

# Streitvermeidung: Am besten unter vier Augen ...

Großprojekte wie Stuttgart 21 oder Media-Spree haben gezeigt, wie die Interessen der Befürworter und Gegner zu einer eskalierenden Frontenbildung führen. Wir haben verschiedene Experten dazu befragt, wie eine Streitlösung aussehen könnte. Im oberen Beitrag erläutern Winfried Schwalto und Thomas Wiegelmann die Vorzüge eines außergerichtlichen Konfliktmanagements. Unten plädiert Ilse Erzigkeit für die Mediation.

Die Planungs- und Genehmigungsphasen für Großprojekte in Deutschland dauern typischerweise zehn bis 20 Jahre. Schon binnen fünf Jahren verändern sich aber der Projektgegenstand selbst, die Kostenprognosen und die politischen und ökologischen Rahmenbedingungen. Das aktuelle Schlichtungsverfahren um das Projekt Stuttgart 21 soll verhindern, dass sich die Lage um das aus den Fugen geratene Projekt noch weiter zuspitzt und ein Miteinander zwischen den beteiligten Interessengruppen unmöglich wird. Im besten Fall soll sogar noch eine Versöhnung der divergierenden Interessensvertreter erreicht werden.

Die aktuelle Lage wirft grundlegende Fragen auf wie beispielsweise: Wie viel Demokratie vertritt der Staat? Ist einmal erteiltes Baurecht auch bei gesellschaftsrelevanten Großprojekten unumstößlich? Und welche Interessen welcher Gruppierung sind unbedingt zu berücksichtigen und wie ist mit konkurrierenden und sich grundsätzlich sogar gegenseitig ausschließenden Zielen umzugehen? Polizeiaktionen im Zusammenhang mit Stuttgart 21 haben in jüngster Vergangenheit für bundesweite Aufregung gesorgt und könnten den Protesten noch mehr Auftrieb geben. Zudem schaut auch das Ausland auf unseren Staat und seinen Umgang mit bedeutenden Infrastrukturprojekten.

## Gefragt sind mediative Techniken

Im theoretischen Idealfall führen Recht und Gesetze zur „richtigen“ Lösung. Aber schon aus kleinen Konflikten lernen wir, dass gute außergerichtliche Lösungen in der Regel bessere Ergebnisse für alle Parteien bieten als ein klassisches Gerichtsverfahren. Letzteres bleibt der bestmögliche Versuch eines Rechtsstaats, über die Köpfe der Streitenden hinweg eine möglichst objektive Entscheidung für das Problem zu finden.

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg von Großprojekten ist der richtige Umgang mit den unterschiedlichen Interessen und nicht allein: Wer hat formell Recht? Die aktuelle Situation lässt wohl kaum eine richtige gerichtliche Lösung zu. Stuttgart 21 braucht einen unparteiischen, deeskalierenden Konfliktlösungsansatz.

Um Sachprobleme effizient und nachhaltig zufriedenstellend zu lösen und gleichzeitig eine Verbesserung der Beziehungen zwischen den involvierten Konfliktparteien zu schaffen, bietet es sich an, den Konflikt mittels qualifizierter Unterstützung durch ein Team von Konfliktmediatoren bzw. Wirt-

schaftsmediatoren mit Real-Estate-Kompetenz zu lösen. Nur ein außergerichtlicher Weg kann den Parteien ermöglichen, zu einem einvernehmlichen und eigenverantwortlichen Ergebnis zu gelangen. Wesentlich sind dabei ein profundes Mediations-Know-how sowie ein hohes Maß an Objektivität, Integrität und Allparteilichkeit seitens des Konfliktmanagers bzw. Mediators.

Mit mediativen Techniken können mit einem hohen Maß an Transparenz die Vor- und Nachteile des Projekts ausgetauscht werden und kann ein konsensfähiger Ansatz erarbeitet werden. Um zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen, sind die wirklichen Interessen der Konfliktparteien, nicht deren vordergründige Positionen in Einklang zu bringen. Es gilt, die Interessen mit den richtigen Gesprächstechniken zu hinterfragen. Denn widerstrebende Interessen werden bei Stuttgart 21 immer existieren. Deshalb geht es hier auch nicht um ein klassisches Me-

diationsverfahren, sondern vor allem um die Rückgewinnung von Achtung im Umgang miteinander, Respekt und den wirklichen Willen, andere Sichtweisen zu verstehen und zu würdigen.

Polarisierung bedeutet Stress und einseitige Sichtweisen, eine professionelle Moderation oder Schlichtung bedeutet Öffnung und Stressabbau. Klug und richtig ist der von den Medien öffentlich übertragene und damit transparente Round Table, noch eher Neuland in Deutschland. Das stößt Vertrauen. Dinge wie neue Arbeitsplätze, Umweltvorteile durch Verlegung von Verkehr auf die Schiene etc. wollen sowohl Gegner als auch Befürworter. Es gilt also, den vorhandenen kleinen gemeinsamen Nenner aufzuzeigen. Den sieht kaum noch jemand! Unter den Gegnern wie Befürwortern gibt es viele sehr integrierte Persönlichkeiten. Das ist ein guter Nährboden für Stressabbau und konstruktive Lösungsoptionen.

Wir bezweifeln, dass ein Schlichter alleine, selbst von so unstrittiger Reputation wie Heiner Geißler, so viele Gruppen richtig einschätzen kann. Wir würden für ein solches Projekt mit einem verzahnten Team arbeiten, das von einem Kern von drei Konfliktexperten geleitet wird und bevorzugt einstimmig, im Zweifel auch mit mehrheitlichen Entscheidungen arbeitet. Dazu gehören auch im begrenzten Umfang Gespräche im kleinsten Kreis, die von allparteilichen Mediatoren geleitet werden und unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden. Dadurch können die Beteiligten offen reden, Lösungswege vorsichtig andiskutieren, spezielle Konfliktthemen von Angesicht zu Angesicht besprechen und aufeinander zugehen. Dabei wird nicht jede Aussage von einer mehr oder weniger großen Zahl von Zuschauern beobachtet und bewertet. Damit entfällt der Druck, Positionen verteidigen oder sein Gesicht wahren zu müssen.

Für die Zukunft wird es in Deutschland bald ein neues Genehmigungsmodell für Großprojekte geben, mit dem Groß-Baurecht interaktiv geschaffen wird. Auch damit werden nie alle zufrieden sein, aber es wird die wichtige Wahrnehmung generiert, dass nicht jede Anhörung nur ein Alibiprozess ist. Stuttgart 21 wird gebaut – wenn auch kaum in der genehmigten Variante. Es ist gut, dass das jetzt noch nicht feststeht, sondern gemeinsam verhandelt wird. (br)

Die Autoren: Prof. Dr. Winfried Schwalto ist Professor für Wirtschaftsethik und Konfliktmanagement in der Immobilienwirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürting-Geislingen und stellvertretender Vorsitzender der RICS Deutschland. Thomas Wiegelmann ist Leiter der Arbeitsgruppe Dispute Resolution der RICS Deutschland und Mitglied des Vorstands des Europäischen Instituts für Conflict Management.



Großprojekte provozieren oft den Protest der Bevölkerung. Werden die Bedenken ernst genommen, kann verhindert werden, dass das Projekt scheitert.

Bild: imago/Kai Horstmann

# ... oder aber mit einem Mediator

Die Stadtplanerin und Mediatorin Ilse Erzigkeit ist der Ansicht, dass das frühe Einschalten eines Mediators auch bei einem Großprojekt wie Stuttgart 21 geholfen hätte, das Ausufern des Streits zu vermeiden.

Immobilien Zeitung: Frau Erzigkeit, warum ist es so schwer, für Großprojekte eine Akzeptanz in der Bevölkerung zu schaffen?

Ilse Erzigkeit: Die Bürger haben ein großes Misstrauen gegenüber Politik und Verwaltung, weil sie sich nicht informiert und/oder nicht verstanden fühlen. Nun ist es zwar so, dass die öffentlichen Verfahren, z.B. das Planfeststellungsverfahren, durchaus eine Bürgerbeteiligung vorsehen. Diese ist aber aus meiner Sicht weder transparent noch verständlich.

IZ: Wieso?

Erzigkeit: Also zum einen benutzen die Verantwortlichen in den meisten Fällen die für den Normalbürger unverständlichen Fachjargon und stellen ihre Pläne mit aufwendigen Powerpoint-Präsentationen vor. Zum anderen werden die Bürger oft vor vollendete Tatsachen gestellt, d.h. sie werden zu einem Zeitpunkt einbezogen, an dem die wesentlichen Entscheidungen schon getroffen sind und kaum noch etwas geändert werden kann.

IZ: Das klingt fast so, als wolle die Verwaltung die Bürger gar nicht einbinden.

Erzigkeit: Ja, manchmal habe ich den Eindruck, die Bürgerbeteiligung ist ein notwendiges Übel. Das merken natürlich auch die Bürger. Sie fühlen sich nicht ernst genommen und verlieren das Vertrauen in die Pla-

ner. Mangelnde Glaubwürdigkeit ist der Nährboden für einen emotionalen Konflikt. Die Fronten verhärten sich, und der Streit eskaliert.

IZ: Wie bei Stuttgart 21?

Erzigkeit: Der Streit um Stuttgart 21 zeigt sehr anschaulich, wohin es führt, wenn diffuse Ängste die Oberhand gewinnen. Am Anfang ging es noch ums Geld. Da hieß es dann, das Projekt sei viel zu teuer etc. Nach den gewaltsamen Auseinandersetzungen mit der Polizei standen diese plötzlich im Mittelpunkt. Es wurde immer unklarer, worum es eigentlich geht. Es ist gut, dass Heiner Geißler die zu behandelnden Themen mit den Beteiligten festlegt und die Diskussion zurück auf die Sachebene führt.

„Geißler kommt zu spät“

IZ: Sie begrüßen sein Engagement?

Erzigkeit: Absolut. Er versucht, Transparenz zu schaffen und die verhärten Fronten aufzubrechen, und gibt den Emotionen einen Raum. Bei zu vielen Fachausdrücken fragt er nach und sorgt für Klarheit in der Sache. Das Problem ist nur: Sein Einsatz kommt zu spät. Alle Beschlüsse sind gefasst, es gibt nichts mehr zu verhandeln. Die Bahn hat das Recht zu bauen. Da noch mal zurückzumachen, halte ich für schwierig.

IZ: Das Schlichtungsverfahren ist also im Grunde sinnlos?

Erzigkeit: Nein. Es ist nie zu spät, vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen und zu versuchen, Akzeptanz und Verständnis für die Positionen herzustellen. Das kann durchaus ein Ziel des Schlichtungsprozesses sein. Für tatsächliche Änderungen an der Sache, die eine Mediation regelmäßi-

bezweckt, ist der Zug meines Erachtens allerdings abgefahren.

IZ: Wann ist denn der richtige Zeitpunkt für den Einsatz eines Mediators?

Erzigkeit: Bei strittigen Verfahren, wenn also Interessensgegensätze abzusehen sind, sollte der Mediator als neutraler Dritter möglichst in einem frühen Stadium mit einbezogen werden. Das gilt gerade bei Großprojekten. Denn meistens geht es dabei ja nicht um den Austausch von Sachargumenten, sondern auch um unspezifische Ängste oder subjektives Empfinden, z.B. bei Lärmemissionen. Wichtig ist also nicht nur die Moderation, d.h. die Auseinandersetzung in der Sache, bei der darauf zu achten ist, dass jeder Zeit und Gelegenheit hat, zu reden und seine Sichtweise vorzutragen. Vielmehr muss der Mediator auch die unterschiedlichen Bedürfnisse der Parteien aufpassen und „übersetzen“. Er muss einen Raum schaffen, in dem diese Bedürfnisse als richtig und gerechtfertigt erkannt werden.

IZ: Geben Sie uns doch mal ein Beispiel aus Ihrer Praxis.

Erzigkeit: Gern. Eine Papierfabrik wollte ihren Betrieb erweitern, um ihre Existenz im internationalen Wettbewerb zu sichern. Es war klar, dass dadurch mit mehr Lärm zu rechnen war. Die Firmenvertreter befürchteten, dass die Proteste der Bürger sowie das Veto der Behörden das Vorhaben stoppen würden. Die Stadt war mit dem Verfahren überfordert. Ein runder Tisch wurde ins Leben gerufen und ich als Mediatorin bestellt. Nach vielen Einzelgesprächen mit Beteiligten und Betroffenen und gutachterlichen Erhebungen kamen wir zu dem Ergebnis, dass das Unternehmen tatsächlich erweitern durfte, und zwar unter der Voraussetzung,

dass es einen bestimmten Betrag in Lärm-minderungsmaßnahmen investierte. Außerdem wurde eine Beschwerdestelle für die Bürger eingerichtet. Die Resonanz der Bürger auf dieses Resultat war durchweg positiv. Bei der Durchführung des anschließenden Bauverfahrens hat es weder Proteste der Bevölkerung noch Bedenken seitens der Behörden gegeben, für die Verwaltung also eine große Entlastung. Auch das Firmenimage verbesserte sich durch den Mediationsprozess. Für alle Beteiligten also eine Win-Win-Situation!

„Der Dialog ist freiwillig“

IZ: Ist also die Angst, dass die Bürger ein Projekt verhindern könnten, unberechtigt?

Erzigkeit: Aus meiner Sicht ja. Der Dialogprozess ist ganz und gar freiwillig. Die Betroffenen haben oft sehr gute Ideen, die das Projekt am Ende bereichern. Die Mediation gibt gerade den Investoren die Möglichkeit, Sachzwänge zu erklären und darzustellen, warum sie Maximalforderungen der Bürger nicht erfüllen können. Und in den politischen Gremien wird die Entscheidungs-macht nicht genommen.

IZ: Die Lösungen in einem Mediationsverfahren sind also oft besonders pragmatisch?

Erzigkeit: Der Vorteil ist, dass sie auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Betroffenen zugeschnitten sind. Da kommen oft unkonventionelle Ansätze zum Vorschein, in dem von der Verwaltung durchgeführten Abwägungsprozess nicht entstehen können.

IZ: Wie kann Mediation denn nun konkret im Bauverfahren eingesetzt werden?

Erzigkeit: Dies kann zum einen präventiv geschehen, also noch vor dem Aufstellungs-

beschluss, wenn es lediglich eine Idee oder einen Vorentwurf gibt. Nach dem Aufstellungsbeschluss kann der Mediator im Zuge der vorgesehenen Bürger- und Behördenbeteiligung tätig werden und die Positionen moderieren und steuern.

IZ: Wie können die Ergebnisse des Dialogs in das Projekt einfließen?

Erzigkeit: Der Dialogprozess endet mit einer schriftlichen Vereinbarung, in der die einvernehmlich beschlossenen Maßnahmen beschrieben werden. Bei förmlichen Planverfahren werden die im Dialogprozess getroffenen Vereinbarungen Grundlage der politischen Entscheidungen. Die politischen Gremien müssen der Vereinbarung nach folgen, tun dies aber häufig. Zumindest haben sie aber eine transparente Entscheidungsgrundlage.

IZ: Was sind die Risiken, wenn ein Mediator frühzeitig in den Dialog eingeschaltet wird?

Erzigkeit: Das einzige Risiko, das mir einfällt, ist, dass alle Fakten und Probleme auf den Tisch kommen. Da alle Beteiligten aber selbstverantwortlich ihre Aussagen bestimmen und den Dialogprozess jederzeit abbrechen können, ist das eigentlich auch kein wirkliches Risiko. Vielleicht ist es ein Risiko, dass die Beteiligten selbst Verantwortung übernehmen müssen, statt diese an ihre Anwälte abzugeben, wenn es schwierig wird.

IZ: Was ist mit den zusätzlichen Kosten? Ein Mediator arbeitet ja nicht umsonst.

Erzigkeit: Sicherlich muss man da zu nächst investieren. Die Kosten machen sich aber bezahlt, wenn der weitere Prozess ohne Stolpersteine verläuft.

IZ: Frau Erzigkeit, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Die Fragen stellte Daniela Breitbart.