

Enrico Celio, Marco Baltensweiler

Überblick: Multi-Stakeholder-Prozesse im ländlichen Raum sind durch wiederkehrende Interaktionen von einer kleinen Anzahl langfristig verbundener Akteur:innen geprägt. Der Beitrag* untersucht, wie wiederholte Konfliktsituationen konstruktiv bearbeitet werden können und wie die Zusammenarbeit institutionalisiert werden kann. Auf Basis eines Fallbeispiels, einer Literaturrecherche und einer Fokusgruppe werden Vertrauensaufbau und Rollenklärung – sprich die Zusammenarbeitskultur – als zentrale Voraussetzungen identifiziert. Darauf aufbauend wird ein schrittweises Vorgehen zur Entwicklung einer Commons-Public-Partnership als tragfähige Organisationsform vorgestellt.

Keywords: Multi-Stakeholder-Prozesse; Vertrauensaufbau; Rollenklärung; Commons-Public-Partnership; ländlicher Raum.



<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.12>

In die Voraussetzungen investieren

Rollenklärung und Vertrauensaufbau in Multi-Stakeholder-Prozessen

1. Herausforderungen in Multi-Stakeholder-Prozessen im ländlichen Raum

In Mediationen und mediationsähnlichen Prozessen (zum Beispiel Klärung von Zielkonflikten) im öffentlichen Bereich** sind häufig eine Vielzahl von Akteur:innen involviert. Auch im vergleichsweise wertehomogenen

Schweizer Kontext treffen in Multi-Stakeholder-Settings gegensätzliche Weltanschauungen aufeinander, etwa bei Fragen zu Grossraumbtieren, Ernährung oder Energieproduktion. Die zentrale Herausforderung besteht darin, unter diesen Bedingungen konstruktiv Lösungen zu entwickeln. Im ländlichen Raum – im Gegensatz zu urbanen Kontexten – ist die Anzahl der aktiven Akteur:innen

*) Der vorliegende Artikel beruht auf folgenden Arbeiten: Celio, E. (2025): Multi-Stakeholder-Prozesse stärken: Potenziale von „Perspektivenwechsel“ und „Mediation Space“. Was aus den Ansätzen „Perspektivenwechsel“ und „Mediation Space“ für Multi-Stakeholder-Prozesse im öffentlichen Bereich gelernt werden kann. CAS Mediation und Konfliktlösungskompetenz, Lehrgang 12 kompakt – Facharbeit. Celio, E., Hess, L. (2026): Partnerschaft zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Behörden. Wie anstehende räumliche Herausforderungen zusammen gedacht und angegangen werden können. Wegleitung. Vielen Dank für den fachlichen Austausch an die Interventionsgruppe der

Fachgruppe Hofkonflikt (Netzwerk Mediation im ländlichen Raum); <https://hofkonflikt.ch>) sowie Sven-Erik Rabe und Livia Hess für den Review.

**) Eine Mediation im „öffentlichen Bereich“ charakterisiert sich unter anderem durch eine „Beteiligung von Vertretern aus Politik und öffentlicher Verwaltung in ihren beruflichen Rollen“ und durch das Ziel, dass die Lösung des Konflikts in „einen politischen oder administrativen Planungs- oder Entscheidungsprozess einfließen soll“; Thomas Flucher und Emanuel Wassermann, „Mediation öffentlicher Bereich“, in Mediation – Wirtschaft, Arbeitswelt, öffentlicher Bereich, Modul 8, Skript zum CAS Lehrgang (Universität Fribourg, 2024).

relativ klein und über die Zeit stabil¹. Damit stehen oft dieselben Akteur:innen wieder miteinander in Kontakt, um unterschiedliche Zielkonflikte zu lösen.

2. Begriffe und Konzepte

Es kann zwischen einem Setting (Aufbau, Zustand) und einem Prozess, den die Stakeholder miteinander durchleben, unterschieden werden². Dem Setting und dem Prozess liegt ein Problem zugrunde, das die Art der Interaktion, die Technik der Moderation und die Form der Zusammenkunft bestimmt³. Als **Multi-Stakeholder-Setting** können Situationen beschrieben werden, bei denen als kleinster gemeinsamer Nenner mindestens drei Parteien sich über konfliktbehaftete oder andere Themen austauschen.

» Ein Multi-Stakeholder-Setting kann unterschiedliche Verbindlichkeit zwischen den Stakeholdern aufweisen: von (einmaligem) Dialog über Plattformform oder Forum bis zur (vereinbarten) Partnerschaft.

Multi-Stakeholder-Prozesse sind (oft längerfristige) Prozesse zur Zusammenarbeit, Verhandlung oder Konfliktlösung. Unterschiedliche Interessen der Beteiligten führen dabei regelmässig zu Zielkonflikten. Um wiederkehrende Herausforderungen zu bewältigen, die einen begrenzten Personenkreis betreffen, ist es hilfreich, wenn die Beteiligten regelmässig miteinander sprechen und zusammenarbeiten. Eine Besonderheit stellt eine Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und privaten Akteur:innen dar, da unterschiedliche Handlungsspielräume, unterschiedliche Einbettung in Hierarchien oder politische Verantwortlichkeiten vorliegen. In Multi-Stakeholder-Settings, bei denen private und staatliche Akteure zusammenarbeiten müssen, sind durch die unterschiedlichen professionellen Hintergründe und Rahmenbedingungen oftmals grosse Unterschiede in Bezug auf das Wissen und die verfügbaren Ressourcen vorhanden. Um trotz dieser Unterschiede konstruktiv zusammenzuarbeiten, wurde die Idee der „**Commons-Public-Partnership**“ (CPP) entwickelt⁴. Die zu bearbeitenden Themen einer CPP definieren sich stark über die teilnehmenden Commons-Organisationen und die Fachbereiche der öffentlichen Hand, die fallspezifische Problemstellungen in einem sich überschneidenden Perimeter zu lösen haben.

Das häufig als Übersetzung für „Commons“ aufgeführte „Gemeingut“ greift zu kurz, um „Commons“ zu erklären. Commons bestehen aus drei Grundbausteinen:

- (1) materielle oder immaterielle Ressourcen, wie beispielsweise kollektiv genutzte Weiden oder Wälder,
- (2) die Commoners (Nutzende), die die Ressource gemeinsam in Anspruch nehmen und
- (3) die Regeln und Normen, die den Umgang der Commoners mit den Ressourcen bestimmen (vgl. dazu Elinor Ostrom⁵ und Silke Helfrich⁶).

Eine CPP besteht aus mindestens einer Commons-Organisation und mindestens einer vertretenden Person der öffentlichen Hand. Dabei wird unter einer Commons-Organisation eine juristische Person verstanden (zum Beispiel eine öffentlich- oder privatrechtliche Genossenschaft oder ein Verein), die sich um natürliche Ressourcen oder Infrastrukturen kümmert. Die öffentliche Hand/Behörde ist

1) Michael Woods, *Rural Geography: Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring* (SAGE Publications Ltd, 2011), <https://doi.org/10.4135/9781446216415>; Don E. Albrecht, „Rural/Urban Differences: Persistence or Decline“, *Rural Sociology* 87, Nr. 4 (2022): 1137–54, <https://doi.org/10.1111/ruso.12450>. Beide Quellen diskutieren mögliche Definitionen von „ländlichem Raum“. Obwohl auch der Fokus auf sozio-kulturelle Charakteristika des ländlichen Raums kritisiert werden kann, arbeiten wir mit der/einer Arbeitshypothese, dass im ländlichen Raum eine relativ tiefe Dichte der Bevölkerung und über die Zeit stabilere soziale Beziehungen als in Agglomerationen zu finden sind.

2) Levinia Addae-Mensah u. a., *Mediating Complex Conflicts in Africa: Reflections on Multi-Stakeholder Approaches*, with Abatis, Katrina (ETH Zurich, 2024), 17 p., application/pdf, 17 p., <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000682681>; Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, *Multi-Stakeholder Processes for Conflict Prevention & Peacebuilding: A Manual, Preventive Action Toolkit* (Dutch Ministry of Foreign Affairs, 2017), 114, <https://www.gppac.net/resources/multi-stakeholder-processes-conflict-prevention-peacebuilding-manual>.

3) Rob van Tulder, *From Platform to Partnership. When and How to use Dialogues for Effective Multi-Stakeholder Engagement* (The partnerships resource centre, 2011), 28.

4) Paul Jerchel und Judith Pape, *Commons-Public Partnerships. Neue Kooperationsformen für die sozialökologische Transformation*, September 2022, <https://doi.org/10.48481/iass.2022.039>.

5) Elinor Ostrom, *Die Verfassung der Allmende* (Mohr Siebeck, 1999), <https://doi.org/10.1628/978-3-16-165402-2>.

6) Silke Helfrich und David Bollier, *Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons* (2019), <https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5574-2/frei-fair-und-lebendig-die-macht-der-commons/>.

eine formelle (Bund, Kanton, Bezirk, Gemeinde) oder informelle Institution (Region). Die Institutionen sind meist demokratisch legitimiert, und über die Kompetenzordnung werden die Aufträge an die administrierenden Stellen weitergegeben (beispielsweise an eine Fachstelle des Kantons oder ein regionaler Entwicklungsträger).

Zusammenfassend kann die CPP wie folgt charakterisiert werden:

- Commons-Organisationen und öffentliche Hand verfolgen in einem bestimmten Raum sich überlagernde Interessen.
- Commons-Organisation und öffentliche Hand arbeiten an einem gemeinsamen Prozess und/oder Projekt.
- Bewusstsein über die Zusammenarbeit mit geklärtem Rollenverständnis, der Legitimation der Delegierten und allenfalls einer Zusammenarbeitsvereinbarung ist vorhanden.

3. Vorgehensweise und Fallbeispiel

Dieser Artikel basiert auf einer Literaturrecherche und auf der Auswertung des nachstehend beschriebenen Fallbeispiels. Um die ersten Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel zu verifizieren und die Übertragbarkeit in andere Kontexte zu prüfen, wurden die Erkenntnisse in einer Fokusgruppe⁷ diskutiert, der sechs Personen⁸ angehörten. Die Erkenntnisse der Fokusgruppe flossen in die vorgestellte Vorgehensweise ein (Kapitel 4); einzelne Punkte wurden in der Diskussion aufgegriffen (Kapitel 5).

3.1 Fallbeispiel

In einer Ostschweizer Gemeinde – im Perimeter von zwei Meliorationsgenossenschaften – sind für den ländlichen Raum typische Ansprüche an den Raum vorhanden. Erholungsnutzung, Siedlungsentwicklung, intensive landwirtschaftliche Produktion, Ansprüche an die Biodiversität und Anpassung an den Klimawandel überlagern sich. 2025 wurde eine Zusammenarbeit aufgebaut, um die sich überlagernden Herausforderungen zu bearbeiten. Konkret geht es im Perimeter um die Ausgestaltung von Wildtierkorridoren, um die Festlegung der Gewässerräume, um die Erneuerung von Drainagen und künftig um die Umsetzung der ökologischen Infrastruktur.⁹

Neben den offenen Fragen zur konkreten Raumnutzung arbeiteten die Beteiligten auch an der Organisationsform. Diese Organisationsform soll die Aufbauphase (Vorbereitungen, Verständigung über gemeinsames Vorhaben) und eine Pilotphase (erste konkrete Arbeiten an einer Herausforderung) überdauern und auch künftig

dazu dienen, anstehende (und gemeinsame) Herausforderungen der Beteiligten zu bewältigen. Anhand dieses Fallbeispiels wurde die Herangehensweise aufgearbeitet, erprobt und dokumentiert. Diese Herangehensweise kann auch auf andere Fragestellungen bzw. in anderen Perimetern angewendet werden.

Am Prozess waren acht Personen beteiligt. Die Gruppe setzte sich aus je zwei Vertreter:innen von zwei Meliorationsgenossenschaften, zwei Vertreter:innen aus je einem Fachbereich der Gemeinde und zwei Vertreter:innen der kantonalen Verwaltung aus je einem Fachbereich zusammen. Nach den Vorgesprächen wurden bis dato fünf Sitzungen zu je rund drei Stunden durchgeführt.

4. Auf dem Weg zu einer Commons-Public-Partnership

Im Fallbeispiel konnte festgestellt werden, dass vor dem Start des mediationsähnlichen Prozesses ein Vertrauensverlust zwischen den Akteur:innen bzw. den Akteursgruppen stattgefunden hatte. Um in den Klärungsprozess einzusteigen, wurde daher eine allparteiliche Moderation eingesetzt und wurden „neutrale“ Interaktionsräume bereitgestellt.

Die Klärung der konfliktbehafteten Situation und der Aufbau einer CPP im Perimeter einer Commons-Organisation erfolgte schrittweise (Abbildung 1). Dies ist besonders bei geringer Zusammenarbeitserfahrung, Vertrauensverlust oder personellen Wechseln wichtig. Eine Einteilung in Phasen wie Grundlagen-, Aufbau-, Pilot- und Betriebsphase unterstützt die Strukturierung. Hier wird die Aufbau- und die Pilotphase fokussiert, in der die Grundlagen für die Partnerschaft erarbeitet werden.

7) Marlen Schulz u. a., Hrsg., Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: von der Konzeption bis zur Auswertung (Springer VS, 2012).

8) Vertreter:innen aus Verband der Korporationen und Genossenschaften, Korporation aus einem anderen Kanton, aus Wissenschaft, aus Beratung, zwei Vertreter des bearbeiteten Fallbeispiels (Kanton und Genossenschaft).

9) Dies sind Konzepte bzw. Anforderungen, die im Schweizer Kontext zentral sind. Dazu folgende Links: Gewässerraum: <https://www.bafu.admin.ch/de/gewaesserraum> (Zugriff: 27.04.2026), Drainagen, Strukturverbesserungen: <https://www.blw.admin.ch/de/allgemeine-informationen-zu-strukturverbesserungsmassnahmen> (Zugriff: 27.04.2026), ökologische Infrastruktur: <https://www.bafu.admin.ch/de/oekol-infrastruktur> (Zugriff: 27.04.2026).

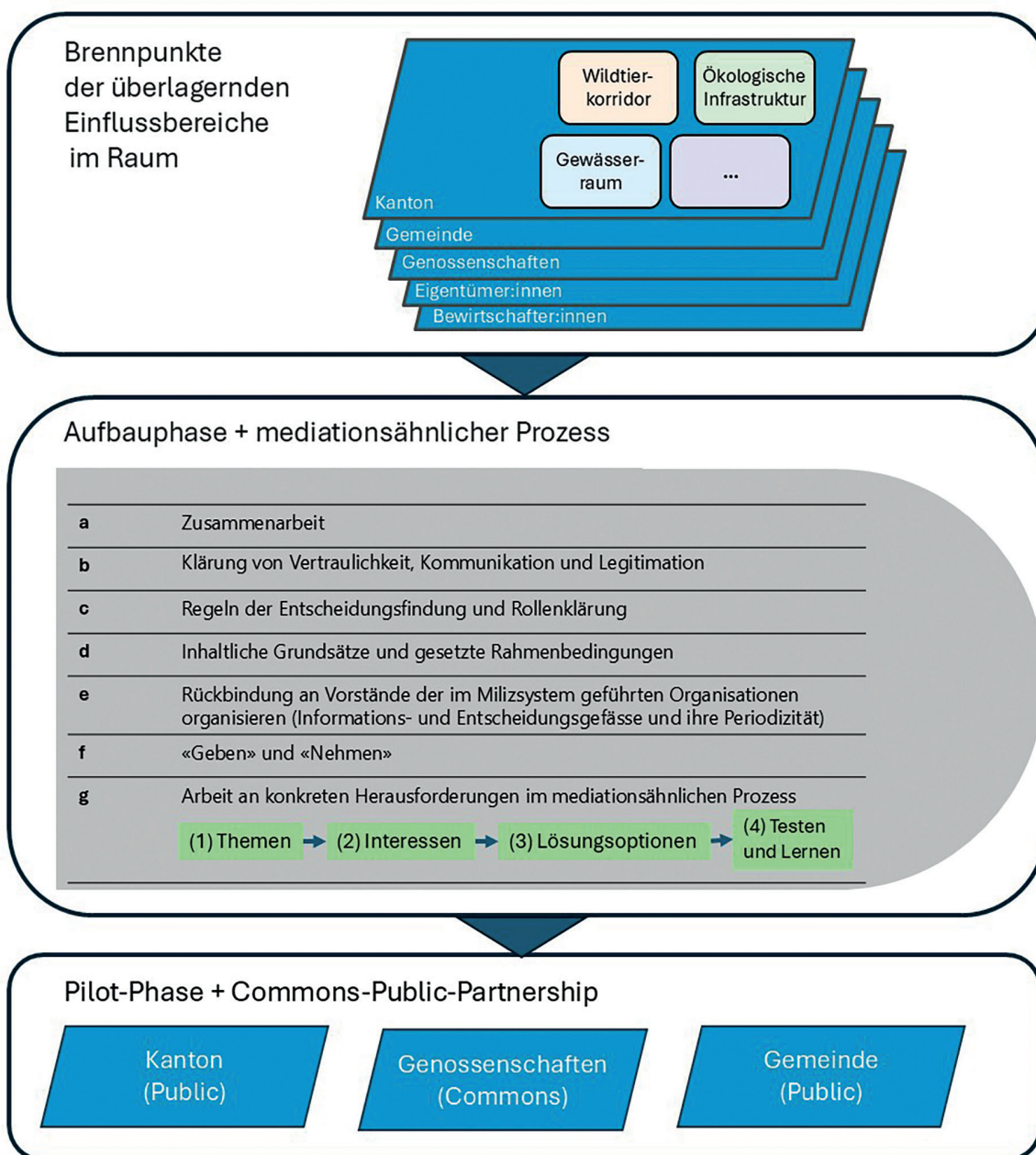


Abbildung 1: Ausgangslage mit überlagernden Einflussbereichen, die Arbeit in der Aufbauphase sowie im mediationsähnlichen Prozess, der zu einer institutionalisierten Partnerschaft zwischen Behörden und den Commons-Organisationen führen kann (Commons-Public-Partnership).

4.1 Aufbau-Phase

In dieser Phase wird die Zusammenarbeit – das gemeinsame Arbeiten und die organisatorischen Aspekte – aufgebaut. Das Ziel ist es, sich über die Organisationsform klar zu werden, sodass nach der Aufbau- und Pilotphase das Gefäss weiterbestehen kann.

A. Organisatorische Aspekte der Aufbauphase

(a) Zusammenarbeit

Zu Beginn muss über die Verbindlichkeit der Teilnahme, über die Prozessleitung und über grundlegende Interaktionsregeln gesprochen werden. Dies können insbesondere folgende Punkte sein:

- Grundregeln der Teilnahme an den Sitzungen, zum Beispiel die regelmässige Teilnahme oder die Sicherung einer Vertretung. Zusätzlich soll festgehalten werden, was geschieht, wenn eine Teilnehmer:in aus dem Prozess aussteigen möchte.
- Erwartungen an die externe Prozessleitung klären, beispielsweise die Wahrung der Allparteilichkeit, die Aufbereitung von Grundlagen, die Nachbereitung der Sitzungen.
- Grundregeln der Interaktion klären (zum Beispiel sich nicht ins Wort zu fallen).

(b) Klärung von Vertraulichkeit, Kommunikation und Legitimation

Die Klärung der folgenden Punkte ist zentral, um eine vertrauensvolle Gesprächskultur aufzubauen.

- Klären, wer aufgrund hierarchischer Strukturen informiert werden muss und wie der Informationsfluss gestaltet wird. Die gemeinsame Haltung zur Wahrung der Vertraulichkeit kann beschrieben werden.
- Allenfalls werden im Kreis der CPP Inhalte ausgearbeitet, die von den Trägerorganisationen im ersten Moment nicht vollständig mitgetragen werden. Hier die erarbeitete Lösung aus den unterschiedlichen Perspektiven zu vertreten, stellt ein Risiko für die eigene Stellung in der Organisation dar. Das Risiko der Teilnahme anzusprechen, zeigt auf, dass alle darauf angewiesen sind, die Vertraulichkeit zu wahren.
- Festhalten, wer weshalb als Delegierte:r am Prozess teilnimmt, und damit die Legitimation stärken.

(c) Regeln der Entscheidungsfindung und Rollenklärung

Die Entscheidungsfindung und die Rollenklärung sind für die längerfristige Zusammenarbeit zentral. Im Bearbeitungsprozess kann angesprochen werden, dass sich die Gruppe auch auf andere Entscheidungsmechanismen einlassen oder weitere Rollen hinzuziehen kann.

- Klären, welche Form der Entscheidungsfindung genutzt wird, zum Beispiel mittels Abstimmungen (mit welchem Mehr?), nach dem Konsent- oder Konsensprinzip.
- Klären, wer in welcher Rolle teilnimmt, wie die Betroffenheit der Teilnehmenden charakterisiert werden kann (zum Beispiel professioneller Auftrag, Eingriff in Besitz) und welche Prozesssteuerungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Neben der Rollenklärung muss auch die Legitimation der Vertretungen (unter Berücksichtigung der bestehenden hierarchischen Strukturen) für die identifizierten Herausforderungen definiert werden. Damit wird in der Kommunikation weniger „auf die Person gespielt“, sondern aus Sicht der zugeordneten bzw. eingenommenen Rolle argumentiert. Um die Rollenklärung zu erarbeiten, bieten sich folgende Schritte an:

- Gemeinsam definieren, was eine Rolle ist.
- Identifizieren, welche Rollen die eigene Person (in unterschiedlichen Situationen) einnimmt oder einnehmen muss.
- Rechte und Pflichten (Aufgaben) der unterschiedlichen Rollen transparent machen.
- Gemeinsam überlegen, wie die unterschiedlichen Rollen in den bevorstehenden Sitzungen konstruktiv eingebracht werden können.

(d) Inhaltliche Grundsätze und gesetzte Rahmenbedingungen

Es ist hilfreich, wenn die Beteiligten gemeinsame Herausforderungen identifizieren. Aus der Definition dieses gemeinsamen Startpunkts wird Motivation für den Prozess geschöpft. Beispielsweise könnten folgende Grundsätze formuliert werden:

- Anerkennen, dass bestimmte Grundlagen wie etwa Gewässerräume, ökologische Infrastruktur oder Fruchtfolgeflächen in die Lösungsfindung einbezogen werden müssen.
- Anerkennen, dass anzustrebende Lösungen Synergien nutzen und mehrere Interessen bedienen sollen.
- Anerkennen, dass über gewisse Punkte (noch) nicht verhandelt werden kann. In konfliktreichen Situationen kann es hilfreich sein, wenn zu Beginn des Prozesses inhaltliche Grundlagen, Anliegen oder „rote Linien“ formuliert werden können. Dies hilft den Teilnehmenden, sich ihrer Grundlage zu versichern¹⁰ und allenfalls offener in die Gespräche einzusteigen. Es ist dabei denkbar, dass die Teilnehmenden später ihr eigenes Anliegen oder ihre „rote Linie“ überdenken oder revidieren. Dies soll aber auf Eigeninitiative der Teilnehmenden erfolgen.

10) Jean-Nicolas Bitter u. a., Mediation Space: Addressing Obstacles Stemming from Worldview Differences to Regain Negotiation Flexibility, September 2022, 52 p., application/pdf, 52 p., <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000557346>.

(e) Rückbindung an Vorstände der im Milizsystem geführten Organisationen organisieren (Informations- und Entscheidungsgefässe und ihre Periodizität)

Die Teilnehmenden repräsentieren meist ihre Organisationen und sind Vorgesetzten oder Vorständen allenfalls bis zu Genossenschaftsversammlungen Rechenschaft schuldig. Daher müssen der Informationsfluss und die Entscheidungsmechanismen transparent sein und muss die Rücksprache sowie Absicherung (Rückbindung) klar organisiert sein.

» Um Klarheit über die Rückbindungsmöglichkeiten der Teilnehmenden zu haben, ist es wichtig, die Gefässe und Anlässe offen zu legen.

Damit kann geklärt werden, wann und wie Entscheidungen abgeholt werden können. Dies hilft den Delegierten am Prozess auch, die informelle Rolle des Prozesses aufzuzeigen, sich beispielsweise gegenüber Vorgesetzten abzusichern und trotzdem Wege zu kennen, wie Ideen aus den Gesprächen in die Umsetzung kommen können.

Verhandlungsmandat und Organisation der Rückbindung zu den Vorständen der Commons-Organisationen und den Vorgesetzten der öffentlichen Verwaltung müssen organisiert, reflektiert und damit gefestigt werden. Diese Rückbindung zu organisieren ist eine Herausforderung insbesondere bei Milizgremien. Die Delegation von Personen in einen mediationsähnlichen Prozess ist eine zusätzliche (zeitliche) Belastung und ist allenfalls weit vom Kompetenzbereich in der eigentlichen professionellen Tätigkeit entfernt.

Die im Milizsystem geführten Organisationen können in ihrer internen Organisation im Rahmen des Prozesses unterstützt werden. Es geht dabei um die Unterstützung der Delegierten, um die Erläuterung der Projekt- oder Diskussionsinhalte und um Schutz der Delegierten, die sich möglicherweise für einen Prozess engagieren, der vom Vorstand nicht immer mitgetragen wird. Die allparteiliche Moderation kann dafür anbieten, an den Vorstandsitzungen – unter Wahrung der Allparteilichkeit – beim entsprechenden Traktandum anwesend zu sein und für Inputs oder Rückfragen zur Verfügung zu stehen.

(f) „Geben“ und „Nehmen“

Das „Geben“ und „Nehmen“ zu bestimmen, hilft den Wert der Zusammenarbeit für alle Beteiligten sichtbar zu machen. Eine für die Beteiligten als „fair“ wahrgenom-

mene Zusammenarbeit kann eine robuste Grundlage sein für die Zusammenarbeit.

(g) Arbeit an konkreten Herausforderungen

Für die Arbeit an den konkreten Herausforderungen der Raumnutzung orientiert sich der Prozess am etablierten Vorgehen einer Mediation.

- Themensammlung
- Klärung der Anliegen und Interessen
- Optionensammlung
- Selektion von umzusetzenden Optionen
- Vereinbarung
- Nachsorge

Zentral bei der Arbeit in diesem Schema ist es, die Anliegen (Interessen) der Teilnehmenden zu klären. Dadurch kann gegenseitiges Verständnis entstehen. Die Beteiligten können Werte formulieren, und es werden Perspektivenwechsel möglich.

4.2 Pilotphase

In der Pilotphase kann der Aufbau einer Zusammenarbeitskultur, in der jede Stimme gehört wird, fokussiert werden. Dabei können Perspektivenwechsel ermöglicht und Selbstreflexion gefördert werden. Weiter lässt sich „Fairness“ thematisieren. Es kann ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie sich das „Geben und Nehmen“ über eine längerfristige Zusammenarbeit ausgleichen lässt. Die folgenden Teilkklärungen sind besonders relevant:

- Leistbare Organisationsform klären: Die finanziellen, personellen, fachlichen Kompetenzen identifizieren und klären, wie diese allenfalls gestärkt werden können.
- Der Einsatz von Ressourcen auf einem leistbaren Niveau festlegen. Unterschiedliche Zeitressourcen der engagierten Personen transparent machen und den Umgang damit klären. Dadurch sollen Anerkennung, Verantwortung und Verpflichtung zwischen den Partner:innen aufgebaut werden. Insbesondere durch den Einbezug der öffentlichen Hand gilt es, mit den unterschiedlichen Staatsebenen bewusst umzugehen – und sich zum Beispiel die Frage zu stellen, auf welcher Ebene welche Entscheidungen getroffen werden müssen.
- Es ist zu klären, ob eine Vereinbarung – schriftlich als Zusammenarbeitsvereinbarung oder Protokoll – für die beteiligten Akteur:innen als sinnvoll erachtet

wird. Je nachdem, wie gefestigt die Zusammenarbeit ist, kann dies die Partnerschaft stärken oder aber auch Unsicherheit auslösen.

5. Fazit

Dieser Artikel beantwortet die Frage, wie die Zusammenarbeit bei wiederkehrenden Konfliktsituationen im öffentlichen Bereich gestärkt werden kann. Als zentrale Punkte werden Vertrauensaufbau und Rollenklärung identifiziert. Es wird gezeigt, wie sie – ausgehend von diesen Prozessschritten – zu institutionalisieren sind. Dazu wird eine Organisationsform vorgestellt, um die Ansprüche an Vertrauen, Rollenklärung und Persistenz zu erfüllen. Letztlich geht es darum, eine Zusammenarbeitskultur zu erarbeiten, die von einem gemeinsamen Wertesystem getragen wird – trotz unterschiedlich wahrgenommener Realitäten.

Es wurde ausgehend von typischen Herausforderungen und Konflikten im ländlichen Raum ein Vorgehen vorgeschlagen, das sich verändernde Herausforderungen bei einem ähnlich bleibenden Set an Akteur:innen einbezieht. Das Vorgehen beinhaltet viele Elemente einer Mediation im Multi-Stakeholder-Setting bzw. im öffentlichen Bereich. Es wurde aufgezeigt, welche Teilklärun-gen vorgenommen werden müssen, um den Prozess einzuleiten und welche Schritte unternommen werden sollten, um eine Institutionalisierung der Zusammenarbeit aufzubauen.

Eine CPP eignet sich insbesondere für Aufgaben, die sich die öffentliche Hand und Commons-Organisationen im gleichen Raum teilen. Es wurde offengelassen, ob die Institutionalisierung über eine Art von Zusammenarbeitsvereinbarung gefasst wird oder die Zusammenarbeit auf informeller Ebene weiterbestehen kann. Hierbei muss kritisch reflektiert werden, ob die Bereitschaft, eine Vereinbarung zu unterzeichnen, ein Indikator dafür ist, ob die übergeordneten Ziele tatsächlich von allen beteiligten Akteur:innen geteilt werden. Im Sinne einer langfristigen, nachhaltigen Zusammenarbeitskultur wird eine schriftliche Vereinbarung empfohlen.

Zu Beginn des Prozesses waren die involvierten Parteien in verschiedenen, beruflichen Kontexten „gefangen“, die eine unterschiedliche wahrgenommene Realität schaffen. Es hat sich gezeigt, dass das Verhältnis von Prozessarbeit und umsetzungsorientierter Projektarbeit zentral ist.

➤ **Durch die mediationsähnliche Herangehensweise konnten zuerst Rollen geklärt werden.**

Dadurch wurden Perspektivenwechsel möglich. Aus den Berichten der beteiligten Akteur:innen war diese Herangehensweise in vorangegangenen Prozessen nicht gegeben. Hier liess sich die Zusammenarbeitsform der beteiligten Akteur:innen prägen.

Es macht besonders Sinn, neben dem Dialogprozess auch Zeit in die Organisationsform zu investieren, sobald eine Schwerpunktaufgabe (im Gegensatz zu einer Routine- oder Projektaufgabe) zu bearbeiten ist. Bei einer Schwerpunktaufgabe müssen das Problem, die Vorgehensweise, die Akteur:innen und Lösungen noch definiert werden. Bei einer Projektaufgabe sind Problemstellung und Vorgehen bereits geklärt. Organisatorische Fragen sind entweder beantwortet oder lassen sich durch eine einfache Ad-hoc-Organisation lösen. Eine Schwerpunktaufgabe fordert die bestehenden Institutionen allerdings stärker heraus, und Investitionen in die organisatorischen Aspekte lohnen sich – für die gerade aktuelle Aufgabe wie auch für zukünftig anstehende Herausforderungen.

Insbesondere im ländlichen Raum, wo die Anzahl der Akteur:innen begrenzt ist, empfiehlt es sich, eine institutionalisierte Plattform zu schaffen, um die vielfältigen Herausforderungen im gleichen Setting klären zu können. Es ist zentral, in die Voraussetzungen für die konstruktive Zusammenarbeit zu investieren (beispielsweise in die Vertrauensbildung oder in die Rollenklärung), um die Bearbeitung der Fachfragen – auch bei Konflikten – sicherzustellen.

Literatur

- Addae-Mensah, Levinia, Festus Kofi Aubyn, and Osei Frimpong Baffour. *Mediating Complex Conflicts in Africa: Reflections on Multi-Stakeholder Approaches*. With Katrina Abatis. ETH Zurich, 2024.
- Albrecht, Don E. "Rural/Urban Differences: Persistence or Decline." *Rural Sociology* 87, no. 4 (2022): 1137–54.
- Bitter, Jean-Nicolas, Simon Jonas Augusto Mason, Emanuel Schaeublin, and Angela Ullmann. *Mediation Space: Addressing Obstacles Stemming from Worldview Differences to Regain Negotiation Flexibility*. September 2022.
- Flucher, Thomas, und Emanuel Wassermann. „Mediation öffentlicher Bereich.“ In *Mediation – Wirtschaft, Arbeitswelt, öffentlicher Bereich, Modul 8. Skript zum CAS Lehrgang*. Universität Fribourg, 2024.
- Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict. *Multi-Stakeholder Processes for Conflict Prevention*

& *Peacebuilding: A Manual. Preventive Action Toolkit*. Dutch Ministry of Foreign Affairs, 2017.

Helfrich, Silke, und David Bollier. *Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons*. 2019. Jerchel, Paul, and Judith Pape. *Commons-Public Partnerships: Neue Kooperationsformen für die sozialökologische Transformation*. September 2022. Ostrom, Elinor. *Die Verfassung der Allmende*. Mohr Siebeck, 1999.

Schulz, Marlen, Birgit Mack, Ortwin Renn, eds. *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: von der Konzeption bis zur Auswertung*. Springer VS, 2012.

Tulder, Rob van. *From Platform to Partnership: When and How to Use Dialogues for Effective Multi-Stakeholder Engagement*. The Partnerships Resource Centre, 2011.

Woods, Michael. *Rural Geography: Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring*. SAGE Publications Ltd, 2011.



Kontakt

Enrico Celio ist Mitgründer von incolab und externer Lehrbeauftragter an der ETH Zürich. Er ist Geograph, promovierter Raum- und Landschaftsplaner und Mediator (FSM). Er engagiert sich für breit abgestützten Lösungen in der Raum- und Landschaftsentwicklung.
www.incolab.ch



Kontakt

Marco Baltensweiler ist Mitgründer der Beratungsfirma Formel 3a. Er ist pensionierter Agrarökonom und setzt sich für systemische Denk- und Handlungsansätze ein, um ganzheitliche Lösungen zu ermöglichen, die über vermeintlich naheliegende Ansätze hinausgehen und somit nachhaltiger wirken.
www.formel3a.ch