

Ein mediativer Leitbildprozess eines Kantons

Oliver Martin

ÜBERBLICK

Oliver Martin beschreibt als externer Berater, wie der Leitbildprozess für „Familie und Generationen“ mit mediativen Methoden partizipativ gestaltet wurde. Mit etwa 100 Beteiligten wurden in kurzer Zeit ein Leitbild und konkrete Maßnahmen erarbeitet, die später von der Regierung und Verwaltung im Wesentlichen so übernommen und umgesetzt wurden.

Der Kanton Solothurn – ein mittelgroßer Kanton mit sowohl urbaner als auch ländlicher Bevölkerung – liegt im schweizerischen Mittelland. Der Kanton Solothurn ist nicht historisch gewachsen, sondern wurde von Napoleon am grünen Tisch gezeichnet. Dabei wurden kulturell unterschiedlich geprägte Gebiete zu einem Gebilde zusammengefügt, was sich bis heute auswirkt.

Das neue Sozialgesetz des Kantons Solothurn verlangte, dass der Regierungsrat gemeinsam mit den Einwohnergemeinden Grundsätze seiner Sozialpolitik und ihrer Leistungsfelder festlege. Eines dieser Felder betrifft den Bereich Familie, Jugend, Kind. Für diesen Bereich sollte ein Leitbild erstellt werden mit den Teilen Vision, Leitsätze, Handlungsfelder und Maßnahmen.

Üblicherweise werden solche Leitbilder von der Kantonverwaltung gemeinsam mit ExpertInnen erarbeitet. Aber die im Amt für Soziale Sicherheit Zeit des Prozesses dafür zuständige Projektleiterin, Denise Arber, eine ausgebildete Organisationsentwicklerin und Mediatorin, wollte in

dem konfliktbeladenen Thema neue Wege gehen. Denn sie hatte erkannt, **dass ein Leitbild nur umsetzbar ist, wenn alle Anspruchsgruppen beim Entstehen einbezogen werden.** Dazu gehörten alle politischen Parteien, alle Regionen des Kantons, die verschiedenen mit der Thematik befassten Institutionen wie auch Familien, Jugendliche und Kinder. Die Projektleiterin konnte ihre Vorgesetzten und den zuständigen Regierungsrat (den kantonalen Minister) überzeugen, einen breit angelegten partizipativen Entwicklungsprozess zu wagen.

Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement als Prozessvorbilder

Als ich als externer Berater angefragt wurde, den Prozess zu begleiten, war mir als ehemaliger Politiker die Komplexität des Unterfangens bewusst. Denn gerade in der Familienpolitik scheiden sich die Geister:

- Welche Rolle soll der Staat im Bereich der Erziehung und Bildung spielen?
- Was bedeutet heute Familie? Von welchem Kindheits- und Jugendbild gehen wir aus?

- Wie stellen sich die verschiedenen AkteurInnen zu Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, externer Kinderbetreuung, offener Jugendarbeit, Kinderrechten und Kinderschutz, Ausgestaltung des öffentlichen Raumes und der Verkehrsinfrastruktur, Solidarität zwischen den Generationen?
- Wie teilen sich Familien, Gemeinden, Kanton und Wirtschaft die Finanzierung von Angeboten und Maßnahmen in den genannten Bereichen?

Damit das Leitbild eine Chance auf Umsetzung hat, konzipierte ich den Prozess nach Prinzipien der Mediation und der Organisationsentwicklung (OE).

Debatte und Polemik sind in der Politik dominante Verhaltensmuster

Die von Friedrich Glasl in seinem Modell der Eskalationsstufen¹ beschriebenen Merkmale der Stufe 2, „Debatte und Polemik“, sind in politischen Auseinandersetzungen permanent dominante Verhaltensmuster. **Parlamentsdebatten und Diskussionen in Kommissionen sind von verbaler Gewalt, quasi-rationalen Argumentationen und Reden zur Tribüne geprägt.** Viele PolitikerInnen gehen in der Öffentlichkeit miteinander so um, dass konflikthafte Deformationen² ihres Wahrnehmens, Denkens, Fühlens, Wollens und Verhal-

¹ Glasl 2010, S. 239 ff.

² Glasl 2010, S. 39 f., 256 f.

tens angenommen werden müssen, bis zur Eskalationsstufe 4 „Images und Koalitionen“. Deshalb sollte der Prozess so angelegt werden, dass bereits vorhandene Deformationen abgebaut werden bzw. nicht erst entstehen sollten.

Wichtige OE-Prinzipien sollten den Makro-Entwicklungsprozess leiten. Dazu gehören vor allem: mache Betroffene zu Beteiligten, achte auf Weg-Ziel-Stimmigkeit, stärke die Selbst-Erneuerungsfähigkeit des Klienten.³ Insbesondere sollten die sieben OE-Basisprozesse⁴ gleichermaßen beachtet werden, wobei für einen breit angelegten Prozess eine professionelle Projektorganisation installiert werden musste.

Das ganzheitliche Systemkonzept,⁵ mit dem ich gewöhnlich in Organisationen arbeite, ist für den Makro-Bereich nur eingeschränkt hilfreich. Deshalb arbeitete ich mit dem Konzept der Sozialen Dreigliederung nach Rudolf Steiner⁶ in der Adaptierung von Nicanor Perlas.⁷ Es vermittelte Orientierung für die Prozessgestaltung und gab wichtige Impulse für die Definition der verschiedenen Akteure des Leitbildes. Demzufolge waren als Träger für Vision, Leitsätze und Maßnahmen nicht nur der Staat und seine Organe, sondern auch die Zivilgesellschaft und die Wirtschaft zu verstehen.

Die Projektarchitektur

Weil das Politikgebiet „Familie und Generationen“ konfliktträchtig ist, klärte ich von Beginn an, wie die gesetzlichen Abläufe und Rahmenbedingungen beschaffen sind, wer (Chefbeamte, Minister, Exekutive, Parlament) zu welchen Zeitpunkten welche Entscheidungen trifft und wie die Kommunikations- bzw. Informationsprozesse zwischen den Beteiligten und mit der Öffentlichkeit auszugestaltet sind. **Vielfach entstehen solche Leitbilder nämlich aus einer bestimmten politischen Haltung heraus**, wodurch sie eher einen deklarativen Charakter erhalten, da die Umsetzung in Parlament oder

Exekutive aufgrund der manchmal einseitigen politischen Aussagen von vornherein problematisch ist. Es sollte also ein Leitbild für den ganzen Kanton entstehen, das im Entstehungsprozess die politische Topographie berücksichtigt.

Einbezug der relevanten Stakeholders

In den Prozess sollten alle relevanten Anspruchsgruppen sowie die kulturell unterschiedlichen Regionen einbezogen werden: nicht nur die im Parlament vertretenen Parteien, sondern auch alle mit Familie und Generationen befassten Institutionen, sowie Jugendliche, Kinder und VertreterInnen von Familien und der Wirtschaft. Bald zeigte sich, dass auch ältere Menschen und MigrantInnen für die Mitarbeit im Prozess gewonnen werden sollten.

Auftraggeber für den Prozess war das Amt für Soziale Sicherheit, Trägerin des Projektes die **Steuergruppe**, die sich einerseits aus Fachleuten verschiedener Institutionen und politischer Gremien, andererseits aus VertreterInnen von Familien und der Jugend zusammensetzte. Wir nannten dieses Gremium trotz seiner Größe von 14 Personen „Steuergruppe“, weil tatsächlich diese Gruppe den ganzen Prozess gemeinsam plante, durchführte und reflektierte. Alle waren hoch motiviert, enorm engagiert und verfügten über ein breites Kompetenzspektrum.

Die Mitglieder der Steuergruppe waren bereit, sich auf neue Methoden einzulassen und auch eigene Positionen zu überdenken. Sie sollten die geplanten Großgruppenveranstaltungen moderieren, redaktionell tätig sein, ihr Beziehungsnetz für den Prozess nutzen, ihr inhaltliches Fachwissen einbringen und meine Prozessideen immer wieder kritisch hinterfragen.

Breite Beteiligung durch Großgruppen-Veranstaltungen

Im März und im September 2007 sollten zwei ganztägige Großgrup-

penveranstaltungen mit je ca. 100 Personen stattfinden. Aufgrund der Ergebnisse der ersten Veranstaltung sollten Leitsätze formuliert und an der zweiten Veranstaltung zu Maßnahmen verdichtet werden. **Um der konfliktträchtigen Ausgangslage Rechnung zu tragen, sollten trotz der knappen Zeit dialogische Prozesse stattfinden und zu verwertbaren und aussagekräftigen Ergebnissen führen.** Wir wollten einfache Methoden und Vorgehensweisen wählen, die für die Moderierenden gut lernbar sind und ohne großen technischen Aufwand realisiert werden können. Durch all das sollten die Teilnehmenden Erfolgserlebnisse haben, die sie ermutigen, in ihrem jeweiligen Umfeld für den weiteren Prozess zu werben.

Schweizerische Polit-Instrumente nutzen: die „Vernehmlassung“

In der Schweiz stellt üblicherweise eine Exekutive ihre Gesetzesentwürfe und politischen Vorhaben breit zur Diskussion, um noch vor der parlamentarischen Auseinandersetzung Gesichtspunkte für die politische Akzeptanz und Machbarkeit zu erhalten. Diese so genannten **Vernehmlassungen** haben sich bewährt und sind aus dem politischen Alltag der Schweiz nicht weg zu denken. **Sie sind jedoch kein dialogisches Instrumentarium.** Vielmehr widerspiegeln sich in den Stellungnahmen der Parteien, Verbände und anderer Institutionen deren bekannte politische Positionen. Für unseren Prozess wollten wir diese Tradition ebenfalls nutzen, doch durch die Großgruppenveranstaltungen und die persönlichen Kontakte mit Steuergruppenmitgliedern sollte das Verfahren mehr dialogischen Charakter erhalten.

Gute Modelle erlauben syntaktisches Vorgehen

Zunächst musste sich die Steuergruppe über ihre eigene Rolle und ih-

3 Glas/Kalcher/Piber 2008, S. 33 f.

4 Glas/Kalcher/Piber 2008, S. 90 ff.

5 Glas/Kalcher/Piber 2008, S. 73 ff.

6 Steiner 1919

7 Perlas 2000

re Arbeitsweise selbst klar werden. Den Prozess zu steuern und zu reflektieren war die Kernaufgabe, doch wurde rasch deutlich, dass das Gremium aufgrund seiner Zusammensetzung und seiner Funktion im Prozess immer wieder inhaltliche Aufgaben zu bewältigen haben würde. Um diese beiden Funktionen nicht ständig zu vermischen und nicht zu viel inhaltliche Arbeiten für das Leitbild zu übernehmen, entschied sich die Steuergruppe für ein stark syntaktisches, das heißt auf die strukturelle bzw. Prozessebene konzentriertes,

Vorgehen: Nur dort, wo sie aufgrund ihrer Funktion inhaltliche Arbeit zu verrichten hatte, würde sie auch semantisch – also inhaltlich – arbeiten.⁸

Dieses syntaktische und semantische Vorgehen sah wie folgt aus: Die Steuergruppe orientierte sich während des gesamten Prozesses immer wieder an Modellen, die ich eingangs beschrieben habe, und definierte jeweils für die Prozessschritte strukturelle und nicht inhaltliche Ziele. Durch das Modell der 7 OE-Basisprozesse wurde schnell deutlich, dass die

Steuergruppe in erster Linie für die Change-Management-Prozesse zuständig war und dass die psychosozialen Prozesse und Lern-Prozesse ständig Querschnitts-Themen im Prozess sein mussten. Und die erste Großgruppenveranstaltung würde hauptsächlich im Zeichen der Diagnose- und Zukunftsgestaltungs-Prozesse stehen, während sich die zweite Großgruppe vor allem mit Umsetzungs-Prozessen beschäftigen würde.

Folgende Prozessschritte wurden beschlossen:

Termin	Aktivität	Dominante OE-Basisprozesse
Mitte Januar 2007	Prozessplan steht	Change Management-Prozesse
Ende Februar 2007	Vision ist formuliert und vom zuständigen Minister akzeptiert	Zukunftsgestaltungs-Prozesse
Ende März 2007	Grundlagen für die Leitsätze sind durch die Großgruppe erarbeitet	Diagnose- und Zukunftsgestaltungs-Prozesse
Mitte April 2007	Leitsätze sind formuliert	Change Management-Prozesse / Zukunftsgestaltungs-Prozesse
Ende Juni 2007	Leitsätze sind durch breite Vernehmlassung gegangen	Informations-Prozesse
Juli 2007	Exekutive verabschiedet Leitsätze	Change Management-Prozesse
Ende September 2007	Großgruppe erarbeitet Maßnahmen	Umsetzungs-Prozesse
Ende Oktober 2007	Leitbild mit Vision, Leitsätzen, Maßnahmen und Bericht steht	Informations-Prozesse, Umsetzungs-Prozesse, Change Management-Prozesse
Ende November 2007	Übergabe des gesamten Pakets an die Exekutive Evaluation und Abschluss Prozess	Informations-Prozesse, Change Management-Prozesse, Diagnose-Prozesse

Die Steuergruppe hatte für die erste Großgruppenveranstaltung eine Vision zu formulieren, die für die zweite Großgruppenveranstaltung als Basis diente. Dort sollten dann die Grundlagen für die Leitsätze entstehen. Diese Arbeit ging sie mit der „Wunderfrage“⁹ nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg an. Damit aber nicht nur Inhalte von Mitgliedern der Steuergruppe in die Vision einfließen, **hatten die einzelnen Mit-**

glieder bis zum nächsten Termin die Aufgabe, mit verschiedenen Personen aus ihrem Umfeld und auch mit Kindern und Jugendlichen mithilfe der „Wunderfrage“ zu arbeiten. Die Resultate der Gespräche wurden zusammengetragen und aufgrund einer bereits vorher vereinbarten Struktur (positive Zustandsbeschreibung für das Jahr 2020, max. fünf Sätze, Nennung der relevanten Akteure, Handlungsfelder und Werte) zur Vi-

sions-Formulierung zusammengefasst. Um Konflikte vorzubeugen, versetzten sich die einzelnen Steuergruppenmitglieder nach dem ersten Wurf jeweils in Rollen von verschiedenen ParteivertreterInnen, um die

8 Varga von Kibéd, M / Sparrer, I. 2005.
9 S. de Shazer 1989; Bamberger 2001, S. 65 f.; Bannink 2009.

Inhalte und Formulierungen zu „rütteln“. Dabei gewannen sie Einblick in Perspektiven anderer politischer Denkrichtungen, was sich auf die weiteren Prozessschritte sehr positiv auswirkte. Die Förderung der Multiperspektivität leitete uns während des ganzen Prozesses, um zu verhindern, dass sich die Mitglieder der Steuergruppe und ich als externer Prozessbegleiter mit den Inhalten oder dem Prozess überidentifizierten, was eine Bewusstseinsverengung zur Folge gehabt hätte.

Folgende Vision wurde schließlich verabschiedet:

„Familien, Kinder und Jugendliche im Kanton Solothurn leben in Würde. Gesellschaft, Politik und Wirtschaft tragen Verantwortung für gleiche Rechte und gleiche Chancen. Der Zugang zu sozialer Sicherheit, Bildung, Gesundheitsversorgung, Kultur, Information und Lebensräumen ist gewährleistet. Eigeninitiative, Mitbestimmung, Mitverantwortung, sorgsamer Umgang mit den Ressourcen und gegenseitiger Respekt sind als gemeinsame Werte anerkannt und werden gelebt.“¹⁰

Diese Vision wurde sowohl dem Leiter des auftraggebenden Amtes als auch dem zuständigen Minister vorgelegt und von beiden akzeptiert.

Erste Großgruppe: strukturierte Dialogprozesse

Die erste Großgruppenveranstaltung sollte dreierlei erreichen:

- Die Teilnehmenden sind für den Prozess begeistert und engagieren sich.
- Die verschiedenen Zielgruppen haben eine gemeinsame Sichtweise der aktuellen Situation und der Bedarfe entwickelt.
- Die Grundlagen für die Formulierung der Leitsätze in Form von Richtungsaussagen sind gemeinsam erarbeitet.

Eingeladen und anwesend waren alle politischen Parteien, die Vereinigung der Gemeindeammänner (Exekutiven der Gemeinden), sämtliche sich mit Familien, Kindern und Ju-

gendlichen befassende Institutionen, VertreterInnen von Schulen und Jugendverbänden aber auch „normale“ Familienmitglieder und Jugendliche; auch eine Vertretung der Grauen Panther nahm teil.

Die eingesetzten Methoden wurden nach folgenden Kriterien gewählt:

- Das Verfahren soll einfach zu moderieren und pragmatisch sein.
- Wegen der konfliktträchtigen Thematik und des unbedingt einzuhaltenden Zeitplans müssen die Methoden eine klare Struktur vorgeben.
- Die Vorgehensweise soll garantieren, dass unterschiedliche Sichtweisen und Haltungen gleichberechtigt eingebracht und auch gehört werden. Dadurch soll das gegenseitige Verständnis auch bei unterschiedlichen Positionen wachsen und bestehende Vorurteile sollen abgebaut werden.
- Die Methoden sollen zu verarbeitbaren Ergebnissen führen.

Die Steuergruppe entschied sich für folgende Vorgehensweise:

Am Vormittag sammelten acht Themengruppen (Kultur / Sport, Lebensräume / Umwelt, soziale Sicherheit, Integration im erweiterten Sinn, Mitbestimmung / Mitverantwortung, Bildung / Förderung / Information, Arbeit und Gesundheit) mittels der SPOT-Analyse (Satisfactions-Problems-Opportunities-Threats) zuerst Stärken und Probleme und im zweiten Schritt Chancen und Risiken zur aktuellen Situation. Danach wurden gemeinsam Schwerpunkte für die weitere Arbeit bestimmt.

Am Nachmittag formulierten die selben Gruppen sogenannte Richtungsaussagen¹¹ „Wir wollen weg von und hin zu“ als Grundlage für die Formulierung der Leitsätze.

Schließlich fand eine Vernissage statt, in der die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse präsentierten und zur Diskussion stellten.

Damit die Steuergruppenmitglieder die selbständig gebildeten Gruppen

mit einfachen Hilfsmitteln (Kärtchen, Pinwände, Flipcharts) moderieren lernten, spielten wir im Voraus mit der Steuergruppe exemplarisch die Methoden anhand eines Themas durch. Weiters kamen zu Beginn der Veranstaltung auch Kinder zu Wort, dies im Vorfeld von Steuergruppenmitgliedern über Interviews, mittels Zeichnungen und Aufsätzen befragt worden waren, welche Wünsche sie an den Kanton haben.

Zu Beginn der Veranstaltung herrschte eine etwas gespannte, teilweise skeptische Atmosphäre. Schon bald wich diese einer konzentrierten und engagierten Stimmung. Zur Freude der Steuergruppe war eine starke Aufbruchsstimmung zu spüren und die Teilnehmenden erarbeiteten gemeinsame Sichtweisen als hervorragende Grundlagen für das Leitbild.

Am Ende der Veranstaltung wurden alle Teilnehmenden gebeten, eine kurze Aussage zum Tag zu machen. Dabei dominierte die Begeisterung darüber, dass es möglich war, Menschen mit unterschiedlichsten Interessen in einen fruchtbaren Dialog zu bringen.

Nach der ersten Großgruppenveranstaltung formulierte die Steuergruppe auf Basis der erarbeiteten Resultate die Leitsätze. Weil die Formulierungen möglichst den in der Großgruppe erarbeiteten Grundlagen entsprechen, unmissverständlich und gleichzeitig politisch umsetzbar sein sollten, erforderte dies von der Steuergruppe große Sorgfalt und politisches Feingefühl. Die Leitsätze wurden danach in einer Vernehmlassung von allen Teilnehmenden der Großgruppe „gerüttelt“ und zuletzt vom zuständigen Regierungsrat (Minister) verabschiedet.

¹⁰ Leitbild und Konzept, Familie und Generationen, 2009, S. 1.

¹¹ Glasl/Kalcher/Piber 2008, S. 172 f.

Zweite Großgruppe: Im Dialog „Nägel mit Köpfen“ machen

Für die Planung der zweiten Großgruppenveranstaltung galten bezüglich der Methoden dieselben Kriterien wie bei der ersten: Es ging um folgende Ziele:

- Zu allen Leitsätzen sind mehrere umsetzbare Maßnahmen definiert.
- Alle von der Regierung im Voraus definierten Handlungsfelder (Chancengleichheit, Entwicklungsthemen, Ressourcen, wirtschaftliche Leistungen, Schutz/Hilfe/Förderung, Räume) sind gleichmäßig abgedeckt.

Die Steuergruppe entschied sich für ein Vorgehen im Sinne des „World Café“:¹² Dafür finden in einem großen Raum mehrere Gesprächsrunden an 14 Tischen statt; nach 30 bis 45 Minuten wechseln die 5 Mitglieder („Gäste“) einer solchen Runde den Tisch, so dass immer wieder komplett neu zusammengesetzte Gruppen entstehen und nur die „GastgeberInnen“ (als ModeratorInnen) bei ihrem Tisch bleiben. Nun muss in jeder Runde die neue Gruppe zuerst auf die Themen der vorhergehenden Gruppe, die sie auf das Papiertischtuch geschrieben hat, eingehen. Erst danach können sie eigene Maßnahmen vorschlagen. **Dies gewährleistet eine intensive Auseinandersetzung mit den Ideen der Anderen und gleichzeitig werden alle Maßnahmen von mehreren Gruppen diskutiert und bewertet.** So verlief es auch tatsächlich.

Ein dafür entwickeltes Raster ermöglichte schnell eine Übersicht über

- die Maßnahme an sich,
- deren Bewertungen je Tischgruppen-Runde (grün = einverstanden / rot = nicht einverstanden / gelb = prinzipiell einverstanden, jedoch mit neuer Formulierung, die eingetragen werden konnte),
- deren Zeitlichkeit (kurz-, mittel-, langfristig) und
- die Zuständigkeit für die Umsetzung (Bund, Kanton, Gemeinden, Private).

So wurden an diesem Tag 14 Leitsätze bearbeitet. Jede Person hatte die Gelegenheit, fünf Leitsätze zu konkretisieren. Insgesamt wurden dabei weit über 100 Maßnahmen erarbeitet, bei deren Bewertung die Farben grün und gelb massiv dominierten. In der folgenden Vernissage konnten alle Teilnehmenden die entsprechenden Maßnahmen zu allen Leitsätzen ansehen.

Wie schon bei der ersten Veranstaltung war auch jetzt das Feedback der Teilnehmenden äußerst positiv und es wurde der Wunsch geäußert, dass solche Formen der Auseinandersetzung auch zu anderen Themen Schule machen sollten.

Abschluss des Prozesses im engen Sinne

Die große Zahl guter Maßnahmen wurde danach von der Steuergruppe geordnet, Überschneidungen wurden beseitigt und Formulierungen noch präzisiert. Damit war die Arbeit dieses Gremiums abgeschlossen. Das komplette Leitbild mit Vision, Leitsätzen, Handlungsfeldern und kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen je Handlungsfeld wurde dem zuständigen Regierungsrat überreicht. Das komplette Leitbild mit Bericht kann im Internet als pdf heruntergeladen werden.¹³

Die Rückmeldungen sowohl der ChefbeamtInnen als auch des Regierungsrats waren allesamt positiv. Man zeigte sich überrascht über die Qualität des Leitbildes und begeistert vom Engagement der Beteiligten. Denn im Vorfeld hatten einige bezweifelt, dass mit diesem partizipativen Vorgehen etwas Gescheites herauskommen könne.

Gut Ding braucht Weile

Nachdem Ende 2007 der Prozess mit der Steuergruppe offiziell abgeschlossen und das Leitbild der Verwaltung bzw. der Exekutive übergeben worden war, musste es nun noch in der Verwaltung und in der

gesamten Regierung akzeptiert werden. Zwar wurden alle Zwischenschritte jeweils mit dem Chefbeamten und mit dem zuständigen Regierungsrat besprochen, dennoch waren einige Hürden zu nehmen, bis die gesamte Regierung des Kantons Solothurn im Dezember 2009 das Leitbild verabschiedet hatte. Einerseits mussten Maßnahmen, die zu weit gingen oder andere Ministerialbereiche tangierten, neu formuliert bzw. verändert werden. Andererseits wurden die Leitsätze teilweise formal neu gegliedert und in einzelnen Formulierungen präzisiert bzw. ergänzt, damit die gesamte Exekutive hinter dem Leitbild stehen konnte.

Für die Steuergruppe und andere im Prozess Beteiligte bedeutete diese zweijährige Phase eine Geduldprüfung. Auch kamen Zweifel auf, ob das definitive Leitbild noch den ursprünglichen Charakter aufweisen würde. Nachdem es nun vorliegt, darf mit Freude festgestellt werden, dass im verabschiedeten Leitbild die wesentlichen Inhalte der Vision, der Leitsätze und Maßnahmen zum größten Teil vorhanden sind.

Fazit

Meine Überzeugung, dass auch in komplexen und konfliktreichen Umfeldern mit einer Vielzahl von Parteien dialogische und mediative Prozesse gelingen können, wurde durch den Erfolg dieses Prozesses bestätigt. In einer von Debatte und Polemik geprägten Polit-Kultur konnte eine Atmosphäre geschaffen werden, die es ermöglichte, einander zuzuhören, aufeinander einzugehen und unterschiedliche Werthaltungen und Positionen nicht als trennende Dualitäten zu sehen, sondern als Polaritäten, deren Spannungsfelder dynamisch auszugleichen sind. So konnten innovative und kreative Lösungen entstehen. Schwierig ist in solchen Pro-

¹² Brown 2000.

¹³ <http://www.so.ch/departemente/inneres/soziale-sicherheit/themen/lebenslagen/familie/leitbild.html>

zessen jedoch der Einbezug der demokratisch gewählten Behörden bzw. der Verwaltung, müssen diese doch die Resultate eines partizipativen Prozesses tragen und umsetzen. Hier kommen solche Prozesse teilweise an Grenzen, da in den meisten Fällen zwar der Einbezug von gewählten Behördenmitgliedern möglich ist, deren vollständige Einbindung sich aber schwierig gestaltet.

Allen Beteiligten dieses Projekts danke ich für ihren Mut, diesen Prozess zu wagen!

Literaturverzeichnis:

Glasl, F. (2010): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart/Wien.
Glasl, F. / Kalcher, T. / Piber, H. (Hg.) (2008): Professionelle Prozessberatung. Bern/Stuttgart/Wien.

Perlas, N. (2000): Die Globalisierung gestalten. Frankfurt a/M.

Steiner, R. (1919): Die Kernpunkte der sozialen Frage. Dornach.

Shazer, S. de (1989): Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart.

Varga von Kibéd, M. / Sparrer, I. (2009): Ganz im Gegenteil. Heidelberg.

perspektive mediation

Beiträge zur
Konfliktkultur

Sehr geehrte Autorin, sehr geehrter Autor!

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, mit unserer Zeitschrift „perspektive mediation“ eine unabhängige und länderübergreifende Plattform für fachlichen Austausch und für die Verbreitung der neuesten Entwicklungen unter Fachleuten wie unter AnwenderInnen und MultiplikatorInnen zu schaffen. Damit wollen wir einen Beitrag leisten, das Gemeinsame der Mediation besonders im deutschsprachigen Raum zu fördern.

Die „pm“ orientiert sich dabei an einem breiten, interdisziplinären Verständnis von Mediation. Im Blickfeld ist sowohl die Mediation als eine Dienstleistung als auch Mediation als eine ganz bestimmte Denk- und Handlungsweise in Konflikten, die Eingang findet in verschiedenen beruflichen und gesellschaftlichen Kontexten.

Wenn Sie als Autorin oder Autor an diesem internationalen Mediationsmedium partizipieren möchten, laden wir Sie auf diesem Wege recht herzlich zur Mitarbeit ein und bitten Sie, mit unserer Redaktionskoordinatorin unverbindlich Kontakt aufzunehmen: mediation.pm@rohof.ch

Alle AutorInneninformationen finden Sie auch unter <http://www.mediation.voe.at>

Wir freuen uns auf Ihre Mitarbeit!

Ihr Herausgeberteam

Benedikta Gräfin von Deym-Soden
 Yvonne Hofstetter Rogger
 Georg Ratschiller

