

Braucht man einen Vermittler?

Susann Ahn, Juliane Schneegans

Wenn die Planung öffentlicher Bauprojekte ins Stolpern gerät, fehlt häufig der Konsens der Planungsbeteiligten oder die Akzeptanz der Anwohner. Um Konflikte konstruktiv zu klären, oder besser noch, vorzubeugen, werden daher seit Jahrzehnten Beteiligungsverfahren und zunehmend auch Mediationsverfahren durchgeführt.

Speziell ausgebildete Moderatoren und Mediatoren unterstützen die verschiedenen Interessenvertreter bei der Einigung. Sie wenden dabei Strategien und Techniken der Konfliktlösung an, die auch jeder in seinem eigenen Planeralltag nutzen könnte. Denn Planung beschränkt sich längst nicht nur auf entwerferische und konstruktive Fähigkeiten, sondern erfordert ebenfalls Kommunikations- und Vermittlungsfähigkeiten. Klaus Selle, Professor für Planungstheorie und Stadtentwicklung an der RWTH Aachen schreibt dazu in seinem Buch Planung und Kommunikation: „Planung ist Kommunikation: Erkunden, Informieren, Präsentieren, Diskutieren, Moderieren, Motivieren, Koordinieren, Akzeptanz fördern, Beteiligen, um den Konsens streiten, gemeinsam nach Lösungen suchen, zum Handeln und Nachdenken anregen... alles dies sind Kommunikationsaufgaben, denen sich diejenigen stellen müssen, die eine Bauaufgabe bewältigen, ein Projekt entwickeln, ein Quartier erneuern, einen Flächennutzungs-, Landschafts- oder Stadtentwicklungsplan aufstellen und umsetzen wollen.“ Gerade Landschaftsarchitekten sitzen häufig an der Schnittstelle verschiedenster Gruppierungen. In ihrem Berufsalltag müssen sie unterschiedliche Ziele, Interessen und Bedürfnisse berücksichtigen, verhandeln oder moderieren – sei es mit Kollegen, dem Bauherren oder beim Umgang mit protestierenden Bürgerinitiativen. Wenn Planer von vornherein wüssten, wie sie kompetent und konstruktiv mit den diversen Interessenvertretern umgehen könnten, ersparte das im Planungsprozess wertvolle Zeit und Geld. Diese Fähigkeiten müssen jedoch in der Theorie gelernt und dann in der Praxis gelebt werden. Kurse über Kommunikation und Konfliktlösung brauchen daher einen festen Platz in den Lehrplänen der Hochschulen; verpflichtend und in allen planerischen Disziplinen!

Die Bereitschaft, sich mit Kommunikationstechniken auseinander zu setzen, stößt jedoch auf Grenzen. So wird der Planeralltag ohnehin schon zum Großteil durch Sitzungen oder Jour fixe bestimmt. Der hohe Zeitaufwand für Kommunikation erscheint manchem eher als notwendiges Übel, denn als sinnstiftende Erkenntnis. Und der ein oder andere würde die Zeit sowieso lieber in den Entwurf oder die Lösung eines kniffligen Details investieren, statt sie durch noch mehr „Diskutiererei“ zu verlieren.

Die Vernunft ist in unserer Gesellschaft zwar ein hohes Gut, und wird häufig als normative Begründung für Entscheidungen oder Handlungen genannt. Doch viele Probleme lassen sich nicht nur über die Ratio allein lösen. Denn bewusst oder unbewusst werden in einem Kommunikationsprozess neben rational erscheinenden Sachinformationen auch Werte, Emotionen und Bedürfnisse auf einer Beziehungsebene übermittelt. Manch langwierige Diskussionen, Missverständnisse oder hitzigen Streitgespräche könnten vermieden oder aufgeklärt werden, wenn die Beteiligten einfache Kommunikationstechniken anwendeten, die neben der Sach- auch die Beziehungsebene einbeziehen. Bei einem Großteil der Bauvorhaben ist es daher überaus sinnvoll, Kommunikationsprozesse bewusst zu gestalten - im Falle von komplexen, öffentlichen Projekten auch mit Hilfe von außenstehenden Kommunikationsexperten.

Die Außenperspektive

Jemand, der weiß, wie man alle Interessen in ein Boot holt, ist Sonja Epple. Die studierte Architektin absolvierte zusätzlich eine Ausbildung zur Mediatorin und Moderatorin. Seit vielen Jahren begleitet sie im Münchner Raum öffentliche Beteiligungsverfahren im Bereich Planen und Bauen. "Vor allem bei Projekten, bei denen es interne politische Querelen und viele verschiedene Interessenverbände gibt" sieht Sonja Epple es für "wichtig, dass externe, allparteiliche Moderatoren oder Mediatoren dabei sind, damit keine Partei bevorzugt wird". Für Sonja Epple – die durch ihr Architekturstudium natürlich eine eigene Haltung zur Gestaltung hat – geht es bei einem Beteiligungsverfahren nicht darum, einen konkreten Gestaltungsvorschlag zu erarbeiten oder architektonische Details zu verhandeln. Sie versucht vielmehr, die Bedürfnisse zu ergründen, die hinter den unterschiedlichen Interessen stehen. Denn, so wurde es treffend beim Mediationsverfahren "Zukunft Landwehrkanal" 2014 in Berlin formuliert: "Wenn um Bäume gestritten wird, geht es nie nur um Bäume!"

Durch das – oft mühsame Herausschälen des Kernproblems – hört und versteht auch die Gegenseite die Hintergründe des Problems.

So simple es klingt, aber eine Konfliktsituation kann schon dadurch entschärft werden. "Vor allem Bürger, die sich zu Interessengruppen formiert haben, sind meist sehr dankbar, dass ihnen jemand richtig zuhört", erklärt Sonja Epple. Sie bekomme daher auch keinen Frust oder Hass der vermeintlichen Wutbürger ab, sondern letztendlich positives Feedback – der Planer wie der Bürger.

Allerdings ist die Durchführung einer Konfliktmoderation noch längst kein Garant für eine einvernehmliche Lösungsfindung. Denn im Unterschied zu einem Schiedsspruch oder Gerichtsverfahren müssen vor allem die Beteiligten daran interessiert sein, die Lösung selbst zu erarbeiten.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Verfahren sind die folgenden drei Punkte: Bereitschaft zur Kooperation, Teilnahme der Entscheidungsträger sowie geklärte Rahmenbedingungen. Somit müssen also alle Beteiligten bereit sein, das Gespräch zu suchen, die andere Seite hören und möglichst auch verstehen zu wollen. "Der Vermittlungsversuch ist zu Ende, wenn der Wille fehlt", bringt es Sonja Epple auf den Punkt. Darüber hinaus ist es ausschlaggebend, dass die Personen, die tatsächlich Entscheidungen

treffen können, mit am Tisch sitzen. Doch dies stellt gerade im öffentlichen Bereich aufgrund der häufig langen Verfahrensdauer und wechselnden Zuständigkeiten eine grosse Herausforderung dar. Zudem müssen die getroffenen Entscheidungen dann auch umgesetzt werden, sonst wird die ganze Veranstaltung nur als Beruhigung und Alibiveranstaltung empfunden. Letztlich müssen die Rahmenbedingungen von vornherein klar und transparent kommuniziert werden, das heißt, wann ist eine Konfliktmoderation oder -mediation sinnvoll, bei welchen Entscheidungen können die Beteiligten mitreden, wo gibt es keine Entscheidungsmöglichkeit z.B. aufgrund von Gesetzeslagen, anderen Zuständigkeiten.

Die Innenperspektive

Im Gegensatz zu Moderatorin Sonja Epple kommen viele Architekten und Landschaftsarchitekten glücklicherweise nur ab und an mit hoch-eskalierten Konflikten in Kontakt. Im Planeralltag gibt es dagegen oft schwelende Konflikte, die das Projekt zwar nicht zum Stürzen bringen, die Zusammenarbeit aber unnötig erschweren oder eine zukünftige Kooperation unmöglich machen. Auch innerhalb der Büros wäre also eine offene und konstruktive Kommunikationskultur wünschenswert, die nicht nur auf Bewertungen und Eskalation basiert. Doch die nötigen Kommunikationskompetenzen muss sich jeder selbst erarbeiten. An den Hochschulen wird zwar ein gesamtheitlicher Ansatz verfolgt: viel Wert auf den historischen Kontext gelegt, Soziologie thematisiert und insbesondere Konstruktion, Entwurf und Gestaltung gelehrt; doch an Kursen zu Konfliktmanagement fehlt es zumeist. In unserer vernetzten Welt wäre es äußerst wünschenswert, dass bereits Studierende Techniken des Konfliktumgangs lernen, beispielsweise, herauszuarbeiten, welche Gründe und Bedürfnisse hinter Positionen und Interessen stehen, Interpretation oder Annahmen zu hinterfragen, und die Hintergründe zu verstehen.