

Dr. Miranda Ptak, Dr. Joanna Iza Belzyt, Dr. Jaroslaw Badera
Hrsg.: Dr. Miranda Ptak

KONFLIKTLÖSUNG IM BERGBAU

Sächsische und polnische Erfahrungen
im Rahmen des Projekts Leben mit dem Bergbau
(Akronym: MineLife)



Interreg 
Polen-Sachsen EUROPAISCHE UNION
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

SÄCHSISCHES
OBERBERGAMT



Freistaat
SACHSEN



**DOLNY
ŚLĄSK**

Impressum

Leadpartner

Sächsisches Oberbergamt in Freiberg

Projektpartner

Oberbergamt in Kattowitz

Bezirksbergamt Breslau

Marschallamt der Woiwodschaft

Niederschlesien

Autoren der Kapitel

Dr. Miranda Ptak: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8

Dr. Joanna Iza Belzyt: 5, 6

Dr. Jarosław Badera: 5, 6

Endredaktion und Vorbereitung der Publikation

Katarzyna Kozieln

Layout

Kollaborat – Engineering Brands, Leipzig

Übersetzung

Michał Scheuer

Verlag

Jahr: 2020

ISBN: 978-3-00-065102-1

Die Publikation wurde aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) aus dem Programm INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 im Rahmen des Projekts Leben mit dem Bergbau (Akronym: MineLife) gefördert.

Die Verantwortung für die Inhalte dieser Publikation liegt bei den Autoren der jeweiligen Kapitel.

Einen Konflikt zu lösen ist nichts anderes,
als gemeinsam in eine Richtung auf
dieselbe Angelegenheit zu schauen.

Miranda Ptak

Inhalt

Vorwort	6
1 Konfliktbegriff	8
1.1 Konfliktdefinition im Bergbau	9
1.2 Rechtliche sowie Umgebungsbedingungen als potenzielle Konfliktquellen im Bergbau	9
2 Klassifikation der Konfliktursachen	12
3 Mechanismus der Konfliktentstehung	15
4 Analyse der Bergbaukonflikte – sächsische und polnische Erfahrungen	18
4.1 Lästiger Steinbruch – BEISPIEL 1	18
4.2 Gefährlicher Tagebau - Sprengarbeiten BEISPIEL 2	20
4.3 Probleme mit Tagebaufolgefächern – BEISPIEL 3	21
4.4 Transportweg aus dem Tagebau – BEISPIEL 4	23

4.5 Sprengerschütterungen – BEISPIEL 5	23
4.6 Entwicklung des Bergwerks vs Landschaftspark – BEISPIEL 6	24
4.7 Lästige Emission – BEISPIEL 7	25
5 Multikausalität von Konflikten am Beispiel der Theorie von Ch. W. Moore	27
5.1 Erweitertes Konfliktmodell und seine praktische Bedeutung	29
5.2 Ausgewählte psychosoziale Konfliktquellen	31
5.3 Kognitive Schemata und kognitive Zugänglichkeit	34
6 Konfliktmanagement	36
6.1 Verhandlungen und Mediationen	36
6.2 Interaktionen zwischen Stakeholdern	37
6.3 SWOT-Analyse	40
6.4 Methoden der gesellschaftlichen Einflussnahme auf Basis der R.-Cialdini-Theorie	44
7 Empfehlungen – Bergbaukonfliktprophylaxe	52
8 Zusammenfassung	56
Literatur	58

Vorwort

Der Bergbau der Gegenwart braucht die öffentliche Akzeptanz mehr denn je. Eine gesellschaftliche Zustimmung für die Umsetzung eines Bergbauprojekts ist nur möglich, wenn alle Parteien mit dem Vorhaben einverstanden sind. Andernfalls kommt es zu einem Konflikt, der die Umsetzung des Bergbauvorhabens unmöglich macht. Und obwohl der Hintergrund des Konflikts in Charakter, Intensität, Umfang oder Bezug zu verschiedenen Phasen der Bergbautätigkeit unterschiedlich sein kann, ist nach Ansicht der Autoren das allgemeine Schema seiner Entstehung, seines Verlaufs und seiner Lösung klar

umrissen. Dank dieser Regelmäßigkeiten konnten sächsische und polnische Erfahrungen gesammelt werden, die es nach der vorgenommenen Analyse ermöglichen, bewährte Lösungen zu präsentieren. Die vorliegende Publikation ist ein Ergebnis gemeinsamer Diskussionen und formulierter Schlussfolgerungen im in den Jahren 2017 – 2020 im Rahmen des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 umgesetzten Projekt Leben mit dem Bergbau (Akronym: MineLife), für bessere Lesbarkeit im Folgenden "Projekt MineLife" genannt. Alle Projektbeteiligten hoffen, dass sowohl die beschriebenen Konfliktmechanismen als auch die vorgelegten Vorschläge für deren Bewältigung eine gute Empfehlung darstellen, wie man Konflikte verhindern oder diese lösen kann. Die Entwicklung universeller Werkzeuge zur Lösung schwieriger Situationen, die es ermöglichen, in eine Richtung zu schauen, lag dieser Studie als Zielstellung zugrunde.

1

Konfliktbegriff

Trotz der diversen Versuche, den Konfliktbegriff zu definieren, ist dies keine einfache Aufgabe. Denn der Begriff erfährt eine permanente Entwicklung. Dies hängt mit der Tatsache zusammen, dass ein Konflikt ein unvorhersehbares, mehrdimensionales Phänomen ist. Das belegen Situationen, in denen, obwohl es keine Gründe für das Vorliegen eines Konflikts gibt, dieser existiert bzw. entstehen kann. Bei dem Versuch, den Konflikt in eine Definition zu fassen, kann davon ausgegangen werden, dass es ein höchst unvorhersehbares Phänomen ist, obwohl es prognostizierbar zu sein scheint. Theoretisch entsteht er dort, wo zwei oder mehr Parteien im Widerspruch stehende bzw. unvereinbare Ziele anstreben. Allerdings ist das Auftreten realer Probleme für die Ent-

stehung eines Konflikts nicht notwendig. Nicht selten genügt es allein, die beteiligten Parteien von der feindlichen Haltung des Widersachers zu überzeugen. Der Begriff des Konflikts hat sich im Laufe der Jahre in seinem Charakter und seinem semantischen Umfang verändert. Am Anfang wurde er eindeutig als schädliches, negatives, unnötiges und vor allem destruktives Phänomen stigmatisiert. Derzeit werden Konflikte auf eine etwas andere Weise betrachtet, auch als ein Anstoß zu positiven Veränderungen, Effizienzsteigerung und Engagement bei der Arbeit. Ein Konflikt wird in verschiedenen Bereichen zunehmend als Informationsquelle über fehlerhafte Verfahren oder verbesserungsbedürftige Felder angesehen. Zweifellos bedeutet die Signalisierung

eines Konflikts in jeder Situation die Notwendigkeit, angemessene Maßnahmen in der möglichst optimalen Form und Zeit zu ergreifen. Allein der Begriff, der sich aus dem lateinischen *conflictus* ableitet, bedeutet Zusammenstoß, Unstimmigkeit, Streit, Zwist. Meistens ist der Konflikt ein Forschungsgegenstand der Sozialwissenschaften, weil er als solches ein Element des gesellschaftlichen Lebens ist. Er sollte aber nicht nur auf die von Sozialwissenschaften, Psychologie oder Soziologie geforschten Prozesse beschränkt werden. Als Phänomen geht er über die Grenzen der genannten Wissenschaften hinaus und hat definitiv einen interdisziplinären Charakter.

1.1 Konfliktdefinition im Bergbau

Bei der Darstellung des Konfliktbegriffs in Bezug auf die Bergbautätigkeit kann man es wagen, ihn etwas genauer zu definieren. Der Konflikt im Zusammenhang mit Bergbauaktivitäten bedeutet eine Situation, in der die folgenden Voraussetzungen zusammen gegeben sind:

- das Vorhandensein von zwei oder mehr Parteien, die durch das Ergreifen oder Unterlassen von Maßnahmen gegenseitig voneinander abhängig sind,
- das Auftreten von Unterschieden bei Interessen, Meinungen, Haltungen und Zielsetzungen in Bezug auf die Nutzungsart der Fläche, auf der die Lagerstätte vorkommt,

- die Unmöglichkeit der Parteien, die Ziele, Aufgaben, Haltungen, Interessen in Bezug auf die Nutzungsart der Fläche der vorkommenden Lagerstätte ohne Beteiligung der jeweils anderen Parteien wahrzunehmen,
- die Parteien ergreifen aktive Maßnahmen, um die Durchführung von Maßnahmen der gegnerischen Partei zu verhindern (Ptak M. 2019).

Die dargestellte Konfliktdefinition bestimmt daher eine schwierige Situation, die sich direkt durch das aktive, doch in die entgegengesetzte Richtung erfolgende Handeln der Parteien manifestiert. Die Ursachen von Bergbaukonflikten sowie allein der Mechanismus ihrer Entstehung können von Fall zu Fall unterschiedlich sein und eine unterschiedliche Grundlage haben, obwohl sie dieselbe Fragestellung betreffen, nämlich das Funktionieren eines Bergbauvorhabens.

1.2 Rechtliche sowie Umgebungsbedingungen als potenzielle Konfliktquellen im Bergbau

Es wurde davon ausgegangen, dass es sich bei der Bergbautätigkeit um eine konfliktstiftende bzw. mit hohem Konfliktisiko behaftete Tätigkeit handelt. Wenn wir die Frage nach dem „warum“ stellen, werden die Antworten, ohne einen konkreten Standort des Bergbauprojekts anzugeben, mit hoher Wahrscheinlichkeit wie folgt geartet sein:

- im Hinblick auf die Auswirkungen des Bergbaubetriebs auf die Umwelt, insbesondere Staubbelastung, Entwässerung, Lärm,
- in Hinsicht auf die Belästigung wegen des Transports des Förderguts,
- in Hinsicht auf andere Schutzgüter,
- im Hinblick auf großräumige Flächenumwandlungen,
- im Hinblick auf die Belästigung wegen der Durchführung von Sprengarbeiten,
- in Hinsicht auf das Zurücklassen von durch Bergbauaktivitäten zerstörten und abgewerteten Flächen,
- im Hinblick auf die Art der Folgenutzung.

Zweifellos können die oben genannten Umstände einen Konfliktherd darstellen. Dies ist jedoch keine vollständige Liste. Eine erhebliche Zahl von Konflikten entsteht, weil Rechtsvorschriften, insbesondere die Umweltschutzvorschriften in Polen, unklar, nur schwer eindeutig auszulegen sind und dadurch keine ausreichende Plattform für die Problemlösung bieten. Der Umstand, der in diesem Fall im Mechanismus der Entstehung von Konfliktsituationen sehr wichtig erscheint, ist die präzise Festlegung von Rechts- und Umweltnormen. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, ist mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten, dass in dem so geschaffenen „undefinierten Raum“ ein Konflikt entstehen wird.

Leider ist eine solche Situation im Tagebau in Polen häufig. Die einzige Lösung sind klare Regelungen, die es im Sinne des Grundsatzes der nachhaltigen Entwicklung ermöglichen, die Bergbauaktivitäten in einer für die Gesellschaft akzeptablen Form zu gestalten. Dann kann davon ausgegangen werden, dass das Bergbauprojekt die gesellschaftliche Akzeptanz für den Abbau der Lagerstätten erhalten wird.

Es mag auch überraschen, dass dieser Gesichtspunkt, d.h. die Identifizierung einer Konfliktsituation mit der Konfliktquelle, die in den unzureichend klaren Rechts- und Umweltbedingungen verborgen ist, noch nicht eingehender analysiert wurde. Die Analyse, die bisher in der Fachliteratur vorgenommen wurde, behandelt standardmäßig Konfliktquellen, die in den Bereichen der Verhaltenspsychologie, Soziologie oder Managementsystemmodelle generiert werden. Inzwischen keimen sowohl reale als auch potenzielle Konflikte, wie „der Samen der Zwietracht“, oft in den Bereichen unklar definierter Rechts- und Umweltregelungen auf.

Zur Bestätigung dieses Sachverhalts können die Fälle von zwei sich gegenseitig ausschließenden Rechtsnormen für die gleiche Situation angeführt werden. Die Veranschaulichung dieser Umstände in der polnischen Gesetzgebung ist beispielsweise die Sicherung von Lagerstätten und der Schutz von Gebieten auf Grundlage anderer gesetzlicher Vor-

schriften. Die Öffentlichkeit wird über die Rechtsnorm informiert, wonach das Gebiet, auf dem sich die Lagerstätte befindet, einerseits für den Tagebau bestimmt ist und andererseits aufgrund der bestehenden Naturschutzformen Voraussetzungen für den Schutz dieses Gebiets gegeben sind. Ein Konflikt entsteht: welches Gut ist ein höher geschütztes Gut?

Für Deutschland weisen Umweltschutzvorschriften in der Genehmigungspraxis eine klare Bindung an die TA Luft (im Hinblick auf Staub), die TA Lärm, die DIN 4150-3 bei Sprengerschüttungen, an das Wasserhaushaltsgesetz oder an die Rechtsverordnungen von Natur- und Landschaftsschutzgebieten auf. Anforderungen des Umweltschutzes sind daher streng und eindeutig

geregelt. Das führt jedoch keineswegs immer zu Konfliktlösungen. Vielmehr werden nicht selten die Ergebnisse der Überwachung von Umweltbeeinträchtigungen oder die Umweltschutzvorschriften selbst nachdrücklich kritisiert.

Zudem können die Auswirkungen von Bergbauinvestitionen auf die Umwelt im Stadium des Genehmigungsprozesses nicht präzise gemessen, sondern lediglich gutachterlich prognostiziert werden. Solche Gutachten eröffnen hinsichtlich der angewandten Methodik mit den zugrundeliegenden Annahmen erhebliche Interpretationsspielräume.

Auch in Deutschland übliche lange und komplizierte Planungs- und Genehmigungsverfahren bieten ebenfalls Raum für das Entstehen von Konflikten.

2 Klassifikation der Konfliktursachen

Bei dem Versuch, die Ursachen der Konfliktentstehung zu erfassen, wurden mehrere diverse Klassifikationen erarbeitet. In der Fachliteratur mit Bezug auf die Bergbauaktivitäten (Belzyt J.I. 2017, Badera J. 2008, 2010, Pietrzyk - Sokulska E. 2017, Ptak M. 2008, 2019) werden Konflikte am häufigsten nach ihren Ursachen klassifiziert, die wie folgt unterteilt und charakterisiert werden können:

a) Konfliktgegenstand:

- sachlich
- emotional

b) Konfliktreichweite:

- lokal in einer bestimmten Teilnehmergruppe
- interpersonal (zwischenmenschlich)

c) Konfliktursache (lt. Moore'schem Kreis, Abbildung 1):

- Ein Interessenkonflikt ist auf das Ringen um bestimmte Güter zurückzuführen oder ergibt sich aus unterschiedlichen Bedürfnissen der Parteien. Ein derartiger Konflikt entsteht, wenn eine oder mehrere Parteien ihre Bedürfnisse auf Kosten der anderen befriedigen wollen. Dieser Konflikttyp betrifft sog. materielle Fragen (z.B. Geld, Zeit, Güter), verfahrenstechnische Fragen (z.B. wie ein Termin zu gestalten ist) oder psychologische Bedürfnisse (z.B. Vertrauen, gegenseitige Achtung, Gerechtigkeit),
- Ein struktureller Konflikt kann sich aus bestimmten externen Beschränkungen ergeben, die es erschweren, eine Einigung zu erzielen. Hier handelt es

sich hauptsächlich um solche Faktoren wie: Organisationsstruktur, mangelnde Entscheidungsbefugnisse, Mangel an einem Gut, Zeitmangel, Entfernung,

- Ein Wertekonflikt ist auf unterschiedliche Wertesysteme der an einer bestimmten Situation beteiligten Personen zurückzuführen. Der Unterschied in den bevorzugten Werten selbst muss selbstverständlich nicht zu einem Konflikt führen. Ein Faktor, der Konflikte auslöst, ist die starke Exponierung eigener Werte ohne Toleranz gegenüber den von der anderen Partei geschätzten Werten,
- Ein Beziehungskonflikt kommt zum Vorschein infolge der Wirkung starker negativer Emotionen, der falschen Wahrnehmung bzw. eines Missverständnisses, der fehlerhaften Kommunikation bzw. eines Vergeltungshandelns zwischen Menschen. Derartige Probleme werden oft als unnötig behandelt, weil sie auch ohne objektive Gründe auftreten und nicht selten zu einer unnötigen Konflikteskalation führen,
- Ein Datenkonflikt entsteht, wenn die Parteien nicht über die notwendigen Daten verfügen, unterinformiert sind bzw. wenn die erhaltenen Informationen falsch sind oder wenn sie aus denselben Gegebenheiten unterschiedliche Schlussfolgerungen ziehen. Die meisten Konflikte in diesem Bereich resultieren hauptsächlich aus der Unfähigkeit zu kommunizieren (Chelpa S., Witkowski T. 1999).



Abb. 1. Moore'scher Kreis - praktisches Instrument zur Untersuchung der Konfliktursachen (eigene Darstellung auf der Basis der Publikation von Ch. W. Moore: M. Ptak)

Die obige Klassifizierung ermöglicht es, jeden konfliktträchtigen Umstand dem Diagramm des Moore'schen Kreises zuzuordnen. Die **Abbildung 1** ist ein praktisches Werkzeug zur Bestimmung der Konfliktursachen. Gleichzeitig ist bei der Charakterisierung der Konfliktursachen auf die Theorie der Multikausalität von Konflikten von Ch. W. Moore Bezug zu nehmen, die behauptet, dass ein Konflikt meist eine Resultante mehrerer Ursachen ist, die zur gleichen Zeit auftreten (mehr dazu: Kapitel 5). Wenn behauptet wird, mit einem Datenkonflikt zu tun zu haben, liegt eher ein überwiegender Datenkonflikt vor. Denn in der Praxis gibt es selten Situationen, in denen der Konflikt ausschließlich den Charakter z.B. eines Beziehungskonflikts

hat. Die überwiegende Mehrheit der Konflikte weist z.B. eine Dominanz eines Interessenkonflikts auf, doch im Hintergrund steht auch ein Werte- bzw. ein Datenkonflikt. Die Analyse und Ermittlung der Konfliktsache erlaubt es, eine passende Strategie zu ihrer Lösung zu verfolgen, auch wenn die Entwicklungsmechanismen bestimmter Konfliktarten

unterschiedlich sein können. Die **Fotos 1a und 1b** präsentieren, welche Form eine Konfliktsituation einnehmen kann, und zwar am Beispiel eines Konflikts in Polen im Zusammenhang mit dokumentierten Braunkohlelagerstätten auf den Feldern Legnica Północ (Liegnitz Nord) und Legnica Południe (Liegnitz Süd) in der Woiwodschaft Niederschlesien.



Konflikt auf den Straßen

Foto 1a. STOPPT DEN TAGEBAU (Ordan P.)



Konflikt auf den Straßen

Foto 1b. NEIN ZUM TAGEBAU (Ordan P.)

3

Mechanismus der Konfliktenstehung

Mit dem Wissen über den Konfliktcharakter und darüber, dass es sich z.B. um einen gemischten Konflikt handeln kann, ist es einfacher, den Mechanismus seiner Entstehung zu analysieren und im Endeffekt wirksame Strategien für seine Lösung anzuwenden.

Der Mechanismus der Entstehung von Konflikten in der Bergbautätigkeit, die z.B. durch eine unzureichende Klarheit von Vorschriften und Regelungen der Rechts- und Umweltbedingungen verursacht werden, verläuft genauso wie viele andere Konfliktarten. Theoretisch kann eine solche Situation bei unpräzisen gesetzlichen Regelungen und Umweltbedingungen als ein Konflikt klassifiziert werden, der auf Grundlage fehlerhafter Kommunikation, eines Da-

tenkonflikts oder Wertekonflikts aufgebaut wird. Dies sind die grundlegenden Faktoren, die den Konflikt auslösen.

Bei der Analyse des Mechanismus der Konfliktenstehung ist als erster und wichtigster konfliktstiftender Faktor das Kommunikationsproblem zu nennen. Die Kommunikation ist die Fähigkeit, Informationen und Daten in einer Weise zu übermitteln, die verständlich und für die Partei, die als Empfänger gilt, akzeptabel ist. In diesem Fall sollte die Botschaft, z.B. in Bezug auf rechtliche und Umweltbedingungen, vollständig, an sich nicht widersprüchlich, für jede Empfängergruppe klar sein. Die Qualität dieser Information muss so beschaffen sein, dass sie verstanden, dekodiert und akzeptiert werden kann.

Wie immer wieder betont wird, leben wir derzeit in einer Informationsgesellschaft. Leider geht mit diesem Phänomen oft keine gute Kommunikation einher. Im Gegenteil, die Menschen verlieren ihre Kommunikationsfähigkeit, weil die Zahl der Informationsreize so hoch und oft widersprüchlich ist, dass diese von vielen Akteuren nicht mehr vollständig verarbeitet werden. Und doch ist Information etwas sehr Wichtiges, das es erlaubt, rationale Entscheidungen zu treffen. Dem Forscher der Bedeutung von Informationen in der Welt der Gegenwart, James Gleick, zufolge sind INFORMATION - WISSEN - WEISHEIT ein kausaler Zusammenhang, der der Konfliktlösung zugrunde liegt (Gleick J. 2012). Im Kommunikationsprozess kann es zu zahlreichen Entstellungen von Informationen mit psychosozialen Hintergründen kommen, da der Kommunikationsprozess mit dem Menschen untrennbar verbunden ist, zusammen mit seiner Emotionalität, seinem Individualismus, seinem angewandten Sprachcode und vielen anderen spezifischen Voraussetzungen.

Die Komplexität der Kommunikation kann bei einer besonders großen Anzahl teils international aufgestellter Teilnehmer dazu führen, dass Bergbauunternehmen und Genehmigungsbehörde keine Chance mehr haben, die Kommunikation gleichzeitig adäquat

- mit internationalen Umweltaktivisten,
- zahlreichen Politikern verschiedenster Prägung samt ihren Sympathisanten,

- bis hin zu lokal Betroffenen – die ihrerseits uneinheitlich mit verschiedenen Unterstützungsgruppen vernetzt sind

noch erfolgreich zu führen. Nicht selten können dabei kleinere Gruppen von Bergbauegegnern aufgrund ihrer hohen Vernetzung und Kommunikationsintensität ihren zahlenmäßigen Nachteil ausgleichen und eine durchschlagende öffentliche Wirkung erzielen.

Zahlreiche Studien liegen vor, die den Prozess der Lösung strittiger Fragen darstellen. Diese zeigen auf, welche Kommunikationsbarrieren die Lösung von Konflikten behindern und welche Mechanismen es für ihre Lösung gibt. Für den Bergbau und seine weitere Entwicklung bedeutet es die Notwendigkeit, in den kommenden Jahren Maßnahmen für einen intensiven Dialog und eine sehr gute Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu ergreifen. Ein effektives und immer häufiger eingesetztes Instrument ist die transparente Übermittlung von Informationen in Form von standardisierten Berichten. Die Berichterstattung im Umweltbereich ist auch ein fester Bestandteil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) geworden (Ptak M. 2019).

Zurück zur Analyse des Mechanismus der Konfliktentstehung: Nach seiner Entstehung aufgrund von Kommunikationsmängeln werden die Parteien definiert. Die Identifizierung der Partei-

en betrifft nicht nur die „Hauptplayer“ des Konflikts. Dies betrifft eine breitere Gruppe und manchmal ganze Gemeinschaften, die Stellung beziehen müssen oder wollen. In diesem Stadium ist bereits der Charakter des Konflikts sichtbar, der anhand des Moore’schen Diagramms analysiert werden kann. Unabhängig von der Ermittlung des Konfliktcharakters, ob er mehrdimensional, gemischt oder z.B. von einem Interessenkonflikt dominiert ist, findet in der nächsten Phase die Positionierung der Parteien statt. Dies bedeutet, dass der Konflikt eine reife, fast kritische Phase erreicht hat, in der die Parteien in vielen Fällen in ihren Positionen festgefahren sind. Diese Phase kann sehr lange dauern, kann einer Pattsituation wie beim Schach ähneln oder diesen einen Schritt nach vorne bewirken, wenn gegenseitige Aktionen oder Unterlassungen dazu führen, radikalere Maßnahmen ergreifen zu müssen. Die **Abbildung 2** präsentiert den Mechanismus der Konfliktenstehung unter Berücksichtigung jeweiliger Phasen.

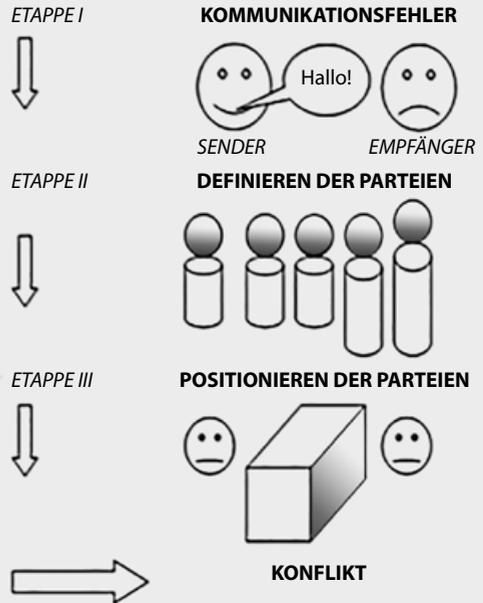


Abb. 2. Mechanismus der Konfliktenstehung (Ptak M.)

4 Analyse der Bergbaukonflikte – sächsische und polnische Erfahrungen

Im Rahmen der Studienbesuche und Fachworkshops, die während der gesamten Laufzeit des Projekts MineLife durchgeführt wurden, konnten sich die Teilnehmer über die verschiedenen Profile von Bergbaubetrieben, die Technik, Technologie, die Besonderheiten ihrer Funktionsweise, rechtliche und ökologische Gegebenheiten informieren. Dies ermöglichte den Erfahrungsaustausch sowie eine detaillierte Analyse von Fällen, die zu Konfliktsituationen führten.

In den Workshops und zahlreichen Diskussionen, in denen Werkzeuge und Methoden der Konfliktlösung vorgestellt wurden, analysierten die Beteiligten diese Konflikte im Hinblick auf effektive Lösungen. Im Folgenden werden die jeweiligen Konfliktsituationen

vorgelegt, die sowohl in Polen als auch in Sachsen aufgetreten sind, zusammen mit ihrer Charakteristik, Diagnose und Analyse im Kontext der Bewertung eingesetzter Lösungen.

4.1 Lästiger Steinbruch – BEISPIEL 1

In Sachsen brach ein Konflikt um den Steinbruch X aus. Die Ursache des Unmuts war die Belästigung durch den Betrieb des Steinbruchs tags- und nachtsüber. Das Hauptproblem stellten Lärmemission, Verstaubung, Sprengarbeiten und erhöhtes Verkehrsaufkommen dar. Im Zusammenhang mit dieser Belästigung und der geplanten Erweiterung der Steinbruchhalde wurde eine Bürgerinitiative der Anwohner ins Leben gerufen, die auf die Gefährdung der

Gesundheit von Menschen durch den Bergbau und auf die Folgen von Straßenschäden durch die LKW-Transporte aufmerksam machte. Ein Vor-Ort-Termin brachte intensive Diskussionen mit dem Bergbauunternehmer und dem Sächsischen Oberbergamt. Die Bürgerinitiative reichte eine Petition beim Sächsischen Landtag ein und holte Informationen beim Sächsischen Oberbergamt ein, das für die Genehmigung der Bergbauaktivitäten zuständig ist. Die Anwohner brachten ihre Ungeduld wegen der langanhaltenden Situation sowie ihren Unmut wegen der Tatsache, dass ihre Anliegen nicht gehört wurden, zum Ausdruck. Der Konflikt verschärfte sich und die Bürgerinitiative forderte von den Bergbehörden einen Vor-Ort-Termin, wo sich alle Interessierten zu diesem Thema äußern könnten. Im Vor-Ort-Termin verzichtete der Bergbauunternehmer freiwillig auf den Betrieb der Aufbereitung nachts. Das Oberbergamt sagte zu, die Genehmigung der Haldenerweiterung zu koppeln an die Vorlage eines Staubbminderungskonzeptes mit dessen anschließender Umsetzung.

Der Konflikt wurde seitens der Bürgerbewegung daher schnell auf das Problem der Sprengerschütterungen, der Belastung durch Feinstaub PM10 sowie nächtlicher Reparaturarbeiten verlagert. Hierzu bestätigten die der Bergbehörde vorliegenden Daten, dass der Lärmpegel, die Sprengerschütterungen sowie die Belastungen durch Feinstaub im Rahmen der Rechtsnormen und Um-

weltstandards lag. Die Bürgerinitiative stellte die Ergebnisse jedoch in Frage und behauptete, dass das Unternehmen verpflichtet sei, kontinuierliche Messungen der Lärm- und Staubwerte durchzuführen. Erschütterungsmessungen werden bereits langjährig bei jeder Sprengung durchgeführt. Die Kritik bezog sich auch auf die Orte der Durchführung der Messungen. Verschärft wurde die Konfliktsituation durch die hohe Intensität der Arbeiten des Betreibers, der unter Zeitdruck handelte und wegen des großen Umfangs eines zugesagten Auftrags unter Druck stand. Doch hielt der Unternehmer den Lärmpegel sowohl tagsüber als auch nachts ein. Der Bergbauunternehmer ließ freiwillig Risse in geschädigten Gebäuden durch einen durch die Architektenkammer vereidigten unabhängigen Sachverständigen prüfen, mit dem Ergebnis, dass diese Risse nicht durch Sprengerschütterungen verursacht sein können.

Die Bürgerinitiative sammelte daraufhin Informationen über aufgetretene Risse in Gebäuden. In den umliegenden Dörfern wurden teils erhebliche Gebäudeschäden ermittelt. Die Sprengungen wurden als „Erdbeben der Stärke 4 auf der nach oben offenen Richter-Skala verunglimpft.“ Da alle Sprengungen bereits seit geraumer Zeit hinsichtlich der Sprengerschütterungen überwacht wurden, konnte der Bergbauunternehmer auf die Messergebnisse verweisen, wonach die Anhaltswerte der „DIN 4150, Erschütterungen im Bauwesen - Teil 3:

Einwirkungen auf bauliche Anlagen“ niemals höher als zu 40 %, meist nur zu 15% erreicht wurden. Damit konnte nachgewiesen werden, dass die aufgetretenen Gebäudeschäden nicht durch die Sprengungen verursacht werden konnten. Der Bergbauunternehmer legte zusätzlich Gutachten eines vereidigten Sachverständigen für Gebäudeschäden für mehrere Gebäude vor. Das Gutachten konnte die festgestellten Schäden sämtlich auf andere Ursachen zurückführen.

Ein Vor-Ort-Termin des Petitionsausschusses des Landtages erbrachte das Ergebnis, dass die vom Oberbergamt angeordneten Messungen für Lärm, Staub und Sprengerschütterungen vom Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie unabhängig analysiert werden. Die Feinstaubbelastung vor Ort wurde durch das (LfULG) ab Herbst 2019 für ein Jahr mit hohem Aufwand gemessen.

Das Beispiel zeigt, dass das oben beschriebene Problem, bei dem die öffentliche Akzeptanz notwendig ist, eine Kommunikation und zuverlässige Informationen über den Zustand der Umwelt und die Umweltauswirkungen erforderlich macht. Solche Probleme lassen sich nicht durch einmalige Handlungen beheben.

Das Instrument der transparenten Übermittlung von Informationen in Form von standardisierten Berichten hätte

hier wesentlich eher eingesetzt werden müssen. Dies muss nun unter Verwendung der bald zu erwartenden Prüfergebnisse des LfULG rasch nachgeholt werden. Ein unstrukturierter Dialog lediglich auf der Basis von Informationen aus der behördlichen Überwachung führt lediglich zu immer neuen Fragen, Verdachtsmomenten und Befürchtungen. Dieser Dialog muss daher durch das Bergbauunternehmen verantwortlich strukturiert werden.

4.2 Gefährlicher Tagebau - Sprengarbeiten BEISPIEL 2

Die Konfliktsituation betraf die Auswirkung paraseismischer Schwingungen, ausgelöst durch Sprengarbeiten im Kalksteintagebau, auf eins der vor Ort befindlichen Einfamilienhäuser. Vom 13.03. bis zum 12.04.2017 erfasste die Kontrollbehörde paraseismische Schwingungen mit einem digitalen Schwingungsrekorder PANTERA, der auf dem Fundament des Gebäudes des Beschwerdeführers angebracht wurde. Die von Mitarbeitern der Behörde durchgeführte Analyse ergab, dass in zwei Fällen eine leichte Überschreitung des in der Polnischen Norm festgelegten zulässigen Wertes festgestellt wurde. Allerdings sieht die Polnische Norm in diesem konkreten Fall keine Ermittlung der Auswirkungen paraseismischer Schwingungen auf ein Gebäude dieser Bauart vor. Auch die Dokumentation der an den vorgenannten Tagen durchgeführten Sprengarbeiten wurde

geprüft – die Parameter der Sprengarbeiten stimmten mit dem Gutachten eines Sachverständigen überein. In diesem Zusammenhang wurde der betroffenen Partei mitgeteilt, dass ein Bau-sachverständiger hinzuzuziehen sei, der eine eindeutige Einschätzung der Auswirkungen von Sprengarbeiten auf das oben genannte Gebäude vornehmen werde, die es ermöglicht, alle eventuellen an den Schadensverursacher gerichteten Ansprüche zu konkretisieren.

Im Zusammenhang mit der eingetretenen Konfliktsituation begann der Unternehmer mit der Überprüfung von Auswirkungen der durchgeführten Sprengarbeiten. Bei Workshopdiskussionen zu diesem Problem wurde auf das Standardverfahren in solchen Fällen hingewiesen, nämlich die Vornahme einer Bestandsaufnahme von Bauobjekten, die sich in den Zonen absehbarer schädlicher Auswirkungen befinden, in Bezug auf ihren technischen Zustand, einschließlich der Beurteilung der Notwendigkeit, Reparatur- und Instandsetzungsmaßnahmen durchzuführen.

Das Beispiel offenbarte auch den Bereich der unzureichend präzisierten Rechtsvorschriften angesichts der Mängel in der Polnischen Norm zur Ermittlung des Einflusses paraseismischer Schwingungen auf solche Baukonstruktionen. Aus diesen Gründen handeln sowohl der Bergbauunternehmer als auch der Beschwerdeführer rechtens, was zur Verschärfung des Konflikts bei-

trägt. Die Lösung des Konflikts wurde in dieser Phase auf einen externen Experten, die Institution des Bausachverständigen, übertragen. Eins der vorgeschlagenen Instrumente, um das Problem für die Zukunft zu lösen, war der Vorschlag, einen Schwingungsrekorder mit permanenter Online-Messung einzubauen. Der Einbau von Seismographen gibt eine volle Transparenz über die Tätigkeit des Unternehmers und ist gleichzeitig eine Quelle zuverlässiger Informationen für den Beschwerdeführer. Hinweis: In Deutschland gilt auch für paraseismische Schwingungen uneingeschränkt die DIN 4150.

4.3 Probleme mit Tagebaufolgefleichen – BEISPIEL 3

Ehemalige Tagebaufleichen können unter den geologischen Bedingungen der Lausitz auch dann nachträglich aufgrund des großflächigen Grundwasserwiederanstieges instabil werden, wenn im Umfeld weitere Tagebaue stillgelegt werden. Es ist im Deutschen Bergrecht streitig, ob der neuere Bergbauunternehmer auch für diese Folgen des Grundwasserwiederanstieges verantwortlich gemacht werden kann. Diese Unsicherheit ist insbesondere dann nicht hinnehmbar, wenn der alte Bergbauunternehmer bereits vor 1949 untergegangen ist und die Verflüssigung ehemaliger Tagebaufleichen potenziell eine Gefahr für Leben und Gesundheit von Personen darstellt. Die Bundesrepublik Deutschland als Verantwortlicher

für die Sanierung des DDR-Braunkohlebergbaus und der Freistaat Sachsen haben sich daher geeinigt, derartige Gefahren auf ehemaligen Tagebauflächen mit je hälftiger Finanzierung zu sanieren. Das Sächsische Oberbergamt als zuständige Polizeibehörde für die Abwehr von Gefahren aus alten Halden und Restlöchern ordnet die erforderlichen Maßnahmen an, die LMBV als Bergbausanierer des Bundes führt diese aus. Im Rahmen der erforderlichen Anordnungen des Sächsischen Oberbergamtes ist teilweise auch ein vorübergehendes Nutzungsverbot für ungesicherter Flächen anzuordnen, soweit von den Flächen eine Gefahr für Leib und Leben ausgeht. Da die Betroffenen in diesem Zeitraum ihr Eigentum selbst nicht nutzen können und teilweise Gebäude und Anpflanzungen etc. zur Umsetzung der Gefahrenabwehrmaßnahme zurückgebaut werden müssen, regelt das sächsische Polizeigesetz, dass für diesen Zeitraum der Sperrung eine Entschädigung der hinzunehmenden Vermögensschäden zu erfolgen hat.

Im konkreten Fall konnten die Flächen nach der Sanierung und Ablauf des Sperrzeitraumes von ihren Eigentümern wieder genutzt werden, da es sich weder um einen Verkauf noch eine Enteignung der Grundstücke handelt.

Der Verfahrensgang in derartigen Fällen sieht vor, dass der Verwaltungshelfer des Freistaates Sachsen, die Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwal-

tungsgesellschaft mbH (LMBV) Entschädigungsvereinbarungen mit den Betroffenen verhandelt und abschließt. Sie beinhalten sowohl die Zustimmung zur Sanierung als auch die Entschädigung der Betroffenen. Im Falle einer Unmöglichkeit der Einigung entscheidet das Sächsische Oberbergamt mittels Bescheid über Art und Umfang der Entschädigung und ordnet die Duldung der Nutzung der Flächen durch den Freistaat und dessen Verwaltungshelfer an.

Strittig waren im vorliegenden Fall sowohl teilweise die Entschädigungspositionen als auch deren Höhe, sodass die Sache vor Gericht kam, ohne das förmliche Verwaltungsverfahren abzuwarten. Das Gericht empfahl vor Beschreitung des offiziellen Klageweges den Versuch einer gütlichen Einigung zwischen Betroffenen und Sächsischem Oberbergamt in Freiberg. Die Parteien stimmten zu und begaben sich in eine gerichtliche Mediation. Über diesen Weg konnte eine Vereinbarung erzielt und die langwierige gerichtliche Klärung verhindert werden.

In dieser Angelegenheit haben den Erfolg der Mediation folgende Faktoren ausgemacht: Herausarbeitung der widersprüchlichen Interessen der Konfliktparteien, ihre Verhandlung und beiderseitiges Entgegenkommen. Unterstützend hat dabei der Umstand gewirkt, dass beim Scheitern der Verhandlungen die Vorteile, die jede der

Parteien anvisierte, von ihnen nicht erlangt werden könnten. Eine wesentliche Rolle hat dabei die Person des unabhängigen Mediationsrichters gespielt. Entscheidend war dabei die Überzeugung, dass er eine unabhängige, nicht vorbelastete und demzufolge objektive Person ist, die im Falle eines Stockens der Verhandlungen beide Parteien bei der Suche nach Lösungswegen unterstützen würde.

4.4 Transportweg aus dem Tagebau – BEISPIEL 4

Das Basaltwerk grenzt an das Städtchen Sulików. In vergangenen Jahren erfolgte der Transport des Förderguts aus dem Bergwerk auf der Schiene sowie auf der Straße. Die Straßentransporte des Zuschlagsstoffs aus dem Tagebau gingen durch das Zentrum der Stadt, an Kindergarten, Schule und Gemeindeamt vorbei. Als die Bahntransporte vorübergehend unmöglich wurden, war die Straße der einzige Transportweg des Förderguts aus dem Bergwerk. Ein erheblicher Teil der Straße befand sich in einem schlechten technischen Zustand. Eine zusätzliche, von diesem Transport ausgehende Belästigung waren die häufigen Staus von Fahrzeugen, die vor dem Bergbaubetrieb auf die Verladung warteten. Diese Situation rief den Unmut der Anwohner hervor. Ihrer Ansicht nach stellte diese Belästigung eine Gefahr für Leib und Leben dar. In dieser Konfliktsituation beschlossen die Kommunalbehörden 2011, den Verkehr aus

dem Stadtzentrum an den Stadtrand über eine Umgehungsstraße zu lenken. Dies gelang einzig und allein dank der Zusammenarbeit der Gemeinde, die die Grundstücke für den Straßenbau erschloss, mit dem Unternehmen Lafarge Kruszywa i Beton sp. z o.o. Der Bergbauunternehmer erbaute die neue Straße 2012 aus eigenen Mitteln und übertrug sie anschließend auf die Gemeinde. Darüber hinaus hat die Lafarge Kruszywa i Beton sp. z o.o. einen Abschnitt der beschädigten Gemeindestraße saniert, über die zuvor der Transport aus dem Werk geleitet wurde.

Das vorgestellte Beispiel ist in ähnlichen Situationen nachahmenswert. Die Möglichkeit, einen alternativen Transportweg zu finden, und vor allem die enge Zusammenarbeit brachten den beabsichtigten Effekt in Form der Konfliktlösung.

4.5 Sprengerschütterungen – BEISPIEL 5

Der Konflikt betraf die Auswirkung der Sprengarbeiten auf das Umfeld und insbesondere der Erschütterungen nach der Detonation von Sprengstoffen. Im Steinbruch erfolgte die Gewinnung des Festgesteins durch Sprengarbeiten. Ein Anwohner beschwerte sich wegen der durch Sprengarbeiten verursachten Erschütterungen, die zur Beschädigung des Wohngebäudes geführt hätten. In dieser Konfliktsituation hat die Bergaufsicht bei der Untersuchung der

Angelegenheit alle Sprengunterlagen geprüft und analysiert. Hierzu zählten u.a.:

- Standort der Sprengstelle,
- rissliche Darstellung mit Sprengstelle,
- Angaben zur Abschlagsrichtung,
- Entfernungen zu den Messorten und zum Ort der Beschwerde (Haus von Familie XY) ausgehend von der Sprengstelle,
- Sprengunterlagen mit Angaben zu angelegter Bohranlage, Zündplan, eingesetzten Sprengstoffmengen,
- Angaben zu Abweichungen vom planmäßigem Sprengregime,
- Auswertung der Messergebnisse.

Nach der Durchführung von Prüftätigkeiten stellte das Sächsische Oberbergamt die Ordnungsmäßigkeit der durchgeführten Arbeiten fest. Der Beschwerdeführer wurde vom Sächsischen Oberbergamt informiert, dass die Sprengung nach Vorgaben des zugelassenen Sonderbetriebsplanes „Sprengwesen“ erfolgte und dass die Messergebnisse der Erschütterungen unter den Vorgaben (Anhaltswerten) der „DIN 4150, Erschütterungen im Bauwesen - Teil 3: Einwirkungen auf bauliche Anlagen“ lagen. Im Endeffekt wurde auf Grundlage vorliegender Daten festgestellt, dass es keine Anhaltspunkte für die Behauptung gab, dass derartige Sprengerschütterungen in diesem konkreten Fall Schäden am Gebäude verursachen könnten.

Die analysierte Konfliktsituation wurde mit der Übermittlung einer vollen Information über die Messergebnisse der Erschütterungen sowie der Information, dass alle Vorgänge sowie die Durchführungsweise der Sprengarbeiten mit dem Stand der Bergbautechnik konform waren, gelöst.

4.6 Entwicklung des Bergwerks vs. Landschaftspark – BEISPIEL 6

Der existierende Bergbaubetrieb wollte den Abbau auf den übrigen dokumentierten Teil der Lagerstätte ausweiten. Diese befand sich auf dem Gebiet eines Landschaftsparks. Beim Erwerb des Bergwerks mit der Lagerstätte war dem Unternehmer die planungsrechtliche Lage bekannt. Der Flächennutzungsplan enthielt eine Bestimmung, dass der Abbau möglich ist. Darüber hinaus wurde nach Verordnung des zuständigen Woiwoden die Pflicht auferlegt, eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen. Gleichzeitig sah die Verordnung vor, dass der geltende Abbau grundsätzlich erfolgen darf, wenn die Umweltverträglichkeitsprüfung keine Beeinträchtigung der Natur des Landschaftsparks durch den Abbau der Lagerstätte ausweist. Die Erweiterung des Abbaus wollten die Einwohner der Ortschaft nicht, sie gründeten eine Bürgerinitiative gegen den Tagebau. Die Angelegenheiten des Landschaftsparks, der Landschaftsabwertung, des Zustands der Straßeninfrastruktur, die entstehenden Risse an Gebäuden wurden

angesprochen. Darüber hinaus führten die Behörden als Folge des langanhaltenden Streits Beschränkungen des Gesamtgewichts von Lastkraftwagen auf den Ausfuhrstraßen der Rohstoffe ein.

Der Bergbauunternehmer erhielt schließlich von der Gemeinde einen negativen Umweltbescheid, wonach die Investition, d.h. die Erweiterung des Abbaus, die Natur des Landschaftsparks beeinträchtigen würde. Der gegenständliche Konflikt erstreckte sich bei einer sehr aktiven Handlung der Bürgerinitiative auch auf den aktuellen Abbau. In Bezug auf die bestehende Gewinnung wurden dem Unternehmer Lösungen dahingehend angeboten, die Routen der Lastkraftwagen zu ändern und eine Wirtschaftsstraße zu bauen. Der Bergbau wurde aufgrund der Beschränkungen im Transport des Förderguts und der großen öffentlichen Proteste eingestellt. Die Genehmigung wurde zurückgezogen; das Unternehmen fordert derzeit eine Entschädigung für die verzeichneten Verluste. Eine sehr wichtige Rolle im gegenständlichen Konflikt spielte die ins Leben gerufene Organisation der Abbaugegner. Sie handelte sehr dynamisch. Die Akteure setzten die Beschlussfassung durch, wonach die A-Allee im Ort B als Denkmal anerkannt wurde, u.a. um den Lastkraftwagen die Durchfahrt zu verhindern.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die angestammten Einwohner aus dem Ort B in dieser Organisation aktiv

waren, allerdings spielten hier auch die neuen Einwohner eine große Rolle, die erst zugezogen waren, als das Bergwerk bereits in Betrieb war. Das vorliegende Beispiel ist auch ein gutes Beispiel für rechtliche und umweltrechtliche Rahmenbedingungen, die in einer unpräzisen Weise verfasst sind, sodass jede der Parteien diese im eigenen Interesse auslegen kann.

4.7 Lästige Emission – BEISPIEL 7

Das Bergwerk, das Melaphyr für Zuschlagsstoffe abbaut, war Empfänger mehrerer Beschwerden betreffend lästiger Staubemissionen. Unter den Beschwerdeführern befanden sich die Bewohner vom Dorf C selbst, darunter auch die Mitarbeiter des Bergwerks. Die Beschwerden betrafen 2016 und 2017 übermäßige Staubeentwicklung im Bereich der Gemeindestraße und der Wohngebäude, die zu einer dauerhaften Verschmutzung von Fenstern etc. führe und auch die Gesundheit beeinträchtigen könne.

Bei mehreren von der Bergaufsicht durchgeführten Prüfungen wurde festgestellt, dass die Staubeentwicklung in der Ortschaft nicht auf den aufsteigenden Staub aus dem Bergwerksgelände zurückzuführen war. Der Betrieb befindet sich in der Nähe vom Dorf C. Die Staubbelastung war auf die sekundäre Staubeentwicklung durch den Straßentransport zurückzuführen. Bei mehreren Terminen erarbeitete der Bergbauunternehmer

gemeinsam mit den Kommunalbehörden alternative Transportwege. Seit September 2016 wurde der LKW-Verkehr auf die (vom Bergwerk mitfinanzierte) Umgehungsstraße verlagert. Die organisatorischen und Ad-hoc-Aktivitäten, die auf Anordnung der Bergbehörde zur Lösung des Problems beigetragen haben, sind folgende:

- regelmäßige Straßenreinigung,
- Berieselung der Zufahrtswege zu und aus dem Bergwerk,
- Überprüfung des technischen Zustands der Entstaubungsanlage und der Radwäsche,
- regelmäßige Reinigung der Höfe der Aufbereitungsanlage,
- Berieselung der Vorratslager für Fertigprodukte,
- Begrünung ungenutzter Flächen.

Darüber hinaus organisieren die Vertreter des Bergwerks Termine mit Einwoh-

nern des Dorfes C, wo sie über aktuelle Aktivitäten und Pläne des Bergbaubetriebs informieren.

Seit Mai 2017 wurden keine Konflikte mehr vermeldet. Das Bergwerk arbeitet nach dem genehmigten Betriebsplan. Seit mehr als zwei Jahren wird im Dorf C der Staubniederschlag gemessen. Die Messungen ergaben 2018 keine Überschreitungen.

Bei der Analyse dieser Fallstudie kann ergänzt werden, dass die Intensität und der Kalender der Konflikte durch den Wahlkalender beeinflusst werden. Auch in diesem Fall war einer der Beschwerdeführer ein Stadtverordneter, der mit dem Kampf gegen das Bergwerk wahrscheinlich für eine weitere Amtszeit „politisches Kapital schlagen“ wollte.

Hinweis: Das deutsche Bergrecht ist ausdrücklich nicht für den Transport der Rohstoffe und Produkte auf öffentlichen Straßen und Wegen anwendbar.

5 Multikausalität von Konflikten am Beispiel der Theorie von Ch. W. Moore

Jeder der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Fälle scheint unterschiedlich zu sein und sollte unabhängig betrachtet werden, jeder einzelne erfordert schließlich separate Abhilfemaßnahmen.

Zu Hilfe kommt jedoch eine Theorie, die auf dem Vorhandensein bestimmter konstanter Elemente basiert, wenn auch meistens in unterschiedlichen Größenverhältnissen. Was sind also die wichtigsten, tiefen, schon lange bestehenden Ursachen für Konflikte, auch im Zusammenhang mit dem Bergbau?

Wie bereits vorher erwähnt, nach Ch. W. Moore (1986/2009) – dem berühmten US-amerikanischen Mediator und Gründer der Konfliktmanagementsysteme – lassen sich fünf Grundtypen von Konflikten unterscheiden, von denen jeder seine bestimmte Quelle hat. Eine einzelne Konfliktsituation kann mehrere separate Ursachen haben, und wenn der Konflikt eskaliert, kommen weitere hinzu. So hat jeder einzelne Konflikt eine spezifische Struktur, die in Form eines Konfliktkreises verallgemeinert werden kann. Im vorliegenden Kapitel werden die verschiedenen Konfliktarten vorgestellt und anschließend beschrieben, wie sie sich in Konflikten rund um den Tagebau manifestieren (vgl. Badera J. 2016).

In den im vierten Kapitel vorgestellten Fällen wurden an mehreren Stellen gesundheitliche Bedenken artikuliert. Dies spiegelt sowohl einen Werte- als auch

einen Interessenkonflikt wider. Auch ist anzumerken, dass wir es in beiden Fällen mit einem nur scheinbar schwer lösbaren Konflikt zu tun haben. Die Parteien nehmen die Interessen als widersprüchlich und schwer vereinbar wahr. Dies trifft jedoch objektiv nicht zu, da eher subjektive Befürchtungen dominieren. Ein Beispiel ist der Wertverlust des Grundstücks infolge der Ansiedlung eines Bergbaubetriebs.

Des Weiteren wird häufig ein Interessenkonflikt unter dem Deckmantel eines Wertekonflikts versteckt. Dies geschieht, wenn die Widersacher auf dem Gebiet der Lagerstätte nach geschützten Pflanzen oder anderen Vorzügen suchen, anstatt offen zuzugeben, dass es ihnen in erster Linie darum geht, den bisherigen Komfort zu erhalten (Stille, Ruhe und schöne Aussichten aus dem Fenster).

Eine noch größere Zahl der im 4. Kapitel vorgestellten Fälle betraf den Datenkonflikt, der die Ursache für die Entstehung eines gesamten komplexen Mechanismus dieses Phänomens ist (siehe [Abbildung 2](#)). Ein Datenkonflikt entsteht, wenn die Parteien nicht über die notwendigen Informationen verfügen, abweichende Daten haben, diese missverstehen oder unterschiedlich auslegen. Dies kann zu gegenseitigen Anschuldigungen wegen Verheimlichung von Daten, Manipulation von Informationen oder absichtlicher Irreführung führen, woraus im Endeffekt

oft ein Beziehungskonflikt entsteht. Ein Datenkonflikt ist der häufigste, aber auch der am leichtesten lösbare Konflikt. In diesem Fall ist eine angemessene öffentliche Kommunikation zwischen den Parteien, d.h. den Stakeholdern des jeweiligen Bergbauprojekts, von entscheidender Bedeutung. Dabei wird ein erheblicher Fortschritt bei der Krierung einer fairen Informationspolitik durch Bergbauunternehmer selbst beobachtet. Zu diesem Zweck dienen obligatorische Berichte, darunter die Umweltberichte bzw. die eingangs erwähnten Aktivitäten im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR).

Grobe Mängel in der gegenseitigen öffentlichen Kommunikation können zu einem Beziehungskonflikt führen, der auf negativer und allzu emotionaler Wahrnehmung der Gegenseite, auf Stereotypen und Vergeltungsmaßnahmen basiert. Schlechte Beziehungen sind charakteristisch für eskalierende Konflikte, und bei dieser Gelegenheit werden auch Wertekonflikte und andere Konflikttypen verstärkt, auch wenn es dafür keine objektiven Gründe gibt. In einer solchen Situation ist es äußerst schwierig, eine Einigung zu erzielen. Nach Lösungen für derartige Konflikte sollte in einer externen Institution, wie einem Sachverständigen (siehe [BEISPIEL 2](#)) gesucht werden; ein erfahrener Mediator kann ebenfalls hilfreich sein (siehe [BEISPIEL 3](#)).

Der fünfte Typ, der von Moore unterschieden wird, ist der strukturelle Konflikt. Dieser ist eigentlich personenunabhängig und resultiert im Allgemeinen aus der Organisationsstruktur oder der Situation, der ungleichen Kräfteverteilung (aufgrund unterschiedlicher gesellschaftlicher Rollen, Fragen von nationaler Bedeutung, öffentlicher Sicherheit), zeitlichen Einschränkungen, etc. (siehe **BEISPIELE 3 und 6**). Im Hinblick auf die analysierten Probleme des Bergbausektors liegen die Konfliktquellen in den unterschiedlichen Kompetenzen der zahlreichen an den Verfahren beteiligten Akteure, deren Entscheidungsbefugnisse nicht gleich sind.

Daher scheint es, dass alle erwähnten Arten von Konflikten ein ganzheitliches Bild der Ursachen fast aller sozioökologischen Konflikte rund um Bergbauvorhaben vermitteln. Einige Konflikte werden von Interessen dominiert, andere von Werten. Die einen beschränken sich auf den Datenkonflikt, die anderen eskalieren zum Beziehungskonflikt.

Das gesamte Problem der Konflikte betreffend der Bergbautätigkeit wird durch sehr wichtige Faktoren ergänzt:

- unzureichend präzierte umweltrechtliche Rahmenbedingungen,
- fehlende Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung über die wirtschaftliche Bedeutung des Bergbaus bei gleichzeitig negativem Image des Sektors als unmoderne Branche, die das Umfeld abwertet,

- fehlende integrierte Raum-, Umwelt- und Rohstoffpolitik (auch im Bereich des Transports von Zuschlagstoffen),
- allgemeines Misstrauen der einfachen Bürger gegenüber Behörden, Unternehmen, Experten und Rechtsvorschriften.

Lässt sich also etwas in dieser Situation tun?

Ja, wie in den nachfolgenden Kapiteln erläutert wird.

5.1 Erweitertes Konfliktmodell und seine praktische Bedeutung

Seitdem Mitte der 1980er Jahre der US-amerikanische Mediator Ch. W. Moore fünf Konfliktursachen ausmachte und diese im sog. Konfliktkreis (**Abbildung 1**) zusammenfasste, wurde das Modell für die Analyse von Konfliktsituationen (Moore Ch. W., 1986/2009) vielfach angewandt, einschließlich für die mit dem Bergbau verbundenen Konflikte.

In der Situation eines realen Konflikts sind meist starke, unbewusste Emotionen daran beteiligt, was auch im Bereich der Konflikte im Zusammenhang mit der Bergbautätigkeit (Belzyt J.I. 2017; Badera J. 2018; Belzyt J.I. Badera J., 2018) beobachtet wurde. Auf diese Weise werden Emotionen zum gemeinsamen Nenner, der die einzelnen Elemente des „Konfliktkreises“ verbindet, der im Endeffekt die Form eines Kegels einnimmt.

Auf der Grundlage weiterer Überlegungen und eigener Erfahrungen ist festzustellen, dass Emotionen nicht das einzige Element sind, das die jeweiligen Elemente des „Konfliktkreises“ verbindet. Ein weiterer gemeinsamer Nenner ist die Sprache oder eigentlich die Sprachcodes. Diese wiederum sind nach B. Berstein (2003) als eine Art des Denkens und der Herstellung von Sinnzusammenhängen zu verstehen. Sprachcodes sind daher ein Ausdruck der Interpretation der Wirklichkeit und werden zu einem weiteren gemeinsamen Nenner, der die einzelnen Elemente des Kreises verbindet und sich in einen weiteren Kegel verwandelt.

Diese beiden fast identischen Kegel unterscheiden sich in ihren Fundamenten, und doch ergänzen sie sich paradoxer-

weise gegenseitig. Wie es scheint, wird die Sprache zu einem Werkzeug, um Emotionen auszudrücken, so wie Emotionen für die Sprache verantwortlich sind, mit der wir sie ausdrücken können (Abbildung 3).

Dies führte zu dem Vorschlag, die beiden Kegel in einer Sanduhr zu verbinden (Abbildung 4), wodurch ineinander greifende und durchdringende Bereiche entstanden. Dadurch veränderte sich auch die Dynamik des gesamten Gefüges. Sie beruht auf permanenter Vermischung und Kollision sowie auf der Überlappung und Ansammlung jeweiliger Elemente im Inneren des Zylinders. Dies ist umso wertvoller, als diese Elemente austauschbar als Ursache oder Wirkung gesehen werden können.

In diesem Fall kann sogar eine besondere Rolle von Personen dargestellt werden, die durch eine spezifische Sprache in der Lage sind, besonders starke Emotionen hervorzurufen. Diese Gruppe besteht aus aggressiven Rednern, die ihre Ausführungen mit Sachkenntnis machen, insbesondere wenn sie herausragende Ämter bekleiden (oder bekleideten). Diese Gruppe ist in der Lage, ihre Meinung bei den Zuhörern durchzusetzen, die dann den externen Investor als ein fremdes Element betrachten, das den bestehenden Status quo gefährdet.

Ein solches Modell stellt ein Konzept dar, das, wie der Moore'scher Kreis, als ein praktisches Werkzeug zur Analyse

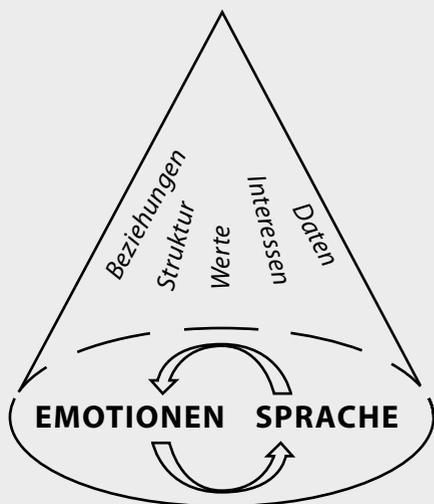


Abb. 3. Konfliktkegel (Belzyt J.I., Badera J., 2018)

der Konfliktursachen fungieren kann. Das obige Modell (Abbildung 4) soll bei der Konfliktprävention helfen. Denn es ist besser, Konflikte zu erkennen, zu verstehen und vorzubeugen, als ihre Folgen zu heilen. Der Mehrwert dieses Modells sind zwei Fundamente der Walze: Emotionen und Sprachcode. Bei der Analyse von Konflikten dürfen sie nicht vergessen werden. Die Teilnehmer der Workshops haben bei der Analyse der Einzelfälle selbst erlebt, was für ein wichtiges Element bei der Konfliktlösung das Verständnis und die Beherrschung der dieses Phänomen begleitenden Emotionen ist und wie wichtig für den Erfolg des Vorhabens die Kommunikation, d.h. der Prozess der Dekodierung von Sprachcodes, ist. Die oben genannten Themen werden Gegenstand nachfolgender Kapitel sein.

5.2 Ausgewählte psychosoziale Konfliktquellen

In einem Konflikt sind immer Personen präsent, die versuchen, mehr oder weniger erfolgreich eine für sie zufriedenstellende Entscheidung zu erlangen. Aus diesem Grund ist es wichtig, im breiteren Kontext gegenseitige Beziehungen als häufige Konfliktquelle zu erkennen. Bei weiteren interpersonellen Kontakten kann man so als sich dessen bewusster Gesprächspartner auftreten, der verschiedene Ebenen wahrnehmen kann. In vielen Fällen ist das für die Konfliktlösung entscheidend.

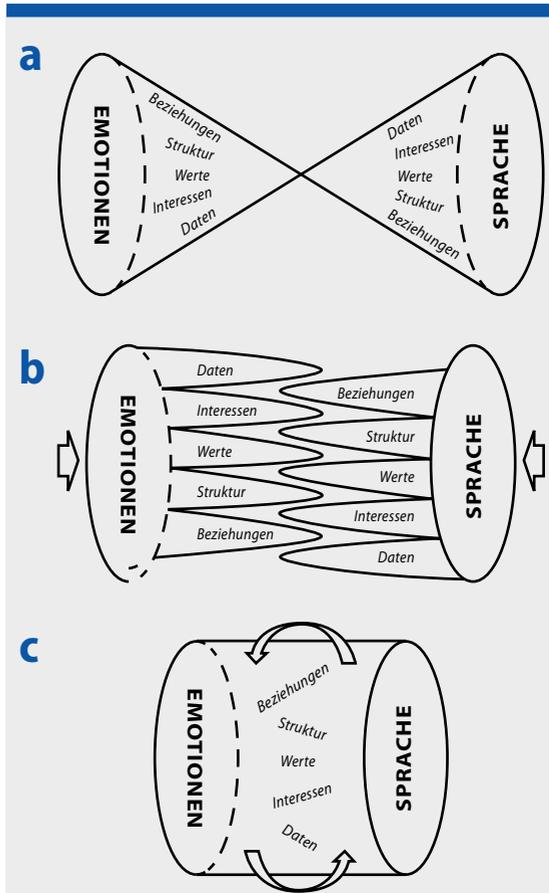


Abb. 4. Erweitertes, dynamisiertes Konfliktmodell in Form eines Zylinders (Belzyt J.I., Badera J., 2018)

Sehr oft tragen unsere verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen zur Stigmatisierung bzw. Kennzeichnung derjenigen bei, die wir als Fremde oder Andersartige betrachten.

In Bezug auf die sozialen und psychologischen Aspekte kann festgestellt werden, dass die Beziehung zu einem

Fremden/Andersartigen immer durch Misstrauen belastet war. Die Angst vor dem Fremden, Anderen, Unbekannten ist in unserer Natur eingepreßt (Sękowski A. E. 1993, Krause A. 2000, 2012, Aronson E. 1997, Waldenfels B. 2002, 2009, Domachowski W. et al. 1984). Entgegen der landläufigen und populären Meinung ziehen sich Gegensätze nicht an, sie verursachen schwierige Situationen und führen zu Konflikten. Wie Forschungen zeigen, mögen wir Menschen, die uns ähnlich sind, Personen, die ähnlich wie wir denken. Dies gibt uns das Gefühl der Sicherheit und die Überzeugung, dass wir Recht haben, was die Selbsteinschätzung und das Selbstwertgefühl des Einzelnen erheblich beeinflusst.

Viele Studien haben gezeigt, dass die Toleranz gegenüber dem Andersartigen mit der Entfernung zurückgeht. Interessant sind auch die Ergebnisse der Untersuchungen, die mithilfe der Reaktionszeitmessung durchgeführt wurden. Je länger die Zeit der Reaktion und der Beantwortung der Frage, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die Antwort durch den Verstand und gesellschaftliche Normen und nicht durch Emotionen gefiltert wird. Dies lässt schlussfolgern, dass wir auf der unbewussten Ebene den Andersartigen ablehnen, diesen nicht akzeptieren (er kann leben, aber nicht allzu nah an uns – vgl. das Phänomen NIMBY, Akronym des englischen Not In My Backyard – nicht auf meinem Hinterhof). Eine sol-

che Haltung ist charakteristisch für viele Situationen, nicht nur im Zusammenhang mit Konflikten um den Bergbau, sondern auch für Situationen wie den Bau von Suchtbehandlungszentren. Untersuchungen zeigen, dass je näher der Andersartige/Fremde ist, desto weniger Toleranz und Offenheit gegenüber der Andersartigkeit besteht (vgl. Badera 2010, 2016, Gajdzica 2013).

Was sind die Gründe eines solchen Verhaltens?

Sicherlich lassen sich mehrere gesellschaftliche Schlüsselphänomene identifizieren, allerdings sind aus der Sicht von Bergbaukonflikten die folgenden am anschaulichsten:

- das Zuschreiben eines hohen Werts der eigenen Gruppe und das Mindern des Werts von Gruppen, die als Bedrohung für eigene Interessen gelten (Gruppenzentrismus),
- das Ordnen von Wissen in Kategorien („Schubladen“), die viele Vereinfachungen betreffend Ereignisse, Wissen und Menschen enthalten (Stereotypisierung),
- das Bestreben, den Wert und die Bedeutung der eigenen Gruppe zu erhöhen, was durch die Herabsetzung des Werts anderer Gruppen (Identitätstheorie, Bedürfnis nach gesellschaftlichem Prestige) erreicht werden kann (Belzyt J.I. 2005, 2017, Belzyt J.I. et al. 2015).

Unter den psychologischen Aspekten ist im Kontext der behandelten Thematik das Phänomen der Attribution hervorzuheben. Attribution ist die Beurteilung des Verhaltens durch Zuschreibung gewisser Eigenschaften an jemanden bzw. etwas. In der Psychologie bezieht sich der Begriff der Attribution darauf, wie sich die Menschen die Ursachen ihres bzw. fremden Verhaltens erklären.

Ebenso wichtig sind unter anderem das Phänomen des ersten Eindrucks, der Heiligenschein-Effekt (Halo-Effekt), Schematismen (Gedankenverkürzungen) und die Verfügbarkeit von Informationen. Das Verständnis des Einflusses dieser psychologischen Phänomene auf die Qualität von Gesprächen und Verhandlungen bietet mehr Möglichkeiten, in Konfliktsituationen einen Konsens zu erzielen. So hat beispielsweise „der erste Eindruck“ als psychologisches Phänomen einen erheblichen Einfluss auf den Beginn von Gesprächen, in der Phase der Präsentation z.B. eines Bergbauprojekts oder der Vermittlung einer schwieriger Information. In Kenntnis des so genannten Erster-Eindruck-Effekts sollte die Seite des Bergbauunternehmers durch eine Person vertreten sein, die einen positiven Effekt in der Wahrnehmung erzielt. Denn in der Psychologie bedeutet dieser Effekt, dass die Gegenpartei in sehr kurzer Zeit reflexartig beurteilt wird, ob die Person uns ähnlich ist, ob wir uns mit ihr sicher fühlen. Dabei sind viele Faktoren von Bedeutung, wie z.B. Aussehen, Stimm-

lage, Gestik. Innerhalb weniger Augenblicke wird der Empfänger eine starke emotionale Entscheidung treffen, ob eine Gesprächsplattform gegeben ist oder nicht.

Ein weiteres, aus Sicht des Konfliktmanagements interessantes Phänomen ist der Heiligenschein-Effekt (sog. Halo-Effekt). Dies ist eine Tendenz, Persönlichkeitsmerkmale auf der Grundlage des ersten Eindrucks automatisch (positiv oder negativ) zuzuschreiben. Sie ist eine Variation des grundlegenden Attributionsfehlers. Sie besteht darin, dass die Zuschreibung eines wichtigen positiven oder negativen Attributs die Tendenz beeinflusst, andere - unbeobachtete - Attribute zuzuweisen, die mit dem emotionalen Zeichen des ersten zugeschriebenen Attributs übereinstimmen. Die Essenz des Heiligenschein-Effekts besteht darin, jemandem ein wichtiges positives oder negatives inneres Merkmal zuzuschreiben (Attribution).

Oftmals greift jede Konfliktpartei während der Kommunikation zu Gedankenverkürzungen. Diese psychologische Konstruktion wird als Schematismus bezeichnet. Das bedeutet, dass angesichts der allzu großen Menge an Informationen ihr potenzieller Empfänger geneigt ist, zu verallgemeinern. Seine Wahrnehmung ist begrenzt und das Gehirn ist nicht in der Lage, die eingehenden Informationen genau zu verarbeiten. Ein solcher Zustand zieht bestimmte Folgen nach sich. Hier kommt es zum

natürlichen Phänomen der Stereotypisierung. Eine Möglichkeit, dieses Problem zu bewältigen, besteht darin, sich auf Schemata zu beziehen, die dabei helfen, die Anzahl der zu berücksichtigenden Daten zu reduzieren und eine mehrdeutige Information zu interpretieren (Aronson, 1997).

Theorien über die gesellschaftliche Realität, so genannte Schemata, haben

einen signifikanten Einfluss darauf, was Individuen wahrnehmen, was sie denken und woran sie sich später erinnern. Schemata sind kognitive Strukturen, mit Hilfe derer Menschen ihr Wissen über die Welt nach bestimmten Themen organisieren. Schemata beeinflussen stark, was wir von der erhaltenen Information merken, woran wir denken und woran wir uns später erinnern. Sie fungieren wie Filter, die widersprüchliche bzw. mit dem dominanten Motiv unvereinbare Informationen „aussortieren“. Oftmals ist gar nicht klar, welches der Schemata anzuwenden ist, um das Individuum, dem wir begegnen, oder die Situation, in der wir uns befinden, zu definieren (Aronson, 1997). Foto 2 präsentiert die Teilnehmer*innen des Projekts im Rahmen von INTERREG Polen - Sachsen während des Fachworkshops.



Foto 2. Teilnehmer*innen des Fachworkshops während der Aufgabenlösung, Projekt MineLife, das dank des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 umgesetzt wird (M. Ptak)

5.3 Kognitive Schemata und kognitive Zugänglichkeit

Auf der Suche nach Lösungen in mit Bergbau verbundenen Konfliktsituationen ist es unmöglich, den Mechanismus der gesellschaftlichen Wahrnehmung, die Schemata des kognitiven Prozesses außer Acht zu lassen. Das psychologische Phänomen der KOGNITION ist notwendig, um zu wissen, welche Elemente einen signifikanten Einfluss auf den gesamten Entscheidungsprozess haben und wie dieser abläuft. Die Dekodierung dieses Mechanismus, der Regeln für die Erstellung segmentierter Bewertungen und Meinungen ist ein

praktisches Instrument zur Schaffung guter Bedingungen für die Konfliktlösung.

Die beschriebenen Phänomene innerhalb sozialer und psychologischer Aspekte sind üblich, da sie die elementaren Bedürfnisse jedes einzelnen Teilnehmers des gesellschaftlichen Diskurses aufzeigen. Wie man auch sehen kann, haben sie Einfluss darauf, wie Reaktionen ausfallen und wie sich der Einzelne gegenüber den Andersartigen/Fremden positioniert. An dieser Stelle kann auf praktische Tipps verwiesen werden, die dabei helfen, eine Plattform der Verständigung während der Lösung von Konflikten, auch im Bergbau, aufzubauen:

1. Man sollte sich der emotionalen, sozialen, psychologischen und historischen Aspekte bewusst sein.
2. Es ist gut, im Auge zu behalten, dass der Andersartige/Fremde eine natürliche Angst und Emotionen hervorruft, die menschliche Reaktionen unbewusst beeinflussen können.
3. Das Wissen zähmt die Angst, deshalb ist es wichtig, unterschiedliche Standpunkte zuzulassen, nicht auf der eigenen Meinung zu beharren, offen für

das Kennenlernen neuer Dinge zu sein, obwohl wir diejenigen mögen, die uns ähnlich und vertraut sind.

4. Nur eine direkte Kognition und Erfahrung kann die Denkweise verändern, denn nur so ist es möglich, die eigenen Ängste zu zähmen und im Endeffekt die Brücke der Verständigung zwischen den Konfliktparteien zu schlagen.

5. Man soll sich davon befreien, ständig zu beurteilen.

Foto 3 präsentiert das Set für Übungen, die im Rahmen von Fachworkshops zum besseren Kennenlernen des Wertesystems jeweiliger Konfliktgruppen durchgeführt wurden.

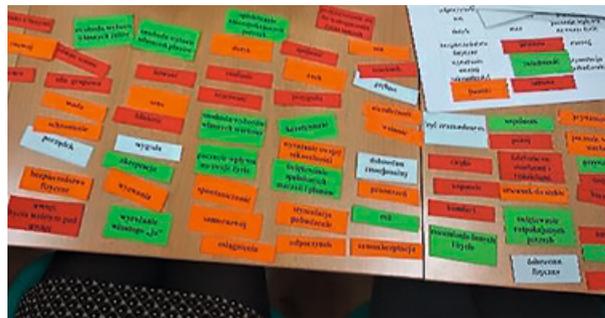


Foto 3. Übungsset zur Analyse der Hierarchie während des Fachworkshops im Rahmen des Projekts MineLife, das dank des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 umgesetzt wird (M. Ptak)

6 Konfliktmanagement

6.1 Verhandlungen und Mediationen

Bei der Einleitung von Planungs-, Umwelt- oder Zulassungsverfahren muss der Unternehmer damit rechnen, Vorgespräche mit Vertretern von Behörden auf verschiedenen territorialen Ebenen führen zu müssen. Manchmal nehmen diese von Anfang an die Form von Verhandlungen an, d.h. sie beruhen auf der Modifizierung eigener Bedürfnisse zur Erzielung einer für die Parteien akzeptablen Einigung. Die Parteien müssen voneinander abhängig sein, teilweise gemeinsame und widersprüchliche Interessen haben und schließlich den Einigungswillen zeigen. Unterschiedliche Verhandlungsstile und -strategien werden differenziert; in der Regel laufen sie in Etappen ab.

Neben den Verhandlungen ist die Mediation eine andere Form der Gesprächsführung in einer Konfliktsituation. Mediation ist nichts anderes als eine Verhandlung, die von den Parteien in Anwesenheit und mit aktiver Hilfe eines Dritten (Mediator) geführt wird, der nicht in Interessen irgendeiner der Parteien verwickelt ist und daher als neutral, unparteiisch und objektiv wahrgenommen wird. Im Falle von mit dem Bergbau im Zusammenhang stehenden Konflikten werden noch Grundkenntnisse über die belebte und unbesetzte Natur, den Umweltschutz und die technischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen der Bergbauaktivitäten nützlich sein.

Im Gegensatz zu Gerichtsverfahren oder anderen Schiedsgerichtslösungen

geht es bei der Mediation nicht darum, festzustellen wer Recht hat, sondern um die Erarbeitung einer zufriedenstellenden Lösung. Die Ergebnisse sind nachhaltiger, denn im Falle einer institutionellen Lösung ist der Konflikt oft nicht gelöst, sondern nimmt nur eine latente Form an.

Der Vorschlag für eine Mediation kann von einer der Parteien initiiert werden, wobei alle Parteien ihre Zustimmung geben müssen, damit sie eingeleitet werden kann. Es ist nämlich ein freiwilliges Verfahren.

Das Grundprinzip der Mediation ist Vertraulichkeit, was jedoch in kollektiven Streitigkeiten recht schwierig zu gewährleisten scheint, in bestimmten Situationen kann es sogar unmöglich sein. Die Merkmale eines professionellen Mediators sind neutrale nonverbale Kommunikation, Paraphrase der Mediation, Kenntnisse der Konfliktpsychologie, Fähigkeit zum Konfliktmanagement und vertieftes Wissen über den zu analysierenden Konflikt.

Ein separates Problem stellt die Frage nach der Möglichkeit der Finanzierung der Mediation dar. Denn ihre Kosten sollten von allen Konfliktparteien solidarisch getragen werden.

Ähnlich wie Verhandlungen hat auch die Mediation ein eigenes Verfahrensschema. Sie beginnt mit der Kontaktaufnahme der Parteien durch den Mediator

und setzt sich bis hin zur Ausarbeitung einer schriftlichen Einigung und unter Einsatz von Techniken hauptsächlich aus dem Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation fort. Solche am häufigsten eingesetzten Techniken in der Mediation sind zum Beispiel: Umschreibung, die eine Form des aktiven Zuhörens ist; offene Fragen stellen; Gespräche unter vier Augen am Rande führen; oder die Mediation unter bestimmten Umständen so durchzuführen, dass die Konfliktparteien den Konflikt „unter Wahrung des Gesichts“ verlassen können, d.h. die sogenannte „goldene Brücke“. Unabhängig von alledem sollten die jeweiligen Methoden an den konkreten Fall angepasst werden.

6.2 Interaktionen zwischen Stakeholdern

Es kann viele Akteure (sämtliche juristische und natürliche Personen) geben, die an der geplanten Bergbautätigkeit und den damit verbundenen Vorhaben interessiert sind, insbesondere im Hinblick auf potenzielle Vorteile und Risiken. Die einen sind eher aus einer gesetzlichen Verpflichtung heraus daran interessiert. Dies sind Entscheidungs-, Abstimmungs- bzw. Begutachtungsorgane in Verwaltungsverfahren, während die anderen aufgrund irgendeines materiellen oder immateriellen Eigeninteresses (Unternehmen, Eigentümer, Verwalter oder Bewohner von Immobilien) daran interessiert sind. Es gibt auch Akteure, die sich wegen ihrer Werte (NGOs,

Privatpersonen) oder einfach aus purer Neugierde für sie interessieren. Das Interesse kann vielfältige Formen annehmen, von lockeren Gesprächen mit Nachbarn bis hin zu organisierten Protestaktionen. Vor diesem Hintergrund kommt verschiedenen Medien, darunter auch den sozialen Medien, die nicht nur ein Werkzeug zur Vermittlung von Basisinformationen, sondern auch zur Kreierung der Wirklichkeit sind, eine besondere Rolle zu.

Daher sollte der erste Schritt vor Beginn der Maßnahmen zur Aufnahme der Bergbautätigkeit darin bestehen, nicht

nur die lokalen räumlichen und ökologischen (insbesondere aus der Sicht der geltenden Vorschriften, einschließlich des lokalen Rechts), sondern auch die sozialwirtschaftlichen Gegebenheiten so detailliert wie möglich zu ermitteln. Es handelt sich um sozioökonomische Gegebenheiten, wie Traditionen im Bereich der Industrietätigkeit in der jeweiligen Region, die Historie in Bezug auf Nutzen und Verluste aus dem dort ansässigen Industriezweig. Die Tatsache der Fortsetzung der Industrietätigkeit kann an einem Standort einen Segen und an einem anderen Standort einen Fluch bedeuten. Daher sollte dies zunächst untersucht werden.

In diesem Zusammenhang wurde eine Methodik entwickelt, die als Stakeholder-Analyse bezeichnet wird und zur Kategorie des strategischen Projektmanagements gehört. Sie basiert auf der Erstellung von Matrizen, Karten und anderen Modellen, mit denen einerseits die Einflussstärke der jeweiligen Stakeholder auf das Vorhaben und andererseits der Grad ihres Interesses an dem Vorhaben ermittelt werden. Auf dieser Grundlage werden sie gruppiert und hierarchisiert. Am Beispiel der polnischen Bestimmungen für die Erlangung einer Zulassung für eine Sandlagerstätte von mehr als 2 ha wurde eine Matrix gemäß **Abbildung 5** erstellt. **Abbildung 5** präsentiert die Stakeholderanalyse mithilfe der Matrix von Johnson & Scholes.

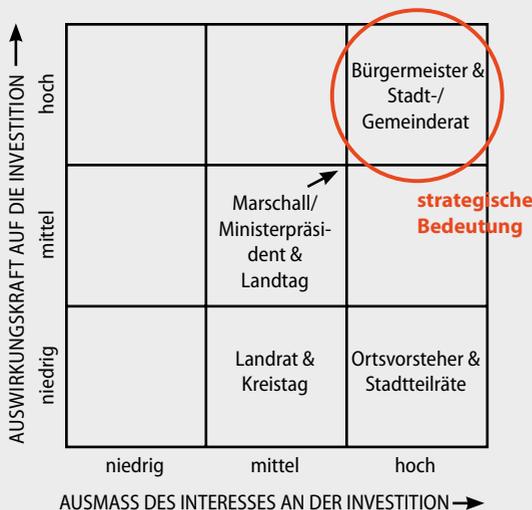


Abb. 5. Stakeholderanalyse mit Hilfe der Matrix von Johnson & Scholes (Belzyt J.I., Badera J., 2018)

Die von Johnson & Scholes konstruierte Matrix hat auf einer Achse das Ausmaß des Interesses an der Investition seitens der Stakeholder, u.a. Bürgermeister, Marschall, Landrat, Ortsvorsteher. Auf der anderen Achse hat sie die spezifische Einwirkungskraft jeweiliger Stakeholder auf die Investition. Sowohl die Einwirkungskraft als auch das Ausmaß des Interesses an der Investition werden mit Abstufungen gekennzeichnet (niedrig, mittel, hoch). Bei der weiteren Analyse erfolgt die Hierarchisierung der Bedeutung ausgewählter Stakeholder anhand der Matrix von Johnson & Scholes und der folgenden Grundsätze (Ogrodnik R., Mieszaniec J. 2010, 2016). Jeder der in der ersten Stufe ausgewählten Stakeholder (siehe Abbildung 5), der sich im Umfeld des Bergbauunternehmens befindet, wird in bestimmten Zonen angeordnet. Jedem ausgewählten Stakeholder wird ein Zahlenwert zwischen -5 und +5 zugeordnet. Dieser Zahlenwert bestimmt die potenzielle Einflussstärke und das Ausmaß des Interesses. Je höher der negative Wert, desto geringer die potenzielle Auswirkungskraft und desto geringer das Ausmaß des Interesses. Je höher der positive Wert, desto größer die potenzielle Auswirkungskraft und desto größer das Ausmaß des Interesses. Abbildung 6 präsentiert das Ergebnis einer solchen Analyse mithilfe der Matrix von Johnson & Scholes.

Methodisch wurden die Stakeholder in vier Gruppen eingeteilt (siehe Abbildung 6):

- die Gruppe der Schlüsselstakeholder – dazu gehören alle diejenigen, die am Vorhaben am meisten interessiert sind und darauf den größten Einfluss haben,
- die Stakeholdergruppe, die an dem Vorhaben sehr interessiert ist, aber darauf wenig Einfluss hat,
- die Stakeholdergruppe, die an dem Vorhaben nicht interessiert ist, aber einen großen Einfluss darauf hat,
- die Stakeholdergruppe, die an dem Vorhaben nicht interessiert ist und keinen großen Einfluss auf dieses Vorhaben hat.

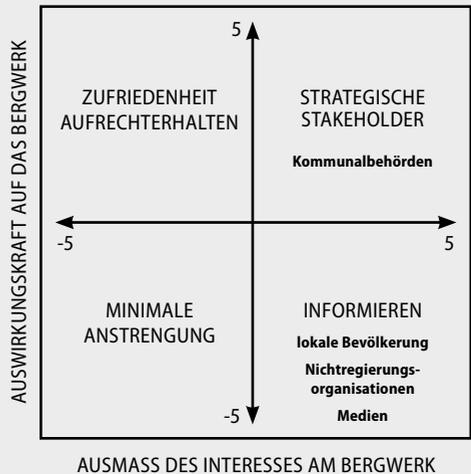


Abb. 6. Maßnahmen des Unternehmens gegenüber Stakeholdern am Beispiel einer Lagerstätte mit einer Fläche von >2 ha, auf die sich ein Grundstückseigentum erstreckt (Badera J., 2012)

Infolge der vorgenommenen Analyse der Matrix haben strategische Stakeholder, d.h. in diesem Fall die Kommunalbehörden, den größten Einfluss auf die Konfliktlösung.

6.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ist eine der populärsten Methoden der strategischen Analyse von Organisationen bzw. Projekten (Learned et al. 1965; Stabryła 2015). Es handelt sich um eine integrierte Methode, die zur Analyse des internen und externen Umfelds eines Unternehmens, Projekts oder einer Unternehmenslösung eingesetzt wird. Bei der Analyse wird von Stärken und Schwächen ausgegangen, die anschließend mit der Umgebung konfrontiert werden. So kann man der Bezeichnung begegnen, dass es ein Ansatz „von innen nach außen“ ist. Darüber hinaus wird eine Analyse der sich aus Veränderungen ergebenden Chancen vorgenommen und Risiken ermittelt.

Die SWOT-Analyse wird als universelles Werkzeug in der ersten Phase der strategischen Analyse eingesetzt. Sie ermöglicht die Nutzung der gesammelten Informationen, um eine auf Stärken und Chancen basierende Handlungsstrategie zu entwickeln und gleichzeitig Schwächen und Risiken zu beseitigen bzw. zu reduzieren.

Die SWOT-Analyse besteht darin, die gesammelten Informationen in vier Grup-

	positiv	negativ
intern (Projekt)	<p>S</p> <p>Stärken</p>	<p>W</p> <p>Schwächen</p>
extern (Umgebung)	<p>O</p> <p>Chancen</p>	<p>T</p> <p>Risiken</p>

Abb. 7. Grundmodell der SWOT-Analyse (eigene Darstellung: J. Badera)

pen (Kategorien) von strategischen Faktoren einzuteilen (Abbildung 7) und ist ein Akronym aus vier englischen Wörtern:

- Strengths d.h. Stärken: alles, was einen Vorzug, einen Vorsprung, einen Vorteil darstellt,
- Weaknesses d.h. Schwächen: alles, was eine Schwachstelle, eine Barriere, einen Nachteil darstellt,
- Opportunities d.h. Chancen im Umfeld: alles, was eine Chance für eine positive Veränderung bietet,
- Threats d.h. Risiken im Umfeld: alles, was eine Gefahr negativer Veränderungen birgt.

Die gesammelten Informationen werden nach den beschriebenen Kriterien in Gruppen sortiert und anschließend in eine vierteilige strategische Matrix

eingetragen, in der die linke Hälfte zwei Kategorien von positiven Faktoren und die rechte Hälfte zwei Kategorien von negativen Faktoren enthält:

- **Stärken.** Dies sind diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten, die es dem Unternehmen ermöglichen, eine günstige Marktposition einzunehmen und sich einen Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern zu verschaffen; also alles, was sich als Vorteil in derzeitiger Situation nutzen lässt. Sie müssen in Zukunft gepflegt und beibehalten werden. Beispiele für Stärken sind hohe Qualifikationen der Mitarbeiter, eine gute Arbeitsorganisation, der Ruf des Unternehmens, finanzielle Ressourcen usw.
- **Schwächen.** Dies sind Faktoren, die die Effizienz eines Unternehmens einschränken, seine Entwicklung bremsen. Sie können die Stärken schwächen und, wenn sie nicht rechtzeitig überwunden werden, die Fähigkeiten des Unternehmens einschränken. Beispiele für Schwächen sind Überbesetzung, schlechte Produktqualität, geringe Kompetenzen, schlechter Ruf, etc.
- **Chancen.** Dies sind alle externen Faktoren, die sinnvoll genutzt werden können, d.h. positive Phänomene und Trends im Umfeld der Organisation, die, wenn sie von der Organisation richtig genutzt werden, ihre Entwicklung unterstützen bzw. die Risiken schwächen. Beispiele für Chancen

sind die Erschließung eines neuen Marktes, gestiegene Nachfrage, neue Kundengruppen, etc.

- **Risiken.** Dies sind Phänomene, die als negativ für das Unternehmen empfunden werden, sämtliche Barrieren und Hindernisse, die in der aktuellen Situation ihre Entwicklung bremsen. Sie werden negative Auswirkungen haben, wenn keine Abhilfemaßnahmen ergriffen werden. Beispiele für Bedrohungen sind neue Wettbewerber, Krisen, Verlust eines wichtigen Kunden, etc.

Die SWOT-Analyse ist sehr einfach und sehr effektiv für eine gute Beurteilung der Situation. Sie ermöglicht auch, gegenseitige Beziehungen in scheinbar unzusammenhängenden Bereichen zu erkennen und zu bewerten. Die SWOT-Analyse führt zu definierten und bewerteten Verknüpfungen und Problembereichen. Darüber hinaus ist es möglich, fragmentierte Lösungen innerhalb der analysierten Bereiche zu finden. In Bezug auf die Bergbautätigkeit wurde in dem hier angeführten Beispiel das für die SWOT-Analyse vorgesehene Projekt „Ich baue einen Tagebau“ genannt.

Der erste Schritt ist das Ausfüllen der Tabelle (Abbildung 8 a, b, c). In die Tabelle sind möglichst viele Faktoren einzutragen, die einem einfallen. Eine gute Idee, diese Aufgabe zu erleichtern, ist das Brainstorming, die Gruppenarbeit, die Befragung von Kollegen aus der Branche

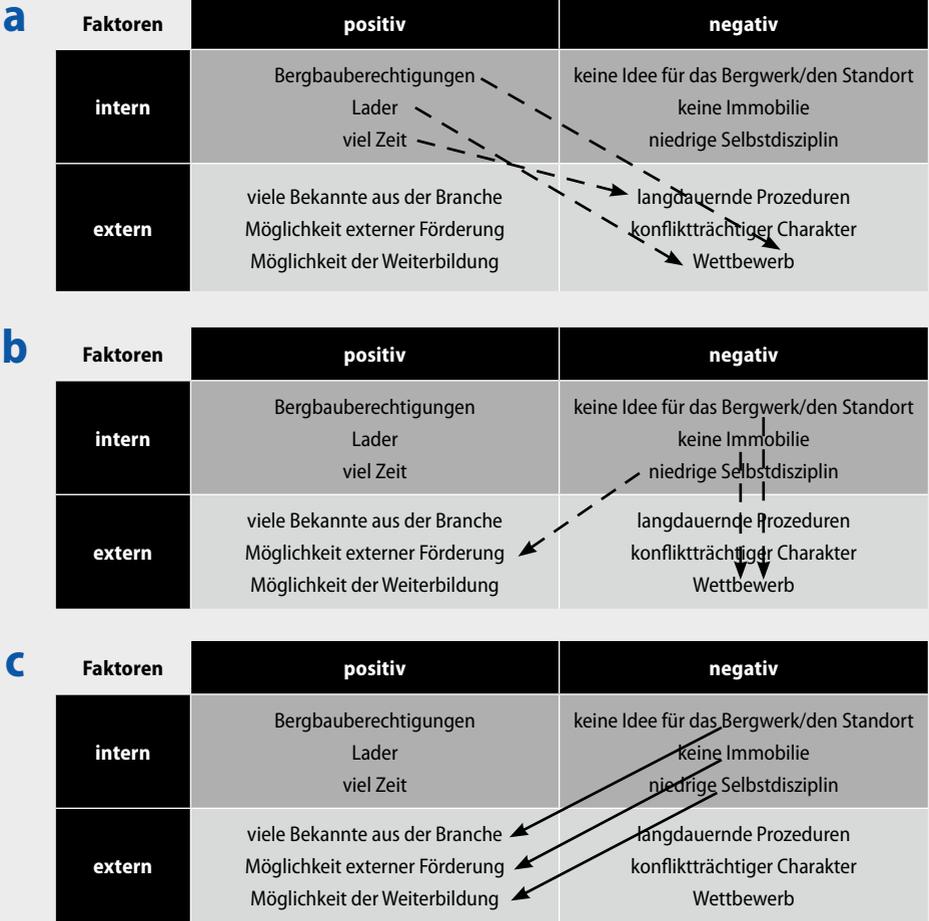


Abb. 8 a, b und c. SWOT-Analyse am Beispiel eines hypothetischen Projekts eines Abbaubetriebs von Zuschlagstoffen (eigene Darstellung: J. Badera)

und befreundeten Unternehmen, Organisationen oder Institutionen nach ihrer Meinung zu den Stärken und Schwächen des Projekts.

Im nächsten Schritt gilt es, Zusammenhänge zu identifizieren und Lücken zu

finden. Es ist notwendig, dass alle Chancen, die Stärken fördern, identifiziert wurden, und dass hier alle Stärken und Chancen erfasst wurden, die es ermöglichen, die Schwächen und Risiken zu überwinden. Dazu ist es sinnvoll, alle zuvor genannten Elemente (Faktoren)

paarweise zu vergleichen. Zum Beispiel kann eine hohe bergmännische Qualifikation des Personals garantieren, dass man sich einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern verschafft, die Personal mit geringeren Qualifikationen einsetzen. Gleiches gilt für den Besitz eines Maschinenparks, insbesondere wenn dieser modern und in gutem Zustand ist.

Der dritte Schritt ist die Ergänzung der Analyse, sodass es kein leeres Feld gibt. Es ist die Zeit, in der näheren und weiteren Umgebung Fragen nach sonstigen Möglichkeiten zu stellen, auf die man bei der Wahl der Lagerstätte zurückgreifen kann. Dieser Schritt ermöglicht es, Stärken und Chancen zu ergänzen.

Abbildung 9 präsentiert die SWOT-Analyse für den Bedarf des analysierten Bergbaukonflikts mit dem Namen „Ich baue einen Tagebau“ Nennung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, die im Rahmen des Fachworkshops des Projekts MineLife im Rahmen des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 entstand.

Aus dem analysierten Beispiel „Ich baue einen Tagebau“ ergeben sich folgende Aufgaben in der Reihenfolge zeitlicher Prioritäten:

1. In den verfügbaren Ressourcendatenbanken prüfen, wo es erschließbare Lagerstätten gibt.

Abb. 9. SWOT-Analyse des Bergbaukonflikts mit dem Namen „Ich baue einen Tagebau“ während des Fachworkshops des Projekts MineLife im Rahmen des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 (Teilnehmer*innen des Fachworkshops in Bautzen, 12–13.11.2018)

2. Nach Branchenverbänden suchen und Mitglied werden, zum Zweck der Gewinnung von Informationen und Entfaltung von Möglichkeiten.
3. Sich mit aktuellen rechtlichen Regelungen und Prozeduren zwecks Ausrichtung der Investition vertraut machen.

4. Möglichkeiten und Bedingungen der Akquirierung einer externen Finanzierung prüfen.
5. Den Bodenschatz und den Standort der Lagerstätte (Varianten) auswählen.
6. Den Geschäftsplan erstellen.

Die durchgeführte Analyse ist nur ein Beispiel und beinhaltet nicht alle Optionen von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Solche Analysen können im Internet durchgeführt werden, z.B. im kostenlosen Programm realtimeboard.com, doch viel besser ist es, die Ana-

lyse auf einem großen Blatt Papier, an der Wand, auf dem Boden, mit bunten Kärtchen durchzuführen. **Abbildung 10** präsentiert Stärken und Schwächen des geplanten Bergbauvorhabens im Rahmen des Projekts MineLife, das Dank des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 umgesetzt wird.

6.4 Methoden der gesellschaftlichen Einflussnahme auf Basis der R.-Cialdini-Theorie

Bei Diskussionen darüber, wie Konflikte im Bergbau zu lösen sind, haben alle

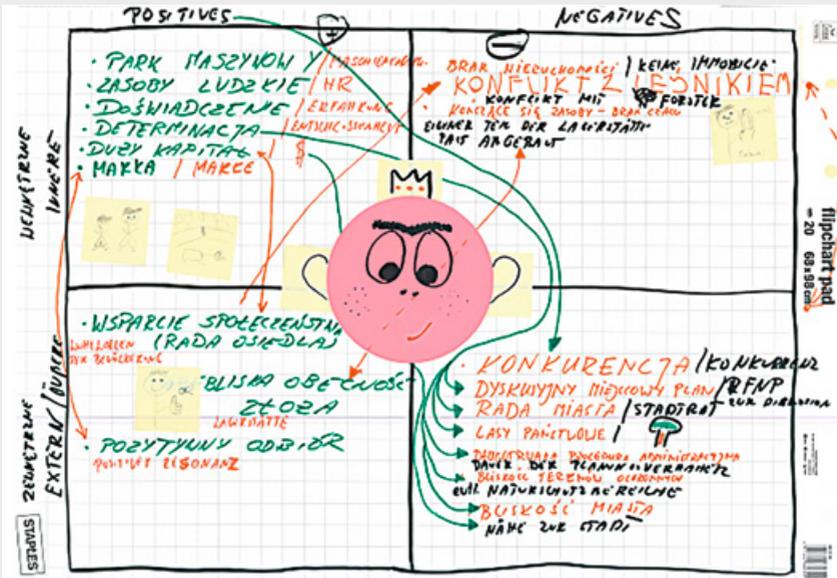


Abb. 10. Stärken- und Schwächen-Analyse (SWOT) eines Bergbauvorhabens, das während des Fachworkshops des Projekts MineLife - „Leben mit dem Bergbau“ im Rahmen des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 analysiert wurde (Teilnehmer*innen des Fachworkshops in Bautzen, 12-13.11.2018)

Teilnehmer vielerorts bei gemeinsamen Branchen- und Workshop-Treffen die Notwendigkeit betont, Hinweise zu sammeln, wie Gespräche in Konfliktsituationen geschickt zu führen sind, also Gespräche so zu führen, dass sie sich positiv auf die vorgestellte Idee auswirken. Die in Cialdinis Theorie enthaltenen bewährten Methoden der öffentlichen Einflussnahme erwiesen sich als hilfreich bei der Entwicklung dieser Leitlinien. Robert Cialdini, Professor für Psychologie an der Arizona State University, verbrachte über 15 Jahre damit, gesellschaftliche Prozesse zu erforschen, die Menschen davon überzeugen, bestimmte Entscheidungen zu treffen und Verhalten aufzunehmen. Als Ergebnis seiner Forschung legte er sechs psychosoziale Grundprinzipien fest, die heute die Grundlage für Taktiken bilden, die von Praktikern eingesetzt werden, um von präsentierten Anliegen zu überzeugen und Zuhörer für diese zu gewinnen. Die von R. Cialdini (1988/2016) beschriebenen Prinzipien der Beeinflussung von Menschen basieren auf einer gründlichen Beobachtung des menschlichen Verhaltens und beschreiben die häufigsten psychosozialen Mechanismen, die unser Verhalten leiten. Es ist anzumerken, dass diese Regeln nicht zu 100% wirksam, aber in den meisten Fällen des menschlichen Verhaltens zutreffend sind. Diese Mechanismen sind so tief in unseren Köpfen verwurzelt, dass sie oft unbewusst eingesetzt werden und so Überzeugungen auslösen, die in unseren Köpfen verankert sind. Zu dem

Kanon der Regeln von Cialdini gehören sechs Prinzipien:

1. Prinzip der Reziprozität
2. Prinzip der Konsistenz
3. Prinzip des sozialen Beweises
4. Prinzip der Sympathie
5. Prinzip der Autorität
6. Prinzip der Verknappung

Prinzip der Reziprozität

Wenn du für mich etwas Gutes gemacht hast, mache ich auch etwas Gutes für dich.

Das erste von R. Cialdini beschriebene Prinzip (1988/2016) ist das Prinzip der Reziprozität, das in jeder Gesellschaft und in jeder Kultur vorkommt. Es gilt als Fundament für das gegenseitige Zusammenleben und die Koexistenz menschlicher Gemeinschaften. Ohne seine Einhaltung wäre die Schaffung jeglicher Manifestation sozialer Ordnung fast unmöglich.

Dieses Prinzip erlaubt es, etwas mit dem Vertrauen zu geben, dass das Gegebene nicht verloren geht. Dieses Gefühl der Aufnahme einer Verpflichtung für die Zukunft ermöglicht die Entstehung von dauerhaften Beziehungen, Transaktionen und Austausch, die aus der

Sicht des Funktionierens einer Gemeinschaft von Vorteil sind. Jedes Mitglied der Gemeinschaft wird von klein auf vorbereitet, sich daran zu halten, sonst läuft es Gefahr, ernsthaft missbilligt zu werden.

Wie wird dieses Prinzip genutzt? Die Wirksamkeit des Prinzips der Gegenseitigkeit kommt in seinen drei Eigenschaften zum Ausdruck:

- es ist extrem stark und übersteigt oft den Einfluss anderer Faktoren,
- das Prinzip gilt auch für die Entscheidungen, die noch niemand zu erwirken versucht hat,
- es kann zu einem ungleichen Tausch führen, d.h. der Gewinn kann viel größer sein als „das Geschenk“.

Eine der effektiven Taktiken der Beeinflussung anderer ist, etwas zu geben, bevor man um das bittet, woran uns liegt. Eine Variation dieser Methode ist, ein Zugeständnis anzubieten, um im Gegenzug ein anderes Zugeständnis zu erhalten (Verlangen nach etwas, was jemand sicherlich nicht geben will und dann das Verlangen reduzieren; „einlenken“, damit der Andere auch einlenkt und das gibt, was wirklich gemeint war; außerdem besteht bei dieser Methode eine größere Chance auf Zustimmung für künftige Verlangen).

Das Bewusstsein über die Auswirkung dieses Prinzips erlaubt es, das angebotene „Geschenk“ nicht abzulehnen und in gutem Glauben anzunehmen, ohne das

Gefühl, das Geschenk als Verpflichtung, mit der Notwendigkeit, eine Gegenleistung zu erbringen, erhalten zu haben.

Wenn man die oben beschriebene Regel auf schwierige, konfliktträchtige Situationen im Bergbau anwendet, so zeigt sich, dass es bei Kontakten nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit oft zu keiner Konfliktsituation kommt. Die Parteien sind in der Lage, miteinander zu existieren. Beispielsweise gibt ein Bergwerk den Anwohnern den Rohstoff für den Einsatz zum Eigenbedarf (z.B. Pfade, Straßen, Stadtmöbel) und genießt im Gegenzug das Wohlwollen gegenüber seiner Tätigkeit oder die notwendige Erweiterung seiner Tätigkeit. Es zeigt sich, dass die Parteien im Gleichgewicht der Gegenseitigkeitsregeln solange balancieren, wie lange jede Partei die Prinzipien einer solchen Koexistenz beachtet.

Prinzip der Konsistenz

Wenn ich mich in etwas engagiert habe, werde ich dieses Handeln fortsetzen, weil ich als eine konsequente Person wahrgenommen werden will.

Die nächste Regel wird als Prinzip des Engagements und der Konsequenz bezeichnet. Ihre Kraft kommt aus dem Bedürfnis, in seinen Worten, Überzeugungen, Zielen und Taten konsequent zu sein. Dieses Bedürfnis resultiert aus drei Quellen:

- die persönliche Konsequenz wird in der Gesellschaft hoch geschätzt,

- konsequentes Verhalten ist für den Alltag von Vorteil,
- konsequente Ausrichtung erlaubt es, angesichts von Komplikationen die notwendigen Vereinfachungen und Entscheidungen zu treffen, anstatt sich in der Analyse der kleinsten Details zu verlieren.

Dank des Bedarfs nach konsequenter Vorgehensweise und dank der Einsatzbereitschaft geht der Bedarf zurück, in Zukunft erneut darüber nachzudenken, wie mit einer ähnlichen Situation umzugehen ist. Man kann sich an die frühere Entscheidung erinnern und parallel vorgehen.

Der Schlüssel zur Anwendung des Prinzips des Engagements und der Konsistenz besteht darin, das Engagement (die Verpflichtung) auszulösen, woraufhin die Personen eher geneigt sind, einer Aufgabenerfüllung zuzustimmen, die mit der vorherigen Verpflichtung im Einklang steht. In der Praxis funktioniert es so, dass die Personen („Überzeuger“) versuchen, Menschen davon zu überzeugen, eine Ausgangsposition anzunehmen, die damit übereinstimmt, was man später erreichen will. Die Erfahrung zeigt, dass aktive, öffentliche, intern motivierte Verpflichtungen, die Anstrengungen erfordern, am effektivsten sind. Sobald eine Person einmal eine bestimmte Position eingenommen hat, hat sie eine natürliche Tendenz, sich konsequent zu verhalten und will als eine konsequente und konsistente Person wahrgenommen werden.

Die Auswirkung dieses Prinzips ist äußerst stark, denn um den Bedarf zu befriedigen, als eine konsequente Person wahrgenommen zu werden, sind die Menschen oft bereit, offen gegen ihre besten Interessen zu handeln. Einmal getroffene Entscheidungen und Verpflichtungen, auch wenn sie ungünstig sind, neigen dazu, sich zu verfestigen. Die Menschen erklären und rechtfertigen die Richtigkeit früherer Entscheidungen, indem sie neue Gründe und Ausreden erfinden, was wiederum dazu führt, dass Verpflichtungen auch lange nach der Änderung der Bedingungen wirken.

Gegen Manipulationen unter Anwendung dieses Prinzips kann man sich wehren, indem man Bitten und Druck erkennt, auf sich selbst hört und sich merkt, dass es nichts Schlechtes ist, seine Meinung zu ändern, besonders wenn man sich mit der früher eingegangenen Verpflichtung nicht wohl fühlt.

Das Prinzip des Engagements und der Konsequenz wird ähnlich wie das Prinzip der Reziprozität häufig in Marketing und Werbung verwendet: Werbeaktionen (erster Monat kostenlos, Teste das Produkt eine Woche lang), kostenlose Produktmuster, Testfahrten mit einem neuen Fahrzeugmodell, Tage der offenen Tür usw. Im Hinblick auf die Bergbautätigkeit ist die Einflussnahme nach diesem Prinzip am besten am Beispiel des Vorgehens der Bergbaukonzerne zu sehen, die konse-



Foto 4. Darstellung der Konfliktquelle, Fachworkshops im Rahmen des Projekts MineLife, das dank des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 umgesetzt wird, (M. Ptak)

quent die Sanierung der Bergbaufolgegebiete durchführen. Wenn solche Arbeiten konsequent und engagiert durchgeführt werden, weiß die Gesellschaft, was sie zu erwarten hat, kennt die Verhaltensstandards, hat keine Angst vor Veränderungen, akzeptiert die Lösungen.

Foto 4 präsentiert einen Teilnehmer eines der Fachworkshops, Herrn Markus Kamratzki, der die Quellen potenzieller Konflikte darstellt und die Frage behandelt, ob sich der Bergbauunternehmer der Gesellschaft als ein Akteur erkennen ließ, der die Aufgaben im Bereich Sanierung und Revitalisierung konsequent realisiert.

Prinzip des sozialen Beweises

Wenn andere Menschen auf diese Weise vorgehen, dann ist diese Weise höchstwahrscheinlich richtig und ich werde auch auf dieselbe Weise vorgehen.

Das Prinzip des sozialen Beweises ist eine auf dem Konformismus-Mechanismus basierende Regel. Es fußt in der Überzeugung, dass Vorgehen anderer Personen richtig ist. Es kann vorkommen, dass es effektiver ist, Menschen dazu zu bringen, eine Aktivität aufzunehmen oder ein Zugeständnis zu machen, wenn ihnen gesagt wird, dass viele andere es bereits tun oder zugestimmt haben es zu tun. Je mehr solche Menschen es gibt und je bekannter sie sind, desto besser.

Das Prinzip des sozialen Beweises ist unter zwei Bedingungen am effektivsten:

- In einer Situation der Unsicherheit wird die Situation als überfordernd wahrgenommen. Dann sind Personen eher geneigt, „wie die anderen vorzugehen“ und zu glauben, dass dieses Vorgehen richtig ist,
- Ähnlichkeit - Wenn die Personen uns ähnlich sind, sind wir eher geneigt unser Verhalten dem der Anderen anzupassen.

Dieses Prinzip ist oft in Situationen nützlich, wenn man nicht weiß, wie man sich verhalten soll, um jemanden bzw. seine kulturellen oder sozialen Normen nicht zu verletzen. Im Hinblick auf die Auswir-

kungskraft des Prinzips des sozialen Beweises, die sich aus dem Wunsch ergibt, Teil einer Gruppe zu sein (wie die anderen zu sein), wird es in der Werbung und im Marketing verwendet: Man beruft sich direkt auf die Regel („alle mampfen Mamba - Manfred auch“), man zeigt die Menschenmassen, die ein Produkt „benutzen“ oder eine bestimmte Initiative „unterstützen“. In Konfliktsituationen im Bergbau kann dieses Prinzip auf neue Standorte der Bergbauprojekte angewandt werden. Ein Antragsteller für ein neues Bergbauprojekt, der das Prinzip des sozialen Beweises kennt, kann auf das Gebiet der geplanten Investition eine Gemeinschaft bringen, die mit dem Bergbau in Symbiose lebt, ihn akzeptiert und davon profitiert. Solche Maßnahmen wurden ergriffen, um die Akzeptanz für die Pläne zur Erschließung von Kohlevorkommen bei Legnica in Polen herzustellen, was 2017 erste Erwähnungen über die gesellschaftliche Akzeptanz für die Erschließungspläne brachte. Doch aufgrund des Fehlens eines Investors wird das Thema des Abbaus an diesem Standort derzeit nicht mehr verfolgt.

Prinzip der Sympathie

Wenn ich dich gern habe, gehe ich auf deine Bitte lieber ein.

Das Prinzip der Sympathie kann während der Interaktion von zwei Menschen, die sich zum ersten Mal sehen, genutzt werden. Jede Konfliktsituation, auch im Bergbau, kann damit beginnen, dass sich zwei Personen treffen.

Deshalb lohnt es sich, darauf zu achten, was für ein Mensch auf der anderen Seite steht und, um den Konflikt nicht zu eskalieren, für die Gespräche Personen zu ernennen, die sich in die Regel der Sympathie einfügen. Dies kann durch Folgendes geschehen:

- Manipulation der Attraktivität – eines der Merkmale einer beeinflussenden Person ist ihre Attraktivität. Untersuchungen zeigen, dass dies auch mit dem sogenannten „Halo“-Effekt einhergeht. Das macht es einfacher, andere positive Eigenschaften in einer solchen Person zu erkennen,
- Manipulation der Ähnlichkeit – wir mögen Menschen, die uns ähnlich sind, und wir sind eher geneigt, zu ihnen „ja“ zu sagen,
- Komplimente und Lob – sie funktionieren am besten, wenn sie ehrlich sind und durch Beispiele unterstützt werden. Sie können auch umgekehrt wirken, wenn sie zu oberflächlich, unaufrichtig und transparent sind.
- zunehmende Vertrautheit durch wiederholten Kontakt mit einer Person oder Sache – das ist ein Faktor, der Sympathie hervorruft. Eine solche Beziehung ist wirksam, wenn die Umstände des Kontakts positiv und nicht negativ sind;
- Bindung – indem man eine Person oder Sache mit etwas Positivem assoziiert, kann man an diesem „Positiven“ teilhaben.

Prinzip der Autorität

Wenn ich der Meinung bin, dass jemand eine Autorität ist, komme ich seiner Bitte lieber nach.

Das von S. Milgram im Jahr 1962 durchgeführte Experiment (Milgram, 1963) sowie die im Jahr 2017 von D. Dolinski und T. Grzyb wiederholten Untersuchungen (Dolinski, Grzyb, 2017) zeigten, wie groß die Neigung zu Zugeständnissen gegenüber den als Autoritäten anerkannten Personen ist. Die Stärke der Tendenz, sich anerkannten Autoritäten unterzuordnen, resultiert aus der systematischen Praxis, die darauf abzielt, den Menschen das Gefühl einzuprägen, dass diese Art von Gehorsam die richtige Vorgehensweise darstellt. Es ist nützlich in Gefahrensituationen, z.B. wenn es notwendig ist, die Anweisungen von Rettungskräften, Feuerwehrleuten, Polizisten und Ärzten zu befolgen. Das Prinzip der Auswirkung der Autorität basiert zusätzlich auf der Überzeugung, dass Menschen, die Autorität haben, auch über Wissen, Weisheit, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen.

Da den Menschen eingeprägt wurde, mit Gehorsam und Akzeptanz gegenüber Autoritäten zu reagieren, treten Situationen auf, in denen Menschen eher auf Symbole der Autorität als auf eine reale Autorität reagieren. Diese Tendenz macht sich vor allem in Bezug auf drei Autoritätssymbole bemerkbar: Titel, Kleidung, Autos.

Eine selbstverständliche Sache, die zu tun ist, um sich den Unterschieden zwischen der Tendenz, gegenüber Symbolen der Autorität nachzugeben und den Autoritäten nachzugeben, bewusst zu werden, ist die Beantwortung der Frage: Ist diese Autorität wirklich ein Experte? Inwieweit kann man ihm vertrauen?

Erwähnenswert ist auch die Technik der „Vertrauensbesserung“, die vorkommt, wenn jemand eine kleine negative Eigenschaft suggeriert, um ein Image von sich selbst als eines ehrlichen Menschen zu schaffen, wodurch weitere Informationen, die er vermittelt, für die Zuhörer als glaubwürdiger wahrgenommen werden.

Im Bergbau kann und wird das Prinzip der Autorität auch in Konfliktsituationen genutzt. Sämtliche Arten von Studien von Experten, Instituten und Hochschulen profitieren von der Eigenschaft der Autorität.

Prinzip der Verknappung

Wenn etwas selten bzw. schwer erreichbar ist, muss es wohl gut sein.

Diese Regel erläutert, warum alles Seltenere und schwer Zugängliche, für die Menschen sofort attraktiver wird. Diese Regel hat ihren Ursprung unter anderem in den Gesetzen der natürlichen Selektion. Nach dem Prinzip der Verknappung schätzen die Menschen die weniger zugänglichen Möglichkeiten („Nichtverfügbarkeit“, „kann fehlen“)

mehr. Seine Anwendung beruht darauf, nahezulegen, dass das Angebot zeitlich begrenzt ist. Diese Regel funktioniert aus zwei Gründen:

- Dinge, die schwieriger zu erlangen sind, sind in der Regel wertvoller, und mangelnde Verfügbarkeit der Sache ist eine Voraussetzung für ihre hohe Qualität,
- Unerreichbare Sachen verursachen eine fehlende Wahlmöglichkeit, worauf die Menschen - nach der Theorie der psychologischen Reaktion - mit einem noch größeren Begehren nach dem Besitz der Sache reagieren, als vor dem Eintreten der Situation.

Untersuchungen haben gezeigt, dass ein begrenzter Zugang zu einer Nachricht bewirkt, dass die Menschen diese mehr zu schätzen wissen und sie als überzeugender wahrnehmen, besonders wenn sie nur Ausgewählten zugänglich sind (z.B. „nur wir kennen die Wahrheit“). Es ist schwierig, sich von dieser Regel nicht beeinflussen zu lassen,

weil sie die Fähigkeit hat, äußerst starke Emotionen zu wecken, die es schwierig machen, nachzudenken und eine rationale (nützliche) Entscheidung zu treffen; denn was nicht mehr erreichbar ist, wird mehr geschätzt und das, wofür man konkurriert, wird unheimlich wertvoll und wünschenswert.

Die oben genannten Prinzipien der gesellschaftlichen Einflussnahme, d.h. die Methoden, Menschen und ihr Verhalten nach R. Cialdini (1988/2016) zu beeinflussen, sind in Hinsicht auf die Möglichkeit wichtig, die Methoden der positiven und negativen Beeinflussung von Menschen kennen zu lernen und ihre Quellen und Erscheinungsformen zu identifizieren. Ihre Kenntnis hilft dabei, sie bewusst einzusetzen und sich ihnen hinzugeben, wenn man es will. Die obigen Beispiele hatten zum Ziel, die Techniken aufzuzeigen, die in unserem Alltag und Berufsleben präsent sind. Darüber hinaus wird empfohlen, sie für eine effektive Konfliktlösung zu nutzen.

7 Empfehlungen – Bergbaukonfliktprophylaxe

Bei der Analyse der Beispiele für eine positive Konfliktlösung im Zusammenhang mit der Bergbautätigkeit sowie der Schlussfolgerungen aus den Fachworkshops, die sich mit Lösungen im Rahmen des Projekts MineLife befassen und dank des Kooperationsprogramms INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 umgesetzt wurden, zeichnet sich eine Reihe grundsätzlicher und bemerkenswerter Erfahrungen ab.

Als eiserne Regel ist die selbstverständliche Aussage zu treffen: LASSEN SIE EINEN KONFLIKT NICHT ZU. Die zweite eiserne Regel im Falle eines bereits bestehenden Konflikts besteht darin, eine vielschichtige Analyse durchzuführen, z.B. mit Hilfe der SWOT-Metho-

de, die die Situation vollständig abbilden kann. Diese Analyse muss den Ursachen auf den Grund gehen und sollte die personellen, finanziellen, sozialen, ökologischen, technischen, technologischen und rechtlichen Bereiche umfassen, die den Konflikt definieren.

Die nächste Empfehlung, die gleichzeitig eine vorbeugende Maßnahme darstellt, ist die Analyse des gesammelten Materials im Hinblick auf das verfügbare Lösungsinstrumentarium. Eine bewährte Methode ist die Durchführung einer solchen Analyse durch eine außenstehende Person, die einen gewissen Abstand zu dem Fall hat (eine kompetente Person, ein unabhängiger Experte, eine Anwaltskanzlei).

Eine weitere Lösung besteht darin, einen Mediator heranzuziehen, dessen Legitimation alle Parteien anerkennen und der dafür sorgt, dass die entwickelten Standpunkte respektiert und mit ihren Bestimmungen akzeptiert werden.

Die Analyse des gesammelten Materials kann mit diversen Methoden vorgenommen werden, einschließlich der im [Punkt 6.2](#) beschriebenen Matrix der Auswirkungskräfte nach Johnson & Scholes (Johnson G., Scholes K. 1971) oder der früher erwähnten, im [Kapitel 6.3](#) beschriebenen SWOT-Analyse. Bei der Darstellung der Grundsätze und bewährten Verfahren beim Konfliktmanagement ist die Bedeutung einer umfassenden Analyse und der notwendigen Einbeziehung aller Elemente zu betonen. Nicht minder wichtig für die Lösung des Problems ist in diesem Stadium das Wissen um die Mechanismen der gesellschaftlichen Einflussnahme, die im [Kapitel 6.4](#) nach der R.-Cialdini-Theorie dargestellt wurden. Es wird empfohlen, in diesem Zusammenhang die Kenntnisse der dargestellten Regeln zu nutzen, die einen messbaren Beitrag zur Konfliktbewältigung oder -vermeidung leisten. Dies kann sich zumindest in der Benennung einer geeigneten Person manifestieren, die aufgrund ihrer persönlichen Fähigkeiten oder Entscheidungsfähigkeit als Mediator der Bedingungen mit den gegnerischen Parteien bei der Verfolgung des angenommenen Plans fungieren sollte. Darüber hinaus sollte eine solche Analyse aufzeigen, welche

Methoden zur Lösung des Konflikts angemessen sind. Daher ist es an der Zeit, eine geeignete Handlungsstrategie zu wählen.

Der Erfolg der positiven Lösung einer Konfliktsituation liegt in der Genauigkeit der Analyse bei der Erstellung des Handlungsplans, denn im Falle eines bereits bestehenden Konflikts wird alles zu einem Schneeball, der mit jeder Umdrehung und mit der Zeit wächst. Sobald der Plan umgesetzt und die gegenseitigen Verpflichtungen erfüllt sind, ist eine gute und konfliktfreie Zusammenarbeit zu erwarten.

Die folgenden Maßnahmen gehören zu den bewährtesten Lösungen in Konfliktsituationen im Zusammenhang mit der Bergbautätigkeit:

- der klagenden Partei zuhören, ihre Erwartungen und die Art des Problems zur Kenntnis nehmen,
- den Sachstand anhand von Dokumenten, Gutachten, verfügbaren Analysen, Visionen und Berichten ermitteln,
- Personen für die Gespräche benennen, die Vertrauen, Autorität genießen, über Wissen und interpersonelle Fähigkeiten verfügen,
- Öffentlichkeitsarbeit für einen guten Ruf, gute Presse und Medien, einschließlich der Organisation z.B. von Treffen für Kinder, Jugendliche, Anwohner, die sie mit dem Gesicht des Bergwerks, d.h. des „Fremden/

- Andersartigen“ vertraut machen,
- Engagement für das soziale Leben der lokalen Gemeinschaft,
 - über die Pläne und in der Umsetzung befindlichen Programme in einer für die Zielgruppe verständlichen Sprache informieren,
 - transparente Umweltberichte im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) (Kramer M., Urbaniec M., Kryński A. (Hrsg.) 2005),
 - kontinuierliche Überwachung der Umsetzung der eingegangenen Zusagen und Verpflichtungen,
 - Ergreifung vorausschauender Maßnahmen, die sich aus der aktuellen Situation des Unternehmens im Kontext der für die Vorbereitung erforderlichen Zeit ergeben, z.B. Informationskampagne, Präventivmaßnahmen etc.,
 - Aufbau von Humanpotential durch Beschäftigung der Einwohner der Region,
 - Vorlage mehrerer Optionen zur Lösung der schwierigsten Situationen und deren gemeinsame Analyse, um das Gefühl der Beteiligung am Entscheidungsprozess bei allen Konfliktparteien zu stärken.

Die Anwendung einer geeigneten Technik zur effektiven Konfliktlösung, wie vorstehend beschrieben, hängt von vielen Faktoren ab, einschließlich der Art des Konflikts, seiner Entwicklungsphase

und der Anzahl der Parteien. Natürlich sind es nicht alle Voraussetzungen, die die Wahl der richtigen Strategie bestimmen. Dennoch ermöglichen sie die Auswahl geeigneter Werkzeuge. Neben den zuvor vorgestellten Methoden und Theorien können in schwierigen Situationen auch andere Techniken eingesetzt werden, wie z. B. Beteiligung an der Entscheidungsfindung, Technik entgegen gesetzter Reaktionen, integrative Streitlösung, Technik des Imageaustauschs, „Warum-Nicht?“-Technik, Brainstorming, die in der Fachliteratur näher beschrieben wurden, z.B. Chelpa S., Witkowski T. (1999).

Zu weiteren präventiven Maßnahmen zur Konfliktvorbeugung gehören unter anderem:

- rechtliche Rahmenbedingungen und Umweltschutzvorschriften präzisieren, die die Grundlage für die Definition der Rechte und Pflichten der Parteien und für deren gegenseitige Beziehungen bilden,
- Gewährleistung einer hohen Qualität der Kommunikation, einschließlich der Festlegung von Regeln der Benachrichtigung, der Verfahrensweise oder des Informationsaustauschs,
- eindeutige Offenlegung von Interessen, Meinungen, Zielen durch die Konfliktparteien,
- Konzentration auf den Fall, nicht auf die Menschen,

- in die Zukunft, nicht auf die Vergangenheit schauen, ohne nach den Schuldigen zu suchen,
- Aufklärung auf allen Ebenen über den Rohstoffbedarf der Wirtschaft,
- Vermeidung blockierender Verhaltensweisen bei der Kommunikation, wie z.B. Beurteilen, Moralisieren.

8 Zusammenfassung

Bei der Zusammenfassung der Thematik der Konfliktlösung ist festzustellen, dass gemeinsame Studien in Sachsen und Polen ergeben haben, dass der Bergbau in den beiden Regionen die gleichen Probleme mangelnder gesellschaftlicher Akzeptanz, komplizierter Verfahren und nicht eindeutiger Vorschriften zur Gestaltung der Bergbauaktivitäten zu bewältigen hat. Die Tatsache, dass in beiden Regionen die gleichen Prinzipien und Verhaltensregeln den Schlüssel zur Konfliktlösung darstellen können, kann verblüffen. Wie die gewonnenen sächsischen und polnischen Erfahrungen zeigen, spielen nicht nur technische bzw. technologische Argumente, wie die Effizienz von Anlagen, sondern auch die Fähigkeit und das Wissen um die Mechanismen der gesellschaftli-

chen Einflussnahme eine wichtige Rolle bei der Konfliktlösung. Dem Motto, mit dem wir unsere Überlegungen darüber begonnen haben, was Konfliktlösung ist:

Einen Konflikt zu lösen, ist nichts anderes, als gemeinsam in eine Richtung auf dieselbe Angelegenheit zu schauen,

ist hinzuzufügen, dass dazu eine ausgezeichnete Kommunikation, Fähigkeiten und Kenntnisse der sozialen Mechanismen sowie das Wissen und das Bewusstsein über die zu verfolgenden Ziele erforderlich sind. Die Teilnehmer*innen der Fachworkshops und Studienreisen im Rahmen des Projekts Leben mit dem Bergbau (Akronym: MineLife), das im Rahmen des Kooperationsprogramms

INTERREG Polen - Sachsen 2014 – 2020 durchgeführt wurde, hoffen, dass die vorliegende Publikation bei der praktischen Problemlösung hilfreich sein und zu Weiterbildung im Konfliktlösungsprozess anregen wird.

Literatur

- BADERA J., 2018** – Geneza konfliktów społeczno-środowiskowych związanych z górnictwem. Górnictwo Odkrywkowe (Genese mit dem Bergbau verbundener gesellschaftlicher Umweltkonflikte. Tagebau), 3:28-30
- BELZYT J.I., 2017** – The relationship with the other as a platform for discussion about conflicts. Comments on the Orzesze coal mine project. Environ. & Socio-econ. Stud., 2: 19-26
- BELZYT J.I., BADERA J., 2018** – „Cylinder of conflict“ as an extended model of environmental conflicts in the context of mining activity. Biuletyn Państwowego Instytutu Geologicznego (Bulletin des Staatlichen Geologischen Instituts), 472: 193-198
- BERNSTEIN B., 2003** – Class, Codes and Control, Volumel. Routledge, London & New York
- BIELECKA-PRUS J., 2010** – Transmisja kultury w rodzinie i w szkole. Teoria Basila Bernstein (Transmission der Kultur in Familie und Schule. Theorie von Basil Bernstein). PWN, Warszawa
- CIALDINI R.B., 1988** – Influence: Science and Practice. Scott Foresman, Glenview, IL / CIALDINI R.B., 2016 – Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka (Menschenbeeinflussung. Theorie und Praxis). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- CHEŁPA S., WITKOWSKI T., 1999** – Psychologia Konfliktów (Konfliktpsychologie), Hrsg. Biblioteka Moderatora
- JOHNSON G., SCHOLES K., 1999** – Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Prentice Hall London, 1999
- KRAMER M., URBANIEC M., KRYŃSKI A., (Hrsg.) 2005** – Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem Tom I: Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem (Internationales Umweltmanagement Band I: Interdisziplinäre Ansätze für eine umweltfreundliche Unternehmensführung), C.H. Beck, Studia Ekonomiczne, Warszawa 2005
- MOORE Ch.W., 1986** – The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. Jossey-Bass Publ., San Francisco
- MOORE Ch.W., 2009** – Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów (Mediationen. Praktische Konfliktlösungsstrategien). Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009
- PIETRZYK-SOKULSKA E. 2017** – Rewitalizacja terenów pogórnicznych sposobem na łagodzenie konfliktów społeczno-środowiskowych (Revitalisierung von Bergbaufolgegebieten als

Methode der Abmilderung umwelt-sozialer Konflikte), IGSMiE PAN, Konferenzunterlagen des Seminars Konflikte bei der Bewirtschaftung der Fläche und Erdressourcen, 28.-29. September 2017, an der Fakultät für Erdwissenschaften der Schlesischen Universität, Sosnowiec

PTAK M., 2008 – The usefulness of selected scientific methods to solve the conflicts of face mining and regions Nature 2000, Kraków, Konferenzunterlagen des Internationalen Bergbaukongresses

PTAK M., 2019 – Górnictwo Odkrywkowe - Uwarunkowania prawne i środowiskowe Stan Analiza - Ocena (Tagebau - umweltrechtliche Rahmenbedingungen. Stand - Analyse - Bewertung), Technische Universität Breslau 2019

