

Mediation

Ein Baustein im Wertemanagement von Unternehmen der Immobilienwirtschaft

Mediation als außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren ist wieder in den Fokus gerückt. Das Mediationsgesetz befindet sich zurzeit in der letzten Phase des Gesetzgebungsverfahrens und stellt nunmehr Regeln für die alternative Streitbeilegung auf. Dies ist auch für die Immobilienwirtschaft insofern von Bedeutung, als zu den Grundpfeilern einer professionellen Kultur in der gesamten Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft neben der kompromisslosen Rechtstreue auch die Orientierung an ethischen Werten gehört. Dazu jedenfalls haben sich zahlreiche führende Unternehmen der deutschen Immobilienwirtschaft im Rahmen der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. mit ihrem Leitfaden »Wertemanagement in der Immobilienwirtschaft« bekannt. Diese Werte müssen gelebt werden, und zwar durch das Wahrnehmen der Vorbildrolle der Führungskräfte, das persönliche Engagement jedes Mitarbeiters der Unternehmen und durch die Einrichtung von unternehmensspezifischen Prozessen und Instrumenten, die integeres Verhalten fördern, präventiv wirken im Hinblick auf unrechtmäßige und unerwünschte Handlungen und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ermöglichen (Leitfaden, Seite 3). Ein solches Instrument zum Wertemanagement stellt die Mediation dar.

ABGRENZUNG DER MEDIATION ZUM GERICHTLICHEN VERFAHREN

Die Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, in dem die Konfliktparteien mit Hilfe eines Mediators ohne Entscheidungsbefugnis freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Lösung ihres Konflikts anstreben. Ziel der Mediation ist es, für beide Parteien einen Mehrwert zu schaffen, der z. B. darin bestehen kann, dass wirtschaftliche Beziehungen durch den Konflikt keinen Schaden nehmen, sondern zukunftsorientiert weiterbestehen können.

Um ein Einvernehmen zu erzielen, verlassen die Konfliktparteien ihren Blick auf Rechtsansprüche und nehmen eine neue Perspektive ein. Nicht mehr Rechtsansprüche, sondern die Interessen der Parteien stehen im Vordergrund des Verfahrens. Was bei einem gerichtlichen Verfahren nicht zur Sprache kommen kann, kann nunmehr den entscheidenden Impuls zu einer Konfliktlösung geben. Neben der Einsparung von immensen Konfliktkosten und der Reduzierung des Zeitaufwands bis zur Konfliktlösung bietet die Mediation den Vorteil, dass es keinen Gewinner und keinen Verlierer gibt. Die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien wird gestärkt und eine darauf basierende Lösung wird auf Dauer haltbarer sein als eine Lösung, die von einem Dritten, z. B. einem Richter, aufoktroiert ist.

EINSETZBARKEIT DER MEDIATION

Mediation ist deshalb als Baustein des Wertemanagements von Unternehmen notwendig, da durch sie ein verbesserter Umgang mit Konflikten garantiert wird. Das ergibt sich zunächst einmal daraus, dass Mediation sich präventiv einsetzen lässt mit dem Ziel, dass gar keine Konflikte entstehen. Ein Verfahren zur Konfliktvermeidung ist als erstrebenswert anzusehen, da es den Ruf des Unternehmens fördert und zeitaufwendigen Auseinandersetzungen zuvorkommt. Es kann als sogenannte Unternehmenshygiene betrachtet werden, Kooperation auf allen Handlungsebenen zu fördern.

Soweit aber ein Konflikt entstanden ist, d. h. bei geschäftlichen Beziehungen eines Unternehmens mit außenstehenden Dritten sowie bei unternehmensinternen Beziehungen, ist Mediation ebenfalls häufig die bessere Alternative. Da bei einer Mediation die Parteien nicht nur Rechtsrelevantes äußern dürfen, sondern ihr Handeln dem Gegenüber verständlich machen, wird der Gedanke von Fairness auf beiden Seiten wach. Dieser fördert

die Einigung der Parteien durch den Abschluss einer Mediationsvereinbarung, stärkt die Zufriedenheit aller Beteiligten und führt deshalb unmittelbar zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Anwendungsbereiche der Mediation in der Immobilienwirtschaft ergeben sich aus dem Entwicklungsprozess einer Immobilie. Auf allen Entwicklungsstufen sind Konflikte denkbar.

MEDIATION IM ÖFFENTLICHEN BEREICH

Auf dem wichtigen Gebiet des Bauplanungsverfahrens kann die Immobilienwirtschaft die Mediation fruchtbar machen. Die Vorbereitung und Durchführung von Verfahrensschritten kann die Gemeinde insbesondere zur Beschleunigung des Bauleitplanverfahrens gemäß §§ 2 a – 4 a BGB einem Dritten, d. h. einem Mediator, übertragen. Hier sollten Projektentwickler und Investoren zukünftig im eigenen Interesse mehr Offenheit zeigen. Die bisherige Praxis hat sich in der Öffentlichkeit den vom Planobjekt betroffenen Bürgern als unzureichend dargestellt, weil sie sich und ihre Argumente nicht ernstgenommen fühlen.

Aufgabe der Kommune ist es, bei planungsrechtlichen Verfahren die öffentlichen und privaten Interessen gegeneinander und untereinander abzuwägen. Das Stadtplanungsamt hat die unterschiedlichen Interessenlagen, wie sie sich aus der Sicht des Investors, der Nachbarkommune, der Einzelhändler der Stadt, der angrenzenden Nachbarn etc. darstellen, zu berücksichtigen. Bei der Abwägung der Interessen ist selbstverständlich das oft erhebliche Eigeninteresse der Kommune an der Verwirklichung des Objekts vom Stadtplaner einzubeziehen, das sich aus einer höheren Wirtschaftlichkeit oder einer Vergrößerung der Attraktivität der Stadt ergeben kann. Wenn im Zuge von Vorplanungen und vor ei-

nem offiziellen Planungsverfahren, z. B. für Einkaufszentren, die schon absehbaren unterschiedlichen Interessen im Wege einer Mediation Gehör finden können, ist ein für alle Betroffenen zufriedenstellendes Ergebnis eher zu erreichen, als wenn bereits konkretisierte Planungsabsichten im Wege einer Planänderung nachträglich den Bedürfnissen angepasst werden sollen. Ein rechtzeitiges Mediationsverfahren kann somit der Entstehung eines Konflikts vorbeugen oder, soweit ein Konflikt bereits entstanden ist, kann eine Mediation die Folgen eines Konflikts durch den frühzeitigen Versuch einer Konfliktlösung (frühzeitige Anhörung der Öffentlichkeit) eindämmen.

Der Vorteil der Mediation besteht darin, dass der Mediator als Katalysator für die verschiedensten Interessen dienen kann. Er kann Befürchtungen und Ängste zerstreuen, da er selbst neutral und allparteilich ist. Dagegen wird der Stadtplaner, dessen Aufgabe es ist, politische Aufträge umzusetzen, oftmals von den verschiedenen Interessenvertretern als interessenverstrickt und als im Lager der Kommune stehend empfunden, auch wenn er rechtlich gebunden ist, eine fehlerfreie Abwägung vorzunehmen.

Als Zeitpunkt für eine Mediation, z. B. bei geplanten Einkaufszentren und deren Erweiterung bietet sich bereits das Stadium vor Einleitung des planungsrechtlichen Verfahrens an, wenn Politik, Verwaltung und Investor nicht schon ihre Vorverhandlungen in Verträgen festgeschrieben haben. Spätestens aber kann die frühzeitige Beteiligung der Öffentlichkeit für eine Mediation genutzt werden. Ideen können entwickelt werden, die beim späteren Abwägungsvorgang nicht entstehen können.

Da in einem Mediationsverfahren die Entscheidungsprozesse transparent werden, sind auf diesem Wege gefundene Lösungen nachhaltig, da sie eine hohe Akzeptanz genießen. Für den Investor bedeutet dies eine frühere Planungssicherheit und keine Verzögerung des Verfahrens durch nachträgliches Aufbegehren der Öffentlichkeit.

Wenn der Öffentlichkeit in der Mediation eine Stimme verliehen wird, so ist hierin ein Weg zu sehen, Lösungen zu entwickeln, weiterzuentwickeln und voranzutreiben. Hiervon zu unterscheiden sind populistische Stimmungen und organisierte Interessen, die die Verwirklichung eines Projekts blockieren, die verantwortlichen Behörden und Projektentwickler handlungsunfähig machen und letztlich in ihrer teilweise von der Presse verliehenen Übermacht das Ziel verfolgen, die Un-

möglichkeit jedweder Planung herbeizuführen. Wenn jedoch allen Stimmen in der Mediation zunächst Raum gegeben wird, besteht die Möglichkeit, destruktive Strömungen als solche zu entlarven. Schnell wird deutlich, wer wirklich ernst zu nehmende Interessen vertritt und wem es nur darum geht, sich zu profilieren und sachwidrig aus politischen Gründen Obstruktion zu betreiben. Auf diese Art und Weise werden Quertreiber entmachtet und eliminiert mit der Folge, dass die verbleibenden gegenläufigen Interessen respektvoll miteinander diskutiert werden können und in der öffentlichen Wahrnehmung eine Solidarisierung gegen sachfremd argumentierende organisierte Interessengemeinschaften möglich wird.

Abschließend muss festgehalten werden, dass ein Plädoyer für die Mediation in Planungsverfahren selbstverständlich stets von der Prämisse ausgeht, dass der rechtliche Rahmen Beachtung finden muss. Lediglich dort, wo Interessen innerhalb von Gesetzen Berücksichtigung finden können (so bei Ermessensentscheidungen und Entscheidungen, denen eine Abwägung der Behörde vorausgeht), ist Raum für eine Mediation gegeben.

Egal, ob im Rahmen eines planungsrechtlichen Verfahrens eine Mediation bereits vor der öffentlichen Auslegung oder erst danach stattfindet, ist im Hinblick auf die Mediationsvereinbarung, die die Interessenvertreter zum Abschluss der Mediation treffen, zu beachten, dass es an dieser Stelle zu keinen Vorabbindungen kommen darf. Die getroffenen Mediationsvereinbarungen dürfen den sonstigen rechtlichen Anforderungen eines Planungsverfahrens nicht widersprechen. Eine solche Vereinbarung wäre rechtlich unzulässig, da das Gesetz einen Abwägungsprozess innerhalb des Planungsverfahrens vorschreibt und nicht innerhalb des Mediationsverfahrens. Dennoch sind die in der Mediation gefundenen Ergebnisse wertvoll, da die Relevanz der betroffenen Interessen deutlich wird. Die Argumentation der Einwender kann und soll nunmehr in die Abwägung mit einfließen. Wenn die Auseinandersetzung der Behörde mit den Argumenten im anschließenden Genehmigungsbescheid deutlich wird, ist eine Befriedung der gegensätzlichen Positionen zu erwarten.

MEDIATION MIT VERTRAGSPARTNERN

Nach der Durchführung des Planungsverfahrens bieten die vielen Vertragsbeziehungen zwischen Immobilienunternehmen und Bauausführenden zur Auftragsabwicklung erhebliches Konfliktpotential. Um nicht sofort vor Gericht zu landen, sollte bereits in den Verträ-

gen eine Mediationsklausel vereinbart werden. Darin verpflichten sich die Vertragsparteien, bei Streitigkeiten, die sich im Zusammenhang mit dem Vertrag ergeben, ein Mediationsverfahren durchzuführen. Da dieses jederzeit beendet werden kann, ist somit eine streitige Entscheidung vor Gericht dennoch – wenn nötig – jederzeit herbeiführbar.

MEDIATION AUF DER BAUSTELLE

Um Konflikte am Bau zu vermeiden, ist die Einrichtung einer Mediationsstelle hilfreich, die schnell auf Konflikte reagieren kann. Diese können sich beispielsweise zwischen den beteiligten Bauunternehmen, zwischen Mitarbeitern am Bau sowie zwischen der Behörde und den Unternehmen ergeben oder auch aus technischen Streitigkeiten. Eine schnelle Lösung vermeidet unvorhergesehene spätere Mehrkosten und einen Baustillstand.

MEDIATION IM UNTERNEHMEN

Ein weiteres Feld für Konflikte tut sich unternehmensintern auf. Dort, wo viele Menschen zusammenarbeiten, sind aufgrund der vielfältigen Handlungsmöglichkeiten gegensätzliche Auffassungen und daraus entstehende Konflikte unvermeidbar. Da es in der Mediation vor allem darum geht, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung und Zuneigung zwischen den Mediationsparteien wiederherzustellen, indem jede Partei für die andere Verständnis entwickeln kann, wird die Kooperation der Mitarbeiter gestärkt. Dies gilt sowohl für die Führungsebene sowie auf Mitarbeiterebene und auch zwischen diesen Ebenen.

FAZIT

Die Einsatzmöglichkeiten der Mediation bei der Verwirklichung von Bauprojekten sind vielfältig. Das Mediationsverfahren kann als Baustein im Wertemanagement der Immobilienwirtschaft zum Erfolg der Unternehmen beitragen, da sie die Geschäftsethik im Umgang mit den Behörden, mit den Geschäftspartnern und mit vom Bauprojekt betroffenen Dritten sowie das Sozialverhalten im Unternehmen sicherstellt.



Ein Beitrag von
Dr. Ursula Grooterhorst,
Rechtsanwältin und
Mediatorin, Grooterhorst
& Partner Rechtsanwälte