

## Ausgangslage

Eine Mobilfunkantenne, die in unmittelbarer Nähe einer Grundschule und eines Kindergartens von einer Telekommunikationsfirma errichtet wurde, stiess in der Elternschaft auf starke Ablehnung. Die Telekommunikationsfirma stellte sich auf den Standpunkt, dass die Antenne alle umwelt-, bau- und telekommunikationsrechtliche Vorschriften einhielt. Für die Elternschaft stellte sie aber eine nicht hinnehmbare Beeinträchtigung des Lebensraums der betroffenen Kinder dar. Zahlreiche Vorstösse wurden unternommen, um die Kontroverse zu lösen. Sie blieben allerdings zwei Jahre lang erfolglos. Schliesslich schlugen die lokalen Gesundheits- und Umweltschutzbehörden einen weiteren Versuch vor. In diesem Rahmen wurden die zwei Partner, die später Sumbiosis GmbH gegründet haben, beauftragt, die Verhandlung zwischen den beteiligten Parteien (die Elternbeiräte der Grundschule und des Kindergartens, die Telekommunikationsfirma und die erwähnte Behörde) zu unterstützen.

## Unsere Rolle

Am Anfang einer solchen Verhandlung gibt es viele Hürden:

- Die Beziehung zwischen den Parteien ist von Misstrauen, Vorurteilen und Vorwürfen geprägt. Oft zögern sie – und manchmal weigern sie sich sogar – sich gemeinsam an den Verhandlungstisch zu setzen.
- Die Parteien leben in unterschiedlichen "Welten" (z.B. ist die „Welt“ einer Mutter, die sich um das Wohlbefinden ihrer Kinder Sorge macht, weit entfernt von derjenigen eines Ingenieurs, der für ein Grossunternehmen arbeitet oder eines Beamten, der bei einer Stadtverwaltung beschäftigt ist).
- Die Positionen der Parteien sind diametral entgegengesetzt ("Die Antenne muss dort bleiben, wo sie ist" x "Die Antenne muss weg"). Es scheint unmöglich zu sein, eine Lösung zu finden, die solche Gegensätze überbrücken kann.
- usw.

Unsere Rolle besteht nicht darin, eine Lösung vorzuschlagen. Wir konzentrieren uns darauf, die Verhandlung zwischen den Parteien überhaupt zu ermöglichen – d.h. Bedingungen zu schaffen, die den Parteien erlauben: (a) sich zusammen zu treffen (b) einen sinnvollen Dialog zu führen und (c) effizient gut begründete Entscheidungen gemeinsam zu treffen.

Im konkreten Fall haben wir uns von Anfang an bemüht, eine funktionierende Arbeitsbeziehung zwischen den Parteien herzustellen. Der Verhandlungsrahmen und das Verhandlungsziel ("eine gemeinschaftliche und einvernehmliche Lösung für die im Zusammenhang mit der Mobilfunkantenne entstandenen Kontroverse zu finden") sowie ein Zeitrahmen und einigen wichtigen Verhandlungsprinzipien wurden in einer Vereinbarung festgelegt, die alle Beteiligten unterschrieben. Gesprächsregeln wurden verabschiedet.

Die zweite Sitzung schon diente dazu, die Vorgeschichte der Kontroverse aus der Sicht jeder Partei zu erörtern, ihre Sichtweisen bzw. grundsätzlichen Anliegen abzuklären und die jeweiligen Auffassungen eines zentralen Begriffs ("Vorsorge") darzustellen. Zudem wurde

die Frage formuliert, die für die weiteren Diskussionen als Basis dienen würde ("Falls es die Antenne am jetzigen Standort nicht geben würde, wie und wo sollte der Standort gesucht und ausgewählt werden?").

Bereits bei der dritten Sitzung wurden der Aufbau der Entscheidungsgrundlagen und die Suche nach Alternativstandorten methodisch organisiert. Aufgaben wurden an alle Beteiligten verteilt (und auch bereitwillig übernommen). Zudem wurden die Kriterien für die spätere Bewertung und Auswahl von Lösungsoptionen erarbeitet.

Bei der vierten Sitzung wurden die inzwischen identifizierten Lösungsoptionen ein erstes Mal gemeinsam ausgewertet und weitere Aufgaben verteilt.

Bei der fünften Sitzung verfeinerten die Parteien ihre Bewertung der in Betracht gezogenen Alternativstandorte und einigten sich auf die von ihnen bevorzugte Lösung sowie auf eine Ersatzlösung (falls die bevorzugte Lösung sich als nicht realisierbar erweisen würde). Auf der Basis der Frage "wer muss mit wem, mit welchem Ziel, in welcher Reihenfolge sprechen" erstellten schliesslich die Parteien einen detaillierten Aktionsplan zur Umsetzung der ausgewählten Lösung.

Für jede Sitzung haben wir eine Agenda entworfen, die den Teilnehmenden im Voraus zugesandt wurde. Nach jeder Sitzung stellten wir den Parteien unverzüglich eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Sitzung zu. Dieses Dokument war aber kein Protokoll: Es enthielt nur die Punkte, die für die Fortsetzung der Arbeit nötig waren, sowie den Entwurf der Agenda für die nächste Sitzung. Somit entstand eine Art "rollender" Organisationsprozess.

## Ergebnisse

In lediglich fünf Sitzungen und in weniger als zwei Monaten führte somit die Verhandlung zwischen den direkt involvierten Parteien, die anfänglich als sehr schwierig empfunden wurde, zu einem positiven Ergebnis. (Die Umsetzungsphase erwies sich allerdings als viel schwieriger und zeitraubender. Die bevorzugte Lösungsoption musste als nicht machbar fallengelassen werden und es dauerte schliesslich sieben Monate bis die Parteien sich auf eine unterdessen verbesserte Ersatzlösung einigen konnten, deren Realisierung noch zwei Jahre in Anspruch nahm.)

Die Verhandlung selber wurde von den Parteien sehr positiv bewertet:

- Die Dialoghürden, die anfänglich bestanden, wurden überwunden.
- Eine sehr gut funktionierende Arbeitsbeziehung wurde aufgebaut. Auf dieser Basis konnten trotz erheblicher Unterschiede in der Wahrnehmung des Problems gemeinsam Lösungen gesucht und einvernehmlich Entscheidungen getroffen werden.
- Die Organisation und Strukturierung des Prozesses durch die Verhandlungsmanager hat sich bewährt. Trotz neu auftretender Hürden und Schwierigkeiten ist der Verhandlungsprozess nie versandet.

Aus unserer Sicht waren die Effizienz des Verhandlungsprozesses und die daraus resultierende Zusammenarbeit zwischen den Parteien bemerkenswert. Dies zeigt, dass gute Planung und Strukturierung auch sehr schwierige Verhandlungen voranbringen können.

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH  
Austrasse 15  
CH – 4106 Therwil

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

Kontaktpersonen:

- Jérôme Racine  
Austrasse 15  
CH – 4106 Therwil

Tel.: + 41 (0)61 723 0540

Fax + 41 (0)61 723 0541

E-Mail: [jerome.racine@sumbiosis.com](mailto:jerome.racine@sumbiosis.com)

Skype: jracine

- Klaus Winkler  
Blumenstrasse 10  
D – 60318 Frankfurt am Main

Tel.: + 49 (0)69 2640 6112

Fax: + 49 (0)69 1330 3607 551

E-Mail: [klaus.winkler@sumbiosis.com](mailto:klaus.winkler@sumbiosis.com)

Skype: winklaus