

In Stuttgart fehlt Harvard

»Die Kämpfe konzentrieren sich um den Bahnhof« – das war ein Satz, den man 1918/1919 in vielen deutschen Städten hören konnte. Soldaten und Freischärler hatten Gewehre in der Hand, alte Männer ihre Feuerpatsche, einen Knüppel oder einen Vorderlader, Frauen schwenkten Fahnen, Wasserwerfer fuhren auf, die Polizei irrlichterte hilflos durch die Szene. Das hat niemand gewundert, denn es war Bürgerkrieg.

Der letzte württembergische König hat sich das nicht lange angesehen: er verließ Schloss und Amt ohne abzdanken und hätte ebenso wie der sächsische König gern gerufen »Macht euren Dreck alleine!« Vermutlich würden die Bundeskanzlerin, der Bahnchef, der Oberbürgermeister von Stuttgart und der Ministerpräsident von Baden-Württemberg nichts lieber tun als ihm zu folgen. Soll das undankbare Volk im alten Bahnhof verrotten und künftig zu Fuß nach Ulm gehen! Wegen der Staatsräson halten die Institutionen (vorerst) an dem Projekt fest, aber die meisten Leute, die mit ihnen diskutieren, sehen darin nichts anderes als sture Verbohrtheit und mangelnde Rücksicht auf den Volkswillen. Es kommen Zweifel daran auf, ob die Demokratie zu repräsentativ ist und ob die Parlamentarier oder die Parteien überhaupt noch verstehen können, was die Leute wollen.

Mitten im Sumpf dieser Diskussion steht der einsame Schlichter und man kann nur hoffen, dass er das Buch gelesen hat, das ihm als einziges helfen kann: *Fisher, Ury, Patton* : »Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik« (für Sehbehinderte auch als Hörbuch erhältlich).

Man kann darin in fünf Schritten lernen, wie man verfahrenere Situation wieder in die Hand bekommt und wie erbitterte Gegner sich vielleicht einigen können. In seinem Zentrum steht die gemeinsame Su-

che nach der besten Alternative. Um sie zu finden, muss man möglichst alle Alternativen durchdenken, die infrage kommen, man muss viele anschauliche Szenarien entwickeln, die in ihrer Bildhaftigkeit allen Beteiligten so unmittelbar einleuchten, dass sie auf einmal mit Händen greifen können: so können wir es machen! Mit dieser Arbeit verfliegt der Geifer der Argumente, alle geraten ins Schwitzen – aber das ist ein Heilprozess – und es ist eine Arbeit, die jeden verändert, der an ihr teilnimmt. Sie ist aus einem Grund besonders schwierig: man muss bereit sein, die Welt immer wieder auch aus der Perspektive der anderen zu betrachten. Das ist eine moralische Leistung, zu der nicht jeder fähig ist. Politiker sind in der Regel so weit von diesen Möglichkeiten entfernt, dass es schwer fällt, sie dazu zu bewegen: wenn ein CDU-Mann die Argumente der SPD Leute überzeugend findet, warum ist der noch in der CDU?

Großprojekte wie Stuttgart 21 können mit dieser inneren Haltung keine Erfolge mehr werden, wie uns dieses Beispiel überdeutlich zeigt. Wir können froh sein, dass der Kampf um die Endlagerung des Atommülls sich nicht in vergleichbarer Weise konzentriert hat und nicht von den besonderen Gefühlen umwittert wird, die der Bürgersinn in großen Städten auszubilden pflegt. (*Michael Klett* hat darüber in der FAZ vom 14.10.2010 geschrieben). Diese Vorhaben beruhen nämlich zwar auf politischen Entscheidungen, sie sind in ihrem Kern aber hochkomplexe Technologieprojekte, die Projektplanung und Führung verlangen, wenn aus ihnen etwas werden soll. Wenn nach Beginn eines Projekts die politische Diskussion erneut einsetzt, können sie nicht gelingen. Und das hat einen einfachen Grund: alle Beteiligten sind miteinander durch ein Netz von tausenden Verträgen verbunden, die in bestimmten festgelegten Hierarchien angeordnet sind. In dieser Vertragswelt tauscht jeder mit jedem Leistung und Gegen-

leistung (meistens Sachen, Dienste oder Ideen gegen Geld) und nahezu immer muss einer von beiden in die Vorleistung treten, bevor der andere bezahlt. Bevor nicht irgendetwas abgerissen wird, gibt es kein Geld und keiner fängt mit dem Abriss an, wenn er sich nicht darauf verlassen kann, dass er später bezahlt wird. Abreißen geht schneller als bauen. Also wird die Frage noch viel bedeutender, wenn die Fundamente entstehen, ein paar Kilometer Schiene verlegt, oder Software entwickelt werden muss: das sind jahrelange Prozesse, die immer wieder Teilzahlungen und Überprüfungen von Teilleistungen erfordern – ein hochkomplexes Geflecht, das nur eine Basis hat: ohne Vertrauen gibt es keine Vorleistung!

Dieses Vertrauen kann nur ein Vertrag schaffen, der nicht einfach von einer der beiden Seiten irgendwann gekündigt werden kann. Diese einfache Regelung sollte nicht nur Juristen selbstverständlich sein. In der politischen Diskussion haben sich einige Leute zu dem Unfug verstanden, zu sagen: »Jeder Vertrag muss doch irgendwie kündbar sein«. Die Leute, die das sagen, würden bei ihren eigenen Arbeitsverträgen diese schräge Ansicht kaum teilen und noch weniger würden sie jubeln, wenn sie ein günstiges Auto gekauft haben, das ihnen aber nicht ausgeliefert wird, weil der Verkäufer anderntags jemanden gefunden hat, der ein paar Euro mehr zahlt. Er muss liefern und zwar unter allen Umständen! Und wenn er sich weigert, dann ist das vorsätzlicher Vertragsbruch und führt zum Schadensersatz, denn nach dem Vertragsschluss folgt die Stunde der Exekutive, jede Änderung kann nur noch einvernehmlich erfolgen und allzu viele Änderungen führen immer zu moving targets, also zu beweglichen Zielen, die schon so manches Computerprojekt zu Fall gebracht haben. All das sind Grundregeln, auf denen unser gesamtes Wirtschaftssystem beruht (sie sind ungefähr 2000 Jahre alt) und ich bin gespannt, wer unter den klugen Gegnern von Stuttgart 21 uns ein leistungsfähiges Ver-

tragssystem entwickeln wird, bei dem man Verträge jederzeit entschädigungslos wieder zerreißen kann. Wer das erfindet, wäre der Weltformel schon sehr nahe gekommen.

Feinsinnige Rechtsexperten sind aber auf die Idee gekommen, dass die Verträge über Stuttgart 21 im Kern doch von parlamentarischen Gremien freigegeben worden sind, also müssten sie durch die Parlamente auch jederzeit wieder geändert werden können: „Eine Unkündbarkeit würde gegen fundamentale demokratische Grundsätze verstoßen“, sagte *Georg Hermes* vom Institut für öffentliches Recht an der Universität Frankfurt.

Das ist natürlich völlig richtig, aber bei weitem zu kurz gesprungen, wie man an folgenden Szenarien sieht.

Da sind zunächst die wichtigsten Vertragspartner: der Bund, der den Großteil des Projekts finanziert, das Land, die Stadt und die Bahn. Hinter jedem von ihnen stehen wieder Hunderte von Vertragspartnern, die von der Vertragstreue dieser Körperschaften und Unternehmen abhängen.

Nehmen wir an, Bahnchef Grube würde in einem Anflug von Verwirrung (andere würden sagen: Einsicht) morgen vor die Presse treten und sagen: wir stoppen den Bau! Wir vergeben keine weiteren Verträge und warten ab, was geschieht. Die Folge: alle Verträge, die er unter bestimmten Zeitvorgaben abgeschlossen hat, müssen ruhen, kein Bauunternehmer leistet mehr etwas, weil er kein Geld mehr bekommt und wenn er keine Ersatzaufträge hat, muss er seine Leute entlassen und geht in die Insolvenz. Dadurch entsteht Schaden und den muss die Bahn zahlen. Nehmen wir an, das kostet nur 500 Millionen EUR. Nun tritt der Aufsichtsrat der Bahn zusammen und verklagt Herrn Grube auf Schadensersatz in dieser Höhe. Diesen Prozess gewinnt die Bahn am ersten Tag, denn der vorsätzliche Vertragsbruch ist offenkundig. Würde Herr Grube vorher die Zustimmung seines

Aufsichtsrats (dominiert vom Bund!) einholen, und erhielte er von dort aus politischen Gründen die Zustimmung, wären alle Mitglieder des Aufsichtsrates ebenfalls mitschuldig und müssten haften. Und zwar mit ihrem ganzen privaten Vermögen. Da ist es doch recht unwahrscheinlich, dass einer der Herren (oder Damen) sich zu diesem Schritt entschließt – oder nicht? Eine schlechte Alternative!

Das zweite Bild: das Land Baden-Württemberg will durch Volksentscheid wissen, was es tun soll. Dieser Volksentscheid ist verfassungswidrig, weil er ein Thema berührt, das nicht allein der Landeskompetenz unterliegt. Sollte das Land ihn organisieren, ist eine einstweilige Verfügung durch das Bundesverfassungsgericht zu erwarten. Und sollte niemand einen solchen Antrag stellen, dann wäre trotzdem jeder Beschluss des Parlaments, das Projekt zu stoppen, haushaltswidrig, weil die Schadensersatzforderungen, die jetzt drohen, im Haushalt nicht berücksichtigt worden sind. Also auch keine Alternative.

Nun tritt die Stadt Stuttgart in den Ring: alle Parteien beschließen einstimmig, aus dem Projekt auszusteigen. Da das vorsätzlicher Vertragsbruch ist, haben Bund, Land und Bahn einen Anspruch darauf, alle ihre Schäden von der Gemeinde Stuttgart ersetzt zu erhalten. Diese Schäden sind seit langem berechnet und sobald sie erhoben werden, ist die Kommune ungefähr einen Monat später insolvent, denn in ihrem Haushalt sind Mittel für einen solchen Fall nicht vorgesehen. Daraufhin muss das Land Baden-Württemberg die Stadt durch ein Staatskommissar verwalten lassen, der die unsinnige Entscheidung wieder aufhebt. In der Zeit, die das dauert sind natürlich Schäden entstanden, die die Stadt tragen muss.

Nun faßt der Bund sich ein Herz, der den Löwenanteil finanziert und stoppt das Projekt. Sofort freuen sich die Bahn, die Kommune und

das Land, denen der Bund allen Schaden ersetzen muss usw.....alles schlechte Alternativen.

Zu diesen parlamentarischen Entscheidungen wird es aus einem ganz einfachen Grund nicht kommen: jede Partei, die die sie beantragt, muss gleichzeitig einen Haushaltsantrag stellen, in dem beschlossen wird, die erforderlichen Schadensersatzbeträge in die aktuelle Finanzplanung aufzunehmen. Ich bin gespannt, ob die Bürger der Stadt Stuttgart eine Milliarde Schadensersatz wegstecken (für die nächsten zehn Jahren werden alle Kindergärten eingestampft). Viel wahrscheinlicher ist es aber, dass irgendetwas beschlossen wird, ohne an die Finanzierung auch nur zu denken. Das ist bei uns schon seit Jahrzehnten allgemeine Übung. Das jüngste Beispiel: im Jahr 2009 hat das Land Nordrhein-Westfalen seine Kommunen gesetzlich verpflichtet, ihre Kindergärten auszubauen, ohne ihnen das dafür nötige Geld an die Hand zu geben. Ein Jahr später hat der Verfassungsgerichtshof von Nordrhein-Westfalen das für rechtswidrig erklärt. Am Ende werden uns immer nur die Verfassungsrichter helfen – und das führt zu der aufregenden Frage, ob sie am Ende nicht mächtiger sind als das Parlament? Gewählt haben wir diese Retter jedenfalls nicht.....

Und nun die letzte Alternative: das Vorhaben wird durchgeführt, die Grundwasserprobleme vernichten das Mineralbad und lassen die Gesteine quellen, so dass das Projekt am Ende mit 50 Milliarden Schaden scheitert. Das ist ein Szenario – aber es ist noch nicht *Realität* – ganz im Gegensatz zum Schadensersatz. Natürlich muss man die Risiken kalkulieren und das hat man offensichtlich auch getan. Aber diese Grundsatzfragen: stehen Aufwand und Wirkung wirklich in einem Verhältnis, das überzeugend ist? Sind die Chancen wirklich größer als die Risiken? sind offensichtlich im parlamentarischen Kleinkrieg untergegangen oder man hat sie nicht gestellt, weil Land und

Stadt für dieses Projekt so hohe Subventionen vom Bund bekommen haben, dass sie sie diesem geschenkten Gaul nicht allzu genau ins Maul schauen wollten: ständig haben sie in den Länderfinanzausgleich einbezahlt und nun endlich sollten sie auch mal etwas zurückbekommen!

Man muss die Risiken abwägen. Und nichts hätte dagegen gesprochen, diese Abwägung vor ein paar Jahren »mit ruhiger Hand« vorzunehmen und das Projekt nicht zu realisieren. Jetzt, allzu spät, gibt es wie üblich Gutachten, Gegengutachten, Obergutachten usw. Zwei Ingenieure, drei Meinungen – das ist fast schon so wie unter den Juristen. So sitzen wir jetzt leider in der Stuttgarter Spielbank und haben nur zwei Alternativen: die Risiken in Kauf zu nehmen und zu hoffen, dass alles gut geht oder das Geld in die Hand nehmen und aus ihm einen virtuellen Betondeckel zu gießen, wie er in der Mitte der Stadtlandschaft von Tschernobyl zu besichtigen ist.

Es ist die Aufgabe des Schlichters, diese Erkenntnis in die Köpfe der Leute zu bringen. Keine leichte Aufgabe.

Berlin 14.10.2010