

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](http://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 dürfen. 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 9 70-25 00

Telefax +49 7 11 9 70-25 08

[irb@irb.fraunhofer.de](mailto:irb@irb.fraunhofer.de)

[www.baufachinformation.de](http://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
<b>1      Einsatz der Mediation im Projektmanagement . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>Susanne Seidel</b>	
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 <b>Einsatz der Mediation im Projektmanagement – zwei Fallbeispiele . . . . .</b>	<b>40</b>
1.12.1    Beispiel 1: Gemeinsam planen und entscheiden im Großprojekt . . . . .	40
1.12.2    Beispiel 2: Spannungen zwischen den Projektbeteiligten . . . . .	42

<b>2</b>	<b>Mediation ist nicht neu: Retrospektive, Status quo und Ausblick . . . . .</b>	45
	<b>Simone Emming</b>	
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	Potenzielle 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
<b>3</b>	<b>Mediation als Schlüssel zu besserer Kommunikation und Zusammenarbeit sowie zur Entwicklung moderner Unternehmenskulturen . . . . .</b>	67
	<b>Sylvia Kupers</b>	
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

---

<b>4</b>	<b>Unternehmerischer Mehrwert durch effiziente Kommunikation . . .</b>	81
	<b>Charlotte Baumann-Lotz</b>	
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
<b>5</b>	<b>Unterstützung kooperativer Verfahren durch externe Mediatoren – Vorteile gegenüber einer Inhouse-Lösung . . . . .</b>	89
	<b>Katrin Spitzner</b>	
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
<b>6</b>	<b>Warum viele Projekte scheitern und was dagegen getan werden kann . . . . .</b>	99
	<b>Walter Wiese</b>	
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
<b>7</b>	<b>Identifikation durch Partizipation! . . . . .</b>	105
	<b>Helmut Kowalewski</b>	
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
<b>8</b>	<b>Wann gelingen Bau-Mediationen?</b> . . . . .	119
	<b>Christoph Bubert</b>	
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
<b>9</b>	<b>Typische Konfliktfelder bei Transaktionen in der gewerblichen Immobilienwirtschaft</b> . . . . .	131
	<b>Anne Braun</b>	
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

---

<b>10</b>	<b>Mediation zwischen einer öffentlichen Verwaltung und einem Objektpächter</b>	141
	<i>Martina Lauenroth und Robert Germund</i>	
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
<b>11</b>	<b>Wie es gelingt, widerstreitende Interessen mithilfe des mediativen Konzepts »inteamconcept« zu überwinden</b>	149
	<i>Rainer Maria Schäfer</i>	
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 teamconcept	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	Konfliktzlösung	156
11.5.4	Win-win dank teamconcept	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
<b>12</b>	<b>»Keine Scheu und es wird klappen. Wir wollen mit unseren Vorträgen und mit diesem Buch Mut zur Mediation machen.«</b>	163
	<i>Interview mit den Herausgeberinnen, geführt von Jana Betscher</i>	

<b>Anhang</b> .....	167
Wichtige Begriffe auf den Punkt gebracht .....	167
Steckbriefe .....	171
Die Herausgeberinnen .....	171
Autorinnen- und Autorenverzeichnis .....	172
Sachwortverzeichnis .....	176