

Hrsg.: Susanne Seidel und Sylvia Kupers

Mediation und Kooperation in der Bau- und Immobilienbranche

Wie gute Zusammenarbeit gelingt



Fraunhofer IRB  Verlag

Hrsg.: Susanne Seidel und Sylvia Kupers

Mediation und Kooperation in der Bau- und Immobilienbranche

Hrsg.: Susanne Seidel und Sylvia Kupers

Mediation und Kooperation in der Bau- und Immobilienbranche

Wie gute Zusammenarbeit gelingt

Fraunhofer IRB Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN (Print): 978-3-7388-0432-4

ISBN (E-Book): 978-3-7388-0433-1

Lektorat: Julia Ehl

Satz und Herstellung: Angelika Schmid

Umschlaggestaltung: Martin Kjer

Druck: Druckerei & Verlag Steinmeier GmbH & Co. KG, Deiningen

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer IRB Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert werden, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

© Fraunhofer IRB Verlag, 2020

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Telefon +49 7 11 970-2500

Telefax +49 7 11 970-2508

irb@irb.fraunhofer.de

www.baufachinformation.de

Vorwort

Seit vielen Jahren sind wir in der Immobilien- und Baubranche tätig: Susanne Seidel beim Planen und Bauen, Sylvia Kupers in der Vermietung und im Management von Gewerbeimmobilien. So unterschiedlich wir auch beruflich unterwegs waren, eine Erfahrung haben wir beide gemacht: Fachkenntnisse sind wichtig, entscheidend aber ist die Art und Weise, wie die Menschen mit ihren Aufgaben, Problemen und mit Konflikten umgehen.

Wir sind fest davon überzeugt, dass konstruktive Zusammenarbeit das Miteinander von Menschen in allen Lebensbereichen verbessert und zur Steigerung von Motivation, Leistungsbereitschaft und Kreativität ebenso beiträgt wie zu positiven Team-, Führungs- und Unternehmenskulturen und schließlich zu mehr Lebensqualität für jeden Einzelnen.

Gut zusammenzuarbeiten ist aber oft nicht so einfach. Unter Zeitdruck und in der Fülle unterschiedlicher Aufgaben wird leicht übersehen, dass jeder Einzelne aktiv Verantwortung für den Erfolg der Zusammenarbeit übernehmen muss. Mit bewusster Kommunikation und unterstützt durch Mediation wird das gelingen, davon sind wir überzeugt.

Deshalb sind wir heute Mediatorinnen, deshalb arbeiten wir gemeinsam sehr intensiv daran, Mediation in der Bau- und Immobilienbranche bekannter zu machen. Hier existieren noch zahlreiche Vorurteile und Vorbehalte gegenüber dieser Methode. Mit unseren Vorträgen und Workshops sowie diesem Buch wollen wir diese Vorbehalte abbauen und den Einsatz der Mediation mit ihren vielfältigen Möglichkeiten zur Konfliktprävention, -bearbeitung und -lösung fördern.

Die Wege zu guter Zusammenarbeit sind vielfältig. Wir haben uns daher bewusst entschieden, ein Buch zum Thema Kooperation und Mediation in der Bau- und Immobilienbranche herauszugeben, in dem mehrere Autorinnen und Autoren aus unterschiedlichen Bereichen der Immobilien- und Baubranche ihr Wissen, ihre Ansichten und ihre Erfahrungen aus eigenem Erleben und ihrer individuellen Perspektive schildern.

Die Spanne reicht von Berichten aus konkreten Projekten über die Einbindung in den historischen und juristischen Kontext bis hin zur Beschreibung einzelner Tools, die in bestimmten Situationen eingesetzt werden können.

In dieser Vielfalt und den Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen der Praxis besteht aus unserer Sicht der große Mehrwert für die Leserinnen und Leser dieses Buches.

Wir haben gegenüber den Autorinnen und Autoren weitgehend auf Vorgaben zu ihren Texten verzichtet. So ist auch eine stilistische Vielfalt entstanden.

An anderer Stelle haben wir auf die Darstellung der Vielfalt verzichtet: in der Genderfrage. Hier haben wir die Lesbarkeit der Texte in den Vordergrund unserer Entscheidung gestellt. Unabhängig von der jeweils konkreten Formulierung freuen wir uns, wenn sich alle Gender in diesem Buch gleichermaßen angesprochen fühlen.

Ziel dieses Buches ist es, das Wissen über Mediation und die breite Palette ihrer Einsatzmöglichkeiten zu vertiefen und damit Wege zur besseren Zusammenarbeit in der Bau- und Immobilienbranche aufzuzeigen. Es soll Interessierten die Möglichkeit geben, sich anhand konkreter Praxisbeispiele näher mit dieser Thematik zu befassen, und sie motivieren, Mediation tatsächlich einzusetzen und die Vorteile des Einsatzes selbst zu erleben.

Rückmeldungen zu diesem Buch sind herzlich willkommen, gerne beantworten wir auch Ihre Fragen rund um die Mediation.

Wir bedanken uns beim Fraunhofer IRB Verlag, dass wir unsere Idee in Form des vorliegenden Buches und in sehr guter Zusammenarbeit umsetzen konnten.

Düsseldorf, im Februar 2020

Susanne Seidel

Sylvia Kupers

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5
1	Einsatz der Mediation im Projektmanagement	13
	Susanne Seidel	
1.1	Einführung	13
1.2	Konfliktbedrohung	16
1.3	Komplexität	18
1.4	Kommunikation	20
1.5	Mediation	22
1.6	Mediation im Bauprojekt	22
1.7	Mediation in der Projektentwicklung und Planung	27
1.8	Prozessbegleitung durch Mediation	29
1.9	Mediation in der Baupraxis	31
1.9.1	Vertragsverhandlung und -gestaltung	32
1.9.2	Einbindung der externen Projektbetroffenen	33
1.9.3	Verhandlung mit Behörden und politischen Gremien	34
1.9.4	Grundlagenermittlung und Planung	34
1.9.5	Dokumentation und Controlling	35
1.9.6	Risikomanagement	35
1.9.7	Meilensteine im Projektverlauf	36
1.9.8	Akute Probleme und Konflikte	37
1.10	Einbindung der Mediation in das Projektmanagement	37
1.11	Zusammenfassung und Ausblick	39
1.12	Einsatz der Mediation im Projektmanagement – zwei Fallbeispiele	40
1.12.1	Beispiel 1: Gemeinsam planen und entscheiden im Großprojekt	40
1.12.2	Beispiel 2: Spannungen zwischen den Projektbeteiligten	42

2	Mediation ist nicht neu: Retrospektive, Status quo und Ausblick . . .	45
	Simone Emming	
2.1	Einleitung	45
2.2	Grundlagen	46
2.2.1	Herleitung, Geschichtliches, prominente Beispiele	46
2.2.2	Wie kam die Mediation (zurück) nach Europa?	47
2.3	Unterschiedliche Methoden zur Konfliktregelung	49
2.4	Grundsätze und Struktur von Mediationsverfahren	52
2.4.1	Grundsätze von Mediationsverfahren	52
2.4.2	Phasen der Mediation.	55
2.4.3	Haltung	56
2.5	Aktuelle Gesetzeslage zur Mediation in Deutschland	56
2.6	Einsatzbereiche der Mediation in den Bereichen Bauen, Planen, Umwelt und Wirtschaft	58
2.7	Potenziale von Mediationsverfahren.	59
2.7.1	Gründe für Mediation als Lösungsverfahren	59
2.7.2	Theorie und Praxis	59
2.7.3	Unterschiede zwischen dem Vorgehen bei anwaltlicher Tätigkeit und bei Mediation.	60
2.8	Warum oftmals (noch) der gerichtliche Weg der Mediation vorgezogen wird	63
2.9	Ausblick	65
3	Mediation als Schlüssel zu besserer Kommunikation und Zusammenarbeit sowie zur Entwicklung moderner Unternehmenskulturen	67
	Sylvia Kupers	
3.1	Einleitung	67
3.2	Kommunikation	68
3.2.1	»4K« – die Kernkompetenzen im 21. Jahrhundert	68
3.2.2	Kommunikationskanäle	69
3.2.3	Sender und Empfänger.	70
3.2.4	Mediative Kommunikation	71
3.3	Unternehmenskultur.	73
3.3.1	Mission Statement	73
3.3.2	Führungskultur	74
3.3.3	Fehlerkultur	76
3.3.4	Lernkultur.	77
3.4	Fazit	79

4	Unternehmerischer Mehrwert durch effiziente Kommunikation...	81
	Charlotte Baumann-Lotz	
4.1	Einleitung	81
4.2	Ausgangssituation	81
4.3	Der Thinking Circle	83
4.4	Dynamic Facilitation	84
4.5	Die Grundhaltung und ihre positiven Effekte auf die Menschen im Unternehmen	87
5	Unterstützung kooperativer Verfahren durch externe Mediatoren – Vorteile gegenüber einer Inhouse-Lösung	89
	Katrin Spitzner	
5.1	Einleitung	89
5.2	Beratung, Beteiligung und Mediation	90
5.2.1	Notwendigkeit der Moderation kollektiver Veränderungsprozesse	90
5.2.2	Politisch motivierte Förderung	91
5.2.3	Beratung, Beteiligung, Mediation	91
5.3	Externe und interne Verfahrenssteuerung	94
5.4	Erfahrungen aus der Praxis	95
5.5	Synthese und Handlungsempfehlungen	96
6	Warum viele Projekte scheitern und was dagegen getan werden kann	99
	Walter Wiese	
6.1	Projektbeteiligte	99
6.2	Projektstruktur und -system	100
6.3	Projektkomplexität	101
6.4	Projektbeispiel: »Wer spricht mit wem, worüber?«	102
6.4.1	Ausgangssituation	102
6.4.2	Feststellungen	102
6.4.3	Beauftragung	102
6.4.4	Umsetzung	103
6.4.5	Beispielhafte Aktion auf dieser Baustelle	103
6.4.6	Ergebnis und Projekterfolg	104
7	Identifikation durch Partizipation!	105
	Helmut Kowalewski	
7.1	Systemisches Integrations-Modell und Eisbergmodell als Augenöffner	106
7.2	Partizipativer Ansatz mit den Prinzipien aus systemischer Beratung und Facilitating	107

7.2.1	Prozessbegleiter als Schnittstelle zwischen Managementebene und Pilotgruppe	107
7.2.2	Speed Workshops als möglicher Auftakt des partizipativen Ansatzes	108
7.2.3	Entwickeln statt Regeln vorgeben in den CoLabs »Kollaboration« und »Wertesystem«	109
7.2.4	Am Anfang stand die Skepsis	109
7.2.5	Ändert sich die Strategie, ändert sich die Kultur	110
7.2.6	Wandel beginnt in den Köpfen	111
7.2.7	Die erste Workshop-Phase: Quo vadis Fabrikplanung?	112
7.2.8	Die zweite Workshop-Phase: Office Guideline für das »Planquadrat«	112
7.2.9	Der Transfer in die gesamte Belegschaft	113
7.2.10	Nachhaltige Veränderungen brauchen Zeit	114
7.2.11	»Lessons learned« – die Erfolgsfaktoren beim Planquadrat	115
7.2.12	Interview: »Noch nie einen so harmonischen Umzug erlebt«	116
8	Wann gelingen Bau-Mediationen?	119
	Christoph Bubert	
8.1	Einleitung	119
8.2	Allgemeine Arbeitsgrundsätze	119
8.2.1	Komplexe Anspruchssituation	119
8.2.2	Längere Geschäftsbeziehung	120
8.2.3	Übersetzungstechnik	120
8.2.4	Zahlreiche Nachträge	120
8.2.5	Abschließende Lösungen	120
8.3	Drei Praxisfälle	120
8.3.1	Shuttle- oder Pendel-Mediation	120
8.3.2	Kurzzeit-Mediation	125
8.3.3	Wenn es nur ums Geld geht	127
8.4	Fazit	129
9	Typische Konfliktfelder bei Transaktionen in der gewerblichen Immobilienwirtschaft	131
	Anne Braun	
9.1	Einleitung	131
9.2	Immobilientransaktionen	132
9.2.1	Konflikte im Rahmen von Immobilientransaktionen	133
9.2.2	Lösungsansätze	133
9.3	Unternehmenskauf im Immobiliensektor am Beispiel von Property-Management-Outsourcing	134
9.3.1	Konflikte im Rahmen von Property-Management-Outsourcing	136
9.3.2	Lösungsansätze	138
9.4	Zusammenfassung	140

10	Mediation zwischen einer öffentlichen Verwaltung und einem Objektpächter	141
	Martina Lauenroth und Robert Germund	
10.1	Ausgangssituation zum Fallbeispiel	141
10.2	Konflikt und Hintergrund	142
10.3	Interessen- und Optionsfindung	145
10.4	Die Abschlussvereinbarung	146
10.5	Besonderheit des Verfahrens	146
11	Wie es gelingt, widerstreitende Interessen mithilfe des mediativen Konzepts »inteamconcept« zu überwinden	149
	Rainer Maria Schäfer	
11.1	Arbeitsteilung in der Bau- und Immobilienwirtschaft	149
11.2	Preisbildung für Bau- und Planungsleistungen	150
11.2.1	Herkömmliche Preisbildungsmechanismen	150
11.2.2	Außer Kraft gesetzte Preisbildungsmechanismen in Konzernstrukturen. . .	151
11.3	inteamconcept	151
11.3.1	STRABAG-Neuordnung in Deutschland schafft Grundlage für inteamconcept	151
11.3.2	Erste Appelle, erste Modelle	152
11.3.3	Vorteilsgewinnung durch systematisches Partnering	152
11.4	Arbeitsteilung im Projekt-Lebenslauf	153
11.4.1	Bildung des Projektteams	154
11.4.2	Auswahl der Fachplaner	154
11.4.3	Regelung der Vorkosten	154
11.4.4	Aufteilung von Risiken	155
11.5	Förderung der Arbeitsteilung in der Projektentwicklung	156
11.5.1	inteamconcept als Prozess	156
11.5.2	Teamaufbau	156
11.5.3	Konfliktschlichtung	156
11.5.4	Win-win dank inteamconcept.	157
11.6	Geöffnetes Partnering	157
11.6.1	Zweistufiges Vertragsmodell	158
11.6.2	Open Tools.	160
11.6.3	Preisbildung im Team: Vertragsmodelle.	160
11.7	Abschlussbewertung und Übertragbarkeit	161
12	»Keine Scheu und es wird klappen. Wir wollen mit unseren Vorträgen und mit diesem Buch Mut zur Mediation machen.«	163
	Interview mit den Herausgeberinnen, geführt von Jana Betscher	

Anhang	167
Wichtige Begriffe auf den Punkt gebracht	167
Steckbriefe	171
Die Herausgeberinnen	171
Autorinnen- und Autorenverzeichnis	172
Sachwortverzeichnis	176