



Heft 19, 2014

WSL Berichte

ISSN 2296-3448



Management von Raumnutzungskonflikten



**Ein Leitfaden aus dem WSL-Programm
«Raumansprüche von Mensch und Natur»**

Corina Willi und Marco Pütz



Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL
CH-8903 Birmensdorf

Heft 19, 2014

WSL Berichte

ISSN 2296-3448

Management von Raumnutzungskonflikten

**Ein Leitfaden aus dem WSL-Programm
«Raumansprüche von Mensch und Natur»**

Corina Willi und Marco Pütz

Verantwortlich für die Herausgabe der Schriftenreihe
Prof. Dr. Konrad Steffen, Direktor WSL

Verantwortlich für dieses Heft
Dr. Silvia Tobias, Leiterin WSL-Programm «Raumansprüche von Mensch und Natur»

Zitiervorschlag

Willi, C.; Pütz, M., 2014: Management von Raumnutzungskonflikten.
Ein Leitfaden aus dem WSL-Programm «Raumansprüche von Mensch und
Natur». WSL Ber. 19: 33 S.

PDF Download: www.wsl.ch/publikationen/pdf/13885.pdf
Bezug: www.wsl.ch/shop, eshop@wsl.ch

ISSN 2296-3448

Projektbearbeitung

Corina Willi, Gruppe Regionalökonomie und -entwicklung, WSL

Projektleitung

Marco Pütz, Gruppe Regionalökonomie und -entwicklung, WSL

Dieses Projekt wurde im Rahmen des WSL-Forschungsprogramms
«Raumansprüche von Mensch und Natur» durchgeführt.

Die Inhalte des Leitfadens liegen in der Verantwortlichkeit der AutorInnen.

Kontakt

Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL,
CH-8903 Birmensdorf, E-Mail: marco.puetz@wsl.ch, Tel. 044 739 26 98

Finanzierung

Bundesamt für Umwelt BAFU
Kanton Luzern, Dienststellen Landwirtschaft und Wald, Umwelt und Energie, Raument-
wicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation
Kanton Aargau, Abteilung Landschaft und Gewässer
Kanton St. Gallen, Amt für Raumentwicklung und Geoinformation
Kanton Glarus, Abteilung Raumentwicklung und Geoinformation
Gemeinde Glarus Nord, Baudepartement
Kanton Zug, Amt für Raumplanung
Eidgenössische Forschungsanstalt WSL

Fotos Umschlag: Baldeggersee (LU), Birri (AG), Flughafen Mollis (GL), Giessen (SG),
Muri (AG), Niederurnen (GL) © Silvia Tobias

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Hintergrund: Das Projekt «Raumnutzungskonflikte: Ursachen und Lösungsstrategien» | 5 |
| Wozu dieser Leitfaden? | 7 |
| Adressaten und Nutzen des Leitfadens..... | 7 |
| Anwendung des Leitfadens | 8 |
| Teil 1 Konfliktpotential identifizieren | 10 |
| Einleitung..... | 10 |
| Arbeitshilfe 1: Konkurrenzen identifizieren | 11 |
| Arbeitshilfe 2: Konfliktpotentiale bewerten | 13 |
| Teil 2 Konfliktlösung vorbereiten | 15 |
| Einleitung..... | 15 |
| Arbeitshilfe 3: Rahmenbedingungen aufarbeiten..... | 16 |
| Arbeitshilfe 4: AkteurInnen identifizieren und kategorisieren..... | 19 |
| Arbeitshilfe 5: Beziehungen zwischen AkteurInnen analysieren..... | 22 |
| Teil 3 Interessen verhandeln..... | 24 |
| Einleitung..... | 24 |
| Arbeitshilfe 6: Mitwirkungsverfahren vorbereiten..... | 25 |
| Arbeitshilfe 7: Veranstaltung im Mitwirkungsverfahren durchführen..... | 28 |
| Literaturempfehlungen..... | 33 |

Dank

Wir danken allen Teilnehmenden des Workshops vom 7. Mai 2014 an der WSL für ihre hilfreichen und konstruktiven Rückmeldungen zum Entwurf des Leitfadens.

Norbert Kräuchi (Abteilung Landschaft und Gewässer, Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Kanton Aargau)

Thomas Stirnimann (Abteilung Natur und Landschaft, Dienststelle Landwirtschaft und Wald, Kanton Luzern)

Peter Stocker (Abteilung Raumentwicklung und Geoinformation, Departement Bau und Umwelt, Kanton Glarus)

Ueli Strauss (Amt für Raumentwicklung und Geoinformation, Kanton St. Gallen)

Gierina Cathomas, Anna Hersperger, Felix Kienast, Marco Moretti, Martin Obrist, Maarit Ströbele, Silvia Tobias (alle WSL)

Ausserdem danken wir André Duss (Dienststelle Raum und Wirtschaft, Kanton Luzern) für seine schriftliche Rückmeldung zum Entwurf des Leitfadens.

Hintergrund: Das Projekt «Raumnutzungskonflikte: Ursachen und Lösungsstrategien»

Die Flächenressourcen in der Schweiz werden knapper, die Ansprüche an die Raumentwicklung steigen und werden von immer mehr AkteurlInnen vertreten. Damit wird u.a. die räumliche Planung zunehmend komplexer und anspruchsvoller und das Potential von Raumnutzungskonflikten steigt.

Raumnutzungskonflikte entstehen, wenn an einem Ort zum gleichen Zeitpunkt unterschiedliche Raumnutzungsinteressen bestehen, die nicht miteinander in Einklang gebracht werden können. Diese unterschiedlichen Interessen oder Ziele der Raumnutzung sind nicht zwingend gleichbedeutend mit persönlichen Konflikten der beteiligten AkteurlInnen sondern können rein sachlicher Natur sein. In der Regel zeigen sich Raumnutzungskonkurrenzen und damit potentielle Raumnutzungskonflikte bei geplanten Nutzungsänderungen oder bei konkreten Bauvorhaben. Oft lassen sich konkurrierende Raumnutzungsinteressen verhandeln und Konflikte vermeiden. Allerdings gibt es auch Situationen, in denen keine einvernehmliche Lösungen für Raumnutzungskonkurrenzen gefunden werden können und so Raumnutzungskonflikte entstehen, die Gewinner und Verlierer zur Folge haben.

Um Raumnutzungskonkurrenzen möglichst früh zu erkennen, potentielle Raumnutzungskonflikte zu vermeiden oder bestehende Raumnutzungskonflikte lösen zu können, wurde an der Eidgenössischen Forschungsanstalt WSL im Forschungsprogramm «Raumansprüche von Mensch und Natur» das Projekt «Raumnutzungskonflikte: Ursachen und Lösungsstrategien» bearbeitet. Dieser Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen und Ergebnissen des Projekts. Dazu gehört eine Befragung aller kantonalen Ämter für Raumplanung, Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz sowie Wirtschaft in der Schweiz, die 2012 durchgeführt wurde. Ausserdem haben wir 2013 zwei Fallstudien zu Raumnutzungskonflikten zwischen Landwirtschafts- und Siedlungsentwicklung bearbeitet, und Interviews mit involvierten Personen geführt. Ein Entwurf des Leitfadens wurde zudem mit weiteren AkteurlInnen aus Forschung und Praxis des Forschungsprogramms diskutiert. Damit stellt der Leitfaden einen klaren Praxisbezug her. Der Leitfaden behandelt in erster Linie Konflikte zwischen Landwirtschaft und Siedlung. Unser Forschungsprojekt zeigt, dass diese Art von Raumnutzungskonflikten am häufigsten auftritt. Sie sind typisch für Siedlungsränder, Siedlungserweiterungen oder Gebiete ausserhalb der Bauzone in periurbanen oder ländlichen

Was ist ein Raumnutzungskonflikt?

Hintergrund dieses Leitfadens: WSL-Forschungsprogramm Raumansprüche von Mensch und Natur, Projekt «Raumnutzungskonflikte: Ursachen und Lösungsstrategien»

Gemeinden. Damit ist der Leitfaden jedoch nicht auf jede Art von Raumnutzungskonflikt oder auf jede Gemeinde übertragbar.

Für die Lösung von Raumnutzungskonflikten hat unser Forschungsprojekt gezeigt, dass weiche und prozessinterne Faktoren (z.B. Gesprächskultur) eine wichtigere Rolle spielen als harte Faktoren (z.B. Finanzen). Es wird positiv bewertet, wenn AkteurInnen gut in Aushandlungsprozesse einbezogen und transparent informiert werden. Unser Leitfaden setzt bewusst früh im Planungsprozess an, um Raumnutzungskonkurrenzen und Konfliktpotentiale möglichst früh identifizieren und relevante AkteurInnen einbeziehen zu können. Einflussmöglichkeiten und Beziehungen der AkteurInnen untereinander wurden im Forschungsprojekt ebenfalls als wichtige Faktoren zur Bewältigung von Raumnutzungskonflikten ermittelt.

Gesprächskultur und Beteiligung sind wichtig für das Konfliktmanagement

Dieser Leitfaden fokussiert auf das Handeln von AkteurInnen und weniger auf die Rolle gesetzlicher Rahmenbedingungen für das Management von Raumnutzungskonflikten. Dies gründet in Ergebnissen der Befragung und der Interviews im Rahmen des Forschungsprojekts: Das Handeln der AkteurInnen wurde als wichtig bewertet. Gegenseitige Akzeptanz und Kompromissbereitschaft wurden als Erfolgsfaktoren für das Management von Raumnutzungskonflikten genannt. Dagegen wurden «stures Verhalten» oder der Versuch, auf andere AkteurInnen «Druck zu machen», als hinderliche Faktoren bewertet. Daher ist dieser Leitfaden mit seinen Arbeitshilfen auf AkteurInnen und ihre konstruktive Zusammenarbeit im Planungsprozess ausgerichtet. Unsere Resultate aus dem Forschungsprojekt zeigen auch, dass räumliche Planung dann erfolgreich ist, wenn sie als Prozess verstanden wird, gut organisiert ist, viel Wert auf Kommunikation legt, unterschiedliche Interessen einbezieht und Lösungen gemeinsam mit anderen AkteurInnen entwickelt. Diese Elemente einer prozessorientierten, professionellen, kommunikativen, integrativen, kollaborativen und lösungsorientierten räumlichen Planung sollen mit den hier vorgeschlagenen Arbeitshilfen aufgegriffen werden.

Wozu dieser Leitfaden?

Adressaten und Nutzen des Leitfadens

Dieser Leitfaden schlägt sieben Arbeitshilfen vor, mit denen Raumnutzungskonkurrenzen früh erkannt, potentielle Raumnutzungskonflikte vermieden und bestehende Raumnutzungskonflikte gelöst werden können.

Inhalt
des Leitfadens

Hauptadressaten dieses Leitfadens sind kommunale und kantonale Behörden und Dienststellen für Raumplanung, Bau und Umwelt, Natur- und Landschaftsschutz sowie Landwirtschaft. Der Leitfaden kann von Personen in verschiedenen Funktionen und mit unterschiedlichem Hintergrund und Wissensstand benutzt werden. Wir möchten explizit auch Private ansprechen, wie z.B. Vereine oder Personen aus der Privatwirtschaft, die in den oben genannten Bereichen oder in der (Landschafts-) Architektur tätig sind. Die Arbeitshilfen sind umfassend, konkret und detailliert formuliert. Sie können auch unabhängig von diesem Leitfaden benutzt werden. Jede Arbeitshilfe lässt sich einzeln ausdrucken. So können alle, die sich mit Raumnutzungskonflikten beschäftigen, mit dem ganzen Leitfaden oder mit einzelnen Arbeitshilfen daraus arbeiten.

Adressaten
des Leitfadens

Nutzung
des Leitfadens

Die in den Arbeitshilfen vorgeschlagenen Inhalte und Methoden gehören mancherorts bereits zur üblichen Praxis. Daher mögen manche Teile des Leitfadens für Sie als LeserIn vielleicht selbstverständlich sein. Der Anspruch des Leitfadens und seiner Arbeitshilfen ist es, die typischen Phasen des Konfliktmanagements und den Planungsprozess vollständig abzubilden.

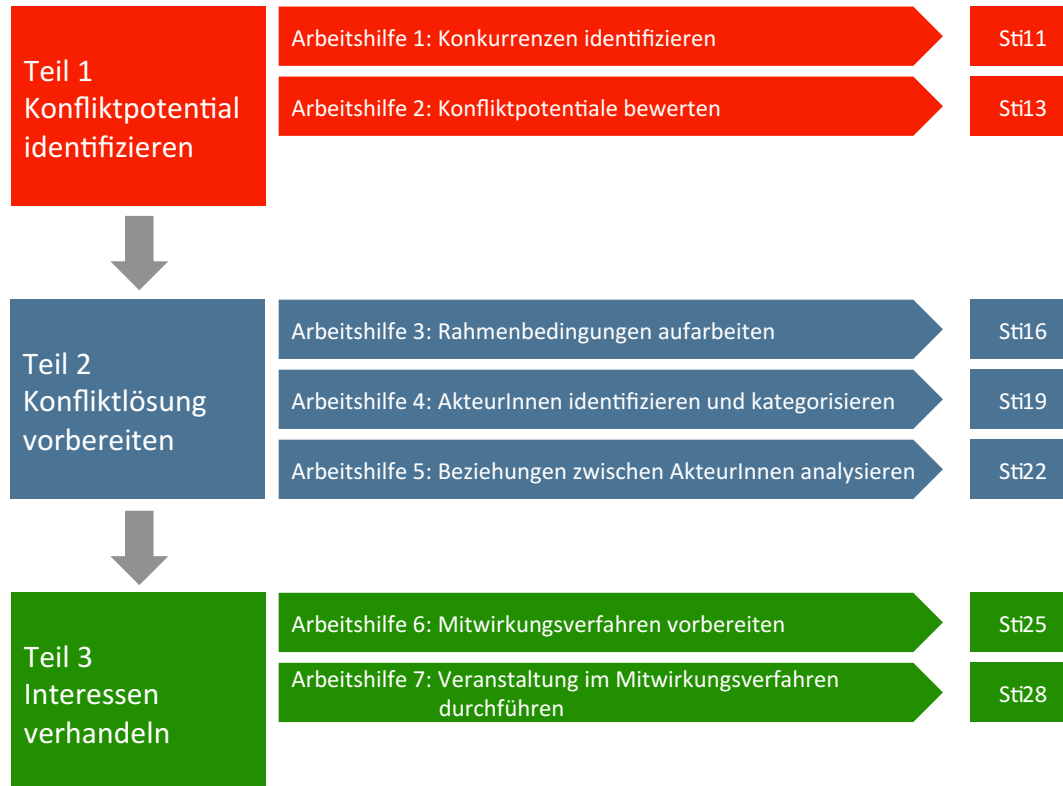
Dieser Leitfaden kann keine massgeschneiderte Lösung für jeden denkbaren Konfliktfall bieten. Er kann aber helfen, den Umgang mit Raumnutzungskonflikten zu strukturieren und Werkzeuge für ihre Bearbeitung anbieten. Mit Hilfe des Leitfadens und seiner Arbeitshilfen können z.B. Sitzungen in der Verwaltung oder öffentliche Mitwirkungsverfahren unterstützt werden. Der Leitfaden bietet Orientierung und Unterstützung, seine Anwendung profitiert von der Expertise der in den Planungsprozess eingebundenen Personen und dem Wissen in den Gemeinden und Regionen vor Ort. Im besten Fall unterstützt der Leitfaden einen transparenten und effizienten Planungsprozess und schafft Akzeptanz und Legitimität für die Planung.

Nutzen
des Leitfadens

Anwendung des Leitfadens

Der Leitfaden ist in drei Teile gegliedert, die jeweils zwei oder drei Arbeitshilfen enthalten (Abb. 1).

Abb. 1. Gliederung des Leitfadens



In Teil 1 werden zwei Arbeitshilfen angeboten, um Konfliktpotentiale zu identifizieren. Mit den Arbeitshilfen 1 und 2 können konkret Konkurrenzen identifiziert und Konfliktpotentiale bewertet werden.

Teil 2 beinhaltet drei Arbeitshilfen, um Konflikte vermeiden oder Konfliktlösungen vorbereiten zu können. Mit Arbeitshilfe 3 können wesentliche Rahmenbedingungen des Konflikts aufgearbeitet werden. Mit Arbeitshilfe 4 können die für den Konflikt wichtigen AkteurInnen identifiziert und kategorisiert werden. Mit Arbeitshilfe 5 werden die Beziehungen zwischen den AkteurInnen ermittelt.

Insgesamt ermöglichen die Arbeitshilfen 1 bis 5 eine Gesamtbeurteilung der Konfliktsituation, indem sie die für den potentiellen Raumnutzungskonflikt relevanten Konkurrenzen, Rahmenbedingungen und AkteurInnen identifizieren und bewerten.

Teil 3 umfasst zwei Arbeitshilfen, um verschiedene Raumnutzungsinteressen verhandeln zu können. Mit Hilfe von Arbeitshilfe 6 können Mitwirkungsverfahren vorbereitet werden. Arbeitshilfe 7 unterstützt die konkrete Durchführung eines Mitwirkungsverfahrens.

Die Arbeitshilfen beinhalten zusätzliche leere Zeilen für eigene Angaben und Notizen.

Um die Orientierung im Leitfaden zu erleichtern, werden folgende Symbole benutzt:

 Information zur Anwendung der Arbeitshilfen,

 Vorschläge für konkrete Arbeitsschritte.

Der Fokus dieses Leitfadens liegt auf konkreten Arbeitsschritten im Umgang mit konkurrierenden Raumnutzungsinteressen und bestehenden Raumnutzungskonflikten. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass Raumnutzungskonkurrenzen und -konflikte auch eine Vorgeschichte sowie Folgen für die weitere räumliche Planung haben, die mit den Arbeitshilfen in unserem Leitfaden nicht direkt bearbeitet werden können. Wann und wie Sie unsere Arbeitshilfen einsetzen, bleibt Ihre Entscheidung.

Teil 1 Konfliktpotential identifizieren

Einleitung

In unserer Befragung unter Angestellten aller kantonalen Ämter für Raumplanung, Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz sowie Wirtschaft fragten wir nach konkurrierenden Raumnutzungsinteressen. Die Resultate zeigen, dass in den letzten zehn Jahren in der Schweiz am häufigsten Raumnutzungsinteressen aus Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz und Siedlung (Wohnen, Gewerbe und Industrie) mit anderen Raumnutzungsinteressen konkurrierten. Die häufigsten Konkurrenzen bestehen zwischen Landwirtschaft und Siedlung sowie zwischen Landwirtschaft und Natur- und Landschaftsschutz (Tab. 1).

Raumnutzungs-
konkurrenzen der
letzten 10 Jahre in
der Schweiz

Tab. 1. Häufigste Konkurrenzen zwischen Raumnutzungsinteressen der letzten 10 Jahre

| | Landwirtschaft | Natur- und Landschaftsschutz | Siedlung: Wohnen | Siedlung: Gewerbe/ Industrie/ Wirtschaft | Verkehr | Freizeit/ Tourismus/ Erholung/ Sport |
|---|----------------|---------------------------------|------------------|--|---------|--|
| Landwirtschaft | 1 | | | | | |
| Natur- und Landschaftsschutz | 44 | 1 | | | | |
| Siedlung: Wohnen | 41 | 31 | 2 | | | |
| Siedlung: Gewerbe/ Industrie/ Wirtschaft | 41 | 33 | 23 | 1 | | |
| Verkehr | 34 | 36 | 27 | 19 | 3 | |
| Freizeit/ Tourismus/ Erholung/ Sport | 35 | 38 | 13 | 11 | 19 | 2 |

Teilnehmende = 45



Die Zahlen geben an, wie oft die entsprechende Konkurrenz von den Teilnehmenden angekreuzt wurde.

Quelle: Befragung unter Angestellten aller kantonalen Ämter für Raumplanung, Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz sowie Wirtschaft, WSL 2012.

Nutzungskonkurrenzen können sich zu einem Nutzungskonflikt entwickeln. Deshalb ist der erste Schritt bei der Erkennung von Raumnutzungskonfliktpotentialen, Konkurrenzen zwischen verschiedenen Raumnutzungsinteressen zu identifizieren.

Konkurrenzen sind
Grundlage für
Konflikte

Arbeitshilfe 1: Konkurrenzen identifizieren

- ① Diese Arbeitshilfe dient dazu, Konkurrenzen zwischen verschiedenen Raumnutzungsinteressen zu identifizieren. Sind Raumnutzungskonkurrenzen frühzeitig erkannt, kann besser mit allfälligen Konfliktpotentialen umgegangen werden.
-  Kreuzen Sie in Tabelle 2 (S. 12) die Konkurrenzen zwischen verschiedenen Raumnutzungsinteressen in Ihrem Zuständigkeitsgebiet an. Denken Sie beim Ankreuzen sowohl an aktuelle Konkurrenzen und Konflikte als auch an potentielle Konkurrenzen und Konflikte in Zukunft und kreuzen Sie beides an.
-  Nehmen Sie beim Ankreuzen bereits eine erste Bewertung vor und machen Sie grosse Kreuze für starke Konkurrenzen oder Konflikte, die Ihnen bereits bekannt sind. Machen Sie kleine Kreuze für kleinere oder weniger problematische Konkurrenzen. Sie können ebenfalls zwischen denjenigen Fällen unterscheiden, bei denen Sie bereits gesichertes Wissen haben, und denen, bei denen Sie noch viele offene Fragen haben (z.B. mit verschiedenen Farben oder mit verschiedenen Symbolen).
- ① Die Tabelle 2 ist nicht abschliessend. Ergänzen und verändern Sie die Tabelle nach Ihren Vorstellungen.

Konkurrenzen
zwischen
Raumnutzungs-
interessen
identifizieren

Tab. 2. Raster zur Identifikation konkurrierender Raumnutzungsinteressen

| | Landwirtschaft | Forstwirtschaft | Gewässerschutz | Lärmschutz | Natur- und Landschaftsschutz | Naturefahrprävention | Siedlung: Wohnen | Siedlung: Gewerbe/ Industrie/Wirtschaft | Ver- und Entsorgung | Energie | Verkehr | Freizeit/ Tourismus/ Erholung/Sport | Ortsbildschutz/ Denkmalpflege/ Heimatschutz | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Landwirtschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Forstwirtschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gewässerschutz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lärmschutz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Natur- und Landschaftsschutz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Naturefahrprävention | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siedlung: Wohnen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siedlung: Gewerbe/ Industrie/Wirtschaft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ver- und Entsorgung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Energie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkehr | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Freizeit/Tourismus/ Erholung/Sport | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ortsbildschutz/ Denkmalpflege/ Heimatschutz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Quelle: Eigene Darstellung

Arbeitshilfe 2: Konfliktpotentiale bewerten

① Diese Arbeitshilfe dient dazu, für die Raumnutzungskonkurrenzen, die Sie in der ersten Arbeitshilfe identifiziert haben, die Konfliktpotentiale zu bewerten. Eine solche Bewertung ist hilfreich für die Entscheidung, welche Fälle am dringlichsten anzugehen sind.

👉 Gehen Sie für jede von Ihnen identifizierte Raumnutzungskonkurrenz die folgenden Fragen durch:

- Gibt es gesetzliche Bestimmungen, Erlasse oder Verordnungen, welche die Nutzung auf dem von der Raumnutzungskonkurrenz betroffenen Gebiet diskussionslos festlegen?
- Gibt es auf Gemeinde- oder Kantonebene einen Auftrag in Bezug auf das von der Raumnutzungskonkurrenz betroffene Gebiet?
- Gibt es neue oder anstehende Gesetzesänderungen, die das von der Raumnutzungskonkurrenz betroffene Gebiet oder umliegende Gebiete betreffen können?
- Liegen konkrete Projektanträge oder Projektideen für eine Nutzungsänderung auf dem von der Raumnutzungskonkurrenz betroffenen Gebiet vor?
- Wird in der Bevölkerung, der Verwaltung oder der Politik über die Raumnutzungskonkurrenz auf dem betroffenen Gebiet diskutiert?
- Gibt es eine mediale Berichterstattung über die Raumnutzungskonkurrenz auf dem betroffenen Gebiet?
- Hat es in Bezug auf die Raumnutzungskonkurrenz auf dem betroffenen Gebiet Streitigkeiten gegeben?
- Welche grösseren Projekte stehen auf dem von der Raumnutzungskonkurrenz betroffenen Gebiet in Zukunft an?


👉 Obenstehende Frageliste ist nicht abschliessend. Wir empfehlen Ihnen, für jede von Ihnen identifizierte Raumnutzungskonkurrenz auf den folgenden Zeilen weitere Fragen zu formulieren, festzuhalten und zu diskutieren.

-
-
-
-
-
-

Für Fälle, in denen Sie Fragen mit «Ja» beantwortet haben, gehen wir von einem Konfliktpotential aus, das genauer beleuchtet werden sollte. Deshalb empfehlen wir, in diesen Fällen Gespräche zur weiteren Abklärung zu führen. Für


Fälle mit erheblichen Konfliktpotential, empfehlen wir unabhängig von den obenstehenden Fragen Gespräche zur weiteren Abklärung.

Gespräche zur weiteren Abklärung

 Kontaktieren Sie für die entsprechenden Fälle von Raumnutzungskonkurrenzen oder Konflikten VertreterInnen der beteiligten Interessen. Tauschen Sie sich über die Konkurrenz oder den Konflikt aus und bringen Sie in Erfahrung, was die Einschätzung zum Konfliktpotential ist.


Zu kontaktieren:

-
-
-
-
-

 Tauschen Sie sich mit KollegInnen in Ihrem Arbeitsumfeld über den Fall aus.

Austauschen mit:

-
-
-
-
-

 Entscheiden Sie auf Grundlage dieses Austausches über weitere Handlungsmöglichkeiten. Falls Sie Handlungsbedarf sehen, finden Sie im zweiten und dritten Teil dieses Leitfadens Vorschläge zum weiteren Vorgehen.

Handlungsmöglichkeiten sind:

-
-
-
-
-

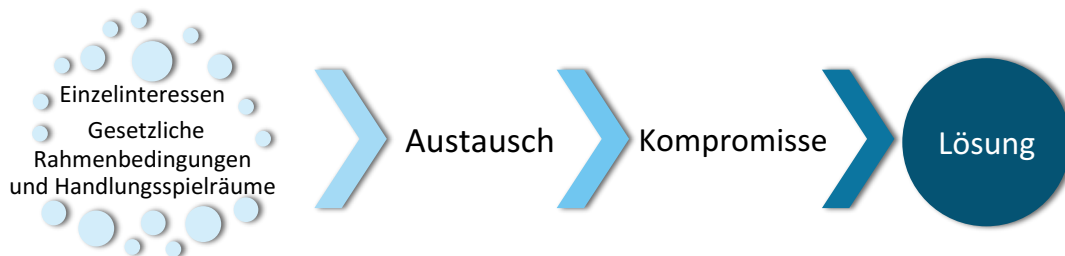
Teil 2 Konfliktlösung vorbereiten

Einleitung

Die Inhalte im zweiten und dritten Teil des Leitfadens widmen sich dem Aushandlungsprozess verschiedener Interessen, die an einem Konflikt beteiligt sind. Dabei gilt es, sich auszutauschen, Interessen zu verhandeln, Kompromisse zu suchen und schliesslich eine Lösung zu erarbeiten, die für alle beteiligten AkteurInnen möglichst zufriedenstellend ist (Abb. 2). Teil 2 des Leitfadens enthält Arbeitshilfen für die Vorbereitung eines Mitwirkungsverfahrens, in welchem die verschiedenen Interessen ausgehandelt werden.

Arbeitshilfen für verschiedene Ausgangslagen anwendbar

Abb. 2. Aushandlungsprozess von Raumnutzungskonflikten



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Aushandlung verschiedener Interessen ist es wichtig, den lokalen Kontext sowie die rechtlichen und planerischen Rahmenbedingungen zu kennen. Mit Hilfe der Arbeitshilfe 3 können diese Rahmenbedingungen systematisch aufgearbeitet werden. Die Arbeitshilfen 4 und 5 dienen dazu, AkteurInnen zu identifizieren, zu kategorisieren und ihre Beziehungen untereinander zu ermitteln. Dies bildet die Basis, um den Aushandlungsprozess der verschiedenen Interessen fundiert zu gestalten.

Rahmen abstecken mit Arbeitshilfe 3

AkteurInnen analysieren mit Arbeitshilfen 4 und 5

- ① Die Arbeitshilfen im Teil 2 können sowohl von Einzelpersonen wie auch von Gruppen von Personen bearbeitet werden. Dabei gibt es viele Punkte, die eine Beurteilung der Faktenlage verlangen. Je nachdem, von wem diese Arbeitshilfen bearbeitet werden, kann das Ergebnis deshalb unterschiedlich sein. Deshalb weisen wir darauf hin, dass bewusst überlegt und entschieden werden soll, von wem die Arbeitshilfen bearbeitet werden.

Arbeitshilfe 3: Rahmenbedingungen aufarbeiten

① Diese Arbeitshilfe dient einer systematischen Aufarbeitung der Rahmenbedingungen Ihres Falls. Einige Aspekte davon haben wir einem Leitfaden für sozialverträgliche Flussrevitalisierung (Junker & Buchecker 2008) entnommen, der Arbeitshilfen enthält, die sich gut für das Management von Raumnutzungskonflikten eignen. Die Aufarbeitung der Rahmenbedingungen ist die Grundlage um AkteurInnen zu identifizieren. Ausserdem ist das Kennen der Rahmenbedingungen unerlässlich, um den Handlungsspielraum im Aushandlungsprozess abschätzen zu können und umsetzbare Konfliktlösungen zu entwickeln.

👉 Gehen Sie die folgenden (nicht abschliessenden) Listen durch und klären Sie die verschiedenen Punkte in für Sie geeigneter Weise ab. Methodisch bieten sich dazu neben der Dokumentrecherche verschiedene Möglichkeiten an, z.B. Befragungen der lokalen Bevölkerung, Brainstormings, die World Café-Methode oder Interviews mit lokalen SchlüsselakteurInnen und früheren Mitarbeitenden von Planungs- und Bauprojekten. Als Quellen um planerische und rechtliche Rahmenbedingungen abzuklären, bieten sich insbesondere Gesetzessammlungen, Kataster und GIS-Anwendungen von Bund und Kantonen an, die oft online zugänglich sind. Bei oder nach der Abklärung bietet sich an, diese Rahmenbedingungen mit den zuständigen Fachstellen zu besprechen, da dies Ihren Bearbeitungsaufwand reduzieren kann.

Verschiedene Methoden zur Aufarbeitung der Rahmenbedingungen

Planerische und rechtliche Rahmenbedingungen:

- Einteilung der betroffenen und umliegenden Flächen
 - im kantonalen Richtplan
 - in einem allfälligen regionalen oder kommunalen Richtplan
 - im Bau- und Zonenplan der Gemeinde
 - in Gefahrenkarten
 -
 -
- Allfällige Altlasten der betroffenen oder umliegenden Flächen
- Betroffenheit der Fläche durch die Revision des Raumplanungsgesetzes?
- Gesetze, Schutzverordnungen und Dekrete zu:
 - Umweltschutz
 - Lärmschutz
 - Gewässerschutz
 -
 -

Planerische und rechtliche Rahmenbedingungen

Besitzverhältnisse:

Betroffene Fläche(n):

- GrundeigentümerInnen
- Allfällige PächterInnen
- Allfällige BewirtschafterInnen
-

Umliegende Fläche(n):

- GrundeigentümerInnen
- Allfällige PächterInnen
- Allfällige BewirtschafterInnen
-

Besitzverhältnisse

Vorgeschichte:

- Welche Vorgeschichte haben die betroffenen und die umliegenden Flächen?
- Welche raumwirksamen Projekte wurden in der Gegend in den letzten Jahrzehnten durchgeführt?
 - Kam es in diesen Projekten zu Konflikten? Zwischen wem? Woher?
 - Falls sich der Raumnutzungskonflikt auf einen Projektantrag oder eine Projektidee bezieht: Gibt es aus den vergangenen Projekten heraus Themen oder Konflikte, die beteiligte AkteureInnen weiter beschäftigen und die das geplante Projekt beeinflussen könnten?
- Welche Verfahren der Entscheidungsfindung wurden bisher angewendet und mit welchem Ergebnis?
-
-

Vorgeschichte

Bevölkerung:

- Wurden und werden die betroffenen und umliegenden Flächen bisher von der Bevölkerung genutzt? (Erholungsnutzung, Sport, etc.)
- Welche Bedeutung haben die betroffenen und die umliegenden Flächen für die Bevölkerung?
- Wer sind die offensichtlichen lokalen Schlüsselfiguren (z.B. Personen, die Meinungen beeinflussen oder Kompromisse befördern können)?
- Welche AkteureInnen sind (auch potentiell) vom Ausgang des Raumnutzungskonflikts betroffen? In welcher Weise?
- Falls sich der Raumnutzungskonflikt auf ein geplantes Projekt bezieht: Wird das Projekt in der Bevölkerung eher befürwortet oder abgelehnt?
-
-

Bevölkerung

Politik:

Politik

- Welche relevanten Themen werden in der Ortspolitik aktuell diskutiert oder werden wahrscheinlich bald auf dem «politischen Parkett» erscheinen?
- Wie ist das «Klima» bei Entscheidungsfindungen in der Gemeinde, auch mit und gegenüber von kantonalen Ämtern?
-
-

Finanzen:

Finanzen

- Wie ist die finanzielle Situation der betroffenen Gemeinde, des Kantons und verschiedener Dienststellen und Behörden?
- Gibt es andere allfällige Investoren, die gewisse Projekte finanzieren könnten und wollen würden (z.B. Firmen oder Vereine)?
- Welcher Verhandlungsspielraum ergibt sich daraus?
-
-

Verhandlungsspielraum:

Verhandlungsspielraum

- Welcher Verhandlungsspielraum ergibt sich
 - aus den Besitzverhältnissen?
 - aus den planerischen und rechtlichen Rahmenbedingungen?
 - aus der Vorgeschichte?
 - aus den Rahmenbedingungen in Bezug auf die Bevölkerung?
 - aus den politischen Rahmenbedingungen?
 - aus den finanziellen Rahmenbedingungen?
- Welcher Verhandlungsspielraum ergibt sich daraus für Mitwirkungsverfahren?
- Ist dieser Verhandlungsspielraum zeitlich begrenzt (z.B. aufgrund von Projektideen oder anstehenden Volksabstimmungen)?
-
-

Arbeitshilfe 4: AkteurInnen identifizieren und kategorisieren

- ① Die Arbeitshilfe 4 dient dem Identifizieren und Kategorisieren der AkteurInnen. Diese Arbeitshilfe haben wir in abgeänderter Form von den Instrumenten zur Akteursanalyse der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ, siehe Zimmermann o. J.: 26–27) übernommen. Nach Ihrer Kategorisierung der AkteurInnen verfügen Sie über eine Bewertung der Relevanz verschiedener AkteurInnen des Konfliktfalls. Auf Grundlage dieser Bewertung können Sie entscheiden, welche AkteurInnen zu welchem Zeitpunkt einbezogen werden sollen.
- ① Die Bewertung der AkteurInnen wird anhand deren Einflussmöglichkeiten vorgenommen und besteht aus drei Teilen:
- Legitimität: Institutionelle und gesellschaftliche Stellung und Rechte der AkteurInnen;
 - Ressourcen: Wissen, Sachkenntnisse, Fähigkeiten und materielle Ressourcen, die den AkteurInnen ermöglichen, gestaltenden Einfluss auf den Verlauf des Konfliktes zu nehmen;
 - Vernetzung: Anzahl und Stärke der Beziehungen zu anderen AkteurInnen.

Die Einflussmöglichkeiten sollen beim Bewerten weit gefasst werden. Das heisst, beim Teil Legitimität soll an möglichst viele verschiedene Eigenschaften der AkteurInnen gedacht werden, die deren Legitimität erhöhen, Eigeninteressen im Raumnutzungskonflikt zu vertreten. Bei den Ressourcen soll auch an rechtliche Ressourcen gedacht werden, wie die Rechte eines Grundeigentümers.

- ① Auf Grundlage der Bewertung der Einflussmöglichkeiten lassen sich die AkteurInnen in Kategorien einteilen:
- SchlüsselakteurInnen: Verfügen über stark ausgeprägte Einflussmöglichkeiten;
 - Veto Players: SchlüsselakteurInnen, ohne deren Kooperation die Lösungsfindung nicht möglich ist;
 - Weitere AkteurInnen: Alle weiteren AkteurInnen.
- ① Die Kategorisierung der AkteurInnen gibt Ihnen Anhaltspunkte für die Entscheidung darüber, wie und wann die verschiedenen AkteurInnen in den Aushandlungsprozess des Konflikts miteinbezogen werden sollen. Grundsätzlich empfiehlt sich, AkteurInnen umso früher und stärker einzubeziehen, je grösser ihre Einflussmöglichkeiten sind. Das heisst, Veto Players und SchlüsselakteurInnen sind in der Regel von Beginn weg miteinzubeziehen.

Die Einflussmöglichkeiten von AkteurInnen verändern sich und damit auch die Kategorien, in welche sie eingeteilt werden. Deshalb empfehlen wir sehr, die AkteurInnen nicht nur einmal zu kategorisieren, sondern die vorgenommene Kategorisierung bisweilen zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren.

Füllen Sie für den Konflikt, mit dem Sie sich beschäftigen, Tabelle 4 (S. 21) aus. Eine Ausfüllhilfe zur Tabelle finden Sie weiter unten auf dieser Seite (Tab. 3). Listen Sie in Tabelle 4 in der ersten Spalte alle AkteurInnen auf, die beteiligt sind oder beteiligt werden sollten. Dazu können staatliche Behörden und Dienststellen, privatwirtschaftliche Unternehmen, Private sowie Nichtregierungsorganisationen gehören. Als Denkanstoss kann Ihnen folgende Zusammenstellung dienen.

- | | |
|--|---|
| <p>Staat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung (Kanton, Gemeinde) • Regierung • Parlament • Organ für Genehmigung Richt- und Zonenplan • Gerichte • | <p>Zivilgesellschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GrundeigentümerInnen • PächterInnen • AnwohnerInnen • Bevölkerung • • • |
| <p>Privatwirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • InvestorInnen • PlanerInnen • ArchitektInnen • • | <p>Nicht-staatliche Organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bauernverband • Naturschutzverbände • Verkehrsverbände • Vereine • |

Füllen Sie die folgenden Spalten in Tabelle 4 (S. 21) aus, indem Sie jeweils die Fragen in der obersten Zeile beantworten.

Tab. 3. Ausfüllbeispiel zu Tabelle 4

| AkteurInnen | Welches sind die Interessen der AkteurInnen in Bezug auf den Konflikt? | Wie stark sind die Einflussmöglichkeiten der AkteurInnen ausgeprägt*? | | | Zu welcher Kategorie gehören die AkteurInnen*? | Wie sollen die AkteurInnen beteiligt werden? |
|---|---|---|------------|------------|---|---|
| | | Legitimität | Ressourcen | Vernetzung | | |
| Herr Meier (Landwirt, Besitzer der Fläche) | Weiterhin auf der Fläche Landwirtschaft betreiben, wenn möglich Betrieb erweitern | | | | <input type="checkbox"/> SchlüsselakteurIn <input checked="" type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR AkteurIn | Von Anfang an miteinbeziehen. Informieren, Gespräche führen, zu jeder Veranstaltung einladen. |
| Herr Müller (Geschäftsführer von ImmoMö) | Die Fläche einzonen lassen, um ein Wohnprojekt zu realisieren | | | | <input checked="" type="checkbox"/> SchlüsselakteurIn <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR AkteurIn | Von Anfang an miteinbeziehen. Informieren, Gespräche führen, zu jeder Veranstaltung einladen. |
| Frau Mäder (Präsidentin des Hündeler-Vereins) | Weiterhin so viel offene Fläche wie möglich, um mit den Hunden Gassi zu gehen | | | | <input type="checkbox"/> SchlüsselakteurIn <input type="checkbox"/> Veto Player <input checked="" type="checkbox"/> WeitereR AkteurIn | Erste Gespräche mit den Herren Meier und Müller abwarten, dann informieren. |
| | | *Bewertung der Einflussmöglichkeiten: | | | *Kategorien von AkteurInnen (verändert nach Zimmermann o.J.: 26-27): | |
| | | Stark ausgeprägt Mittel Schwach ausgeprägt | | | SchlüsselakteurInnen: Verfügen über stark ausgeprägte Einflussmöglichkeiten Veto Players: SchlüsselakteurInnen, ohne deren Kooperation die Lösungsfindung nicht möglich ist. Weitere AkteurInnen: Alle weiteren AkteurInnen | |

Quelle: Verändert nach Zimmermann o. J.: 27

Tab. 4. AkteurlInnen identifizieren und kategorisieren

| AkteurlInnen | Welches sind die Interessen der AkteurlInnen in Bezug auf den Konflikt? | Wie stark sind die Einflussmöglichkeiten der AkteurlInnen ausgeprägt?* | | | Zu welcher Kategorie gehören die AkteurlInnen?* | Wie sollen die AkteurlInnen beteiligt werden? |
|--------------|---|---|------------|------------|--|---|
| | | Legitimität | Ressourcen | Vernetzung | | |
| Akteurlin 1 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 2 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 3 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 4 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 5 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 6 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 7 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 8 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 9 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin 10 | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| Akteurlin n | | | | | <input type="checkbox"/> Schlüsselakteurlin <input type="checkbox"/> Veto Player <input type="checkbox"/> WeitereR Akteurlin | |
| | | *Bewertung der Einflussmöglichkeiten: Stark ausgeprägt Mittel Schwach ausgeprägt | | | *Kategorien von AkteurlInnen (verändert nach Zimmermann o.J.: 26-27): SchlüsselakteurlInnen: Verfügen über stark ausgeprägte Einflussmöglichkeiten Veto Players: SchlüsselakteurlInnen, ohne deren Kooperation keine Lösungsfindung möglich ist. Weitere AkteurlInnen: Alle weiteren AkteurlInnen | |

Quelle: Verändert nach Zimmermann o. J.: 27

Arbeitshilfe 5: Beziehungen zwischen AkteurInnen analysieren

Die Arbeitshilfe 5 dient dem Analysieren der Beziehungen zwischen den für den Raumnutzungskonflikt relevanten AkteurInnen. Diese Arbeitshilfe haben wir ebenfalls in abgeänderter Form von den Instrumenten zur Akteursanalyse der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ, siehe Zimmermann o. J.: 28–29) übernommen. Bei der Analyse werden die Beziehungen zwischen den AkteurInnen und ihre Vernetzung sichtbar und charakterisiert. Da das Zusammenwirken der AkteurInnen in der Aushandlung von Raumnutzungskonflikten einen grossen Einfluss auf die Lösungsfindung hat, ist das Kennen der Beziehungen zwischen den AkteurInnen für Sie sehr wertvoll. Dadurch kann das Zusammenwirken der AkteurInnen im Aushandlungsprozess konstruktiv gestaltet werden.

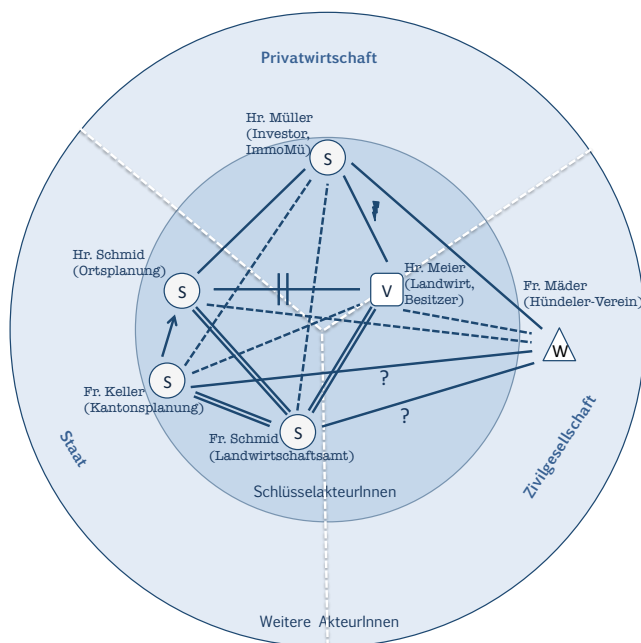
AkteurInnen
zueinander in
Beziehung setzen

Zeichnen Sie die AkteurInnen, die Sie identifiziert haben, auf der Karte (Abb. 4, S. 23) ein. Teilen Sie die AkteurInnen den Bereichen Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft zu.

- Unterscheiden Sie die Art von Beziehungen zwischen den AkteurInnen (siehe Legende zur Karte)

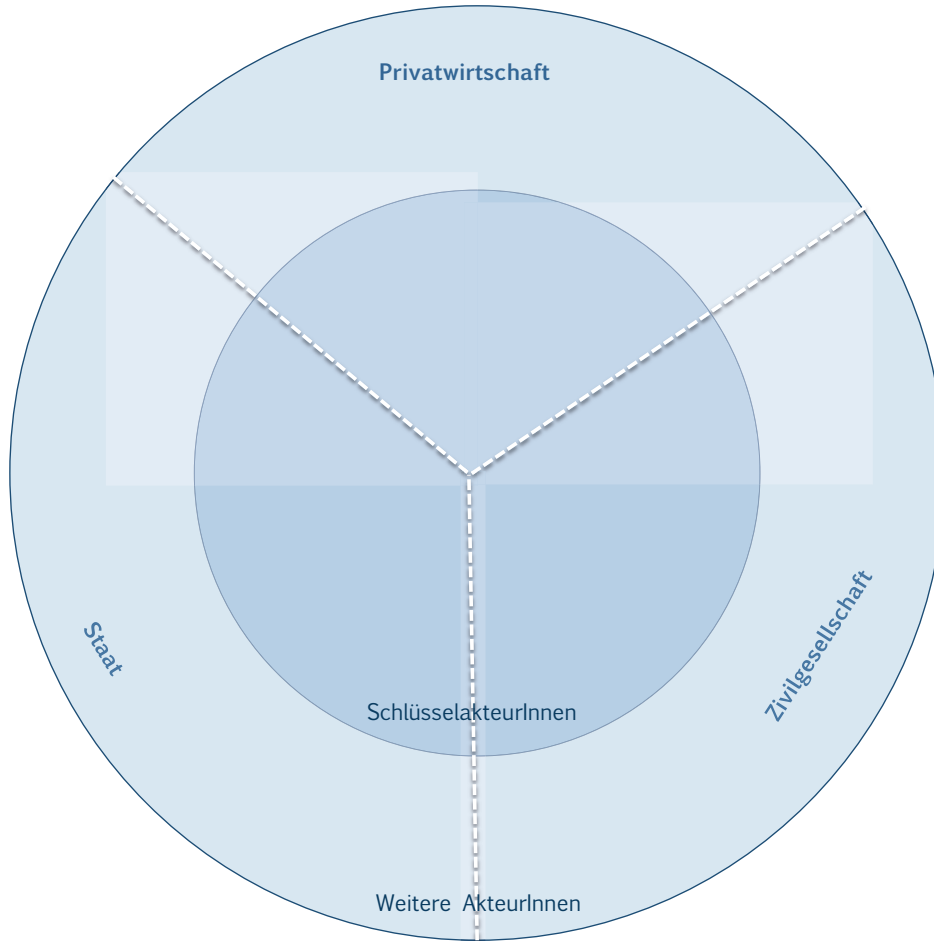
Wie die Einflussmöglichkeiten verändern sich auch die Beziehungen zwischen AkteurInnen. Deshalb empfehlen wir, eine Akteurskarte nicht nur einmal zu zeichnen, sondern bisweilen zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren.

Abb. 3. Beispiel einer ausgefüllten Akteurskarte



Quelle: Verändert nach Zimmermann o. J.: 29

Abb. 4. Akteurskarte



AkteurInnen

- SchlüsselakteurInnen
- Veto Players
- Weitere AkteurInnen

Beziehungen

- Durchgezogene Linien:
Enge Beziehungen
- Gestrichelte Linien:
Schwache oder informelle Beziehungen
- Doppellinien:
Vertraglich oder anders geregelte Beziehungen
- Pfeile:
Richtung bei Dominanzbeziehungen
- Fragezeichen:
Unklare Beziehung
- Blitze:
Spannungen, Interessensgegensätze und konfliktäre Beziehungen
- Querstriche:
Unterbrochene oder zerstörte Beziehungen

Quelle: Verändert nach Zimmermann o. J.: 29

Teil 3 Interessen verhandeln

Einleitung

AkteurInnen haben verschiedene Interessen und verfolgen unterschiedliche Ziele. Diese Interessen und Ziele, das Verhalten und das Zusammenwirken der AkteurInnen beeinflussen die Lösungsfindung von Raumnutzungskonflikten. Wir schlagen deshalb vor, Raumnutzungskonflikte mit Mitwirkungsverfahren anzugehen und dort das Zusammenwirken der AkteurInnen konstruktiv zu lenken. Im dritten Teil des Leitfadens bieten wir Arbeitshilfen für die Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen in Mitwirkungsverfahren an.

Mitwirkung zur
Lösungsfindung

Je nach Fall empfiehlt es sich, Veranstaltungen durch eine externe Person moderieren zu lassen. Für eine externe Person spricht, dass diese eine unparteiische Position einnehmen kann. Dagegen spricht, dass die entsprechende Person im Gegensatz zu den Beteiligten aus der Verwaltung oder Planung den konkreten Fall eventuell zu wenig kennt oder über weniger Sachwissen verfügt. Grundsätzlich lässt sich festhalten: Je grösser das Konfliktpotential, desto eher empfiehlt sich ein externer Moderator oder eine externe Moderatorin.

Moderation durch
externe Person

- ① Mitwirkungsverfahren sind zeitaufwändig und die meisten Raumnutzungskonflikte können nicht mit einer einzelnen Mitwirkungsveranstaltung gelöst werden. Die Arbeitshilfen in diesem Leitfaden können deshalb nicht den direkten Weg zur Konfliktlösung in Ihrem Fall aufzeigen. Ebenso können diese Arbeitshilfen keine Antwort darauf geben, wie AkteurInnen gewonnen werden können, die es ablehnen an einem Mitwirkungsverfahren teilzunehmen. Deren Gründe können sehr unterschiedlich sein (z.B. Desinteresse, Frustration, Zeitmangel) und müssen deshalb jeweils separat ermittelt werden. Die Arbeitshilfen, die wir hier anbieten, können aber Denkanstöße liefern und dabei helfen, Ihre Arbeit an einem Mitwirkungsverfahren zu strukturieren. Die Arbeitshilfen im Teil 3 des Leitfadens sind unterteilt in die Vorbereitung eines Mitwirkungsverfahrens (Arbeitshilfe 6) und die Durchführung einer Veranstaltung im Mitwirkungsverfahren (Arbeitshilfe 7).

Arbeitshilfe 6: Mitwirkungsverfahren vorbereiten

- ① Die Arbeitshilfe 6 dient der Vorbereitung eines Mitwirkungsverfahrens. Sie enthält auch Tipps und Grundsätze zur Moderation von Veranstaltungen im Mitwirkungsverfahren. Eine Vorbereitung erhöht die Wahrscheinlichkeit eines effizienten und konstruktiven Ablaufs von Veranstaltungen im Mitwirkungsverfahren. Deshalb betonen wir die Wichtigkeit des rechtzeitigen Einbezugs der AkteurInnen, des bilateralen Austauschs mit ihnen sowie von Verhaltensregeln in Verhandlungen. Diese Vorbereitung ist auch nützlich, wenn Sie Veranstaltungen im Mitwirkungsverfahren nicht selbst moderieren, sondern damit eine externe Person beauftragen. In diesem Fall bieten Ihnen die Sachkenntnisse aus der Vorbereitung erstens Handhabe für die Absprache mit dem oder der externen ModeratorIn und zweitens ein Werkzeug, Mitwirkungsverfahren zu beobachten und zu beurteilen.

I Einbezug

Für die Mitwirkung von AkteurInnen und für die anschließende Umsetzung der erarbeiteten Lösung ist es wichtig, alle relevanten AkteurInnen rechtzeitig zu beteiligen. Für nicht Beteiligte ist es im Nachhinein sehr schwierig, die Entstehung von Resultaten nachzuvollziehen. Insbesondere dürfen kritische Stimmen nicht ausgeschlossen werden. Ein rechtzeitiger Einbezug der AkteurInnen fördert auch das Vertrauen dieser in die OrganisatorInnen und wirkt allfälliger Oppositionsbildung entgegen.

Rechtzeitiger
Einbezug

Die beteiligten Verwaltungsabteilungen sind über Mitwirkungsverfahren mindestens zu informieren, da diese schliesslich die Resultate umsetzen sollen. Ausserdem müssen die eigenen Vorgesetzten das Verfahren unterstützen, damit der Rückhalt für die Umsetzung gegeben ist.

II Bilateraler Austausch

Für die beteiligten AkteurInnen ist es oft wichtig, die Möglichkeit zu haben, sich auch in einem geschützten Rahmen äussern zu können, ohne sich blosszustellen oder negative Rückmeldungen anderer fürchten zu müssen. Hierzu bietet sich ein bilateraler Austausch mit den AkteurInnen im Vorfeld eines Mitwirkungsverfahrens an, oder auch in parallelen Einzelgesprächen während Veranstaltungen. Dies stärkt bei den AkteurInnen das Gefühl, mit ihren Anliegen ernst genommen zu werden, was sich positiv auf ihre Motivation zur Lösungsfindung auswirken kann. Wichtig ist dabei, mit allen AkteurInnen transparent zu kommunizieren und niemandem willentlich einen Informationsvorsprung zu verschaffen. Denn dies könnte bei anderen AkteurInnen den Eindruck erwecken übergangen

Bilateraler
Austausch

zu werden, was sich entsprechend negativ auf die Bereitschaft auswirken kann, zur Lösungsfindung beizutragen. Hiervon ist allerdings zu unterscheiden, dass es nicht unbedingt nötig ist, alle AkteurInnen auf dieselbe Art und zur gleichen Zeit miteinzubeziehen.

III Miteinander statt gegeneinander arbeiten: Verhaltensregeln

- ① Das individuelle Verhalten der AkteurInnen bei der Aushandlung von Raumnutzungskonflikten kann sich positiv auf die Einigungsfindung auswirken, diese aber auch blockieren. Hinderliche Faktoren für eine Einigung sind die Einstellungen der AkteurInnen, ihre Einsicht, Verdrossenheit oder vorgefasste Meinungen. Förderliche Faktoren für eine Einigung sind eine Gesprächs- und Konsenskultur, der aktive Einbezug aller Betroffenen wie auch eine transparente Information und Kommunikation. Stures Verhalten oder der Versuch, auf andere AkteurInnen «Druck zu machen» sind keine erfolgsversprechenden Verhaltensweisen. Deshalb ist es wichtig, dass sich die AkteurInnen in einem Mitwirkungsverfahren auf einige Grundregeln zum Verhalten einigen und diese befolgen. Solche Grundregeln müssen von dem oder der ModeratorIn vor den Veranstaltungen im Mitwirkungsverfahren aufgestellt werden. Zu Beginn der Veranstaltungen müssen die Regeln allen beteiligten AkteurInnen vorgestellt, mit ihnen diskutiert und von allen bestätigt werden. Von allen AkteurInnen akzeptierte Verhaltensregeln bringen ein Sicherheitsgefühl, da das Verhalten anderer damit berechenbarer wird. So können solche Regeln die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich auch stillere AkteurInnen einbringen. Ausserdem erlauben solche Regeln Interventionen bei abweichendem Verhalten. Verhaltensregeln können somit auch dazu dienen, mit dominanten AkteurInnen umzugehen, da der oder die ModeratorIn sich jederzeit auf diese Regeln berufen kann.

Individuelles Verhalten

Verhaltensregeln vor der Mitwirkung erarbeiten

Die Regeln, die wir hier vorschlagen, entsprechen im Wesentlichen dem Prinzip des Harvard-Konzepts für eine sachbezogene Diskussion. Hinter dem Harvard-Konzept steht die Philosophie, «dass möglichst alle Beteiligten am Verhandlungsprozess einen Mehrwert erfahren» (Fisher et al. 2013: 11).

Harvard-Konzept

Vorschlag für Verhaltensregeln: Es wird sachbezogen diskutiert, das heisst:

- Hart in der Sache, weich zu den Menschen
 - Keine persönlichen Angriffe
 - Probleme angehen, nicht die Menschen
 - Nicht auf Provokationen reagieren

Aushandlungsprozess gestalten |||

- Fokus auf Interessen, nicht auf Positionen
- Interessen der anderen als Teil des Problems anerkennen und akzeptieren
- Nach vorne, nicht nach hinten schauen
- Möglichkeiten suchen, die allen Interessen dienen
- Für die Bewertung verschiedener Lösungsoptionen werden objektive, faire Kriterien entwickelt

Um für Situationen gerüstet zu sein, in denen sich AkteurInnen nicht an die Regeln halten, empfehlen wir die Lektüre des Harvard-Konzepts, besonders des Abschnitts zum «Verhandlungsjudo».

Wenn AkteurInnen sich nicht an die Regeln halten

Arbeitshilfe 7: Veranstaltung im Mitwirkungsverfahren durchführen

- ① Zur Konfliktlösung in einer Gruppe eignet sich der Moderationszyklus nach Seifert (2009), der konkrete Arbeitsschritte für den Ablauf eines Workshops zur Konfliktlösung vorschlägt. Die Arbeitshilfe 7 basiert auf einzelnen Schritten aus diesem Moderationszyklus und wurde ergänzt mit Elementen aus dem *Tip Sheet* zu den *conflict analysis tools* der DEZA (Mason & Rychard 2005). Die Arbeitshilfe 7 ist wie die Arbeitshilfe 6 als Kontextwissen auch dann nützlich, wenn Sie Veranstaltungen im Mitwirkungsverfahren nicht selbst moderieren, sondern von einer externen Person moderieren lassen: Nämlich als Handhabe für die Absprache mit dem oder der externen ModeratorIn und als Werkzeug um das Mitwirkungsverfahren zu beurteilen.

Konfliktlösung in der Gruppe mit dem Moderationszyklus nach Seifert

Der Moderationszyklus nach Seifert (2009: 37f) umfasst die sechs Schritte Einsteigen, Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen, und Abschliessen.

I Einsteigen:

- Eröffnung des Workshops durch die verantwortliche und einladende Person
 - Begrüssung
 - Anlass und Ziel des Treffens
 - Gegebenenfalls ModeratorIn vorstellen und ihm oder ihr «den Stab übergeben»
 - Struktur und Programm der Veranstaltung vorstellen und mit den Teilnehmenden abstimmen
- Eigene Vorstellung durch ModeratorIn
 - Über Wissensstand informieren
- Kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmenden
 - Name
 - Funktion
 - Interessen in Bezug auf den Raumnutzungskonflikt
 - Einstellung zum Workshop und Erwartungen an diesen
- ModeratorIn:
 - Rollen und Aufgaben der Teilnehmenden in der Veranstaltung klären
 - Zeiten des Workshops
 - Ablauf
 - Verhaltensregeln vorstellen (siehe Arbeitshilfe 6)
- Weiteres:

II Sammeln: needs-fears mapping

Die Sammelphase dient dem genaueren Erläutern der einzelnen Interessen, dem Vorstellen der Rahmenbedingungen (siehe Arbeitshilfe 3) durch den oder die ModeratorIn und der Vereinbarung darüber, was besprochen werden muss.

Für diesen Schritt des Moderationszyklus empfehlen wir das Zusammenstellen von Bedürfnissen und Ängsten mit dem *needs-fears mapping* (Mason & Rychard 2005: 10). Bei diesem Vorgehen sollen die Teilnehmenden neben ihren Interessen und Bedürfnissen ihre Ängste, Mittel und Möglichkeiten nennen. Wichtig ist dabei, sich nicht auf Positionen, sondern auf Interessen zu beziehen. Ziel dieser Übung ist, den Fokus der Veranstaltung von allfälligen festgefahrenen Positionen abzulenken und auf Interessen, Bedürfnisse und Ängste der Teilnehmenden zu konzentrieren und Möglichkeiten aufzuzeigen mit diesen umzugehen. Ausserdem sollen die Teilnehmenden so Verständnis für die Perspektive und Wahrnehmung anderer Teilnehmenden entwickeln, um konstruktiv diskutieren zu können.

Needs-fears mapping

Für das Zusammenstellen der Bedürfnisse und Ängste bietet sich eine Tabelle an (siehe Tab. 5, S. 30). Eine solche Tabelle kann jedeR Teilnehmende für sich selbst erstellen. In einer umfassenderen Version können auch alle Teilnehmenden die verschiedenen Spalten für sich selbst und für alle anderen Teilnehmenden ausfüllen. Die Ergebnisse werden zusammengetragen und im Plenum diskutiert.

Nach oder gleichzeitig mit der Zusammenstellung der Bedürfnisse und Ängste sollen die Rahmenbedingungen von dem oder der ModeratorIn vorgestellt und erläutert werden (Arbeitshilfe 3), und es sollen mögliche Traktanden für die Bearbeitungsrunde festgehalten werden.

Tab. 5 Bedürfnisse und Ängste zusammenstellen (needs-fears mapping)

| AkteurInnen | Interessen | Bedürfnisse | Ängste | Mittel (Instrumente/ Ressourcen) | Optionen |
|-------------|------------|-------------|--------|--|----------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Quelle: Mason & Rychard 2005: 1

III Auswählen

- Diskussion im Plenum über die Prioritäten der Traktanden
- Auswahl der wichtigsten Themen: Es empfiehlt sich, mit dem dringendsten Punkt zu beginnen
- Weiteres:

IV Bearbeiten

- Aussagen und Interessen der Teilnehmenden konkretisieren lassen
- Gegenseitig Stellung nehmen lassen
- Wichtig: Hier noch keine Vereinbarungen treffen und keine Massnahmen formulieren
- Weiteres:

V Planen

- Kurzes Durchsehen aller besprochenen Themen
- Konkrete Massnahmen formulieren: Für die Formulierung konkreter Massnahmen kann ein Brainstorming mit anschliessendem Realitätscheck sehr hilfreich sein, wie in der Konflikt-Perspektiv-Analyse im *Tip Sheet* der DEZA (Mason & Rychard 2005: 8) beschrieben:

Brainstorming zu möglichen Lösungen

- Hier sollen alle Ideen zu zwei Fragen festgehalten werden:
 - Welche Lösungen wären möglich?
 - Welches wären die nächsten Schritte dorthin?
- Dabei können folgende Fragen hilfreich sein:
 - Welche Optionen decken möglichst viele der Interessen ab?
 - Welche Optionen lösen möglichst viele Ängste der beteiligten AkteurlInnen auf?

Realitätscheck:

- Welche Optionen aus dem Brainstorming sind realistisch?
 - Sind sie finanzierbar?
 - Sind der politische und der gesellschaftliche Rückhalt dafür gegeben? (Siehe Arbeitshilfe 3)
 - Sind die Optionen robust, das heisst hängen sie z.B. nicht vom Ausgang einer etwaigen Zonenplanüberarbeitung oder von einem anderen Projekt ab?

- Wie können sie erreicht oder umgesetzt werden?
- Was sind die nächsten realistischen Schritte dorthin?

VI Abschliessen

Prozess reflektieren und allfällige ungelöste Fragen klären:

Inhalt:

- Was ist das Ergebnis?
- Welche Fragen sind noch ungeklärt?
- Drückt jemanden noch irgendwo der Schuh?
- Wie soll weiter vorgegangen werden?
-

Prozess:

- Wie haben die Teilnehmenden den Workshop erlebt?
 - Wie bewerten sie den Prozess?
 - Wie bewerten sie den oder die ModeratorIn?
 - Wie geht es ihnen jetzt?
-

Ende:

- Abschliessendes Wiederholen des weiteren Vorgehens
- Folgetreffen vereinbaren oder über geplante Information an die Teilnehmenden informieren
-

Nach dem Workshop

- Transparent und zeitnah über den Stand der Dinge und allfällige Planänderungen informieren
- Kontakte pflegen
-

Literaturempfehlungen

- EMMENEGER, Michael (2002): Kooperative Planung: Was tun, wenn's bei der Umsetzung harzt? Ursachen und Lösungsansätze. In: Stadtentwicklung Zürich (Hrsg.), Stadtblick 5: Kooperation. S. 14-15.
- FISHER, Roger, URY, William & PATTON, Bruce (2013): Das Harvard Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Campus, Frankfurt/Main.
- HARMONICOP (2005): Gemeinsam Lernen, um gemeinsam zu handeln – die Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung in der Wasserwirtschaft. Universität Osnabrück, Institut für Umweltsystemforschung, Barbarastr. 12, 49069 Osnabrück, Deutschland.
- JUNKER, Berit & BUCHECKER, Matthias (2008): Sozialverträgliche Flussrevitalisierungen. Ein Leitfaden. Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL, Birmensdorf.
- MASON, Simon & RYCHARD, Sandra (2005): Conflict analysis tools. Tip Sheet. Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC, Conflict Prevention and Transformation Division (COPRET), Bern.
- MENZEL, Susanne, BUCHECKER, Matthias & SCHULZ, Tobias (2013): Forming social capital – Does participatory planning foster trust in institutions? Journal of Environmental Management 131. S. 351-362.
- PETER, Colette (2008): Mehrwert Partizipation. Metron Themenheft 24 «Mitwirkung mit Wirkung», Dezember 2008. Metron AG, Brugg.
- SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT, KDK, BPUK, SSV, SGV (2012): Raumkonzept Schweiz. Überarbeitete Fassung, Bern.
- SEIFERT, Josef W. (2009): Moderation und Konfliktklärung. Leitfaden zur Konfliktmoderation. GABAL, Offenbach.
- STADTENTWICKLUNG Zürich (Hrsg.) (2006): Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse. Checkliste.
- VON DER DUNK, Andreas, GRÊT-REGAMEY, Adrienne, DALANG, Thomas & HERSPERGER, Anna M. (2011): Defining a typology of peri-urban land-use conflicts – A case study from Switzerland. In: Landscape and Urban Planning 101. S. 149-156.
- WÜSTENHUBE, Ljubjana (2004): Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA). Ein mediationsanaloges Instrument zur konstruktiven Analyse und Bearbeitung von Konflikten. In: Perspektive Mediation 1/2004. S. 18-22.
- ZIMMERMANN, Artur (o. J.), odcp consult gmbh, Zürich, Autor von: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) GmbH (Hrsg.), Mainstreaming Participation, Instrumente zur Akteursanalyse. 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationsystemen. Eschborn. S. 26 ff.

Verzeichnis der Schriftenreihe WSL Berichte

Flexible debris flow barriers – Design and application
Volkwein, A., 2014. WSL Ber. 18: 31 pp.

Kurz- und langfristige Auswirkungen des Klimas auf die Wälder im Churer Rheintal.
Schlussbericht Projekt Bündner Wald im Klimawandel
Wohlgemuth, T.; Rigling, A. (Red.) 2014. WSL Ber. 17: 81 S.

Auswertung der Stichprobeninventur 2012 im Naturwaldreservat Aletschwald
Henkner, J.; Heiri, C.; Tinner, R.; Wunder, J.; Brang, P., 2014. WSL Ber. 16: 66 S.

Auswertung der Vollkluppierung 2012 im Naturwaldreservat Aletschwald.
Aktueller Zustand und Bestandesdynamik seit 1962
Ballmer, I.; Heiri, C.; Brücker, R.; Tinner, R.; Wunder, J.; Brang, P., 2014.
WSL Ber. 15: 71 S.

Situazione fitosanitaria dei boschi 2013
Meier, F.; Engesser, R.; Forster, B.; Odermatt, O.; Angst, A., 2014. WSL Ber. 14: 28 S.

Protection des forêts – Vue d'ensemble 2013
Meier, F.; Engesser, R.; Forster, B.; Odermatt, O.; Angst, A., 2014. WSL Ber. 13: 28 S.

Schnee und Lawinen in den Schweizer Alpen. Hydrologisches Jahr 2011/12.
Techel, F.; Pielmeier, C.; Darms, G.; Teich, M.; Margreth, S., 2014. WSL Ber. 12: 87 S.

Forstschutz-Überblick 2013
Meier, F.; Engesser, R.; Forster, B.; Odermatt, O.; Angst, A., 2014. WSL Ber. 11: 28 S.

Schlüssel zur Bestimmung von nichtblühenden Seggen, Binsen und anderen Sauergräsern in der Schweiz. Cyperaceae, Juncaceae, Juncaginaceae, Scheuchzeriaceae
Graf, U.H., 2014. WSL Ber. 10: 129 S.

Methoden zur quantitativen Beurteilung von Gerinneprozessen in Wildbächen
Rickenmann, D., 2014. WSL Ber. 9: 105 S.

Flexible Murgangbarrieren - Bemessung und Verwendung
Volkwein, A., 2014. WSL Ber. 8: 31 S.

Zukunftsbilder für die Landschaft in vier periurbanen Regionen der Schweiz
Tobias, S., 2014. WSL Ber. 7: 69 S.

Bodenschutz im Wald: Ziele – Konflikte – Umsetzung. Forum für Wissen 2013
Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL (Hrsg.) 2013.
WSL Ber. 6: 116 S.

Schnee und Lawinen in den Schweizer Alpen. Hydrologisches Jahr 2011/12
Techel, F.; Pielmeier, C.; Darms, G.; Teich, M.; Margreth, S., 2013. WSL Ber. 5: 118 S.

Situazione fitosanitaria dei boschi 2012
Meier, F.; Engesser, R.; Forster, B.; Odermatt, O.; Angst, A., 2013. WSL Ber. 4: 28 S.

Protection des forêts - Vue d'ensemble 2012
Meier, F.; Engesser, R.; Forster, B.; Odermatt, O.; Angst, A., 2013. WSL Ber. 3: 28 S.

Forstschutz-Überblick 2012
Meier, F.; Engesser, R.; Forster, B.; Odermatt, O.; Angst, A., 2013. WSL Ber. 2: 28 S.

Hochwasserschutz in der Stadt Zürich: Eine empirische Studie zur Riskokommunikation
Maidl, E.; Buchecker, M., 2013. WSL Ber. 1: 88 S.

Alle WSL Berichte sind als Download auf www.wsl.ch/berichte verfügbar.

ISSN 2296-3448