

Wenn der Bürger anderer Meinung ist

Die Mediation könnte Kommunen helfen, den Konflikt mit den einzelnen Interessensgruppen zu entschärfen

Ob Stuttgart 21 oder ein anderes Großprojekt in Baden-Württemberg – der Bürger hinterfragt immer öfter viele Jahre zurückliegende Entscheidungen und bringt damit die Kommunen in die Bredouille, sich zwischen Verwaltungsakt und Bürgerwillen entscheiden zu müssen. Für die Kommunen im Land könnte die Mediation ein Weg sein, den Konflikt zu entschärfen und mit dem Bürger wieder ins Gespräch zu kommen.

Dabei geht es im Prinzip um ein außergerichtliches Konfliktmanagement, erklärt Winfried Schwatlo, Professor für Immobilienwirtschaft, Wirtschaftsethik und Mediation an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Wenn sich zum Beispiel eine Stadt und ihre Bürger über eine Infrastrukturmaßnahme nicht einig sind, könne die Kommune heute in vielen Fällen nicht mehr nur nach den Gesetzen und den Regeln des geltenden Baurechts agieren. Schwatlo ist einer von rund 50 Experten in Deutschland, die sich auf die Mediation bei Immobilien Themen spezialisiert haben.

Außergerichtliche Konfliktlösungen gibt es in der Immobilienbranche nicht erst seit den jüngsten Bürgerprotesten bei großen Infrastrukturmaßnahmen. „Auch wenn sich Mieter und Vermieter streiten, ist es oft besser, einen Mediator oder Mediator einzusetzen, als den Streit vor Gericht auszutragen“, so Winfried Schwatlo. Das liege daran, dass ein außergerichtliches Konfliktmanagement interessengeprägt und an der Zukunft ausgerichtet, während ein Gerichtsverfahren immer rückwärts gerichtet sei. „Bei der Mediation wird immer versucht, die Beziehung der Kontrahenten zu retten und Lösungen zu finden, die besser sind als Ge-

richtsurteile“, sagt der Experte. Auch bei Problemen am Bau zwischen Handwerkern und Auftraggebern habe sich die Durchführung einer Mediation bewährt. Schwatlo setzt beim Konfliktmanagement auf moderierte und vor allem öffentliche Workshops, an denen alle relevanten Interessensvertreter teilnehmen. Ergänzt werden diese aber durch gezielte Einzelgespräche mit einer Partei, weil es Dinge gebe, die man nicht einfach öffentlich aussprechen kann.

Manche dieser öffentlich ausgetragenen Konflikte entstehen auch dadurch, weil das, was man sagt, nicht das ist, was man meint. Und das, was man sagt, ist nicht immer das, was der andere auch versteht“. Die Mediation versuche zwischen den Positionen der jeweiligen Kontrahenten die tatsächlichen Interessen herauszuarbeiten.

Auf der Suche nach den Interessenslagen

Der Professor bringt ein Beispiel: Wenn jemand sagt „Ich habe heute Abend keine Zeit“, ist das die Position. Aber es könne auch wichtig sein, zu wissen, warum jemand keine Zeit hat. „Dann gibt es auch viel mehr Lösungsoptionen“. Je offener die Interessenslagen der jeweiligen Kontrahenten auf dem Tisch lägen, um so leichter sei es auch für alle Beteiligten, damit umzugehen.

Das gilt auch für den Mediator. Wer in den Strukturen der Kontrahenten verwohen ist, könne nicht wirklich neutral sein, so der Experte. Deshalb nimmt der Münchner auch nur Aufträge an, die außerhalb seines eigenen sozialen Netzwerkes in der bayerischen Landeshauptstadt liegen. „Wenn ich in dem

gleichen Ort Tennis spiele oder in der Theatergruppe mitmache, kann ich das Streitthema als Mediator niemals so ruhig von außen betrachten, als wenn ich ganz damit persönliche Berührungspunkte habe“.

Obwohl der Mediator in der Regel von einer Kommune beauftragt wird, muss das Ergebnis von Anfang an ganz offen sein. „Ich erwarte von den Konfliktparteien, dass sie auch die Nulloption akzeptieren. Also, dass zum Beispiel ein Gewerbegebiet nicht realisiert wird“.

Sonst sei seine Arbeit auch nicht glaubwürdig, so Schwatlo. Dazu gehört für ihn auch, als Mediator keine eigenen Vorschläge zu machen. Wenn dies am Ende von den Kontrahenten dann doch gewünscht würde, dann muss aus der Mediation eine Schlichtung werden, was besonders bei kommunalen Problemen denkbar sei, aber nicht unbedingt folgen müsse.

Der Mediator müsse bei seiner Arbeit immer im Blick behalten, den Parteien so zu helfen, dass sie sich selbst helfen können. Dazu gehöre, dass beide Seiten ihre jeweils tatsächlichen Interessen klar formulieren und diese dem Gegenüber vernünftig vermitteln. Rund 80 Prozent aller Mediationen endeten so für alle Beteiligten positiv, ist die Erfahrung des Professors.

Bis dahin sei es für den Mediator aber ein hartes Stück Arbeit, denn die Konflikte zwischen Kommunen und ihren Bürgern werden oft auch sehr emotional geführt. „Die sind stur. Die verstehen doch gar nichts!“, hört Winfried Schwatlo dabei häufig. Um diese Konflikte schon in der Wahl zu entschärfen, versuchen die „Streitexperten“, die Vorwürfe zu „übersetzen“. Das kann dadurch geschehen, dass der Mediator

das tatsächliche Interesse hinter dem Vorwurf herausarbeitet – „Haben Sie das so und so gemeint, Herr X? –, oder den sensiblen Punkt am Flipchart neutral umformuliert und auch visualisiert. Am Ende stünden dann Fakten, die für jede Seite nachvollziehbar seien.

Kompliziertes in einfachen Bildern erklären

Dass es bei uns überhaupt zu diesen massiven Protesten aus der Bürgerschaft gegen das eine oder andere kommunale Infrastrukturprojekt kommen kann, führt Schwatlo auch auf das komplizierte deutsche Baurecht zurück. „Die Bürger erfahren viel zu spät, was da eigentlich auf sie zukommt“. Um die komplizierten Bauvorschriften allgegenwärtig zu machen, setzt der Professor in seinen Workshops auf Bilder, die sich jeder vorstellen kann. Ein Fenster, das man zuschlägt, kann man vom Geräusch her leichter einordnen als 45 Dezibel. Denn Winfried Schwatlo weiß natürlich auch, dass sich viele Interessen gerne mal hinter Terminologien verstecken.

Je nach Auftrag dauert die Mediation zwischen wenigen Tagen und mehreren Monaten. Ein Konflikt auf einer Baustelle kann in der Regel in ein bis zwei Tagen gelöst werden, die Mediation zwischen Kommunen und ihren Bürgern dauere durchaus mehrere Monate. Die Kosten für das Konfliktmanagement bewegen sich etwa auf der Höhe der Stundensätze von guten Rechtsanwältinnen. Bei Aufträgen aus der freien Wirtschaft werden manchmal auch Erfolgshonorare oIm