

„Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte!“



Svea Rojahn
Dipl.-Päd.,
Mediatorin BM und
Ausbilderin für
Mediation BM

Dokumentation einer Mediation zwischen (Sport-) Organisationen

Konflikt(e) zwischen zwei Vereinen auf einer kommunalen Platzanlage Neue (Jugend-) Vereinsstruktur in Hattersheim am Main ?

„Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte!“ – Dieses Motto, landläufig wohl eher negativ gemeint, sollte in Hattersheim am Main das Ergebnis einer Mediation werden, deren Ausgang niemand im Vorfeld so für möglich gehalten hätte.

Werden Mediationen – wegen des Vertrauensschutzes gegenüber den Konfliktbeteiligten – normalerweise anonymisiert, so gibt es in diesem Fall das ausdrückliche Einverständnis, ja sogar großes Interesse aller Beteiligten, an diesem Beispiel die konkrete Wirklichkeit zu beschreiben, um Chancen und Wirkungen konstruktiver Konfliktbearbeitung durch Mediation im Bereich der Jugendarbeit, des Sports, aber auch der Kommunalpolitik einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

„Ähnlichkeiten oder Übereinstimmungen mit lebenden Personen und/oder Ereignissen“ sind in diesem Fall also ganz konkret beabsichtigt und beschrieben.

1. Thema der Mediation

Wie kann die Konkurrenz um materielle Ressourcen (Platznutzung, Vereinsheim, Sponsorenmittel, ...) und die Abwerbung von Jugendspielern zwischen zwei Vereinen überwunden werden und langfristig eine tragfähige Verständigung wieder hergestellt werden?

Ein klassisches Beispiel für Konflikte um Platzbelegungsprobleme zwischen Sportvereinen, bzw. Jugendorganisationen die kommunale Einrichtungen gemeinsam nutzen, sich aber auch – bei enger werdenden kommunalen Haushalten – um sonstige Ressourcen streiten und mit den Gemeinde-Vertretungen, bzw. Sportämtern auseinander setzen müssen (Sport- und Kommunal-Bezug).

Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich die Konfliktfelder gleichen und in der Alltagsauseinandersetzung umfangreiche personelle und materielle Ressourcen binden, bei den hauptamtlichen Kommunalvertretern genauso, wie bei den eh-

renamtlichen Vereinsmitgliedern und -führungskräften. Dieses Engagement wäre sicher besser und nachhaltiger einsetzbar für die inhaltliche Weiterentwicklung der Vereinsarbeit auf der einen, und für die kommunale Jugend- und Sportförderung auf der anderen Seite.



2. Rahmenbedingungen der Mediation

Angeregt durch den regionalen und persönlichen Bezug der Mediatoren vor Ort, war die Mediation durch die Stadt Hattersheim am Main beauftragt worden. Geplant waren maximal 4 Sitzungen im Umfang von je 3 Stunden.

Mediatoren-Team (inbalance MEDIATION):

- › Svea Rojahn & Hans-Jürgen Rojahn (1. + 2. Sitzung),
- › Svea Rojahn & Hanna Bardorff (3. + 4. Sitzung)

Der Wechsel in der Co-Mediation war durch krankheitsbedingtem Ausfall notwendig geworden; die inhaltliche Kontinuität konnte durch Svea Rojahn gewährleistet werden.

Für Räumlichkeiten, Getränke und Moderationsmaterial sorgte die Stadt. Die Sitzungen fanden nach Feierabend zwischen 19.00 und 22.00 Uhr (Ehrenamtliche) am 15. Januar, 14. Februar, 01. März und 21. März 2005 statt.

Eine schriftliche Vereinbarung zum Verlauf und Verfahren der Mediation wurde zu Beginn der ersten Sitzung von allen Beteiligten unterzeichnet.



Hans-Jürgen Rojahn
Ev. Theologe,
Mediator BM und Ausbilder
für Mediation BM

Beide arbeiten mit im Projekt der Sportjugend Hessen: „Interkulturelle Konfliktvermittlung – Mediation im Fußball“ und sind Mitglieder im Netzwerk Sportmediation. Sie haben bereits 2 Jahrgänge Fußball-Mediatoren und erstmalig auch Sport-Mediatoren (nach BM-Standards) ausgebildet.

3. Die Konfliktparteien und die Vorgeschichte

Die Konfliktparteien waren Vertreter

- › **der Stadt:** Bürgermeister (zeitweise), Sachbearbeiter für Sportangelegenheiten
- › **des Sportvereins 1910 e. V. Hattersheim (SV):** Vorsitzender, Jugendleiter, Kassenwart
- › **der Sportgemeinschaft DJK Hattersheim 1966 e. V. (SG):** Vorsitzender, Abt.-Leiter, und (zeitweise) Kassenwart

Der Konflikt eskalierte im August 2004, als die SG großflächige Bandenwerbung in solchen Werbezonen fest montierte, die dem SV (durch vertragliche Regelung mit der Stadt) schon lange zugewiesen waren, von diesem aber bislang wohl nicht genutzt wurde („Taten statt Worte“).

Seit dieser Zeit war die Kommunikation zwischen beiden Vereinen erheblich gestört und die Vertreter der Stadt wurden von beiden Seiten regelmäßig wegen Unterstützung angefragt, bzw. dazu aufgefordert.

Historisch wichtig ist der Hintergrund, dass die Sportgemeinschaft (SG) im Jahre 1966 aus ehemaligen Mitgliedern des 1910 gegründeten Sportvereins (SV) hervorgegangen ist.

Für die Mediation relevant ist außerdem die Tatsache, dass beide Vereine neben Fußball auch noch eine Leichtathletik-Abteilung betreiben. Beide haben sich (noch gemeinsam mit dem TV Okriftel) zu einer Leichtathletikgemeinschaft (LG Stadt Hattersheim) zusammengeschlossen, die ebenfalls die betreffende Sportanlage zu Trainings- und Wettkampfwzwecken nutzt; zwischen diesen (Leichtathletik-) Abteilungen gibt es aber keine nennenswerten Konflikte.

Beim Bau des Rasenplatzes am „Sportpark Karl-Eckel-Weg“ haben Mitglieder des SV (laut Aussage der Stadt) sehr viel Eigenarbeit investiert.

Die kommunale Sportanlage besteht insgesamt aus einem Rasenplatz mit Bandenwerbung (Platz 1), zwei Hartplätzen unterschiedlicher Qualität (Platz 2 und 3), einem Vereinsheim und einem Nebengebäude mit Umkleidekabinen.

Für die Nutzung der Anlage gibt es für beide Vereine entsprechende Verträge mit der Stadt (mit letzten Nachträgen vom 17.07.1978 und 11.10.1995).

4. Ablauf der Mediation

» Kontaktaufnahme

Gemeinsam mit dem für Sportangelegenheiten zuständigen Sachbearbeiter war der Bürgermeister selbst seit über einem Jahr in die Auseinandersetzungen der beiden Fußball-Abteilungen der Vereine SG und SV involviert und bat um Vermittlung unbeteiligter Dritter. Ein ausführliches Vorgespräch mit dem Sachbearbeiter als Vertreter der Stadt (Auftraggeber) ergab sehr schnell, dass auch die Stadt mit eigenen Zielen und Interessen an der Lösung des Konfliktes selbst zu den Konfliktbeteiligten gehört und somit in das Mediationsverfahren einzubeziehen war.

Für die Stadt sollte es im Wesentlichen darum gehen, den Frieden auf der Platzanlage wieder herzustellen und die Eigenverantwortung der Vereine zu stärken, die personellen und materiellen Ressourcen zu begrenzen; als Stadt also mit den Auseinandersetzungen möglichst nicht mehr behelligt zu werden. Am einfachsten wäre das wohl durch eine Um-, bzw. Neustrukturierung (Fusion) der beiden Vereine zu erreichen, wie dies andersorts schon gelungen sei.

» Vorbereitung des Settings

Die Mediation fand in Räumen der Verwaltung (für die Vereine also auf neutralem Boden) statt; dies war für die Vereinsvertreter außerdem ein wichtiges Zeichen der Wertschätzung ihrer Arbeit durch die Stadt. Der Sitzungssaal wurde mit einer Kreisbestuhlung ausgestattet, alle Beteiligten konnten sich (und die gegenüber sitzenden Mediatoren, sowie die Moderationswände) gut sehen; kleine, flache Tische in der Mitte dienten der Ablage von Materialien und für Getränke.

» Vertrauensaufbau

Die Begrüßung erfolgte durch den Bürgermeister (hier zunächst als Auftraggeber), der von zahlreichen positiven Erfahrungen mit dem Mediatorenteam, ihrem entsprechenden Erfahrungshintergrund im Sport und dem Projekt „Interkulturelle Konfliktvermittlung - Mediation im Fußball“ berichtete und dabei gleichzeitig betonte, dass es ihm bei der Bearbeitung der Konflikte insbesondere darum ging die Autonomie und Eigenverantwortung der Vereine zu stärken war für die Beteiligten die wohl beste Motivation, sich dem Prozess der Konfliktklärung mit uns zu stellen. Unsere Vorstellung und Präsentation zu unserem Mediationsverständnis bzw. unserer Rolle als Mediatoren führte zu einer einvernehmlichen Vereinbarung zum Arbeitsrahmen und den Voraussetzungen für die Zusammenarbeit innerhalb dieser Konfliktbearbeitung (vgl. Abb. 1).



Abb. 1
Vereinbarungen
zum Arbeitsrahmen

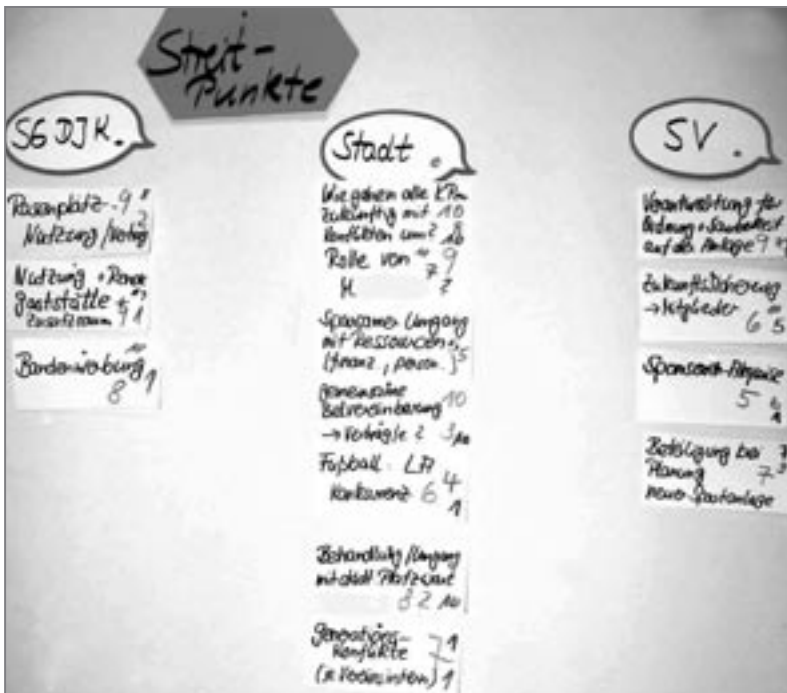


Abb. 2
Sammlung der
Streitpunkte

» Wesentliche Schritte der Konfliktvermittlung

Bereits durch das Vorgespräch mit dem Vertreter der Stadt war deutlich geworden, dass für den Umfang der vielen Konfliktpunkte mehrere Sitzungen stattfinden mussten, worauf sich alle Beteiligten auch eingelassen haben.

In der ersten Sitzung wurde nach einer Sammlung der vielen Einzelpunkte (Methode: „Konsens über Dissenssthemen“ nach F. Glasl, vgl. Abb. 2) und deren Strukturierung, durch gegenseitige Einschätzung der Wichtigkeit der einzelnen Themen, das weitere Vorgehen gemeinsam geplant.

Folgende Schwerpunkte sollten bearbeitet werden:

- › Nutzung der Plätze (insbesondere des Rasenplatzes): Trainings- und Wettkampfzeiten, am Wochenende und während der Woche
- › Sponsorenakquise und Bandenwerbung: Flächen um den Rasenplatz
- › Nutzung des Vereinsheims: Belegung, Renovierung, Sauberkeit
- › Verantwortung für die Platzanlage; Umgang mit dem städtischen Platzwart
- › Mitgliedergewinnung / -Bindung: Problem der „Abwerbung“ insbesondere im Jugendbereich
- › Zukünftige Kooperation: Formen der Zusammenarbeit; Umgang mit Konflikten, Fusion ?

Der von der Stadt eingebrachte und von allen am wichtigsten eingestufte Punkt (Wie gehen wir künftig mit Konflikten um?) wurde zurückgestellt, da man zuerst pragmatische Lösungen für Einzelthemen finden und das Umgehen miteinander daran ausprobieren wollte.

Bei der Darstellung der jeweiligen Sichtweisen wurde deutlich, dass sich die SG durch „verbriefte Rechte“ aus der Vergangenheit gegenüber dem SV benachteiligt fühlt und die bestehenden Verträge (zur Platznutzung und zur Bandenwerbung) mit der Stadt überprüfen, bzw. erneuern möchte. Von Seiten des SV wurde nachdrücklich darauf hingewiesen, dass durch eine Fusion beider Vereine alle genannten Konfliktthemen sozusagen „mit einem Schlag“ gelöst werden könnten. Dies sei jedoch aus der Sicht der SG in naher Zukunft undenkbar.

Zum ersten Thema „Platznutzung“ wurde mit Hilfe von Brainstorming eine ganze Liste von Lösungsideen entwickelt, die auch relativ schnell, zu einem Konsens-Ergebnis geführt hat.

Die Stadt erklärte sich bereit, hierzu einen neuen Vertragsentwurf zu formulieren.

Hier, wie auch bei den übrigen Themen, haben wir großen Wert darauf gelegt zunächst „Ärgerpunkte“ zu benennen, die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse herauszuarbeiten und diese auch visuell festzuhalten. Hier ist durch gegenseitiges Verstehen die Chance entstanden, nach Lösungen zu suchen, die auch den anderen Parteien nützlich sind.

Alle (auch Zwischen-) Ergebnisse wurden visualisiert und den Beteiligten per Foto-Protokoll zur Verfügung gestellt. Dies erleichterte zudem die vereinsinterne Kommunikation zwischen den einzelnen Sitzungen und das Anknüpfen bei den nächsten Treffen.

Ebenso bewährt hat sich die Streitpunktsammlung aus der ersten Sitzung, die immer wieder verwendet werden konnte, um den Stand der Themen-Bearbeitung einzusehen, nach Bedarf auch umzustrukturieren, und um die jeweils neue Sitzungs-Agenda zu erstellen (Abb. 3)

5. Welche Interventionen haben die Mediation voran gebracht? / Wendepunkte

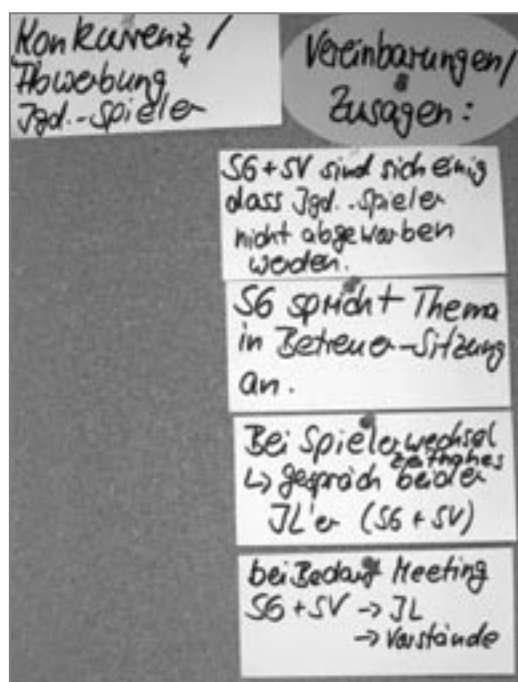
Beide Seiten betonten immer wieder wie stark sie durch ehemalige Vorstandsmitglieder unter dem Druck stünden, nicht nachgeben zu dürfen. Hier war besonders wichtig, durch einfühlsames Zuhören, Spiegeln, Doppeln und Umformulieren von Vorwürfen bzw. Schuldzuweisungen, gegenseitiges Verstehen zu erreichen, dadurch neues Vertrauen aufzubauen und sie zu ermutigen, die Ergebnisse entsprechend vereinsintern zu kommunizieren.

Bei der Themenbearbeitung „Konkurrenz – Abwerbung von Jugendlichen“ (In der 3. Sitzung) äußerten beide Vereine ihr Bedauern, dass es (ohne Absicht / Anliegen der Vorstände) durch Betreuer oder Übungsleiter wohl doch zu Abwerbungen



Abb. 3
Sitzungs-Agenda
(3. Sitzung)

guter Jugend-Spieler und entsprechenden Konkurrenzsituationen gekommen sei. Dieser Punkt war die Konkretisierung des in der 1. Sitzung durch den SV angemeldeten Streitpunktes „Zukunftssicherung – Mitglieder-Entwicklung“. Der erneute Vorschlag des SV, diese Konkurrenz durch Fusion der beiden Vereine zu beheben, wurde auf Drängen der SG zurückgestellt. Dennoch bestand Einigkeit, Abwerbungen durch gezielte Prävention zukünftig zu verhindern. Ein Konsens über konkrete Maßnahmen wurde relativ problemlos entwickelt: (vgl. Abb. 4)



Kein Zufall auch, dass gerade der Streit-Punkt „Bandenwerbung“ (der den Konflikt ja auch eskalieren ließ) in der dritten Sitzung bei allen Beteiligten emotional sehr stark besetzt war; hier hat es in der Vergangenheit wohl viele gegenseitige Verletzungen gegeben.

Nach der Darstellung der gegenseitigen Sichtweisen, konnte so zunächst übereinstimmend die Sachlage geklärt werden, bevor mit beiden Seiten die gegenseitigen Interessen herausgearbeitet wurden. Mithilfe der Methode „Stühle tauschen“ ist den Beteiligten ein Perspektivenwechsel tatsächlich auch recht gut gelungen (Abb. 5).

De facto steht laut Vertrag für Bandenwerbung dem SV der Rasenplatz zu, der SG der – aus ihrer Sicht unattraktive – Platz 3 und ein Stück Zaunfläche am Eingang.

Der SG ging es vor allem um Gerechtigkeit und gleiche Anteile attraktiver Werbeflächen (zumal aus ihrer Sicht einige der Werbeschilder der SV „veraltet“ seien). Für den SV war das eigenmäch-

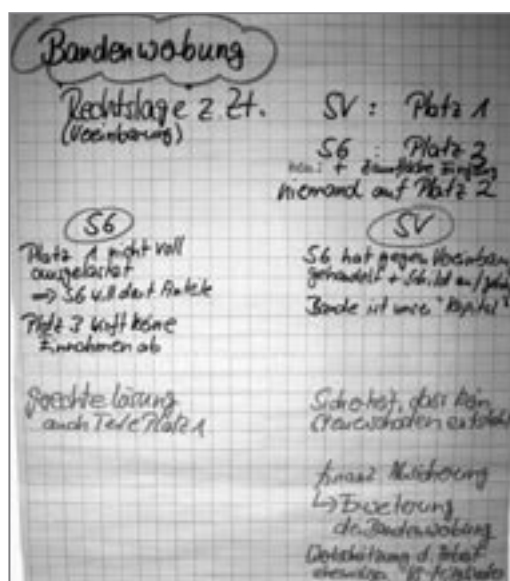


Abb. 5 Darstellung der gegenseitigen Sichtweisen (3. Sitzung)

tige Anbringen der Bandenwerbung durch die SG ein Affront, der den SV-Vorsitzenden durch seine Mitglieder unter Druck brachte, an dieser Stelle der Verhandlungen nicht nachgeben zu dürfen.

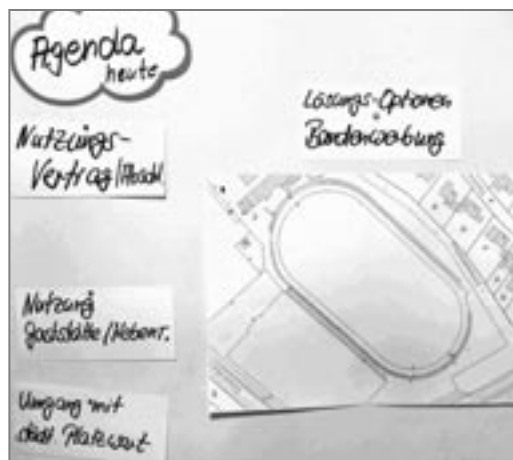
Von großem Vorteil für den weiteren Verlauf war die schriftliche Protokollierung des Ergebnisses (Auszug): „Die Sitzung endet, nachdem beide Vereine ihre jeweiligen Interessen zu diesem Konfliktpunkt geklärt und gegenseitig verstanden haben. Sie kommen überein, diese Ergebnisse jeweils vereinsintern zu kommunizieren und bis zur nächsten Sitzung Lösungsvorschläge zu sammeln, die die eigenen, jedoch genauso auch die Interessen des anderen Vereins, berücksichtigen.“

In der Abschluss-Sitzung wurde offensichtlich, wie sich das Klima der Kommunikation und Kooperation zwischen allen Beteiligten noch einmal deutlich verbessert hat. Die Ergebnisse der letzten Sitzung sind vereinsintern diskutiert worden und nach der sehr intensiven Bearbeitung der Konflikt-hintergründe gestaltete sich die Verhandlung (im Sinne eines Interessenausgleichs) jetzt sehr unproblematisch.

In Anwesenheit von Bürgermeister Hans Fransen wurde zunächst die Nutzungsvereinbarung für die Platzanlage mit kleinen redaktionellen Änderungen einvernehmlich verabschiedet und vor Ort paraphiert.

Mit Hilfe eines maßstabgetreuen Planes der Bandenflächen (Abb. 6) und einer Gegenüberstellung der Ist-Situation mit den bereits erarbeiteten Interessen und Bedürfnissen der beiden Vereine wurde für die Zukunft auch zu diesem Thema eine einvernehmliche Lösung erarbeitet, die protokolliert und mit der Stadt vertraglich geregelt wird.

Abb. 6
Erarbeitung einer
einvernehmlicher Lösung
(4. Sitzung)



Nach einem ausführlichen Austausch über Unzufriedenheiten („Ärgerpunkte“) mit dem Zustand und der Nutzung der Räumlichkeiten besteht schnell Einigkeit, auch hier gemeinsam für Abhilfe zu sorgen.

Eine vorläufige Ideensammlung (Brainstorming) wird schnell und einvernehmlich in Beschlüsse umgesetzt (Abb. 7).

Abb. 7
(4. Sitzung)



Abschluss der Mediation:

In einer abschließenden „Feedback-Runde“ zum Verfahren der Mediation im Ganzen, zu den Ergebnissen und zu den Befindlichkeiten (im Vergleich zur Eingangs-Situation) äußerten alle Beteiligten große Zufriedenheit und Erstaunen darüber,

wie es gelungen ist, aus der doch sehr gestörten Kommunikation zu Beginn, ein arbeitsfähiges Klima der Kooperation zu erreichen. Sie haben sich durch das Mediatorenteam gut begleitet und unterstützt gefühlt und sehen der weiteren Zusammenarbeit mit Zuversicht entgegen. Sie stimmten überein, das Verfahren gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen (z. B. zum offen gebliebenen bzw. zurückgestellten Thema „Fusion“). Der Prozess wird weiter gehen.

Als Mediatoren waren wir froh und dankbar

- › für die Zustimmung zur Co-Mediation und für die Möglichkeit der Teamarbeit (ein Krankheitsausfall, wie in diesem Fall, hätte bei einem einzigen Mediator zu Unterbrechung / Abbruch geführt; so aber konnte die Kontinuität gewahrt werden);
- › für das Vertrauen in unsere Arbeit, in die Akzeptanz und Wertschätzung, die wir durch alle Beteiligten erfahren haben und
- › für den Respekt der uns auch als reinem „Frauenteam“ (in der 3. + 4. Sitzung) durch alle männlichen Vertreter entgegengebracht wurde.

Insgesamt haben wir sehr profitiert durch unsere Erfahrungen (nicht nur mit dem Verfahren der Mediation) sondern auch der Kommunikations- und Konfliktkultur im Sportsystem; sie haben das Einfühlen in die Konfliktparteien, ihre Ängste und Sorgen sehr erleichtert.

6. Ausgang / Ergebnisse der Mediation

Alle Einzelergebnisse hier zu beschreiben, würde den Rahmen dieses Berichtes sprengen. Wichtig festzuhalten bleibt, dass die Beteiligten einvernehmliche, schriftlich fixierte Lösungen gefunden haben,

- › wie die Platznutzung vertraglich neu geregelt wird (Vertrag in letzter Sitzung paraphiert)
- › wie die Bandenflächen (Werbung) neu verteilt werden und dies vertraglich geregelt wird,
- › wie der Abwerbung von Jugendspielern entgegengetreten wird, und
- › wie die Sanierung und Nutzung des Vereinsheims durch eine gemeinsame Baukommission in Angriff genommen wird und die Verantwortung für Ordnung und Sauberkeit auf der Anlage gesichert wird.

Zwischenzeitlich bestätigte sich der Erfolg der Mediation auch bezüglich weiterer Kooperationen zwischen den Vereinen:

Zur Lösung des Konfliktpunktes „Konkurrenz um Jugendspieler“ (Mitgliederentwicklung) gründeten Vertreter beider Vereine ca. 3 Monate später den 1. FC Hattersheim (Fußballclub; ausschließlich für die Jugendmannschaften aus ehemals beiden Vereinen).

Zu den Gründungsmitgliedern zählt der Bürgermeister der Stadt. 1. und 2. Vorsitzender des neuen Vereins sind die jeweiligen Jugendleiter der SG und des SV.

Bereits beim städtischen Siedlungsfest, Mitte Juli 2005, ist dieser neue Verein mit seinen Mitarbeitern und einem Informationsstand in die Öffentlichkeit gegangen.

„Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte!“ – dieses Motto ist, im rein wörtlichen Sinne, also tatsächlich Wirklichkeit geworden.

Ein typisches Beispiel übrigens auch für den Ausgang der meisten Mediationen: hier gibt es keine Verlierer, hier werden alle gewinnen; in diesem Fall sogar mehr als jeweils die Hälfte (die Hälfte ist das Ergebnis der meisten Kompromiss-Lösungen). Im Ergebnis also eine echte „win-win“-Situation. Anfängliche Blockaden durch gegenseitige Verletzungen und Konkurrenzsituationen können mit Hilfe gezielter Kommunikationsmethoden und Perspektivenwechsel überwunden werden. Neues Vertrauen wird aufgebaut, die Konfliktkultur verbessert und damit eine Basis für nachhaltige Entwicklungen geschaffen; aus Konkurrenz wird langfristig Verständigung und Kooperation.

Und dieses Mediationsverfahren trägt Früchte auch andernorts:

Nicht nur für die beteiligten Vereine, ihre Jugendlichen und Jugendvertreter im engeren Sinne; es hat Wirkungen auch in die Bevölkerung (wir wurden schon mehrfach hierzu angesprochen), in andere Interessengruppen und in die ganze Kommune; - vielleicht sogar darüber hinaus.

**Svea Rojahn,
Hans-Jürgen Rojahn**

„Ohne Vorbehalte in Mediationsverfahren“ Kurzinterview mit Hans Franssen, Bürger- meister Hattersheim am Main

1. Was hat Sie bewegt, zum beschriebenen Konflikt eine Mediation zu initiieren/ in Anspruch zu nehmen, bzw. daran teil zu nehmen?

Ich wollte einen Weg beschreiten, bei dem die Beteiligten miteinander statt übereinander reden. An anderer Stelle hatte ich bereits gute Erfahrungen mit dem Mediations-Team gemacht.

2. Was hatten/hätten Sie sich (im Vorfeld) als Ergebnis gewünscht?

Mein Ziel war:

- > ein besseres Aufeinanderzugehen,
- > eine bessere organisatorische Abstimmung,
- > eine grundsätzliche fruchtbare Zusammenarbeit;

und das auch angesichts der allgemeinen Finanzsituation und Ressourcen der städtischen Verwaltung.

3. Wie haben Sie das Verfahren und den Prozess erlebt?

Nach der 1. Sitzung habe ich mich zurückgenommen, da ich gesehen habe, dass die Beteiligten bereit waren, offen und ohne Vorbehalte zu diskutieren.

4. Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis?

Sehr. Die Gründung eines neuen „Jugend“-Vereins ist ein Ergebnis; die Baukommission beider Vereine läuft sehr gut und gibt Hoffnung für weitere gemeinsame Aktivitäten und eine gemeinsame Zukunft.

5. Welche Tipps/Anregungen/Erfahrungen möchten Sie Anderen (Vereinen/Kommunen) mitteilen, die sich in ähnlichen Konfliktlagen befinden?

Ohne Vorbehalte in Mediationsverfahren zu gehen.

6. Wie bewerten Sie den Aufwand im Verhältnis zum Ertrag im vorliegenden Fall?

Die ersten Ergebnisse sind positiv. Weiteres wird die Zukunft zeigen. Wir hätten eventuell schon früher diesen Weg beschreiten sollen.



**Hans Franssen,
Bürgermeister Hattersheim
am Main**

**Die Fragen stellte:
Svea Rojahn**

KONTAKT:

Svea Rojahn,
Hans-Jürgen Rojahn
info@inbalance-
mediation.de