
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 45/10 vom 11.11.2010

www.immobilien-zeitung.de

GROSSPROJEKTE

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 Schwatlo 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 Interessenvertreter erreicht werden.

Die aktuelle Lage wirft grundlegende Fragen auf wie beispielsweise: Wie viel Demokratie verträgt der Staat? Ist einmal erteiltes Baurecht auch bei gesellschaftsrelevanten Großprojekten unumstößlich? Und welche Interessen welcher Gruppierung sind unabdingbar 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 Gerichtsurteil. 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 Konfliktmoderatoren bzw. Wirtschaftsmediatoren 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 Mediationsverfahren, 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 einengende 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 sät erstes 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 integere 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 Konfliktperten 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. (bre)

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