

**Auf der Suche nach Win-Win-Lösungen für das Neandertal. Können die Anliegen des Naturschutzes, Tourismus und der Naherholung in einem tragfähigen Konzept zum Einklang gebracht werden?**

## 1 Vorstellung

Guten Abend. Mein Name ist Bettina Oppermann. Ich wurde gebeten zu den generellen Möglichkeiten eines Kooperativen Planens zu sprechen. Das tue ich gerne. Ich habe in den 90er Jahren eines der ersten Konfliktlösungsverfahren durchgeführt, damals zum Thema Müllbehandlung. An der Leibniz Universität Hannover beschäftige ich mich mit verschiedensten Formen der Bürgermitwirkung, der Konfliktlösung und des Bürgerengagements. Als Hochschuldozentin will ich mich aber auch nicht um eventuell heikle Fragen dieses Themas drücken. Deshalb werde ich zunächst die generelle Herausforderung beschreiben, vor der Sie stehen, freilich ohne genau die Verhältnisse vor Ort zu kennen (1), dann werde ich kurz erläutern, was ich unter einer Win-Win-Lösung verstehe (2), um schließlich zu den Erfolgsbedingungen (3) und möglichen Risiken einer solchen Vorgehensweise überzuleiten (4).

## 2 Schwierige Gemengelagen

Wenn ich es richtig verstanden habe, gehört das Neandertal zu einer ganz typischen Gruppe von besonders bedeutsamen und auch schwierigen Gemengelagen. Alleine die Lage in der Nähe einer Großstadt bedeutet ja schon, dass sich unterschiedlichste Interessen treffen und widersprechen. Zunächst sind die Bewohner des Tals, dann die Wochenendausflügler und natürlich Interessierte aus der ganzen Welt da, die das Museum und das Tal besuchen. Alle diese Akteure sind in unterschiedlichem Maße Nutzer und Betroffene der Ereignisse und Planungs-

maßnahmen im Tal. Nebenwirkungen dieser Attraktivität, wie Verkehrsbelastungen, Rummel, Vorgaben durch Gesetze in das Eigentumsrecht etc. müssen in intelligenter Art und Weise austariert und balanciert werden. Nicht zuletzt sind auch Fachleute und Experten aller Art auf der Bühne, die die Akteure unterstützen, Informationen zusammenstellen und die Politiker beraten.

In vielen Fällen, ich weis nicht, ob es sich hier auch so verhält, existieren zudem mehr oder weniger offen ausgetragene Konfliktlagen, manchmal mit einer langen Geschichte. Konflikte kosten Kraft, weshalb man sie in der Regel nicht aussetzen kann, wenn man ein Projekt wirklich voranbringen will. Ein oft übersehener Konflikt, der sehr viel schwerer zu behandeln ist, ist jedoch die mangelnde Zusammenarbeit, das Nebeneinanderherwurschteln, mangelnde Koordination und Kooperation, gerade auch häufig im suburbanen Raum mit vielen Gemeinden, die eigentlich zusammenarbeiten müssten, es aber faktisch nicht tun.

Nun könnte man darauf bauen, dass unser politisches System es schon richten wird. Zum Glück haben wir eine demokratische Verfassung und zu jeder Sache klare Mehrheiten, mit denen wir Entscheidungen legitimieren. Das ist richtig und hilfreich, es verkennt aber das Problem, dass wir mit jeder knappen Abstimmungsniederlage eine recht große Zahl von potenziellen Unterstützern und Engagierten für unser Projekt verlieren. Und nach der Abstimmung ist vor der Abstimmung. Neue Mehrheiten können wiederum zu neuen Gemengelagen führen und das Projekt nachhaltig blockieren.

### 3 Win-Win-Lösungen und Konsensprinzip

Win-Win-Lösungen sind in den letzten Jahren zu einer Art Zauberwort avanciert. Ausgangspunkt der Überlegungen war die Erkenntnis, dass es viele Situationen gibt, die ein gemeinsames "An-einem-Strang-ziehen" erfordern, damit ein Plan umgesetzt wird (Harvard Prinzip). Die Verwirklichung eines Plans kann man z. B. nicht einfach verordnen. Es reicht nicht dass man nach einer Entscheidung einfach eine staatliche Institution mit der Umsetzung des Projektes beauftragt. Diese ist von so vielen Partnern abhängig, dass es manchmal fast ein Wunder ist, dass etwas vorgeht. Die Menschen müssen ein Projekt nicht nur akzeptieren, sie müssen es auch wirklich wollen, Werbung machen, eigene Beiträge entwickeln usw. In diesem Sinne gewinnt das Konsens-Prinzip gegenüber dem schönen Abstimmen mit Mehrheit an Bedeutung.

In Mitteleuropa ist dieses Konsens-Prinzip allerdings verpönt, es seht immer im dem Ruf, letztlich auf faulen oder schlechten Kompromissen zu beruhen, weil immer jemand nachgeben muss und seine Position nicht wirklich berücksichtigt

wird. Der Win-Win-Begriff stellt dieser Vorstellung vom faulen oder verwässerten Kompromiss nun das Ideal gegenüber, dass es doch möglich sei, konsensual alle Interessen zu berücksichtigen, so dass eine Lösung von allen, die zu ihr etwas beitragen können befürwortet wird. Um verhärtete Positionen aufzubrechen, muss man immer die "Warum-Frage" stellen. Warum soll dies oder das geschehen? Warum ist das für Euch so wichtig? Zu welchem Zweck macht Ihr Euch für diese Maßnahme stark? So gelangt man zu den wichtigen Werten der Akteure und kann versuchen mit Fantasie und Kreativität interessante neue Lösungen für alle zu finden.

Beispiele aus der Planerwelt: Eine Fläche soll bebaut werden, aber die Gegenpartei fordert Flächen zum Spielen für die Kinder. Warum nicht den Spielplatz auf dem Dach bauen? Viele Touristen sollen eine Einrichtung besuchen, aber deren Autos brauchen genauso viel Parkfläche wie die neue Museumslandschaft selbst. Warum nicht die Anzahl der Parkplätze halbieren und ein attraktives ÖPNV-Angebot einführen? Naturschützer streiten mit Landwirten und Erholungssuchenden um Radwege und Picknickstellen in der Landschaft: Mit einem Konzept der punktuellen Intensivierung können wertvolle Gebiete ruhiger im Abseits andere Funktionen erfüllen.

Konflikte und schlechte Kompromisse beruhen immer auf der Vorstellung, dass der Gegenstand der Auseinandersetzung ein Nullsummenspiel sei. Mit etwas Fantasie und gutem Willen, kann man dieses aber oft auflösen oder sogar in ein Positivsummenspiel umzuwandeln. Dann erfolgt das Durchsetzen einer Position nicht auf Kosten der anderen und umgekehrt. Dazu muss man seine Interessen offenlegen und miteinander reden. Voraussetzung ist auch die Einsicht in die eigene Schwäche der Position: Natürlich gibt es Baurechte, aber eine breite Diskussion in der Presse würde das positive Image einer Firma zerstören und zukünftige Erweiterungen des Areals evtl. unmöglich machen. Natürlich gibt es die Vorgaben der FFH-Richtlinie, aber Naturschutzanliegen können auch von außerhalb tangiert werden.

Ich gebe gern zu, dass das nicht immer und überall funktioniert, aber es gibt Möglichkeiten zu solchen Win-Win-Lösungen zu kommen, besonders wenn die Interessen recht unterschiedlich sind. Und genau, was am Anfang eine unübersichtliche Gemengelage zwar mit vielen heterogenen Akteuren, ist nun eine eher eine Hilfe als eine Barriere für einen erfolgreichen Plan. Wenn alle das Gleiche wollen und Tun, ist es viel schwerer den Konsens und die Win-Win-Lösung zu erreichen. Im Übrigen gab es schon immer Mediatoren, die diese Prozesse unterstützen, z.B. Pfarrer.

#### 4 Hilfsmittel für Erfolge

Die erste Voraussetzung für einen Erfolg ist es, in die Zukunft zu blicken und nicht mehr alte Abrechnungen zu betreiben. Das ist für uns Menschen natürlich nicht leicht. Aber vielleicht hilft der Gedanke, dass man auch nach einer Wahl oder Abstimmung wieder miteinander zu tun haben wird, und dass das ganze stressfreier abläuft, wenn man positive Beziehungen zueinander aufbaut, zum Beispiel gemeinsam ein Ziel verfolgt. Vertrauen ist ein wichtiges Gut, zerstörtes Vertrauen kann nur schwer wieder aufgebaut werden.

Ein weiteres Hilfsmittel besteht darin, sich nicht zu viel zuzumuten. Häufig findet man auf der grundsätzlichen Ebene mehr Übereinstimmung als man denkt. Ein gemeinsamer Plan darf deshalb ruhig ein bißchen gröber sein, er muss nicht jedes Detail bis ins Kleinste regeln. Mithilfe von einzelnen Projekten können die jeweils Betroffenen und diejenigen, die etwas zu dem Projekt beitragen können an einem Runden Tisch zusammenkommen. Man muss nicht unbedingt alle Projekte und Probleme immer mit allen besprechen. Ein zweistufiges Vorgehen ist deshalb hilfreich: Auf der Strategischen Ebene werden die generellen Leitlinien verabschiedet, auf der Projektebene geht es ins Detail.

Schließlich stellt sich die Frage, wer an einem kooperativen Projekt teilhaben soll und muss. Meiner Meinung muss dies nicht immer die gesamte Öffentlichkeit sein. Ich kann es gut verstehen, dass wenn mein Eigentum betroffen ist, ich nicht will, dass Lieschen Müller und Hinz und Kunz darüber eine Debatte führt. Allerdings muss die Öffentlichkeit aktiv über die Ergebnisse von Gesprächen informiert werden. Häufig werden ja öffentliche Mittel eingesetzt, so spielen auch öffentliche Belange eine wichtige Rolle. Es geht nicht immer darum, tausende von Menschen in einer Turnhalle zu versammeln, oder nach einem Aufruf enttäuscht darüber zu sein, dass wieder nur die üblichen Verdächtigen kamen. Es geht darum, die Richtigen an das Projekt zu binden. Und die Richtigen sind alle, die etwas zu einem Projekt beitragen können oder die es verhindern können.

#### 5 Risiken

Nicht verschwiegen werden soll, dass man mit diesem Konzept doch auch einige Fehler machen kann. Das gestufte Vorgehen mit strategischem Leitplan und Leuchtturmprojekten kann auch auseinanderbröckeln, indem die Projekte falsch ausgewählt werden und sich niemand an den Grundplan hält. Dann wird es

schwer, den Masterplan nach außen als stringent und zukunftsweisend darzustellen.

Es ist möglich, dass zu Beginn eines Forums die richtigen Beteiligten zusammen saßen, dass die Ideen sich aber so entwickeln, dass dennoch plötzlich Problemlösungen auf Kosten Dritter diskutiert werden. Insofern muss man immer wieder prüfen, wen betrifft die nun diskutierte Maßnahme, wer wäre zu fragen?

Es ist wichtig sich klar zu machen, dass man über Fakten nicht diskutieren kann. Vieles ist Verhandlungssache, aber einiges steht auch fest. Die Grenzen, in denen man sich bewegt, müssen klar herausgearbeitet werden.

Weiterhin muss sich ein Forum immer darüber klar sein, dass es kein Nebenparlament ist. Die Letztentscheidung liegt in vielen Fragen bei der Politik, weshalb Politiker als Zuhörer, nicht als Fensterredner, bei den Treffen immer willkommen sein sollten.

Letztlich kommt es wohl auf ein gutes fein abgestimmtes Rollenmodell an, bei dem jeder: Verbände, Bürgerinnen und Bürger, die Verwaltung, die Fachleute und die Politik ihren oder seinen Platz in dem Entscheidungsprozess findet. Gar nicht so einfach.

## 6 Das Neandertal

Zu guter Letzt möchte ich noch einen Apell loswerden. Auch wenn ich weiß, dass das Neandertal stark verändert ist, so ist es doch ein leuchtender Begriff in unserer Kulturgeschichte. Ich wollte es zum Beispiel schon immer mal besuchen. Gerade weil die Industriegeschichte hier herüber gerollt ist, denke ich, dass Sie eine große Verantwortung für den Umgang mit diesem Tal haben. Der Diskussionsprozess, den sie begonnen haben, birgt viele Chancen. Zu viele Städte haben sich in letzter Zeit ziemlich blamiert: Dresden mit dem Bau der Waldschlösschenbrücke hat die Deutschen als Kulturbanausen gezeigt. Die Gemeinderatswahl in Stuttgart mit dem Großprojekt der Untertunnelung des Bahnhofs hat gezeigt, dass die Bürgerinnen und Bürger sich auch bei satten Mehrheiten im Gemeinderat in die Diskussionen um die Identität ihres Lebensraums einklinken wollen. Und das Beispiel des Drachenfels in Königswinter zeigt, wie lange, mühsam, aber auch interessant die politische Kulturgeschichte im Schnittfeld von Landschaftsschutz und Tourismus sein kann.

## 7 Weiterführende Literaturhinweise:

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B (1997): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, 16. Aufl. Campus Verlag, New York, Frankfurt

Ley, A.; Weitz, L. (2003): Praxis Bürgerbeteiligung, ein Methodenhandbuch, Stiftung Mitarbeit, Bonn, Arbeitshilfen, Nr. 30

Oppermann, B.; Langer, K. (2003): Umweltmediation in Theorie und Anwendung, Leitfaden der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, 2. Auflage, Download:URL:<http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2003/1554>, Stuttgart