

**Postgradualer Universitätslehrgang  
"Immobilienmanagement und Bewertung"**

**Mediation in der Immobilien-Projektentwicklung  
im öffentlichen Bereich**

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades eines  
„Master of Science (Real Estate – Investment and Valuation)“

Betreuer: Dr. Michael Kraus

Architekt Dipl.-Ing. Heinrich Eller

Wien, am 18.04.2008

---

8217577

## Inhaltsverzeichnis

1. Mediation .....	8
1.1. Was ist Mediation? .....	8
1.2. Geschichte der Mediation .....	12
1.3. Voraussetzung für Mediation .....	14
1.4. Aufgabe der Mediation – Aufgabe des Mediators.....	16
1.5. Phasen der Mediation .....	18
1.5.1. Vorphase .....	18
1.5.2. Eröffnung .....	19
1.5.3. Themen und Informationssammlung.....	19
1.5.4. Konflikterhellung und Interessensklärung.....	19
1.5.5. Lösungsmöglichkeiten .....	20
1.5.6. Lösungen auswählen – verhandeln .....	20
1.5.7. Übereinkunft .....	20
1.5.8. Umsetzungsphase .....	21
1.6. Durchführung und Abschluss der Mediation.....	21
1.6.1. Mediationsvertrag .....	21
1.6.2. Abschlusserklärung.....	22
1.7. Anwendungsbereiche der Mediation .....	22
1.8. Besonderheiten der Mediation bei der Immobilien-Projektentwicklung – im öffentlichen Bereich .....	24
1.8.1. Die Pre - Mediation – Vorverhandlungen .....	25
1.8.2. Main – Mediation – Durchführung der Verhandlungen .....	25
1.8.3. Die Post - Mediation-Umsetzung der getroffenen Vereinbarung ..	26

2.	Immobilien-Projektentwicklung .....	27
2.1.	Begriffsbestimmung .....	27
2.2.	Das Phasenmodell .....	32
2.2.1.	Projektinitiierung .....	34
2.2.2.	Projektkonzeption .....	35
2.2.3.	Projektkonkretisierung .....	39
2.2.4.	Projektmanagement .....	39
2.2.5.	Projektvermarktung .....	39
2.2.6.	Akteure der Immobilien-Projektentwicklung .....	40
3.	Problemstellungen bei Immobilienprojekten im öffentlichen Bereich – wenn Mediation zum Einsatz kommt .....	43
3.1.	Konfliktfelder .....	45
3.2.	Spezielle Verfahren bei der Mediation im öffentlichen Bereich .....	46
3.2.1.	Bilden von Arbeitskreisen .....	48
3.2.2.	Designs zur Konfliktbearbeitung .....	48
3.3.	Mediationsvertrag .....	49
3.4.	Ablauf einer Mediation im öffentlichen Bereich anhand des Beispiels: Mediation Flughafen Wien .....	50
3.4.1.	Pre - Mediation .....	50
3.4.2.	Main - Mediation .....	51
3.4.3.	Post – Mediation .....	54
4.	Hilfe durch Mediation im öffentlichen Bereich – anhand von zwei Beispielen. 55	
4.1.	Mediationsverfahren "Eisenbahntrasse Gasteinertal" .....	55
4.1.1.	Geschichte des Konflikts .....	55
4.1.2.	Mediationsverfahren .....	56
4.1.3.	Pre - Mediation .....	56
4.1.4.	Main-Mediation .....	58

4.1.5. Post – Mediation .....	59
4.2. Mediation „Zielgebiet Gürtel“ .....	59
4.2.1. Problemstellung .....	60
4.2.2. Pre - Mediation .....	60
4.2.3. Main - Mediation .....	61
4.2.3.1. Erstes Maßnahmengespräch .....	61
4.2.3.2. Zweites Maßnahmengespräch .....	64
4.2.3.3. Expertengespräch „alkoholisierte Jugendliche“ .....	67
4.2.4. Post –Mediation .....	67
5. Vorteile und leichtere Durchführung von Projekten im öffentlichen Bereich mit Hilfe von Mediation .....	68
6. Zusammenfassung: Ausblick und Rückblick.....	69
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	71

### **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Beispiel eines Mediationsvertrages aus dem Internet

Anhang 2: Flipcharts (Mediation „Zielgebiet Gürtel“)

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Konflikt .....	8
Abb. 2: Übersicht der Konfliktregelungsverfahren durch Beizug eines neutralen Dritten .....	9
Abb. 3: Wichtige Merkmale des Mediationsverfahrens .....	10
Abb. 4: Ebenen des Konflikts und der Konfliktbearbeitung.....	11
Abb. 5: Konflikt – Eisberg (Pyramide der Hintergrundkonflikte).....	12
Abb. 6: Die 9 Stufen der Konflikteskalation.....	14
Abb. 7: Bisherige Anwendungsgebiete der Mediation .....	23
Abb. 8: Phasen eines Projektes und angewandte Typen der Mediation .....	24
Abb. 9: Projektentwicklungsmodell und -prozesse.....	28
Abb. 10: Prozesskette der Aufgabenfelder der PE im engeren Sinn.....	30
Abb. 11: Gleichgewichtsmodell zur Erklärung der Schwankungen am Nutzer-, Anleger- und Developermarkt.....	31
Abb. 12: Immobilien-Projektentwicklung und Bauprojekt-Management .....	33
Abb. 13: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses.....	34
Abb. 14: Risiken der Projektentwicklung .....	37
Abb. 15: Typologisierung der Methoden der Investitionsrechnung .....	38
Abb. 16: Akteure der Projektentwicklung .....	40
Abb. 17: Konfliktursachen bei Bauprojekten.....	43
Abb. 18: Bewährte dreistufige Organisationsstruktur in Mediationsverfahren .....	47
Abb. 19: Die Kommunikationsstruktur des Mediationsverfahrens Flughafen Wien.	52
Abb. 20: Vertragsstruktur des Mediationsprozesses .....	54
Abb. 21: Struktur und Beteiligte des Mediationsverfahrens .....	57
Abb. 22: Vorgehensstrategie im Mediationsverfahren .....	58

## **Vorwort:**

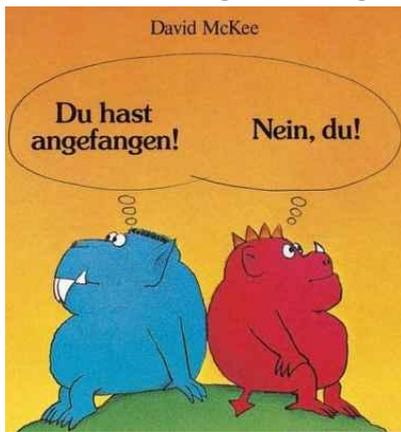
### ***Du hast angefangen! Nein, du!***

**von David McKee**

*„Es war einmal ein blauer Kerl, der lebte friedlich an der Westseite eines Berges, wo die Sonne untergeht.*

*Und an der Ostseite, wo die Sonne untergeht, da lebte ein roter Kerl.*

*Manchmal redeten die beiden Kerle miteinander durch ein Loch im Berg. Aber gesehen haben sie sich nie.*



*Eines Abends rief der Blaue durch das Loch: „Siehst du, wie schön das ist? Die Sonne geht unter. Der Tag geht.“*

*„Der Tag geht?“, rief der Rote zurück. „Du willst wohl sagen, dass die Nacht kommt, du Schmarrer!“*

*„Sag nicht Schmarrer zu mir du Holzkopf!“, fauchte der Blaue und war so sauer, dass er kaum schlafen*

*konnte. Der Rote ärgerte sich auch so sehr, dass er genauso schlecht schlief.*

*Am nächsten Morgen war der Blaue nach einer so schlechten Nacht schrecklich grantig. Er schrie durch das Loch: „Wach auf, du Dummkopf, die Nacht geht!“*

*„Erzähl keinen Quatsch, du Spatzenhirn“, schrie der Rote. „Die Nacht geht doch nicht, der Tag kommt!“ Da packte er einen Stein und warf ihn über den Berg.*

*„Daneben du großer Doofsack!“, rief der blaue Kerl und warf einen größeren Stein zurück. Er traf auch nicht.*

*„Ätsch, du haarige, langnasige Pfurzpflaume!“, rief der Rote und warf einen Stein, der die Bergspitze abschlug.*

*„Du bist eine miese Flasche!“, schrie der blaue Kerl und wuchtete einen Brocken, der wieder ein Stück vom Berg abbrach. „Und du bist ein o-beiniger, labbriger Cornflake!“, brüllte der rote Kerl. Dieses Mal kickte er einen riesigen Felsbrocken.*

*Im Laufe des Tages wurden die Felsbrocken immer größer und größer und die Schimpfworte schlimmer und schlimmer. Den beiden Kerlen machte das nichts, aber der Berg, der war bald in Stücke geschlagen.*

*„Du überfressenes hohlköpfiges, schielendes Monster!“, schrie der blaue Kerl und warf noch einen Riesenbrocken. „Du schrumpfhirniger, stinkiger, feiger Pudding!“, rief der rote Kerl und warf einen noch größeren Brocken.*

*Dieser Brocken zerschmetterte den Rest des Berges, und zum ersten Mal sahen sich die beiden Kerle. Das geschah gerade, als die Sonne unterging.*

*„Unglaublich“, sagte der Blaue und ließ den Felsbrocken fallen, den er werfen wollte. „Die Nacht kommt. Du hast recht gehabt.“ „Toll“, staunte der Rote und ließ seinen Brocken fallen. „Du hast recht, der Tag geht.“*

*Die beiden Kerle trafen sich in der Mitte der Verwüstung, die sie angerichtet hatten und schauten zu, wie die Nacht kam und der Tag ging.*

*„Das hat Spaß gemacht“, grinste der blaue Kerl. „Ja“, kicherte der rote Kerl. „Nur schade um den Berg.““*

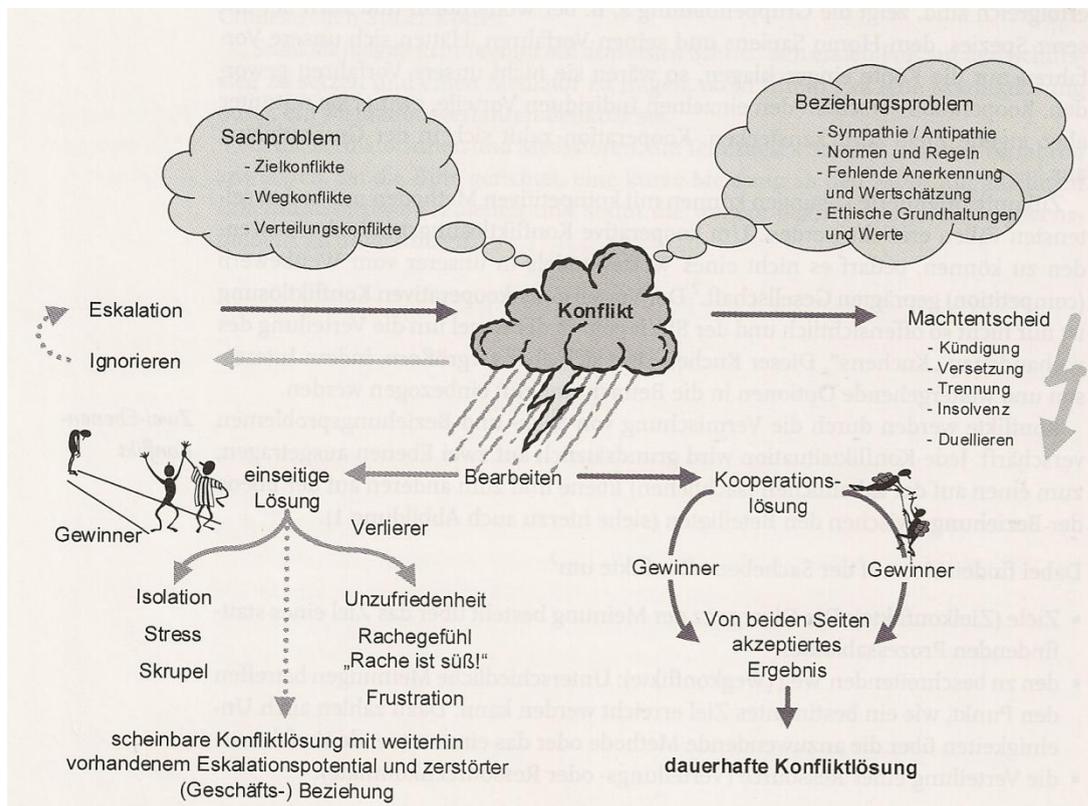
# 1. Mediation

Die griechische Sprache kennt das Wort mesos und die lateinische Sprache das Wort medius beide Sprachen zielen auf den gleichen Wortsinn hin nämlich: neutral, keiner Partei zugewandt – v e r m i t t e l n d.

## 1.1. Was ist Mediation?

Das Ziel der Mediation, welche ein Vermittlungsverfahren darstellt, ist es durch Kooperation der Konfliktparteien zu Lösungen zu gelangen, die für alle Beteiligten akzeptabel und durchführbar sind.

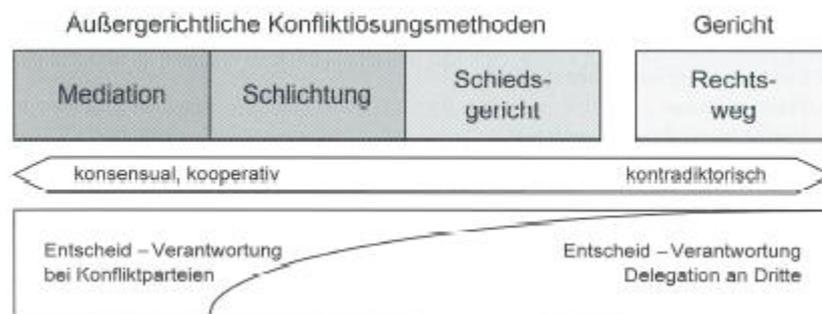
**Abb. 1: Der Konflikt**



Quelle: Flucher, S. 34

Gekennzeichnet ist die Mediation dadurch, dass die streitenden Parteien mit Hilfe einer neutralen, allparteilichen und unparteiischen Person dem M e d i a t o r ihre Probleme besprechen und erörtern und dadurch zu eigenen Lösungen finden. Die Mediation ist ein außergerichtliches Verfahren.

**Abb. 2: Übersicht der Konfliktregelungsverfahren durch Beizug eines neutralen Dritten**



Quelle: Flucher, S.19

„Der angestrebte Verständigungsprozess ermöglicht somit die Wertschöpfung statt Werteteilung und schafft Raum für kreative Lösungen, bei welchen beide Seiten als Gewinner hervorgehen können“ (Flucher, S.5)

Es ist hier vor allem zu betonen, dass die Lösungen von den Parteien selbst und vor allem gemeinsam gefunden werden, denn nur solche Lösungen werden auch angenommen.

„Es geht nicht vorrangig um einen Kompromiss, sondern um neue, kreative Problemlösungen.“ (Flucher, S. 7)

Der Mediator bietet die Rahmenbedingungen, er ist für den Gang des Gespräches verantwortlich, seine Aufgabe ist es auch Machtungleichgewichte zu erkennen und die schwächere Partei zu stärken. Destruktive Kommunikationsmuster sollen erkannt und auf eine konstruktive Verhandlungsebene gebracht werden. Der Mediator soll Übereinstimmungen – gleiche Bedürfnisse aufzeigen, aber auch aufzeigen wo die Differenzen liegen.

Der Mediator versteht sich als „Hüter des Verfahrens“ – seine Aufgabe ist es nicht wie ein Richter nach Anhörung zu entscheiden.

Die Mediation ist ein zukunftsorientierter Prozess, der Konflikt soll transparent gemacht werden – verstanden werden.

Das Verfahren ist vertraulich und vor allem freiwillig. Die Konfliktparteien müssen bereit sein sich dem Konflikt zu stellen und ihn aktiv zu bearbeiten zu wollen. Hier ist es wichtig, dass alle ihre Bedürfnisse und Interessen kundtun.

Die Mediation stellt einen zeitlich begrenzten Prozess dar, dessen Ziel eine gemeinsame Lösung ist – eine gemeinsame Vereinbarung, welche von allen Beteiligten unterschrieben und umgesetzt wird, gilt es zu erarbeiten.

Wichtige Merkmale eines Mediationsverfahrens sind nach Besemer (1999, S. 14):

- Die Anwesenheit der vermittelnden MediatorInnen.
- Die Einbeziehung aller Konfliktparteien, die in der Regel auch anwesend sind.
- Die informelle, außergerichtliche Ebene.
- Die Freiwilligkeit der Teilnahme am Mediationsverfahren und die Selbstbestimmung bezüglich der Konfliktlösung: die Entscheidungsbefugnis wird nicht an Dritte übergeben. Das Verhandlungsergebnis ist nicht bindend, solange nicht alle Beteiligten zugestimmt haben. Es soll also ein **K o n s e n s** erzielt werden.

**Abb. 3: Wichtige Merkmale des Mediationsverfahrens**

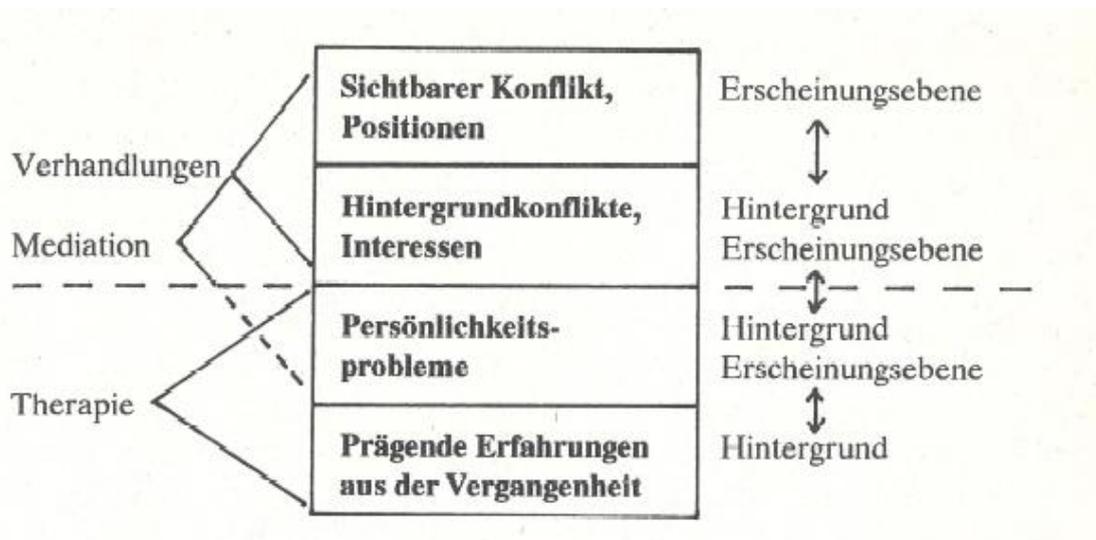


Quelle: Bessemer, S. 15

Eine eigenständig erarbeitete Lösung ist tragfähiger und wird von den Konfliktparteien angenommen. Bei einer Mediation wird auch allgemein gelernt mit Konflikten besser umzugehen. Im günstigsten Fall lernt man auch Strategien für die Zukunft.

„Was den Parteien rechtlich zusteht, ist nur ein Ausschnitt aus der Konfliktwirklichkeit und zudem eine statische Momentaufnahme. Mediation versucht dagegen, die anderen Perspektiven und Streitebenen mit in die Konfliktbehandlung einzubeziehen und so für die Dynamik des künftigen Umgangs ein zukünftiges Konfliktlösungsmodell aufzubauen“ (Breidenbach, S. 287)

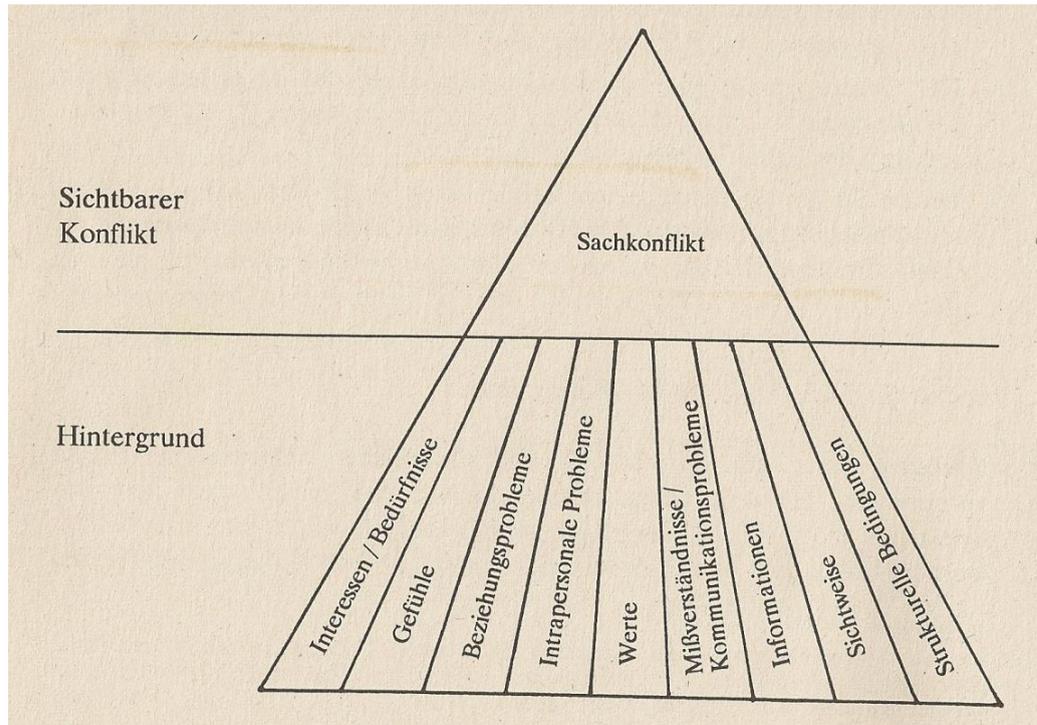
**Abb. 4: Ebenen des Konflikts und der Konfliktbearbeitung**



Quelle: Besemer, S.27.

Dass in einen Sachkonflikt verschiedenste Hintergrundbefindlichkeiten eine Rolle spielen, zeigt der „Konflikt-Eisberg“

**Abb. 5: Konflikt – Eisberg (Pyramide der Hintergrundkonflikte)**



Quelle: Besemer, S.28

## 1.2. Geschichte der Mediation

Die historischen Wurzeln der Mediation reichen weit zurück. Der Versuch einer Intervention durch eine dritte außenstehende Person bei einem Konflikt ist nichts Neues. Im chinesischen Kulturkreis stellt Vermittlung ein vorrangiges Instrument der Konfliktregelung dar. Auch im japanischen Recht wird auf Vermittlung und Versöhnung großes Augenmerk gelegt. Afrika, Lateinamerika und auch spanische Kulturen haben historisch weit zurückreichende Erfahrung mit der vermittelnden Intervention bei Konflikten. Auch bei der christlichen Religion spielt Vermittlung eine große Rolle. Eine der Wurzeln der Mediation ist auch im Judentum verankert.

„So haben Rabbiner in Europa bei Konflikten innerhalb der jüdischen Gemeinde vermittelt. Dies war auch wichtig, um ihre eigene kulturelle und religiöse Identität zu bewahren; oft aber auch weil sie aufgrund ihres Glaubens von anderen Konfliktlösungsmöglichkeiten ausgeschlossen waren.“ (Besemer, S.47).

Auch im alten Griechenland versuchte man Konflikte zwischen Stadtstaaten durch die Vermittlung Dritter zu schlichten.

Mediation als Schlichtungsverfahren wurde in den 1960iger Jahren in den USA entwickelt.

„Unmittelbare Modelle waren die von den Quäkern und jüdischen Vereinigungen (Jewish Conciliation Bord) angewandten Interventionen im Rahmen unterschiedlicher Konfliktarten,...“ (Klammer, S.9).

In den deutschsprachigen Ländern findet man die Mediation seit den 1980iger Jahren.

Waren die ersten Einsatzgebiete der Mediation vor allem Konflikte im Bereich Familie und Scheidung, hat sich heute das Anwendungsgebiet der Mediation weit erstreckt. Mediation findet heute in folgenden Anwendungsgebieten beispielsweise Anwendung:

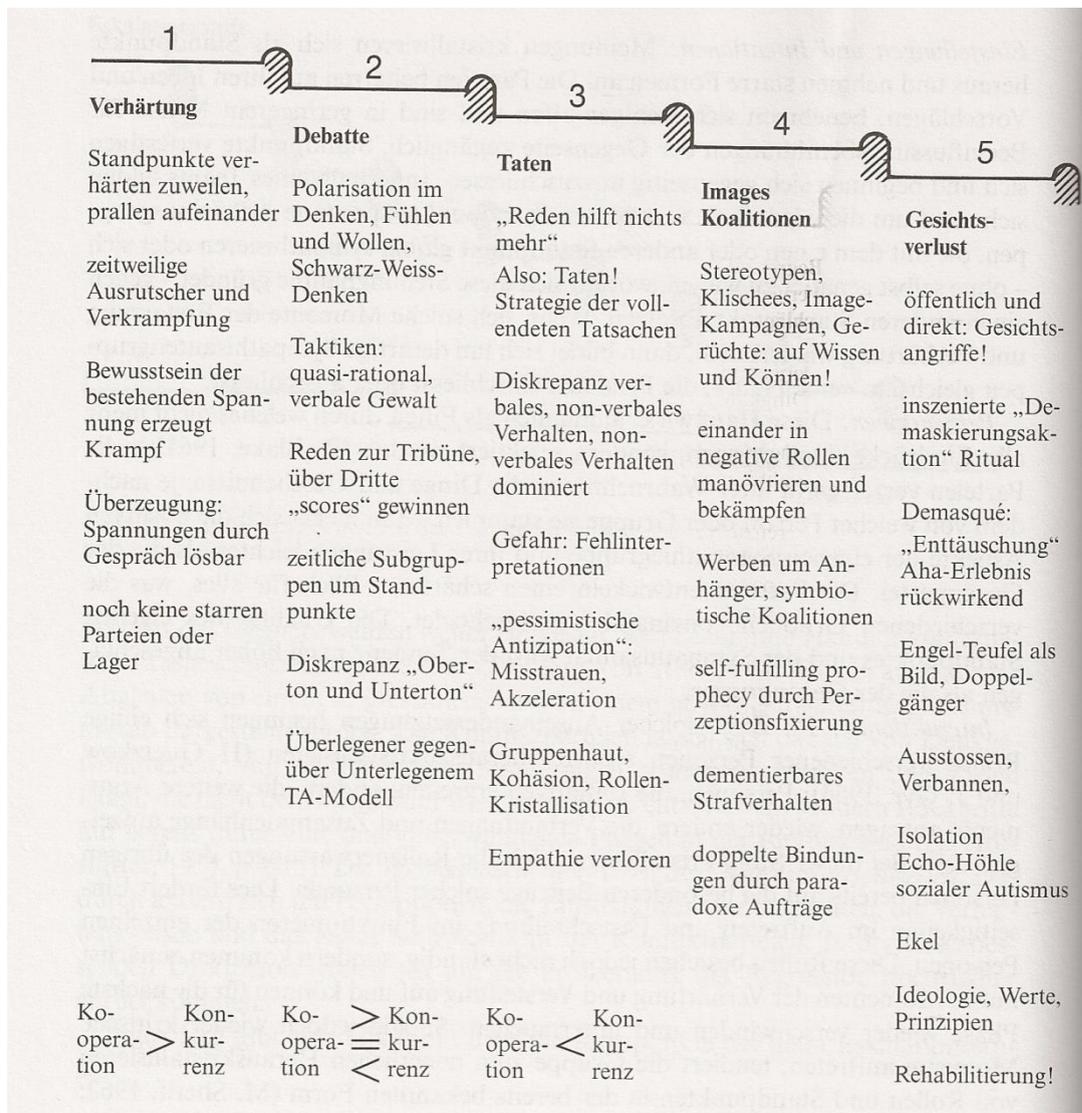
- Schulmediation
- Mediation bei Nachbarschaftskonflikten
- Mediation im Wirtschaftsbereich
- Mediation bei interkulturellen Konflikten
- Mediation im politischen Bereich
- ATA außergerichtlicher Tatausgleich
- Mediation im öffentlichen Bereich

### 1.3. Voraussetzung für Mediation

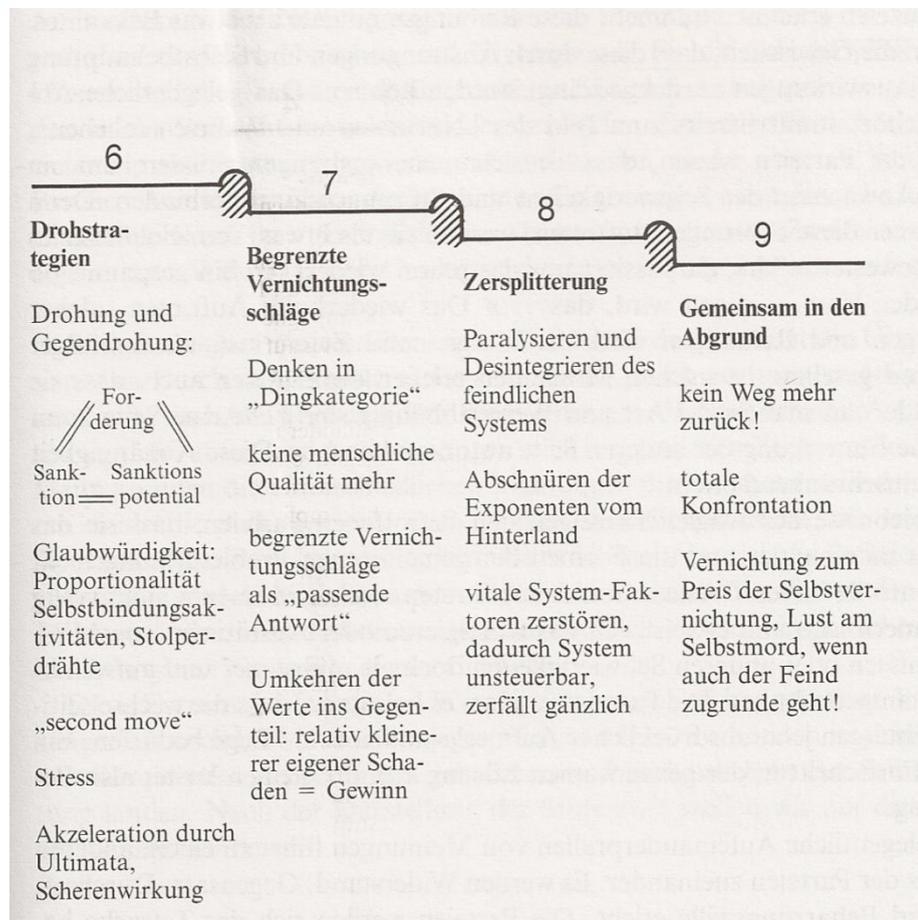
Eine der wichtigen Voraussetzungen für Mediation ist es, den Konflikt in einer Phase vorzufinden, in welcher die Gesprächsbereitschaft trotz Streites noch gegeben ist.

Glasl zeigt dies mit seinem Modell der Eskalationsstufen:

**Abb. 6: Die 9 Stufen der Konflikteskalation**



Quelle: Glasl, S. 218



Quelle: Glasl, S. 219

Bei den Eskalationsstufen 1, 2, 3 ist eine Lösung des Konfliktes noch mittels Moderation möglich, bei Stufe 3, 4, 5 benötigt man bereits eine Prozessbegleitung, bei Stufe 5, 6, 7 sind bereits Vermittlungsverfahren von Nöten, bei Eskalationsgrad 7, 8, 9 ist ein Machteinsatz bzw. Eingriff nötig.

Moderation: der Konflikt wird als rational und lösbar angesehen, Intentionen werden geklärt, Gefühle und Beziehungen werden betrachtet und bearbeitet.

Prozessbegleitung: es kann noch zur eigenständigen Konfliktbehandlung durch einen Dritten motiviert werden. Die Konfliktgeschichte wird analysiert, eskalierende Faktoren werden gesucht. Es werden „Spielregeln für die Kommunikation vereinbart.

Vermittlung: ein unparteiischer – allparteilicher Dritter steht zwischen den Konfliktparteien. Es wird eine für alle akzeptable Lösung gesucht.

Machteingriff: er ist nicht von der Motivation und Akzeptanz seitens der Kontrahenten abhängig.

„Aufgrund ihrer Machtüberlegenheit kann die Machtinstanz ihre Maßnahmen gegen den Willen der Betroffenen durchsetzen. Wenn ein Machteingriff nicht zur Eliminierung oder Vernichtung eines Antagonisten führt, muss die Machtinstanz überdies in der Lage sein, nach ihrem Eingriff die Situation langfristig zu beherrschen.“ (Glasl, S. 364).

Die Mediation ist ein freiwilliger Prozess; deshalb ist eine der Grundvoraussetzungen, dass die Konfliktparteien gewillt sind, daran teilzunehmen und ein echtes Interesse – Motivation - an einer Lösung haben. Weiters sind sie zur Offenlegung des Problems verpflichtet – zur Offenheit.

Es soll die Bereitschaft zur Einigung gegeben sein. Wichtig ist auch die Eigenverantwortung der Parteien und die Bereitschaft zu kommunizieren. Das Bedürfnis nach einer konstruktiven Auseinandersetzung muss gegeben sein.

Eine weitere Grundvoraussetzung ist es, den Konflikt gewalt- und aggressionsfrei regeln zu wollen. Während einer Mediation werden beim Gericht anhängige Verfahren ausgesetzt.

#### **1.4. Aufgabe der Mediation – Aufgabe des Mediators**

Hauptaufgabe der Mediation ist es mittels eines professionellen Verfahrens Konfliktparteien zur Lösung des Konfliktes heranzuführen.

Dabei hat der Mediator die Aufgabe eines „Katalysators“ – eines Wegbereiters. Er ist der neutrale Dritte, dessen Aufgaben unter anderem sind:

- einen geordneten Gesprächsverlauf zu gewährleisten
- eine klare Struktur vorzugeben
- kontaktfördernde Dialoge zu unterstützen
- Widerstände ernst zu nehmen
- eine neutrale Sprache zu benützen
- das Gleichgewicht zwischen den Parteien zu halten
- Kompliziertes zu vereinfachen und den Überblick zu haben

- das Übersetzen von verletzenden Botschaften
- das Gesagte zu ordnen, zusammenzufassen – Regie zu führen
- er ist neutral im Sinne der vielgerichteten Parteilichkeit – allparteilich

Brigitte Gans nennt in ihrem Skriptum u.a. folgende Charakteristika des Mediators.  
(Gans, S. 3)

Er/Sie sollte

- Gefühle anerkennen
- zuhören können
- auf Gemeinsamkeiten achten
- Geduld haben
- positiv sein
- ermutigen
- sich nicht verpflichtet fühlen die Probleme zu lösen
- Ruhe bewahren
- Anerkennung aussprechen
- Kompliziertes vereinfachen
- Überblick haben
- empathisch sein
- humorvoll sein

Dem Mediator stehen diverse Techniken zur Verfügung, um all diesen Forderungen gerecht zu werden.

Aktives einführendes Zuhören, der Mediator versucht zu verstehen, was die Konfliktparteien zum Ausdruck bringen möchten. Er hinterfragt und fasst zusammen, um das Gesagte zu strukturieren und zu ordnen. Er spiegelt – gibt mit eigenen Worten kurz wieder, was der oder die anderen gesagt haben. Er formuliert aggressive und feindselige Aussagen um, sodass sie von allen angenommen werden können. Er hält sie Konfliktparteien an, in Ich-Botschaften zu berichten, nicht in „Man-Botschaften“ zu sprechen.

Wenn nötig, weil die Positionen zu verfahren sind und die Mediation nicht von Anbeginn gemeinsam durchgeführt werden kann, sind Einzelgespräche möglich.

## **1.5. Phasen der Mediation**

Die Mediation ist ein strukturiertes Verfahren. Sie gliedert sich in einzelne Schritte:

- Vorphase
- Eröffnung
- Themen und Informationssammlung,
- Konflikterhellung und Interessensklärung,
- Konflikterhellung und Interessensklärung
- Lösungsmöglichkeiten
- Lösungen auswählen – verhandeln
- Übereinkunft
- Umsetzungsphase

### **1.5.1. Vorphase**

Die Konfliktparteien sind bereit an einer Mediation teilzunehmen. Im Idealfall sind beide Parteien bereit, meistens ist es aber so, dass eine Partei die Initiative ergreift. Aufgabe des Mediators ist es nun, mit allen Konfliktparteien in Kontakt zu treten und sie zu einer Teilnahme an der Mediation zu bewegen - sie zu motivieren.

Auch kann die Mediation von einem unbeteiligten Außenstehenden initiiert werden.

Alle Beteiligten müssen bereit sein freiwillig teilzunehmen und an einer Lösung des gemeinsamen Problems interessiert sein.

Eventuell kann auch eine „Vormediation“ – eine Konfliktberatung für die Streitparteien stattfinden

### **1.5.2. Eröffnung**

Wichtig ist es eine gute Atmosphäre zu schaffen, die entspannt, vertrauensvoll und angstfrei ist. Das Verfahren sollte erklärt werden.

Hier kommt es zur allgemeinen Information über das Verfahren. Die Grundregeln werden genannt:

- Einander ausreden lassen
- Keine Beleidigungen
- Keine Handgreiflichkeiten
- Der Mediator hat das Recht wenn nötig zu unterbrechen.

Weitere Regeln können, wenn gewünscht, vereinbart werden.

- Vereinbarung über Vertraulichkeit.
- Offene Fragen sollten geklärt werden.
- Geschäftliches wie der Vertrag und Organisatorisches wie das Machen von Notizen und der Zeitplan werden festgelegt.

### **1.5.3. Themen und Informationssammlung**

Themen werden gesammelt geordnet und gewichtet.

Hier ist die Gelegenheit für die Konfliktparteien aus eigener Sicht den Konflikt zu schildern. Jeder bekommt die dafür nötige Zeit. Der Mediator achtet darauf. Hinterfragt, wenn er nicht versteht – hört aktiv zu und fasst zusammen. Die Themen werden in neutraler Sprache vom Mediator aufgelistet.

Hier gilt es zuzuhören. Gemeinsamkeiten und Differenzen werden festgehalten.

„Es fördert schon die Entspannung, wenn wir einer Konfliktpartei zu verstehen geben, dass wir den Kern ihres Anliegens erkennen und respektieren!“ (Glasl, S.45).

### **1.5.4. Konflikterhellung und Interessensklärung**

Es gilt nun Gefühle, Interessen, Bedürfnisse und Hintergründe zu beleuchten und zu erläutern.

Hier sollte man mit einfachen oder dringlichen Problemen beginnen. Die Wünsche und Idealvorstellungen sollten vorgebracht werden.

Das wichtige Ziel dieser Phase ist, dass die Konfliktparteien einander zu verstehen beginnen – dies bedeutet aber nicht Zustimmung zu der anderen Position. Die direkte Kommunikation zwischen ihnen wird gefördert.

„...Das Erkennen des Standpunktes und der Argumente der anderen Seite ist ein integraler Bestandteil von Mediation, zu dem die Interventionen eines Mediators gerade erheblich beitragen können“ (Breidenbach, S. 240).

Es gilt die Interessen herauszuarbeiten. Bei komplexen Verfahren kann dies in eigenen Sitzungen erarbeitet werden.

### **1.5.5. Lösungsmöglichkeiten**

Nachdem durch die vorhergehenden Phasen ein gemeinsames Verstehen ermöglicht wurde, heißt es nun *g e m e i n s a m* Lösungen zu finden.

Es werden mit Hilfe verschiedener Verfahren wie Brainstorming u.a. kreative Ideen gesammelt und Lösungsoptionen entwickelt. Aufgabe des Mediators ist es sicherzustellen, dass keine Wertungen vorgenommen werden und alle Themen behandelt werden.

### **1.5.6. Lösungen auswählen – verhandeln**

Die Lösungsvorschläge müssen geprüft und ausverhandelt werden, so dass sie für die Konfliktparteien tragbar und durchführbar sind. Der Mediator hat als Hüter des Verfahrens die Aufgabe sicherzustellen, dass es zu keinen Ungleichgewichten kommt.

### **1.5.7. Übereinkunft**

Eine Vereinbarung wird schriftlich niedergelegt. Diese kann, wenn gewünscht, von externen Personen (fachliche- oder rechtliche Prüfung, etc.) überprüft werden. Stimmen die Parteien zu, kommt es zu einer verbindlichen Übereinkunft, die von den Beteiligten unterschrieben wird.

Der Abschluss kann eventuell mit einer versöhnlichen Geste, Danksagung an alle Beteiligten – im Idealfall mit einem Fest begangen werden.

#### **1.5.8. Umsetzungsphase**

Das Vereinbarte gilt es in der Praxis umzusetzen. Nach einiger Zeit nehmen die Mediatoren mit den Konfliktparteien nochmals Kontakt auf, um zu hinterfragen ob die Umsetzung wie gewünscht funktioniert hat; und wenn nötig Korrekturen der Übereinkunft vorzunehmen.

### **1.6. Durchführung und Abschluss der Mediation**

Bezüglich der Durchführung eines Mediationsverfahrens gelten keine gesetzlichen Regelungen. Man kann daher das Mediationsverfahren frei gestalten. Es gilt daher Rechte und Pflichten der Beteiligten und des Mediators festzuhalten – der Mediationsvertrag. Ist dieser unterschrieben und damit verpflichtend für die Parteien und den Mediator wird die Mediation durchgeführt. Ist sie erfolgreich und das Ergebnis wird von allen Parteien anerkannt kommt es zur Abschlussvereinbarung.

#### **1.6.1. Mediationsvertrag**

Es wird der Zweck und der Umfang der Mediation vereinbart. Die Verantwortlichkeiten von Mediator und Parteien werden offengelegt. Der Vertrag regelt verbindlich die Geschäftsbeziehungen zwischen Parteien und Mediator. Der Vertrag schafft Klarheit über die Haftung. Es werden die Regeln festgelegt (Bemühen um Konsens, Bemühen um ein faires Miteinander-Umgehen, Verpflichtung um Offenheit, etc.). Die Freiwilligkeit wird nochmals betont und die Möglichkeit, die Mediation jederzeit abbrechen zu können. Die Gerichtsverfahren werden während der Zeit der Mediation weder eingeleitet noch fortgesetzt. Die Mediatoren verpflichten sich zur Neutralität bzw. Allparteilichkeit und fördern und strukturieren die Gespräche. Auch der Mediator hat das Recht die Mediation jederzeit, sollten sich die Parteien nicht an die Vereinbarung halten, abzubrechen.

Die Sitzungsdauer einer Mediationssitzung wird festgelegt und die damit verbundenen Kosten. Weiters wird festgelegt wie die Bezahlung erfolgt, d.h. wer wie viel bezahlt. Dieser Vertrag wird dann von den Parteien und dem Mediator unterschrieben. Sobald dieser Schritt getan ist beginnt die Mediation. Diese gliedert sich in die unter Punkt 1.5. erläuterten Schritte und endet mit der Abschlusserklärung.

### **1.6.2. Abschlusserklärung**

Hier werden die von beiden Parteien gemeinsam erzielten Ergebnisse, Rechte und Pflichten festgehalten auch dieser wird von allen Parteien unterschrieben. Dieser kann auch gegebenenfalls von einem Juristen überprüft und von einem Notar beurkundet werden.

### **1.7. Anwendungsbereiche der Mediation**

Das Anwendungsgebiet der Mediation ist seit ihrer „Entstehung“ gewachsen und gewachsen. Setzte man sie am Anfang eher in „persönlichen Bereichen“ ein wie Familie, Scheidung und bei Nachbarschaftsstreitigkeiten, wird sie heute immer mehr im Bereich Wirtschaft, Umwelt, Politik angewandt.

## Anwendungsbereiche der Mediation:

**Abb. 7: Bisherige Anwendungsgebiete der Mediation**

<u>Ehe und Familie</u> z.B. Ehekongflikte Gewalt in der Ehe Erziehungskonflikte Scheidungsfolgen: z.B. Unterhalt, Sorgerecht für Kinder und Besuchsregelungen Adoption	<u>Mietkonflikte</u> Konflikte zwischen Mieter- und VermieterInnen  <u>Nachbarschaft/ Stadtteil</u> z.B. Konflikte wegen Kinderlärm Gewalt Vandalismus	<u>Schule/Universität</u> z.B. Training für SchülerInnen Konflikte zwischen StudentInnen und Lehrkörper Konflikte zwischen den Lehrenden Konflikte zwischen Lehrkörper und Verwaltung
<u>Wirtschaft</u> z.B. Arbeitskämpfe Geschäftskonflikte Konflikte am Arbeitsplatz	<u>Umweltschutz</u> vor allem in USA, Kanada und Japan z.B. Standorte von Industrieanlagen Flächennutzung Damm-Bau	<u>Verkehrspolitik</u> <b>BRD:</b> - Standortsuche für den neuen Berliner Flughafen (1993) - Verkehrspolitik in Heidelberg (1992/93)
<u>Kommunalpolitik</u> z.B. Bau von (Übergangs-) Wohnheimen Flächennutzungspläne Wirtschaftsentwicklung für die Region (Regierung, Behörden, Industrie)	<b>BRD:</b> - Altlastprobleme der undicht gewordenen Sondermülldeponie Münchehagen - Abfallwirtschaftskonzept des Kreises Neuss	<u>Rassistisch-ethnische Konflikte</u> z.B. Auseinandersetzungen zwischen BürgerrechtlerInnen und Rassisten Konflikt Neo-Nazis - Juden Aufhebung der Rassentrennung an Schulen
<u>Sonstige soziale Konflikte</u> z.B. Konflikte im Altenheim Konflikte in Kauf- und Verkaufsangelegenheiten Konflikte um die Einhaltung von Verträgen Medizinische Konflikte	<u>Politische (internationale) Konflikte</u> z.B. Indien-Pakistan-Konflikt 1965/66 (Vermittlung durch Alexei Kosygin) Bürgerkrieg in Biafra 1967-70 (Vermittlungsbemühungen durch Quäker) Sudanesischer Bürgerkrieg 1972 (Vermittlung durch All African Council of Churches) Israel und Nachbarn 1973-76 (Vermittlung durch Henry Kissinger) Camp-David-Abkommen Israel - Ägypten 1978 (Vermittlung durch Präsident Carter) Zimbabwe-Abkommen 1979 Iran-USA-Geisel-Affäre 1980/81 (Vermittlung durch Algerien) Israel - Libanon nach Invasion 1982 in Libanon (Vermittlungsbemühungen durch USA) Falkland-Konflikt Argentinien - Großbritannien 1982 (Vermittlungsversuche durch den Präsidenten von Peru und Alexander Haig) Beagle-Kanal-Konflikt zwischen Argentinien und Chile 1984 (Vermittlung durch den Vatikan) Iran-Irak-Krieg 1987 (Vermittlung durch Perez de Cuellar) Nicaragua: Sandinisten - Miskito-Indianer 1988-89 (Vermittlung durch Moravian-Church, Mennoniten, Jimmy Carter u.a.) Israel - PLO 1993 (Vermittlung durch den norwegischen Außenminister Johan Jörgen Holst)	
<u>Justiz/Kriminalität</u> z.B. Körperverletzung Täter-Opfer-Ausgleich Polizei-Arbeit Konflikte im Gefängnis		
<u>Parlament</u> z.B. Mediations-Training für Ausschussvorsitzende (konstruktive Hearings statt Redeschlachten)		

Quelle: Besemer, S.50

## 1.8. Besonderheiten der Mediation bei der Immobilien-Projektentwicklung – im öffentlichen Bereich

Eines der Gebiete in welchen Mediation immer häufiger Anwendung findet, ist der öffentliche Bereich. Hier hat man diverse Modifikationen angenommen, um die Mediation diesem Gebiet optimal anzupassen.

**Abb. 8: Phasen eines Projektes und angewandte Typen der Mediation**

	<i>Konzeptphase (bzw. Raum- planung)</i>	<i>Projektphase</i>	<i>Ausführungs- phase</i>	<i>Betriebsphase</i>
<b>Konflikt- Charakteristik</b>	Viele Beteiligte, Themenvielfalt	Viele Beteiligte, Themenvielfalt	Meist wenige Beteiligte, Einzelthemen	Meist wenige Beteiligte, Einzelthemen
<b>Mediation nach Auftreten des Konflikts</b>	Oft angewandt	Oft angewandt	Manchmal	Manchmal
<b>Vertraglich vereinbarte Mediation</b>	Selten möglich	Manchmal	Oft angewandt	Oft angewandt

Quelle: Flucher, S. 18

Die Umweltmediation – Mediation im öffentlichen Bereich – läuft nicht in dem Maße standardisiert ab wie z.B. eine Scheidungsmediation. Es handelt sich trotzdem um ein strukturiertes Verfahren welches in 3 Phasen gegliedert werden kann.

Spezielle Prinzipien der Mediation im öffentlichen Bereich:

- Allparteiliche Verfahrensleitung – die Mediatoren müssen von allen Konfliktparteien akzeptiert werden, da es sich meist um Großgruppen handelt, wird ein Mediatorenteam beschäftigt.
- Informiertheit – alle am Prozess Beteiligten müssen einen unbeschränkten Zugang zu für die Entscheidung wichtigen Informationen haben.

- Freiwilligkeit – jeder Teilnehmer nimmt freiwillig am Mediationsverfahren teil und hat jederzeit die Möglichkeit aus diesem auszusteigen.
- Eigenverantwortung – die beteiligten Personen bzw. Gruppen nehmen selbstbestimmt und eigenverantwortlich ihre Interessen wahr und bringen ihre Bedürfnisse zum Ausdruck.
- Ergebnisoffenheit – das Verfahren ist ergebnisoffen und soll nicht zur Akzeptanzbeschaffung dienen.
- Beteiligung – alle vom Konflikt betroffenen Personen oder Gruppen sollen am Mediationsprozess teilnehmen können.

### **1.8.1. Die Pre - Mediation – Vorverhandlungen**

In dieser Phase werden die Konfliktthemen ermittelt und festgestellt, welche Personen und Interessensgruppen daran beteiligt sind. Es werden oft Einzelgespräche mit den Konfliktparteien geführt. Konfliktfachleute stellen fest welche die geeignete Konfliktlösungsmethode ist – ist es die Mediation, so müssen Fachleute gefunden werden die das Vertrauen aller Streitparteien genießen. Das Mediatorenteam wird ausgewählt, es werden organisatorische Fragen geklärt (wie Prozessablauf, Honorar, Verfahrensgestaltung und Finanzierung). Auch wird dem Thema der Öffentlichkeitsarbeit Sorge getragen.

Die Konfliktthemen werden durch eine Konfliktanalyse erarbeitet und relevante Daten und Fakten gesammelt.

### **1.8.2. Main – Mediation – Durchführung der Verhandlungen**

- Das Arbeitsbündnis wird ausgearbeitet
- Themen und Informationen werden gesammelt
- Interessen und Bedürfnisse werden geklärt – Konflikterhellung
- Es beginnt die kreative Suche nach Optionen
- Verhandlungen beginnen mit dem Ziel eine Einigung zu erzielen
- Es wird eine Vereinbarung getroffen und deren Umsetzung geplant

Diese anschließende Phase der Main-Mediation beinhaltet dieselben Phasen wie die „klassische Mediation“. Relevante Informationen, Daten und Fakten werden laufend eingeholt, Gutachter und Sachverständige können mit eingebunden werden. Das Ende dieser Phase bildet der Mediationsvertrag. Dieser stellt ein verbindliches Übereinkommen der Beteiligten dar

### **1.8.3. Die Post - Mediation – Umsetzung der getroffenen Vereinbarung**

Bei komplexen Mediationsverfahren ist diese besonders sinnvoll. Das Mediatorenteam begleitet die Umsetzung der Vereinbarung, die manchmal lange dauern kann.

## **2. Immobilien-Projektentwicklung**

Um Mediation in der Immobilien-Projektentwicklung auch besser verstehen zu können, ist es auch wichtig die Phasen einer Projektentwicklung kurz anzureißen. Wie in Punkt 1.8. bereits erwähnt, ist es in allen Phasen möglich Mediation so benötigt einzusetzen. Sicher ist es aber am günstigsten bei Großprojekten gleich im Vorhinein zumindest mediative Gespräche zu führen, um das Projekt reibungsloser ablaufen lassen zu können.

### **2.1. Begriffsbestimmung**

Die Projektentwicklung im Immobilienbereich beschäftigt sich einfach ausgedrückt mit dem Zyklus „Projektidee bis Projektverwirklichung“.

In der Literatur findet man unterschiedliche und manchmal unklare Definitionen, die Definition von Dietrichs hat aber im deutschsprachigen Raum Verbreitung gefunden:

„Durch Projektentwicklungen (im weiteren Sinn) sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und –sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“ (Diederichs, S. 5).

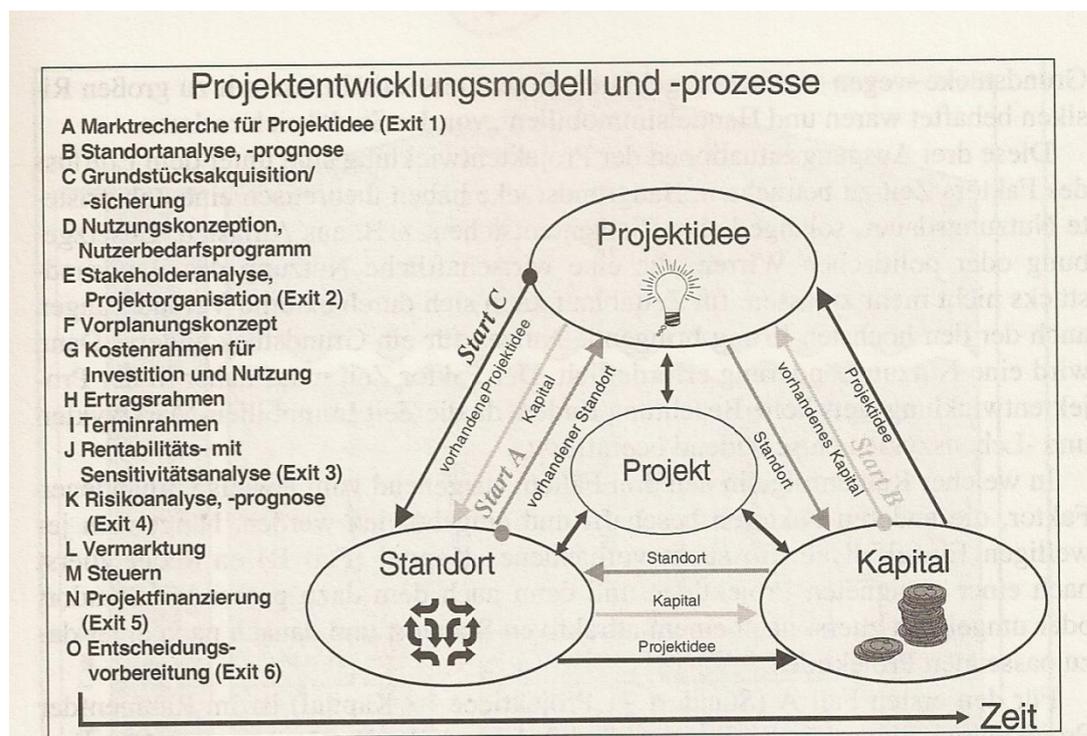
Im Mittelpunkt steht das Immobilienprojekt. Für dieses gilt ein gesamtwirtschaftliches und einzelwirtschaftliches Interesse. Bei letzterem geht es um die Wettbewerbsfähigkeit der Bauinvestition.

Grundsätzlich sind drei verschiedene Ausgangssituationen einer Projektentwicklung nach Diederichs zu unterscheiden:

- vorhandener Standort (mit Ideenentwicklung und Kapitalbeschaffung)
- vorhandenes Kapital (Ideenentwicklung und Standortsuche)
- vorhandene Projektidee (Standortsuche und Kapitalbeschaffung)

Die häufigsten Projektentwicklungen gehen vom Fall „Projektidee für vorhandenen Standort“ aus, was unter Umständen auf Grund des durch Lage, Konfiguration, Altlasten, etc. belasteten Grundstückes eine schwierige Aufgabe darstellen kann. Der zweite Fall „Projektidee für vorhandenes Kapital und zu beschaffendes Grundstück“ findet Interesse bei institutionellen Investoren und Kapitalsammelstellen, wie Versicherungen oder Pensionskassen, Immobilienfonds, etc. Der dritte Fall „Projektidee ohne Standort und Kapital“ tritt zum Beispiel häufig bei einem konkreten Nutzerwunsch, wie bei der geplanten Errichtung eines Shopping-Centers an einem bestimmten Ort (nicht in der Stadt, jedoch auf der grünen Wiese bzw. in der Nähe von großen Ballungszentren) auf.

**Abb. 9: Projektentwicklungsmodell und -prozesse**



Quelle: Diederichs, S. 7

Man unterscheidet Projektentwicklung im engeren und weiteren Sinn:

- Projektentwicklung im engeren Sinn:

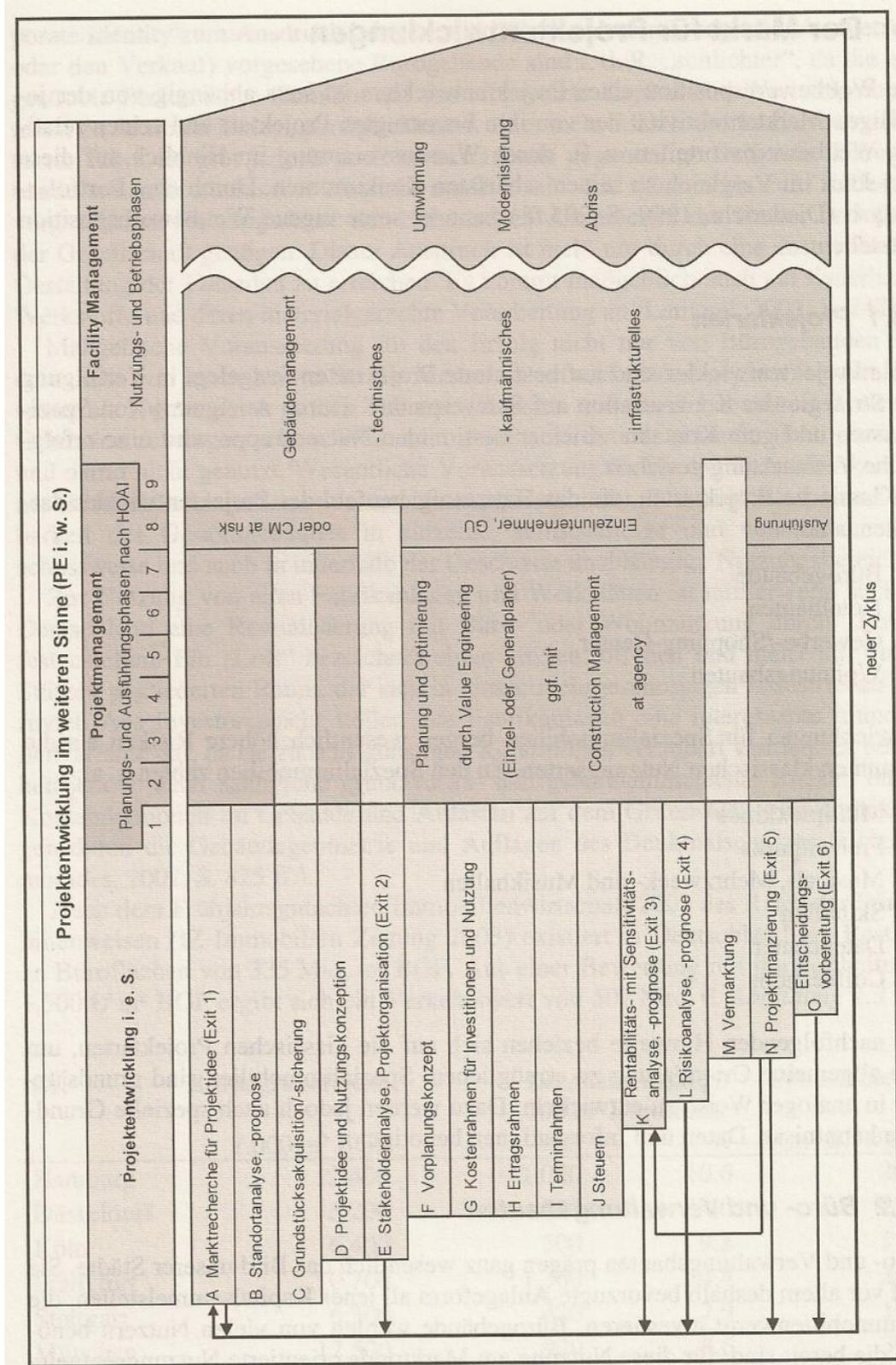
Die Projektentwicklung im engeren Sinn umfasst die Phasen vom Projektanstoß bis zur Entscheidung das Projekt zu verfolgen oder fallen zu lassen.

Das Leistungsbild der Projektentwicklung im engeren Sinn umfasst insgesamt 15 Arbeitsfelder, die im Zeitraum vom Projektanstoß (der Entstehung der Projektidee, der Vorgabe eines bestimmten bebauten oder unbebauten Grundstücks, der Aufforderung zur Kapitalanlage in Immobilien) bis zum Planungsauftrag im Falle einer positiven Projektentwicklung oder aber bis zum Stopp der weiteren Projektentwicklungsaktivitäten, zum Erkennen von nicht tragbaren Risiken, führen.

Abb. 10 gibt einen Überblick über die fünfzehn Aufgabenfelder A - O der Projektentwicklung im engeren Sinn in der Prozesskette:

- A Marktrecherche für Projektidee
- B Standortanalyse, -prognose
- C Grundstücksakquisition /-sicherung
- D Projektidee und Nutzungskonzeption
- E Stakeholderanalyse, Projektorganisation
- F Vorplanungskonzept
- G Kostenrahmen für Investitionen und Nutzung
- H Ertragsrahmen
- I Terminrahmen
- J Steuern
- K Rentabilitäts- mit Sensitivitätsanalyse, -prognose
- L Risikoanalyse, -prognose
- M Vermarktung
- N Projektfinanzierung
- O Entscheidungsvorbereitung

Abb. 10: Prozesskette der Aufgabenfelder der PE im engeren Sinn



Quelle: Diederichs, S.9

- Projektentwicklung im weiteren Sinn:

Die Projektentwicklung im weiteren Sinn umfasst den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie, sozusagen von der „Geburt der Idee“ bis zum „Tod durch Abriss“.

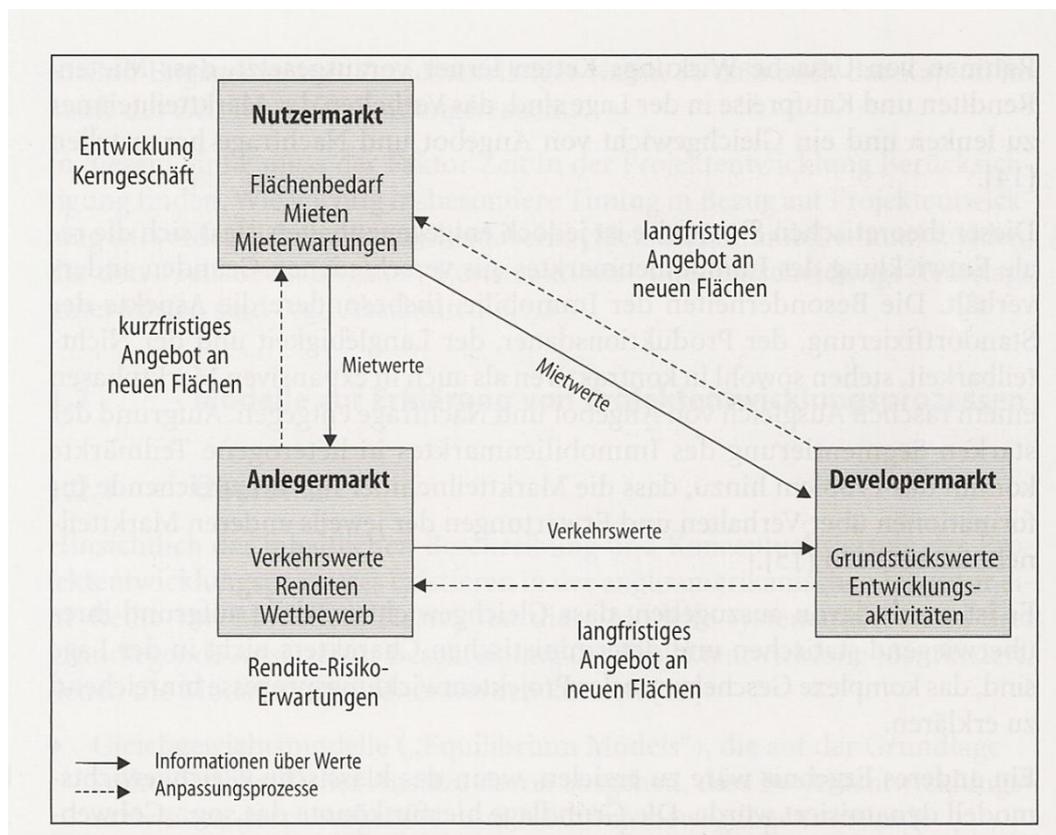
Man unterscheidet weiters verschiedene Modelle von Projektentwicklungsprozessen:

- Gleichgewichtsmodelle:

Projektentwicklungsaktivitäten kommen durch Angebot und Nachfrage zustande. Diese werden durch Mieten, Renditen und Kaufpreis induziert.

Eine Nachfrage zieht einen Projektentwicklungsprozess nach sich. Zugrunde liegt die Voraussetzung, dass Mieten Renditen und Kaufpreis in der Lage sind, das Verhalten der Marktteilnehmer zu lenken. Dieses Modell ist jedoch nicht in der Lage, den Projektentwicklungsprozess hinreichend zu erklären.

**Abb. 11: Gleichgewichtsmodell zur Erklärung der Schwankungen am Nutzer-, Anleger- und Developermarkt**



Quelle: Schulte, S. 36

- Institutionenmodelle:

Die am Projektentwicklungsprozess beteiligten Personen und Beziehungen stehen im Mittelpunkt. Man unterscheidet hier nach Graaskamp drei Personengruppen, die in einer dynamischen Weise in Interaktion treten:

Den Flächenkonsumenten (Eigentümer oder Mieter einer Immobilie), den Flächenproduzenten (Developer, Planer, Finanzierungsinstitute, Bau- und Serviceunternehmen) und die öffentlichen Infrastrukturanbieter (gesamtes Spektrum der Anbieter öffentlicher Leistungen, um die Immobilie funktionsfähig zu halten, wie zum Beispiel Infrastrukturunternehmen und Versorgungsunternehmen) .

Die Beziehung zwischen diesen drei Gruppen kann verschiedene Formen annehmen; In diesem System hat der Projektentwickler die Funktion eines Katalysators. Entwicklungsvorhaben benötigen das Zusammenspiel aller Gruppen.

- Strukturmodelle:

Diese untersuchen das Spiel der Kräfte: Arbeit – Kapital – Markt.

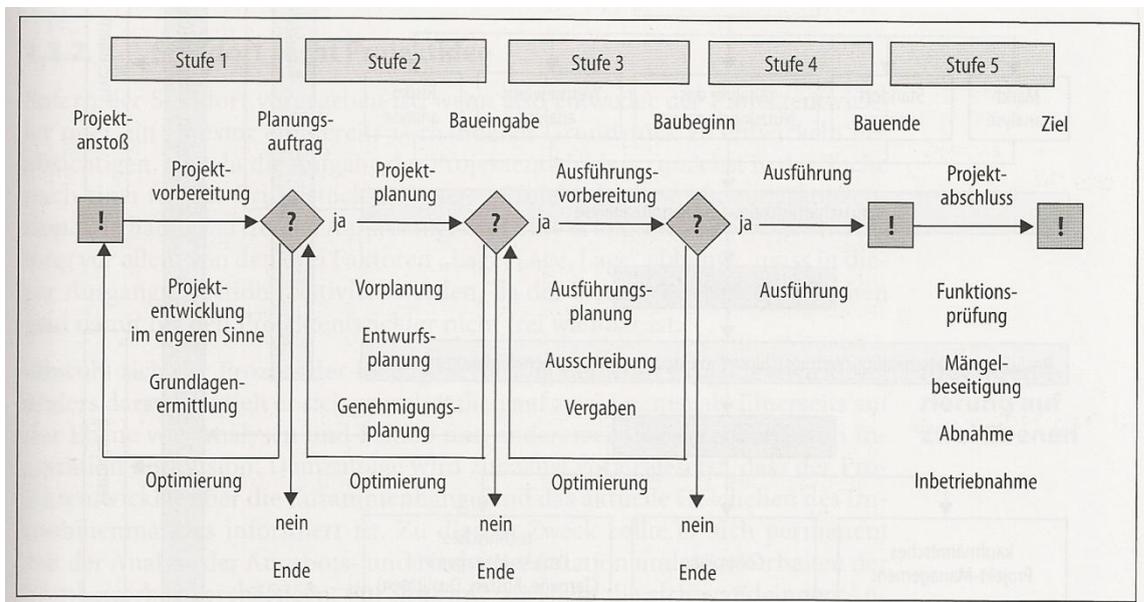
- Phasenmodelle:

Diese konzentrieren sich auf das Management des Projektentwicklungsprozesses. Hierfür wird dieser Prozess in einzelne Phasen gegliedert.

## **2.2. Das Phasenmodell**

Am Anfang des Prozesses stehen die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital. Das Phasenmodell eignet sich sehr gut, um den gesamten Prozess der Projektentwicklung zu erfassen. Anbei ein fünf-stufiges Phasenmodell, das die Phasen vom Projektanstoß bis zum Projektabschluss verdeutlicht.

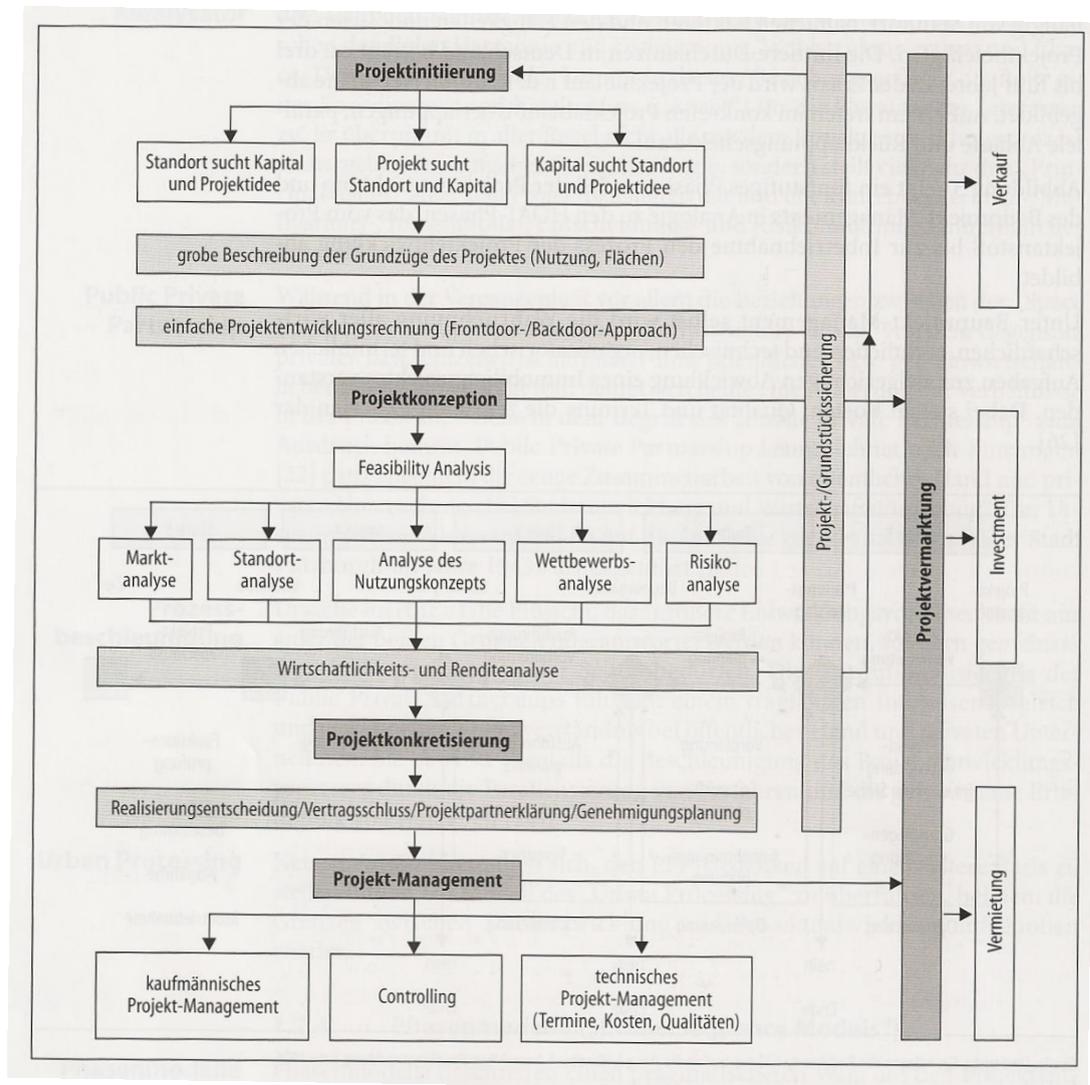
**Abb. 12: Immobilien-Projektentwicklung und Bauprojekt-Management**



Quelle: Schulte, S. 39

Das Phasenmodell nach Bone-Winkel unterscheidet ebenfalls fünf Phasen. Hier wird aber das Schwergewicht auf die wesentlichen Entscheidungsschritte in der Realisierung gelegt.

**Abb. 13: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses**



Quelle: Schulte, S. 40

### 2.2.1. Projektinitiierung

Ist der Standort vorgegeben, wird nach einer passenden Idee für das Grundstück gesucht. Dieser Prozess spielt sich grundsätzlich auf zwei Ebenen ab.

- Analyse von Fakten
- Inspiration und Vision

Es ist also wichtig, sich mit dem Markt auseinander zu setzen und sich auch mit den soziokulturellen, politisch-rechtlichen, makroökonomischen und technologischen Realitäten und Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen.

Diese Phase ist durch eine maximale Unsicherheit gekennzeichnet. Da noch nicht feststeht, ob die Projektentwicklung überhaupt durchgeführt werden wird.

Das Grundstück muss voruntersucht werden bezüglich:

- Grundstückgröße
- Zuschnitt
- Zufahrtsmöglichkeiten
- Anbindung an Straßen
- Umfeldstruktur
- Altlastenverdachtsmomente

Die Eignung des Grundstücks für die Nutzung muss herausgearbeitet werden. Ein Nutzungskonzept muss erstellt werden.

Sofern zuerst eine Projektidee existiert, beginnt in dieser Phase die Suche nach einem geeigneten Grundstück. Die zur Auswahl stehenden Grundstücke müssen dann auf Grund der vorgegebenen Nutzungskonzeption, einer groben Standortanalyse unterzogen werden. Unterschiedliche Nutzungen erfordern unterschiedliche Standorte.

Da es das Ziel ist, das bestgeeignete Grundstück für die Verwirklichung der Projektidee zu finden, muss für das am besten geeignete Grundstück eine Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Neben Standort und Projektidee kann auch vorhandenes Kapital für die Initiierung einer Projektidee ausschlaggebend sein.

### **2.2.2. Projektkonzeption**

Hier gilt es, das Projekt einer formalen Analyse zu unterziehen – die Realisierbarkeit soll überprüft werden. Daten und Prognosen müssen überprüft werden.

- Standort- und Marktanalysen
- Analyse des Nutzungskonzepts
- Wettbewerbsanalyse
- Risikoanalyse
- Wirtschaftlichkeitsanalyse

Es gilt eine Standort- und Marktanalyse durchzuführen, denn das Projekt soll nicht nur die Ziele des Projektentwicklers, sondern auch die Ziele der anderen Institutionen (den Nutzern und der Öffentlichkeit) entsprechen. Es muss gewährleistet sein, dass das Projekt in einem bestimmten zeitlichen Rahmen umzusetzen ist.

Hier lautet das Ziel, abzuschätzen, wie der Vermietungs- und Verkaufserfolg für das Objekt aussieht.

Angebot und Nachfrage nach den zu projektierenden Flächen müssen überprüft werden.

Die räumlichen Rahmenbedingungen müssen überprüft werden (Infrastruktur, Verkehrsanbindung, Image, Stadt-Land, ...).

Weiters muss auch die Situation der Konkurrenzimmobilien berücksichtigt werden.

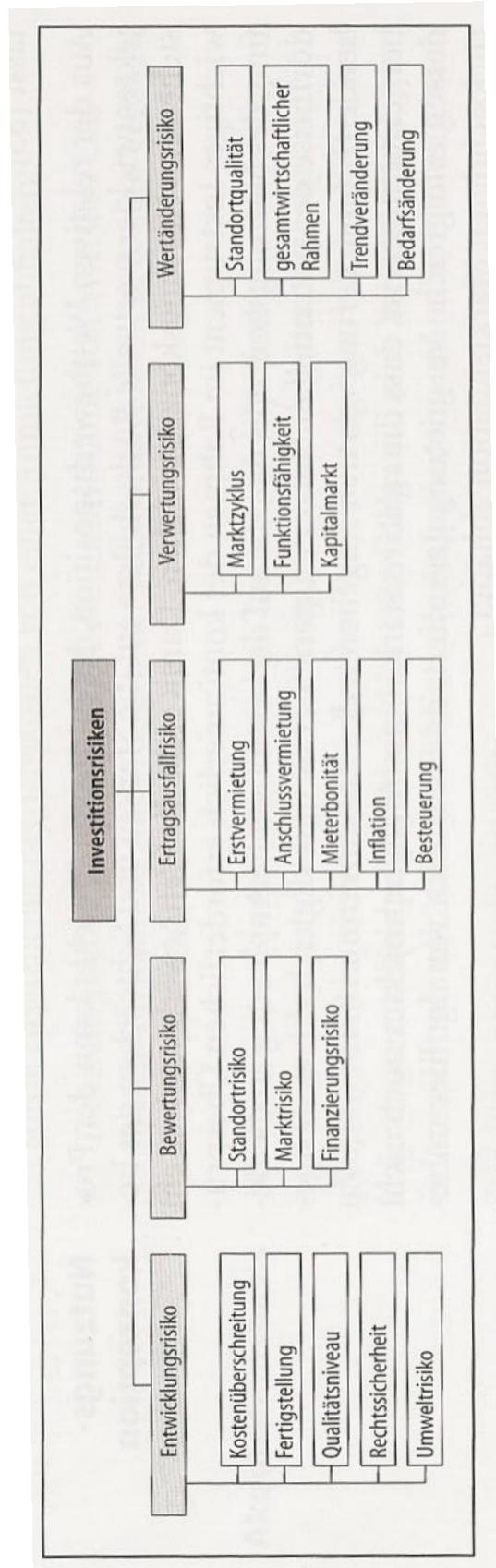
Ein wichtiger Punkt in dieser Phase ist auch die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer zu analysieren.

„Um die Arbeit der Architekten zu unterstützen, sollte der Projektentwickler bereits in diesem Stadium des Entwicklungsprozesses Spezialisten aus den Bereichen Projektmanagement, Facilities Management und Vermarktung in das Team aufnehmen, die auf Grund ihrer Erfahrung zur rechtzeitigen Identifizierung und Korrektur konzeptioneller Planungsdefizite beitragen können.“ (Schulte, S. 47).

Die Planungsunterlagen sollten soweit gediehen sein, dass Behörden, Investoren und Nutzer von dieser Idee überzeugt werden können und zur Realisierungsentscheidung beitragen.

Die Wettbewerbssituation muss mithilfe von Wettbewerbsanalysen erfasst werden. Auch gilt es das Risiko möglichst gering zu halten, da dieses prinzipiell bei der Projektentwicklung von Immobilien extrem hoch ist. Es gilt bei maximaler Unsicherheit eine maximale Flexibilität herauszuholen.

Abb. 14: Risiken der Projektentwicklung



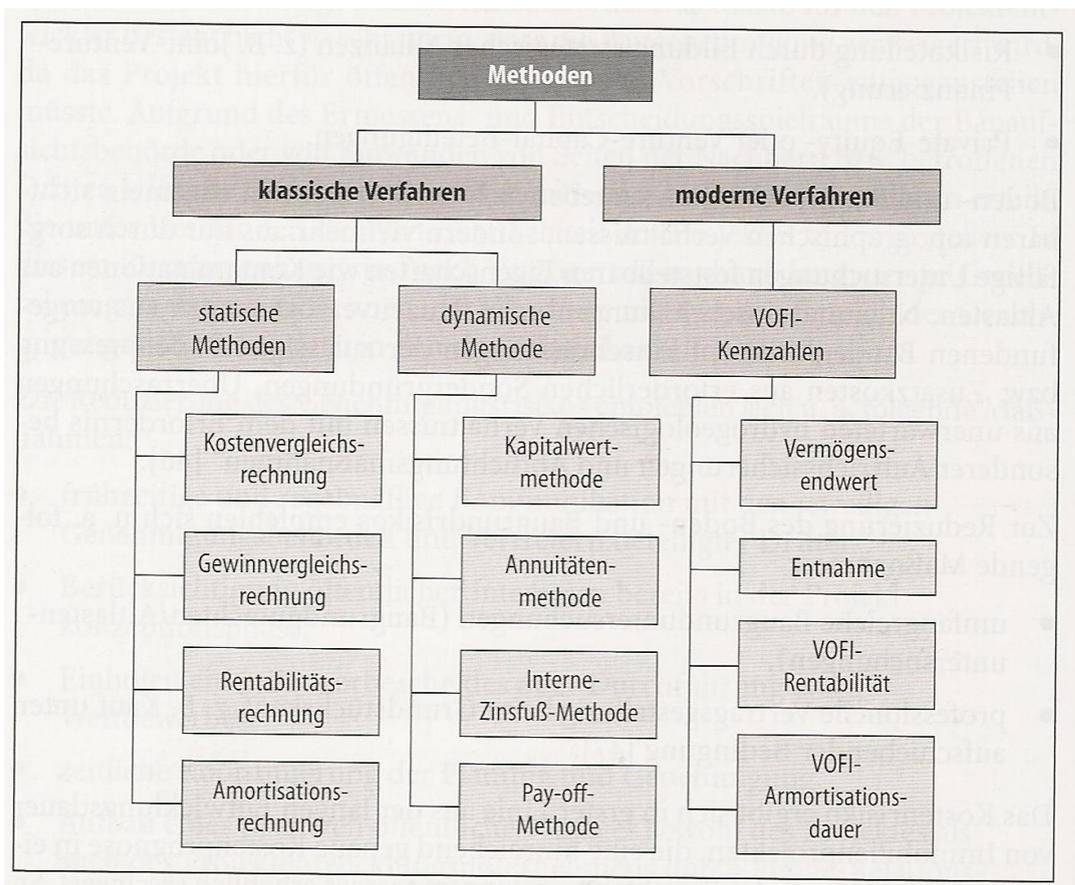
Quelle: Schulte, S.50

Stellt sich heraus, dass das Projekt aus wirtschaftlichen, technischen oder planungsrechtlichen Gründen nicht durchführbar ist, muss es gestoppt werden. Um dem entgegenzuwirken, können Maßnahmen getroffen werden. Dazu gehört das Risiko zu teilen, Analyse der verschiedenen Parameter, wie Standort, Wettbewerb, Risiko, erfahrene Projektpartner, objektive Einschätzung von Fähigkeiten von Ressourcen, rechtzeitige Projektvermarktung, etc.

Einen wichtigen Faktor bildet auch das Zeitrisko, welches zu einem der größten Risikobereiche zählt, wie auch das Finanzierungsrisiko. Beides gilt es durch Strategien und Minimierungsmaßnahmen möglichst zu reduzieren. Boden und Baugrundrisiko kann man durch Gutachten und Atlantenuntersuchungen bzw. durch professionelle Vertragsgestaltung minimieren.

Wirtschaftlichkeitsanalysen und Renditenanalysen bilden den Abschluss dieser Phase.

**Abb. 15: Typologisierung der Methoden der Investitionsrechnung**



Quelle: Schulte, S.54

### **2.2.3. Projektkonkretisierung**

Die Projektbeteiligten treten in den Projektentwicklungsprozess ein. Es wird das Projekt zum Bau freigegeben. Die Entscheidung zur Realisierung ist getroffen.

### **2.2.4. Projektmanagement**

Es wird mit dem Bau und der Ausführung der Planung begonnen. Management von Kosten, Qualität und Terminen ist der Schwerpunkt dieser Phase der Projektdurchführung. Es gilt darauf zu achten, dass Änderungen der Rahmenbedingungen sofort bemerkt werden und die noch möglichen Einflussmöglichkeiten genutzt werden.

### **2.2.5. Projektvermarktung**

Schon vor Fertigstellung des Bauprojektes gilt es dieses zu vermarkten. Hier geht es um Vermietung oder Verkauf des Objektes. Wenn nötig können dies Maklergesellschaften übernehmen. Nutzer müssen gefunden werden, der Nutzungsvorteil dieses im Vergleich zu den Konkurrenzobjekten muss hervorgehoben werden.

Der Projektentwicklungsprozess (im engeren Sinn) endet mit der Fertigstellung, Nutzungsübergabe und Verwertung des Projektes.

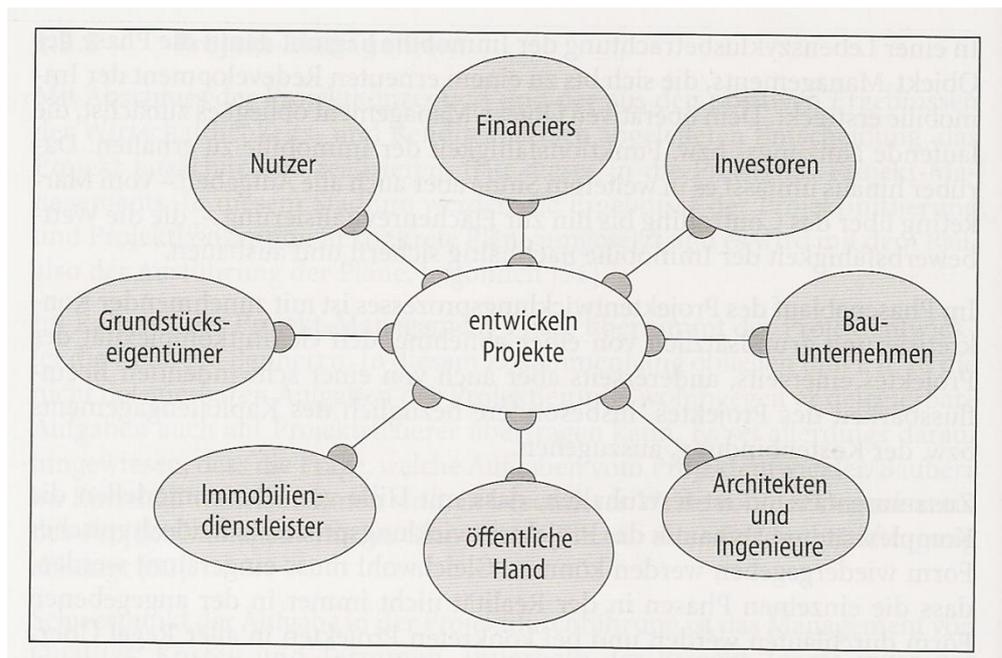
Nun beginnt im Lebenszyklus der Immobilie das Objekt-Management. Es gilt die Nutzung und Funktionsfähigkeit der Immobilie zu erhalten, weiters aber auch das Marketing, das Controlling und die Flächenrevitalisierung.

Mit Hilfe des Phasenmodells können somit die Komplexität und die Dynamik von Projektentwicklungsprozessen in idealtypischer Form wiedergegeben werden, wobei die Abfolge der einzelnen Phasen oft durch Überlappungen, parallele Abläufe etc. variieren kann, wie zum Beispiel im Fall des Projektmarketings, das bereits in einer frühen Phase des Projektentwicklungsprozesses eingesetzt werden kann bzw. diesen begleitet.

### 2.2.6. Akteure der Immobilien-Projektentwicklung

Viele Personen sind von Anfang bis Ende bei der Projektentwicklung beteiligt. Vor Allem ist die effiziente Zusammenarbeit von großer Bedeutung. Dem Projektentwickler kommt hierbei die Aufgabe des Koordinators des Projektentwicklungsprozesses zu.

**Abb. 16: Akteure der Projektentwicklung**



Quelle: Schulte, S. 58

Die Akteure lassen sich in acht Gruppen der an der Immobilien-Projektentwicklung Beteiligten einteilen:

- Grundstückseigentümer: diese können zum Projektentwicklungsprozess in einer aktiven bzw. passiven bis zu einer ablehnenden Beziehung stehen; unterschieden werden 3 Gruppen, 1. öffentliche Grundstückseigentümer und Institutionen, 2. Unternehmen, für die Grund und Boden einen Produktionsfaktor darstellen und 3. private Eigentümer für die Grund und Boden zu Gebrauchs- oder Wohnzwecken dient.

- Nutzer: als Nachfrager im Projektentwicklungsprozess sind Unternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche an Objekten zu Zwecken der Produktion, Verwaltung, etc. interessiert, andererseits treten Privatpersonen als Nachfrager in der Immobilien-Projektentwicklung bei Wohnimmobilien auf.
- Financiers: sind Fremdkapitalgeber, wie Geschäftsbanken oder Hypothekenbanken als kurzfristige Financiers finanzieren die Projektentwicklung gemäß dem Baufortschritt bis zur Fertigstellung des Objekts, das Risiko beschränkt sich auf eine zum Beispiel nicht termingerechte Fertigstellung, langfristige Financiers hingegen sind meist Hypothekenbanken bei länger andauernden Verkaufsphasen, bzw. wenn der Projektentwickler die Liegenschaft in den eigenen Bestand übernimmt.
- Investor: Investoren sind Nachfrager von Projektentwicklungen, meist institutionelle Investoren wie Immobilienfonds, Versicherungen, Pensionskassen oder Immobilien AG's.
- Bauunternehmen: bei der Zusammenarbeit mit Baufirmen sind drei Auftragsformen möglich, Einzelvergabe oder aus Gründen der Risikominimierung bzw. aus organisatorischen Gründen die Vergabe an Generalunternehmer bzw. Generalübernehmer.
- Architekten / Ingenieure: die Umsetzung des Nutzungskonzepts des Projektentwicklers in eine kostengerechte, funktionale, architektonische wertvolle Immobilie obliegt dem Architekten. Weiters kommt ihnen beratende Funktion bei der Wahl der Sonderfachleute und die Dokumentation des Bauprozesses zu.
- öffentliche Hand: Berührungspunkte der öffentlichen Hand und des Projektentwicklers finden im Rahmen des behördlichen Bewilligungsverfahrens statt. Auch gewinnen Modelle, wie Public-Private-Partnership (frei ausgehandelte und durch privatrechtliche Vereinbarung

vertraglich fixierte Zusammenarbeit zwischen Kommune und Projektentwickler zur gemeinsamen Projektentwicklung) mehr an Bedeutung (kurze Bewilligungsverfahren, gesellschaftspolitische Akzeptanz).

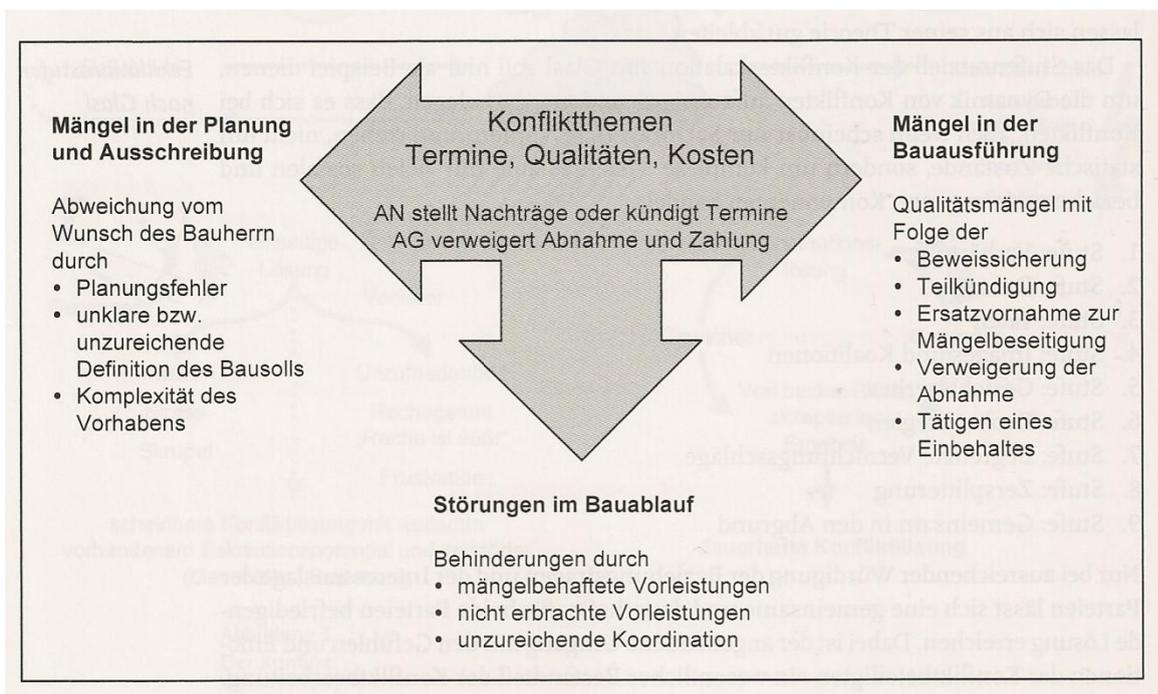
- Immobiliendienstleister: die Bedeutendsten unter ihnen sind:
  - Immobilienberater
  - Immobilienbewerter
  - Immobilienmakler
  - Immobilienverwalter
  - Rechtsanwälte, Steuerberater, Werbeagentur, etc

### 3. Problemstellungen bei Immobilienprojekten im öffentlichen Bereich – wenn Mediation zum Einsatz kommt

Konflikte im öffentlichen Bereich treten im Spannungsfeld zwischen Umwelt, Wirtschaft, Politik und Sozialem auf.

Die Mediation im öffentlichen Bereich beschäftigt sich mit den Konflikten, die während der Planung, Ausschreibung der Durchführung (Bauphasen) und deren damit verbundenen Eingriffe in die Umwelt (Schmutz, Lärm, ...) stattfinden.

**Abb. 17: Konfliktursachen bei Bauprojekten**



Quelle: Flucher, S.36

Konflikte ergeben sich weil Bauprojekte komplex in planerischer Hinsicht sind. Sie sind kostenintensiv und daher wird immer großes Augenmerk auf den Zeitfaktor gelegt. Planung und Ausführung sind häufig ineinander verzahnt und es müssen ständig Entscheidungen getroffen werden, viele Personen bzw. Firmen und

Subunternehmer sind involviert und es gilt sich stets auch an vorgeschriebene Normen zu halten. Aber nicht nur die am Bau direkt Beteiligten sind vom Bauprojekt betroffen, sondern auch diverse andere Parteien, wie Anrainer, Magistrate usw.

Mediation im öffentlichen Bereich weist typischerweise folgende Merkmale auf:

- Vielparteienkonflikte
- Arbeit in großen Gruppen
- Interessenvertretung vielfach durch Repräsentanten mit unterschiedlichen Mandanten
- Komplexität der Konfliktthemen und – gegenstände
- Entscheidungskompetenzen meist im politisch-administrativen Bereich
- Konfliktaustragung im öffentlichen Bereich, d.h.im Spannungsfeld zwischen Umwelt, Wirtschaft, Politik und Sozialem
- Interpersonelle und interorganisatorische Konflikte
- Ideologisch und weltanschaulich geprägte Wertkonflikte
- Vielfältige und divergierende Interessenebenen
- Macht- und Ressourcenungleichgewichte
- Komplexe wissenschaftlich-technische Fragen mit hoher Unsicherheit
- Unsicherer Ausgang eines möglichen Rechtsstreits
- (nach Förderverein Umweltmediation Stand: August 2000)

„Für den Umwelt (umweltpolitischen) Bereich kann Mediation wie folgt definiert werden: Mediation ist eine strukturierte und systematische Form der Konfliktregelung, durch die ein professioneller Konfliktmanager, der Mediator, bei umfangreichen Konflikten, meist ein Mediationsteam, die von einem Konflikt Betroffenen und an einer einvernehmlichen Konfliktregelung Interessierten durch die gezielte Beachtung ihrer inhaltlichen, verfahrensbezogenen und psychologischen Interessen dabei unterstützt, zu einer für alle zufriedenstellenden oder zumindest akzeptablen Lösung zu gelangen.“ (Flucher, S.88).

Speziell bei Großprojekten kommt es oft zur Verunsicherung von Personen im Umkreis dieser Großvorhaben. Angst um Gesundheit, vor Verminderung der

Lebensqualität, vor Lärm, Verschmutzung, Grundstücks- und Wohnwertminderung sind oft der Ursprung für Widerstände. Deswegen wäre es schon wünschenswert, wenn bei solchen Projekten bereits mediative Verfahren im Vorfeld eingesetzt würden. Wie auch bei den anderen Mediationsfeldern ist auch hier Mediation nur möglich, wenn eine Bereitschaft aller Beteiligten zu einer Mediation und einer gemeinsamen Lösung vorhanden ist. Es zeigt sich schon hier, dass im öffentlichen Bereich oft mehrere oder sogar viele Menschen in das Projekt einbezogen bzw. davon betroffen sind, was schon in Vorfeld die Anfälligkeit für Konflikte steigert. Mediation kann deswegen bei der Projektentwicklung von Anfang an ihren Einsatz finden. Konflikte in allen Stadien des Bauvorhabens führen nicht nur zu finanziellen Nachteilen, sondern auch zu Zeitverzögerungen.

### **3.1. Konfliktfelder**

Projekttypische Konfliktfelder ergeben sich nach Flucher aus:

- Zielkonflikten, die der jeweils agierende Projektbeteiligte für sich selbst nicht löst und somit in die Projektabwicklung trägt und
- Interessenswidersprüchen, die aus der Verschiedenartigkeit der Ziele der einzelnen Projektbeteiligten resultieren sowie
- von außen einwirkenden Einflüssen, die das Projekt abweichend von den getroffenen Prognosen der Projektbeteiligten negativ beeinflussen.

(Flucher, S.122)

Planung, Durchführung und Beendigung von Projekten bergen Konfliktfelder in sich.

- Die Projektvorbereitung, hier können schon im Vorfeld Einzel- oder Gruppengespräche mit den Beteiligten durchgeführt werden, um das Bauvorhaben transparenter zu machen, und das Konfliktpotential abschätzen zu können. Hier ist bereits ein Höchstmaß an Offenheit gefragt.
- bei der Planung beginnt die eigentliche Mediatorentätigkeit. Es gilt, möglichst viele – alle – mit der Planung in Zusammenhang stehenden Personen zu erreichen, um das Konfliktpotential auszuräumen.

- Ausführungsvorbereitung, hier ist eine wichtige Projektphase im Aspekt auf die Konfliktprävention
- Ausführung, der Mediator begleitet das Bauvorhaben und versucht Konflikte zu erkennen und diese mit Hilfe der Betroffenen aus dem Weg zu räumen.
- Projektabschluss, hat sich am Ende gezeigt, dass durch die Mediation bzw. durch mediative Verfahren, das Projekt problem- und reibungsloser abgewickelt worden ist, bildet dies eine tragende Basis für die Zukunft.

### **3.2. Spezielle Verfahren bei der Mediation im öffentlichen Bereich**

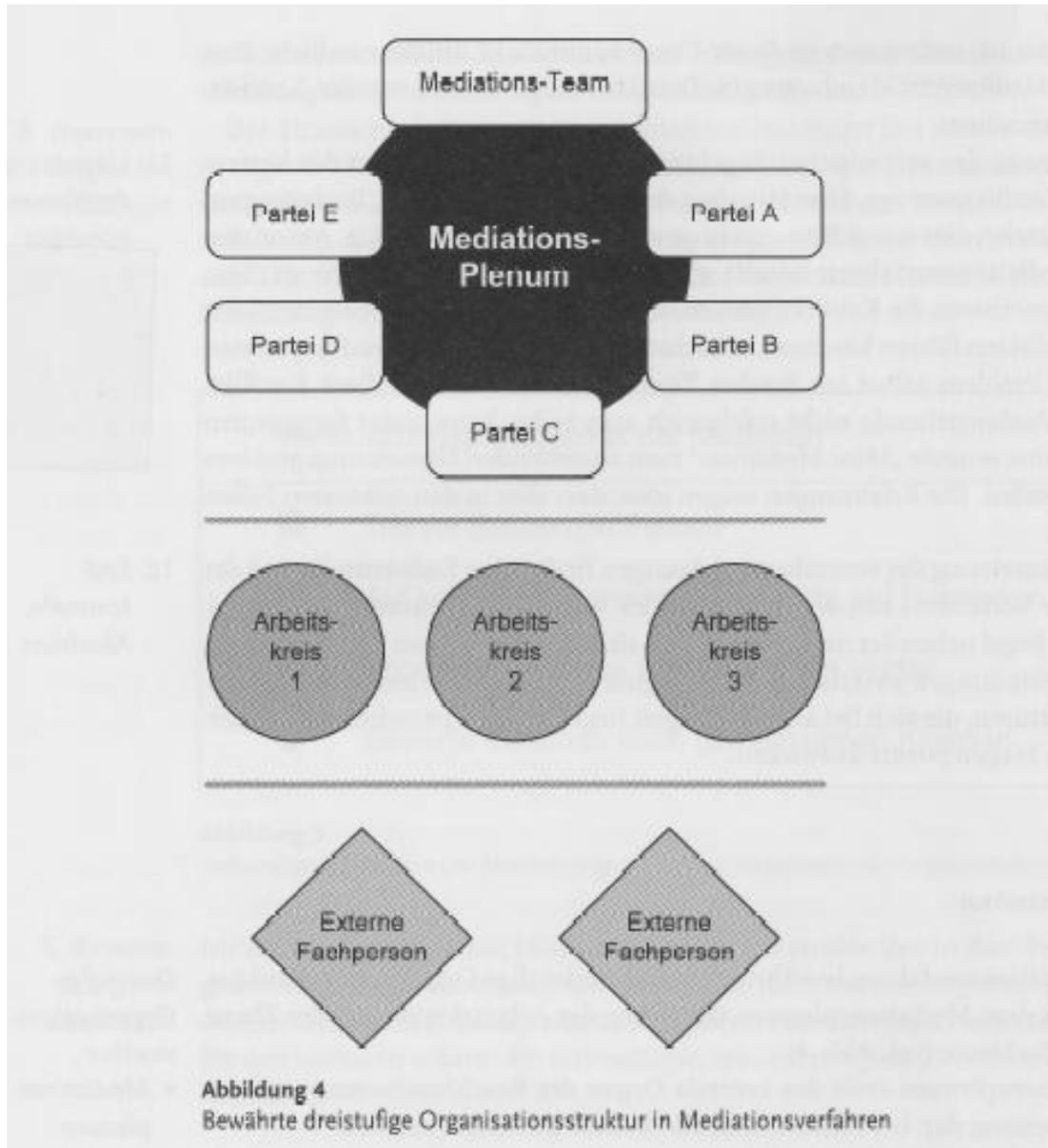
Wenn sich schon im Vorhinein abzeichnet, dass es große Gegensätze bezüglich der Interessen geben wird, werden immer häufiger Mediationen bereits im Vorfeld durchgeführt. Da bei der Konfliktregelung – Mediation – im öffentlichen Bereich meist mehr als 2 Konfliktparteien identifiziert werden können, müssen hier auch diffizilere Vorgangsweisen eingesetzt werden. Es empfiehlt sich, bei einer großen Anzahl von Personen Vertreter der einzelnen Interessengruppen ernennen zu lassen, welche an der Mediation aktiv teilnehmen und Rückmeldungspflicht zu ihren Gruppen haben.

Wichtig ist auch, dass die Endsandten Entscheidungsbefugnis haben, verbindliche Vereinbarungen treffen können und das Vertrauen der von Ihnen vertretenen Gruppe besitzen. Auch ist die fachliche Kompetenz und die Vertrautheit mit den Konfliktumständen von großer Bedeutung. Es ist wichtig, dass sich die einzelnen Parteien über die Rechtslage im Klaren sind. Es kann deshalb auch sinnvoll erscheinen Anwälte bzw. Rechtsbeistand im Vorfeld zuzuziehen. Auch während des Mediationsverfahrens kann immer Rücksprache mit Fachleuten gehalten werden. Auch ist das Hinzuziehen von Sachverständigen möglich, es gilt für alle Beteiligten sich möglichst viele für sie relevante Informationen zu beschaffen.

Außerdem gibt es auch die Möglichkeit Arbeitskreise zu installieren, welche inhaltlichen Vorbereitungsarbeiten durchführen können.

Anbei eine Graphik wie sich dies gestaltet:

**Abb. 18: Bewährte dreistufige Organisationsstruktur in Mediationsverfahren**



Quelle: Flucher, S.30

### **3.2.1. Bilden von Arbeitskreisen**

Es hat sich gezeigt, dass das Bilden von Arbeitskreisen, welche sich mit bestimmten Themenkreisen bzw. Fragestellungen befassen positiv auf die Mediation auswirken. Denn die Probleme im öffentlichen Bereich sind vielschichtig und komplex, sie im Plenum zu diskutieren und zu lösen ist aufgrund der großen Personenzahl fast unmöglich. Das Bilden von Arbeitskreisen, in welchen die großen Konfliktbereiche in kleinere Teilprobleme zergliedert und bearbeitet werden und dann dem Plenum vorgestellt werden ermöglicht es aber einen Teilkonsens zu finden.

### **3.2.2. Designs zur Konfliktbearbeitung**

Um Lösungen zu finden und kreative Prozesse in Gang zu bringen, kommen verschiedene Methoden zum Einsatz. Einige prägnante seien kurz erläutert.

- Zukunftswerkstatt: diese Methode wurde in den 60iger Jahren von Robert Jungk entwickelt. Man kennt hier drei Phasen: Kritikphase (Unmut, negative Erfahrungen und Probleme werden gesammelt und besprochen – dann werden die Probleme „beiseite gelegt“). Danach schließt sich die Utopiephase an (Wünsche, Träume und Visionen werden geäußert - Unmögliches darf geäußert werden – utopische Zukunftsideen werden abgefragt). Daran schließt die Verwirklichungsphase (Visionen und Phantasien werden auf Realisierbarkeit überprüft – faszinierende und beste Ideen werden ausgewählt, ein Maßnahmenplan wird erstellt.)
- Brainstorming: Ideen wird freier Raum gelassen alles darf angedacht werden, keine negative Kritik darf geäußert werden.
- Open Space: Die dient zur Themenfindung in Großgruppen. Jeder kann ein Thema einbringen und zu jedem Thema kann sich eine Arbeitsgruppe bilden. Die Teilnehmer können sich frei einer Arbeitsgruppe anschließen und können auch diese wechseln oder sich dieser entziehen. Nach einer vereinbarten Zeit geben die Sponsoren der einzelnen Themen dem Plenum Rückmeldung über die Ergebnisse.
- Fishbowl: Dies ist eine einfache aber dynamische Alternative zur Podiumsdiskussion. Hier wird ein innerer und äußerer Stuhlkreis aufgebaut.

Nur die Teilnehmer im inneren Kreis dürfen diskutieren, die Teilnehmer im äußeren Kreis müssen zuhören. Es ist jedoch erlaubt, sowohl in den Innenkreis zu kommen, wie in den Außenkreis zu gehen. Es bietet die Chance, bei Großveranstaltungen, kleinere Gruppen zu bilden, in der Großgruppe zu bilden.

- **Meta-Plan:** hier werden Themen, Arbeitsbereiche, Probleme u.v.m. gesammelt, dann werden die gesammelten Informationen sortiert und geclustert, danach werden unter Umständen in Kleingruppen die Informationen verdichtet, diese werden dann in eine Rangordnung gebracht, Lösungen werden dann erarbeitet.

Weiters wären noch folgende Methoden zu erwähnen: Kartenabfragen, Gewichtungungsverfahren, Fragen- und Themenspeicher, Problem-Analyse Schema, Maßnahmenplan, etc., welche zu einer Aufhellung des Konfliktes beitragen können.

### **3.3. Mediationsvertrag**

Flucher nennt in seinem Buch „Mediation im Bauwesen“ folgende Checkliste beim Mediationsvertrag:

1. Die Vertragsparteien: Wer genau nimmt an der Mediation teil
2. Präambel: Kurzbeschreibung des Bauvorhabens, der beteiligten
3. Vertragsgegenstand: projektbegleitende Mediation
4. Bestandteile des Vertrages: Mediationsvertrag, Honorarvereinbarung, Haftungsregelung
5. Pflichten der Mediatoren
6. Pflichten der Beteiligten
7. Sicherstellung der Unparteilichkeit der Mediatoren und der Vertraulichkeit
8. Ort an dem die Mediation durchgeführt werden soll
9. Kündigung des Mediationsvertrages
10. Honorar
11. Haftung des Mediators
12. Sonstige Bestimmungen

### **3.4. Ablauf einer Mediation im öffentlichen Bereich anhand des Beispiels: Mediation Flughafen Wien**

Ursula König beschreibt in Ihrem Artikel: Partizipation in einem konkreten Prozess: „Das Beispiel Mediation Flughafen Wien“, die Konfliktentstehung „Flughafen Wien“ wie folgt:

„Heftiger Widerstand der Bevölkerung erwachte, sobald der Flughafen die ersten Planungsideen für die neue Landungspiste publik machte. Die Darstellungen wurden als Provokation und nicht als Angebot zur Information aufgefasst.“ (König, S. 4 ).

Dieses Projekt berührte zahlreiche Interessen. Es waren die Länder Wien und Niederösterreich betroffen, die Flughafengesellschaft, Anrainer, politische Parteien, Kammern und Verbände, Umwelthanwaltschaften, Bürgerinitiativen, der Nationalpark, die Austrocontrol. Von Beginn an zeigten sich enorme Gegensätze und es wurde das Bedürfnis, das Ohnmachtsgefühl zu verlieren immer größer. Der gemeinsame Leidensdruck, der allen Parteien innewohnte hatte verschiedene Ursachen, war aber bei allen die wesentlichen Motivation, eine Mediation ins Leben zu rufen.

#### **3.4.1. Pre - Mediation**

Die Vorbereitungsphase zur Mediation dauerte circa sechs Monate. Es wurde ein Mediatorenteam gesucht, welches auch einem Hearing unterzogen wurde. Als dieses fixiert war, galt es als Erstes sämtliche Interessensgruppen zu identifizieren und mit Ihnen Vorgespräche zu führen. Dies, um die Erwartungen, Positionen und Interessen festzustellen. Danach wurde die Öffentlichkeit über die Ziele und die Inhalte der Mediation informiert. Es zeigte sich, dass am ersten Mediationsforum fünfzig Konfliktparteien zur Teilnahme gebeten wurden. Der Grundstein für das Mediationsverfahren wurde mit der Prioritätenreihung, der für die an der Veranstaltung teilnehmenden Gruppen wichtigen Themen festgelegt. Danach galt es, die gemeinsame Übereinkunft zu treffen, das Mediationsverfahren durchzuführen.

Die Ziele des Mediationsverfahrens waren:

- Das Erarbeiten von einvernehmlichen Lösungen in einem fairen Verfahren, die zum Ziel haben, die Belastungen durch den Flugverkehr für die betroffenen Bevölkerung und die Umwelt akzeptabel zu gestalten;
- Die Ausarbeitung und Unterzeichnung eines Mediationsvertrages, welcher die gefundenen Lösungen verbindlich festhält;
- Die Einrichtung geeigneter Abläufe und Kontrollmittel zur Unterstützung und Absicherung der Umsetzung der vereinbarten Lösungen;

(Flucher, S. 339).

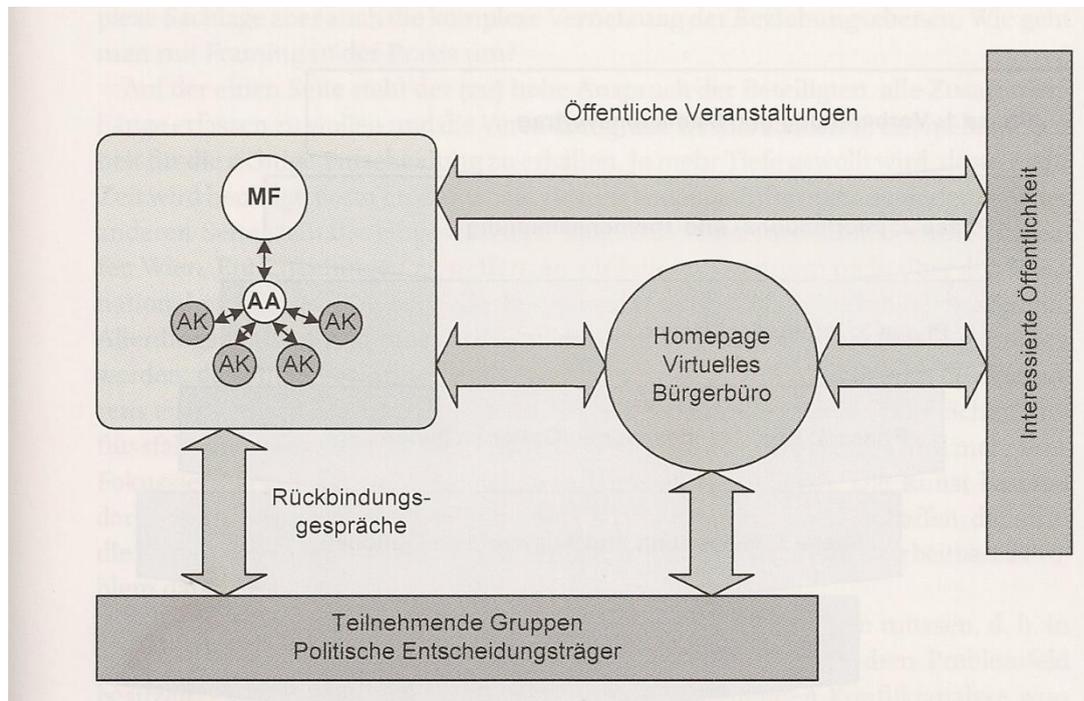
### **3.4.2. Main - Mediation**

Ursula König, eine der beteiligten Mediatorinnen schreibt:

„Zu Beginn war das Vertrauen weder in die Anderen, noch in den Prozess vorhanden. Jeder erwartete, dass der Andere etwas tun wird, so die eigenen Interessen endlich allgemein akzeptiert werden. Ein Chaos an Themen, Ansprüchen, Forderungen, Interessen lag vor. Die Konflikte reichten von dem Streit über die Anfangszeit einer Sitzung bis zur Frage, ob der Flughafen denn überhaupt eine Erweiterung braucht.“

Da die Gruppe sehr groß war, wurden einzelne Gruppen zusammengefasst und es wurden Arbeitskreise gebildet, welche bei Bedarf auch Experten zuziehen konnten. Weiters wurde eine Prozessteuerungsgruppe gegründet und Öffentlichkeitsveranstaltungen fanden statt. Es wurde laufend dokumentiert und Protokolle der Sitzungen veröffentlicht. Diese waren im Internet nachzulesen. Hierzu als Veranschaulichung die Graphik der Kommunikationsstruktur des Mediationsverfahrens Flughafen Wien:

**Abb. 19: Die Kommunikationsstruktur des Mediationsverfahrens Flughafen Wien**



Quelle: Flucher, S. 341

MF: Mediationsforum – umfasst alle Interessensgruppen

AA: Arbeitsausschuss, ca. 35 Personen – Gruppen werden zusammengefasst

AK: Arbeitskreise ca. 20 Personen – leistungsinhaltliche Vorbereitungsarbeiten

Es fanden viele Sitzungen der einzelnen Arbeitskreise statt, und diese Arbeitskreise berichteten dann dem Plenum.

Es galt alle Anliegen ernst zu nehmen, Bereitschaft zur Kooperation zu zeigen. Es wurde auch festgelegt, dass die stärkste Belastung auch die größte Aufmerksamkeit bekommt. Um Schwächere und Minderheitsmeinungen zu schützen, soll die Entscheidungsfindung im Konsens erfolgen.

Sitzungsprotokolle finden sich im Internet und geben ein Bild davon wie intensiv und kreativ sich diese Mediation gestaltete.

Gutachten zu folgenden Themenkreisen wurden eingeholt:

- Ökologie und Hydrogeologie
- Meteorologie
- Immission – Istzustand Luft
- Natur und Biotopschutz
- Forstwirtschaft, Jagd, Wildbiologie
- Avifauna
- Boden- Landwirtschaft und Fischerei

Im Mai 2004 wurde ein erster Teilvertrag geschlossen dieser regelte:

- Neue An- und Abflugrouten, Pistenaufteilung

Das Verfahren nahm 5 Jahre in Anspruch und fand am 22. Juni 2005 in einer von 50 Vertragsparteien unterzeichneten Abschlusserklärung ihren Abschluss. Es wurde eine rechtsunverbindliche Zusammenfassung und eine Abschlusserklärung der beteiligten sowie rechtlich verbindliche Verträge unterzeichnet. Im allgemeinen Mediationsvertrag wurden zu folgenden Themen Vereinbarungen getroffen:

- Umweltverträglichkeitsprüfungsverfahren
- Prozessvereinbarung (zukünftige Konflikte sollen auch konstruktiv bearbeitet werden)
- Nachtflugregelung
- technischer Lärmschutz
- Lärmzonendeckelung
- Landwirtschaft
- Umweltfonds
- Regionales Konfliktmanagement
- Schiedsgericht

Die Ziele, Konsens zu erreichen einen Vertrag zu unterfertigen und eine Umsetzungsvereinbarung, waren weitgehend erreicht worden.

Die Mediation war geprägt von den vielfältigen ökonomischen Interessen und dem Bedürfnis nach Lebensqualität, und es galt mit dieser Spannung umzugehen und eine Balance zu finden.

### 3.4.3. Post – Mediation

Allen Teilnehmern war bewusst, dass auch für die Zukunft Probleme auf kooperative Weise gelöst werden sollten. Es wurde auch festgestellt, dass rein technische, rein wirtschaftliche, rein rechtliche oder rein bedürfnisorientierte Lösungen langfristig nicht stabil sind.

Anbei ein Überblick über die Vertragsstruktur des Mediationsprozesses:

**Abb. 20: Vertragsstruktur des Mediationsprozesses**

	WAS	WER	VERTRAGSTYP
<b>I</b>	<b>Abschlussklärung</b> (alle Ergebnisse der Mediation; inkl. Teilvertrag)	Alle Parteien des Mediationsforums	Rechtlich unverbindliche Zusammenfassung der Verfahrensergebnisse
<b>II a</b>	<b>Allgemeiner Mediationsvertrag</b>  3. Piste Nachtflug Technischer Lärmschutz Deckelungen UVP-Verfahren  Prozessvereinbarungen	FWAG, Länder, Gemeinden, Dachverband der Bürgerinitiativen	Rechtlich verbindlicher Vertrag
<b>II b</b>	<b>Deckelungen / Lärmzonen (TLS); Siedlungsgrenzen</b>	Gemeinden, FWAG	Rechtlich verbindlicher Vertrag
<b>II c</b>	<b>Umweltfonds</b>	Gemeinden, Dachverband der Bürgerinitiativen, FWAG	Satzungen Fonds und Vertrag Fonds/FWAG
<b>II d</b>	<b>Verein « Dialogforum » Regionales Konfliktmanagement</b>	Verein (Delegation aller Parteien), FWAG, ACG, AUA	Vereinsstatuten und Kooperationsvertrag
<b>II e</b>	<b>Schiedsregelung für zukünftige Streitigkeiten</b>	Vertragsparteien gem. II a) – d)	Schiedsvertrag

Quelle: König, S. 15

#### **4. Hilfe durch Mediation im öffentlichen Bereich – anhand von zwei Beispielen**

Um die Effektivität von Mediation im öffentlichen Bereich aufzuzeigen, stelle ich folgend zwei Projekte vor.

Es handelt sich hierbei um ein Projekt, bei welchem im Vorfeld eine Mediation durchgeführt wurde (Mediationsverfahren „Eisenbahntrasse Gasteinertal“) und ein Projekt, bei welchem Mediation nachfolgend stattfand (Mediation „Zielgebiet Gürtel“).

##### **4.1. Mediationsverfahren "Eisenbahntrasse Gasteinertal"**

Dieses Mediationsverfahren beendete einen zwölf Jahre dauernden Konflikt und dauerte zwei Jahre, in welchen durch intensive Auseinandersetzung und Diskussion im Rahmen einer Mediation eine gemeinsam entwickelte und erarbeitete Vereinbarung getroffen wurde.

###### **4.1.1. Geschichte des Konflikts**

Österreich hatte sich in den EU Beitrittsvertrag verbindlich zu einem doppelspurigen Ausbau der Thauernachse als Nord-Süd- Korridor verpflichtet. Dies sollte einen Ausbau der einspurig geführten Abschnitte haben. Speziell betroffen war davon das Gasteinertal.

Damit war der Konflikt eröffnet, da diese Tourismusregion, welche auch speziell durch die Thermal- und Heilquellen bekannt ist, um ihre Lebensader fürchtete. Weiters hatte man Angst vor Lärm, Verschandelung der Landschaft, Immission während der langen Bauphase, damit verbunden auch ein Ausbleiben der Gäste. Nachdem die Österreichischen Bundesbahnen ihre Projektplanung 1996 vorstellte, und die Betroffenen vor scheinbar vollendete Tatsachen stellte, kam es zu Tumulten. Der Konflikt eskalierte, Höchstgerichte und der Europäische Gerichtshof wurden angerufen.

Ende Januar 1997 lud der Landeshauptmann von Salzburg zu einem "Bahngipfel". Das Ergebnis war die allgemeine Zustimmung, ein Mediationsverfahren einzuleiten.

Das erste Mediationsverfahren scheiterte und zum Zweiten Anlauf wurde ein vierköpfiges Mediatorenteam ausgewählt (nach Ausschreibung und Hearing).

#### **4.1.2. Mediationsverfahren**

Es wurden zehn Forumssitzungen und vierunddreißig Arbeitskreissitzungen abgehalten, es gab weiters zahlreiche Arbeitstreffen und Besprechungen der Teilnehmer. Das Ziel des Mediationsverfahrens wurde wie folgt festgelegt:

"Eine von allen Beteiligten als nachhaltig, d.h. ökonomisch, ökologisch und sozial verträglich angesehene, sowie technisch machbare Variante der Hochleistungsstrecke in einem Konsensfindungsverfahren zu erarbeiten" (Kessen, S. 3)

#### **4.1.3. Pre - Mediation**

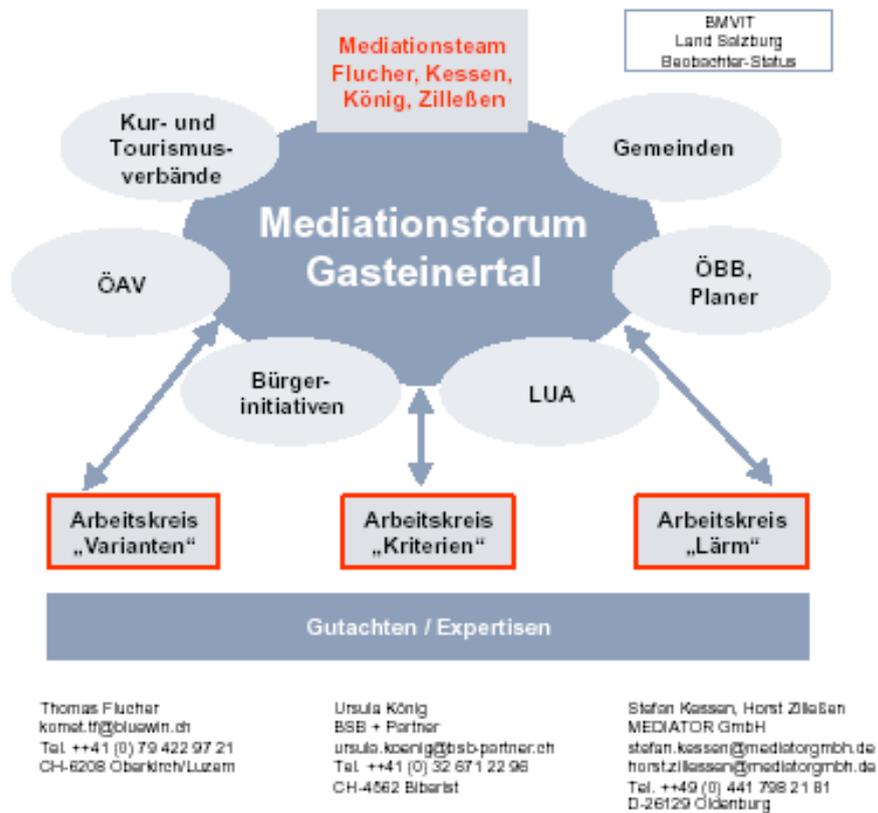
Folgende Interessensgruppen waren vertreten:

- Gemeinden Bad Gastein, Bad Hofgastein und Dorfgastein
- Bürgerinitiativen Badgastein und Bad Hofgastein
- Österreichischer Alpenverein, Sektion Gastein (ÖAV)
- Kur- und Fremdenverkehrsverbände Badgastein und Bad Hofgastein
- Wirtschaftskammer Salzburg
- Landesumweltanwaltschaft Salzburg (LUA)
- Österreichische Bundesbahnen
- Planungsbüro des Österreichischen Bundesministeriums für Verkehr (BMWV später BMVIT).

Da schnell festgestellt werden konnte, dass es eine Vielzahl von beteiligten Personen gab, wurde die Teilnahme von Vertretern ganzer Interessengruppen vorgesehen. So konnte die Größe auf vierzehn Konfliktparteien reduziert werden. Wichtig war es, dass diese Vertreter ihren Gruppen intensiv berichteten, um den Prozess transparent zu gestalten. In dieser Phase wurde auch beschlossen, das Fachwissen von Experten und Gutachtern, wenn nötig hinzuzuziehen. Gemeinden und Bürgerinitiativen

erhielten auch Rechtsbeistand durch einen Rechtsanwalt. Die Mediatoren machten auch in dieser Phase eine intensive Konfliktanalyse durch getrennte Gespräche mit den Vertretern der Interessengruppen.

**Abb. 21: Struktur und Beteiligte des Mediationsverfahrens**



Quelle: Kessen, S. 4

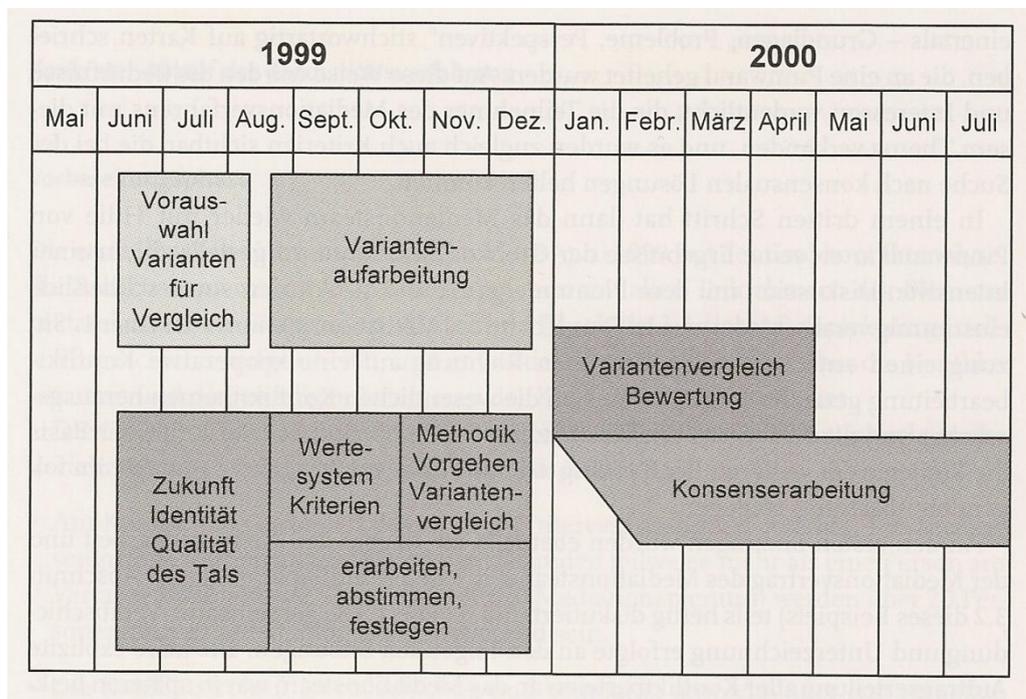
Ein Mediationsvertrag zwischen Mediatorenteam und Konfliktparteien wurde geschlossen.

#### 4.1.4. Main-Mediation

Diese beinhaltet die Punkte:

- Positionen festzustellen und daraus Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten herauszufinden
- Informationen und Themen zu sammeln und so zu einer gemeinsamen Problemdefinition zu kommen
- kreative Ideensuche, die Bewertung dieser und eine gemeinsamen Lösungssuche

**Abb. 22: Vorgehensstrategie im Mediationsverfahren**



Quelle: Flucher, S.322

Es galt eine genaueste Konfliktanalyse zu machen und allen an der Mediation teilnehmenden Parteien die Möglichkeit des sich Einbringens zu geben. Von den Mediatoren musste deswegen besonders auf das Machtgleichgewicht der einzelnen Parteien geachtet werden. In den Berichten der Mediatoren wird besonders und als wesentliche Vorbedingung festgehalten, dass sich die ÖBB in dieses Verfahren einließ und auch betonte, dass die Planung im Mediationsverfahren gemeinsam neu

beginnen würde. Es wurde auch zugesichert, nur das zu bauen, was im Mediationsverfahren konsensual beschlossen wurde. Auch war es wichtig immer wieder das Bedürfnis nach externer Entscheidung und Lösungsfindung an die Beteiligten zurückzuspielen. Wichtig war es nicht nur Wünsche und Bedürfnisse sichtbar zu machen, sondern, dass diese auch von den anderen Beteiligten verstanden wurden. Besonderer Wert wurde auf die kreative Ideensuche gelegt. Hier galt es, sich von den bisherigen Lösungsvarianten zu lösen und neue Varianten gemeinsam anzudenken. Danach kam es zur Bewertung und der Auswahl der Varianten. Die Kernlösung wurde im Juni 2000 der Presse vorgestellt und im Oktober 2000 wurde gemeinsam die Entscheidung für eine Trassenvariante getroffen. Die Konfliktparteien verpflichteten sich mittels einer schriftlichen Vereinbarung zu der von ihnen gefundenen Lösung, welche von allen Konfliktparteien unterzeichnet wurde. Im Mai 2001 waren alle Detailprobleme beseitigt, der Mediationsvertrag konnte als verbindlicher Vertrag rechtsgültig unterzeichnet werden.

#### **4.1.5. Post – Mediation**

Die Mediation war erfolgreich abgeschlossen worden. Die Parteien hatten sich auf die Trassenvariante für das gesamte Tal, welche das Optimum für die Interessen aller darstelle, geeinigt. Es wurde auch festgehalten, dass der Ist-Zustand deutlich gebessert wurde. Als besonders wichtig sahen die Mediatoren die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidung an. Es gab eine umfangreiche Dokumentation, und auch die Öffentlichkeit wurde durch umfassende Information versorgt. Es wurde von allen Beteiligten auch befürwortet, dass in der Realisierungsphase auftauchende neue Probleme mittels Mediation gelöst werden sollten.

#### **4.2. Mediation „Zielgebiet Gürtel“**

Im Rahmen der Aufwertung der Gürtelzone entstanden in den Gürtelbögen Lokale und Geschäfte. Es wurden durch die baulichen Veränderungen soziale, kulturelle und wirtschaftliche Veränderungen initiiert. Dies sollte eine Verbesserung der Lebensqualität mit sich bringen.

#### **4.2.1. Problemstellung**

Trotz der Tatsache, dass die Gegend durch die Verbauung einen positiven Impuls bekam, entwickelten sich Probleme, vor allem, was den Müll und Lärm betraf. Die Anrainer klagten über Lärmbelästigung vor allem auch am Wochenende bis tief in die Nacht und klagten darüber, dass nicht nur Müll auf der Straße lag, sondern auch die Reste des übermäßigen Alkoholgenusses, die die Gehsteige „zierten“. Sie beklagten Musik, Gesprächslärm, polternde Gruppen, sowie die Beschädigung von Müllcontainern. Im Vorfeld gab es weder schriftliche Aufzeichnungen, noch wurden diese Themen mit den Betroffenen abgeklärt. Es hatte sich zwar eine Arbeitsgruppe im Jahre 2003 gegründet, welche sich aber wieder auf Grund von Konflikten auflöste. Dies war die Ausgangssituation.

#### **4.2.2. Pre - Mediation**

Es galt, den Konflikt zu analysieren und die in den Konflikt involvierten Parteien festzustellen. Die Gruppe der Anrainer war in diesem Fall eine unbekannte Gruppe, es hatte sich aber eine Arbeitsgruppe gebildet, die diese vertrat. Folgend die Protagonisten:

- ein Vertreter aus dem Beirat
- ein Vertreter aus dem Projektteam „Zielgebiet Gürtel“
- der Projektkoordinator des Projekts „Zielgebiet Gürtel“
- Sachverständige aus den Magistratsabteilungen
- Ansprechpersonen aus der Arbeitsgruppe Müll und Lärm
- Die LokalbetreiberInnen der betroffenen Gürtelbögen

- Ziel und Auftrag

Am Anfang lag die Zieldefinition bzw. die Auftragsklärung – Es sollte der Lebensraum Gürtel aufgewertet werden indem an einer Lärmreduktion gearbeitet und die Müllsituation geklärt und verbessert werden sollte.

- Interventionsplanung

Im Plenum sollte die Struktur durch ein moderiertes kooperatives Maßnahmengespräch gewährleistet werden. Ergänzend sollten Interviews,

Strategiegespräche und Gruppengespräche im kleineren Rahmen durchgeführt werden. Experteninformation sollte, wenn notwendig, eingeholt werden. Am Ende sollte eine Ergebnissicherung erfolgen.

Das Mediatorenteam bestand aus 3 Personen. Anrainer konnten zu jedem Zeitpunkt am Verfahren teilnehmen. Da Verfahrensdesign wurde ausgearbeitet und es wurde eine Einladung für alle Beteiligten zum ersten Mediationsgespräch. Ziel war es, Impulse für Veränderungsprozesse in der festgefahrenen Kommunikation zu geben. Ergebnisse der Veranstaltungen sollten schriftlich festgehalten und als Grundlage für Öffentlichkeitsarbeit und Information verwendet werden. Protokollführung sollten dies während der Veranstaltung gewährleisten.

#### **4.2.3. Main - Mediation**

Es galt das Hauptproblem Lärm und Müll zu lösen. Zu diesem Zweck wurden 2 Maßnahmengespräche geplant.

In der ersten Veranstaltung sollten Impulse für die Weiterentwicklung gegeben werden. Die Problemlage sollte erörtert werden und Lösungen angedacht und gefunden werden. Die dafür notwendigen Maßnahmen geplant und verbindlich festgelegt werden.

##### **4.2.3.1. Erstes Maßnahmengespräch**

Es fand am 17 Juni 2004 statt. Es nahmen 37 Personen daran teil. Die Eingeladenen wurden begrüßt und es wurde nochmals erörtert warum diese Einladung erfolgt war.

Der Ablauf wurde wie folgt festgelegt:

- Problemanalyse
- Lösungsansätze getrennt nach Müll und Lärm
- Zusammenfassung der erarbeiteten Maßnahmen
- nächste Schritte und Vereinbarungen
- Feedback und Abschluss

Die Probleme wurden aufgelistet beginnend mit den leichteten sofern notwendig wurden diese in Kleingruppen erarbeitet. Maßnahmen wurden überlegt und festgehalten. Es wurde festgelegt „Wer macht was“.

In der Feedbackrunde zeigte sich, dass die Veranstaltung von den teilnehmenden Personen sehr begrüßt wurde. Die Stimmung war angeregt und das Gesprächsklima gut, dies spiegelte sich auch in den vielen Wortmeldungen wider.

**Anbei die Ergebnisse des ersten Maßnahmengespräches:**

**ERGEBNISSE LÄRM**

<b>LÄRM-PROBLEME</b>	<b>LÄRM-MASSNAHMEN (wer macht was)</b>
<b>Lärm durch alkoholisierte Jugendliche</b> (z.B. bei Lokal X)	Der Projektkoordinator oder MA für das Projekt „DER GÜRTEL“ spricht mit den zuständigen BezirksvorsteherInnen und Bezirksbehörden betr. vermehrter <b>polizeilicher Kontrollen</b> VertreterIn der Gebietsbetreuung XX organisiert ein <b>Treffen</b> zwischen Lokalbetreiber X, und Vertretern von Jugendorganisationen (Jugendzentrum), um mögliche Lösungen zu erarbeiten
<b>Lärm</b> (mehr als 85 dB) <b>durch laute Musik</b> (Bässe) bei offenen Türen oder bei Veranstaltungen im Freien (z.B. bei Lokal 1, Lokal 2, Lokal 3)	Die Durchführung von <b>Schallpegelmessungen</b> werden in Abstimmung zwischen dem Projektkoordinator des Projekt „DER GÜRTEL“, den Magistratischen Bezirksämtern und der MA (Umwelt) im Sommer vorgenommen <b>die Veranstalter</b> werden mehr und <b>gezielte Informationen</b> z.B. durch Aushänge in den Häusern (schwarzes Brett), vornehmen der Einsatz von „ <b>Lärmschleusen</b> “ (z.B. bei Lokal 1, Lokal 2) kann zur Verringerung der Lärmemission beitragen. Der Betreiber des Lokals 1 stellt sich diesbezüglich als Know-how Träger für andere Lokale (Lokal 3) zur Verfügung
<b>Lärm durch Ketten</b> bei Schanigärten	<b>Verwendung von plastifizierten Ketten</b> oder Stahlseilen zur Sicherung von Tischen und Stühlen: <b>Lokal 5</b> und <b>Lokal 6</b> werden den Lösungsvorschlag aufnehmen, <b>Lokal 7</b> tauscht restliche Ketten ebenfalls gegen Stahlseile aus; die anderen Lokale verwenden keine Ketten mehr
<b>Lärm durch lautes Abräumen</b> der Tische in den Schanigärten	<b>Alle Lokalbetreiber werden ihre Mitarbeiter nochmals extra und besonders auf lärmschonendes Abräumen hinweisen</b>

Lärm durch den Transport von Waren (z.B. Flaschen oder Eis) zu nahegelegenen Lagerräumen (kju, Lokal 1) mit einem „lauten“ Wagerl	der Einsatz von Gummirädern kann den Lärm reduzieren: Lokal 4 wird den Lösungsvorschlag für das Eiswagerl aufnehmen, der Transport der Leergebinde erfolgt bereits mittels KFZ. Lokal 5 fährt untertags in die Sobieskigasse, hat bereits Kunststoffrollen, wird jedoch die Einsatzzeiten und den Räderaustausch auf Gummireifen nochmals überprüfen
Anrainer wollen Beschwerden über Lärm bei der Polizei vermeiden	Einrichten von Lärmhotlines: die Lokale sind Erstansprechpartner für betroffene AnrainerInnen - Lokal 1, Lokal 2, Lokal 3 und Lokal 3 stimmen dem zu. Ihre „Hotline-Funktion“ wird dem Magistratischen Bezirksamt, dem Bürgerdienst und der Polizei durch den Projektkoordinator der MA bekannt gegeben (bzw. von ihnen selbst kommuniziert)

## ERGEBNISSE MÜLL

MÜLL-PROBLEME	MÜLL-MASSNAHMEN (wer macht was)
Überfüllte Müllboxen und Müllablagerung vor den Boxen durch „Mülltourismus“ bzw. versperrte Boxen	„Sichtbare“ bzw. „offene“ Müllboxen sollen in Abstimmung mit den Verkehrsbetrieben, der ArchitektIn, den Magistratsabteilungen, den Lokalen Lokal 1 und Lokal 2 neu gestaltet bzw. verändert werden (unterer und oberer Abschluß, Sichtschutz, selbstschließende Türen); nach Erstgespräch durch die Verkehrsbetriebe mit dem/der ArchitektIn soll ein gemeinsames Gespräch mit allen Beteiligten bis Ende Juli stattfinden
Fehlende bzw. zu weit entfernte Glas- und Altpapiercontainer im Bereich Lokal 3	Abstimmung zwischen Lokal 3 und der MA (Abfall) über zusätzliche Container
Allgemeine Müllprobleme / Missstände	es besteht die Möglichkeit über das Misttelefon die MA (Tel.: 546 48) jederzeit über Missstände zu informieren
Verpackungskartons des Fahrradgeschäfts werden vor den Müllboxen abgelagert	Lösung bereits erfolgt, da die Verpackungskartons nun von privater Seite entsorgt werden

#### 4.2.3.2. Zweites Maßnahmengespräch

Es fand am 5. Oktober 2004 statt. Diesmal nahmen 24 Personen daran teil. Es wurde zu Beginn der Veranstaltung wurden die positiven Ergebnisse des ersten Maßnahmengesprächs hervorgehoben und wieder der Ablauf festgelegt:

- Verbesserungsmaßnahmen Müll und Lärm
- Zusammenfassung der Ergebnisse
- Neue Herausforderungen
- Nächste Schritte und Wünsche
- Feedback und Abschluss

Es wurde die Wichtigkeit des Ausgleichs der Bedürfnisse zwischen Bewohnern und Lokalbetreibern besonders betont, den das erste Maßnahmengespräch bereits gebracht hatte. Die bereits umgesetzten Verbesserungen wurden dargestellt und Ursache und Ergebnis besprochen. Die nächsten Schritte und Wünsche wurden besprochen. Einrichtung einer „Lärmhotline“, Vermeidung von Schallbrücken – Verringerung der Vibrationen, Erhöhung der Straßensicherheit (Fußgängerampeln, Tempolimits).

Wieder wurde die Veranstaltung von allen sehr positiv aufgenommen und begrüßt. Es wurde den Teilnehmern für die kooperative, intensive und konstruktive Mitarbeit gedankt.

**Anbei die Ergebnisse des 2. Maßnahmengesprächs:**

#### MASSNAHMEN MÜLL

URSACHE	MASSNAHME	ERGEBNIS
Müllablagerung vor den Müllboxen	„Sichtbare“ bzw. „offene“ Müllboxen sollen in Abstimmung mit den Verkehrsbetrieben, ArchitekIn, den betroffenen Magistratsabteilungen und den Lokalen umgestaltet werden	<b>TEILERGEBNIS:</b> Es gab ein Vorgespräch zwischen den Wr. Linien, der Arch. Tillner und der MA21 A

	(Transparenz und oberer Abschluß)	Die anwesenden TeilnehmerInnen werden an die <b>Verkehrsbetriebe</b> nach einer <b>Bedarfserhebung</b> im Rahmen des Projektes „DER GÜRTEL“ herantreten und einen Termin mit der ArchitektIn und den BezirksvorsteherInnen vorschlagen. Es soll zur <b>Zusammenarbeit</b> eingeladen werden, um <b>gemeinsam</b> die Verbesserungsvorschläge <b>aktiver</b> Lokalbetreiber zu diskutieren und <b>Lösungen</b> zu finden.
<b>Fehlende Glas- und Altpapiercontainer</b> im Bereich Lokal 1	<b>Abstimmung</b> zwischen Lokal 1 und der MA (Abfall) über <b>zusätzliche Container</b>	<b>LÖSUNG</b> <b>erfolgt:</b> ein zusätzlicher <b>770 Liter – Container</b> wurde bereits im Bereich einer Bogen - Unterführung aufgestellt
Allgemeine <b>Misstände</b>	Mitteilung von Missständen über die <b>Hotline</b> der MA (Abfall)	über das <b>Misttelefon</b> die MA (Abfall), Tel.: <b>546 48</b> direkt an die BezirksvorsteherInnen
<b>Neu:</b> <b>Beeinträchtigung der Radfahrer</b> durch <b>Glasscherben</b> auf den Radwegen	<b>Kommunikation</b> mit Gästen - die <b>Lokalbetreiber</b> sollen die Besucher laufend auf das Problem ‚ <b>Glasscherben</b> ‘ hinweisen und dazu auffordern, <b>Flaschen</b> in den <b>Lokalen zurücklassen</b>	<b>Kommunikation</b> der Lokalbetreiber mit der MA (Abfall) und den <b>BezirksvorsteherInnen</b> zu diesem Problem
<b>Neu:</b> <b>Beeinträchtigung</b> der Besucher durch ‚ <b>Hundstrümmerl</b> ‘ auf den Bereichen vor den Lokalen	<b>Kommunikation</b> mit HundebesitzerInnen durch <b>Lokalbetreiber</b>	<b>Kommunikation</b> der Lokalbetreiber mit der MA (Abfall) und den <b>BezirksvorsteherInnen</b> zu diesem Problem

## MASSNAHMEN LÄRM

URSACHE	MASSNAHME	ERGEBNIS
Lärm durch <b>alkoholisierte Jugendliche</b>	Gespräch der Projektkoordination der MA mit BezirksvorsteherInnen und Bezirksbehörden zwecks vermehrter <b>polizeilicher Kontrollen</b> <b>ExpertInnengespräch</b> mit VertreterInnen von <b>Jugendorganisationen, Gebietsbetreuungen, Arbeitsgruppe</b> und <b>Lokalbetreiber</b>	Es soll bei den <b>BezirksvorsteherInnen</b> und <b>Bezirksbehörden</b> betreffend <b>polizeilicher Kontrollen</b> nachgefragt werden <b>Kontrollen durch die Lokalbetreiber</b> selbst im Lokal und vor den Lokalen (Schanigärten) <b>TEILERGEBNIS</b> <b>Expertengespräch</b> <b>erfolgt:</b> Projektidee ‚ <b>Youth Nite Walk</b> ‘ mit Betreuung der Jugendlichen als eines der Ergebnisse des Gesprächs
Lärm durch <b>laute Musik</b> (offenen Türen, Veranstaltungen im Freien)	Durchführung von <b>Schallpegelmessungen</b> in Abstimmung zwischen der Projektkoordination der MA den Magistratischen Bezirksämtern und der MA (Umwelt) im Sommer gezielte <b>Informationen der Bewohner</b> durch die Veranstalter der Einsatz von ‚ <b>Lärmschleusen</b> ‘ kann zur Verringerung der Lärmemission beitragen.	zu kompliziert, da <b>nur auf Ersuchen</b> der Magistratischen Bezirksämter auf Grund von <b>Anrainerbeschwerden</b> möglich hat <b>nicht funktioniert!</b>
Lärm durch <b>Ketten bei Schanigärten</b> (Sicherung von Tischen und Stühlen)	Verwendung von <b>plastifizierten Ketten bei Lokal 2 und Lokal 3</b> <b>Lokal 1</b> tauscht restliche Ketten ebenfalls gegen Stahlseile aus die anderen Lokale verwenden keine Ketten mehr	<b>LÖSUNG erfolgt!</b>
<b>Lärm durch lautes Abräumen</b> (Schanigärten)	Alle <b>Lokalbetreiber</b> werden ihre <b>Mitarbeiter</b> nochmals extra und besonders <b>auf lärmschonendes Abräumen</b> hinweisen	<b>LÖSUNG erfolgt!</b>
Lärm durch den <b>Transport von Waren</b>	der <b>Einsatz von Gummirädern</b> kann den Lärm reduzieren	<b>Lokal 2</b> hat den Lösungsvorschlag aufgenommen

		<b>TEILLÖSUNG erfolgt: Lokal 1</b> benützt auch Gummiräder, verwendet ein ‚2. Wagerl‘ und wird den Räderaustausch nochmals <b>überprüfen</b> – AnrainerInnen melden weniger Lärmbeschwerden
<b>Ruhestörung</b> (Anrainer vermeiden Beschwerden)	Einrichten von ‚Lärmhotlines‘ durch <b>Lokal 4, Lokal 5 und Lokal 2</b>	<b>teilweise funktionieren Lärmhotlines schon</b> ; dort wo nicht wird die Projektkoordination der MA wird die ‚Lärmhotline‘ - Nummern der Lokale an die <b>BezirksvorsteherInnen</b> und an den <b>Stadthauptmann</b> weiterleiten;

#### 4.2.3.3. Expertengespräch „alkoholisierte Jugendliche“

Da sich diese Notwendigkeit zeigte, wurde zu einem Expertengespräch geladen. Dieses fand am 29. September 2004 statt. Hier wurde auf die spezielle Problematik von betrunkenen Jugendlichen eingegangen – billige alkoholische Getränke, mitgebrachter Alkohol, lautes Verhalten der Jugendlichen, das Wegwerfen von leeren Falschen, etc.

Mit den allen Beteiligten wurde die Situation besprochen, die Experten konnten informieren und Fragen der Teilnehmer beantworten. Gemeinsam wurden Lösungsideen geboren; wie z.B. Kontrolle der Jugendlichen, billige alkoholfreie Getränke, Verstärkter Einsatz von Sozialarbeitern, etc.

Allen Beteiligten war jedoch bewusst, dass diese Problematik nicht allein durch lokale Maßnahmen lösbar ist.

#### 4.2.4. Post –Mediation

Es zeigte sich, dass sich die Lebensqualität der Anrainer deutlich gebessert hatte. Es hatte eine Vernetzung der unterschiedlichen Gruppen stattgefunden. Es kam für alle Beteiligten zu einer besseren Kenntnis der Situation am Gürtel. Zuständigkeiten und Machbarkeiten wurden geklärt.

## **5. Vorteile und leichtere Durchführung von Projekten im öffentlichen Bereich mit Hilfe von Mediation**

In einer Zeit in der Bürger nicht mehr schweigen und sich emanzipiert haben, ist es nicht mehr so leicht, Projekte ohne Rücksicht auf Verluste durchzusetzen. Deswegen ist auch in unseren Breiten das Bedürfnis Konflikte konsensual zu lösen immer größer. Dies vor allem, weil gerichtliche Verfahren nicht nur Geld, sondern auch Zeit Kosten und der Erfolg eines Projektes auch davon abhängt, wie es von der Öffentlichkeit angenommen wird. Nicht nur Planer und betroffene Gruppen, sondern auch Behörden und Politik sind daran interessiert, Projekte reibungslos durchzuführen. Im öffentlichen Bereich kann es an vielen Stellen zu Konflikten kommen. Deswegen ist hier der Einsatz von Mediation auch bei allen Phasen einer Immobilien - Projektentwicklung im öffentlichen Bereich möglich und wünschenswert. Nicht nur bei Großprojekten, sondern auch beim Einfamilienhaus zeigt sich, dass die Einbindung aller betroffenen und das Ernstnehmen ihrer Bedürfnisse und Interessen sich bezahlt macht.

Es hat sich gezeigt, dass auch das Bedürfnis der einzelnen Konfliktparteien dahingeht, eine gemeinsame für alle tragbare Lösung zu finden. Eine erfolgreiche Mediation kann nur dann stattfinden, wenn die Beteiligten freiwillig und dauerhaftes Engagement zeigen und vor allem, wenn sie auch bereit sind Verantwortung zu übernehmen. Dem Mediator obliegt es, Klarheit und Flexibilität in den strukturierten Prozess zu bringen, auf die Transparenz zu achten, d. h bei Großprojekten die Öffentlichkeitsarbeit nicht außer acht zu lassen. Auch die Prozesse, während einer Mediation zu reflektieren und Empathie zu zeigen, gegenseitiges Vertrauen zu fördern und die Eigenverantwortlichkeit zu stärken und zu unterstützen. Wichtig ist es auch bei Mediationen nicht durch Zeitdruck beengt zu sein. Experten und Fachleute sollten, wann immer benötigt, hinzugezogen werden. Das Gefühl, nicht machtlos ausgeliefert zu sein und sich aktiv einbringen zu können, führt auch dazu, dass diese Lösungen gemeinsam getragen werden und dass „Endprojekt“ auch von allen angenommen wird. Mediation wird im öffentlichen Bereich immer mehr angewandt und trägt dazu bei, dass Projekte friedlicher geplant, ausgeführt und verwertet werden können.

## **6. Zusammenfassung: Ausblick und Rückblick**

Als Architekt und Mediator sieht der Verfasser immer mehr die Dringlichkeit Immobilien-Projektentwicklung im öffentlichen Bereich und Mediation zur Hilfe von Konsenslösungen einzusetzen. Auch in der Fachliteratur wird immer mehr darauf hingewiesen, dass sich eine begleitende Mediation von Anfang an positiv auf den Zeit-Nutzen-Kosten-Parameter auswirkt. In Zukunft werden diese beiden Felder immer mehr verknüpft werden. Es wird immer augenscheinlicher, dass sich Projekte leichter entwickeln und durchführen lassen, wenn alle am Projekt beteiligten Personen zufrieden sind, das heißt sich zu ihren Bedürfnissen, Interessen, Sorgen äußern können. Aber gleichzeitig auch das subjektive Gefühl haben, verstanden und ernst genommen zu werden.

Denn die Einbindung aller Betroffenen gibt die Möglichkeit zur Kommunikation, Diskussion und vor allem auch die Sicht neuer Perspektiven und Ideen. Die Einbindung der Betroffenen führt auch zu neuen Sichtweisen. Es werden gemeinsam neue kreative Lösungen gefunden und Entscheidungen getroffen. Die hohe Eigenverantwortlichkeit und die aktive Mitwirkung an der gemeinsamen Entscheidungsfindung bietet ein besonders hohes Maß der Akzeptanz.

Die angeführten praktischen Beispiele geben einen Eindruck davon, was Mediation bewirken und wie Mediation eingesetzt werden kann. Immobilien-Projektentwicklung im öffentlichen Bereich bietet ein breites Spektrum für den Einsatz von Mediation. Die vielen einzelnen Phasen bei der Projektentwicklung, welche sehr viele Risiken in sich bergen (viele Risikoanalysen zu verschiedenen Feldern werden durchgeführt) sind immer wieder Ansatzpunkt und Ausgangspunkt für Konflikte. Auf Grund der hohen finanziellen Investitionen und des Zeitdrucks ist ein umschießen dieser Konfliktpunkte durch Mediation nicht nur wünschenswert, sondern immer augenscheinlicher notwendig. Hier ist deshalb ein breites Einsatzfeld für Konfliktregelung – Mediation.

Heute findet diese nicht nur bei Familie, Scheidung, in der Wirtschaft, etc., sondern findet auch im öffentlichen Bereich – Umweltmediation immer mehr an Bedeutung.

In einer Zeit in der „time is money“ von besonderer Bedeutung ist, ist die rasche Durchführung von Projekten essentiell.

Nicht zuletzt ist das „nicht zu Rate ziehen“ eines teuren Anwalts vielleicht auch eine Kostenersparnis für die Zukunft.

Abschließend noch ein Zitat von Thomas Mann:

**„DER FREIHEIT ANDERER NAME HEISST  
VERANTWORTUNG.“**

## Literaturverzeichnis

**Besemer, Christoph: Mediation Vermittlung in Konflikten;** 6.Aufl.; Stiftung Gewaltfreies Leben (Königsfeld) Werkstatt für Gewaltfreie Aktion (Baden), Druckwerkstatt Kollektiv GmbH.; Darmstadt,1999

**Breidenbach, Stephan: Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt;** O.Schmidt; Köln, 1995

**Diederichs, Claus Jürgen: Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung;** Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute; Bd.2, 2., erw. u. aktualis. Aufl.; Springer; Berlin, 2005

**Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept;** 19. Aufl., Campus, Frankfurt am Main [u.a.], 2000

**Flucher, Thomas / Kochendörfer, Bernd / von Minckwitz, Ursula. u.a., [Hrsg.]: Mediation im Bauwesen;** Ernst&Sohn, Berlin, 2003

**Flucher, Thomas: Mediation - Wirtschaft - Arbeitswelt – Öffentlicher Bereich, Modul 1, Basisseminar;** Skriptum, Universität St. Gallen, 2004

**Friedman, Gary J.: Die Scheidungsmediation. Anleitungen zu einer fairen Trennung;** Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.; Reinbeck bei Hamburg, 1996

**Gans, Brigitte: Einführungsseminar – Mediation im öffentlichen Bereich – Planung, Umwelt und Bauwesen,** Skriptum, ARGE Bildungsmanagement, Wien, 2003

**Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und BeraterInnen;** 6., ergänzte Aufl.; Freies Geistesleben, Stuttgart, 1999

**Gloor Maung, Prisca: Mediation - Wie wir uns einigen, wenn wir uns trennen;** Herder; Freiburg im Breisgau, 1996

**Kessen, Stefan / König, Ursula: Eisenbahntrasse Gasteinertal. Einige Anmerkungen zur Kunst des Wartens;** In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 3/2002, 128 – 134; CfM - Centrale für Mediation; O.Schmidt; Köln, 2002

**Klammer, Gerda / Geißler, Peter, [Hrsg.]: Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung;** Falter; Wien, 1999

**König, Ursula: Partizipation in einem konkreten Prozess: Das Beispiel Mediation Flughafen Wien;** In: Akzeptanz durch Partizipation, Vortrag; Bundesamt für Energie; Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK; Schweiz, 2002

**Kyrein, Rolf: Immobilien – Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung; 2. Aufl.; Müller; Köln, 2002**

**Schulte, Karl-Werner / Bone - Winkel, Stephan, u.a. [Hrsg.]: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung; 2., aktual. und erweit. Aufl.; Müller; Köln, 2002**

## Anhang 1: Beispiel eines Mediationsvertrages aus dem Internet

### Mediationsvertrag:

abgeschlossen zwischen,

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

in weiterer Folge **Medianden** genannt und

\_\_\_\_\_ Psychotherapeut/in

\_\_\_\_\_ Rechtsanwalt/Rechtsanwältin

in weiterer Folge **Mediatoren** genannt.

Die Medianden haben sich in Mediation begeben, um Regelungen zu erarbeiten, die im Zusammenhang mit

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

anfallen.

Die Mediation wird von den Mediatoren geleitet.

Die Mediation dient dazu, außergerichtlich und selbstverantwortlich Vereinbarungen zu erarbeiten, die im gegebenen Zusammenhang stehen. Es ist den Medianden verständlich, dass sie sich zur

Durchführung der Mediation an bestimmte Verfahrensregeln halten müssen.

1. Diese **Regeln** beinhalten insbesondere,
  - das Bemühen um einen Konsens
  - das Bemühen, während der Mediation fair und gerecht miteinander umzugehen;
  - die Verpflichtung, in der Mediation alle Informationen über Einkommen, Vermögenswerte und Steuererklärungen offen zu legen;
  - die Verpflichtung, während der Fortdauer der Mediation keine Vermögenswerte ohne Zustimmung des anderen zu sperren, zu veräußern oder zu verschieben.
  
2. In der Mediation werden alle für die Medianden im gegebenen Zusammenhang wichtigen Themen besprochen und werden die Ergebnisse in einer **Absichtserklärung** schriftlich festgehalten, die jedoch kein rechtswirksames Dokument darstellt.
  
3. Den Medianden wird empfohlen, eine **Rechtsberatung** ihres Vertrauens in Anspruch zu nehmen, um über ihre gesetzlichen Rechte und Pflichten voll informiert zu sein. Es wird darüber hinaus empfohlen, den Entwurf der schriftlichen Vereinbarung am Ende der Mediation von einem Rechtsanwalt überprüfen zu lassen; nicht zuletzt um volle Aufklärung über die rechtlichen Konsequenzen einer solchen Vereinbarung zu haben.
  
4. Festgehalten wird, dass die Medianden **freiwillig** zur Mediation gekommen sind. Jeder Mediand kann zu jeder Zeit von sich aus die Mediation **abbrechen**.

5. Die Medianden werden bis zum Abschluss oder Abbruch der Mediation über die in der Mediation zu regelnden Bereiche **kein Gerichtsverfahren** einleiten oder fortsetzen.
6. Die **Mediatoren** leiten, fördern und strukturieren die Gespräche während der Mediation.
7. Die Mediatoren verpflichten sich zu absoluter **Objektivität und Neutralität** gegenüber beiden Medianden. Sie werden dem gemäß keinen der Medianden bevorzugen oder benachteiligen. Die Gespräche mit den Mediatoren finden in der Regel nur im Beisein beider Medianden statt. Von diesem Grundsatz kann nur mit Zustimmung beider Medianden abgegangen werden.
8. Die Mediatoren können gegen vorherige Ankündigung die Mediation jederzeit abbrechen, wenn ein Mediand gegen einen in dieser Vereinbarung festgeschriebenen Grundsatz verstößt.
9. Die Mediatoren verpflichten sich zu **Stillschweigen** über alles, was während der Mediation besprochen wird. Sie werden während der Mediation erörterte Inhalte auch nach der Mediation nicht an Dritte preisgeben.
10. Eine Mediationssitzung dauert gewöhnlich \_\_\_ Minuten (eine \_\_-Minuten Einheit kostet pro Mediator EURO \_\_\_\_\_ (inkl 20% USt.) und ist jeweils am Ende der Sitzung zu begleichen. Für den Fall der Inanspruchnahme einer geförderten Familienmediation beträgt der Selbstbehalt pro Einheit \_\_\_\_\_ (inkl 20% USt). Dieser ist jeweils am Ende der Sitzung zu begleichen.

11. Dieses **Honorar** teilen die Medianden untereinander im folgenden Verhältnis: \_\_\_\_\_

12. Für Sitzungen, die weniger als 3 Werktage im voraus abgesagt werden, ist der Gebührensatz einer Mediationsstunde zu bezahlen, ebenso wenn nicht beide Medianden zu einer Sitzung kommen.

13. Die Medianden kommen einvernehmlich überein, dass die Mediation am \_\_\_\_\_ begonnen hat.

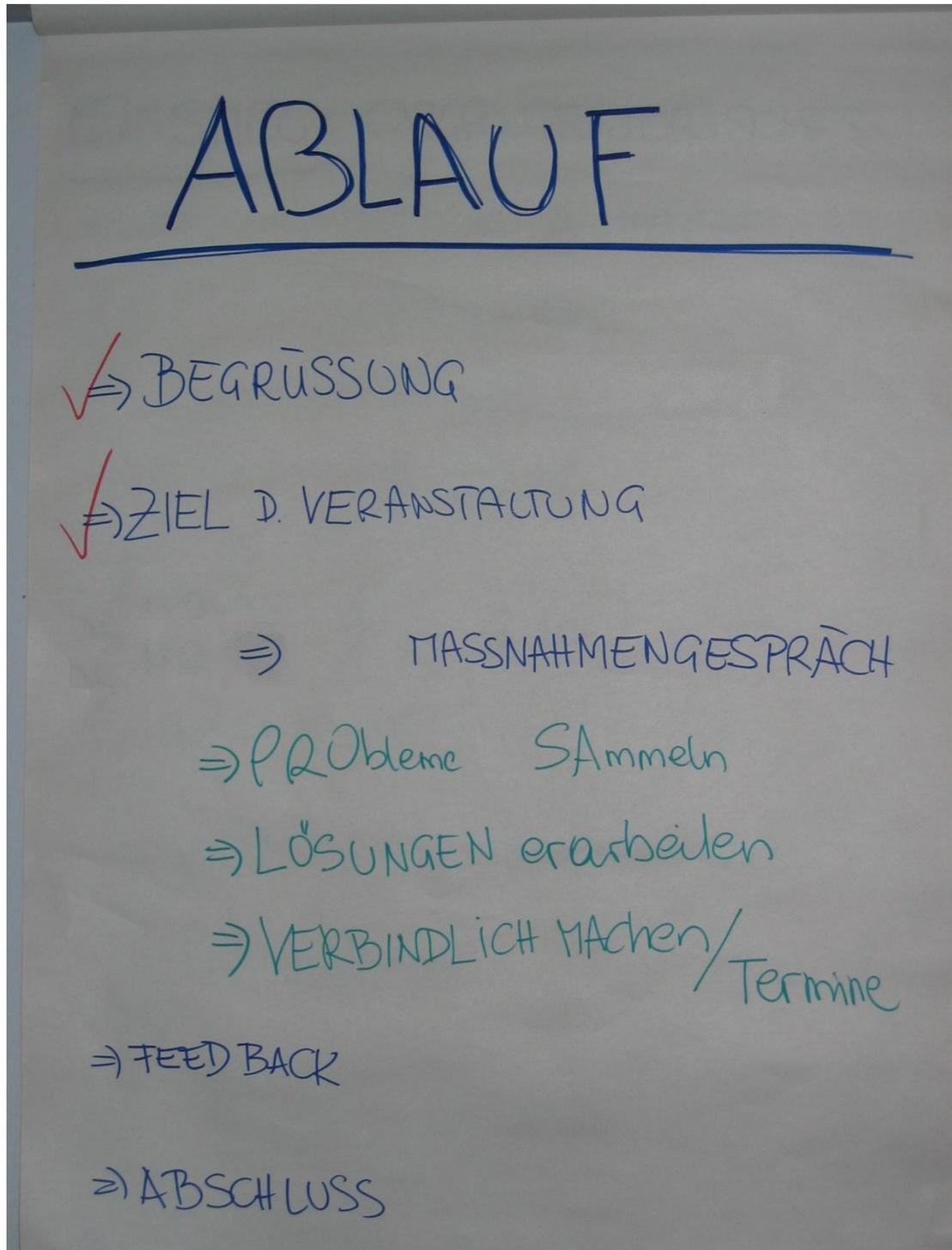
Wien, am \_\_\_\_\_

Die Medianden:

Die Mediatoren:

## Anhang 2: Flipcharts (Mediation „Zielgebiet Gürtel“)

### 1. Massnahmengespräch



## EINSTIEG: ORGANISATORISCHES

- Essen & Trinken
- Rauchen
- Fotografieren
- Protokoll

## SCHRITT 1 - PRO SA

- geht nach LÄRM/MÜLL
- "jede/r hat sein/ihr eigenes Problem"
- Dauer 20 min

## SCHRITT 2 - LÖSUNGEN erarbeiten

- 20 min lockere Diskussion  
"offen sein"
- ca.  $\frac{1}{2}$  Stunde Plenum  
"lösungsorientiert"

## SCHRITT 3 - Verbindlichkeiten

wer, was, bis wann

# WÜNSCHE / ANGERBOTE

---

- LAGER i d. GÜRTELBOGEN - HR. ODENDORFER ?
- ANRAINERINNEN WOLLEN NICHT NUR LOCALE

# MÜLL

## PROBLEME

- SAMMELSTELLE  
→ ges. Umgebung lagert Müll ab!  
Chelsea, Buddha Club, Soho...
- KEINE GLAS- u. ALTPAPIER-CONTAINER / BABU →
- ANWAINERINNEN benutzen Müllcontainer der Lokale
- GLASSCHERBEN (Randalieren)
- Überfüllte MÜLLPLÄTZE
- MÜLL Ausserhalb CONTAINER
- FAHRRADGESCHÄFT  
→ Schachteln

## SONSTIGES

- TISCHE (Schanigärten) auf Gehsteigen

## LÖSUNGSVORSCHLÄGE

→ EINHAUSUNG / MÜLLKAPITZ

oben zu höher

Seilen zu selbstschließende Türen

nicht einsichtig

WR LINIEN → Entlastung TILNER

MA13, MA48, SOHO, CHELSEA, MA21A, MA2X  
bis spätestens Ende Juli

In jeder Unterführung 2-3 Müllcontainer  
Schlüssel für Lokalbesitzer

MISTTELEFON 54648

Problem gelöst MA48 / Papierprobleme  
Euberg?

# LÄRM

## PROBLEME

## LÖSUNGSVORSCHLÄGE

Auflage Kurve  
Lärm 85db <sup>Couchouc</sup> ~~Baumstark~~

75db bei geöffnetem Tür?

ALKOHOLISIERTE  
JUGENDLICHE <sup>Stirax</sup>

mehr kontrollieren (Stirax + Brln)

? GIB 15 & Jugendzentrum **Sotto**

GASTGÄRTEN ABRÄUMEN

Besitzer sprechen nochmals mit Personal  
wie auf Leist drümmen hin

FLASCHENLÄRM/WÄGERL

KISU-<sup>EIS</sup> WIRD ANDERES WÄGERL / FLASCHENLÄRM  
mit AUTO

<sup>SESSSEL PASTIFIZIEREN</sup>  
LAUT DURCH ABRÄUMEN

COUCHOUC, LOOP

BÄSSE <sup>MUSS VORFÜRST.</sup> bei WÄNDEN

Sotto 85db **COUCHOUC** 85db  
**WIENXTRA?**

BABUS <sup>NO LINA SA</sup> MPA-Kollektive  
Achtung v. Personal, <sup>HEISS</sup>  
die sich beschwert fühlen

Boxen in FREIEN <sup>MUSS VORFÜRST.</sup>

ANRAINERINNEN WOLLEN KEINE  
PAUZE!

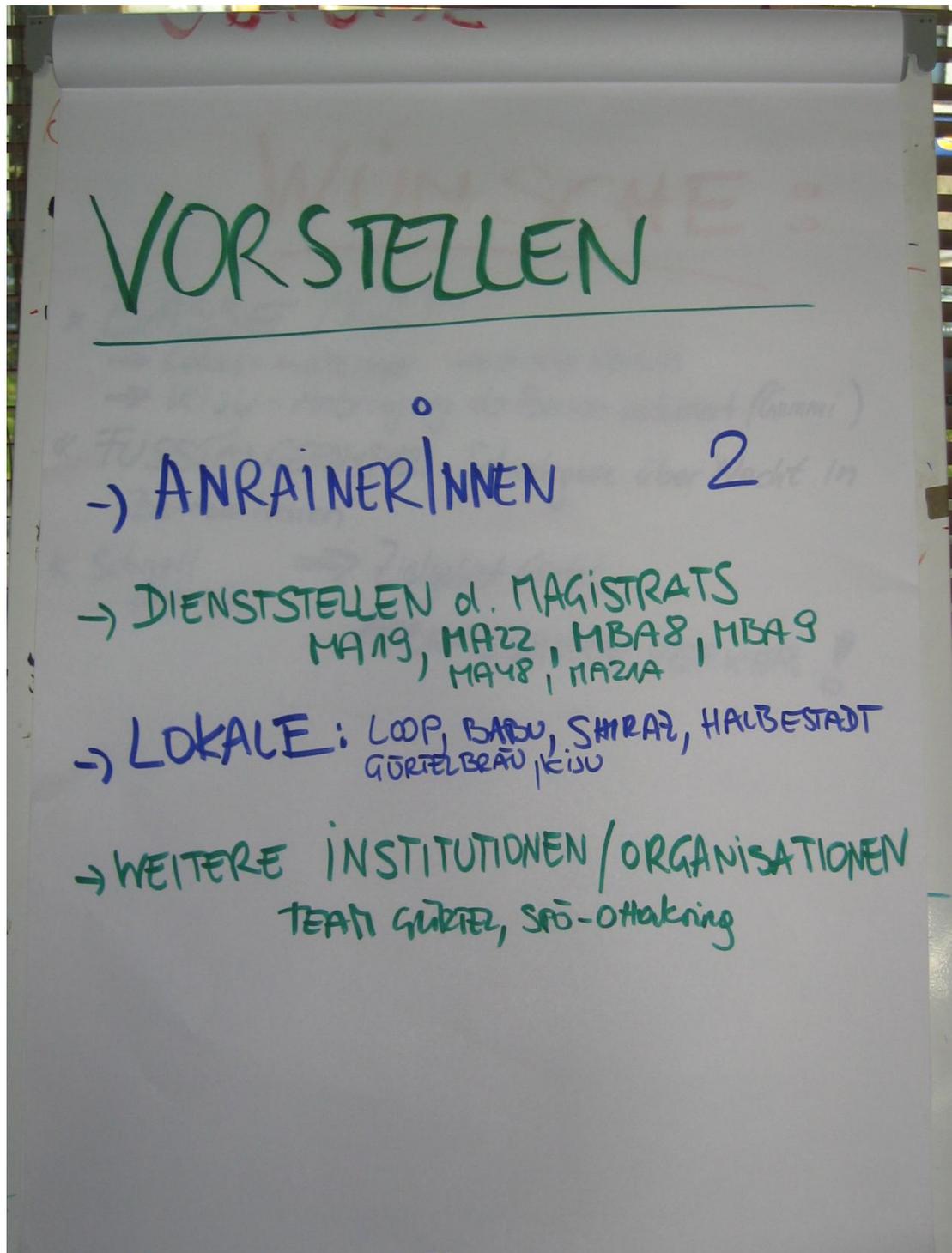
Sotto, Couchouc, KISU BABU

AUTOS fahren weg

Fliesen  
Mauern

## Flipcharts (Mediation „Zielgebiet Gürtel“)

### 2. Massnahmengespräch



# ABLAUF

14<sup>30</sup>

- ① BEGRÜSSUNG
- ② VORSTELLEN
- ③ VERBESSERUNGSMASSNAHMEN  
"was ist geschehen?"
- ④ NEUE HERAUSFORDERUNGEN  
"was ist offen (geblieben)?"
- ⑤ NÄCHSTE SCHRITTE
- ⑥ FEEDBACK
- ⑦ VERABSCHIEDEN

17<sup>00</sup>

**Ursus**

# OFFENE PUNKTE

- Tische am Gehsteig
- abfahrende Autos
- randalierende Personen

## - Glascherben:

- \* Lokale sollten Abfälle mit Flaschen/Gläsern nicht lokal verlassen lassen
- \* Beschwerden von Radfahrer/Innen beim Misttelefon

## - DROGEN:

- \* ~~bestimmte~~ Gürtel allgemein
- \* Verstärkung im Sommer
- \* Harte Drogen: Spritzen...

URSUS

# LÄRM

## ERGEBNIS

→ SECURITY  
→ NACHSTOSSEN

→ PROJEKTIDEE  
youth nite walk  
zu kompliziert

→ babu: Stahlseile

zwei u. babu  
alle Gummireifen

## RUHESTÖRUNG

- Lärmhotline: soh, kiju, cauduc

→ BV- / Stadt-  
hauptmann



# WÜNSCHE

\* **BÄSSE (Musik):**

→ Local-HOTLINE → direkter Kontakt

→ KISU - Anbringung der Boxen verbessert (Gummi)

\* **FUSSGÄNGERAMPEL** Sobieskiplasse über Nacht in Betrieb lassen

\* **Schnell fahren**

⇒ Zielgebiet Gürtel

**ARBEITSGRUPPE VERKER !**

# MASSNAHMEN MÜLL

## URSACHE | MASSNAHME | ERGEBNIS

URSACHE	MASSNAHME	ERGEBNIS
MÜLLABLAGERUNG bei MÜLLBOXEN	UMGESTALTUNG: WR. LINIEN, Arch. Tillner + Magistratsdienstst. + Lokale	die heute Anwesenden erörtern die WR LINIEN um die Lösung d. Müllproblems und erörtern um einen Termin + Arch. Tillner + Beteiligungen <del>Müllprobleme</del> <u>BEDARFSERHEBUNG</u>
Glas- & Altpapier- Kontainer bei babu ✗	Koordination MA 48 + babu	1x Holz Gefäss wurde hingestellt
Allgemeine Missstände	Hotline MA 48	⇒ Tel: 54648 BEZIRKSVORSTEHERINEN
NEU: GLASSCHERBEN NEU: HUNDSTRÜTTERL	Kommunik. mit GÄSTEN → Lokalbetriebs	BEZIRKSVORSTEHERIN ↳ MA 48 16./17./18./19.

# MASSNAHMEN LÄRM

URSACHE      MASSNAHME      ERGEBNIS

JUGENDLICHE → MAZI redet mit Behörden zwecks polizeilicher Kontrollen → SECURITY  
 → Expertengespräch: Quaidi + jug.org → NACHSTOSSEN  
 → PROJEKTIDEE  
 Youth nicht walk  
 zu kompliziert

LAUTE MUSIK → Schallpegelmessungen  
 → Info der AnrainertInnen  
 → Lärmschleusen

KETTEN → plastifizierte Ketten: couchuc  
 Loop + babu → babu: Stahlseile

ABRÄUMEN → MitarbeiterInnen Schulung  
 d. Lokalbetreiber ✓

TRANSPORT → Gummiräder: Kju eiswagel  
 babu überprüft nochmals ✓  
 Zuhilfenahme v. babu  
 alle Gummireifen

RUHESTÖRUNG → Lärmhotline: scho, Kju, couchuc → TBV- / Stadt-  
 Hauptmann