

Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

Schwerpunkt: Online-Konfliktlösung

Online-Mediation



E-Commerce

E-Partizipation

Konfliktkostenpraxis 2012

Schwierige Mitarbeitergespräche

Machtvolle Emotionen in Konflikten

Mediation in Österreich

Mediation bei hochstrittigen Parteien

Konflikte in der Scheinwelt Fußball



Liebe Leserinnen und Leser,

wir hoffen, Sie hatten einen guten Start ins Jahr 2013 und dass der Weltuntergang auch an Ihnen vorübergegangen ist.

Eine glückliche Fügung beim verpassten Weltuntergang ist auch, dass das World Wide Web uns weiterhin in seine Welt zieht und damit ein weites Feld an Konfliktlösungsverfahren jenseits von „face to face“ ermöglicht. Die in einer globalisierten Gesellschaft oft räumlich so fernen Parteien können sich mittels der Technik sehr nahe kommen – auch ohne große Reisen zu unternehmen. Vorbehalte gegenüber virtuellen Konfliktlösungsmöglichkeiten sind derzeit zwar noch sehr verbreitet. Aus eigener Erfahrung mit der Technik der text- und videobasierten Mediation können wir Ihnen jedoch mit gutem Gewissen sagen: Effiziente Konfliktbearbeitung online ist möglich!

Das Ihnen vorliegende Heft haben wir deshalb dem Schwerpunkt ONLINE-KONFLIKTLÖSUNG gewidmet. Die Artikel geben Ihnen einen Überblick über derzeit vor allem in Deutschland vorfindliche Möglichkeiten und Tendenzen. Gern stehen wir Ihnen auch als Ansprechpartner für weiterführende Fragen zur Verfügung. Schauen Sie doch einfach einmal in unserer XING-Gruppe „Online-Mediation“ vorbei oder in die angebotenen „Webinare“ unter www.steinbeis-mediation.com.

Das Jahr 2013 wird wie das vorangegangene Jahr für die Mediation in Deutschland ein wichtiges werden. 2012 wurde das Gesetz zur Förderung der Mediation in Deutschland verabschiedet. In diesem Jahr wird die Rechtsverordnung folgen und große Verbände wie die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM), der Bundesverband Mediation (BM), der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeit (BMWA), das Deutsche Forum für Mediation (DFfM) und die Deutsche Gesellschaft für Mediation (DGM) werden sich über die gegenseitige Anerkennung ihrer zertifizierten Ausbildungen einigen. Dies werden wichtige Schritte auf dem Weg zur Verankerung der Mediation in der deutschen Gesellschaft sein.

Zum Abschluss noch ein Wort zum Konzept unserer Zeitschrift. Wir als Herausgeber und vor allem in der Wirtschaft tätige Mediatoren haben uns die Aufgabe gestellt, Konfliktlösungsverfahren – insbesondere die Mediation – jenseits von Gerichten den Entscheidern in Wirtschaft und Verwaltung näher zu bringen. Des Weiteren sind auch die Mediatoren, Richter, Rechtsanwälte, Konfliktcoaches und Supervisoren Adressaten unseres Fachmagazins. Um auch in Zukunft die hohe Kunst dieses Spagates halten zu können, freuen wir uns weiterhin über Ihre Beiträge und Leserbriefe an info@diewirtschaftsmediation.de.

Mit herzlichen Grüßen aus Leipzig
Ihr Steinbeis Mediations-Team

Gernot Barth und Bernhard Böhm



6 **Konfliktkostenpraxis 2012 – oder wie teuer falsches Konfliktmanagement wirklich ist**
Alexander Insam und Nikolai Fritsche

10 **Navigation in schwierigen Mitarbeitergesprächen**
Sascha Hertling

15 **Machtvolle Emotionen in (der Vermittlung von) Konflikten**
Katalien Bollen und Martin Euwema

20 **Instrumente zur Mediation von Gesellschafterstreitigkeiten: Der Rekurs auf den Gesellschaftszweck**
Thorsten Fink

**SCHWERPUNKT:
ONLINE-KONFLIKTLÖSUNG**

24 **Einführung in die Welt der Online-Konfliktlösung – Oder auch FAQ zu ODR**
Katharina Hofmeister

27 **Das Potential von (textbasierten) Online-Mediationen**
Katalien Bollen

30 **Textbasierte Online-Mediation: Was haben wir aus der Praxis gelernt?**
May-Britt Kollenhof-Bruning

35 **Der Faktor Vertrauen als Erfolgskriterium in der audio-video-basierten Online-Mediation**
Anne Rickert

40 **Online-Mediation – 7 Vorurteile**
Patric Illigen

44 **Software-Lösungen für Online-Mediationen im Vergleich**

47 **Online-Mediation vor interkulturellem Hintergrund – Konfliktlösung oder Ursache neuer Konflikte**
Jens Habich

50 **Verbindlichkeit bei Online-Konfliktlösungen**
Alexander von Chrzanowski

52 **E-Partizipation in Unternehmen, Politik und Verwaltung – Möglichkeiten und Grenzen**
Christian Potschka und Christian Heise

57 **Elektronische Partizipation – Studie belegt hohes Interesse der öffentlichen Verwaltung an Bürgerbeteiligung**
André Göbel

61 **Crossmediale Moderation**
Matthias Trénel

65 **„Bürger 2.0“ - E-Partizipation in der Praxis**
Ulrich Fraus im Interview mit *Die Wirtschaftsmediation*



66 Wer online einkauft, soll sich auch online beschweren können.
Jochen Götzl

69 EU-weite Online-Plattform für Verbraucherbeschwerden kommt

AUS DER PRAXIS

70 Online-Lösung von grenzüberschreitenden Konflikten –
ein Erfahrungsbericht
Sabine Walsh

72 Online-Mediation: Vernetzter. Mobiler. Schneller.
Markus Porcher

RECHT

75 Besondere rechtliche Pflichten bei Online-Mediationen
Corinna Lapp und Thomas Lapp

80 Das Mediationsgesetz –
Konsequenzen für die Verfahrensgestaltung
Roland Fritz

FAMILIE UND MEDIATION

83 Mediation bei hochstrittigen Parteien – geht das?
Heiner Krabbe

SPORT UND MEDIATION

86 Fußball – Konflikte in einer Scheinwelt ohne Netz
und doppelten Boden
Guido Schäfer

MEDIATION INTERNATIONAL

90 Schwere Türen für Österreichs Wirtschaftsmediatoren
Sonja Seirlehner

DIE WISSENSCHAFTLICHE KOLUMNE

93 Nah oder Fern
Klaus Harnack

LITERATUR

95 Neuerscheinungen

97 Rezension

98 Veranstaltungskalender | Leserbrief

99 Ausblick Ausgabe 2 / 2013 | Impressum

Konfliktkostenpraxis 2012 – oder wie teuer falsches Konfliktmanagement wirklich ist

Alexander Insam und Nikolai Fritsche

Richtiges Konfliktkostenmanagement hilft Unternehmen, zwischen schädlichen (dysfunktionalen) und nützlichen (funktionalen) Konfliktkosten zu unterscheiden. Die letztgenannten Kosten stellen sich positiv als Ressourcen dar, als Konfliktgold, das es zu heben gilt. Die erste Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG) zeigte 2009, dass Unternehmen jedes Jahr viele Millionen Euro für Konfliktkosten aufwenden. In der Folgezeit stellte sich die Frage, wie sich die Kosten im Einzelfall berechnen und sichtbar machen lassen. Auf Initiative der Unternehmerschaft Düsseldorf wurden daher in einer zweiten Konfliktkostenstudie 2012 Praxisfälle von kleinen, mittleren und großen Unternehmen untersucht.

1. Fragestellungen der zweiten Konfliktkostenstudie

Konfliktkosten können überall in einem Unternehmen entstehen, beispielsweise durch Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge, Krankheit oder Fluktuation von Mitarbeitern. Im Jahr 2009 hat die KPMG in einer Studie mit mehr als 100 Industrieunternehmen erstmals Konfliktkosten definiert und in neun Konfliktkostenkategorien unterteilt.¹

Als Konflikt wurde dabei jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen definiert. Die wichtigste Maßeinheit für Konfliktkosten ist die Arbeitszeit der Mitarbeiter und Führungskräfte, da diese mittlerweile die bedeutsamste und größte Ressource der meisten Unternehmen darstellt. Konfliktkosten sind somit im Wesentlichen vergeblich aufgewendete Personalkosten, also Bezahlung für während des Konflikts entgangene Arbeitszeit. Konfliktkosten erhöhende Faktoren sind einerseits die Dauer des Konflikts bzw. die Dauer der Beschäftigung mit dem Konflikt und andererseits die Anzahl der beteiligten Personen am Konflikt bzw. die Anzahl der durch den Konflikt betroffenen Personen.

Die erste Konfliktkostenstudie zeigte, dass in deutschen Unternehmen viele Millionen Euro jährlich für Konflikte ausgegeben werden. Selbst bei kleinen Unternehmen handelt es sich oft um mehrere hunderttausend Euro pro Jahr.

Um die Ursache für diese Kosten zu identifizieren, stellen sich folgende Fragen:

1. Wie entwickeln sich Konflikte im Einzelfall und welche Konfliktkosten entstehen dabei?
2. Mit welchen Konfliktbearbeitungsmethoden wie z. B. Mediation können Konflikte besonders effektiv bearbeitet werden, um Konfliktkosten zu reduzieren?

Der Beantwortung dieser Fragen nahm sich 2012 die Unternehmerschaft Düsseldorf in Zusammenarbeit mit KPMG und zwei weiteren Mediatoren an und initiierte einen Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen, in welchem gelöste Konflikte vorgestellt und anschließend die entstandenen und ggf. auch ersparten Konfliktkosten zum ersten Mal in Deutschland transparent berechnet wurden.²

2. Methodik der zweiten Konfliktkostenstudie

Alle Praxisfälle dieser zweiten Konfliktkostenstudie wurden nach derselben Methode evaluiert, dem neun Kategorien umfassenden „Circle of Conflict Modell“ von KPMG.³ Dieses Modell ist der Organisationsentwicklung folgend in drei Dimensionen unterteilt: Person, Team und Organisation. Jede Dimension enthält drei Konfliktkostenkategorien. Somit können Konfliktkosten bereits bei der Betrachtung den Personenkreisen zugeordnet werden, die für ihr Entstehen hauptsächlich verantwortlich sind.

¹ KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009).

² Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e. V./KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft u. a. (2012).

³ KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009), Abbildung S. 7 unten.

Navigation in schwierigen Mitarbeitergesprächen

Sascha Hertling

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Ziele und die erforderlichen Betriebsergebnisse erreicht werden. Dafür kann es auch notwendig sein, schwierige Mitarbeitergespräche zu führen. Die Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten der Führungskraft – insbesondere dann, wenn eine Verhaltens- oder Einstellungsänderung des Mitarbeiters gewünscht ist – sind hoch. Das hier vorgestellte Werte- und Entwicklungsquadrat und ausgewählte Empfehlungen zur konstruktiven Gesprächsführung sind wirksame Kommunikationswerkzeuge für schwierige Mitarbeitergespräche. Sie unterstützen die „Navigation“ in anspruchsvollen Gesprächssituationen, helfen Blockaden zu verringern und Lösungswege zu finden.

1. Schwierige Gespräche wahrnehmen und Kultur schaffen

Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Fehlverhalten, Krankheit, Suchtprobleme, Versetzungen, Kündigungen, schlechte Leistungen, Unpünktlichkeit, unkollegiales Verhalten, hohe Fehlzeiten, Konflikte bis hin zum Mobbing im Team, Anzeichen von innerer Kündigung oder eines Loyalitätsverlusts (etc.) sind Gesprächsanlässe, die von beiden Partnern oft als schwierig und unangenehm empfunden werden.

Sie stellen gleichzeitig eine Herausforderung an die Kompetenz und das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte dar. Das Verantwortungsbewusstsein ist gefragt, damit unangenehm empfundene Gesprächsanlässe nicht einfach „übersehen“ werden. Kompetenz ist notwendig, damit schwierige Gespräche mit der notwendigen Sorgfalt und dem erforderlichen Know-how geführt werden, die für Veränderungen und gelungene Kommunikation wesentlich sind. Gelingt es, auch in schwierigen Gesprächen fair und lösungsorientiert zu bleiben, wirkt sich das nicht nur auf die Betriebsergebnisse aus. Auch die Unternehmenskultur kann hier positiv geprägt werden. Vor allem dann, wenn sich im Betrieb herumgesprochen hat, dass Führungskräfte ernsthaft an Lösungen interessiert sind, ihre Verantwortung wahrnehmen und auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern reden.

Im Folgenden werden das Werte- und Entwicklungsquadrat und im Anschluss einige Empfehlungen zur konstruktiven Gesprächsführung vorgestellt, die sich in der Praxis vielfach bewährt haben. Sie zielen im Wesentlichen darauf ab, Ressourcen

verfügbar zu machen und Blockade- und Abwehrverhalten zu verhindern. Dies ist vor allem immer dann wichtig, wenn mit dem Gesprächspartner zukunftsgerichtete Vereinbarungen, Verhaltens- oder Einstellungsänderungen abgestimmt werden sollen.

2. Die Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat

Wie lässt es sich einzelnen Mitarbeitern konstruktiv vermitteln, dass sie beispielsweise zu wenig Eigeninitiative zeigen, zu langsam arbeiten, in Teamsitzungen wie ein Platzhirsch auftreten, zu egoistisch oder unkooperativ im Team sind? Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist ein effektives Instrument für schwierige Gespräche, in denen es um Werte, Eigenschaften, Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter geht. Das Modell ist ursprünglich von dem Psychologen Paul Helwig als Werteviereck entwickelt und von dem Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun zum Werte- und Entwicklungsquadrat weiterentwickelt worden. Es bietet Anwendungsmöglichkeiten, die vom Coaching und der Führungskräfteentwicklung über Rhetorikkurse bis hin zu Mitarbeiterbeurteilungen reichen. Für schwierige Mitarbeitergespräche bietet es vor allem eine schnell erlernbare Methodik, um konstruktiv über problematische Verhaltensweisen zu sprechen und gleichzeitig geeignete Entwicklungsrichtungen aufzuzeigen.

2.1 Grundannahmen und Funktionsweise

Ein wesentliches Prinzip des Werte- und Entwicklungsquadrats ist bereits von Aristoteles beschrieben worden. Aristoteles sieht

Machtvolle Emotionen in (der Vermittlung von) Konflikten

Katalien Bollen und Martin Euwema

Wo Menschen miteinander umgehen, und ganz besonders in Konflikten, spielen erfahrene Machtgefälle und zugrunde liegende Machtverhältnisse eine große Rolle. Dies hat nicht nur Einfluss auf das Konfliktverhalten der betroffenen Parteien, sondern auch auf ihre Wahrnehmung des Konflikts, den Ausdruck ihrer Gefühle und ihre Erwartungen an das Lösen des Konflikts. Katalien Bollen und Martin Euwema illustrieren diesen Sachverhalt anhand von Beispielen aus dem Arbeitskontext in den Beneluxländern. Zum Schluss schlagen sie einige Interventionen für Vermittler vor.

1. Konfliktverhalten

Ein Fallbeispiel: Jan (46 Jahre) arbeitet seit sieben Monaten als Manager in einer der größten Softwarefirmen des Landes. Obwohl Jans Beziehung zu den verschiedenen Teams gut ist, gab es kürzlich einige Reibungen zwischen Jan und Jakob (55 Jahre). Jakob hatte mit dem vorigen Manager abgesprochen, dass er die Endverantwortung für einige Projekte übernehmen und nach und nach weniger arbeiten würde, da er in den letzten Jahren hervorragende Arbeit geleistet hat.

Jan ist damit nicht einverstanden: „Du kannst nicht gleichzeitig weniger arbeiten und mehr Verantwortung übernehmen. Auch nicht, wenn du älter bist.“ Obwohl Jakob darüber sehr verstimmt ist, hat er nicht vor, das Problem anzusprechen. Letzten Monat wurden einige ältere Mitarbeiter entlassen.

Die Art und Weise, wie die verschiedenen Parteien einen Konflikt angehen und zu lösen versuchen, wird in großem Maße durch den Glauben und/oder das Gefühl bestimmt, Macht über den anderen zu haben.¹ Im gewählten Fallbeispiel sieht Jakob, dass Jan im Stande ist, ihn im schlimmsten Fall zu entlassen. Jan hat also Macht. Außerdem glaubt Jakob nicht, dass er selbst irgendeinen Einfluss auf Jan ausüben kann. Hätte er sich bei anderen Firmen informiert, dann wüsste er, dass er ein Profil hat, das auf dem Arbeitsmarkt begehrt ist – eine Information, die ihm eine sehr machtvolle Position verschaffen würde.

Obwohl subjektive Macht oft mit einer hierarchisch höheren Position einhergeht, muss das nicht immer so sein. So kann Jakob viel Macht haben, weil er durch Expertise und Wissen



eine entscheidende Funktion in der Firma spielt, oder weil er einzigartige Expertise besitzt, die bei anderen Firmen begehrt ist (und er damit eine Alternative hat).

Studien über Konfliktverhalten in hierarchischen Konflikten zeigen, dass diejenigen, die sich weniger machtvoll fühlen, die Neigung haben, sich zurückhaltend aufzustellen und Abstand zu halten. Im gewählten Fallbeispiel ist Jakob dann auch nicht dazu geneigt, Jan anzusprechen und gemeinsam eine Lösung zu suchen. Personen, die sich hingegen machtvoll fühlen, werden ihren Gegner schneller ansprechen und eine Lösung für das Problem vorschlagen oder ihnen diese Lösung aufzwingen.² Diesen Sachverhalt belegt auch die „Approach/Inhibition-Theory“ über Macht³, die aussagt, dass Personen mit mehr

² Vgl. Aquino/Tripp/Bies (2006); Fitness (2000).

³ Vgl. Keltner/Gruenfeld/Anderson (2003).

¹ Vgl. Fiol/O'Connor/Aguinis (2001).

Einführung in die Welt der Online-Konfliktlösung – Oder auch: FAQ zu ODR

Lisa Hofmeister

Verhandlungstische im Cyberspace? „Expand the Pie“ im World Wide Web? Dies sind Assoziationen, die mit Online-Konfliktlösung verbunden sein könnten. Ein etwas genauerer Blick zeigt dann, dass es sich um ein differenziertes Streitbeilegungssystem handelt. Mithilfe unterschiedlicher Verfahrensarten und Kommunikationswege kann sich diese Form der alternativen Streitbeilegung für ganz unterschiedliche Einsatzbereiche eignen. Es stehen bereits einige Angebote zur Verfügung. Bei Kenntnis der jeweiligen Verfahrenseigenschaften sowie der Vor- und Nachteile lässt sich die Online-Konfliktlösung zielgerichtet einsetzen.

Im Zeitalter des Internets erscheint es selbstverständlich, bei Fragen jeglicher Art schnell mal zu googeln, auf Youtube nachzusehen oder auf Wikipedia nachzuschlagen. Soziale und wirtschaftliche Kontakte lassen sich bequem per E-Mail, Skype oder mithilfe sozialer Netzwerke pflegen. Internet-Shops machen es möglich, in Ruhe von zu Hause aus Einkaufskörbe zu füllen: vom Pizza-Service bis zur Wohnzimmereinrichtung. Mausclick und Tastatur sind damit der Schlüssel zu einer eigenen Online-Welt. Und wenn es mal zum Streit kommt? Auch dafür hält das Internet eine Lösung bereit: Online Dispute Resolution (kurz: ODR). Was sich dahinter verbirgt? Das lässt sich der Online-Tradition folgend mithilfe von frequently asked questions (kurz: FAQ) beantworten.

1. Was ist ODR?¹

ODR steht für alternative Streitbelegungsverfahren, bei denen die Kommunikation jedenfalls überwiegend online erfolgt – etwa per E-Mail, Chat oder Internet-Videokonferenz. Häufig wird eine ODR-Institution eingeschaltet, die das Verfahren organisiert und insbesondere eine neutrale Person – etwa einen Mediator oder Schlichter – zur Verfügung stellt.

2. Wie ist ODR entstanden?²

Bereits seit 1996 gibt es in den USA ODR-Projekte: zunächst insbesondere das Online-Schiedsgericht „Virtual Magistrate“,

1 Hierzu Herrmann (2010), S. 83, 182; Hofmeister (2012), S. 42, 69; Schiffer (2003), S. 31; Unland-Schlebes (2004), S. 7 f.

2 Zur Geschichte von ODR etwa Unland-Schlebes (2004), S. 19–26.

das als Universitätsforschungsprojekt weitergeführt wurde sowie das „Online Ombuds Office“, das eine recht beträchtliche Anzahl von Fällen verhandelte. Es kamen schnell weitere Anbieter hinzu, viele Projekte wurden aber wieder eingestellt. Diese Entwicklung machte auch vor Deutschland nicht halt.

3. Wofür kann ich ODR einsetzen?

Der Einsatzbereich für ODR ist vielfältig – einige Beispiele: Naheliegender erscheint, im Online-Bereich entstandene Streitigkeiten online beizulegen. Besondere Relevanz hat ODR daher für Konflikte über Domainnamen.³ Außerdem eignet sich ODR, wenn beim Online-Shopping Streit zwischen dem Verbraucher und dem Unternehmer entsteht.⁴ Damit aber nicht genug: ODR kann auch zwischen Unternehmern oder innerhalb eines Unternehmens eingesetzt werden.⁵ ODR wird zudem im Versicherungssektor verwendet.⁶ Auch Konflikte des öffentlichen Rechts (etwa bei der Stadt- und Regionalplanung) verschließen sich nicht.⁷

3 Siehe beispielsweise zur Streitbeilegung für „eu“-Domains <http://www.eurid.eu/de/eu-domainennamen/streitbeilegung>.

4 Zu ODR in der Unternehmer-Verbraucher-Konstellation Hofmeister (2012); Unland-Schlebes (2004).

5 Böhm (2012), S. 24.

6 So bei www.cybersettle.com.

7 Fietkau/Renz/Trénel (2001), S. 132–135.

Das Potenzial von (textbasierten) Online-Mediationen

Katalien Bollen

Heute setzen immer mehr Mediatoren auf die Möglichkeit, Konflikte online zu lösen, angefangen von der vollständig elektronisch unterstützten Mediation bis zu Hybrid-Mediationen, die nur zum Teil computergestützt sind. Obwohl Online-Mediationen verstärkt genutzt werden, wird zu diesem Thema bisher kaum bzw. mit widersprüchlichen Ergebnissen geforscht. Um diese gegensätzlichen Befunde zu verstehen, geht dieser Beitrag auf einige der verwendeten theoretischen Grundlagen ein und diskutiert deren Implikationen für die (Online-)Mediation.

1. Face-to-face- versus Online-Kommunikation

Basierend auf der Annahme, dass Körpersprache die soziale Interaktion bereichert¹, wurde die Online-Kommunikation oft als kalt, entmenschlichend und unpersönlich bezeichnet². Neuerdings geraten jedoch auch die möglichen Vorteile der Online-Kommunikation in die Diskussion. Weil Nachrichten (beispielsweise E-Mails) in der Regel nicht sofort beantwortet werden, bleibt den Teilnehmern mehr Zeit für reflektierte und adäquate Antworten. Außerdem kann die Freiheit des Antwortzeitpunkts den Teilnehmern ein Gefühl der Sicherheit vermitteln.

Bislang sind die Forschungsergebnisse zur Online-Kommunikation inkonsistent und widersprüchlich: Während einige Studien zeigen, dass die face-to-face-Kommunikation die Qualität der Interaktionen gegenüber der Online-Kommunikation erhöht, sprechen andere Ergebnisse für einen Qualitätsvorsprung der Online-Kommunikation oder lassen zumindest keinen qualitativen Unterschied feststellen. Um diese divergierenden Effekte zu verstehen, ist es nötig, zwischen den unterschiedlichen Typen von Online-Kommunikation zu unterscheiden, da diese auch zu unterschiedlichen Ergebnissen führen: Zunächst muss zwischen synchroner (zeitgleich stattfindender) und asynchroner (d. h. nicht zur selben Zeit stattfindender) Kommunikation unterschieden werden. Außerdem kann die Online-Kommunikation nur aus Textnachrichten bestehen oder aber durch Audio- und/oder Video-Funktionen ergänzt werden. Um diese Möglichkeiten zu klassifizieren, verweisen wir auf das zweidimensionale Modell der Kommunikationskanäle³.

Daneben muss auch der soziale Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet, beachtet werden. Sind Menschen in einen Konflikt verwickelt, so bringen sie oft starke Überzeugungen und Emotionen mit in die Diskussion. In diesen Fällen kann es besser sein, den sofortigen direkten Kontakt bzw. die synchrone Kommunikation der Konfliktparteien zu reduzieren, da diese im Streit dazu tendieren, die Körpersprache des jeweils anderen negativ zu bewerten. Synchrone Kommunikation erleichtert es, negative Emotionen impulsiv auszudrücken, ohne das eigene Verhalten zu reflektieren. Auch für den Mediator ist diese Situation nicht einfach, da ein Wort schnell das andere ergibt. Diese Annahme passt in das Bild von Forschungsergebnissen, die nahelegen, dass zusätzliche Kanäle wie Synchronität, stimmliche oder visuelle Zeichen einen nachteiligen Effekt haben, wenn die Teilnehmer nicht kooperieren, sondern eine konkurrierende Haltung zueinander einnehmen.⁴ Aus diesem Grund empfehlen beispielsweise auch Carnevale und Isen⁵, asynchrone Kommunikation für Menschen zu nutzen, die sich in einem Konflikt miteinander befinden.

Kurz zusammengefasst: Während Menschen, die gleichzeitig (synchron) kommunizieren, durch einen Blick oder eine Bemerkung der anderen Partei zum Schweigen gebracht werden können, wird angenommen, dass das Fehlen visueller Hinweise zu einem weniger feindseligen, konkurrierenden Verhalten und daher zu „integrativeren“ Lösungen führt. Das impliziert außerdem, dass der Einsatz asynchroner Kommunikation vor allem in den Anfangsstadien einer Mediation, die oft von einer hohen Eskalationsgefahr geprägt sind, sinnvoll und nützlich sein kann. Möglich ist dies beispielsweise durch Einzelsprache mit den Mediatoren (Caucus) oder die Nutzung einer

1 Media Richness Theory. Siehe Daft / Lengel (1986).

2 Rice / Love (1987).

3 Swaab / Galinski / Medvec / Diermeier (2012).

4 Swaab et al. (2012).

5 Carnevale / Isen (1986).

Der Faktor Vertrauen als Erfolgskriterium in der audio-video-basierten Online-Mediation

Anne Rickert

Der Faktor Vertrauen spielt in der Mediation eine zentrale Rolle und ist in der Online-Mediation umso wichtiger, da neben der Vertrauensbildung zum Mediator noch die technische Komponente hinzukommt. In der audio-video-basierten Online-Mediation (Live-Online-Mediation) stehen dem Mediator ähnlich vielfältige Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten zur Verfügung wie in der Präsenzmediation, sofern die Software entsprechende Funktionalitäten bietet. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Anforderungen an die Web Conferencing Software zu stellen sind und gibt Handlungsempfehlungen für den Live-Online-Mediator, um den erfolgsentscheidenden Aspekt des Vertrauensaufbaus und -erhalts im virtuellen Raum optimal zu gestalten.

1. Vertrauen als zentrales Element der Mediation

Als „Bedingung und Resultat zugleich“¹ ist Vertrauen zentraler Aspekt einer erfolgreichen Mediation. Neben einer vertrauensvollen Beziehung zum Mediator (sowie einem Minimum an Vertrauen zur Konfliktpartei und in den Prozess an sich, vgl. Abb. 1) müssen Mediatoren in der Online-Mediation auch der Technik Vertrauen entgegenbringen. In der audio-video-basierten Online-Mediation stellt eine Web Conferencing Software² den technischen Rahmen, in dem die Mediation durchgeführt wird. Ein solcher virtueller Raum ermöglicht synchrone Kommunikation (d. h. alle Beteiligten sitzen zeitgleich, aber räumlich verteilt am PC) über mehrere Kanäle (Audio-, Videokanal, Textchat, Gesten) in Echtzeit – daher auch der Begriff „Live-Online-Mediation“.

Mehrere Medientheorien³ belegen, dass soziale Präsenz und eine Reichhaltigkeit an Kommunikationskanälen in der Online-Kommunikation die entscheidende Rolle für die Bewältigung komplexer Kommunikationsaufgaben (wie z. B. Konflikte lösen oder verhandeln) spielen. Web Conferencing Systeme sind nach Rice/Reichwald das „zweitreichste“ Medium (nach dem persönlichen Kontakt) und bieten somit ähnlich intensive Aus-

tauschmöglichkeiten auf verbaler und non-verbaler Ebene wie Face-to-Face-Kommunikation. Es ist daher anzunehmen, dass audio-video-basierte Online-Mediation in hohem Maße geeignet ist, Vertrauen (zum Mediator) aufzubauen, da sehr ähnliche Rahmenbedingungen wie in der Präsenzmediation gegeben sind.

Alle interdisziplinären Forschungsansätze sind einig, dass es sich bei Vertrauen um eine „aktive psychische Leistung“⁴ handelt, bei der sich eine Person entschließt, sich auf eine andere Person/Gruppe/Situation einzulassen und – in Erwartung eines Gewinns – ein Risiko einzugehen. Schelske⁵ hat unterschiedliche Vertrauensformen innerhalb der interaktiven Medien identifiziert. Bei der Gestaltung von Live-Online-Mediation sollte besonders der Aufbau von interpersonalem Vertrauen (in den Online-Mediator), institutionellem Vertrauen (in den Anbieter von Live-Online-Mediation⁶) und Vertrauen in das technologische System⁷ (i. d. R. vom Repräsentanten des Systems (= Mediator) auf das System übertragen) Beachtung finden. Aufbauend auf dem initialen Vertrauen, das Internetnutzer beim Erstkontakt mit einer entsprechend gestalteten Website i. d. R. mitbringen, ist für eine erfolgreiche Online-Mediation der Aufbau langfristigen Vertrauens notwendig. Dies setzt eine

1 Söffte (2011).

2 Beispiele für Web Conferencing Systeme: vitero (www.vitero.de), Adobe Connect (www.adobe.com), WebEx (www.webex.de), www.netviewer.com.

3 Z. B. Media Richness Theory (Daft et al. (1986); Rice (1992); Reichwald et al. (1998)); Social Presence Theory (Short/Williams/Christie (1976); Gunawardena/Zittle (1997)); Backchannel Feedback Theory (Clark/Brennen (1991)).

4 Schelske (2003), S. 177.

5 Schelske (2003), S. 184 ff., in Anlehnung an Sztompka (1999), S. 41 ff.

6 Die vitero GmbH als Spin-Off der Fraunhofer Gesellschaft verfügt z. B. über einen intensiven Forschungshintergrund, der sich positiv auf die Vertrauenswürdigkeit des Produkts auswirkt.

7 Vgl. Giddens (1995).

Online-Mediation – 7 Vorurteile

Patric Illigen

Online-Mediation ist ein Thema, welches die Mediatorenszene immer stärker polarisiert, spaltet. Doch ist die Online-Mediation wirklich so anders, so weit weg von „echter“ Mediation? Was bedeutet überhaupt „echte“ Mediation? Wo gibt es Abgrenzungen, wo gibt es Überschneidungen? Ist die Nutzung der Online-Mediation wirklich so schlecht, wie viele Mediatoren argumentieren? Dieser Artikel setzt sich mit vielen Vorurteilen auseinander und versucht zu überzeugen, dass Online-Mediation nicht völliger „Unsinn“ ist, sondern ein wertvolles Werkzeug im Portfolio jedes Mediators sein kann.

Vorurteil 1: „Online-Mediation ist keine echte Mediation.“

Daraus lässt sich direkt die Gegenfrage stellen, was denn die sogenannte „echte“ Mediation ist. Die Mediation hat unendlich viele Gesichter, denn sie ist ein Spiegel des Konfliktes. Sie passt sich dem Konflikt an, niemals umgekehrt. Ein zu dogmatischer Umgang mit den Grundprinzipien kann oftmals dazu führen, dass vielleicht die Chance einer Mediation schon im Keim erstickt wird. Denken wir beispielsweise an die „Freiwilligkeit“. Wer ist schon freiwillig in einem Konflikt?

Grundsätzlich muss man in der ersten Phase überlegen, welche Art der Mediation zur Anwendung kommen sollte. Ist der Konflikt sehr sachbezogen, wie es bisweilen in Wirtschaftsmediationen oder gerichtsnahen Mediationen der Fall ist, wird man in der Regel eine „facilitative“¹ Mediation durchführen, bei der der Mediator relativ deutlich zielgerichtet und faktenbasiert das Verfahren führen wird. Bei emotionalen Konflikten wird es in der Regel aber notwendig, eine sogenannte „transformative“ Mediation durchzuführen, bei der die Arbeit der Parteien das zentrale Element darstellen wird, der Mediator hier den Rahmen realisieren muss, sodass Denkprozesse initialisiert werden, ein Umdenken und damit eine Weiterentwicklung erst möglich wird.

Dies alles kann auch in einer Online-Mediation realisiert werden, sofern technologisch der Raum hierzu gegeben wird. Notwendig ist unzweifelhaft ein geschlossener, gesicherter (Online)-Raum, in welchem sich die Medianten und der Mediator live und in Echtzeit austauschen können. Dabei muss neben der Sprache auch die Komponente Video vorhanden sein, damit Reaktionen per Körpersprache entsprechend erfasst

und hinterfragt werden können. Somit lassen sich Techniken wie das Loopen oder das Paraphrasieren unmittelbar vom Mediator in den ersten Phasen der Mediation anwenden, was in einer rein textbasierten Variante sehr lange dauern würde.



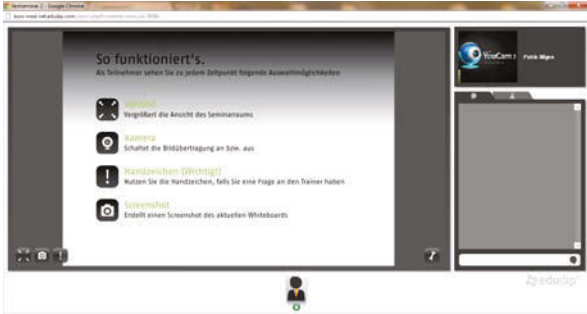

Vorurteil 2: „Online-Mediationen sind nicht vertraulich.“

Ein wichtiges Element der Mediation ist unzweifelhaft die Vertraulichkeit, welche durch das Mediationsverfahren sichergestellt werden soll. Ein professionelles Online-Mediationssystem wird grundsätzlich nur verschlüsselte, sichere Zugänge haben. Sicherlich, der Mediator kann nicht so genau sehen, wer (hinter der Kamera) mit im Raum ist, aber kann dies nicht auch in einer Präsenzmediation der Fall sein? Wenn es eine Partei darauf anlegt, dass Informationen nach draußen dringen, so kann man eine Vielzahl von Mitteln nutzen, angefangen dabei, das Handy anzulassen bis hin zur Nutzung versteckter Digital-Kameras. Der Mediator verpflichtet im Vertrag alle am Verfahren Beteiligten zum absoluten Stillschweigen, was den Raum für solche Spionageversuche einengt. Wer betrügen will, warum auch immer, der macht das, ob in einer persönlichen Sitzung oder online. Der Mediator hat die Aufgabe, den vertraulichen Rahmen sicherzustellen. Dazu zählt auch, dass die Kommunikation mit den Medianten entsprechend gestaltet wird. In der Praxis nutze ich persönlich nahezu ausschließlich E-Mails, um mit meinen Medianten außerhalb der Sitzungen zu kommunizieren. Dabei liegt es dann aber auch in der Verantwortung eines jeden Medianten, dass die Mails auch nur von dem gelesen werden, der dazu befugt ist.

Wichtig ist, dass Kommunikationswege genutzt werden, welche über eine entsprechende Sicherheit verfügen. Problematisch kann es durchaus sein, wenn für Online-Mediationen

¹ Facilitative = vereinfachen, erleichtern

Software-Lösungen für Online-Mediationen im Vergleich

	Adobe Connect	Vitro	Mesurain	Juripax
				
	Adobe Connect	Vitro	Mesurain	Juripax
Kurzbeschreibung	Adobe Connect ist eine Konferenzlösung für Webmeetings, E-Learning und Webinare und Trainings. Die Software ist unter anderem auch für Mediationen geeignet.	vitro steht für virtual team room und ist eine Software zur Durchführung virtueller Meetings und Trainings unter realitätsnahen Bedingungen, unter anderem auch für Mediationen geeignet.	Mesurain steht für M Ediation S UPervision T RAINING. Die Software ist auf die Bedürfnisse der Online-Mediation ausgelegt und bietet zusätzlich die Möglichkeit, Webmeetings und Trainings durchzuführen.	Juripax ist einer der weltweit führenden Anbieter im Bereich der textbasierten Online-Mediation. Die Juripax-Technologie ist speziell dazu entworfen, Mediationsprozesse zu optimieren.
Kommunikationsbasis				
synchron:	✓	✓	✓	X
audiobasiert	✓	✓	✓	X
videobasiert	Webcam	Webcam oder Avatar	Webcam und/oder Foto	X

E-Partizipation in Unternehmen, Politik und Verwaltung – Möglichkeiten und Grenzen

Christian Potschka und Christian Heise

Dialogisch-orientierte Beteiligungsformen lassen sich in nach innen und nach außen gerichtete Angebote differenzieren. Beide finden zunehmend Verbreitung und ermöglichen eine orts- und zeitunabhängige Mitwirkung an Meinungsfindungs- und Entscheidungsprozessen. Der Beitrag widmet sich der Anwendung der E-Partizipations-Tools Adhocracy und Liquid Feedback bei der Enquete-Kommission Internet und digitale Gesellschaft und der Synaxon AG. Dabei werden Möglichkeiten und Grenzen aufgezeigt und Hinweise zur Einführung gegeben.

1. Anwendungsbereiche von E-Partizipation

Dialogisch orientierte Beteiligungsformen gewinnen in Unternehmen, Politik und Verwaltung zunehmend an Bedeutung. E-Partizipation kann in diesem Zusammenhang ein wichtiger Faktor sein, der je nach Anwendungsbereich in diesem Beitrag wie folgt verstanden wird: Innerhalb von Unternehmen und Verwaltungseinrichtungen bezeichnet E-Partizipation die Teilhabe von Mitarbeitern an organisatorisch-administrativen Prozessen mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT). Auf der anderen Seite bezeichnet die nach außen gerichtete E-Partizipation, wie sie bereits vielfach von kommunalen Verwaltungen angewandt wird, die Teilhabe von natürlichen und juristischen Personen (und ihrer Gruppierungen) an politisch-administrativen Prozessen der Entscheidungsfindung unter Anwendung von IKT.¹

E-Partizipation als interaktiver Kommunikationsprozess zielt immer darauf, Teilhabe zu ermöglichen. Dabei beinhaltet E-Partizipation mehr als lediglich die Digitalisierung bestehender Beteiligungsverfahren (z. B. mittels Fragebögen). Unternehmens- und verwaltungsintern werden durch die Nutzung von E-Partizipations-Tools Meinungsbilder transparent, es können neue Themen aufgeworfen und Debatten angestoßen werden. In einem zweiten Schritt kann der durch die Beteiligung gewonnene Input dazu verwendet werden, betriebliche und verwaltungsinterne Entscheidungsprozesse mitzugestalten.

Auch bei der nach außen gerichteten E-Partizipation geht es zunächst darum, Themen und Debatten aufzuwerfen und den (politischen) Entscheidungsträgern Diskussionsgrundlagen

anzubieten. Im Idealfall soll E-Partizipation hier dazu dienen, Politikprozesse in einem frühen Stadium zu beeinflussen. Historisch ist E-Partizipation in der Digitalisierung formeller und informeller politischer Beteiligungsverfahren verwurzelt. Demokratietheoretisch bestehen hier Verbindungen zum Konzept der „Liquid Democracy“, welche darauf zielt, einen fließenden Übergang zwischen rein repräsentativen und direkteren Formen von Demokratie zu ermöglichen.

2. Verbreitung

E-Partizipation findet in vielen westlichen Industrienationen Anwendung. Innerhalb Europas nehmen insbesondere Großbritannien, Dänemark und Estland eine herausragende Stellung ein, wohingegen weltweit die USA, Kanada, Neuseeland und Südkorea federführend sind.² Dabei gibt es große Unterschiede bei den Ansätzen und Einsatzbereichen sowie der Quantität und Qualität der Instrumente und Angebote. Diese lassen sich auf nationale sowie unternehmens- und verwaltungsspezifische Idiosynkratien in den Bereichen Unternehmensführung, Mitarbeiterbeteiligung und Bürgerbeteiligung an politischen Prozessen zurückführen.

In der BRD ist E-Partizipation besonders auf kommunaler Verwaltungsebene weit verbreitet, bei der Initiativen darauf abzielen, Bürgerbeteiligung zu ermöglichen. Wie eine aktuelle Studie der Materna GmbH in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Verwaltungswissenschaften an der Hochschule Harz aufzeigt, schätzen 51 Prozent der befragten Behörden E-Partizipation als „im Allgemeinen bedeutend“ ein und etwa die Hälfte der

¹ Vgl. Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH (2008), S. 5.

² Ebd., S. 6, 76.

Elektronische Partizipation – Studie belegt hohes Interesse der öffentlichen Verwaltung an Bürgerbeteiligung

André Göbel

Im November 2011 veröffentlichten die Hochschule Harz und die Materna GmbH die Studie „Elektronische Partizipation in der öffentlichen Verwaltung“. Darin wird offensichtlich, dass die öffentliche Verwaltung das Potenzial einer stärkeren Bürgerbeteiligung erkennt und inzwischen versucht, durch E-Partizipationsangebote die Bürgerinnen und Bürger in den Entscheidungsprozess auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene einzubinden. Die nachfolgenden Darstellungen geben eine Zusammenfassung der oben genannten Studie, an der sich 118 Behörden des Bundes, der Länder und der 300 größten Kommunen beteiligten (23,8 Prozent).

Die elektronischen Informations- und Kommunikationswege sind aus dem täglichen Leben kaum wegzudenken. Daher überrascht es nicht, dass sich zunehmend gesellschaftliche Prozesse der politischen Teilhabe in das Internet verlagern und über soziale Netzwerke zu neuen Bündnissen der Bürgerbeteiligung heranwachsen.

1. Entwicklungsdynamik in deutschen Verwaltungen

Frühere Studien zur elektronischen Beteiligung identifizierten vor allem Leuchtturmprojekte im digital-partizipativen Angebot der deutschen Verwaltungslandschaft. Die neuerliche Untersuchung¹ zeigt zumindest auf kommunaler Ebene ein deutlich gestiegenes Aktivitätsniveau. Hier haben bereits 52 Prozent der befragten Städte ein Beteiligungsangebot für Bürger und Wirtschaft aufgelegt. Unabhängig vom jeweiligen Entwicklungsstand dieser Angebote bewerten inzwischen mehr als zwei Drittel der befragten Verwaltungen das Thema E-Partizipation für die weitere Entwicklung als sehr bedeutend oder bedeutend. Die Wichtigkeit des Themas ist demnach in der deutschen Verwaltung angekommen und wird auch von 46 Prozent aller befragten Verwaltungsebenen gelebt. Somit kann eine verstärkte Öffnung der Verwaltung zur Teilhabe von Bürgern und Wirtschaft an politischen Entscheidungsprozessen und Verwaltungsvorhaben verzeichnet werden.

E-Partizipation wird künftig nicht nur angesichts des parteiübergreifenden und modernen politischen Zeitgeists für mehr Transparenz und Beteiligung über das Internet sorgen und eine noch größere Dynamik entwickeln. Auch die Einschätzungen der Bedeutung von E-Partizipation im Allgemeinen und die jeweilige Bedeutung für die befragten Institutionen im Speziellen zeigen, dass dem Themengebiet inzwischen eine deutliche Beachtung beigemessen wird (siehe Abb. 1). Immerhin wird es im Allgemeinen von über zwei Drittel der Befragten mindestens als bedeutend eingestuft. Eine gleich hohe Bedeutung von elektronischen Beteiligungen attestiert fast die Hälfte der Befragten auch mit Blick auf die eigene Institution.

2. Kommunen mit Vorreiterrolle

Die Untersuchungen offenbarten auch, dass die kommunalen Einrichtungen eine Vorreiterrolle einnehmen. Auf Kommunalebene haben inzwischen 52 Prozent der befragten Städte ein aktives Angebot. Im Bereich der Länder und des Bundes ist das Angebot hingegen deutlich kleiner. Somit sind die Kommunen mit ihren vielfältigen und thematisch verteilten Ansätzen zugleich Impulsgeber für Landes- und Bundesverwaltungen. Die Nähe zur Bevölkerung und die Vielzahl relevanter Entscheidungen und Vorhaben, die die Bürger selbst in ihrer eigenen Lebensumwelt betreffen, hier ist Stuttgart²¹ nur eines von vielen Beispielen, sind wesentliche Gründe für die dort bestehende Entwicklungssituation. Die Studie konnte ebenfalls aufzeigen, dass viele dieser Beteiligungsergebnisse tatsächlich nicht nur

¹ Die Studie ist unter www.e-partizipation-studie.de verfügbar.

Crossmediale Moderation

Matthias Trénel

Auf welchem Wege kann ich Bürger, Mitarbeiter oder Kunden am besten einbeziehen, um gemeinsam in einen Dialog zu treten? Eine einfache Antwort gibt es nicht. Um eine Wahrheit kommt man allerdings nicht herum: Beteiligt man nur auf eine bestimmte Weise, macht man es einigen einfacher sich einzubringen, anderen aber gleichzeitig schwieriger. Vor diesem Hintergrund gewinnt eine crossmediale Gestaltung und Moderation von Dialogen an Bedeutung.

1. Klassische Formate greifen zu kurz

Ein fiktiver aber üblicher Fall: Ein Forschungszentrum mit einem Versuchsreaktor veranstaltet Jahr für Jahr einen Tag der offenen Tür und verschickt dafür per Post eine Infobroschüre an alle umliegenden Haushalte. In der Nachbarschaft gibt es viele Fragen, sogar eine Bürgerinitiative. Am Samstag bei gutem Sommerwetter finden sich einige Interessierte auf dem Gelände ein. Was genau im Forschungszentrum passiert und wie mit Risiken umgegangen wird, bleibt für den Großteil der Bevölkerung jedoch weiter unklar. Und noch ein Beispiel: In einer Stadt wird ein zentraler Platz stadtplanerisch gestaltet. Die Informationsveranstaltungen abends unter der Woche werden gut besucht von einem älteren, männlich geprägten Publikum. Wortstark und wiederholt wird gefordert, den Platz in den ursprünglichen Vorkriegszustand zu rekonstruieren. Ein Verein sammelt Geld dafür und die Medien interessieren sich für die Kontroverse. Der planerische und bedarfsorientierte Gestaltungsspielraum verengt sich in diesem Umfeld. Es fehlen Informationen darüber, welche Nutzungsbedarfe und Meinungen es in der breiteren Einwohnerschaft gibt.

Beide Fälle zeigen: Die klassischen Dialogwege funktionieren für sich genommen auf gewisse Weise. Allerdings ist der Optimierungsbedarf unübersehbar: Jugendliche, Personen mittleren Alters, Berufstätige, Frauen und Familien werden oft kaum erreicht. Breite öffentliche Diskussionen sind selten. Crossmediale Moderation birgt das Versprechen, bislang ungenutzte Potenziale für Dialoge zu erschließen. Warum?

Einem alten Grundsatz folgend muss man die Menschen dort abholen, wo sie stehen. Für die Moderation und Gestaltung von Dialogen bedeutet dies, Kommunikationsformate zu wählen, die den betroffenen Personen vertraut sind und ihnen einen leichten Einstieg ermöglichen. Allerdings gibt es keine One-Size-Fits-All-Lösung. Was für die einen ein Vortrag mit Diskussion ist, kann für andere ein Spaziergang oder Facebook sein. Cross-

mediale Moderation spielt mit unterschiedlichen Kanälen und sucht nach ihrer systematischen Verknüpfung.

2. Crossmediale Moderation in der Praxis

2.1 Dialogforum Feste Fehmarnbeltquerung

Das Dialogforum Feste Fehmarnbeltquerung erörtert alle umstrittenen Fragen in einem Gremium verschiedener Vertreterinnen und Vertreter. Über die Webseite des Dialogforums wird die Öffentlichkeit beteiligt, indem die Sitzungen live übertragen werden und alle Stellungnahmen und Gutachten zum Download angeboten werden. Außerdem gibt es eine Bürgersprechstunde, sowohl online als auch vor Ort, zu Beginn jeder Sitzung, in der Fragen öffentlich beantwortet werden.



Abb. 1: Online-Bürgersprechstunde des Dialogforums Feste Fehmarnbeltquerung (© fehmarnbelt-dialogforum.de)

2.2 Dialog zum Endlager Gorleben

Das Bundesumweltministerium hat 2011 einen Dialog zu Fachfragen der Erkundung eines Endlagers für radioaktive