

Mediation in der Denkmalpflege

Konfliktsituationen sind nicht selten bei der denkmalpflegerischen Arbeit. Die Behördenvertreter und -vertreterinnen im Denkmalpflegebereich haben den gesetzlichen Auftrag, das gebaute kulturelle Erbe zu erhalten. In der Ausführung dieses Auftrags kann es geschehen, dass sie sich gegen private, wirtschaftliche oder politische Interessen der entsprechenden Vertreter positionieren müssen. Interessenskonflikte sind vorprogrammiert.

«Leicht eskalierte Konflikte»¹ können in der Regel bilateral gelöst werden, über «hoch eskalierte Konflikte» entscheidet meist das Gericht. Eine Alternative dazu bietet das Mediationsverfahren. Im Gegensatz zum Gerichts- und Schiedsverfahren ist die Mediation kostengünstiger und insgesamt zeitsparender. Zudem führt die Mediation allparteilich die Konfliktpartner zu einer langfristigen – weil einvernehmlichen – Win-win-Lösung, die rechtswirksam vertraglich festgehalten und umgesetzt werden kann.

Herkunft der Mediation

Mediation (spätlateinisch *mediatio*: Vermittlung) als allparteiliches Konfliktlösungsverfahren entwickelte sich aus der Praxis der aussergerichtlichen Konfliktlösung. Die Wurzeln der Mediation sind Jahrtausende alt und reichen in den asiatischen Raum sowie in die Stammesgesellschaften Amerikas und Afrikas. Das moderne Mediations-

¹ Die Begriffe werden verwendet nach: Friedrich Glasl, Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern 2011, S. 233–309. Bei einem «leicht eskalierten Konflikt» ist eine Einigung möglich, bei einem «hoch eskalierten» ist eine Einigung ohne externe Unterstützung nicht zu erreichen.

verfahren, das nach festgelegten Verfahrensgrundsätzen abläuft, hat seine Wurzeln in den USA und wurde in Europa vor allem in Frankreich und in Deutschland ab den 1970er-Jahren aufgegriffen und weiterentwickelt. In Deutschland ist 2012 das Mediationsgesetz als Bundesgesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der aussergerichtlichen Konfliktbeilegung in Kraft getreten. In der Schweiz gibt es auf Bundesebene noch kein spezifisches Gesetz über Mediation. Allerdings hat die Bundesversammlung beschlossen, die Mediation als Schlichtungsverfahren in die Zivilprozessordnung aufzunehmen.² Während das Mediationsverfahren klassisch im familiären Umfeld eingesetzt wird, setzt sich die Mediation mehr und mehr auch in anderen Bereichen wie zum Beispiel der Wirtschaft und im öffentlichen Bereich durch. Allgemein für das Bau-

² www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2009/21.pdf; Art. 213–218, S. 68–69 (Zugriff am 22.7.2013).

wesen gewinnt das Mediationsverfahren zunehmend an Bedeutung. Ziffer 13 der allgemeinen Vertragsbedingungen AVB der SIA-Ordnung 112 weist die Vertragsparteien auf die Möglichkeit hin, in ihren Verträgen eine Mediationsklausel einzufügen. 2012 wurde in Zürich die Fachgruppe Baumediation des Schweizer Dachverbandes Mediation (SDM) gegründet, deren Ziel es ist, Mediation im Bereich Bauwesen und Immobilien präventiv und bei komplexen Fragestellungen und eskalierenden Konflikten einzusetzen.³ Die Fachgruppe Baumediation SDM richtet sich gleichermaßen auch an den Denkmalpflegebereich.

Mediationsverfahren

Das Mediationsverfahren ist ein nicht öffentliches Verfahren zur konstruktiven Konfliktregelung, bei dem die Konfliktparteien mit der Unterstützung eines unabhängigen

³ Baumediation: <http://baumediation-sdm.ch>; – Schweizer Dachverband Mediation SDM-FSM: <http://www.infomediation.ch/cms> (Zugriff am 22.7.2013).

und aussenstehenden Mediators oder einer Mediatorin nach einvernehmlichen Lösungen und Regelungen suchen, die ihren jeweiligen Bedürfnissen und Interessen dienen. Dabei nimmt der geschulte Mediator eine allparteiliche Vermittlerposition ein. Er unterstützt die Parteien dabei, nach festgelegten Verfahrensgrundsätzen und -phasen die strittigen Themen zu identifizieren, die dahinter liegenden Interessen und Bedürfnisse zu klären und daraufhin Lösungsoptionen zu erarbeiten. Er fördert das Finden von massgeschneiderten Lösungen, die im Rahmen einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten werden. So entscheidet die Mediatorin – im Gegensatz zum Schlichter oder zur Richterin – weder in der Sache «für» oder «über» die Parteien, noch gibt er oder sie Lösungsvorschläge, oder legt diese gar fest. Die Entscheidungskompetenz bleibt bei den Parteien.

Mediator respektive Mediatorin übergeben den Konfliktparteien die Verantwortung für ihr Tun und Handeln – vergangenes, aktuelles und zukünftiges – sowie für das Verfahren zur Lösungsfindung. Die Verfahrensgestaltung und -führung bleibt, mit Einwilligung der beteiligten Parteien, in den Händen des Mediators. Was sich leicht liest, ist tatsächlich eine anspruchsvolle Arbeit für die Konfliktparteien, da sie sich nicht mehr auf der Sachebene hinter ihren Argumenten «verschanzen», oder Dritte für ihr «Schicksal» verantwortlich machen können. Vielmehr werden sie sich im Laufe des Verfahrens Schritt für Schritt der eigenen Bedürfnisse und Interessen bewusst, die hinter ihren Positionen stehen. Die meisten dieser Interessen bestehen unbewusst. Die Mediatorin unterstützt in vertrauensvoller Atmosphäre die einzelnen Parteien dabei, sinnbildlich ausgedrückt unter die «Wasser-oberfläche» einzutauchen, um das ganze Ausmass des «Eisbergs» zu erkennen – und das hervor zu holen, was die Parteien wirklich bewegt und zu den vertretenen Positionen führt. Um diesen für das Verfahren bedeutsamen Schritt zu erreichen, arbeitet die Mediatorin mit dem Wissen und den Methoden der Konflikt- und Verhaltensforschung, des psychologischen Problemlösens, der Psychotherapie sowie der Systemischen Therapie und in der Wirtschaftsmediation unter anderem mit dem Wissen aus der Organisationsentwicklung.

In Abgrenzung zur Psychotherapie ist die Zeitspanne, während dieser Prozess stattfindet vergleichsweise kurz. Der Moment, in dem die Konfliktparteien sich einerseits ihrer eigenen Interessen und Bedürfnisse bewusst werden und

diese offen aussprechen und andererseits diese von der anderen Konfliktpartei erfahren, ist entscheidend für den erfolgreichen Mediationsprozess. An diesem Punkt findet der Perspektivenwechsel statt, der dazu beiträgt, den Weg zur gemeinsamen konstruktiven und fairen Lösungsfindung zu ebnet.

Mediationsprozesse müssen nicht immer zu einer Lösung führen. Sie können jederzeit – sei es am Anfang oder kurz vor der schriftlichen Vereinbarung – abgebrochen



werden. In dieser Hinsicht müssen der Mediator wie auch die Medianten ergebnisoffen sein. Die Gefahr eines Scheiterns sollte vorbereitend mit den Parteien besprochen und der mögliche Umgang damit geklärt werden.

Mediation in der Denkmalpflege

Wie kann die Mediation gewinnbringend für die Denkmalpflege genutzt werden? Grundsätzlich bieten sich Mediationsprozesse für die klassischen Denkmalpflegeaufgaben an, wie zum Beispiel Inventarerstellungen, Unterschutzstellungsverfah-

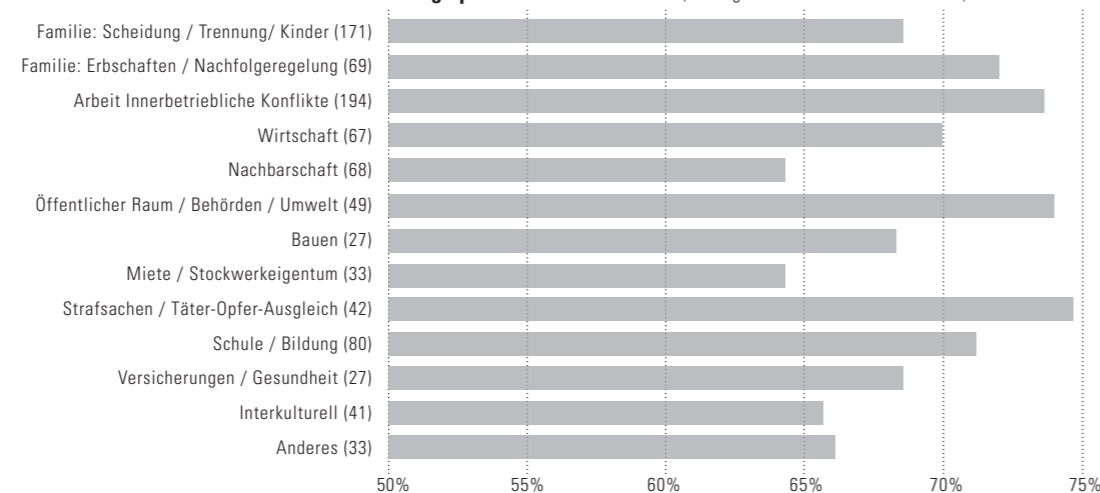
ren, Umbauten und städtebauliche Planungsprozesse, in welche die Denkmalpflege involviert ist. Massgebend für den Einsatz der Mediation ist die jeweilige kantonale Natur- und Heimatschutzgesetzgebung. Darin wird der Spielraum für die Beteiligten vorgegeben und der Wirkungsbereich definiert. Aufbauend auf den entsprechenden Rechtsgrundlagen können die Behörden eine generelle Form des Umgangs mit der Bevölkerung – eher bilateral und partizipativ oder aber einseitig –

Denkmalpflege- sowie Behördenvertreter als Involvierte kann ein klassisches Mediationsverfahren gewählt werden. Dazu gehören ein Auftragsklärungsgespräch mit beiden Parteien, die Ausarbeitung der zu besprechenden Themen, die Bedürfnis- und Interessensklärung sowie abschliessend die Lösungsfindung samt Vereinbarung, die für den Unterschutzstellungsvertrag massgebend ist.

Fallbeispiel

Als Beispiel sei ein Unterschutzstellungsverfahren eines Bauernhauses des 19. Jahrhunderts genannt, das die Eigentümerschaft abbrechen und durch einen Neubau ersetzen wollte. Die Gemeinde beabsichtigte das Objekt unter Schutz zu stellen, die Eigentümerschaft drohte mit einem Rekurs. An diesem Punkt wurde das Mediationsverfahren von der Gemeinde initiiert, die Eigentümerschaft willigte dazu ein. Bei der Interessens- und Bedürfnisklärung stellte sich heraus, dass die Eigentümer auf das Geld vom Hausverkauf mit Neubaumöglichkeit finanziell angewiesen waren, um das Alters- und Pflegeheim für die betagte Mutter zu finanzieren, die bis dahin in dem Haus wohnte. Zudem äusserten sie ihre Empörung über die unfreiwillige Umzonung ihres Landwirtschaftslands in Bauland in den späten 1960er-Jahren durch die Gemeinde, die damit verbundene höhere Steuerlast und die anschliessende Notwendigkeit, das umgezonte Land in Teilen zu verkaufen. Die Gemeinde dagegen war darauf bedacht, im Umgang mit Schutzobjekten bei jedem Besitzer gleich und vergleichbar zu verfahren, um sich nicht Vetterwirtschaft vorwerfen lassen zu müssen. Einen Rekurs wollte sie aus Prestigegrün-

Erfolgsquote der Mediationen (Umfrage für die Periode 2006 – 2008)



den vermeiden. Nachdem beziffert werden konnte, welche Summe die Familie monatlich für die Finanzierung des Altersheims benötigte, der Immobilienwert und das Umbaupotenzial eruiert waren, einigten sich beide Parteien auf den Erhalt des Gebäudes, den schonenden Ausbau der Scheune zu Wohnraum sowie die Möglichkeit rückseitig Neubauten zu errichten. Die Eigentümergemeinschaft sah von einem Rekurs ab.

Bei grösseren Denkmalpflegeaufgaben wie Inventarerstellungen ganzer Ortschaften, Unterschutzstellungen von Siedlungen oder bei umfangreicheren Planungsprozessen können mit Hilfe der Mediation die Beteiligten früh in die Verfahren eingebunden werden. Es handelt sich dabei um ein proaktives Vorgehen. Dabei erhalten alle am Mediationsprozess Beteiligten gleiches Gewicht und Handlungsspielraum. Bei einer grossen Anzahl von Beteiligten, beispielsweise der Bevölkerung einer Ortschaft, werden Stellvertreter und Stellvertreterinnen bestimmt, die an der Mediation teilnehmen. In Form von Workshops werden die Mediationsphasen durchlaufen. Zwischen den Vertretern und Vertreterinnen sowie der Bevölkerung finden jeweils inhaltliche «Rückkopplungs»-Workshops statt, in denen über das in der Mediation Erreichte informiert und diskutiert wird. Schliesslich muss eine verbindliche Vereinbarung als Abschluss der Mediation formuliert werden, die rechtsverbindlich sein kann. Für diese komplexeren Verfahren sind Transparenz, eine professionelle Kommunikation sowie eine dem Verfahren gegenüber offene Haltung aller Beteiligten grundlegend.

Chancen, Grenzen und Risiken

Mediatoren und Mediatorinnen agieren oft im schwierigen Umfeld mit oftmals limitierter Einflussnahme. Grenzen werden ihnen durch zwei dominierende Einflussfaktoren gesetzt: die Verhandlungsbereitschaft der Parteien und die Einhaltung zwingenden Rechts, das keinen Ermessensspielraum zulässt. Die Chance der Mediation liegt darin, dass die Involvierten ohne hohe Anwalts-, Verfahrens- und Gerichtskosten massgeschneiderte Lösungen selbst und ohne zeitraubenden Verfahrensablauf finden. Im Gegensatz zu Gerichts- und Schiedsverfahren kann die Mediation, wenn alle Beteiligten in das Verfahren eingewilligt haben, begonnen und in der Situation angepassten und den Bedürfnissen entsprechenden Zeitabständen durchgeführt werden. Das Verfahren ist relativ effizient. Gemäss Angaben des Dachverbandes Mediation (SDM 2008) benötigen rund 79 Prozent der Verfahren zwischen einer und sechs Sitzungen.⁴ Die längste Dauer von durchschnittlich sechs Sitzungen pro Verfahren fallen auf Mediationen im Bereich «öffentlicher Raum/Behörden/Umwelt», was auf die Komplexität der Fälle und die Anzahl involvierter Parteien zurückzuführen ist. Für das Mediationsverfahren spricht weiter die Wahrung der Vertraulichkeit ohne imageschädigende «Schlamm-schlachten». Das Risiko besteht im Scheitern der Mediation.

⁴ Gemäss Umfrage des SDM von 2008. Vergleiche dazu: <http://news.jobs.nzz.ch/2013/01/28/arbeitswelt-mediationalsmittel-zur-konfliktloesung>

Die Mediation wird als kostengünstiges, effizientes Verfahren zur Konfliktlösung mit längerfristig anhaltendem Ergebnis dem Gerichtsverfahren zunehmend vorgezogen. Gerade im Themenbereich öffentlicher Raum beträgt ihre Erfolgsquote 49 Prozent.⁵ Das bedeutet, dass dank der Mediation rund die Hälfte aller Gerichtsverfahren vermieden werden kann. Hinzu kommt, dass gegenwärtig die Bevölkerung zunehmend mehr Transparenz bei der Umsetzung der öffentlichen Interessen sowie aktives Mitspracherecht und Partizipation wünscht. Daher werden Mediationsverfahren gerade in der Denkmalpflege und der Raumplanung immer wichtiger, um den gesetzlichen Auftrag möglichst effizient und einvernehmlich umsetzen zu können. Dabei profitieren vor allem das zu erhaltene Objekt und nicht zuletzt das Image der Denkmalpflege.

Kristina Kröger

www.vestigia.ch/angebot/mediation.html

⁵ Gemäss Umfrage des SDM von 2008. Vergleich dazu: <http://news.jobs.nzz.ch/2013/01/28/arbeitswelt-mediationalsmittel-zur-konfliktloesung/>