

# Reinhard Sellnow

## Moderation & Mediation

### Umweltmediation auf der kommunalen Ebene - am Beispiel des „Verkehrsforum Salzburg“

Erschienen in:

Geißler, Peter und Rückert, Klaus (Hrsg.):

„Mediation – die neue Streitkultur. Kooperatives Konfliktmanagement in der Praxis“,  
Psychosozial-Verlag, Gießen, 2000, ISBN 3-89806-009-8, S. 159 - 175

#### Vorbemerkung

Trotz drängendem Handlungsbedarf können in vielen Städten kaum noch verkehrspolitische Entscheidungen grundsätzlicher Art getroffen werden. Ursache ist der legitime Meinungsstreit nicht nur unter den politischen Parteien im Stadtrat, sondern gleichermaßen unter den in der Öffentlichkeit agierenden Interessengruppen, bis hin zu einzelnen Bürgern, die mit Klagen beim Verwaltungsgericht die Umsetzung von Verkehrslösungen blockieren, von denen sie sich benachteiligt sehen. Fachlichen Ausarbeitungen der Verwaltung wird mißtraut, zu externen Gutachten werden sofort Gegengutachten erarbeitet. Die Auseinandersetzung erfolgt selten auf sachbezogener Basis, sondern eher emotionsgeladen und ist von Vorurteilen und pauschalen Verurteilungen geprägt.

In dieser Sackgassensituation bietet sich eine Beteiligung der Bürger am Meinungsbildungsprozeß an. Ich stelle hier das Modell und die Erfahrungen mit dem von mir entwickelten Bürgerbeteiligungsverfahren „Verkehrsforum“ (im Folgenden: VF) vor, die ich in Heidelberg, Tübingen und hier speziell in Salzburg (Österreich) 1995/96 gesammelt habe.

Es versucht mit einer *Konfliktmoderation unter neutraler Leitung*, die Beteiligten an einen Tisch zu bekommen und auf der Grundlage von bestimmten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Verfahrensvereinbarungen und „Spielregeln“ das Thema gemeinsam aufzuarbeiten und - soweit möglich - einem Konsens zuzuführen. Es wurde ein gesamtstädtisches, konsensorientiertes Verkehrsleitbild mit beispielhaften Maßnahmen zu seiner Umsetzung erarbeitet. Das Verfahren lief nicht unter dem Begriff „Umweltmediation“, enthielt jedoch weitgehend dessen Elemente.

#### 1. Ziele und Aufgaben des Verkehrsforums

Die *Ziele* des Verkehrsforums waren, in einem offenen und transparenten Modell der Bürgermitwirkung:

- das vielschichtige Verkehrsthema unter neutraler Moderation offen, fair, sachgerecht und zielgerichtet so zu diskutieren, daß alle vom Verkehr in der Stadt betroffenen Interessen Gelegenheit haben, ihre Sichtweisen, Probleme, Hoffnungen, Ängste und Lösungsansätze vorzubringen (*gegenseitige Information und Austausch*);

- den Versuch der Verständigung zu machen, indem unstrittige Sichtweisen herausgearbeitet und strittige durch Klärung von evtl. Mißverständnissen, Gründen, Hintergründen, Folge- und Nebenwirkungen durch Einsicht und Überzeugung weitgehend einem Konsens zugeführt werden. Maßstab sollten hierbei weniger Einzelinteressen als ein herauszufindendes am Gemeinwohl orientiertes „Öffentliches Interesse“ sein (*Verständigung*);
- die Informationen und Ergebnisse dieses Meinungsbildungsprozesses in geordneter und verständlicher Form als Empfehlung an die Öffentlichkeit, die Verwaltung und nicht zuletzt die Politik zu tragen, die sie als Hilfe für ihre verkehrspolitischen Entscheidungen nutzen soll (*Empfehlungen*).

Zu den *Aufgaben* des Verkehrsforums gehörten (in zeitlicher Reihenfolge):

- die Erarbeitung einer *Bestandsaufnahme der Verkehrsprobleme*, die dringend einer Bearbeitung und Lösung bedürfen;
- die Sammlung von Vorschlägen für kleinere *Sofortmaßnahmen*, die sich schnell und preiswert durchführen lassen;
- die Erarbeitung eines *Verkehrsleitbildes*;
- die beispielhafte Erarbeitung von *Maßnahmen und Lösungsansätzen*, die sich an die öffentliche Hand, aber auch an die Wirtschaft, einzelne Gruppen und die Bürger richten.

## 2. Organisationsmodell

*Größe:* Das Verkehrsforum selbst umfasste im Innenkreis (Bürgerinteressen) 21 Personen, die *verbindlich* ihre Mitarbeit über den gesamten Zeitraum der Arbeit zusagten. Zusätzlich nahmen Vertreter des Gemeinderates, der Verwaltung und Sachverständige (fallweise) an den Sitzungen teil (Außenkreis).

*Sitzungshäufigkeit und Dauer:* Das VF hat durchschnittlich alle 3-4 Wochen getagt. Dies zum einen, um die freiwilligen und ehrenamtlich mitwirkenden Teilnehmer nicht zu überlasten, aber auch, um eine gute inhaltliche Vorbereitung jeder Sitzung durch die Verwaltung zu gewährleisten. Bei diesem 3-4 Wochen-Rhythmus sollte das VF seine Aufgaben in ca. 1 Jahr erfüllt haben. Letztlich dauerte es 16 Monate.

Für die *inhaltliche Qualifikation* und *fachliche Beratung* standen dem VF bei Bedarf Fachleute innerhalb und außerhalb der Verwaltung zur Verfügung.

Weitere *begleitende, fachliche Qualifizierungen* erfolgten durch Vorträge externer Referenten, Vorstellung von Lösungen anderer Städte, ggf. Exkursionen zur eigenen Anschauung, sowie durch bereitgestellte Materialien und Literatur. Ferner wurden *Kooperationen* mit anderen Institutionen (Institute, Bibliotheken, usw.) vereinbart.

Für die fortlaufende Planung und Durchführung der Sitzungen wurde eine *Projektgruppe Verkehr* installiert, die den Ablauf im Detail vorbereitete (Wie soll ein Thema bearbeitet werden? Gibt es Referenten? Welches Material liegt vor? Wielange soll darüber diskutiert werden? usw.).

In dieser Vorbereitungsgruppe wirkten neben der Verwaltung und dem Moderator 3 gewählte Vertreter des VF, die die Hauptgruppen (Wirtschaft, Umwelt und Soziales) im Forum abbildeten, mit. Außerdem konnten themenabhängig weitere Sachverständige

hinzugezogen werden. Die Gruppe traf sich jeweils vor einer abendlichen VF-Sitzung am späten Nachmittag, um die darauffolgenden 1-2 Sitzungen vorzustrukturieren.

Thematisch aufbereitetes Arbeitsmaterial für die VF-Sitzungen konnte entweder von der Verwaltung, dem Moderator, oder externen Sachverständigen kommen.

Es hatte sich bewährt, daß es *vor- und/oder nachbereitende Arbeitsgruppen* gab, die eine Diskussionsgrundlage für ein Thema gemeinsam vorbereiteten oder im Nachhinein einen Diskussionsverlauf textlich so fassten, daß er als Meinungsbild des VF in die Dokumentation übernommen werden konnte.

*Abstimmungen:* Es konnte im Verkehrsforum *keine Mehrheitsentscheidungen* geben, indem sich einige Interessen durch Zusammenschluß gegen Minderheitsinteressen - evtl. gar kontinuierlich - durchsetzten. Grundsätzlich wurde - so weit wie möglich - *Konsens durch Verständigung* angestrebt. Der Konsens galt als erreicht, wenn es keine ausdrücklich geltend gemachten abweichenden Voten gab (also bei Zustimmung und Enthaltungen).

War kein Konsens zu erzielen, wurde eine mehrheitliche Meinung mit den davon abweichenden Voten als *Bandbreite des Meinungsbildes* im VF formuliert. Es mußte jedoch allen Beteiligten klar sein, daß der Wert und das politische Gewicht der Verkehrsforumsarbeit umso größer war, je mehr Konsens schlußendlich vorzuweisen war. Sollte sich herausstellen, daß die Meinungsbilder nur eine Summe vielfältiger und sich widersprechender Einzelvoten waren, gab es damit weder Empfehlungen des Verkehrsforums noch eine Rechtfertigung für den hohen Aufwand dieses Bürgermitwirkungsmodells.

Die Ablehnung von Mehrheitsentscheidungen bezog sich nur auf *Inhalte*, nicht auf *Verfahrensentscheidungen* zum Ablauf des Forums. Hier Einstimmigkeit zu verlangen, würde zu langen Verfahrensdiskussionen führen und den Prozeß lähmen.

*Presse:* Die Presse ist ein wichtiger Partner des Verkehrsforums. Sie wird als Medium und Multiplikator gebraucht, um dem Stellvertreter-Bürgermitwirkungsmodell zu seiner Breitenwirkung zu verhelfen und um eine öffentliche Diskussion über den „richtigen Weg“ in Verkehrsfragen zu führen. Die Form der Pressebeteiligung mußte jedoch so gewählt werden, daß es - insbesondere in Phasen der Verhandlung und Konsensbildung - einen geschützten Freiraum für Gedanken- und Redefreiheit gab, ohne daß sich einzelne Teilnehmer am nächsten Tag mit Gedankensplittern in der Zeitung zitiert fanden. Deshalb waren die Sitzungen des VF im Grundsatz *nicht presseöffentlich*.

Die Presse wurde in *Pressekonferenzen*, die von der Projektgruppe Verkehr beschlossen wurden, über die Ergebnisse informiert. Anlässlich der Fertigstellung von Teilergebnissen (z.B. Bestandsaufnahme der Probleme, Sofortmaßnahmen, Verkehrsleitbild usw.) und des Beschlusses von Empfehlungen wurde die Presse auch direkt zu Sitzungen des VF eingeladen.

*Verwaltung:* Zur Vernetzung des Verkehrsforums mit der Verwaltung sollte eine interne organisatorische Regelung gefunden werden, die durch Information und Transparenz keine Ignorierung oder gar Ablehnung des VF durch die Verwaltung entstehen läßt. Denkbar wäre ein *abteilungs- und ämterübergreifendes Abstimmungsgremium* gewesen, mit dem die nicht unmittelbar beteiligten, aber von den Themen und Ergebnissen evtl. betroffenen Dienststellen hätten eingebunden werden können. Sie müssen informiert sein und die Möglichkeit haben, sich entweder über die regulären Verwaltungsvertreter oder themenbezogen bei Bedarf auch direkt inhaltlich einzubringen. Dieser Organisationsschritt wurde nicht geleistet.

*Gemeinderat:* Die beste Ausgangslage wäre eine vorherige, zustimmende Kenntnisnahme des Modells des Verkehrsforums durch den *Gemeinderat* der Stadt und ein Beschluß, die Arbeitsergebnisse in Form von Empfehlungen des Verkehrsforums ernsthaft prüfen zu wollen gewesen. Dies hätte einerseits sichergestellt, daß dieses Bürgermitwirkungsmodell nicht als Konkurrenz zum Gemeinderat oder zur Festigung einer einzelnen parteipolitischen Position, sondern als sachbezogene, überparteiliche Hilfe zur eigenen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung verstanden wird.

Der „Lohn“ der freiwilligen und ehrenamtlichen Arbeit der VF-Mitglieder kann und darf nicht darin bestehen, daß die Übernahme der Empfehlungen des VF von den Politikern garantiert wird. Aber, sie könnte in der Kurzformel bestehen: „Gegen gute Argumente gibt es keine politischen Entscheidungen“. Damit soll ausgedrückt werden, daß die Arbeit des VF vom Gemeinderat ernstgenommen und seine Ergebnisse wohlwollend geprüft werden. Soweit die Argumente des VF transparent, nachvollziehbar, sachlich begründet, sinnvoll und im Konsens gefaßt sind, sollte politisch nicht „nach Belieben“ und ohne vergleichbare sachliche Begründung anders entschieden werden. Übergeordnete Gesichtspunkte, wie die Abwägung mit Anforderungen aus anderen Handlungsfeldern (z.B. Soziales, Wohnen, Kultur, Infrastruktur usw.) oder die Finanzierungsmöglichkeiten, die nicht im VF diskutiert werden, können selbstverständlich zu begründeten Abweichungen von den Empfehlungen führen. Dieser Organisationsschritt der politischen Akzeptanzbeschaffung wurde nicht rechtzeitig geleistet. Das VF war bereits etabliert, als der Gemeinderat um die Zustimmung gebeten wurde. Er hat das Ansinnen daraufhin abgelehnt.

*Rat und Verwaltung* hätten sich verpflichten sollen, wichtige verkehrspolitische Entscheidungen, die als Vorwegnahme einer Grundsatzentscheidung wirken, bis zur Vorlage eines Verkehrsleitbildes möglichst zurückzustellen. Bei unaufschiebbaren Einzelfällen sollte das VF vorher informiert und um ein Meinungsbild gebeten werden. Dies hat leider nicht immer geklappt.

### 3. Teilnehmer

Das VF selbst umfaßte im Kern 21 Personen, um eine intensive Kommunikation sicherzustellen. Bei einem größeren Kreis würde die Möglichkeit der Diskussion und des Austausches deutlich leiden. Diese 21 Personen bildeten den bevorrechtigten Innenkreis.

Das VF wurde als *Stellvertreter-Bürgermitwirkungsmodell* konzipiert, d.h. Bürger konnten nur in Form von organisierten Interessenvertretungen daran teilnehmen. Dies war einerseits eine Einschränkung, andererseits aber auch eine notwendige Voraussetzung für die Kontinuität der Teilnahme und die Diskussion auf der Ebene von Gruppeninteressen.

Das Auswahlkriterium für die Stellvertreter-Teilnehmer war nicht eine bestimmte Gruppen- sondern eine *Interessenzugehörigkeit*. Es wurde danach gefragt, welche benennbaren und berechtigten Interessen es zum Verkehrsthema gab (Frage der Betroffenheit), die mit ihren Anliegen fairerweise gehört werden müßten. Erst dann wurde gefragt, welche vorhandenen Gruppen die jeweiligen Interessen abbilden und artikulieren konnten. Wurde ein Interesse von mehreren Gruppen gleichwertig abgedeckt, sollten diese sich einigen, welche Person dieses Interesse im VF kompetent vertreten und wie intern die Informations- und Meinungsbildungsfrage gelöst werden konnte. Diese Frage

der *Rückbindung* zu den entsendenden Gruppen ist ganz wesentlich für das Modell. Es interessierten in der Diskussion weniger 21 geäußerte Privatmeinungen als vielmehr weitgehend *abgesicherte und möglichst verbindliche Standpunkte* von Gruppeninteressen. Es war also notwendig, daß die Teilnehmer des VF Kontakt zu ihren jeweiligen Gruppen hielten, diese über den Meinungsbildungsprozeß informierten und sich ggf. die Zustimmung für vertretene Standpunkte holten. Damit sollte weit über das VF hinaus ein Diskussions- und Meinungsbildungsprozeß zu den Verkehrsfragen ausgelöst und zum VF rückgebunden werden.

Zu den zu berücksichtigenden Interessen gehörten (o. Rangfolge):

- Verkehrsteilnehmer nach Verkehrsarten (Fußgänger, Radfahrer, ÖPNV-Benutzer, Autofahrer)
- Verkehrsteilnehmer nach tendenziell benachteiligten, sozialen Gruppen (Kinder, Jugendliche, Frauen, Senioren, Behinderte)
- Verkehrsteilnehmer nach räumlicher Lage (Stadtbewohner, Umlandbewohner)
- Besondere Nutzergruppen (Pendler, Einkaufende, Touristen)
- Sonstige Lebensbereiche/Handlungsfelder wie Wirtschaft: Arbeitgeber/Arbeitnehmer, Naturschutz, Städtebau/Stadtgestalt, Gesundheit, Sicherheit
- Politiker aller sieben im Gemeinderat vertretenen Parteien
- Verwaltung mit Fachämtern
- Sachverständige (z. B. Verkehrspolizei, Landesbehörden, Fachinstitute usw.).

Die ausgewählte Person, die ein bestimmtes Interesse im VF sachlich und rhetorisch kompetent vertrat, sollte sich bereit erklären, *kontinuierlich* während der ganzen Laufzeit *mitzuarbeiten* und über die reine Sitzungsteilnahme hinaus auch Zeit für die inhaltliche Vor- und Nachbereitung, ggf. die Teilnahme an Arbeitsgruppen und die Information der entsendenden Gruppe(n) aufzuwenden. Damit wird deutlich, daß die Teilnahme am VF kein „Ehren“-Amt, sondern ein „Arbeits“-Amt ist. Für jedes VF-Mitglied sollte zugleich ein *Vertreter* oder eine *Vertreterin* für den Verhinderungsfall benannt werden.

Eine Sonderrolle nahmen die *Kommunalpolitiker, Mitglieder der Verwaltung* und *externe Sachverständige* ein. Es sollten alle im Gemeinderat vertretenen politischen Parteien mit einem ständigen Vertreter dabei sein, jedoch mit einem Sonderstatus. Das Selbstverständnis sollte sein, das VF nicht als „politische Bühne“ der parteipolitischen Auseinandersetzung zu nutzen, sondern als Möglichkeit, unmittelbar Interessenvertreter aus der Bürgerschaft mit ihren Bedenken und Anregungen zu Verkehrsfragen zu hören. Dies bedeutete keineswegs ein Redeverbot, sondern nur eine Bitte um entsprechende Rücksichtnahme und Zurückhaltung. Jedem Parteivertreter fiel dabei die Aufgabe zu, seiner Partei / Fraktion kontinuierlich vom Meinungsbildungsprozeß im VF zu berichten, damit die später erarbeiteten Empfehlungen nicht überraschend und unverständlich waren. Die Teilnahme von Seiten der politischen Parteien war eher dürftig. Das Ziel der Transparenz und Vermittlung wurde hier nicht erreicht.

Ähnlich sollten auch die Mitglieder der Verwaltung in einer Sonderrolle die Diskussion der Interessenvertreter einerseits als Informationsquelle nutzen (Anregungen und Bedenken), andererseits aber auch ihren Sachverstand dem VF als Berater aktiv zur Verfügung stellen. Dies hat gut funktioniert.

Auch sonstige externe Sachverständige, die fallweise hinzugezogen werden, sollten sich auf die Beraterrolle beschränken. Auch dies hat geklappt.

Die Sonderrolle von Politikern, Verwaltungsangehörigen und Sachverständigen wurde auch optisch zum Ausdruck gebracht, indem die 21 Interessensvertreter einen *Innenkreis* und die anderen einen *Außenkreis* bildeten. Teilnehmer des Außenkreises durften sich im Rahmen des o.g. Selbstverständnisses (Zurückhaltung) einerseits selbst zu Wort melden, andererseits wurden sie von Seiten des Moderators phasenweise aktiv aufgefordert und um Stellungnahme oder Kommentare gebeten. Der Innenkreis mußte für seine Realitätsnähe auch immer wieder eine Rückmeldung bekommen, wo er mit seiner aktuellen Diskussion „in der politischen Landschaft“ steht, bzw. wie Fachleute innerhalb und außerhalb der Verwaltung die geäußerten Ideen einschätzten.

#### 4. Moderation

Die Sitzungen des Verkehrsforums wurden von einem *neutralen Moderator* bzw. Mediator (Konfliktmittler) geleitet. Er sollte persönlich unabhängig von der örtlichen Parteienlandschaft und den Gemeinderatsmehrheiten, von Verwaltungsvorstellungen und eigenen wirtschaftlichen Interessen arbeiten, die über die Honorierung seiner Moderatorenleistung oder Beratungstätigkeit hinausgehen. Er war zuständig für das methodische Vorgehen, also für den *Prozeß* und *Ablauf*; die Teilnehmer des VF waren - innerhalb dieses methodischen Rahmens - dann zuständig für den Inhalt.

Unter Einsatz teilnehmerorientierter Arbeitsweisen sollte er für *Transparenz* in den Argumenten und für *Dialog* in der Form der Meinungsbildung sorgen. Er sollte zu allen Beteiligten Kontakt halten, helfen, auftretende Konflikte im Wege der Vermittlung beizulegen und die Verständigungsprozesse auf allparteiliche Weise fördern. Auch im Falle von Verfahrenskonflikten stand er als neutraler Mittler den Beteiligten zur Verfügung. Er bemühte sich, eine sachliche, faire und persönliche Angriffe ausschließende „*Streitkultur*“ zu entwickeln.

Der Moderator leitete als Vorsitzender die Sitzungen des Verkehrsforums ohne eigenes Stimmrecht. Er erteilte und entzog das Wort, leitete Abstimmungen und hielt die Ordnung in Sitzungen aufrecht.

#### 5. Verhaltensregeln

Die Mitglieder des Verkehrsforums bemühten sich um eine kooperative Zusammenarbeit in den dringenden Verkehrsfragen. Hierzu wurde vereinbart:

- Jeder bringt eine echte Dialogwilligkeit ein und die Bereitschaft, sich offen auf das moderierte Verfahren der Konsensfindung einzulassen.
- Der Blickwinkel in der Lösungssuche ist nicht der des privaten Einzelinteresses, sondern eines zu definierenden öffentlichen oder Gemeinwohlinteresses. Damit sollte jeder bereit sein, sich um Lösungen zu bemühen, die auch die Interessen der anderen umfassen.
- Die gesuchten Lösungen sollten von Dauer sein (Zukunftsorientierung, Sicherung der langfristigen Lebensgrundlagen).
- Die Auseinandersetzung erfolgt auf der Basis sachbezogener, nachvollziehbarer Argumentation. Die Diskussion wird fair und in Achtung vor der Person geführt. Die Beziehungen zwischen den Parteien sollten sich verbessern, zumindest nicht ver-

schlechtern. Persönliche Angriffe und Schuldzuweisungen werden daher nicht geduldet.

- Im Verkehrsforum selbst werden keine Entscheidungen bezüglich Planung oder Vollzug verkehrlicher Lösungen getroffen; die Arbeit dient als Vorbereitung und ggf. Empfehlung für den Diskussions- und Meinungsbildungsprozeß in der Öffentlichkeit, in der Verwaltung und im Gemeinderat.
- Die Vertraulichkeit der Gespräche ist zu wahren; Äußerungen einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer dürfen nur mit deren ausdrücklicher Zustimmung zitiert werden.
- Das VF kann für bestimmte Sachverhalte und Vorgänge (z.B. Verhandlungs- und Einigungsprozesse) seine Mitglieder zur Verschwiegenheit verpflichten. Dies muß geschehen, wenn 1/3 der Mitglieder dies verlangen.
- Es wird kein Prozeß- sondern nur ein Ergebnisprotokoll geführt. Eventuelle elektronische Aufzeichnungen dienen ausschließlich der korrekten Dokumentation und nicht der Information der Öffentlichkeit.
- Es ist ein gemeinsamer Beschluß darüber herbeizuführen, in welcher geeigneten Weise die Presse und die Öffentlichkeit über die Ergebnisse des Verkehrsforums informiert werden.
- Um die Einhaltung dieser Verfahrensvereinbarungen bemühen sich alle Teilnehmer eigenverantwortlich und gemeinsam. Der Moderator hat das Recht, auf Verletzungen dieser Vereinbarungen aufmerksam zu machen und ggf. die Einhaltung sicherzustellen.

## 6. Ablaufplan

Das Verkehrsforum begann seine Arbeit mit einer Bestandsaufnahme der Probleme, schaltete dann eine Phase ein, in der Sofortmaßnahmen (klein, schnell, preiswert) gesammelt wurden, wandte sich dann einer Zielfindung zu (Leitbild erarbeiten), um letztlich nach beispielhaften Maßnahmen zu suchen, mit denen die Ziele erreicht werden könnten.

## 7. Ergebnisse und erste Einschätzungen

Wesentlich für eine Erfolgskontrolle wird sein, wie die Meßlatte für einen „Erfolg“ definiert wird. Sie beginnt bei der Frage: Geht es nur um das *sachliche Ergebnis* oder auch um den *sozialen Prozeß*.

Beim Kriterium „*Fachliche Qualität*“ könnte ein Verkehrsplanungsbüro vermutlich schneller Besseres leisten, mit größerer Klarheit und innerer Stimmigkeit. Damit allein wüßten die Auftraggeber aber nichts über die „*gesellschaftliche Akzeptanz*“. Die allein ließe sich vermutlich über eine Fragebogenaktion bei denselben Gruppen auch schneller und billiger abfragen. Dann wüßte man aber noch nichts über das *gegenseitige Verständnis* und die „*Kompromißbereitschaft*“, eigene Positionen in Anerkennung anderer berechtigter Interessen oder gar eines „Gemeinwohl-interesses“ zu verändern. Hierfür braucht es den direkten Austausch, den Dialog und ggf. die Verhandlung.

Und woran mißt man eine „erfolgreiche Verhandlung“? Eventuell an der „Einigung“ und am erreichten „Konsens“, die u.U. aber nur durch Ausklammern kritischer Bereiche, Verbleiben auf einem abstrakten Niveau oder auf Kosten Dritter erreicht werden? Ist nicht auch ohne Konsens die Tatsache, daß bisher erbitterte Kontrahenten gesellschaft-

licher Gruppen sich einige Sitzungen lang zugehört und ausgetauscht haben, bereits ein Erfolg? Ein Erfolg in „neuer Streitkultur“ und praktischer, gelebter Demokratie, mit positiven Folgen für das „Klima“ in der Stadt und die allseits beklagte Politikverdrossenheit? Können - wie im Verkehrsforum Salzburg - über 1000 ehrenamtliche Arbeitsstunden von Initiativen, Vereinen und Verbänden innerhalb von 14 Monaten in 16 Plenumsitzungen (ohne vorgeschaltete Arbeitsgruppen und die persönliche Vor- und Nachbereitung) schon ein Erfolg für sich sein?

Können - wie im Fall Salzburg - ein Verkehrsleitbild mit 62 Zielen, zu denen es lediglich in 5 Fällen „Vorbehalte“ der einen oder anderen Gruppe gab (alle anderen im Konsens), 92 *Konsens*-Sofortmaßnahmen und 72 mittel- und langfristige *Konsens*-Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele, schon *wegen der festgestellten Einigkeit* einen Wert und Erfolg für sich haben, zunächst sogar unabhängig von der fachlichen Qualität der Ergebnisse? Ist die Tatsache, daß der vorher von einigen massiv geforderte, millionenteure Tunnel durch den Kapuzinerberg am Ende „kein Thema“ mehr war, nicht auch ein Erfolg, selbst wenn über die Alternativen dazu noch gestritten wird? Der hohe Grad an erreichtem Konsens hat dazu geführt, daß die Arbeitsergebnisse des Verkehrsforums vom Stadtrat letztlich doch zur Grundlage der künftigen Verkehrsentwicklungsplanung in Salzburg gemacht wurden.

Quellen:

- "Verkehrsforum Heidelberg. Empfehlungen des Verkehrsforums zum Verkehrsentwicklungsplan Heidelberg. Dokumentation der Arbeitsergebnisse März 1991 - Juni 1993" (Stadt Heidelberg, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Marktplatz 10, 69045 Heidelberg, September 1993)
- Sellnow, Reinhard: "Verkehrsforum Heidelberg. Eine Bürgermitwirkung am Verkehrsentwicklungsplan", in: Frank Claus und Peter Wiedemann: "Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung - Praxisberichte", Blottner Verlag, Taunusstein 1994
- „Empfehlungen des Verkehrsforums zum Verkehrsleitbild der Stadt Salzburg und beispielhafte Maßnahmen zur Umsetzung. Dokumentation der Arbeitsergebnisse. Schriftenreihe zur Salzburger Stadtplanung, Heft 30“, März 1996, (Magistrat der Landeshauptstadt Salzburg, Mag. Abt. 9/04 - Amt für Verkehrsplanung, Franz-Josef-Str. 3, A 5020 Salzburg).
- Sellnow, Reinhard: „Konfliktmoderation als Mittel zur Bürgerbeteiligung“, in: Hans-Joachim Vonhoff (Hrsg.): „Stadtverkehr 2001. Bausteine für eine siedlungsverträgliche Mobilität“, IKU-Reihe „Kommune und Umwelt, Band 6, Fachhochschulverlag, Frankfurt 1997