

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 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](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</b> | <b>Einsatz der Mediation im Projektmanagement</b> .....               | <b>13</b> |
|          | 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        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>2</b> | <b>Mediation ist nicht neu: Retrospektive, Status quo und Ausblick . .</b>  | <b>45</b> |
|          | <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,<br>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<br>bei Mediation . . . . .  | 60        |
| 2.8      | Warum oftmals (noch) der gerichtliche Weg der Mediation<br>vorgezogen wird . . . . .  | 63        |
| 2.9      | Ausblick . . . . .  | 65        |
| <b>3</b> | <b>Mediation als Schlüssel zu besserer Kommunikation und<br/>Zusammenarbeit sowie zur Entwicklung moderner<br/>Unternehmenskulturen . . . . .</b> | <b>67</b> |
|          | <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>  | <b>81</b>  |
|          | 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         |
| <b>5</b> | <b>Unterstützung kooperativer Verfahren durch externe Mediatoren – Vorteile gegenüber einer Inhouse-Lösung</b> | <b>89</b>  |
|          | 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         |
| <b>6</b> | <b>Warum viele Projekte scheitern und was dagegen getan werden kann</b>  | <b>99</b>  |
|          | 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        |
| <b>7</b> | <b>Identifikation durch Partizipation!</b>   | <b>105</b> |
|          | 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 |
| <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 |
|           | 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 |
| <b>11</b> | <b>Wie es gelingt, widerstreitende Interessen mithilfe des mediativen Konzepts »inteamconcept« zu überwinden</b> . . . . .       | 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 |
| <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 |
|           | 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

# 1 Einsatz der Mediation im Projektmanagement

Susanne Seidel

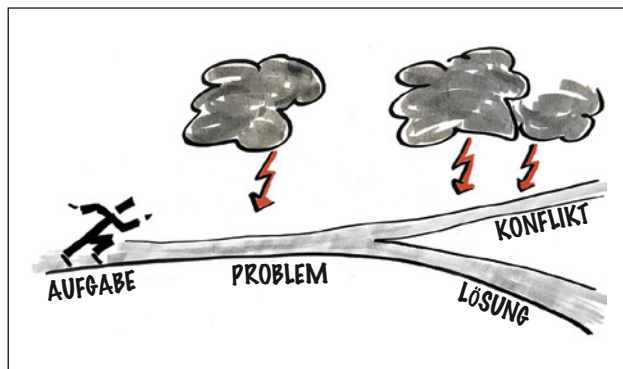
## 1.1 Einführung

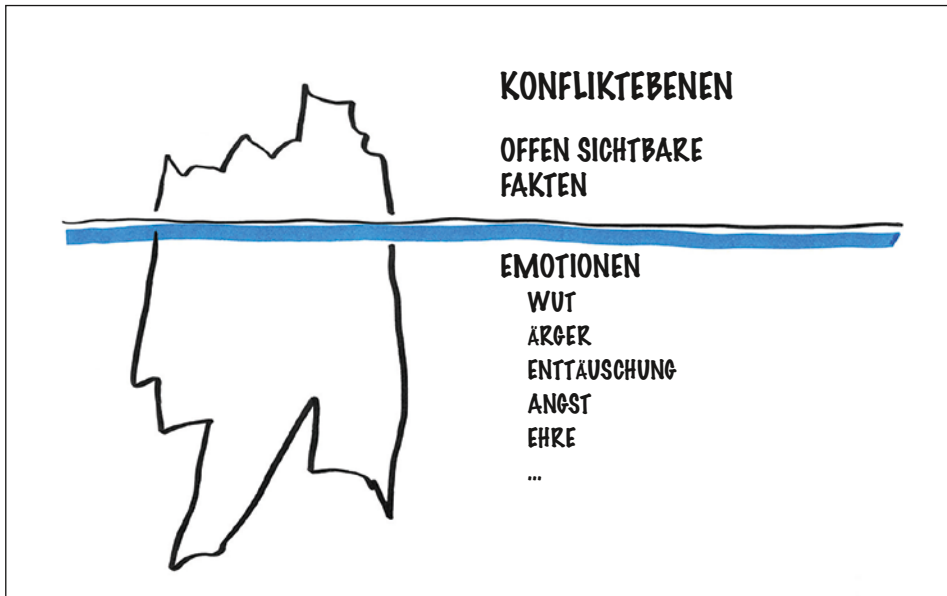
Die folgende Aussage ist wohl kaum strittig: Bauprojekte beinhalten ein hohes Konfliktpotenzial und der Umgang der Projektbeteiligten untereinander wird häufig bestimmt von konfrontativem Denken und Handeln. Dies alles findet unter Rahmenbedingungen statt, die von hohem Zeitdruck und kaum vorhandenen finanziellen Spielräumen gekennzeichnet sind. Wie kann prozessbegleitendes Konfliktmanagement durch Mediation dazu beitragen, diese Situation zu verbessern?

In diesem Beitrag beschäftige ich mich mit den Möglichkeiten, die der projektbegleitende Einsatz von Mediation bei der Entwicklung, der Planung und der Ausführung von Hochbauprojekten aller Art bietet. Die Vorgabe ist dabei immer, Aufgaben und Probleme so zu lösen, dass Konflikte vermieden werden oder zumindest nicht eskalieren. Konfliktvermeidung ist das Ziel, Konfliktlösung nur das zweitbeste Ergebnis.

In vielen Gesprächen höre ich immer wieder den Satz »Konflikte lassen sich nicht vermeiden.« Ich sehe das anders und bin überrascht, dass zwar alle eine Meinung zu dem Thema haben, die wenigsten aber erklären können, was sie unter einem Konflikt verstehen. Dies gilt nicht nur in der Immobilien- und Bauwirtschaft, sondern auch in Gesellschaft und Politik.

**Abb. 1:** Aufgabe – Problem – Konflikt  
(Quelle: Susanne Seidel)





**Abb. 2:** Eisbergmodell (Quelle: Susanne Seidel)

### Definition

Ein Konflikt entsteht, wenn es den beteiligten Personen nicht gelingt, eine gemeinsame Lösung für schwierige Aufgabenstellungen oder Probleme zu finden, obwohl sie auf eine Regelung der Angelegenheit angewiesen sind. Und wenn bei den Beteiligten deshalb negative Emotionen wie Enttäuschung, Frust, Ärger, Wut oder Angst entstehen. Unterschiedliche Auffassungen in einer Sache, z. B. unterschiedliche Interessen der Projektbeteiligten, stellen allein noch keinen Konflikt dar.

Konflikte sind also Spannungssituationen, die entstehen können, wenn Menschen versuchen, ihre sich widersprechenden Interessen oder gegensätzlichen Ziele umzusetzen. Bei der Verwirklichung eines Bauprojekts treten solche Spannungssituationen häufig auf, wenn verschiedene sachliche Anforderungen bei der Planung zu berücksichtigen sind oder (unerwartet) aufgetretene Probleme gelöst werden müssen.

Wenn mehrere Personen von einem Problem betroffen sind und sich an seiner Lösung beteiligen wollen oder müssen, kann es unterschiedliche und auch entgegengesetzte Interessen, unterschiedliche Auffassungen oder Einschätzungen der Lage, unterschiedliche Bewertungen der möglichen Problemfolgen oder unterschiedliche Prioritäten bezogen auf die Zielvorgaben geben. Auch aus einem Sachproblem kann in dieser Situation sehr schnell ein Konflikt entstehen.

Konfliktprävention beginnt bereits bei den möglichen Ursachen für Konflikte. Im Zusammenhang eines Bauprojekts ist es sinnvoll, mögliche Konfliktursachen zu identifizieren und nach Möglichkeit auszuräumen, bevor daraus ein Konflikt entsteht. Konfliktursachen können sehr unterschiedlicher Natur sein. Oft ist eine Differenz in der Sache nur der Anlass für den offenen Ausbruch eines Konflikts, der schon lange schwelt.



**Abb. 3:** Eskalation (Quelle: Susanne Seidel)

Die Gründe, weshalb aus einem Problem in der Sache ein – dann oft emotional ausgefochtener – Streit entsteht, liegen tiefer, z. B. in der Beziehung zwischen den beteiligten Personen oder in Mängeln in der Organisation des Projekts. Diese eigentlichen Konfliktursachen sind auf den ersten Blick oft nicht zu erkennen. Sie sind verborgen »unter der Wasseroberfläche«.

Für eine wirkungsvolle Konfliktprävention ist es erforderlich, nicht nur die Konfliktpotenziale in der Sache zu erkennen. Gleichzeitig müssen auch die organisatorischen Rahmenbedingungen beachtet und die Kommunikation, die Beziehungen und die Zusammenarbeit zwischen den am Projekt beteiligten Menschen im Auge behalten werden. Gleiches gilt für eine professionelle Konfliktbehandlung, die zur Konfliktlösung führen soll. Konfliktlösungsversuche, die sich ausschließlich am sachlichen Problem orientieren, sind oft wenig erfolgreich, da die tiefer liegenden Ursachen außer Acht gelassen werden. Hinzu kommt, dass das Geschehen in einer Konfliktsituation eine eigene Dynamik entwickelt. Diese Konfliktdynamik ist oft rational nicht zu verstehen. Ein Denken und Handeln, das sich nur an einem linearen Ursache-Wirkung-System orientiert, führt bei der Konfliktbehandlung also leider oft ins Abseits.

Gelingt es nicht, einen Konflikt zu lösen, so droht die Gefahr der Eskalation. Die Situation verschlimmert sich, die möglichen Schäden werden größer, das angestrebte Projektergebnis wird infrage gestellt. Wird der Konflikt nur oberflächlich gelöst oder werden die den Konflikt auslösenden Ursachen nur unvollkommen ausgeräumt, kann es zu einem späteren Zeitpunkt zu einem Wiederaufflammen kommen – dann meist heftiger und gefährlicher als zuvor.



Viele Organisations-, IT- oder Entwicklungsprojekte scheitern an mangelnder Kommunikation und Zusammenarbeit, sie werden auch in fortgeschrittenem Entwicklungsstadium abgebrochen. Aus welchen Gründen dies geschieht, wann der Abbruch sinnvoller ist als das Weitermachen, wie ein Projekt möglichst schadensarm abgebrochen werden kann – dies alles wird im allgemeinen Projektmanagement offen diskutiert.

Bei Bauprojekten ist dies anders: Der »point of no return«, der Zeitpunkt, von dem an das Projekt auf jeden Fall zu Ende geführt werden muss, weil sonst ein untragbarer Schaden entstehen würde, ist relativ früh im Projektverlauf erreicht. Spätestens dann, wenn die Baustelle einmal läuft, gibt es kein Zurück mehr. Von diesem Zeitpunkt an bis zur Fertigstellung eines Bauvorhabens werden viele Hindernisse unter großem Druck »aus dem Weg geräumt«. Probleme und Konflikte werden dabei aber nicht wirklich gelöst, sondern sie werden nur vertagt. Juristische Auseinandersetzungen nach Fertigstellung des Bauvorhabens sind daher leider an der Tagesordnung.

Als Architektin und Mediatorin werde ich seit über 25 Jahren in zahllosen Projekten mit den unterschiedlichsten Konfliktsituationen konfrontiert. Ich habe dabei auch miterlebt, wie sich das Verhandlungs- und Arbeitsklima im Bauwesen stetig verschlechtert hat. Sehr interessant erscheint mir dabei die Tatsache, dass eigentlich alle Planer und Projektverantwortlichen die Notwendigkeit einer Konfliktprävention sehen und betonen. Die Integration unterschiedlichster fachlicher Aspekte und Interessen in eine Planung und die Problemlösung, bevor es zum Konflikt kommt, entsprechen offensichtlich dem grundlegenden Verständnis dieser Personen und den Erfordernissen in ihrer beruflichen Praxis. Zusammengefasst kann ich sagen: Es besteht ein sehr großes Interesse an wirksamer Konfliktprävention und Konfliktlösung und damit auch an Mediation – immer verbunden mit der Frage »Und wie geht das ganz konkret in meinem Projekt?«.

## 1.2 Konfliktbedrohung

Spezifische Rahmenbedingungen bei der Entwicklung, Planung und Ausführung von Bauprojekten, die häufig zur Entstehung und Eskalation von Konflikten führen, sind die wirtschaftliche Lage speziell im Baubereich und ein großes Machtgefälle zwischen den am Bau Beteiligten. Viele Firmen befinden sich immer wieder in der gleichen Zwangslage: Einerseits sind Aufträge unbedingt notwendig für den Fortbestand des Betriebes, andererseits drängen die große Konkurrenz und die Verhandlungsstrategien der potenziellen Auftraggeber zu Preisangeboten, die nicht gewinnbringend sind. Hieraus resultieren Nachträge und Behinderungsanzeigen, die zu unerquicklichen Diskussionen und Konflikten führen. Hinzu kommen der enorme Zeitdruck, der heute fast alle Bauprojekte prägt, und die Tatsache, dass kaum ein Bauprojekt ohne Planungsänderungen in der Phase der Bauausführung abläuft.

Die Ursachen für Probleme im Projektverlauf wiederholen sich, es gibt Angelegenheiten mit Regelungsbedarf, die immer wieder auftreten:

- unklare Zieldefinition
- unklare und konfliktträchtige Vertragsgestaltung
- ungenügende Grundlagenermittlung
- Planungsmängel

- unklare Ausschreibung: unklare Definition der Soll-Leistung
- Änderungen/Umplanungen, insbesondere noch während der Bauausführung
- technische Schwierigkeiten
- Auseinandersetzungen über die Qualität der erbrachten Leistung
- finanzielle Nachforderungen der Unternehmen
- Nichteinhalten des Kostenrahmens, Mehrkosten
- Störungen/Verzögerungen/Behinderungen im Bauablauf
- unvorhergesehene Ereignisse (Wetter, Unfälle ...)
- Baumängel/Bauschäden
- Kommunikationsprobleme und Streitigkeiten zwischen den Beteiligten.

Sofern es nicht gelingt, Störungen effektiv zu beheben, haben oft auch kleine Probleme erhebliche Auswirkungen auf den Gesamtprojekterfolg. Dabei sind die zu erwartenden Konfliktfolgen nicht zuletzt abhängig von dem Zeitpunkt im Projektverlauf, an dem das Problem auftritt: Je später im Baufortschritt, desto geringer sind normalerweise die Spielräume, die für eine Lösungsfindung bestehen. Unter Umständen sind bereits grundlegende Entscheidungen gefallen, die nicht revidiert werden können. Jede Änderung dieser getroffenen Festlegungen verursacht zusätzliche Kosten.

Bauprojekte, die einmal begonnen wurden, bei denen Verträge geschlossen sind, die Finanzierung gesichert und die Planung erstellt wurde, können kaum noch gestoppt werden. Sie »scheitern« nicht im üblichen Sinne. Unter der Prämisse, das Bauvorhaben auf jeden Fall fertigzustellen, werden auftretende Probleme unter hohem Druck »gelöst«. Bei den Entscheidungen, die zur Lösung auftretender Schwierigkeiten an der einen Stelle getroffen werden, werden die möglichen Folgen an anderer Stelle und die Interessen einzelner Projektbeteiligter häufig nicht ausreichend berücksichtigt. Die daraus resultierenden juristischen Auseinandersetzungen und Gerichtsverfahren binden die Energie der Streitparteien oft noch viele Jahre nach Abschluss eines Projekts. Sie verursachen hohe Kosten und ihr Ausgang ist in sehr vielen Fällen für alle am Konflikt Beteiligten unbefriedigend.

In großen Bauprojekten ist es inzwischen gängig, projektbegleitende Schiedsgerichte, meist mit Juristen besetzt, einzurichten, die dafür bezahlt werden, im Konfliktfall sehr schnell Entscheidungen zu treffen. Ob alle Beteiligten mit diesen Entscheidungen zufrieden sind, spielt dabei eine eher untergeordnete Rolle. Deshalb folgen solchen »Problemlösungen« sehr häufig langwierige und kostenintensive Rechtsstreitigkeiten – meist mit einem für alle unbefriedigenden Ausgang.

Andererseits sind die am Bau Beteiligten auf eine gute Zusammenarbeit angewiesen, allein schon deshalb, weil sie einen großen Teil (in der Literatur wird von bis zu 75 % gesprochen) ihrer Aufträge als Folgeaufträge von Auftraggebern erfolgreich abgewickelter Projekte erhalten. Umgekehrt schätzen Auftraggeber die Vorteile der Zusammenarbeit mit bewährten Geschäftspartnern.

Es besteht also ein objektiver Widerspruch zwischen den eigentlichen Interessen der am Bau Beteiligten und der Realität des Baugeschehens, der den ersten Ansatzpunkt für ein effektiveres und erfolgreicherer Konfliktmanagement bietet.

In all meinen Gesprächen mit Architekten, Investoren, Bauunternehmern u. a. wird dieser Zusammenhang am häufigsten genannt. Immer in Verbindung mit dem starken

persönlichen Wunsch, die Probleme zu lösen, bevor sie eskalieren und nicht erst dann, wenn der Streit schon da ist. Denn Konflikte und Streit belasten die betroffenen Menschen. Deshalb wünschen sich sehr viele Menschen aus dem Immobilien- und Baubereich neue Wege, das gesamte Geschehen reibungsloser sowie möglichst konfliktfrei zu gestalten. Deshalb findet der Ansatz der Mediation zunehmend positive Resonanz.

## 1.3 Komplexität

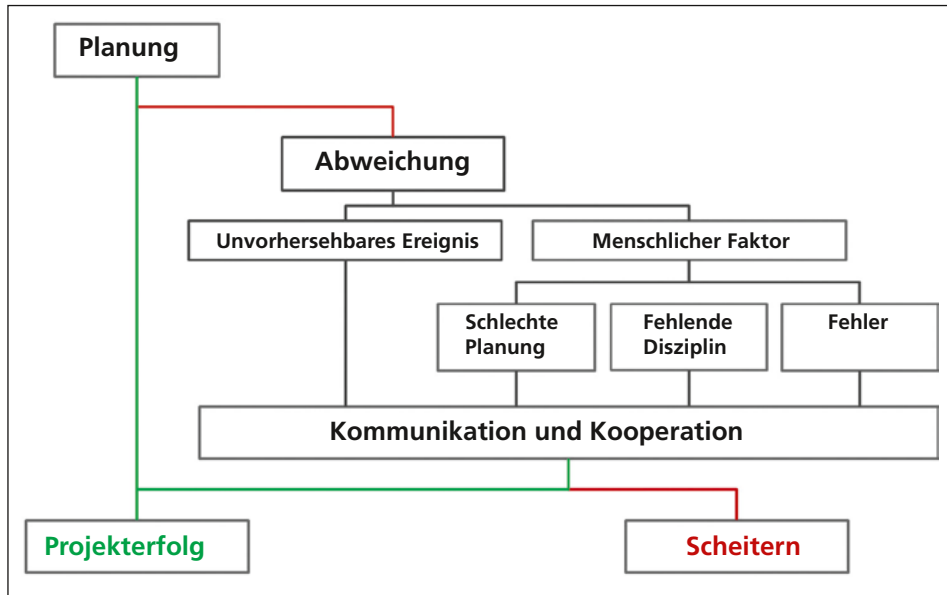
Bauprojekte in Deutschland entstehen in einem hochkomplexen Umfeld und unter schwierigen Bedingungen. Die Baugrundstücke liegen meist in einer bereits dicht besiedelten und bebauten Umgebung und damit in unmittelbarer Nachbarschaft zu anderen Gebäuden oder Nutzungen. Es sind umfangreiche gesetzliche und technische Vorschriften sowie planerische Vorgaben zu beachten. Nachbarn, Behörden und politische Gremien streben nach Einfluss auf die Planung.

Die Planung eines Bauprojekts erfordert deshalb die Synthese der unterschiedlichsten Vorgaben und Anforderungen: wirtschaftliche Überlegungen des Investors, ästhetische Vorstellungen des Architekten, rechtliche Vorgaben, Nutzerwünsche, Umweltbelange, Verkehrserschließung, Interessen der Nachbarn, statische Erfordernisse und viele andere. »Synthese erzeugt ein neuartiges Gebilde, dessen Eigenschaften nicht bloß auf äußerlicher Summierung der Eigenschaften der Komponenten beruht, sondern auf wechselseitiger Durchdringung und Beeinflussung.« [1].

Die Synthese aller Anforderungen geschieht in einem kreativen Prozess, der sich einer allgemeingültigen Beschreibung entzieht. »Das Entwerfen von Lösungen ist eine Methode, um neuartige Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Während Argumentation, Verhandlung und Problemanalyse immer auf das blicken, was schon da ist, schaut das Entwerfen nach vorn auf das, was geschaffen werden könnte. Es kommt eine Lösung zustande, die vorher noch nicht da war. Beim Entwerfen kann es Provokationen, Fehlstarts, Gedankensprünge und einen unregelmäßigen Entwicklungsprozess geben. Wichtig ist, dass das Ergebnis offen ist und dass der Weg zum Ziel nicht einer logischen Rechtfertigung und Überprüfung standhalten muss: Entscheidend ist, ob das Ergebnis seinen beabsichtigten Zweck erfüllt oder nicht.« [2]

Planung enthält aber selbstverständlich auch viele rational-systematische Elemente. Dies sind die Bestandsaufnahme und Analyse der Rahmenbedingungen, die Festlegung der Ziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen, die Überprüfung der Machbarkeit von Entwurfsideen, die Auswahl einer Lösung unter verschiedenen Entwurfsvarianten sowie die Anpassung an neue Erkenntnisse oder Erfordernisse. Da in den seltensten Fällen bereits der erste Entwurf allen Anforderungen genügt, wird dieser als Ergebnis der Machbarkeitsüberprüfung überarbeitet. Dies geschieht so oft, bis eine endgültige Planung vorliegt. Ein Planungsprozess, an dem nur eine Person (etwa der Architekt) beteiligt ist, wäre zwar komplex, aber noch nicht konfliktträchtig. Der Planer wäre gleichzeitig Entscheider im Planungsprozess, er müsste nur sich selbst überzeugen.

Nun entscheidet in einem Bauplanungsprozess heute (fast) nie nur eine Person. Es sind immer zahlreiche Personen beteiligt, die die verschiedenen wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Anforderungen an ein Bauprojekt vertreten. Und auch wenn diese



**Abb. 4:** Rolle der Kommunikation im Projekt (Quelle: Susanne Seidel)

Personen in ihrer Rolle als Fachleute an dem Projekt beteiligt sind, so vertreten sie doch die Sachaussagen immer auf der Grundlage ihrer persönlichen Sichtweisen, Erfahrungen und Überzeugungen. Bei der Verhandlung über die Berücksichtigung der Sachfragen für die Gesamtplanung spielen deshalb (wie bei allen Verhandlungen zwischen Menschen) persönliche Faktoren eine erhebliche Rolle. Der Verlauf der Verhandlungen hat Einfluss auf das Gesamtergebnis. Verstärkt gilt dies, wenn Projektbeteiligte rein persönliche Interessen vertreten: Bauherren vertreten ihre individuellen Wünsche zur Gestaltung des Gebäudes oder Nachbarn vertreten ihr Bedürfnis nach Ruhe und Erhalt einer schönen Aussicht. Ein komplexer Planungsprozess besteht also aus planbaren rational-systematischen Bestandteilen, kreativen, rational nicht erfassbaren Elementen und den immer wieder erforderlichen Diskussionen und Verhandlungen zwischen den Projektbeteiligten und -betroffenen.

Die Diskussionen und Verhandlungen, die im Verlauf des Planungsprozesses immer wieder stattfinden, sind nie rein sachbezogen, sondern die persönlichen Interessen und Bedürfnisse sowie Emotionen der Beteiligten spielen immer eine wichtige Rolle. Diese Normalität menschlichen Handelns wird üblicherweise in den projektinternen Besprechungen nicht berücksichtigt und auch bei den Gesprächen mit den vom Projekt betroffenen Nachbarn kommen diese Aspekte oft zu kurz.

Hier gibt es Ansatzpunkte für den Einsatz der Mediation, einem Verfahren, in dem genau diese oft zu wenig beachteten Elemente gezielt berücksichtigt werden. Denn ob es zum Konflikt kommt oder zu einer einvernehmlichen Lösung, hängt ganz entscheidend von der Kommunikation zwischen den Beteiligten ab.

## 1.4 Kommunikation

Wo früher ein Baumeister einem einzelnen Auftraggeber gegenüberstand, reden heute allein auf Investorenseite mehrere »Verantwortliche« mit: der CEO der Projektgesellschaft, der angestellte Projektverantwortliche, der Rechtsbeistand, der Vermarkter, der Projektmanager. Diesen sitzen meist ebenfalls mehrere beauftragte Planer gegenüber: Entwurfsarchitekt, Ausführungsplaner, Fachplaner, Sachverständige. Hinzu kommen bei der Bauausführung Generalunternehmer oder mehrere Unternehmen für die einzelnen Gewerke. Auch die zukünftigen Nutzer von gewerblichen Immobilien nehmen teilweise sehr stark Einfluss auf die Planung des Gebäudes und seine Ausstattung. Zu diesen »Projektinternen« kommen dann noch Behördenvertreter sowie nicht selten Vertreter der lokalen Politik und Nachbarn.

Die Vielzahl der Projektbeteiligten und -betroffenen hat zu einem sprunghaften Anwachsen des Kommunikations- und Abstimmungsbedarfs geführt, einer kaum noch überschaubaren Flut an Schriftverkehr. Nicht wenige Konflikte im Projektverlauf resultieren aus mangelnder Koordination. Diese Koordination wird durch den ständigen Wechsel der Projektbeteiligten erschwert. Anders als bei Organisations- und Entwicklungsprojekten ist das Projektteam beim Start von Bauprojekten noch nicht bekannt. Im Projektverlauf ändern sich die Zusammensetzung der Projektbeteiligten und deren Einfluss auf das Gesamtprojekt laufend. Zusammenarbeit und Kommunikation unterliegen besonderen Bedingungen.

In der Fachliteratur zum Bauprojektmanagement werden die Rahmenbedingungen, unter denen Bauprojekte entstehen, und die Prozessabläufe, die bei den meisten Bauvorhaben im Wesentlichen identisch sind, intensiv behandelt.

Die Formen der Verhandlungsführung und Kommunikation, das WIE, spielen in dieser Literatur nur eine untergeordnete Rolle. Bei der Planung und Ausführung von Bauprojekten in Deutschland dominiert das technische und wirtschaftliche Controlling. Dies unterscheidet nach meinem Eindruck auch die Literatur zum Bauprojektmanagement von der Flut der Hand- und Lehrbücher zum allgemeinen Projektmanagement, in denen Kommunikationstheorie, Führungswissen und Teamentwicklungsprozesse eine große Rolle spielen.

Das Bauprojektmanagement setzt bisher immer noch andere Schwerpunkte: Es wird angestrebt, ein Controllingsystem aufzubauen, das umfangreiche Steuerungsmöglichkeiten und größtmögliche Sicherheit bietet. Bauprozesse folgen im Grundsatz einem Schema und erscheinen bis in die letzte Einzelheit planbar. Bei der Steuerung wird darauf vertraut, das hochkomplexe Datenmaterial jederzeit überwachen, aktualisieren und verteilen zu können.

Bei der Steuerung der Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen den am Verfahren Beteiligten verlässt man sich andererseits offensichtlich immer noch sehr häufig auf die individuellen Fähigkeiten der handelnden Personen, deren Kreativität und persönliches Verhandlungsgeschick.

Dieses Defizit ist inzwischen erkannt worden. Seit 2010 gibt es die SL Bau, die Streitlösungsordnung für das Bauwesen, zuletzt überarbeitet im Juli 2013. »Die SL Bau dient der Vermeidung und Beilegung von Streitigkeiten [...]« [3]. Beschrieben werden dort Mediation, Schlichtung, Adjudikation und Schiedsgerichtsverfahren (in dieser Reihenfolge).

2015 haben der Präsident des Zentralen Immobilien Ausschusses e. V. (ZIA) und der Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e. V. (HDB) die Leitlinien »Fair Business« zur »partnerschaftlichen Zusammenarbeit in der Bau- und Immobilienwirtschaft« unterschrieben. Hierin werden auch interne und externe Konfliktlösungsmechanismen, wie Frühwarnsysteme, interne Eskalationsmodelle und außergerichtliche Streitlösung, vereinbart. Das sind gute Ansätze, die jedoch (noch) der Umsetzung in der Praxis bedürfen.

In den letzten zwanzig Jahren wurden auch einige praxisorientierte Ansätze zum Umgang mit der besonderen Situation im Bauwesen entwickelt: innovative Managementkonzepte wie GMP (Garantierter Maximalpreis), CM (Construction Management) oder verschiedene Varianten der Bauteam- und Partnering-Modelle. All diesen Ansätzen ist gemein, dass bereits in einer frühen Phase des Projekts die Kooperation der Projektbeteiligten angestrebt wird, um so potenzielle/mögliche Ausgangspunkte für Konflikte im weiteren Projektverlauf bereits im Vorfeld auszuräumen.

Einige der »Großen« der Branche haben über diese Ansätze hinaus eigene Konzepte entwickelt, die die Arbeit im Projekt konfliktärmer und damit effektiver gestalten sollen. Ein Beispiel, das inteamconcept von STRABAG und Züblin, wird in diesem Buch beschrieben.

Ein sehr interessanter Ansatz ist die INITIATIVE TEAMBUILDING. »Initiatoren und Träger der Initiative »TeamBuilding« sind Bauherrenorganisationen (öffentliche und private Bauherren) sowie Planungs- und Bauunternehmen, die als Anwender für das zu entwickelnde Projektabwicklungsmodell in Frage kommen.

Die Träger der Initiative sind vereint in der Überzeugung, dass für die Planung und Realisierung von komplexen Bauvorhaben andere Formen der Zusammenarbeit (organisatorisch, vertraglich und kulturell) als die bislang in Deutschland praktizierten Modelle erforderlich sind.« [4]

Ergänzend sei an dieser Stelle auch das »Building Information Modeling« (BIM) genannt. Komplexe Zusammenhänge sollen transparent gemacht werden, die Projektbeteiligten sollen zeitgleich alle notwendigen Informationen haben, um ihre Aufgaben im Projekt optimal erfüllen zu können. Wenn es allerdings zu Sachkonflikten in der Planung kommt, dann ist wieder Kommunikation gefragt.

Bei allen Ansätzen stellt sich die Frage nach dem WIE. Wie kann es gelingen, im Rahmen von Bauprojekten eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern? Die Forderungen nach mehr Koordination und verbesserter Kommunikation allein reichen nicht aus. Wie diese unter den speziellen Rahmenbedingungen des Bauwesens erreicht und als feste Größe in das Projektmanagement integriert werden können, bleibt nach wie vor den einzelnen Unternehmen und handelnden Personen überlassen.

Diese Frage stellt sich nicht nur bei der konkreten Umsetzung in Großprojekten, sondern auch bei kleineren und mittleren Bauvorhaben. Auch der Bau eines Einfamilienhauses oder der Ausbau eines Dachgeschosses laufen nur selten reibungslos und konfliktfrei ab. Diese Bauprojekte brauchen ein flexibles, an die jeweiligen Bedingungen anpassbares Konzept, bei dem mit überschaubaren Mitteln angemessen auf schwierige Situationen reagiert werden kann.

Erforderlich ist nach meiner Überzeugung ein echter Transformationsansatz, ein Ansatz, der die Zusammenarbeit in Projekten aller Größenordnungen grundlegend verbessert und ein Arbeitsklima erzeugt, in dem die Projektbeteiligten gemeinsam

die anstehenden Aufgaben und Probleme lösen können. Hier setzt der Gedanke der prozessbegleitenden Mediation an.

## 1.5 Mediation

Mediation wird in der Literatur überwiegend als ein Verfahren zur Lösung bereits bestehender und vielleicht auch schon eskalierter Konflikte beschrieben. Einzelne Verfahrensvarianten unterscheiden sich nicht grundlegend und lassen sich auf das folgende Fünf-Phasen-Modell zurückführen:

- Einstieg in das Verfahren
- Themensammlung
- Interessenfindung
- Kreative Lösungssuche und Entscheidung
- Vereinbarung

Allen Varianten liegen folgende Grundprinzipien zugrunde:

- Freiwilligkeit der Teilnahme an der Mediation
- Selbstverantwortung und Informiertheit der Medianten
- Neutralität und Allparteilichkeit der Mediatoren
- Zukunftsorientierung der Verhandlungen
- Ergebnisoffenheit und Vertraulichkeit des Verfahrens

Es stellt sich jetzt die Frage, ob der Begriff Mediation nur Verfahren zur Lösung von bereits bestehenden Konflikten beinhaltet oder ob er auch Verhandlungen zur Konfliktprävention umfasst. Zunehmend wird heute in der Fachwelt die umfassende Definition, die sowohl die Mediation zur Konfliktlösung als auch die Mediation zur Verhandlungsunterstützung und Konfliktvermeidung umfasst, akzeptiert oder sogar forciert. Sowohl in historischen als auch in aktuellen Zusammenhängen werden Mediationsverfahren beschrieben, die nicht nur der Lösung bereits vorhandener Konflikte, sondern eher der Konfliktvermeidung durch sachgerechte Verhandlungen dienen. Dies gilt außerhalb der Politik etwa für die Vertragsmediation, für die Mediation bei der Aufstellung von Testamenten und für die Mediation bei der Unternehmensnachfolge.

Ohne näher auf diese Begriffsdiskussion einzugehen: Grundlage meiner Arbeit war und ist ein umfassender Begriff von Mediation, der auch die Konfliktprävention beinhaltet.

## 1.6 Mediation im Bauprojekt

Im Baubereich sind Konfliktmanagementsysteme verbreitet, bei denen Entscheidungsgremien eingesetzt werden, die aus Führungskräften der beteiligten Firmen bestehen und in schwierigen Konfliktsituationen entscheidungsberechtigt sind. Hierbei handelt es sich um Adjudikation, Schlichtung oder um ein Schiedsgericht, keinesfalls um Mediation. Diese Verfahren scheinen insgesamt zu einem konfliktarmen Ablauf der Projekte und einem erfolgreichen Projektabschluss beizutragen.

Die Literatur, die sich speziell mit dem Einsatz der Mediation im Baubereich beschäftigt, behandelt überwiegend den Einsatz der Mediation zur Konfliktlösung und als Alternative zur juristischen Auseinandersetzung (Alternative Dispute Resolution, ADR). Auffällig ist, dass dieses Thema sehr häufig von Juristen behandelt wird, die sich dann in ihren Ausführungen auf die rechtlichen Vorgänge beim Bauen konzentrieren.

Was leistet demgegenüber die Prozessbegleitung durch Mediation im Bauwesen, welche Vorteile bietet sie gegenüber dem »normalen« Vorgehen bei der Entscheidungsfindung und Problemlösung im Projektverlauf? Welche Wirkungen hat der Einsatz der Mediation auf die Zusammenarbeit der Projektbeteiligten und den Projektverlauf insgesamt?

Investoren haben klar definierte Ziele, die sie mit dem Bauvorhaben erreichen wollen und müssen. Und sie haben Interessen, deren Verwirklichung diesen Zielen zugrunde liegen. Wenn sie erkennen, dass eine Prozessbegleitung durch Mediation und Mediatoren zu einem erfolgreichen Projektabschluss beitragen kann, werden sie bereit sein, diese Form des Konfliktmanagements einzusetzen und in Verträgen zu verankern.

Planer gehen traditionell recht intuitiv an eine Aufgabenstellung heran, zu den Ergebnissen ihrer Arbeit haben sie ein nicht nur rationales Verhältnis. Hier spielen Emotionen eine wesentliche Rolle. Bei Schwierigkeiten im Projektverlauf und beim Umgang mit Konflikten führt dies nicht selten zu einer Verschärfung der Situation. Mediation bietet diesen Projektbeteiligten eine systematische Herangehensweise in Problemsituationen an, die nicht so »technisch-bürokratisch« ist wie die gebräuchlichen EDV-Programme und Checklisten.

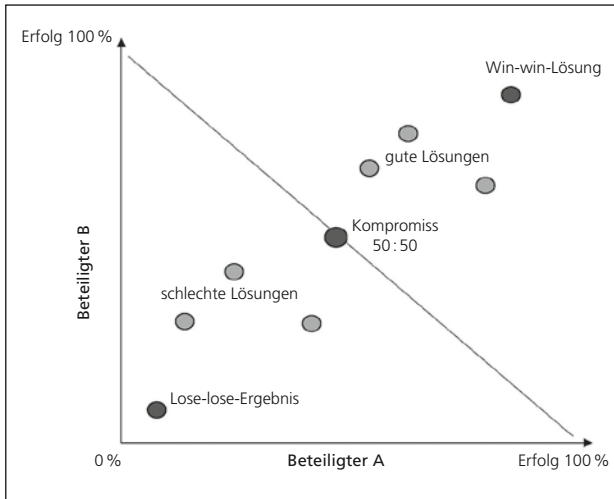
Projektmanager konzentrieren sich aufgrund ihrer Ausbildung und mithilfe ihres umfangreichen Handwerkzeugs, der »Projektmanagement-Tools«, häufig auf Zahlen, Daten und Fakten. Sie streben nach perfekter Kontrolle des Projekts. Kontrolle allerdings reicht nicht aus.

Der Projekterfolg ist nicht zuletzt von menschlicher Leistungsfähigkeit und -bereitschaft abhängig. Projektsteuerung erfordert mehr als rein technische Fähigkeiten. Die Bedeutung des »menschlichen Faktors« ist inzwischen erkannt, die Folgerungen für die Praxis sind jedoch unklar. Die Einbindung von Mediatoren in ein Bauprojekt könnte an dieser Stelle wesentliche Unterstützung leisten. Im Vergleich mit juristischen Auseinandersetzungen bietet Mediation eine echte Beschleunigung bei der Problem- und Konfliktlösung – und auch die anfallenden Kosten sind überschaubar.

Mediation ist sehr gut geeignet, bei der Entwicklung, Planung und Ausführung eines Bauprojekts immer dann unterstützend eingesetzt zu werden, wenn schwierige Diskussionen oder Verhandlungen notwendig sind, um Planungsentscheidungen zu treffen oder Problemlösungen zu finden. Mediation bietet eine wertvolle Hilfestellung bei der Durchführung von Bauvorhaben: reibungslosere Abläufe, kalkulierbarere Kosten und weniger Rechtsstreitigkeiten sind der Mehrwert von Mediation.

Die allgemeinen Grundprinzipien und den üblichen Verlauf von Mediation habe ich bereits kurz dargestellt. Das Ziel von Mediation ist es dabei immer, Lösungen zu erarbeiten, die besser sind als die Lösungen, die Verhandlungspartner oder Konfliktparteien in den meisten Fällen ohne Unterstützung erreichen können. Die gängigen Formen, mit schwierigen Problem- und Konfliktsituationen umzugehen, bestehen häufig in einer Vermeidung der Auseinandersetzung, was später zu einer verschärften Konfliktsituation





**Abb. 5:** Qualität der Verhandlungsergebnisse  
(Quelle: Susanne Seidel)

führen kann. Kommt es jedoch zu Verhandlungen, so besteht das Ergebnis vielfach bestenfalls aus einem Kompromiss, bei dem alle Beteiligten ihre Interessen und Ziele nur unbefriedigend durchsetzen konnten. Dies gilt auch für die meisten vor Gericht geschlossenen Vergleiche.

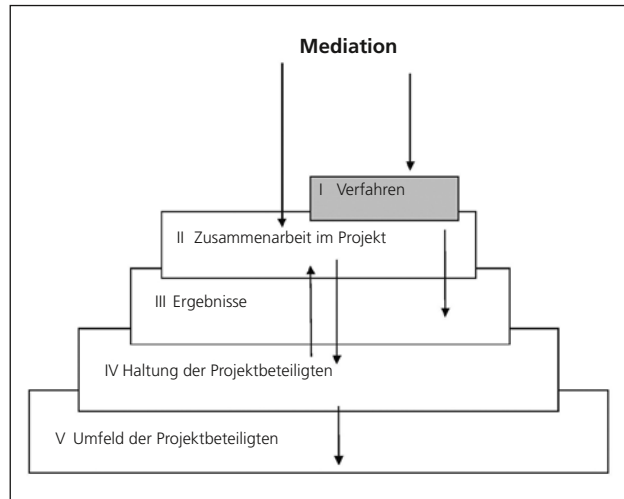
### Mediation will mehr

Mediation erstrebt Verhandlungsergebnisse und Konfliktlösungen, bei denen alle Beteiligten ihren ursprünglichen Zielen möglichst nahekommen – ohne dass die andere Seite dafür bezahlen muss. In einer Mediation gewinnen bestenfalls beide Seiten bis zu 100 % dessen, was sie angestrebt haben. Weil keine offenen Fragen unberücksichtigt geblieben und alle Beteiligten zufrieden sind, sind diese Ergebnisse stabil und dauerhaft tragfähig. Dies macht ihren Mehrwert für die Projektverantwortlichen aus.

Bei der näheren Betrachtung der Wirkungsweise, mit der diese Ergebnisse erreicht werden, sind für die prozessbegleitende Mediation im Rahmen eines Bauprojekts mehrere Ebenen zu unterscheiden:

- Die Einflüsse auf die Struktur und den Verlauf des jeweiligen Prozesses.
- Die Wirkung, die das Mediationsverfahren auf die aktuelle Zusammenarbeit der beteiligten Personen hat.
- Die Auswirkungen, die Mediation damit auf die Qualität der erzielten Ergebnisse hat.
- Die über das jeweilige Verfahren hinausgehenden Auswirkungen auf Haltung, Verhalten und Zusammenarbeit der Projektbeteiligten und damit auf die Qualität des Gesamtergebnisses.
- Die über das eigentliche Projekt hinausgehenden Wirkungen, die durch eine veränderte Haltung der am Projekt beteiligten Personen in deren weiterem Umfeld erzielt werden.

**Abb. 6:** Die fünf Wirkungsebenen der Mediation  
(Quelle: Susanne Seidel)



Was ist anders bei diesem Verfahren, wie unterscheidet es sich von anderen Verfahren im Projektalltag?

Bei größeren Bauprojekten mit zahlreichen Projektbeteiligten stellt bereits die Koordination des planmäßigen, ungestörten Bauablaufs eine große Herausforderung dar. Sitzungen, Briefe, Faxe, E-Mails und Telefonate dienen dem Austausch von Informationen zwischen den zahlreichen Projektbeteiligten und der Entscheidungsfindung. Die Informationsflut ist vielfach kaum zu überblicken und zu verarbeiten. Es zeigt sich immer wieder, dass z. B. die Ergebnisse von Projektbesprechungen nicht alle bedeutsamen Aspekte berücksichtigen oder wichtige Entscheidungen nicht allen Projektbeteiligten bekannt sind. Diese Situation verschärft sich in entscheidenden Phasen des Projekts und mit dem Auftreten von Störungen.

Es erscheint deshalb sinnvoll, für effektive und sachgerechte Planungsentscheidungen oder Problemlösungen außerhalb der Projektroutine Rahmenbedingungen zu schaffen und dabei auf ein in zahlreichen Konfliktsituationen bewährtes strukturiertes Verhandlungsverfahren, die Mediation, zurückzugreifen. Diese hat folgende positive Auswirkungen:

- Es ist sichergestellt, dass alle Beteiligten an dem Verfahren teilnehmen.
- Die Beteiligten können sich auf die eigentliche Problemlösung konzentrieren, da die Verfahrensgestaltung und die Verhandlungsführung durch die Mediatoren sichergestellt sind.
- Die Struktur des Verfahrens ist einfach, offen und für alle Projektbeteiligten durchschaubar.
- Der zeitliche Rahmen des Verfahrens ist im Vergleich mit unstrukturierten Verfahren überschaubar.
- Es wird sichergestellt, dass allen alle erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen.
- Durch das konzentrierte Verfahren wird die Informationsflut gebündelt und der Schriftverkehr reduziert.

- Das Verfahren zur Entscheidungsfindung oder Problemlösung wird insgesamt gestrafft und entspricht deshalb den Anforderungen des Projektverlaufs.
- Der Blickwinkel der Beteiligten auf die zu behandelnden Probleme wird erweitert, die »Manövriermasse« wird größer, es werden zusätzliche Lösungsansätze vorstellbar.
- Festgefahrene Verhandlungspositionen der Projektbeteiligten werden vermieden oder aufgelöst.
- Entscheidungen werden in einem projektinternen Bezugsrahmen getroffen, der Blick aller richtet sich gemeinsam auf die Auswirkungen für das Projekt.
- Es werden alle mit dem Verhandlungsgegenstand zusammenhängenden Themen bearbeitet, es bleiben keine Teilfragen ungelöst, die später zu neuen Problemen führen können.
- Es werden klare Kriterien zur Lösungsfindung erarbeitet und vereinbart.
- Die gefundenen Lösungen können von allen akzeptiert werden.

Das Mediationsverfahren bietet in entscheidenden Projektsituationen erhebliche strukturelle Vorteile gegenüber dem üblichen Vorgehen bei der Entscheidungsfindung. Diese erste Ebene ist wichtig – aber der eigentliche »Mehrwert« von Mediation für ein Projekt und die Projektbeteiligten geht darüber hinaus. Er besteht in der zweiten Ebene, der Wirkungsweise.

- Der Austausch und die Verständigung über wesentliche, für den Einzelnen relevante Fakten und Sichtweisen führen zu einem respektvollen Verhandlungsklima.
- Der »geschützte Rahmen« und die klare Struktur des Mediationsverfahrens schaffen Vertrauen und fördern damit die kreative Lösungssuche.
- Die Beteiligten entscheiden selbstverantwortlich und übernehmen damit Verantwortung für den Projektfortschritt.
- Ein eventuell vorhandenes Machtgefälle zwischen den am Verfahren Beteiligten, das die sachgerechte Lösungsfindung behindert, kann (zumindest teilweise) ausgeglichen werden.
- Kommunikationsstörungen oder auch persönliche Probleme zwischen am Verfahren Beteiligten werden, soweit sie Einfluss auf die Verhandlungen haben, nicht als »gegeben« hingenommen, sondern vom Mediator bei der Verhandlungsführung berücksichtigt.
- Der Blick der Projektbeteiligten wird in die Zukunft gerichtet, auf die Problemlösung. Die Frage nach »Verantwortung und Schuld« für die zu lösenden Probleme tritt in den Hintergrund und verstellt damit nicht den Blick auf die Lösungen.
- Die Beteiligten können sich von ihren durch die Rolle im Projekt und die Tradition des Baugeschäfts gegebenen Sichtweisen bestimmter Situationen lösen und öffnen sich für neue Wege der Lösungsfindung.
- Zu treffende Entscheidungen werden begründet und damit für alle nachvollziehbar. Dies erleichtert die Akzeptanz.
- Gemeinsam wird angestrebt, eventuell auftretende Belastungen für einzelne Projektbeteiligte zu mindern.
- Bei den Beteiligten entsteht keine Unzufriedenheit, es bleiben keine Verletzungen zurück.

Mediation als Tool zur Gestaltung der Kommunikation im Bauprojekt bietet eine Alternative zu den üblichen Prozessen. Durch eine klare Verfahrensstruktur und eine konstruktive Zusammenarbeit der Beteiligten werden tragfähige und für alle akzeptable Ergebnisse erreicht. Gemeinsam erarbeitete gute Teilergebnisse tragen erheblich zum Gesamterfolg des Projekts bei. Das ist die dritte Ebene, auf der Mediation ihre Wirkung entfaltet.

Über das einzelne Bauprojekt hinaus entfaltet der prozessbegleitende Einsatz von Mediation eine zusätzliche Wirkung: Die positiven Erfahrungen der Projektbeteiligten können deren Haltung und Verhalten grundsätzlich ändern.

## 1.7 Mediation in der Projektentwicklung und Planung

Viele der bisherigen Aussagen beziehen sich vorwiegend auf den konfliktbedrohten Arbeits- und Problemlösungsprozess bei der Erstellung eines Bauwerks. An dieser Stelle werden einige Überlegungen zum Einsatz der Mediation bei der Unterstützung der Planungsverfahren eingefügt. Dazu dient die folgende Gegenüberstellung der Phasen eines Mediationsverfahrens und des Prozessverlaufs eines Planungsverfahrens:

**Tab. 1:** *Planung vs. Mediation (Quelle: Susanne Seidel)*

| Mediationsphasen  | Planungsschritte   |
|---|--|
| Initiierung der Mediation   | Projektiinitierung   |
| Darstellung des Konflikts   | Aufgabenklärung  |
| Themensammlung  | Anforderungskatalog<br>Welche Aspekte sind zu berücksichtigen? |
| Darstellung der Positionen: »Was will ich?«                           | Zieldefinition: »Was ist gewollt?«                             |
| Interessenfindung: »Warum will ich das?«<br>»Was will ich erreichen?« | Interessenfindung: »Was soll erreicht werden?«                 |
| Festlegung der Entscheidungskriterien                                 | Festlegung der Entscheidungskriterien                          |
| Kreative Lösungssuche   | Kreative Entwurfsphase   |
| Auswahl der Lösung(en)  | Auswahl einer Planung  |
| Vereinbarung/Vertrag  | Vereinbarung/Vertrag   |
| Umsetzung   | Ausführungsplanung   |
|   | Ausführung   |

Bei dieser Gegenüberstellung fällt die große Ähnlichkeit zwischen dem Planungsverfahren und dem Mediationsverfahren ins Auge.

Zu Beginn eines Planungsprozesses besteht »nur« eine mehr oder weniger ausgeprägte Konfliktbedrohung aufgrund der zahlreichen, sich zum Teil widersprechenden Anforderungen und Interessen. Planung soll eine Synthese aus den unterschiedlichsten

Vorstellungen und Zielen erreichen. Und Planung zielt immer auf die Veränderung dessen, was ist. Diese Veränderung wird von denen, die sie initiieren, als Chance zur positiven Umgestaltung einer vorhandenen Situation gesehen. Von denen, die diese Veränderung nur hinnehmen (z. B. die Anwohner eines Bauvorhabens), wird sie meist als Störung ihres gewohnten Umfeldes und damit als belastend wahrgenommen. Und auch für die am Projekt Beteiligten gilt: Sie haben zwar grundsätzlich ein gemeinsames Projektziel, allerdings haben sie innerhalb des Gesamtprojekts unterschiedliche Aufgaben und Rollen, sie verfolgen somit unterschiedliche Interessen.

Solange diese vielfältigen unterschiedlichen Ideen, Meinungen und Bedürfnisse noch nicht aufeinanderprallen, besteht grundsätzlich die Chance, eine Verhärtung dieser unterschiedlichen Interessen in kontroversen Positionen zu verhindern. Im Vergleich zu einem Konfliktlösungsverfahren wirkt es sich positiv aus, dass bei einem Planungsprozess häufig Menschen zusammentreffen, die sich bis dahin persönlich nicht kannten und insofern keine Belastungen aus der Vergangenheit in das Verfahren mitbringen. Dies macht die Zusammenarbeit im Vergleich mit einem Mediationsverfahren zur Konfliktlösung leichter, denn bei diesem haben solche »Altlasten« bereits großen Einfluss auf den Verlauf und das Ergebnis.

Erschwert wird eine gemeinsame, konstruktive Lösungsfindung im Planungsverfahren häufig durch die Tatsache, dass die planenden Architekten, nachdem sie sich intensiv mit der Aufgabestellung beschäftigt haben, ihre Entwurfsgedanken nur noch ungern infrage stellen oder von anderen infrage stellen lassen. Auch die Tatsache, dass Bauherren häufig sehr persönliche Vorstellungen von »ihrem« Bauvorhaben entwickeln, kann zu einer konfliktträchtigen Situation führen, wenn diese Vorstellungen nur auf Kosten anderer Anforderungen erfüllt werden können. Nicht zuletzt sind es die Nachbarn eines Bauvorhabens, die sich in ihren privaten Belangen betroffen fühlen und die deshalb oft eine sehr von Emotionen geprägte Sichtweise in die Verhandlungen einbringen.

Es ist zwar eine originäre Planungsaufgabe, die Anforderungen an ein Bauprojekt möglichst umfassend zu berücksichtigen, aber es ist nicht möglich, allen diesen Anforderungen in gleichem Maße gerecht zu werden. Planung kann zu einer »kleinen Lösung« führen, d. h. alles gerade so weit berücksichtigen, wie unbedingt notwendig, und dabei vielleicht einige unbefriedigende Kompromisse eingehen. Planung kann aber auch eine »Win-win-Lösung« erreichen, bei der die Synthese in einer Lösung gelingt, die alle Anforderungen möglichst zufriedenstellend erfüllt. Um gute Ergebnisse zu erreichen, ist es notwendig, zwischen den am Verfahren beteiligten Personen eine konstruktive Zusammenarbeit zu entwickeln.

Dies geschieht jedoch nicht von selbst, es erfordert eine qualifizierte Leitung des Planungsverfahrens.

Mediatoren sind durch ihre Ausbildung und ihre Erfahrung geeignet, die Kommunikation und die Entscheidungsprozesse in komplexen Planungsverfahren zu steuern. Sie können durch eine professionelle Verhandlungsführung wesentlich zu guten Ergebnissen beitragen. Alles, was im vorherigen Abschnitt zu den Wirkungsweisen der Mediation gesagt wurde, kann auf ein Planungsverfahren übertragen werden, wenn dies als Mediationsverfahren gestaltet und die Methodenkompetenz der Mediatoren genutzt wird. Als unabhängige Dritte können sie die Gesprächs- und Verhandlungsrunden so leiten und gestalten, dass es den beteiligten Personen gelingt, wirklich grundlegend



**Abb. 7:** Fähigkeiten von Mediatoren (Quelle: Susanne Seidel)

durchdachte und kreative Planungsideen zu entwickeln, die den vielfältigen Anforderungen an eine Bauplanung gerecht werden.

## 1.8 Prozessbegleitung durch Mediation

In den vorhergehenden Abschnitten wurde die Wirkungsweise der Mediation bei einem prozessbegleitenden Einsatz im Bauwesen dargestellt. Dieser bietet die Chance für ein sachorientiertes und effektives Verhandeln mit tragfähigen Ergebnissen und kann so zur Vermeidung von Konflikten und zu dauerhaft tragfähigen Konfliktlösungen beitragen. Der prozessbegleitende Einsatz der Mediation wirft aber einige Fragen auf, die im Folgenden behandelt werden.

Zuerst die Frage »Kann ein (interner) Projektmanager selbst durch Einsatz mediativer Elemente die Zusammenarbeit und Konfliktlösung positiv gestalten?«. Selbstverständlich kann er das. Viele hoch qualifizierte Projektmanager oder Architekten leisten diese Aufgabe im Rahmen ihrer Tätigkeit. Bei der Ausbildung wird dies heute bereits gelehrt.

Persönliche Haltung und Fähigkeiten sind die Grundlage. Allerdings ist die Steuerung von Zusammenarbeit in der Ausbildung sowie auch in der beruflichen Tätigkeit dieser Menschen nur ein Element von vielen und steht nicht im Fokus der Aufmerksamkeit.

Ein Projektmanager ist bestrebt, mit seinen Controlling-Instrumenten jederzeit die wesentlichen Parameter für den Projektverlauf (Zeit, Kosten, Qualität) im Auge zu behalten. Sobald er Abweichungen von den geplanten Zielvorgaben feststellt, muss er eingreifen und Wege finden, die aufgetretenen Schwierigkeiten und Hindernisse zu bewältigen. Um dies möglichst effektiv tun zu können, muss er zwischen den einfachen Problemen, für die es vielleicht genau eine, sozusagen selbstverständliche, Lösung gibt, und den Problemen, bei denen die Ausgangslage schwieriger ist, unterscheiden. In den Fällen, in denen die festgestellten Abweichungen vom Plan komplexere Ursachen haben und in denen es dazu verschiedene Auffassungen der Beteiligten gibt, für die verschiedene Lösungen denkbar sind, besteht die Gefahr, dass aus einem Sachproblem ein Konflikt entsteht, wenn »verborgene« Konfliktursachen nicht erkannt oder bei der Problembearbeitung die grundlegenden Interessen der Beteiligten nicht bedacht und berücksichtigt werden. Sind zu erwartende oder aufgetretene Probleme erkannt oder entstehende Konflikte identifiziert, so muss über den richtigen Umgang mit der Situation entschieden werden.

Die Unterstützung eines Projekts durch externe Mediatoren bietet folgende entscheidende Vorteile:

- Die gefundenen Lösungen können von allen akzeptiert werden.
- Externe Experten schauen mit Abstand auf die Situation. Sie haben einen anderen Blick auf das Projekt und die Projektbeteiligten.
- Sie haben keine eigenen Interessen, die sie (gegen andere) vertreten müssen.
- Sie können von allen Projektbeteiligten in gleichem Maße akzeptiert werden.
- Sie haben einen neutralen Zugang zu den Menschen im Projekt. Sie stehen allen Beteiligten gleich positiv gegenüber und sind damit allparteilich (im Gegensatz zu einem Anwalt, der in einem Streit jeweils nur eine Partei vertreten darf).
- Sie können sich auf die Vermittlung zwischen Menschen und Standpunkten konzentrieren.
- Sie bringen eine fundierte Ausbildung für die Steuerung schwieriger Kommunikationsprozesse und entsprechende Berufserfahrung mit.

Der prozessbegleitende Einsatz der Mediation im Bauwesen erfordert, anders oder jedenfalls stärker als bei einer fallbezogenen Mediation zur Konfliktlösung, das Fachverständnis des Mediators. Dafür müssen nicht unbedingt spezielle Fachkenntnisse vorhanden sein. Erforderlich ist allerdings, dass sich die Mediatoren in den Inhalten und Abläufen des Baugeschehens auskennen. Wenn es gilt, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen, bevor sie für alle offensichtlich geworden sind, dann erfordert dies auch fachliche Kenntnisse und darüber hinaus ein Verständnis für die Mentalität und die Kommunikationsformen auf der Baustelle und im Planungsbüro. Der Mediator sollte hiermit vertraut sein, damit er Vertrauen genießen kann.

Wenn externe Mediatoren das Projekt vom Start bis zur Fertigstellung begleiten, können sie die Projektverantwortlichen dabei unterstützen, Konfliktpotenziale und konfliktbedrohte Situationen rechtzeitig zu erkennen und richtig einzuschätzen. Nur wer

weiß, worauf zu achten ist, kann drohende Konflikte erkennen und gezielt reagieren. Es gilt zu klären:

- Warum entstehen Konflikte?
- Woran ist zu erkennen, dass sich eine schwierige Situation zu einem Konflikt entwickeln kann?
- Welche Konfliktarten gibt es und wie kann damit umgegangen werden?
- Wie agieren Menschen in schwierigen Situationen?
- Welche menschlichen Verhaltensweisen führen zu Konflikten oder fördern deren Entstehung?

Durch regelmäßige Teilnahme an Projektsitzungen und auch in Gesprächen mit den Projektbeteiligten können Mediatoren bereits vorhandene Störungen in der Kommunikation, Unstimmigkeiten zwischen den Aussagen und Handlungen verschiedener Beteiligter und Veränderungen im Arbeitsklima erkennen. Dies sind wichtige Indikatoren für vorhandene, aber vielleicht noch nicht erkannte Probleme im Arbeitsablauf oder zwischen einzelnen Personen, die sich ohne rechtzeitiges Eingreifen zu einem Konflikt entwickeln können. Die Prozessbegleitung durch Mediatoren kann die Arbeit des Projektmanagements bei der Risikofrüherkennung, der Risikovermeidung, der Schwachstellenanalyse, einer vorausschauenden Planung und der Umgehung potenzieller Konfliktherde wesentlich unterstützen.

Dabei ist der prozessbegleitende Einsatz der Mediation auch eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten. Mediatoren, die prozessbegleitend im Baubereich arbeiten, sollten ein tieferes Verständnis für die Besonderheiten des Baugeschehens haben, welches über eine reine Beschreibung der Abläufe und Darstellung der Rechtslage hinausgeht. Sie sollten insbesondere die Mentalität der am Bau Beteiligten verstehen, damit die Vorteile der Mediation bestmöglich genutzt werden können.

Die Grundprinzipien der Mediation, wie die Freiwilligkeit und die Selbstverantwortung bei der Entscheidungsfindung, die Informiertheit aller Beteiligten und die Ergebnisoffenheit von Verhandlungen, stehen heute leider vielfach im Widerspruch zur verbreiteten Konfliktkultur auf den Baustellen. Der Veränderungsbedarf wurde allerdings von sehr vielen erkannt, die Bereitschaft, sich »überzeugen zu lassen«, ist meist vorhanden.

Die Stärke der Mediation liegt in ihrer Grundhaltung, die sich in den wesentlichen Grundprinzipien widerspiegelt. Diese machen den Unterschied zu anderen Formen der Verhandlungsführung und der Konfliktlösung aus. Nur wenn diese wesentlichen Prinzipien der Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Informiertheit, Zukunftsorientierung und Ergebnisoffenheit beachtet werden, können die am Bau Beteiligten Ergebnisse erarbeiten, die »mehr« sind, die besser sind, als dies im Alltagsgeschäft mit den heute gebräuchlichen Methoden zu erreichen wäre.

## 1.9 Mediation in der Baupraxis

Jedes Bauprojekt ist anders, aber der Bauprozess ist ein im Wesentlichen standardisiertes Verfahren. Der Ablauf über die Projektidee, die Projektentwicklung, die Planungsphasen und die Bauausführung ist prinzipiell bei allen Bauprojekten gleich. Auch die Konflikt-



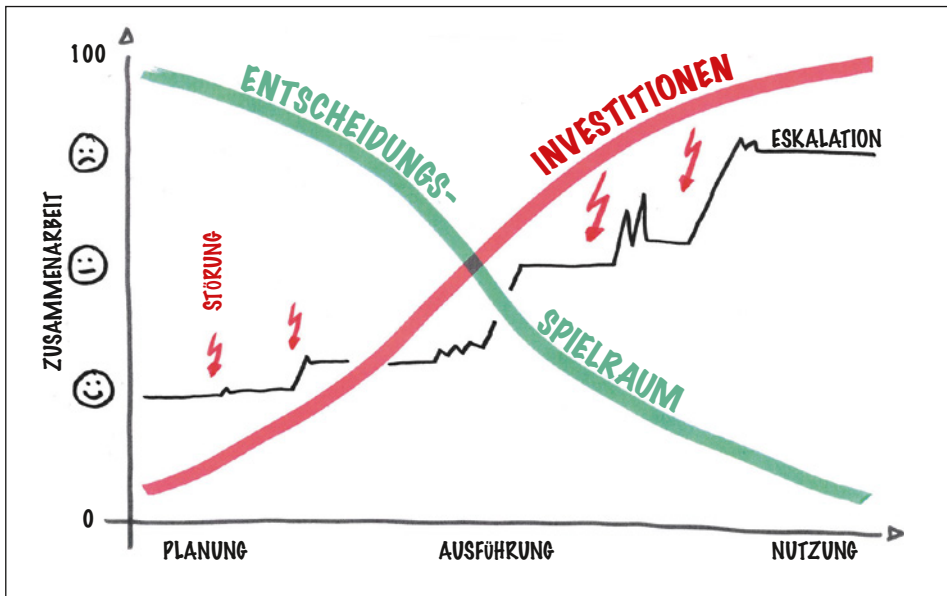


Abb. 8: Einsatz der Mediation im Projekt (Quelle: Susanne Seidel)

potenziale sind bekannt, denn die Probleme wiederholen sich. Insofern eignen sich Bauprojekte gut für den prozessbegleitenden Einsatz von Mediation. Dieser kann von Beginn an eingeplant und damit zu einer wesentlichen Unterstützung im Projektmanagement werden.

Bei welchen konkreten Aufgabenstellungen und in welchen Situationen Mediation im Rahmen eines Bauprojekts sinnvoll einsetzbar ist und welche Besonderheiten dabei zu berücksichtigen sind, wird im Folgenden erläutert.

### 1.9.1 Vertragsverhandlung und -gestaltung

Bei den Verhandlungen über Verträge in der Wirtschaft wird Mediation bereits als geeignete Verhandlungsform anerkannt und hat sich bewährt. Der Ausgangspunkt ähnelt dem in einem Verfahren zur Konfliktlösung: Es gibt Verhandlungspartner (z.B. einen Bauherrn und einen Bauunternehmer), die mit ihren jeweiligen Ausgangspositionen in eine Vertragsverhandlung gehen und dabei das Ziel einer Übereinkunft verfolgen. Dabei sind üblicherweise zu Beginn der Verhandlungen durchaus unterschiedliche oder auch gegensätzliche Positionen vorhanden. Gerade bei Vertragsverhandlungen, die von beiden Seiten mit einer gewissen Härte geführt werden (müssen), weil das zur Verfügung stehende Budget auf der einen Seite (Bauherren) und die Forderung nach einer angemessenen Vergütung auf der anderen (Unternehmer) wenig Spielraum bieten, ist es grundsätzlich von Vorteil, einen neutralen Dritten mit der Leitung der Verhandlungen zu beauftragen. Vertragsmediation ist in solchen Projektsituationen ein geeignetes Verfahren.

In allen Verträgen sollte dann, das erscheint in diesem Zusammenhang selbstverständlich, die Mediation mit einer Mediationsklausel als Verfahren des Konfliktmanagements verankert werden. Meist steht diese am Vertragsende. Warum eigentlich? Die Aussage »Wir suchen bei aufkommenden Problemen jederzeit nach einvernehmlichen Lösungen« gehört als Grundsatzstatement an den Anfang eines Vertrags.

## 1.9.2 Einbindung der externen Projektbetroffenen

Die externen Projektbetroffenen, direkte Nachbarn des Baugrundstückes oder auch – bei größeren Vorhaben mit erheblichen Emissionen oder einem hohen Verkehrsaufkommen – Bürger aus dem weiteren Umfeld, sind meist Laien in Bezug auf die rechtlichen und sachlichen Zusammenhänge eines Bauprojekts. Als Betroffene haben sie allerdings oft sehr früh eine feste Meinung zum Projekt. Da jede Planung und jedes Bauprojekt zu erheblichen Veränderungen ihrer bekannten Umwelt führen, müssen die Projektverantwortlichen sehr häufig mit einer ablehnenden Haltung, manchmal auch heftigem Widerstand, der Projektbetroffenen umgehen. Gerade bei kleineren Bauvorhaben in Wohngebieten wird der Widerstand gegen ein Bauvorhaben häufig durch wenig rationale und für Außenstehende kaum verständliche Interessen ausgelöst. Investoren sind gut beraten, sich sehr früh mit den Belangen der Nachbarschaft zu beschäftigen und mit den Projektbetroffenen ins Gespräch zu kommen. Hier ist die Mediation ein gut geeignetes Verfahren, um den Interessen beider Seiten gerecht zu werden und damit zu dauerhaft tragfähigen Ergebnissen zu kommen. Durch frühzeitige und professionelle Verhandlungen können langwierige Rechtstreitigkeiten vermieden werden. Das Risiko für den Investor wird minimiert und kalkulierbar.

Die Einbindung von Nachbarn in ein »mediatives Planverfahren«, welches der Komplexität großer Bauprojekte Rechnung trägt, könnte wie folgt aussehen:

- Grundlagenermittlung der Projektentwickler und der Planer
- Runder Tisch 1 – Vorstellung der Projektidee und der wesentlichen Grundlagen, Darstellung der Positionen der Anwohner
- Runder Tisch 2 – Themensammlung und Festlegung der Kriterien für die spätere Entscheidung
- Planungsphase der Architekten – Vorentwürfe
- Kolloquium zur Interessenfindung anhand konkreter Vorentwürfe
- Planungsphase der Architekten – Entwürfe
- Kolloquium zur Entscheidung und Vereinbarung über das Ergebnis
- Umsetzung mit begleitender Information der Bürger

Bei Bedarf müssen erneute Diskussionen und Verhandlungen über strittige Punkte geführt werden. Soweit im Einzelfall erforderlich, können vor der Entscheidung mehrere Zwischenschritte (Zwischenkolloquien und Planungsphasen) eingeschaltet werden.

In einem solchen Verfahren kann es gelingen, die Beteiligung von Laien bei der Planung eines (größeren) Bauprojekts mit dem Fachverstand der Planungsexperten zu verbinden und – wenn das Verfahren gut läuft – den Sachverstand und die Kreativität aller Beteiligten zu nutzen.

### 1.9.3 Verhandlung mit Behörden und politischen Gremien

Bei vielen Bauprojekten, etwa bei der Ansiedlung von größeren Gewerbebetrieben, werden die Verhandlungen mit den zuständigen Behörden und den politischen Gremien parallel mit der Projektentwicklung und der Bauplanung durch die Architekten und Projektmanager durchgeführt. Auch in solchen Fällen bietet es sich an, die Verhandlungen als Mediationsverfahren zu gestalten. Dies bietet alle bisher beschriebenen Vorteile. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Verwaltung und Politik der Bindung an Recht und Gesetz unterliegen. Sie können in einem Mediationsverfahren nur innerhalb dieses Rahmens agieren. Es schließt aber nicht aus, dass die Lösungen für viele Fragen, die im Rahmen einer Mediation gefunden werden, für alle Beteiligten besser sind als die Ergebnisse, die auf dem »normalen« Verhandlungsweg erreicht worden wären. Vor dem Beginn eines solchen Mediationsverfahrens ist unbedingt zu klären, ob dieses zu abschließenden Entscheidungen führen kann oder ob es »nur« der Vorbereitung der gesetzlich vorgeschriebenen Entscheidungen (etwa im Rahmen eines Bebauungsplanverfahrens) dienen soll.

Die Vertreter der politischen Gremien sind in aller Regel Laien auf dem Gebiet des Bauwesens. Sofern diese intensiv in die Planung des Bauvorhabens eingebunden werden sollen, bietet es sich an, die Verhandlungen in Form von Runden Tischen durchzuführen, die von Mediatoren geleitet werden. Die Abstimmungsgespräche mit den Behördenvertretern sind dagegen eher in die regulären Abläufe des Projekts zu integrieren.

### 1.9.4 Grundlagenermittlung und Planung

Ein Bauprojekt entsteht auf mehreren Fundamenten: Einbindung in die Umwelt und die Umgebung, Abhängigkeit von der politischen und sozialen Außenwelt, Funktionalität, städtebauliche und architektonische Qualität sowie Wirtschaftlichkeit. Bei der Grundlagenermittlung sind diese Fundamente alle angemessen zu berücksichtigen. Eine Vernachlässigung einzelner Aspekte wird mit großer Wahrscheinlichkeit im späteren Projektverlauf zu Schwierigkeiten führen. Da die genannten Belange jeweils von Menschen aus verschiedenen Fachgebieten mit speziellen Ausbildungen und fachlichem Hintergrund sowie unterschiedlichen persönlichen Einstellungen und Sichtweisen vertreten werden, ist bei den grundlegenden Entscheidungen zu Beginn eines Projekts der Einfluss dieser »menschlichen Komponente« nicht zu unterschätzen. Die Grundlagen für ein Projekt sind nicht tatsächlich objektiv feststellbar, entscheidend sind die Auswahl und Wertung der feststellbaren Fakten. Welche Gesichtspunkte in welchem Maße in die grundlegende Planung einfließen, entscheidet sich bei größeren Bauprojekten im Rahmen von Verhandlungen zwischen den Vertretern der verschiedenen zu berücksichtigenden Belange, wie z. B. die notwendigen Flächen für die Feuerwehr und der Erhalt von schützenswerten Bäumen. Es erscheint deshalb auch hier im Sinne einer effektiven Vorgehensweise sinnvoll, die Leitung bei diesen für den Projekterfolg entscheidenden Verhandlungen an externe Experten zu übertragen. Diese können Mediatoren sein. Die Verfahren können bei komplexen Bauvorhaben als Mediationsverfahren durchgeführt werden. Bei einer einfacheren Ausgangssituation bietet es sich an, die normalen Projektsitzungen mit mediativen Elementen zu gestalten.

### 1.9.5 Dokumentation und Controlling

Dokumentation und Controlling sind wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektmanagement. Hierfür stehen unzählige Tools zur Verfügung, z. B. Werkzeuge wie Checklisten und Projektablaufpläne in vielfältig einsetzbaren Computerprogrammen.

Dokumentation und Controlling sind aber nur effektiv, wenn es der Steuerung des Projektablaufs dient, d. h., wenn sie zielgerichtet und ergebnisorientiert eingesetzt werden. Anderenfalls werden nur Datenmengen angehäuft, die ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr zu überblicken und damit für den Projekterfolg sinnlos oder sogar hinderlich sind.

Bei vielen Bauprojekten entsteht der Eindruck, dass die Dokumentation der Projektablaufe und die Ansammlung von Datenmaterial nur teilweise einer wirkungsvollen Steuerung dienen. Sie scheinen immer auch im Hinblick auf eventuelle Rechtsstreitigkeiten durchgeführt zu werden. Bei einem Bauprojekt, bei dem insgesamt ein Klima des gegenseitigen Misstrauens und des Streits vorherrscht, sind alle Projektbeteiligten darauf bedacht, die eigene Arbeitsleistung und die Fehler der anderen Firmen zu dokumentieren, um für die zu erwartenden Streitigkeiten gewappnet zu sein. Auf diese Weise entstehen ein Papierkrieg und eine E-Mail-Flut, die allen Projektbeteiligten viel Arbeit machen (lesen, korrigieren, diskutieren, ändern, lesen ...) und für erhebliche Spannungen sorgen.

Projektbesprechungen, die nicht voller Misstrauen und kontrovers geführt werden, sondern bei denen in vertrauensvoller Zusammenarbeit einvernehmlich festgehalten wird, was funktioniert, was erreicht wurde und wo Probleme zu lösen sind, machen viele Aktennotizen, Briefe und E-Mails überflüssig und können so eine erhebliche Entlastung für alle Projektbeteiligten bedeuten. Die Beachtung der Grundprinzipien der Mediation in den Projektsitzungen kann zu einer erheblichen Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit beitragen. Die Begleitung des Projekts durch Mediatoren, die bei Bedarf an Projektbesprechungen teilnehmen und diese in entscheidenden Situationen auch leiten, bietet den Projektverantwortlichen eine erhebliche Unterstützung.

### 1.9.6 Risikomanagement

Das Risikomanagement dient der gezielten Identifikation, Analyse und Behandlung von möglicherweise im Projekt auftretenden Unsicherheiten oder Problemen, die den planmäßigen Projektverlauf behindern und damit den Projekterfolg gefährden können.

Weitere Risiken ergeben sich bei einzelnen Projekten aufgrund der jeweils projektspezifischen Rahmenbedingungen:

- öffentliches Interesse
- baurechtliche Voraussetzungen
- wirtschaftliche Grundlagen
- Machtgefälle zwischen den am Bau Beteiligten
- Zeitvorgaben, Zeitdruck
- Nutzeransprüche und damit verbundene Umplanungen

Sind die spezifischen Risiken eines Projekts identifiziert, so müssen die Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglicherweise entstehende Schaden sowie die Risikofolgen analysiert

werden. Auf der Grundlage dieser Analyse wird anschließend festgelegt, wie mit dem Risiko umgegangen werden soll. Es muss geklärt werden, ob das Risiko hingenommen, die Eintrittswahrscheinlichkeit gemindert oder Vorsorge für den Fall des Eintritts getroffen werden soll.

Der Prozess der Risikoidentifikation und -analyse entspricht grundsätzlich dem der Grundlagenermittlung im Planungsprozess. Die Planung der möglichen Formen der Risikobehandlung sowie die Entscheidung über das am besten geeignete Vorgehen im Falle des Risikoeintritts entsprechen dem Vorgehen bei der Problemlösung.

Da die Risiken in einem Bauprojekt immer von vielen Faktoren bestimmt werden und viele Projektbeteiligte hiervon betroffen sind, ist es sinnvoll, auch im Rahmen des Risikomanagements möglichst umfassend mit den Projektbeteiligten zusammenzuarbeiten. Mediation als geeignetes Verhandlungs- und Lösungsfindungsverfahren kann deshalb auch im Risikomanagement eingesetzt werden.

### 1.9.7 Meilensteine im Projektverlauf

»Meilensteine sind wesentliche Ereignisse im Projekt und für die laufende Planung und Überwachung im Projekt von zentraler Bedeutung. Werden [...] die anstehenden zentralen Konflikte bezüglich Zeit, Ressourcen und Qualität (Resultat) nicht lösungsorientiert diskutiert und entschieden, so wird es für den Projektleiter schwierig, das Projekt termingerecht weiterzuführen.« [5].

Die Meilensteine eines Bauprojekts markieren jeweils Beginn und Ende einer Projektphase: Initiierung, Grundlagenermittlung, Vorplanung, Finanzierung, Entwurfsplanung, Genehmigung, Vermarktung, Ausführungsplanung, Ausschreibung und Vergabe, Bauausführung Rohbau und Ausbau. Mögliche Überlappungen der Phasen, die der Beschleunigung des Projektablaufs dienen sollen, erschweren die Planung, Kontrolle und Steuerung des Projektablaufs. Sie sind deshalb besonders sorgfältig zu beachten.

In Bauprojekten – im Gegensatz zu anderen Formen der Projektarbeit – werden bei Erreichen der Meilensteine die Zielvorgaben nur selten zu 100 % eingehalten. Die Anforderungen sind zum geplanten Zeitpunkt nicht vollständig erfüllt und werden nur mit Verzögerung erreicht. So ist z. B. die Verkabelung noch nicht vollständig, wenn die Putzer auf der Baustelle mit der Arbeit beginnen sollen. Solche Probleme müssen schnell gelöst werden, wenn das Projekt insgesamt erfolgreich abgeschlossen werden soll. Ein Meilenstein ist also häufig der Zeitpunkt, an dem Konflikte entstehen, weil Probleme bei der Projektabwicklung offensichtlich werden oder bereits vorhandene Konflikte offen zutage treten. Schwierigkeiten und Versäumnisse lassen sich vor den am Projekt Beteiligten nicht mehr verbergen, was immer die Gefahr von Schuldzuweisungen und Streitigkeiten mit sich bringt. Entsprechend den bisherigen Ausführungen sollte die Projektplanung vorsehen, dass bei Erreichen der Meilensteine spezielle, aus dem Projektalltag herausgehobene, Projektsitzungen durchgeführt werden, um alle relevanten Erkenntnisse zu besprechen, Probleme zu identifizieren und zu analysieren und das weitere Vorgehen zu beschließen. Die dargestellten Vorteile eines Mediationsverfahrens können erheblich zu einem effektiven Verlauf dieser Sitzungen und damit zur Vermeidung von Konflikten beitragen.

### 1.9.8 Akute Probleme und Konflikte

Bei akuten Problemen, aus denen sich Konflikte entwickeln könnten, oder bei im Projektverlauf auftretenden Konflikten ist das Mediationsverfahren geeignet, um in kurzer Zeit einvernehmliche Lösungen zu finden. Hier handelt es sich um »ganz normale« Mediation unter den beschriebenen Rahmenbedingungen eines Bauprojekts. Im Einzelfall können sich Besonderheiten hinsichtlich der Projektbeteiligten, der Anforderungen an die Mediatoren und vor allem hinsichtlich der Einbindung in das allgemeine Projektmanagement ergeben. Diese sind bei der Durchführung der Mediationsverfahren zu berücksichtigen.

Die Durchführung von Mediationsverfahren zur Konfliktlösung sollte unbedingt in allen Verträgen zwischen den am Bauvorhaben Beteiligten festgeschrieben werden, damit in einer Spannungssituation sichergestellt ist, dass auch wirklich dieser Konfliktlösungsansatz zum Tragen kommt. Es besteht ansonsten die Gefahr, dass die Beteiligten in einer Krisensituation doch wieder auf den juristischen Streitweg ausweichen.

## 1.10 Einbindung der Mediation in das Projektmanagement

Die Steuerung eines Bauprojekts ist eine hochkomplexe Aufgabe, die von verschiedenen Personen oder Stellen wahrgenommen werden kann. Bei einfachen kleineren Bauvorhaben ist es oft der Architekt, der die Planung erstellt und das Bauvorhaben bis zur Fertigstellung leitet. Bei größeren Vorhaben übernehmen in den verschiedenen Projektphasen unterschiedliche Personen diese Aufgaben: Die planenden Architekten, die Ausführungsplaner, die Bauleiter und die Projektmanager, die insbesondere die Einhaltung der Kosten- und Zeitvorgaben zu überwachen haben. Häufig werden bei komplexen Bauvorhaben auch bereits von Beginn an Juristen zur Vertragsgestaltung und zur Projektbegleitung hinzugezogen. Unter diesen Voraussetzungen erscheint es zunächst schwierig, neben den bereits genannten Personen zusätzlich Mediatoren in das Projekt einzubinden.

Grundsätzlich gilt: »Die Vertragsparteien eines VOB/B-Vertrags sind während der Vertragsdurchführung zur Kooperation verpflichtet. Entstehen während der Vertragsdurchführung Meinungsverschiedenheiten zwischen den Parteien über die Notwendigkeit oder die Art und Weise einer Anpassung des Vertrags oder seiner Durchführung an geänderte Umstände, sind die Parteien grundsätzlich verpflichtet, durch Verhandlungen eine einvernehmliche Beilegung der Meinungsverschiedenheiten zu versuchen.« [6] Der Auftraggeber eines Bauprojekts ist also gut beraten, bereits bei Projektbeginn die Grundsatzentscheidung über die Form des Konfliktmanagements zu treffen. Mediation ist hierfür ein geeignetes Verfahren und kann deshalb in allen Verträgen zwischen den Projektbeteiligten festgeschrieben werden (Mediationsklausel). In Abhängigkeit von der Komplexität des geplanten Bauvorhabens sollte also bereits vor Projektbeginn der angestrebte Einsatzbereich für Mediation geplant und vereinbart werden.

Wenn diese grundlegenden Entscheidungen zu Projektbeginn getroffen wurden, dann gilt im weiteren Projektverlauf: Das Konfliktmanagement ist eine Teilaufgabe des Projektmanagements, diese Aufgabe ist als solche erkannt. Bei der konkreten Umsetzung

kann das Projektmanagement jederzeit auf die vertraglichen Vereinbarungen und die genannten Ansatzpunkte einer prozessbegleitenden Mediation zurückgreifen.

Den vertraglich vereinbarten Leistungsbereichen stehen kalkulierbare Kosten gegenüber, die in die Gesamtkosten eingeplant werden können. Sie werden transparent für alle Beteiligten. Selbstverständlich lässt sich zu Beginn des Projekts noch nicht absehen, wie intensiv und zeitaufwendig die Prozessbegleitung durch die Mediatoren tatsächlich sein wird. Diese kann aber in den meisten Fällen realistisch eingeschätzt werden. Den zu erwartenden Kosten für eine Mediation stehen die eingesparten Kosten für juristische Auseinandersetzungen gegenüber.

In dem Rahmen, in dem die Kosten für die Mediation in der Gesamtplanung berücksichtigt sind, kann das Projektmanagement über den konkreten Einsatz der Mediatoren im Projektverlauf entscheiden. So wird sichergestellt, dass sehr schnell auf wechselnde Situationen reagiert werden kann. Das Projektmanagement achtet im Projektverlauf gezielt auf Probleme, Unstimmigkeiten, Irritationen, Kommunikationsstörungen oder Ähnliches und schaltet bei Bedarf die Mediatoren ein.

Zwischen den Projektmanagern und den Mediatoren müssen in allen konkreten Situationen zuerst folgende Fragen geklärt werden:

- Worum geht es?
- Wer ist beteiligt?
- Welche Folgen drohen für das Projekt?
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung?
- Wer muss entscheidungskompetent an dem eventuell anzusetzenden Mediationsverfahren teilnehmen?

Die Mediatoren übernehmen dann die Aufgabe, ein geeignetes Vorgehen vorzuschlagen und durchzuführen. Dabei reicht die Bandbreite von Einzelgesprächen mit den Beteiligten (Pendelmediation) über von den Mediatoren geleitete Projektsitzungen bis zu umfangreicheren Mediationsverfahren, die auch mehrere Tage in Anspruch nehmen können.

Unter den speziellen Rahmenbedingungen eines Bauprojekts erscheint im akuten Konfliktfall auch eine sogenannte »Power Mediation«, d. h. die Durchführung eines Mediationsverfahrens in wenigen Stunden, immer dann sinnvoll, wenn die Situationsanalyse auf ein relativ begrenztes Problem mit rein sachlichem Hintergrund hindeutet. Sofern allerdings bei der Durchführung tiefer liegende Konfliktursachen zutage treten, muss das Verfahren der neuen Situation angepasst werden.

Alle Verfahrensvarianten können im operativen Geschäft zu Entscheidungen führen, die direkt umgesetzt werden. Soweit es sich allerdings um grundlegende strategische oder besonders kostenrelevante Entscheidungen handelt, dient das Mediationsverfahren der Entscheidungsvorbereitung. Die Entscheidung muss dann in letzter Instanz vom Auftraggeber des Projekts getroffen werden. Zwischen den Beteiligten muss in der konkreten Situation vor Beginn der Verhandlungen vereinbart werden, ob diese zu einem direkt umsetzungsfähigen Ergebnis oder zur Entscheidungsvorbereitung für den Auftraggeber führen sollen.

Die generelle Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Auftraggebern, Projektmanagement und Mediatoren wird zu Beginn der Zusammenarbeit abgestimmt und

geregelt. Dies unterstützt die Klarheit und Transparenz der Verfahren und ist damit unbedingte Voraussetzung für einen prozessbegleitenden Einsatz der Mediation.

## 1.11 Zusammenfassung und Ausblick

Durch den Einsatz von Mediationsverfahren bei wichtigen Planungsentscheidungen und zur Lösungsfindung in allen Projektsituationen kann erreicht werden, dass die aufgetretenen Störungen im Projektverlauf effektiv behoben und neue Störungen vermieden werden. Die Komplexität der Problemstellung, die große Zahl der Beteiligten, der enorme Zeit- und Kostendruck, fehlendes Vertrauen zwischen den Vertragspartnern und deren oft unterschiedliche Kommunikationshintergründe (Ausbildung, Firmenkultur, Software ...) sowie die Tatsache, dass diese meist in Ausbildung und Berufsleben keine tiefergehende Schulung im Umgang mit Konflikten erfahren haben, verhindern oft einen konstruktiven Umgang mit Widersprüchen und Problemen. Deshalb bietet die Unterstützung durch den externen, in der Sache neutralen und allparteilichen Mediator, der Wissen und Erfahrung im Umgang mit Menschen in konfliktträchtigen Situationen hat und der sich auf die Steuerung des Verfahrens konzentrieren kann, eine völlig neue und andere Ausgangssituation für die Gespräche zwischen den Projektbeteiligten.

Mediation ist keine zusätzliche Belastung, sondern erleichtert den Projektbeteiligten die Zusammenarbeit. Alle am Bau Beteiligten stehen unter großem Druck, der finanzielle Rahmen ist eng gesteckt, die Zeit ist knapp. Umso wichtiger ist es, die unnötigen Risiken zu vermeiden, die durch misslungene Kommunikation entstehen.

Mediatoren wissen: Oft ist die Entschleunigung der beste Weg, um zu tragfähigen Überlegungen und Entscheidungen zu kommen. Verhandlungen, die sorgfältig vorbereitet, klar strukturiert und in einer konstruktiven Atmosphäre stattfinden, führen zu Lösungen, die mehr sein können als ein mehr oder weniger fauler Kompromiss. Mediation und die Mediatoren können dazu beitragen, dass dies auch im Bauwesen wieder stärker berücksichtigt wird.

Als er im Herbst 2017 den Trainerjob bei Bayern München antrat, soll Jupp Heynckes gesagt haben: »Ich habe einen ganz klaren Plan und weiß, wie ich es anpacken muss.« Seine Aufgabe sei es, »die Situation zu entkrampfen, zu entschleunigen, zu beruhigen.« [7]

Ein besseres Projektergebnis, weil die an dem Bauvorhaben beteiligten Menschen besser zusammenarbeiten, weniger Zeit, Kraft und Geld in Konflikte, Auseinandersetzungen und Streit investieren müssen – dies kann die Motivation für den prozessbegleitenden Einsatz von Mediation im Bauwesen sein.

Im Baubereich ist das Klima in den letzten Jahren rauer geworden, viele Konflikte haben ihre Ursache in den beschleunigten Veränderungen in diesem Wirtschaftsbereich. Druck, Stress, Überforderung, Fehler und Streit sind die Folgen. Dies erscheint vielen als ein Teufelskreis, aus dem sie kein Entrinnen sehen.

Mediation bietet in Theorie und Praxis den Ansatz, aus diesem Teufelskreis auszuweichen. Dieser Ansatz ist einfach und klar – ganz im Gegensatz zu dem ansonsten hochkomplexen Instrumentarium des Projekt- und Konfliktmanagements. Aber vielleicht ist ja gerade das Einfache das Revolutionäre?



## 1.12 Einsatz der Mediation im Projektmanagement – zwei Fallbeispiele

Den beiden folgenden Schilderungen liegen echte Fälle zugrunde. Allerdings habe ich bei der Darstellung einige Veränderungen gegenüber dem tatsächlichen Geschehen vorgenommen, damit die Anonymität des Projekts und der Projektbeteiligten gewährleistet bleibt.

### 1.12.1 Beispiel 1: Gemeinsam planen und entscheiden im Großprojekt

#### Ausgangssituation bei Auftragserteilung

Im Stadtzentrum einer Großstadt wurde ein kommunales Kulturzentrum mit einem Investitionsvolumen von ca. 25 Mio. € geplant. Das Bauvorhaben war beschlossen und genehmigt, der Baubeginn erfolgt. Als die Baustelle im Erdgeschoss angekommen war und wichtige Entscheidungen über die Detaillierung der weiteren Ausbauplanung gefällt werden mussten, kam es zwischen den Projektpartnern zunehmend zu heftigen Auseinandersetzungen. Diese behinderten die Entscheidungsprozesse, das Projekt drohte wirtschaftlich und zeitlich aus dem Ruder zu laufen.

#### Warum wir eingeschaltet wurden

Die Mitarbeiter der mit dem Bau beauftragten Unternehmen, alle Profis auf ihrem Gebiet, standen den Wünschen und Vorstellungen der zukünftigen Nutzer zunehmend hilflos gegenüber. Diese ihrerseits hatten kein Verständnis für die engen Rahmenbedingungen und Zwänge eines solchen Großprojekts. Der Auftraggeber sah sich außerstande, die widerstreitenden Interessen unter einen Hut zu bringen.

#### Der erste Eindruck

Aufgrund der komplexen Situation bearbeiteten wir dieses Projekt im Team. Es bestand großer Zeitdruck, denn es musste gelingen, den Zeitplan einzuhalten. Der Druck auf alle Beteiligten war enorm, die Nerven lagen blank. Dabei konnten nur die Projektpartner gemeinsam alle anstehenden Punkte besprechen und Lösungen entwickeln. Erfreulich war, dass trotz aller Gereiztheit und Anspannung bei allen Gesprächspartnern der starke Wunsch vorhanden war, dieses Projekt zum Erfolg zu führen.

#### Das Vorgehen

Mit den Projektverantwortlichen, aber auch mit den Handelnden auf der Baustelle, wurden zahlreiche sehr intensive Einzelgespräche geführt, in erster Linie mit dem Ziel, ein genaues Stimmungsbild zu erhalten, aber natürlich auch, um die Sachlage und vor allem die entscheidenden kritischen Punkte kennenzulernen. Schon durch diese Gespräche

wurde bei einigen der Gesprächspartner eine differenziertere Sicht auf die Situation möglich, verhärtete Fronten wurden aufgebrochen, die Sichtweisen der jeweils anderen konnten zumindest verstanden werden.

Im nächsten Schritt fanden mehrere ein- und mehrtägige Workshops statt, bei denen zunehmend konkret an den zu lösenden Problemen gearbeitet wurde. Wir Mediatoren gaben dabei die Struktur vor, organisierten den Ablauf der Arbeit und leiteten die Meetings. Dies erforderte viel Flexibilität und Kreativität, denn bei solchen Workshops kommt es eigentlich immer anders als gedacht.

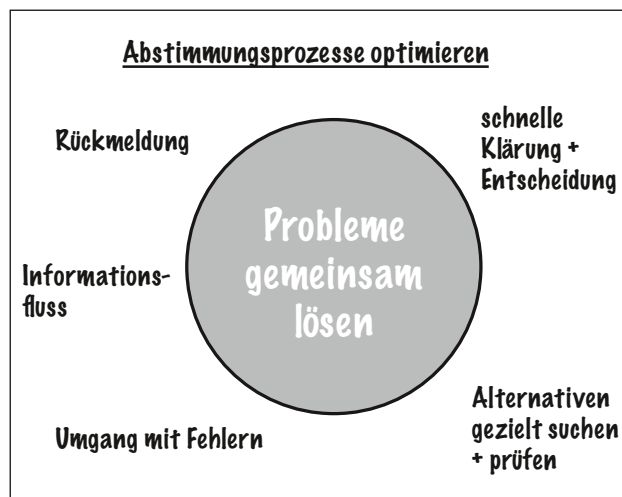
## Das Ergebnis

Im Rahmen der Workshops wurden von den Projektbeteiligten in sehr intensiver Arbeit alle entscheidenden Punkte angesprochen, diskutiert und Lösungen erarbeitet. Die Ergebnisse waren tragfähig, sie konnten im weiteren Projektverlauf umgesetzt und weiterentwickelt werden. Das Bauvorhaben ist inzwischen fertiggestellt, die Eröffnung konnte wie geplant stattfinden und auch der Kostenrahmen wurde eingehalten.

## Die Erfolgsfaktoren

- Wir waren professionelle Gesprächspartner ohne eigene Interessen.
- Wir waren nicht verstrickt in die Projektgeschichte.
- Unser Blick von außen ermöglichte den Projektbeteiligten einen Perspektivenwechsel. Dies führte häufig zu einem Überdenken der eigenen Positionen.
- Alle Beteiligten arbeiteten in den Workshops sehr engagiert und mit großer Kreativität auf der Suche nach Lösungen für alle kritischen Punkte.

**Abb. 9:** Probleme  
gemeinsam lösen  
(Quelle: Susanne Seidel)



## 1.12.2 Beispiel 2: Spannungen zwischen den Projektbeteiligten

### Ausgangssituation bei Auftragserteilung

Dort, wo früher ein großes Gewerbe- und Industriegebiet angesiedelt war, sollte ein neues Wohngebiet entstehen. Auf der Grundlage eines Bebauungsplanes wurden nicht nur mehrere Hochbauten gleichzeitig errichtet, sondern auch die gesamte Infrastruktur neu erstellt (Straßen, Kanäle, Grünanlagen ...). Dies machte die Koordination der einzelnen Baumaßnahmen sehr aufwendig und führte bei der Planung und Durchführung der einzelnen Projekte immer wieder zu Schwierigkeiten.

### Warum ich eingeschaltet wurde

Bei einem der Neubauprojekte, einem Wohngebäude mit ca. 20 Wohneinheiten, kam es zwischen den projektbeteiligten Firmen immer wieder zu Unstimmigkeiten. Die schwierige Ablaufplanung erforderte immer wieder ein flexibles Reagieren des Projektmanagements – was bei den Firmenverantwortlichen zunehmend Verärgerung auslöste. Insgesamt hatte sich die Zusammenarbeit im Projekt seit Baubeginn deutlich verschlechtert.

### Mein erster Eindruck

Um die Situation kennenzulernen, habe ich an zwei regulären Projektmeetings als Beobachterin teilgenommen. Die angespannte und gereizte Atmosphäre war sofort spürbar. Bei den folgenden Gesprächen mit dem Projektsteuerer und den Projektverantwortlichen der Firmen verstärkte sich dieser erste Eindruck: Da lag viel Ärger in der Luft.

### Das Vorgehen

Nach einigen Einzelgesprächen, die in erster Linie dazu dienten, die handelnden Personen kennenzulernen und den Projektstand einzuschätzen, habe ich vorgeschlagen, alle anstehenden Entscheidungen im Rahmen eines zweitägigen Workshops unter meiner Leitung systematisch durchzuarbeiten. Dieser Workshop fand kurz nach dem ersten Kontakt statt, teilgenommen haben die verantwortlichen Vertreter der wichtigsten Firmen, Teilnehmerzahl 20 bis 25 Personen.

### Die Struktur dieser Workshops:

#### Erster Tag

- Eintreffen, lockerer Austausch, Begrüßung durch die Bauherrenvertreter
- Themensammlung, Strukturierung des weiteren Ablaufs
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Pause
- Bearbeitung einzelner Punkte
- Vortragen der Ergebnisse und Diskussion durch die Projektbeteiligten
- Abschluss und gemeinsames Abendessen in einem nahe gelegenen Restaurant

### Zweiter Tag

- Eintreffen, Begrüßung
- Ansprechen und Diskutieren der »Reste« vom Vortag
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Pause
- Weiterbearbeitung und Vertiefung einzelner Punkte
- Vortrag und Diskussion
- Pause
- Abschlussdiskussion und Vereinbarung

### Das Ergebnis

Im Laufe der zwei Tage gab es viele heftige Diskussionen, es gab jedoch vor allem eine zunehmend konstruktive und auch kreative Zusammenarbeit. Die Teilnehmer selbst waren überrascht, wie gut die Zusammenarbeit plötzlich lief.

### Die Erfolgsfaktoren

- Eine andere Umgebung als bei den üblichen Meetings
- Eine straffe Führung durch die Projektmediatorin
- Zeit und Ruhe für das Gespräch, keine Störung von außen
- Die klare und transparente Struktur des Workshops (Die Tagesordnung und die Ergebnisse hingen jederzeit für jeden sichtbar im Raum.)
- Offenheit für alle Anregungen und auch für Kritik
- »Kleinigkeiten« – wie guter Kaffee und kleine Snacks
- Das gemeinsame Abendessen – mitten in der Arbeit – als Zeichen der Wertschätzung

### Literatur

- [1] Schischkoff, Georgi (Hrsg.): Philosophisches Wörterbuch. Stichwort: Synthese. 23. Aufl. Stuttgart: Kröner Verlag, 1991
- [2] Besemer, Christoph: Mediation, Vermittlung in Konflikten. 11. Aufl. Königfeld: Stiftung Gewaltfreies Leben; Freiburg: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, 2005, S. 32 f
- [3] § 1 Abs. 1. SL Bau 2013
- [4] [www.initiative-teambuilding.de](http://www.initiative-teambuilding.de) [Stand: 18.11.2019 14:20 Uhr]
- [5] Kuster, Jürg u. a., Handbuch Projektmanagement, 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2006, S. 21
- [6] BGH, Urteil vom 28.10.1999, Aktenzeichen VII ZR 393/98
- [7] zitiert nach Rheinische Post vom 9.10.2017



---

## 2 Mediation ist nicht neu: Retrospektive, Status quo und Ausblick

Simone Emming

### 2.1 Einleitung

Einen ersten Eindruck von den Möglichkeiten einer gerichtlichen Mediation bekam ich als Beteiligte in einem baurechtlichen Konflikt zwischen einer Wohnungseigentumsgemeinschaft, bestehend aus zehn Eigentumsparteien, und dem Architekten und Planer einer sanierten Wohnungseigentumsanlage. Bei dem Konflikt ging es um die Frage der Haftung des Architekten für gutachterlich bereits festgestellte Baumängel und Planungsfehler an einer Bestandsimmobilie nach durchgeführter Altbauanierung und anschließendem Abverkauf der Eigentumswohnungen. Im Ergebnis wurde für alle Beteiligten, auch für die hinter dem Architekten stehende Versicherung, eine gute Gesamtlösung erarbeitet, die ich in der Kürze der Zeit unter Berücksichtigung der von mir als Rechtsanwältin erwarteten üblichen langen gerichtlichen Prozesslaufzeiten nicht erwartet hatte.

Weiter hat mich in meiner beruflichen Karriere in mancher Situation die beiderseitige Unzufriedenheit der Prozessparteien nachdenklich gemacht, wenn ich zwar einen für meine Mandanten rechtlich und wirtschaftlich gesehen guten gerichtlichen Vergleich zeitlich relativ schnell erarbeitet und vereinbart habe, jedoch beide Parteien sich als – zumindest zum Teil – Unterlegene wählten. Es erscheint mir daher in geeigneten Fällen erstrebenswert, einen anderen Weg der Konfliktlösung zu durchlaufen, der für beide Parteien so abgeschlossen wird, dass eben gerade nicht der Eindruck des »(Teil-) Verlierens« bleibt und weder das Ergebnis selbst noch in Abhängigkeit davon meine Leistung getrübt werden.

Zwei weitere Ereignisse, die mich als Münsteranerin dazu inspiriert haben, die Möglichkeit der Konfliktbeilegung durch Mediation genauer in Betracht zu ziehen, waren die Vorankündigung und die Ausstellung des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe zum Thema »Frieden von der ANTIKE bis HEUTE«.

Die Ausstellung fand in der Zeit vom 28.04. bis 02.09.2018 in Münster, der Stadt des Westfälischen Friedens, statt. Als ich in diesem Zusammenhang darauf stieß, dass bei den Verhandlungen, die letztendlich zur Beendigung des Dreißigjährigen Krieges führten, die Prinzipien der Mediation Anwendung gefunden hatten, war mein Entschluss gefestigt, mehr über diese Methode zu erfahren und sie anzuwenden.

Als mir durch die Herausgeberinnen dieses Buches die Möglichkeit angetragen wurde, einen Beitrag zu leisten, sah ich darin die Möglichkeit, meine bisherigen (Er-)Kenntnisse einem größeren Interessentenkreis zugänglich zu machen.

## 2.2 Grundlagen

### 2.2.1 Herleitung, Geschichtliches, prominente Beispiele

Die Ursprünge der europäischen Mediation kommen aus der Antike und sind erstmalig im 6. Jahrhundert vor Christus aktenkundig geworden. [1]

Der Überlieferung zufolge soll der Athener Politiker, Philosoph, Redner und Dichter Solon (wahrscheinlich ca. 640–560 v. Chr.), der 594/593 v. Chr. das Amt des Archonten<sup>1</sup> innehatte, als Schlichter und Versöhner der Athener Bürgerschaft den Konflikt um die attische Polis<sup>2</sup> mit als durchaus mediativ zu bezeichnenden Methoden beigelegt haben. [3]

Solon bediente sich bei seinen Vermittlungsstrategien dreier Prinzipien:

- isonomia (Isonomie; griechisch »aus isos =gleich« und »nomos =Gesetz«)
- eunomia<sup>3</sup> (griechisch » = gute Ordnung«)
- dike (griechisch » = Gerechtigkeit«).

Etymologisch wird der Begriff Mediation auf griechische wie lateinische Wortstämme gestützt, die aus dem spätlateinischen mediātiō, evtl. über das mittelfranzösische Mediation (mediacion) aus mediārī (intervenieren) und aus dem lateinischen medius die Mitte oder das »In-der-Mitte-Liegende« bzw. »In-der-Mitte-Sein« bzw. »Dazwischengehen« bezeichnen. Damit kann man, der wörtlichen Bedeutung nach, den Mediator als eine neutral vermittelnde Person beschreiben.<sup>4</sup>

Das für mich als Münsteranerin prominenteste Beispiel ist das Ende des Dreißigjährigen Krieges durch den Westfälischen Frieden von 1648. An den Vertragsverhandlungen waren neben 148 Gesandten auch zwei Diplomaten als neutrale Vermittler beteiligt. Hierbei handelte es sich um den Kölner Nuntius des Papstes, Fabio Chigi (der spätere Papst Alexander VII), und den Botschafter der Republik Venedig, Aloysius Contareno (wird auch Alvise Contarini genannt), der am Ende die führende Rolle des Vermittlers innehatte. Contarini wird auf einem zeitgenössischen Stich [4] als »Gesandter und Mediator in den Friedensverhandlungen« bezeichnet und auch so beschrieben:

» Das Geschlecht von Contarini, ist eines der edelsten und ältesten in Venedig, welches viele vornehme und berühmte Leute hervorgebracht hat, worunter man 4 Patriarchen von Venedig, 8 Herzoge und eine große Anzahl Senatori e Procuratori zehlet.

Er war quasi für Verhandlungen gemacht – war doch sein ganzes Leben nichts als ein einziger Botschafterposten. Von 1627 an war er abgesandter Botschafter der Republik in London. 1629 wurde er ordentlicher Botschafter in Paris, 1632 in Rom. Im Jahre 1638 wurde er Botschafter in Konstantinopel, 1643 in Münster, um dort als

1 Ein Archon (deutsch: »Herrschender«) bezeichnete im antiken Athen einen hohen Beamten [2]

2 Altgriechisch: »Stadt«

3 Eunomia ist in der griechischen Mythologie dem Dichter Hesiod nach neben Dike [Gerechtigkeit] und Eirene [Frieden] eine der Horen. Die Horen waren in der griechischen Mythologie die Göttinnen von Recht und Ordnung.

4 Zur ausführlichen Begriffsherleitung vgl. Kreissl, SchiedsVZ 2012, 230 (233)

Mediator der Republik zu dienen. Von den fürstlichen Gesandten wurde ihm der Titel »Excellenz« gegeben. « [5]

Beispiele aus jüngerer Zeit:

Die Mitwirkung Jimmy Carters im Friedensschluss zwischen Ägypten und Israel im Konflikt um die Sinaihalbinsel am 26.03.1979 (Camp David) sowie die Einigung im Konflikt mit Nordkorea im Atomstreit vom 15. bis 18.06.1994 in Pjöngjang. [1]

Bei dem als »Camp-David-Friedensabkommen« bezeichneten Vertrag war es ihm und den Verhandlungsteams gelungen, bezüglich der Frage der territorialen Zugehörigkeit der Sinaihalbinsel<sup>5</sup> zwischen den kriegsführenden Staaten zu vermitteln. [6] Die Sinaihalbinsel befand sich seit dem Sechstagekrieg (05. bis 10. Juni 1967) im Kriegszustand und war von Israel besetzt worden. Sowohl Israel als auch Ägypten machten Besitzansprüche auf die Halbinsel geltend. Beide Seiten verpflichteten sich in dem Abkommen zum Gewaltverzicht, Israel zum Rückzug von der Sinaihalbinsel und zum Abbruch aller jüdischen Siedlungen auf diesem Gebiet. Ägypten erkannte im Gegenzug den Staat Israel diplomatisch an. Die israelische Annexion des Gazastreifens lehnte Ägypten ab. Israelische Schiffe erhielten freie Durchfahrt durch den Golf von Suez und den Suezkanal.

Damit haben die Parteien eine Möglichkeit entwickelt, die hinter der Position »Besitzansprüche« stehenden Interessen, wie u.a. »diplomatische Anerkennung des Staates Israel« oder »Nutzung von Handelswegen«, umzusetzen.

In langfristigen wie aktuellen Projekten, wie zur Zukunft des Landwehrkanals in Berlin [7] (seit 2007) oder der Planungswerkstatt mit Bürgerbeteiligung zur zukünftigen Gestaltung der Ostseite des Hauptbahnhofs (Bremer Platz) in Münster [8] (erste Planungswerkstatt 17.06.2019, weitere am 05.09. und 28.10.2019), kommen Mediationsverfahren und/oder mediative Methoden zum Einsatz.

### 2.2.2 Wie kam die Mediation (zurück) nach Europa?

In Europa kam Ende der 1970er-Jahre die Forderung nach »Alternativen in der Ziviljustiz« auf und wurde insbesondere in Familienkonflikten diskutiert. Hierzu fanden eine Reihe von Tagungen statt, die sich Ende der 1980er-Jahre auch im Umweltbereich mit diesem Thema beschäftigten.[9], [10]

In den 1980er-Jahren wurde die Idee der Mediation von einigen europäischen Fachleuten in den Vereinigten Staaten wiederentdeckt und in Europa verbreitet.<sup>6</sup>

Beispielsweise wurde der Mediationsansatz der Amerikaner Gary J. Friedman und Jack Himmelstein u.a. durch eine Einladung der Rechtsanwälte Dr. Hans Georg und Dr. Gisela Mähler aus München im Jahr 1989 nach Deutschland getragen. Seitdem lehren die beiden Amerikaner u.a. im deutschsprachigen Raum ihren auf Verständnis basierenden Mediationsansatz der außergerichtlichen Streitvermittlung. Ihrer Methode liegen vier Grundprinzipien zugrunde:

5 Lt. Wikipedia eine zu Ägypten gehörende Halbinsel

6 vgl. Hehn, Markus: Entwicklung und Stand der Mediation – ein historischer Überblick. In: Haft/Schlieffen: Handbuch Mediation. 3. Auflage. München: C. H. Beck Verlag, 2016 (2 Rz. 53).



1. Gegenseitiges Verstehen
2. Eigenverantwortung
3. Zusammenarbeit
4. Wahrnehmung tieferer Konfliktgründe

Friedman und Himmelstein hatten in den 1970er-Jahren mit der Entwicklung ihres Mediationsansatzes angefangen,

» weil sie sich in ihrer täglichen Arbeit damit beschäftigten, inwieweit sie ihren Mandanten wirklich helfen können und was zu tun ist, um ihnen mehr Hilfe anzubieten. «<sup>7</sup>

In Deutschland begann die Professionalisierung der Mediation in Familien- und Umweltangelegenheiten in den 1990er-Jahren. Der erste große Verband (Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation) wurde, wie der Bundesverband Mediation e.V., 1992 gegründet. Es bildeten sich weitere Arbeitsgemeinschaften, Vereine und Verbände (z.B. Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, BMWA, Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement, GWMK, Förderverein Mediation im öffentlichen Bereich etc.) in den unterschiedlichsten Mediationsbereichen.

Die Universität Oldenburg und die FernUniversität Hagen boten ab 1999 Mediationsausbildungen an, denen weitere Universitäten und Fachhochschulen folgten.

Gesetzlich verankert wurde die Mediation mit der Verabschiedung des Mediationsgesetzes am 15.12.2011 (in Kraft getreten am 26.07.2012). In dem Entwurf des Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung heißt es u.a.:

### » A. Problem

Bislang sind die verschiedenen Formen der Mediation im deutschen Recht weitgehend ungeregelt. Wesentliches Ziel des Entwurfs ist es, die Mediation und andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung zu fördern, indem er unter anderem die Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens durch eine Verschwiegenheitspflicht von Mediatorinnen und Mediatoren schützt und die Vollstreckbarkeit von in einer Mediation geschlossenen Vereinbarungen erleichtert. Darüber hinaus ist die Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen in deutsches Recht umzusetzen. « [11]

Die gerichtsinterne, die gerichtsnahe und die gerichtsintegrierte Mediation, wie sie bis dahin z.T. projekthaft praktiziert wurden<sup>8</sup>, sind vom Gesetzestext nicht mehr vorgesehen.

7 vgl. Vorwort zur Originalausgabe – über die Entwicklung des Mediationsansatzes der Autoren in den USA, abgedruckt in Friedmann, Gary; Himmelstein, Jack: Konflikte fördern und heraus. Mediation als Brücke zur Verständigung. Deutsche Ausgabe. Frankfurt am Main: Wolfgang Metzner Verlag, 2013, S. 13

8 vgl. Stefan Kessen in: Ausbildungsmaterialien der DeutschenAnwaltAkademie (DAA), 2018, Mediator GmbH, Berlin Autoren: Kessen, Stefan/Troja, Markus, Ausbildungsmaterialien der DeutschenAnwalt-Akademie (DAA), 2018

Stattdessen wurde der Güterichter für Vergleichsverhandlungen mit mediativem Charakter eingeführt. Auf die aktuelle Gesetzeslage in Deutschland gehe ich unter Kapitel 2.5 noch näher ein.

## 2.3 Unterschiedliche Methoden zur Konfliktregelung

Von dem Verfahren der Mediation sind insbesondere nachfolgende Verfahren zu unterscheiden:

- **Coaching**

Coaching ist eine prozessorientierte und an den Klienten gewandte Methode und dient insbesondere der Selbstreflexion und dem Selbstmanagement. In den meisten Fällen betrifft das Coaching berufliche Kontexte, es kann jedoch auch private Inhalte umfassen. Coaching findet in der Regel in Einzelgesprächen statt, kann allerdings auch in Teams und Gruppen angewandt werden. Der Coach nimmt hierbei die Rolle des neutralen, kritischen Gesprächspartners ein, der dem Klienten durch Rückmeldungen, Training und Beratung die Möglichkeit eröffnen will, sich selbst zu organisieren, um sein zu erarbeitendes Ziel zu erreichen.

Aufgrund des engen Kontakts zum Klienten scheidet ein Coach in der Regel als Mediator aus. Er kann jedoch einzelne Parteien (seine Klienten) auf eine Mediation vorbereiten oder sie währenddessen begleiten.

- **Moderation**

Bei der Moderation übernimmt der Moderator die Aufgabe, mit zielgerichteten Fragen und Methoden eine Sitzung einer Gruppe zu strukturieren. Die Gruppe sucht hierbei nach Wegen der Aufgabenbewältigung, und zwar durch gemeinsame Meinungs- und Willensbildung. Es findet keine tiefe Interessenklärung wie bei der Mediation statt, sondern es werden sachbezogenen Lösungen gesucht. In der Regel sind die Mitglieder der zu moderierenden Gruppe in der Lage, miteinander zu arbeiten, und der Moderator dokumentiert den Arbeitsprozess und verdeutlicht die Diskussionsbeiträge der Sitzungen (oftmals visuell) auf der Verfahrensebene. Der Moderator hat nicht die primäre Aufgabe, einen Konflikt zu klären und zwischen den Parteien zu vermitteln, da die zu lösenden Fragen und Probleme der Gruppe noch keine tatsächlichen Konflikte darstellen.

- **Ombudsverfahren für Banken und Versicherungen**

Viele Banken sowie die meisten deutschen Versicherer arbeiten mit privaten Streit-schlichtern (Ombudsleuten) zusammen, die – sofern sie vom Bundesamt für Justiz (BfJ) anerkannt sind – Verbraucherschlichtungsstellen genannt werden. Diese Schlichtungsstellen zur außergerichtlichen Beilegung sind eine leicht zugängliche, kostengünstige und effiziente Möglichkeit, Streitigkeiten schneller als durch manches Gerichtsverfahren beizulegen.<sup>9</sup>

9 vgl. [https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/BeschwerdenAnsprechpartner/Ansprechpartner/Finanzombudsstellen/finanzombudsstellen\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/BeschwerdenAnsprechpartner/Ansprechpartner/Finanzombudsstellen/finanzombudsstellen_node.html) [Stand: 30.04.2019]

Ist der jeweilige Beschwerdefall dafür geeignet, kann die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin, auf Möglichkeiten zu einer außergerichtlichen Beilegung des Streits hinweisen. Dies sieht das Gesetz für die Finanzdienstleistungsaufsicht (FinDAG) in § 4b Absatz 3 Satz 2 vor.

Die Verfahren haben alle bestimmte Prinzipien gemeinsam:

- Schlichtungsverfahren laufen größtenteils schriftlich ab.
- Vor einem Schlichtungsverfahren sollte sich der Beschwerdeführer grundsätzlich schriftlich bei dem betreffenden Unternehmen oder Institut beschwert haben.
- Das Schlichtungsverfahren selbst ist für Verbraucher grundsätzlich kostenlos. Kosten wie zum Beispiel Porto, Kopien oder Telefon sind von jedem Teilnehmer zu tragen. Wenn ein Rechtsanwalt (oder ein anderer Beistand bzw. Vertreter) eingeschaltet wird, was möglich, aber nicht zwingend ist, muss der beauftragende Teilnehmer dessen Honorar gesondert bezahlen.
- Ist der Verbraucher mit dem Schlichterspruch nicht einverstanden, kann er sich immer noch für den ordentlichen Rechtsweg entscheiden, also das betreffende Institut verklagen.

### **Plattform der EU zur außergerichtlichen Onlinestreitbeilegung**

Die ODR-Verordnung (Verordnung [EU] Nr. 524/2013) sieht die Einrichtung einer europäischen Onlinestreitbeilegungs-Plattform (OS-Plattform, <http://ec.europa.eu/consumers/odr>) zur außergerichtlichen Regelung von Streitigkeiten zwischen Verbrauchern und Unternehmen bei Onlinekäufen und Onlinedienstleistungen vor.

- **Schlichtungsstellen der Rechtsanwälte bei Streit mit Mandanten**  
Bei Streitigkeiten zwischen Rechtsanwälten und ihren Mandanten besteht auf Antrag die Möglichkeit der außergerichtlichen Streitschlichtung bei der Schlichtungsstelle der Rechtsanwaltschaft bei den regionalen Rechtsanwaltskammern gem. § 73 II Nr. 3 i. V. m. § 53 V BRAO oder bei der Schlichtungsstelle der Rechtsanwaltschaft § 191 f BRAO bei der Bundesrechtsanwaltskammer. Kontakt zu der Schlichtungsstelle der Bundesrechtsanwaltskammer erhalten Mandanten über eine E-Mail an [schlichtungsstelle@brak.de](mailto:schlichtungsstelle@brak.de).
- **Schlichtung**  
Bei der Schlichtung beauftragen die Konfliktparteien einen neutralen Dritten, ihnen einen nicht bindenden Lösungsvorschlag zu unterbreiten. Der Schlichter fällt dabei eine Entscheidung in Form eines Schlichtungsspruchs. Evidentes Unterscheidungsmerkmal zur Mediation ist, dass die Parteien des Konflikts die Verantwortung für das Ergebnis (wie im gerichtlichen Verfahren) dem Schlichter übergeben.  
Wenn der Schlichter versucht, die Interessen der Parteien durch ihre Kommunikation herauszuarbeiten und er dadurch eine gemeinsame Lösung entwickelt, nähert sich sein Vorgehen der Mediation an.
- **Schiedsvereinbarungen §§ 1029 ff. ZPO, Schiedsgerichtliches Verfahren §§ 1042 ff. ZPO, Güte- oder Schlichtungsverfahren**  
Zu unterscheiden sind freiwillige und obligatorische Güteverfahren.

Bei einem freiwilligen Güteverfahren vor einer anerkannten Gütestelle<sup>10</sup> geht der Einleitung des Verfahrens ein Antrag mindestens einer der Konfliktparteien voraus. Es soll in diesem Verfahren durch Vergleichsverhandlungen unter Vermittlung einer neutralen dritten Person versucht werden, eine Regelung des Konflikts im außergerichtlichen Bereich herbeizuführen. [12]

Meiner Erfahrung nach wird diese Möglichkeit auch gerne zur Einleitung eines außergerichtlichen Verfahrens genutzt, das die Hemmung der Verjährung nach § 204 I Nr. 4 BGB ermöglicht. Denn schon die Einreichung des Güteantrags bei der Gütestelle hemmt die Verjährung.

Das obligatorische Güteverfahren wurde den Bundesländern mit der ZPO-Reform im Jahr 2002 an die Hand gegeben. Mit § 15a I Nr. 5 ZPO wurde ihnen die Ermächtigung erteilt, vor Erhebung einer Klage ein außergerichtliches Güteverfahren vorzuschreiben. Die Länder Bayern, Brandenburg, Hessen, Saarland und Schleswig-Holstein machen aktuell davon Gebrauch, sodass bei Streitwerten von bis zu 600 €/750 € zunächst ein solches Verfahren durch den Anspruchsteller durchgeführt werden muss. Nordrhein-Westfalen hat diese streitwertabhängige Regelung zum 01.01.2008 wieder abgeschafft, sieht jedoch wie Niedersachsen und Sachsen-Anhalt eine obligatorische Streitschlichtung bei bestimmten Streitigkeiten (nachbarrechtliche und Ehrschutzklagen ohne presserechtlichen Bezug) vor. Auf der Homepage der Justiz in NRW heißt es u. a. dazu:

#### » Schlichtung bei Nachbarstreit

Für Streitigkeiten zwischen Nachbarn (§§ 906, 910, 911, 923 BGB und die im Nachbarrechtsgesetz NRW geregelten Rechte) sowie bei Streitigkeiten über das zivilrechtliche Benachteiligungsverbot nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (z. B. bei der Vermietung von Wohnraum) ist eine Klage erst dann zulässig, wenn ein Schlichtungsverfahren bei einer Gütestelle stattgefunden hat. Dies gilt auch für Streitigkeiten über Ansprüche wegen Verletzungen der persönlichen Ehre, die nicht in Presse oder Rundfunk begangen worden sind. Da jedoch eine Reihe von Ausnahmen bestehen, sollte man sich auf jeden Fall vorab über die genaue Rechtslage informieren.

Zur obligatorischen außergerichtlichen Streitschlichtung in Nordrhein-Westfalen vgl. auch §§ 44 ff. Justizgesetz Nordrhein-Westfalen (JustG NRW) über die Schiedsämter als Gütestellen und über die Anerkennung sonstiger Gütestellen im Sinne des § 794 Abs. 1 Nr. 1 der Zivilprozessordnung.

Gütestellen sind Schiedspersonen und andere Personen wie Anwälte und Fachschlichter, die sich bei der Justizverwaltung haben als Gütestellen anerkennen lassen. « [13]

Für das Schlichtungsverfahren ist die Schiedsperson zuständig, in deren Bezirk die Gegenpartei wohnt (§ 14 Abs. 1 SchAG NRW).

<sup>10</sup> Für NRW: vgl. § 44 Justizgesetz NRW, sind die nach dem Schiedsamtsgesetz (SGV.NRW) eingerichtete Schiedsämter Gütestellen i. S. d. § 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO

In Bayern wurde die obligatorische Streitschlichtung in vermögensrechtlichen Angelegenheiten zum 30.03.2013 aufgehoben. Auch in Baden-Württemberg wurde die obligatorische Streitschlichtung im Mai 2013 abgeschafft.

Zu unterscheiden ist zwischen Schiedsgutachten, durch die nach §§ 317 ff. BGB eine Leistung bestimmt wird, und solchen Schiedsgutachten, welche die Feststellung von Leistungen und Elementen der Entscheidung zum Ziel haben. Die Erstgenannten gelten als materiell-rechtliche Verträge, die Zweitgenannten als Prozessverträge, auf die weitgehend die für das Schiedsverfahren geltenden Vorschriften Anwendung finden. [14]

Grundsätzlich sind Schiedsgutachten im weiteren Sinne nach § 317 BGB bindend. Die Parteien können jedoch bei den freiwilligen Verfahren die Unverbindlichkeit vereinbaren. Was bei einem Gutachten zu Rechtsfragen nicht abwegig ist. Selbst dann entfaltet jedoch das Schiedsgutachten, soweit überzeugend begründet und nach einem fairen Verfahren ergangen, eine faktisch hohe Bindungswirkung. Gerichtlich überprüft werden können bindende Gutachten nur daraufhin, ob ihr Inhalt offenbar unbillig ist.

Die Schiedsvereinbarung ist in § 1029 ZPO wie folgt legal definiert:

- »(1) *Schiedsvereinbarung ist eine Vereinbarung der Parteien, alle oder einzelne Streitigkeiten, die zwischen ihnen in Bezug auf ein bestimmtes Rechtsverhältnis vertraglicher oder nichtvertraglicher Art entstanden sind oder künftig entstehen, der Entscheidung durch ein Schiedsgericht zu unterwerfen.*
- (2) *Eine Schiedsvereinbarung kann in Form einer selbständigen Vereinbarung (Schiedsabrede) oder in Form einer Klausel in einem Vertrag (Schiedsklausel) geschlossen werden.«*

Durch eine Schiedsvereinbarung schließen die Parteien für ein bestimmtes Rechtsverhältnis die staatliche Gerichtsbarkeit aus.

- **Peer-Mediation**

Ein Peer-Vermittler ist eine Person, die den Streitparteien ähnlich ist. »Peer« bedeutet gleich sein in Rang und Status. [15] Die Gleichrangigkeit in Rang und Status bezieht sich z.B. auf Alter, Herkunft, Bildung und soziale Kompetenz und führt dazu, dass die Vermittler möglicherweise besser auf die Streitparteien eingehen können als ein neutraler Dritter. Eingesetzt wird die Peer-Mediation gerne in pädagogischen und schulischen Zusammenhängen unter Schülern.

## 2.4 Grundsätze und Struktur von Mediationsverfahren

### 2.4.1 Grundsätze von Mediationsverfahren

Als wesentliche Grundsätze einer Mediation sind die Autonomie und die Freiwilligkeit der Konfliktparteien zu nennen. Sie werden vom Mediator bei den zu regelnden Themen und der Lösungssuche unterstützt, wobei ihm keine Entscheidungsmacht (ergebnisoffen)

zusteht und er die Parteien neutral (allparteilich) und professionell mit Wertschätzung für alle Beteiligten durch das Verfahren führt. Sowohl Mediator als auch die Parteien sichern sich die eigenverantwortlich vereinbarte Vertraulichkeit zu.<sup>11</sup>

Diese Verfahrensregeln werden in einem ersten gemeinsamen Gespräch mit den beteiligten Konfliktparteien besprochen und vertraglich festgehalten. Die einzelnen Prinzipien kann man wie folgt beschreiben:

- **Allparteilichkeit (Neutralität)**  
Der Mediator ist nicht am Konflikt beteiligt und hat allen Konfliktparteien gegenüber die gleiche Verpflichtung. Er verfolgt keine eigenen Interessen, weder hinsichtlich des Konfliktgegenstandes noch der möglichen Lösungen. Er ist für die Struktur des Mediationsverfahrens verantwortlich.
- **Eigenverantwortlichkeit**  
Die Eigenverantwortlichkeit (der Parteien) kann man wohl als das wichtigste Prinzip der Mediation bezeichnen. Denn der Mediator liefert keine Lösungen, d. h. entscheidet nicht, sondern unterstützt die Beteiligten bei ihrer Suche nach eigenen und für sie tragfähigen Lösungen. Er nimmt weder die Rolle als Experte ein noch bestimmt er das Ergebnis der Mediation oder bewertet dasselbe.
- **Freiwilligkeit**  
Jede Beteiligung an einer Mediation ist freiwillig, auch dann, wenn Dritte als Auftraggeber, wie z. B. Vorgesetzte eines Unternehmens, das Verfahren eingeleitet haben. Der Mediator hat dann sicherzustellen, dass die Konfliktparteien selbst entscheiden, wie sie sich in das Verfahren einbringen. Man spricht in diesem Zusammenhang von »innerer Freiwilligkeit«. Wenn der Mediator oder eine der beteiligten Parteien die Erkenntnis gewinnt, dass der Mediationsprozess als konstruktive Methode zur Behandlung eines Konflikts kein Prozessergebnis herbeiführen kann, können beide Seiten die Mediation (jederzeit) beenden.
- **Informiertheit**  
Der Mediator stellt seine Aufgabe im Verfahren sowie die Prinzipien der Mediation klar dar und informiert alle gleichermaßen. Er arbeitet mit den Betroffenen die eigene Situation, die Alternativen zur Mediation sowie die für die Bearbeitung des Konflikts relevanten Informationen heraus. Dies ist Voraussetzung für die Erarbeitung eigenverantwortlicher und tragfähiger Lösungen durch die Konfliktparteien.
- **Ergebnisoffenheit (keine Entscheidungsmacht des Mediators)**  
Das Mediationsverfahren sollte zum Zeitpunkt der Konfliktsituation geeignet sein, Entscheidungsprozesse zu entwickeln. Weder sollten parallel noch im Vorhinein außerhalb des Mediationsverfahrens Maßnahmen ergriffen werden, die den Konflikt entscheiden. Deshalb ist es notwendig, dass die Konfliktparteien den Stellenwert des Ergebnisses des Mediationsverfahrens festlegen. Gleichzeitig legen sie die Ergebnisoffenheit des Verfahrens fest.

11 vgl. Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM), Bundesverband MEDIAION (MB), Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA) (Hrsg.): Einfach. Besser. Streiten. Ein Wegweiser durch die Mediationslandschaft. 2016

- **Vertraulichkeit**

Die Parteien des Mediationsverfahrens legen Inhalt und Umfang der Vertraulichkeit fest. Dabei ist zunächst wichtig, herauszuarbeiten, welches Verständnis die Parteien überhaupt von Vertraulichkeit haben. Wollen Sie z. B. überhaupt offenkundig machen, dass ein Mediationsverfahren eingeleitet wurde oder wollen Sie nur die besprochenen Inhalte vertraulich behandeln und wenn ja, welchen Dritten gegenüber (Ehe-, Lebenspartnern, Vorgesetzten, Kollegen etc.) soll diese Vertraulichkeit gelten? In der Regel wird hierzu in einem Mediationsvertrag vereinbart, dass Inhalte aus dem Mediationsverfahren nicht in anderen Zusammenhängen verwendet werden.<sup>12</sup>

Diese Prinzipien wurden bereits bei den Verhandlungen zur Beendigung des Dreißigjährigen Krieges aufgestellt. Die »Regeln der Mediation 1632«, die Marzio Ginetti<sup>13</sup> als Weisung an die Hand gegeben wurden, sind wie folgt niedergelegt:

- » 1. An erster Stelle und vor allem anderen empfiehlt sie (die Instruktion) ihm allen gegenüber INDIFFERENZ, ohne welche seine ganzen Dienste nutzlos wären. Damit müsse es der Legat so genau nehmen, dass man nicht nur seinem Verhalten überhaupt keine Parteilichkeit erkennen könne, sondern dass auch den Handlungen und Worten seiner Angestellten nichts davon anzumerken sei.
- 2. Er solle ja KEINEN VORSCHLAG machen. Denn er könnte einer der Parteien nicht genehm sein. Und somit würde er sich dadurch nur verdächtig und nutzlos machen. Er sollte sich damit begnügen, getreu das zu rapportieren, was ihm jeweils gesagt worden sei.
- 3. Wenn in der Auseinandersetzung von gleichberechtigten Mächten keine den ersten Vorschlag machen wolle, weil ihr das als Zeichen von Schwäche oder Unterwerfung ausgelegt werden könnte, soll der Botschafter beide dazu veranlassen, ihm ihre Vorschläge gleichzeitig zu übergeben.
- 4. Er soll sich bemühen, das VERTRAUEN der beiden Parteien zu gewinnen, auf dass sie ihm ihre wahren Gefühle offenbaren.
- 5. Er sei VERSCHWIEGEN und teile einer Partei nur das mit, was die andere möchte.
- 6. Er übernehme es auf keinen Fall, einen Schiedsspruch zu fällen und lasse es auch nicht zu, dass man den Papst damit betraue. Denn statt Mediator zu sein, würde er dadurch zum Richter.
- 7. Er befördere überhaupt keine Post an einen der beteiligten Fürsten. Wenn nämlich dieser dem nicht zustimmen kann, was man von ihm wünscht, wird er sich darüber aufregen, dass man ihm einen Eilbrief zustellte. Hingegen veranlasse er, dass die Botschafter selber brieflich korrespondieren. Er persönlich könne auch dem jeweiligen Nuntius schreiben, der beim zuständigen Fürsten residiert, damit dieser seines Amtes walte.

12 vgl. Ausbildungsmaterialien DAA, 2018, Mediator GmbH, Berlin Autoren: Kessen, Steffen/Troja, Markus

13 Marzio Ginetti vertrat als »Legatus a latere« in Köln den Heiligen Stuhl bei den Verhandlungen zwischen den europäischen Mächten, die 1648 – allerdings ohne seine Beteiligung – zum Westfälischen Frieden führten, aus: [https://de.wikipedia.org/wiki/Marzio\\_Ginetti](https://de.wikipedia.org/wiki/Marzio_Ginetti). [Stand: 30.04.2019]

8. So gut er kann, vermeide er Eifersucht und Verdunkelung, welche entstehen könnten, wenn er einen Eilbrief an den Papst auf den Weg bringt.
9. Es werden ihm MÄSSIGUNG und die GEDULD ans Herz gelegt. « [16]

Der Mediator ist Herr über den Ablauf und die Struktur des Mediationsverfahrens und steuert darüber die Medianden in der Erarbeitung ihrer Lösung.

## 2.4.2 Phasen der Mediation

Es gibt verschiedene Phasenmodelle der Mediation, die von Modell zu Modell unterschiedlich ausgestaltet sind. Die von mir favorisierte Vorgehensweise erfolgt in sechs Abschnitten [17]:

- **Vorbereitung und Mediationsvertrag (Auftragsklärung)**  
Diese Phase dient der Auftragsklärung, der Erläuterung der Prinzipien des Mediationsverfahrens sowie der Festlegung des Umgangs miteinander. Ersteres ist vom Mediator mit den Medianden zu erarbeiten, der zweite Punkt ist den Medianden vom Mediator zu verdeutlichen. Auch die Festlegung des Umgangs miteinander, nämlich wie miteinander und mit dem Mediator gearbeitet wird, ist zu klären, unter anderem gehört hierher, welcher Personenkreis beteiligt wird. Es wird dabei auch geklärt, ob die Mediation für die Beteiligten ein geeigneter Prozess ist, um ihren Konflikt zu bearbeiten. In dieser Phase sollte es gelingen, den Konfliktparteien das Vertrauen in den Mediationsprozess zu vermitteln. Auch wird hier mit dem Mediator ein Vertrag geschlossen, in dem Ziel, Regeln, Aufgaben und Kosten vereinbart werden.
- **Informations- und Themensammlung**  
In dieser Phase werden die Themen formuliert, die zur Lösung des Konflikts bearbeitet werden sollen, wobei noch nicht in die Diskussion eingestiegen wird, sondern erst einmal die Konfliktfelder gesammelt werden, um daraus das strukturierte Vorgehen in der weiteren Bearbeitung zu ermöglichen.
- **Interessenklärung**  
Bei der Interessenklärung liegt der Fokus auf dem Herausarbeiten der hinter den geäußerten Positionen liegenden Motive, Anliegen, Wünsche und Bedürfnisse der Beteiligten, die – im Gegensatz zum Vertreten bestimmter Positionen – die Bereitschaft zur Kooperation fördern.
- **kreative Ideensuche/Optionen bilden**  
Diese Phase ist die kreativste Phase der Mediation. Die Medianden werden durch die Anwendung von verschiedensten Kreativitätstechniken wie z. B. »Brainstorming«<sup>14</sup> »Negativkonferenz«<sup>15</sup> oder »Synektik«<sup>16</sup> dazu angeregt, aus ihren gewohnten Denkmustern auszusteigen und Denkblockaden zu überwinden, um dadurch alle nur

14 Eine von Ales F. Osborn entwickelte und von Charles Hutchison Clark modifizierte Methode zur Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll; <https://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming> [Stand: 30.04.2019]

15 Die Teilnehmer suchen nicht nach Lösungen für ein Problem, sondern sie suchen nach Problemen. <https://de.wikipedia.org/wiki/Negativkonferenz> [Stand: 30.04.2019]

16 Von William Gordon entwickelte Kreativitätsmethode, die die unbewusst ablaufenden Denkprozesse anregt. <https://de.wikipedia.org/wiki/Synektik> [Stand: 30.04.2019]



möglichen Ideen für das zu lösende Problem zu finden. In dieser Phase ist unter Kreativitätsgesichtspunkten alles erlaubt. Es findet keine Bewertung der Ideen statt.

- **Auswahl und Bewertung von Optionen**

In dieser Phase werden die in der vorangegangenen Phase gesammelten Ideen bewertet und daraus eine Auswahl getroffen. Der Mediator ist dafür verantwortlich, dass hierbei die Interessen und Bedürfnisse aller Konfliktparteien gleichermaßen Berücksichtigung finden und den Beteiligten genügend Zeit bleibt, mögliche Lösungen zu prüfen, mit denen am Ende alle leben können.

- **Mediationsvereinbarung**

Hierbei wird eine für alle Parteien tragfähige Vereinbarung formuliert und festgelegt, wie diese umgesetzt werden kann. Bei dieser Vereinbarung kann es sich um einen rechtlich verbindlichen Vertrag, aber auch um eine informellere gemeinsame Erklärung handeln.

### 2.4.3 Haltung

Der Allparteilichkeit des Mediators liegt eine Haltung grundsätzlicher Wertschätzung der Parteien zugrunde, die das Verhalten der Konfliktparteien nicht bewertet und sich mit Empathie auf alle Beteiligten einstellt.

Der Mediator stellt die Konfliktbeteiligten und nicht sich selbst in den Mittelpunkt.

In diesem Zusammenhang werden als wesentliche Merkmale der Haltung eines Mediators auch Wertschätzung, Offenheit und Neugier genannt.

Auch die Medianden benötigen eine gewisse »mediative Grundhaltung« wie Respekt, Wertschätzung und Mitmenschlichkeit sowie die Bereitschaft, sich für eigene Interessen einzusetzen, aber gleichzeitig auch Interessen anderer zu akzeptieren. [18]

## 2.5 Aktuelle Gesetzeslage zur Mediation in Deutschland

In Deutschland ist am 21.07.2012 das Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung (Mediationsgesetz, BGBl. I S. 1 577) verkündet worden und am 26.07.2012 in Kraft getreten. Es wurde durch Artikel 135 der Verordnung vom 31.08.2015 (BGBl. I S. 1 474) geändert. Das Gericht kann den Parteien nach § 278a der Zivilprozessordnung (ZPO) in bürgerlich-rechtlichen Streitigkeiten nach der ZPO

»[...] eine Mediation oder eine andere außergerichtliche Konfliktbeilegung vorschlagen.

(2) Entscheiden sich die Parteien zur Durchführung einer Mediation oder eines anderen Verfahrens der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, ordnet das Gericht das Ruhen des Verfahrens an.«

Auch in arbeitsgerichtlichen Rechtsstreitigkeiten/Verfahren gilt nach § 54a Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG) Ähnliches.

Das Mediationsgesetz (MediationsG) definiert die Mediation, den Mediator, seine Aufgaben und das Mediationsverfahren – entsprechend der Etymologie – folgendermaßen:

*»§ 1 Begriffsbestimmung*

- (1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.*
- (2) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.*

*§ 2 Verfahren; Aufgaben des Mediators*

- (1) Die Parteien wählen den Mediator aus.*
- (2) Der Mediator vergewissert sich, dass die Parteien die Grundsätze und den Ablauf des Mediationsverfahrens verstanden haben und freiwillig an der Mediation teilnehmen.*
- (3) Der Mediator ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet. Er fördert die Kommunikation der Parteien und gewährleistet, dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden sind. Er kann im allseitigen Einverständnis getrennte Gespräche mit den Parteien führen.*
- (4) Dritte können nur mit Zustimmung aller Parteien in die Mediation einbezogen werden.*
- (5) Die Parteien können die Mediation jederzeit beenden. Der Mediator kann die Mediation beenden, insbesondere wenn er der Auffassung ist, dass eine eigenverantwortliche Kommunikation oder eine Einigung der Parteien nicht zu erwarten ist.*
- (6) Der Mediator wirkt im Falle einer Einigung darauf hin, dass die Parteien die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen. Er hat die Parteien, die ohne fachliche Beratung an der Mediation teilnehmen, auf die Möglichkeit hinzuweisen, die Vereinbarung bei Bedarf durch externe Berater überprüfen zu lassen. Mit Zustimmung der Parteien kann die erzielte Einigung in einer Abschlussvereinbarung dokumentiert werden.«*

Dieser gesetzlichen Definition kann man entnehmen, dass bei der Mediation die Konfliktparteien freiwillig und eigenverantwortlich versuchen, ihren Konflikt beizulegen und sich dabei eines neutralen Dritten (Mediators, ggfs. auch mehrerer) bedienen, der sie durch ein strukturiertes Verfahren führt, ohne dabei eigene Entscheidungsbefugnisse zu haben.

Zulassungs- oder Ausübungsvoraussetzungen für den Mediator sieht das Gesetz nicht vor. Deshalb kann jeder Mediator sein, der eine Mediation im Sinne des MediationsG durchführt.

Weiter ist weder die genaue Struktur des Verfahrens noch die Vertraulichkeit durch das MediationsG konkret vorgegeben. Das Gesetz macht schon dem Wortlaut nach keine Vorgaben an die Struktur des Mediationsverfahrens, sondern sagt lediglich, dass eine

Struktur vorhanden sein muss. Das bedeutet im Ergebnis, dass jegliche Form der Struktur für die Einhaltung der Vorgaben nach § 1 Abs. 1 MediationsG ausreichend ist.

Ähnlich verhält es sich mit der Vertraulichkeit. Da die Konfliktparteien Herren des Verfahrens sind, sind auch sie es, die Vertraulichkeit definieren. Sie entscheiden also, ob das Verfahren vertraulich ist oder nicht. Das gilt auch für die dem Mediator grundsätzlich obliegende Verschwiegenheit nach § 383 Abs. 1 Nr. 6 ZPO, nach dem ihm ein Zeugnisverweigerungsrecht im Zivilprozess zusteht. Wenn die Konfliktparteien den Mediator aber gemeinsam von der Verschwiegenheitsverpflichtung entbinden (vgl. § 385 Abs. 2 ZPO), entfällt auch die diesbezügliche Vertraulichkeit.

Das Mediationsgesetz regelt allerdings in § 2 die generellen Verfahrensgrundsätze und legt in § 3 fest, dass der Mediator bestimmte Informations- und Offenlegungspflichten hat, und schränkt ihn in seiner Arbeitspraxis ein. Er darf z. B., sofern er gegenüber einer der Konfliktparteien (egal ob rechtlich, sozial oder wirtschaftlich) abhängig ist oder für diese bereits tätig war (gilt auch für mit ihr in derselben Berufsausübungs- oder Bürogemeinschaft verbundene andere Personen nach § 3 Abs. 3 MediationsG), für diese nicht mehr als Mediator tätig werden (sog. Tätigkeitsbeschränkung bei Vorbefassung). Allerdings können die betroffenen Parteien von dieser Regelung im Einzelfall und nach vorheriger Information über ihr Recht abweichen.

## 2.6 Einsatzbereiche der Mediation in den Bereichen Bauen, Planen, Umwelt und Wirtschaft

Im Vorfeld von Konflikten kann die Mediation begleitend eingesetzt werden, z. B. bei Stadtentwicklungsprojekten und komplexen Bauvorhaben, insbesondere im öffentlichen Bereich (mit Bürgerbeteiligung), und sie kommt hier auch zum Einsatz.<sup>17</sup>

Sind die Konflikte bereits virulent, ist die Mediation zur Lösung von Nachtragsverhandlungen, Mängeln und Fristüberschreitungen ein gangbarer Weg.<sup>18</sup>

In Wirtschaftskontexten treten typischerweise folgende Konfliktkonstellationen auf, bei denen der Einsatz eines Mediationsverfahrens bedenkenswert ist:<sup>19</sup>

- zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Arbeitnehmer untereinander
- zwischen Arbeitgeber und Personal, ggf. mit Betriebsrat
- zwischen Gesellschaftern
- bei Nachfolgeregelungen
- zwischen Arbeitsteams
- zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- zwischen zwei oder mehreren Abteilungen
- bei konzerninternen Konflikten (z. B. bei Fusionen, Übernahmen, Umstrukturierungen)

<sup>17</sup> vgl. Fußnote 11

<sup>18</sup> vgl. Fußnote 10

<sup>19</sup> vgl. Kessen, Stefan, Mediator GmbH, DAA Qualifizierungskurs Wirtschaftsmediation, Berlin, September 2017

## 2.7 Potenziale von Mediationsverfahren

### 2.7.1 Gründe für Mediation als Lösungsverfahren

Die Mediation bietet den Parteien die Möglichkeit, konstruktiv mit ihrem Konflikt umzugehen und einen Konsens zu erreichen. In Konflikten besteht oftmals keine wahre Kommunikation mehr zwischen den Parteien, denn entweder wurde sie bereits völlig abgebrochen oder aber sie ist bereits so gestört, dass ein vernünftiger, wertschätzender Umgang nicht mehr möglich ist. Die Parteien verharren in der Verteidigung ihrer gegensätzlichen Positionen, ohne hierbei die dahinter liegenden eigenen wie anderen Interessen wahrzunehmen bzw. zu erkennen. Deshalb kann es sinnvoll und hilfreich sein, einen Mediator einzuschalten, der mit den Parteien allparteilich, unparteiisch und vertraulich versucht, ein Ergebnis zu erarbeiten. Dies erfordert das (Wieder-)In-Gang-bringen der Kommunikation zwischen den Parteien, um ein im Verfahren eigenverantwortliches Lösungsmodell zu erarbeiten.

Die wunderbare Kurzgeschichte, ein in der Mediationsausbildung gängiges Beispiel mit ungeklärter Herkunft, »Der Streit um die Zitrone« lässt das Potenzial von Mediation erahnen:

#### *Der Streit um die Zitrone*

*Ein Vater beobachtet, wie sich seine beiden Kinder um eine Zitrone streiten. Am Anfang sieht er noch zu, doch als der Streit zu eskalieren droht, geht er zu seinen Kindern, nimmt die Zitrone in die Hand und teilt sie gerecht in zwei Hälften. Daraufhin fangen beide Kinder an zu weinen. Der Vater ist bestürzt und fragt, da es sich bei seiner Vorgehensweise um eine ihm gerecht erscheinende Lösung handelte, nach den Gründen. Eines der Kinder erklärt daraufhin traurig, es habe die Schale für eine Bastelaufgabe benötigt. Mit der halben Schale könne es nichts anfangen. Das andere Kind erwidert wütend, es habe den Saft der gesamten Frucht auspressen wollen, um ihn zu trinken. Beide hätten rückblickend ihr jeweiliges Ziel vollständig erreichen können, hätte der Vater nicht – in der Absicht, eine gerechte Lösung zu schaffen – die Zitrone hälftig geteilt, sondern hätte ihnen geholfen, ihre Pläne und damit ihre Wünsche, Bedürfnisse und Interessen mitzuteilen.*

### 2.7.2 Theorie und Praxis

- » Der Mediation fehlt die Praxis «, stellte die Juraprofessorin Katharina Gräfin von Schlieffen von der Fernuniversität Hagen in einem Vortrag auf dem 8. Deutschen Mediationstag im Jahr 2016 in Jena fest.
- » Schulmäßig durchgeführte Verfahren seien noch äußerst selten. Und mangels Praxis sei der Mediationsmarkt kein Umschlagplatz für die Leistung von Mediatoren, sondern weiterhin fast ausschließlich ein »Ausbildungsmarkt« «. [19]

Der Evaluationsbericht der Bundesregierung über die Auswirkungen des Mediationsgesetzes auf die Entwicklung der Mediation in Deutschland und über die Situation der Aus- und Fortbildung der Mediatoren<sup>20</sup> vom Juli 2017 kommt zu folgenden Ergebnissen: [20]

- »1. Die Zahl der durchgeführten Mediationen ist auf einem gleichbleibenden niedrigen Niveau. Die Mediationen konzentrieren sich dabei überwiegend auf einige wenige Mediatoren.
2. Die Mediationstätigkeit bietet nur geringe Verdienstmöglichkeiten. Viele Mediatoren sind in der Ausbildung tätig.
3. Während die Mediationskostenhilfe von den Mediatoren als bestes Instrument zur Förderung der Mediation gehalten wird, rät der Bericht jedenfalls zum gegenwärtigen Zeitpunkt von einer allgemeinen, bereichsunabhängigen Regelung zur Mediationskostenhilfe ab.
4. Die Vollstreckbarkeit von Mediationsvereinbarungen wird von den Mediatoren im geringsten Maße als weiterführendes Instrument zur Förderung der Mediation erachtet. Für eine Sonderregelung zur Vollstreckbarmachung von Mediations(ergebnis)vereinbarungen sieht auch der Bericht keinen Bedarf.
5. Die Zertifizierung von Mediatoren, wie sie derzeit ausgestaltet ist, hat für die Nutzer wenig Relevanz. Inwieweit ein einheitliches öffentlich-rechtliches Zertifizierungssystem dies zu ändern vermag, ist empirisch nicht belegbar.«

Aufgrund der o. g. Ergebnisse lässt sich konstatieren, dass Theorie und Praxis noch weit auseinanderklaffen.

### 2.7.3 Unterschiede zwischen dem Vorgehen bei anwaltlicher Tätigkeit und bei Mediation

Bei der klassischen juristischen Vorgehensweise arbeitet der Anwalt mit dem Mandanten den für die rechtliche Beurteilung des Falles relevanten Sachverhalt heraus und subsumiert diesen dann unter die in Betracht kommenden Anspruchsgrundlagen bzw. erarbeitet die aufgrund der gegen seinen Mandanten erhobenen Ansprüche (streit-)erheblichen Einwendungen für ihn heraus. Er hat nach § 1 Abs. 1–3 der Berufsordnung für Rechtsanwälte (BORA) Folgendes zu beachten: [21]

- »(1) Der Rechtsanwalt übt seinen Beruf frei, selbstbestimmt und unreglementiert aus, soweit Gesetz oder Berufsordnung ihn nicht besonders verpflichten.
- (2) Die Freiheitsrechte des Rechtsanwalts gewährleisten die Teilhabe des Bürgers am Recht. Seine Tätigkeit dient der Verwirklichung des Rechtsstaats.
- (3) Als unabhängiger Berater und Vertreter in allen Rechtsangelegenheiten hat der Rechtsanwalt seine Mandanten vor Rechtsverlusten zu schützen, rechtsgestaltend, konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten, vor Fehlentscheidungen durch Gerichte und Behörden zu bewahren und gegen verfassungswidrige Beeinträchtigung und staatliche Machtüberschreitungen zu sichern.«

<sup>20</sup> [https://www.bmjbv.de/SharedDocs/Downloads/DE/Service/StudienUntersuchungenFachbuecher/Evaluationsbericht\\_Mediationsgesetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmjbv.de/SharedDocs/Downloads/DE/Service/StudienUntersuchungenFachbuecher/Evaluationsbericht_Mediationsgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [Stand: 30.04.2019]

§ 3 der Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) lautet:

- »(1) Der Rechtsanwalt ist der berufene unabhängige Berater und Vertreter in allen Rechtsangelegenheiten.  
 (2) Sein Recht, in Rechtsangelegenheiten aller Art vor Gerichten, Schiedsgerichten oder Behörden aufzutreten, kann nur durch ein Bundesgesetz beschränkt werden.  
 (3) Jedermann hat im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften das Recht, sich in Rechtsangelegenheiten aller Art durch einen Rechtsanwalt seiner Wahl beraten und vor Gerichten, Schiedsgerichten oder Behörden vertreten zu lassen.«

Aus diesen verankerten berufsrechtlichen Regelungen wird deutlich, dass er Parteivertreter mit einer parteilichen Rechtsberatung ist; er ist damit Interessenvertreter.

» Ein Konflikt wird hierbei durch Ansprüche, Einwendungen, Einreden, Beweisregeln einer Lösung zugeführt. Das Verfahren wird durch feste Ordnungen gesteuert. « [22]

Ein Anwalt kann sich nach § 7a BORA als Mediator bezeichnen, wenn er die Voraussetzungen nach § 5 Abs. 1 Mediationsgesetz im Hinblick auf Aus- und Fortbildung, theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen erfüllt.

Er kann jedoch nicht gleichzeitig als Rechtsanwalt und Mediator tätig werden. In § 2 Abs. 3 Ziff. 4 des Rechtsdienstleistungsgesetzes (RDG) ist verankert, dass

*»die Mediation und jede vergleichbare Form der alternativen Streitbeilegung, sofern die Tätigkeit nicht durch rechtliche Regelungsvorschläge in die Gespräche der Beteiligten eingreift,«*

keine Rechtsdienstleistung ist.

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass der Anwalt, der nach der Fallarbeit mit dem Mandanten eine rechtliche Einschätzung der Chancen und Risiken eines Anspruchs oder der Abwehr eines für/gegen seinen Mandanten geltend gemachten Anspruchs vornimmt oder für die Partei(en) eine rechtliche Vereinbarung ausarbeitet, eine Rechtsberatung durchgeführt hat und sich damit für die Rolle des Rechtsberaters und nicht des Mediators entschieden hat.

Wenn ein Anwalt eine Mediation durchführt, hat er damit keine Rolle als Parteivertreter mehr, er hat sich vielmehr an die geschilderten Prinzipien einer Mediation zu halten.

Die Schwierigkeit bei der Arbeit eines Rechtsanwalts, der als Mediator tätig wird, liegt damit darin, der Partei, die ihn aufsucht, zu verdeutlichen, dass im Falle der Durchführung einer Mediation unter seiner Regie durch ihn keine Rechtsberatung und Rechtsvertretung erfolgt, und diese Abgrenzung im Laufe des (Mediations-)Mandats aufrechtzuerhalten. Er muss sich dann im Verfahren von seinem (oftmals über Jahrzehnte praktizierten) juristischen Denken und Wissen lösen und darf ausschließlich die bereits beschriebenen Prinzipien der Mediation anwenden. Der Anwalt befindet sich damit nicht nur im Spannungsfeld seines Wissens/seiner Berufspraxis als Parteivertreter (Anwalt) und dem Wissen der Prinzipien der Mediation (Mediator), sondern auch im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen seiner Auftraggeber, sie **auch** (als Anwalt) rechtlich zu betreuen/zu beraten, und seiner Haltung als allparteilicher Mediator. Er hat sich daher selbst das

gesamte Verfahren hindurch bewusst zu machen, dass er keine Rechtsberatung und rechtliche Beurteilung des Falles vornehmen und womöglich eigene Lösungsvorschläge unterbreiten darf, und diesen Sachverhalt – ebenfalls das gesamte Verfahren hindurch – seinem/seinen Medianden immer wieder vor Augen zu führen.

Dass diese Abgrenzung nicht immer ganz einfach ist und auch nicht immer gelingt, zeigt ein Fall, den der Bundesgerichtshof (BGH) im Jahr 2017 zu der Frage der Haftung einer Anwältin zu treffen hatte, die mit den Parteien (scheidungsgewillte Eheleute) einen »Mediations- oder Schlichtungsvertrag« abgeschlossen hatte. [23] Der BGH musste urteilen, ob auf den zwischen einer Mandantin und der Anwaltsmediatorin geschlossenen Vertrag die Grundsätze der Anwaltshaftung Anwendung finden. Die Entscheidung der Vorinstanz (OLG Stuttgart, Urteil vom 26.01.2017, 11 U 4/16), die die Kollegin zur Zahlung eines Schadensersatzes unter Zugrundelegung der Grundsätze anwaltlicher Haftung verurteilt hatte, wurde vom BGH bestätigt. Nach dem tatbestandlichen Sachverhalt stand fest, dass der Kollegin eine Pflichtverletzung des mit ihren Auftraggebern getroffenen Vertrags unterlaufen war, die zu einem kausalen Schaden geführt hatte. Allerdings war die Anwältin nicht im Sinne des § 1 Abs. 1 Mediationsgesetz als Mediatorin tätig geworden. Denn die von der Kollegin betreuten Eheleute hatten die Scheidungsfolgevereinbarung nicht **eigenverantwortlich** erarbeitet, sondern sie hatten sich diese weitgehend von der Anwältin vorgeben lassen. Daher war die Kollegin nach meiner Einschätzung auch nicht als Mediatorin, sondern als Rechtsberaterin tätig geworden. Der BGH hat sich allerdings in seiner Entscheidung nicht mit der Frage auseinandergesetzt, ob die Anwältin nun tatsächlich als Mediatorin im Sinne des MediationsG tätig geworden ist oder nicht, sondern hat sie als **Anwaltsmediatorin** eingestuft und bezeichnet.

Wichtig bleibt hiernach festzuhalten, dass zur Vermeidung derartiger Haftungsfälle Mediatoren keine Rechtsberatung oder Rechtsbetreuung vornehmen dürfen, es sei denn, dies wird mit den Medianden ausdrücklich vereinbart. In diesem Fall hängt es vom Verhalten des Mediators ab, ob es sich bei seinem Handeln noch um eine klassische Mediation oder z. B. um eine Vermittlung oder Moderation handelt.<sup>21</sup> Die klare Rollentrennung ist in solchen Fällen immens wichtig, allerdings genauso schwierig einzuhalten wie abzugrenzen.

Wenn es bei einer Mediation auf rechtliche Aspekte ankommt, sollte daher der Mediator die Medianden unbedingt darauf hinweisen, dass sie einen Rechtsanwalt hinzuziehen können. Auf bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen, wie z. B. die Wirkungen eines Vergleiches nach § 779 BGB oder gesetzliche und öffentliche-rechtliche Schranken (Sittenwidrigkeit, der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, das Rechtsstaatsprinzip etc.), darf ein Mediator allerdings hinweisen.<sup>22</sup> Er darf die Grenze dieser ihn als Mediator betreffenden Hinweispflicht allerdings nicht überschreiten und damit nicht mit rechtlichen Lösungsvorschlägen die von den Medianden zu erarbeitenden Lösungen beeinflussen, wenn er sich keiner anwaltlichen Haftung aussetzen will.

21 vgl. Jost, Fritz: Haftung. In: Haft/Schlieffen: Handbuch Mediation. 3. Aufl. München: C. H. Beck, 2016 (§ 29, Rz. 21)

22 vgl. Friedrichsmeier, Hans; Hammann, Heike: Der Rechtsanwalt als Mediator. In: Haft/Schlieffen: Handbuch Mediation. 3. Aufl. München: C. H. Beck, 2016 (§ 48, Rz. 38)

## 2.8 Warum oftmals (noch) der gerichtliche Weg der Mediation vorgezogen wird

Meinen Erfahrungen nach kann es unter anderem an den nachfolgenden Gründen liegen, dass sich Mandanten schwerlich für andere Verfahren als die gerichtliche Klärung von Streitfragen entscheiden:<sup>23</sup>

- Es besteht ein großes Wissensdefizit hinsichtlich des genauen Vorgehens im Mediationsverfahren und dessen Potenziale. Nicht allzu selten wird noch immer die Mediation mit der Meditation gleichgesetzt bzw. verwechselt. Die Begrifflichkeit ist nicht immer unbekannt, jedoch kennen die Mandanten die methodischen Inhalte und Prinzipien nicht im Detail.
- Es gibt in den Unternehmen gar keine oder zu wenig eigene Erfahrungen mit Mediation, als dass sie als eine Alternative zu gerichtlichen Verfahren gesehen werden könnte.
- Aus dem vorgenannten Grund ist der (Irr-)Glaube verbreitet, dass das Mediationsverfahren zu lange dauern, ggf. nur einem Gerichtsverfahren vorgeschaltet und darüber hinaus teurer als ein gerichtliches Verfahren werden würde.
- Einige Mandanten sind der Auffassung, dass die Verhandlungen mit der Gegenseite, die durch den Anwalt geführt werden sollen, und damit die Ergebnisse (Durchsetzung/ Abwehr von Forderungen oder ein ausgehandelter Vergleich vs. Mediationsvereinbarung) beider Verfahren (klassische anwaltliche Beratung/Vertretung vs. Mediation) gleich sind bzw. sich ähneln. Damit wird deutlich, dass die Unterschiede, wie eine Mediationsvereinbarung im Gegensatz zu einem Vergleich erarbeitet wird, nicht klar sind.
- Die internen Arbeitsprozesse sehen die Einschaltung/ Einleitung von anderen Verfahren wie die Mediation gar nicht vor, sodass der Mitarbeiter seinen Entscheidungsträgern/ Vorgesetzten diese Alternative gar nicht bzw. nur mit erhöhtem eigenem Einsatz und Aufwand unterbreiten kann.
- Die Einschaltung von externen Beratern/ Vertretern erfolgt (zum Teil aufgrund falscher Mutmaßungen bezüglich der Kosten) zu spät, nämlich erst dann, wenn entweder innerbetrieblich bereits gremiengerecht entschieden wurde, dass die verfolgte Rechtsposition gerichtlich durchzusetzen ist oder die Gegenseite bereits das gerichtliche Verfahren eingeleitet hat. Bei Ansprüchen, bei denen die Einrede der Verjährung droht, bleibt keine Zeit, die Vorteile einer Mediation zu »bewerben«, da ansonsten tatsächlich ein Rechtsverlust bei der Mandantschaft eintreten kann. Ein konstruktives Zusammenarbeiten mit der Gegenseite ist auf dieser Stufe – sowohl zeitlich als auch hinsichtlich einer Eskalation des Konflikts – so gut wie unmöglich, insbesondere, wenn die gegnerische Partei bereits anwaltlich vertreten wird.
- Bei der Beteiligung von vielen Parteien, insbesondere bei rechtlich vorliegender Gesamtschuldnerschaft von Unternehmernetzen, liegt die Herausforderung auch in der Einbeziehung aller Parteien in ein Mediationsverfahren.

23 Diese Feststellungen geben den persönlichen Eindruck der Autorin wieder. Sie sollen weder eine Wertung der Hintergründe darstellen, noch nehmen sie in Anspruch, vollständig und richtig zu sein.



- Die Mandanten wünschen (innen-)revisionsfeste (Gerichts-)Entscheidungen. Dies zum Teil, um selbst keine weitere Erklärung für die nach einem Urteil ausgeurteilte Vorgehensweise abgeben zu müssen und damit die Verantwortung (insbesondere für evtl. Negativentscheidungen) und die Arbeit (also beispielsweise den zeitlichen Aufwand für die Teilnahme an einem Mediationsverfahren) an die Richterschaft bzw. den eigenen Anwalt abgeben zu können.
- Weiter wollen Mandanten vollstreckungsfähige Entscheidungen, die ihnen die sofortige Möglichkeit der Durchsetzung ihrer Ansprüche verschaffen, falls die andere Konfliktpartei die Vereinbarung nicht einhält. Das ist mit Mediationsvereinbarungen nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich, z. B. wenn sich die nicht anwaltlich vertretenen Mediationsparteien der sofortigen Zwangsvollstreckung nach § 794 Nr. 5 ZPO (notarielle Urkunde erforderlich) unterwerfen oder – wenn alle Mediationsparteien anwaltlich vertreten werden – einen Anwaltsvergleich (welcher jedoch noch weitere Maßnahmen zur Vollstreckung notwendig macht) schließen, sich vor einer anerkannten Gütestelle vergleichen oder einen Schiedsspruch erwirken. (Wobei hier unter anderem vertreten wird, dass ein Schiedsverfahren nur möglich ist, wenn vor dessen Beginn die Streitigkeit noch nicht beigelegt, d. h. noch kein abschließender Vergleich zwischen den Medianten vereinbart, wurde.<sup>24</sup> In manchen Fällen enthält der Mediationsvergleich zudem Vereinbarungen ohne vollstreckungsfähigen Inhalt.
- Bei den gerichtlichen Verfahren sorgt der Anwalt sowohl für die sachverhaltliche Aufklärung als auch für die rechtliche Darstellung des Falles. Er nimmt dem Mandanten (dem Sachbearbeiter) damit i. d. R. Arbeit ab und bezieht ihn nur mit dem Ergebnis des gerichtlichen Verfahrens ein oder wenn Entscheidungen (z. B. zu einem Vergleichsvorschlag, bei dem der Anwalt dann ein Votum abgibt) zu treffen sind.
- Der Vorschlag, ein Mediationsverfahren durchzuführen, wird als Zeichen der Schwäche oder als schlechter Einstieg in Verhandlungen mit der Gegenseite gesehen. Die Mandanten sind oftmals davon überzeugt, recht zu haben, sodass alternative Herangehensweisen keinen Platz finden.
- Dem Anwalt, der gleichzeitig Mediator ist, wird die rechtliche Kompetenz für die Durchsetzung eines (aus Mandantensicht unumstößlich bestehenden) Anspruches abgesprochen. Daher bedarf es eines erhöhten Vertrauens zwischen Mandanten und (anwaltlichem und gleichzeitig mediativem) Berater, um diesen Alternativweg vorzuschlagen und umzusetzen.
- Der Anwalt wird zunächst als Rechtsanwalt, d. h. Parteivertreter, beauftragt. Sollte er selbst das Mediationsverfahren leiten, kann er kein Parteivertreter mehr sein, sondern wird zum allparteilichen Verantwortlichen des Verfahrens in dem die Parteien die Lösung selbst erarbeiten. Der Mandant muss sich daher von der Vorstellung lösen, die Verantwortung für seinen Konflikt auf den Anwalt bzw. das Gericht verlagern zu können. Er muss willens sein, selbst die Lösung zu erarbeiten, es sei denn, der Anwalt wird in einem Mediationsverfahren für den Mandanten als Parteivertreter tätig.
- Der Mediator, der auch Anwalt ist, muss sich insoweit disziplinieren können, dem Mandanten keine (rechtliche) Lösung seines Konflikts zu erarbeiten und vorzuschlagen.

24 vgl. Lörcher, Gino; Lörcher, Thorsten. In: Haft/Schlieffen: a. a. O., (§ 30 RZ. 31)

Des Weiteren muss er es schaffen, keine rechtliche Einschätzung in die Gesprächssituation (= Mediation) einfließen zu lassen.

## 2.9 Ausblick

Zu dem Ergebnis, dass in der Theorie die Mediation als Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung in Deutschland mehrheitlich bekannt ist, in der Praxis jedoch nur von einem geringen Teil der Bevölkerung genutzt wird, kommt auch die seitens der Deutschen Stiftung Mediation finanziell unterstützte Studie »*Verbreitung und Nutzen von Mediation in der allgemeinen Bevölkerung*«. Ergebnisse: 2016, Bericht: 2017. [24] der Mediatorinnen Dr. Heidi Ittner und Prof. Dr. Elisabeth Kals.

Die größte Barriere ist der Studie zufolge das Kostenargument: Die Aussage »Eine Mediation ist für mich mit zu hohen finanziellen Kosten verbunden.« fand die höchste Zustimmung der Teilnehmer.

Auf der anderen Seite haben die Mediatorinnen Ittner und Kals in der Studie herausgearbeitet, dass die Engagementbereitschaft auf die Nützlichkeit der Mediation, das Wissen und Interesse sowie wahrgenommene Chancen zurückgeht. Ihrer Auffassung nach sind diese Variablen sehr gut geeignet, um die Bereitschaften vorherzusagen. Es sei daher zu empfehlen,

- » die Chancen der Mediation einschließlich ihres großen Potenzials, erlebte Gerechtigkeit bei der Regelungssuche und -auswahl herzustellen und diese transparent zu machen. « [25]

Es liegt damit aus meiner Sicht im Wesentlichen in den Händen der Verfechter der Mediation, durch ihre gemeinsame Tätigkeit Vorbilder und Werbeträger für diese Methode/ dieses Verfahren zu sein.

### Literatur

- [1] von Hertel, A.; Vovsik, W.; Fischer, R.; Wiese, J.: Zeittafel zur Geschichte der Mediation. URL: [www.mediation-dach.com](http://www.mediation-dach.com) [Stand: 30.04.2019]
- [2] Seite »Liste der athenischen Archonten«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_der\\_athenischen\\_Archonten](https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_athenischen_Archonten) [Stand: 30.04.2019]
- [3] Seite »Solon«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Solon> [Stand: 30.04.2019]
- [4] Bildnachweis (Katalog Nr. 17) im Beiheft 1 der Universitätsbibliothek Münster zur Ausstellung »Alvise Contarini und der Westfälische Friedenskongreß in Münster vom 04.–30.10.1982« zum Westfälischen Frieden URL: [https://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/portal/Internet/finde/langDatensatz.php?urlID=5492&url\\_tabelle=tab\\_person](https://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/portal/Internet/finde/langDatensatz.php?urlID=5492&url_tabelle=tab_person) [Stand: 30.04.2019]
- [5] Walther, Johann Ludolph: Universal Register über die sechs Theile der Westphälischen Friedens-Handlungen und Geschichte. Göttingen: Univ.-Buchh., 1740
- [6] Seite »Camp David Abkommen«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Camp-David-Abkommen> [Stand: 30.04.2019]

- [7] Landwehrkanal Berlin Mediationsverfahren. URL: <https://web.archive.org/web/20140904070349/http://www.landwehrkanal-berlin.de/> [Stand: 30.04.2019]
- [8] Stadt Münster: Erste Planungswerkstatt: 17. Juni 2019. URL: <https://www.stadt-muenster.de/bremerplatz/werkstattverfahren.html#c139560> [Stand: 30.04.2019]
- [9] Duss-von Werdt, Joseph: Homo Mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation. Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag, 2005
- [10] Duss-von Werdt, Joseph: Die letzten 2 500 Jahre der Mediation. In: Geißler, Peter; Rückert, Klaus (Hrsg.): Mediation – die neue Streitkultur. Gießen: Psychosozial-Verlag, 2000, S. 115–132
- [11] BT-Drs. 17/8058 vom 01.12.2011
- [12] Seite »Gütestelle«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gütestelle> [Stand: 30.04.2019]
- [13] URL: [www.justiz.nrw](http://www.justiz.nrw) [Stand: 30.04.2019]
- [14] Zöller, Richard: Kommentar zur ZPO. 32. Aufl. Köln: Otto Schmidt Verlag, 2018, (§ 1 029 Rz. 5)
- [15] Stangl, Werner: Die Peergroup. Lexikon für Psychologie und Pädagogik. URL: <https://lexikon.stangl.eu/161/peergroup> [Stand: 30.04.2019]
- [16] Auszug aus den Ginetti Instruktionen zum Kongress von Köln im Jahre 1628 von Abraham de Wicquefort, L'Ambassadeur, Sektion XI. »Über die Mediation« Cologne 1682. (Übersetzt aus dem Französischen von Joseph Duss-von Werdt). URL: [https://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/portal/Internet/input\\_felder/langDatensatz\\_ebene4.php?urlID=809&url\\_tabelle=tab\\_websegmente#W](https://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/portal/Internet/input_felder/langDatensatz_ebene4.php?urlID=809&url_tabelle=tab_websegmente#W) [Stand: 30.04.2019]
- [17] Kessen, Stefan; Troja, Markus: Ablauf und Phasen in einer Mediation. In: Haft/Schlieffen (Hrsg.): Handbuch Mediation. 3. Aufl. München: C. H. Beck, 2016 (§ 14 Rz. 4 ff.)
- [18] Seite »Mediation«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Mediation> [Stand: 30.04.2019]
- [19] Jahn, Joachim: Die Mediation ist (noch?) kein Renner. In: Report, NJW-aktuell. 34 (2017). München: C. H. Beck Verlag, 2017
- [20] Bundesregierung (Hrsg.): Bericht der Bundesregierung über die Auswirkungen des Mediationsgesetzes auf die Entwicklung der Mediation in Deutschland und über die Situation der Aus- und Fortbildung der Mediatoren, Juli 2017. URL: [https://www.bmji.de/SharedDocs/Downloads/DE/Service/StudienUntersuchungenFachbuecher/Evaluationsbericht\\_Mediationsgesetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmji.de/SharedDocs/Downloads/DE/Service/StudienUntersuchungenFachbuecher/Evaluationsbericht_Mediationsgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [Stand: 30.04.2019]
- [21] Bundesrechtsanwaltskammer (Hrsg.): Berufsordnung in der Fassung vom 01.11.2018 (zuletzt geändert in der Satzungsversammlung vom 16.04.2018, BRAK-Mitt. 2018, 193 f.)
- [22] Friedrichsmeier, Hans; Hammann, Heike: Der Rechtsanwalt als Mediator. In Haft/Schlieffen (Hrsg.): Handbuch Mediation, 3. Auflage. München: C. H. Beck, 2016 (§ 48, Rz. 2.)
- [23] BGH, Urteil vom 21.09.2017, IX ZR 34/17
- [24] Ittner, Heidi; Kals, Elisabeth: Wissenschaftliche Studie. Mediation in Deutschland – allgemeine Verbreitung und Nutzenbewertung. In: Barth, Gernot; Bernhard Böhm (Hrsg.): Die Mediation. Quartal I (2018), S. 14–17
- [25] Montada, Leo; Kals, Elisabeth: Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Aufl. Weinheim: Beltz, 2013

---

# 3 Mediation als Schlüssel zu besserer Kommunikation und Zusammenarbeit sowie zur Entwicklung moderner Unternehmenskulturen

Sylvia Kupers

## 3.1 Einleitung

Unsere Arbeitswelt befindet sich aufgrund der rasant fortschreitenden Digitalisierung in einem tief greifenden Wandel, der auch vor der Immobilienwirtschaft nicht Halt macht. Noch laufen die Veränderungsprozesse recht ruhig, aber sie werden ebenso wie in anderen Bereichen der Wirtschaft zunehmend Geschwindigkeit aufnehmen, immer komplexer werden und die Branche vor enorme Herausforderungen stellen.

Wir leben in einer »VUCA-world« (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) [1], einer Welt, die sich immer schneller verändert, in der wir mit einiger Ungewissheit in die Zukunft schauen, die immer vielschichtiger wird und von deren weiterer Entwicklung wir eine zunehmend vage Vorstellung haben. Während die einen voller Hoffnung in die digitale Zukunft schauen oder sich auf die Befreiung des Menschen von der Lohnarbeit freuen, fühlen sich andere durch den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes in ihrem Selbstwertgefühl angegriffen und in ihrer Existenz bedroht. [2]

Diese Entwicklungen tragen immenses Konfliktpotenzial für die Gesellschaft als Ganzes in sich. Der nachfolgende Beitrag wird sich jedoch auf die Immobilienwirtschaft beschränken. Während meiner rund 15-jährigen Führungstätigkeit in verschiedenen Unternehmen der Immobilienbranche gewann ich einen tiefen Einblick in verschiedenste Themen und Prozesse, auf denen dieser Beitrag aufbaut.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es schwer vorauszusagen oder gar vor auszuplanen, wie sich die Immobilienwirtschaft im Zuge der Digitalisierung verändern wird. Werden Buchhalter durch Blockchains ersetzt? Läuft die Immobilienbewertung nur noch über Algorithmen? Wie wird Building Information Modeling (BIM) die Arbeit der technischen Property-Manager künftig verändern? Was tun Property- oder Asset-Manager in Zukunft?

Wie in anderen Branchen gilt es in der Immobilienwirtschaft gleichermaßen, die Veränderungsprozesse bewusst und aktiv zu steuern, um die Zusammenarbeit in und zwischen Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich zu gestalten. Für die zielführende Steuerung und Gestaltung dieser sogenannten Change-Prozesse wird oft eine externe Expertise herangezogen.

Mediatorinnen und Mediatoren können zum Gelingen anstehender Change-Prozesse und bei der Entwicklung neuer Unternehmenskulturen einen wesentlichen Beitrag leisten, insbesondere, wenn sie die Möglichkeiten der Mediation voll ausschöpfen.

Mit Formaten wie zum Beispiel Open Space oder Barcamp, World Café, Dynamic Facilitation oder Systemischem Konsensieren sind Mediatorinnen und Mediatoren in der Regel bestens vertraut und sie können diese in Change-Prozessen unter Einbeziehung aller Betroffenen zielgerichtet einsetzen. Diese Formate bieten den notwendigen Raum, um miteinander auf Augenhöhe zu diskutieren, unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zu identifizieren und gemeinsam den Rahmen oder die Regeln der Zusammenarbeit zu erarbeiten. Mediatoren kommen dabei vor allem zum Einsatz, um Konflikten vorzubeugen.

Gut ausgebildete und erfahrenen Mediatorinnen und Mediatoren leisten viel mehr, als bereits bestehende Konflikte zu lösen. Die in der Mediation angewandten Methoden und Formate, darunter auch die oben genannten, dienen der Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens und eines Raumes, in dem sich jeder öffnen und aktiv einbringen kann. Die emphatische Haltung der Mediatoren eignet sich ebenso wie der bewusste Einsatz von Fragetechniken und der Sprache dazu, die offene Kommunikation zu fördern, den Umgang mit Fehlern zu verändern und neue Unternehmens- und Führungskulturen zu etablieren.

## 3.2 Kommunikation

» *Kommunikation bedeutet die gelungene Verständigung mittels Wort, Schrift, Geste und Emotion unter dem Bewusstsein der individuellen Kultur aller Beteiligten.*«

*Björn Bellmann (\* 1967) Konzeptredakteur, Coach, Ethnologe [3]*

Die Kommunikation hat in unserer Gesellschaft eine Schlüsselfunktion. Die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, bestimmt die Qualität unseres Zusammenlebens und unserer Zusammenarbeit.

Wir erleben zurzeit, dass die Kommunikation sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag in Ton und Wortwahl rauer wird, dass sie zur Verstärkung kontroverser Standpunkte ebenso wie zur Konfrontation und zum persönlichen Angriff genutzt wird. Sie verlagert sich zunehmend auf digitale Kanäle und umgeht das persönliche Gespräch. Scheinbar sind viele Menschen mutiger oder auch hemmungsloser, wenn sie aus der Distanz oder gar anonym kommunizieren und ihre Meinung kundtun. Wir müssen an unserer Kommunikation arbeiten und wenn nötig, Kommunikation neu erlernen.

### 3.2.1 »4K« – die Kernkompetenzen im 21. Jahrhundert

» *Komplexität übersteigt die Leistung eines Kopfes. Das Zusammenspiel braucht Kommunikation.*«

*David Zelenka, Projektmanager, Controller [4]*

Die Fähigkeit zur Kommunikation zählt, neben den Fähigkeiten zum kritischen Denken, zur Zusammenarbeit (Kollaboration) und zur Kreativität, zu den vier Kernkompetenzen für das Arbeiten und Lernen im 21. Jahrhundert. [5]

Ohne ausreichende Kommunikation werden wir den Aufgaben und Anforderungen der immer komplexer werdenden Welt nicht gerecht. Scheinbares Faktenwissen ist durch

das Internet schneller und in viel größerem Umfang als je zuvor verfügbar. Es kommt darauf an, Quellen zu analysieren und zu bewerten sowie Daten und Fakten zu prüfen und richtig zu interpretieren, um letztlich die entsprechenden Schlussfolgerungen daraus zu ziehen und transparente Entscheidungen zu fällen. Je komplexer die Themen und Projekte werden, desto seltener gelingt das im Alleingang. Ob Algorithmen das jemals werden leisten können, ist (noch) fraglich. Es bedarf der engen Zusammenarbeit aller Beteiligten, geprägt durch offene Kommunikation und aktiven Austausch.

Vor allem kommt es aber immer mehr darauf an, dass jeder Einzelne mitdenkt, sich an Diskussionen beteiligt, seinen Beitrag zu gemeinsamen Lösungen leistet und dabei auch zumindest einen Teil der Verantwortung übernimmt. Je komplexer die Prozesse auch in der Immobilienwirtschaft werden, desto mehr werden Führungskräfte auf interne und externe Expertisen zurückgreifen müssen, um einen vollumfänglichen Überblick erlangen und tragfähige Entscheidungen treffen zu können.

Ganz sicher müssen viele Teams die aktive Zusammenarbeit unter Beteiligung aller Teammitglieder noch erlernen. Genau da liegt der Fokus der Phase »kreative Lösungsfindung« in der Mediation. Jede Meinung, jede Idee, jede Anmerkung ist wichtig, wird gehört und berücksichtigt.

Mediatoren schaffen viel Klarheit, indem sie visualisieren: Sie schreiben alle wesentlichen Aspekte auf, sichern somit das Verstehen und Verstandenwerden sowie die Transparenz des Prozesses. Flipcharts, Whiteboards und Pinnwände sind Standards in vielen Unternehmen. Aber wie oft kommen diese nützlichen Helfer tatsächlich zum Einsatz? Dabei trägt das Visualisieren doch entscheidend dazu bei, dass sich alle besser am Prozess beteiligen können und sich jederzeit eingeladen fühlen, auch ihre Kritik und Anmerkungen zu äußern.

### 3.2.2 Kommunikationskanäle



*Paradoxon der Zeit: Die Kommunikationsmittel werden immer besser, doch die Kommunikation wird immer schlechter.«*

*Bertram Jacobi (\* 1963) Dipl.-Ing. für Instandhaltung von Kraftwerksanlagen [6]*

Die Anzahl der uns zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle nimmt ständig zu, wenn auch soziale Medien und Netzwerke berücksichtigt werden. Eines haben alle diese Kanäle gemeinsam: Sie umgehen die persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht.

Im Arbeitsalltag wird das Schreiben von E-Mails und zunehmend auch von WhatsApp-Nachrichten häufig gegenüber dem persönlichen Gespräch oder Telefonat bevorzugt, obwohl sich viele Themen in der direkten Kommunikation schneller und zeitsparender klären ließen. Hinzu kommen aufgeblähte E-Mail-Verteiler und überflüssige Rückmeldungen und Kommentare. Überquellende digitale Postfächer und steigender Druck durch die Flut ungelesener Nachrichten sind dabei kontraproduktive Nebenwirkungen.

Auf meine Frage, weshalb Kollegen E-Mails schreiben, anstatt das persönliche Gespräch zu suchen oder zu telefonieren, bekam ich häufig eine paradoxe Antwort: Diese Kollegen wollten notfalls nachweisen können, dass sie in einer Sache tätig waren, aber nicht weiterkommen konnten, da die anderen noch nicht geantwortet oder geliefert

hatten. Es ging also mitunter gar nicht darum, eine Aufgabe abschließend zu bearbeiten, sondern vor allem darum, sie zunächst vom eigenen Schreibtisch zu haben. Dies zeigt einen Mangel an Verantwortungsbewusstsein, verzögert Arbeitsprozesse, gefährdet die termingerechte Erledigung von Aufgaben und sorgt für schlechte Stimmung im gesamten Team. Auch die ständig zunehmende Datenflut ist eine Nebenwirkung insbesondere der E-Mail-Kommunikation.

Immer wieder stellte ich fest, dass Kollegen intern umfangreiche Dokumente als Anhang von E-Mails versenden, statt einen Link auf die Quelle hinzuzufügen. In der Folge legen Empfänger Dokumente mehrfach an verschiedenen Orten ab. Das wiederum vergrößert den Umfang gespeicherter Daten, zerstört Strukturen gemeinsamer Ablagesysteme und führt zu einem steigenden Zeitaufwand beim Suchen nach Dokumenten. Wertvolle Zeit geht verloren. Obendrein passiert es dadurch sehr leicht, dass die in eine Aufgabe involvierten Personen mit unterschiedlichen Versionen eines Dokuments arbeiten. Oft wird das spät bemerkt und sorgt für erhebliche Verwirrung und Mehrarbeit.

Es ist im Interesse aller, im Arbeitsalltag mehr Augenmerk auf den bewussten und sinnvollen Umgang mit relevanten Daten und den zur Verfügung stehenden Kommunikationskanälen zu legen.

Eine gemeinsam entwickelte Kommunikationskultur macht wieder Mut zum offenen persönlichen Gespräch und fördert konstruktives Diskutieren im Sinne einer gemeinsamen Sache. Damit steigen Effizienz und Effektivität im Arbeitsalltag, Stress und Druck nehmen ab und jeder kann sich intensiver auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren. Der direkte Austausch unterstützt außerdem das Wirgefühl in den Teams.

Mediatorinnen und Meditoren als externe Partner können den wichtigsten Prozess, die Entwicklung einer neuen Kommunikationskultur, kompetent unterstützen. Mit dem unvoreingenommenen Blick von außen und der Fähigkeit, allen Beteiligten Gehör zu verschaffen und vor allem die Interessen und Bedürfnisse jedes Einzelnen herauszuarbeiten.

### 3.2.3 Sender und Empfänger



*Gedacht heißt nicht immer gesagt,  
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,  
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,  
verstanden heißt nicht immer einverstanden,  
einverstanden heißt nicht immer angewendet,  
angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.«*  
Konrad Lorenz (1903–89), Verhaltensforscher, 1973 Nobelpreisträger [7]

Wenn es um Kommunikation geht, haben wir nicht nur ein Problem aufseiten der Sender. Auch auf der Seite der Empfänger gibt es Defizite, die die Kommunikation beeinträchtigen können. Durch kognitive Überlastung, die ständig präsente Vielzahl von Reizen, der wir zum Beispiel durch Smartphone, Werbung, soziale Medien oder auch das Arbeiten in einem Großraumbüro ausgesetzt sind, können wir nicht mehr wirklich zuhören.

In seinem schon 1989 erschienenen Buch »The 7 Habits of Highly Effective People« [8] beschreibt Stephen R. Covey ein Problem, mit dem wir uns heute noch viel stärker auseinandersetzen müssen:

Wir geben mitunter vor, zuzuhören, tun es aber nicht wirklich, weil wir mit anderen Dingen beschäftigt oder gedanklich abwesend sind. Reaktionen wie »Ach ja«, »Hm« oder »Wirklich?« sind gute Indizien dafür, dass der Empfänger nicht zuhört. Nicht selten nehmen wir, während ein anderer noch spricht, Wertungen vor, interpretieren Teile der Information aus eigener Sicht oder beziehen uns auf eigene Erfahrungen. Unsere Gedanken schweifen ab und wir hören nicht mehr zu. Noch während wir vermeintlich zuhören, denken wir darüber nach, was wir antworten oder entgegenen könnten.

Nicht nur Stephen R. Covey, sondern z. B. auch Friedemann Schulz von Thun [9] betonen, wir müssen erst verstehen, dann werden wir verstanden. Um verstehen zu können, müssen wir zuhören, aufmerksam, fokussiert und emphatisch, und vor allem, bis der andere zu Ende gesprochen hat.

Aufmerksames Zuhören ist die Voraussetzung für Rückfragen, falls etwas unklar oder missverständlich ist. Nur durch Fragen können wir sicherstellen, dass beim Empfänger angekommen ist, was der Sender beabsichtigt hatte.

Viele werden sich an Situationen erinnern, in denen sie tief in einem Thema steckend Kollegen um Zuarbeit oder Unterstützung baten, aber nicht das Erwartete bekommen haben. Diesen Kollegen dann die Schuld für Unvollständigkeit, Fehler oder Terminüberschreitung zu geben, ist oft eine voreilige Reaktion. Zielführender ist die Suche nach den Ursachen, die oft tiefer liegen:

Es kann sein, dass wir relevante Informationen zu einer Aufgabe unbewusst zurückgehalten haben. Ebenso ist es möglich, dass der Empfänger bei Stellung der Aufgabe nicht richtig zugehört hat. Ganz bestimmt haben wir nicht nachgefragt, was beim Empfänger der Aufgabe angekommen ist und ob dies unserer Erwartung entspricht. Folglich konnten wir nicht hören, mit welchen eigenen Worten der Empfänger wiedergegeben hätte, was er verstanden hat.

Dieses Wechselspiel aus Sprechen, Zuhören und Rückfragen mag vielen befremdlich erscheinen. Zum einen sind nicht wenige Menschen davon überzeugt, dass sie zuhören, auch wenn sie nebenbei eine E-Mail tippen, zum anderen fürchten manche Menschen, inkompetent zu erscheinen, wenn sie zu viele Fragen stellen.

Auch hierzu können Mediatorinnen und Mediatoren geeignete Methoden anbieten, die dabei helfen, die Fähigkeit zum gegenseitigen Zuhören in Teams und Organisationen wieder zu etablieren und gleichzeitig zu vermitteln, dass die Zeitinvestition in aktives und bewusstes Zuhören erheblich dazu beiträgt, dass alle auf dem gleichen Informationsstand sind und Aufgaben im ersten Anlauf richtig und vollständig erledigt werden können.

Eine sehr effektive Methode zur Förderung des Zuhörens ist zum Beispiel der »Thinking Circle«, den Charlotte Baumann-Lotz in Kapitel 4 beschreibt.

### 3.2.4 Mediative Kommunikation

Kommunikation hat immer eine emotionale und eine sachliche Ebene. Eine wichtige Regel in der Mediation besteht darin, dass die Kommunikation möglichst auf der Sachebene bleibt. Gerät die Kommunikation auf die emotionale Ebene, ist in jedem Fall auf persönliche Angriffe zu verzichten. Nicht jedem ist klar, welchen großen Unterschied dieses Prinzip in der Kommunikation ausmacht.



Persönlicher Angriff:

» Sie haben dem Asset-Manager falsche Angaben zum Mietverhältnis geliefert, und das ist nicht das erste Mal. Das sieht Ihre Teamleitung übrigens genauso. «

Oder auf der Sachebene:

» Der Asset-Manager hat keine korrekten Angaben zum Mietverhältnis erhalten. «

Noch offener ist die Kommunikation aus der Ich-Perspektive:

» Ich fürchte, der Asset-Manager hat falsche Angaben zum Mietverhältnis erhalten. «

Während wir auf persönliche Angriffe mit Verteidigung oder gar mit einem Gegenangriff reagieren, kommt in der Kommunikation auf der Sachebene viel eher ein Gespräch in Gang, in dessen Folge Ursachen und Beweggründe aufgeklärt und nachhaltig bearbeitet werden können. Das ist das eigentliche Ziel der angestrebten Kommunikation.

Zusätzlich vermeidet im konkreten Beispiel der Verzicht auf die verbale Einbeziehung nicht anwesender Dritter, hier der Teamleitung, die Eskalation. Wer behauptet, Kollegen oder gar Vorgesetzte auf seiner Seite zu haben, hat meist nur die Absicht, durch die scheinbare Bildung von einseitigen Mehrheiten den Druck zu erhöhen. [10] Als Reaktion darauf formiert sich Gegendruck, die Situation eskaliert und eine Lösung rückt in die Ferne.

Die Kommunikation aus der Ich-Perspektive ist vielen Menschen nicht geläufig. Das vorgenannte Beispiel veranschaulicht jedoch, wie viel mehr Raum zur Argumentation einem Gesprächspartner eingeräumt wird, wenn man aus der Ich-Perspektive kommuniziert. Die Wirkung dieser Kommunikation beschreibt Marshall B. Rosenberg u. a. in seinen Publikationen »We Can Work It Out« oder »The Surprising Purpose of Anger« [11]. Er verbindet die gewaltfreie Kommunikation darüber hinaus mit der Übermittlung persönlicher Emotionen, um andere stärker zu involvieren.

Beispiele können dann folgendermaßen klingen:

» Ich bin enttäuscht, dass wir falsche Angaben geliefert haben«, »Es ärgert mich, dass, wir die Frist nicht einhalten konnten« oder »Wir sprechen heute zum dritten Mal über dieses Thema. Ich bin unzufrieden darüber, dass... «

Zusätzlich legt Rosenberg Wert darauf, dass die »Ich-Botschaften« auch keine verdeckten Vorwürfe enthalten. Deshalb will die Wahl der Worte gut überlegt sein.

Die Preisgabe persönlicher Emotionen ist für uns nicht nur ungewohnt, wir haben vielleicht sogar gelernt, sie zu vermeiden, weil wir sie als unprofessionell ansehen. Dabei ist die Wirkung auf andere offensichtlich und bringt uns der Lösung eines Problems näher. Sie zeugt von einem gesunden Selbstbewusstsein, das erlaubt, diese eigenen Emotionen zu zeigen.

### 3.3 Unternehmenskultur

» Unternehmenskultur setzt sich zusammen aus der Gesamtheit der gewachsenen Wertvorstellungen, Normen und Überzeugungen innerhalb eines Unternehmens. Diese grundlegenden Werte- und Normvorstellungen spiegeln sich in den Kommunikations- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder wider. In dieser Weise bestimmen sie den spezifisch eigenen Charakter des Unternehmens, der auch nach außen hin zum Ausdruck kommt. Werte und Normen sind die zentralen Elemente der Unternehmenskultur.«  
Dr. Helmut Zell, Trainer [13]

Unternehmenskultur ist nicht die Darstellung eines Unternehmens im Internet, in den Medien oder in der Presse. Unternehmenskultur ist das, was Mitarbeiter im Arbeitsalltag erleben und was Partner und Kunden in der Zusammenarbeit erfahren. Nur wenn alles miteinander im Einklang steht, ist eine Unternehmenskultur lebendig, glaubhaft und wirklich im Unternehmen etabliert.

Die Kultur eines Unternehmens bestimmt ganz wesentlich, ob Mitarbeiter und Führungskräfte sich im Unternehmen wohl- und in einer Gemeinschaft aufgenommen fühlen, motiviert ihrer Arbeit nachgehen, sich wirklich aktiv einbringen und sich gegenüber dem Unternehmen loyal verhalten. Dazu müssen die nach außen hin dargestellte und die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur übereinstimmen.

Die zunehmend gepflegte Duzkultur gibt den Anschein kollegialer oder freundschaftlicher Verbundenheit und flacher Hierarchien. Im Arbeitsalltag kann sich das allerdings als großer Irrtum herausstellen.

Eine erfolgreiche und tatsächlich gelebte Unternehmenskultur kann weder von oben, also aus der Reihe der Führungsriege, vorgegeben noch allein durch Externe, wie z. B. Werbe- oder Kommunikationsagenturen, entwickelt werden. Stephen R. Covey schreibt: »No involvement no commitment.« [14]. Sollen sich Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter mit einer neuen Unternehmenskultur identifizieren und sie mit Leben erfüllen, müssen sie in den Prozess der Entwicklung und Etablierung dieser Kultur verantwortungsvoll einbezogen werden.

Übrigens: Die Idee der Einbeziehung von Mitarbeitern in entscheidende Prozesse in Unternehmen ist keineswegs neu. Sie wurde z. B. von Ricardo Semler schon 2003 in seinem Buch »The Seven Days Weekend« eindrucksvoll veranschaulicht. [15] Hier im Buch in Kapitel 7 beschreibt Helmut Kowalewski das Thema ausführlich.

#### 3.3.1 Mission Statement

Die gemeinsame Entwicklung einer Unternehmenskultur ist ein Prozess, an dessen Ende ein Leitbild, eine Unternehmensphilosophie oder neudeutsch ein »Mission Statement« stehen kann. Hierin werden Ideale und Werte, zu denen sich das Unternehmen bekennt, in komprimierter Form wiedergegeben.

Genauso spannend wie das Ergebnis, das Mission Statement, ist der Prozess, der zu seiner Formulierung führt. Weil in die Prozesse zur Entwicklung und Veränderung von Unternehmen zunehmend Mitarbeiter aus allen Bereichen und Ebenen eingebunden

werden, werden diese oft von externen Beraterinnen und Beratern begleitet, von denen einige auch als Mediatorinnen und Mediatoren ausgebildet sind. Hier spielen die Fähigkeiten zur Schaffung eines geeigneten Rahmes – einer Atmosphäre, in der die Beteiligten übergeordnete Ziele definieren, die unterschiedlichen Interessen klären, für deren Ausgleich sorgen und am Ende ein gemeinsames Mission Statement formulieren – die entscheidende Rolle.

Die Zusammenarbeit in diesem Prozess und die Ergebnisoffenheit stärken das Wirgefühl im Unternehmen und sorgen bei den Mitarbeitern für eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Auf der Basis einer gemeinsam entwickelten Unternehmenskultur und eines Mission Statements, von dem sich die meisten angesprochen fühlen, erreichen Unternehmen ihre wirtschaftlichen Ziele, sind insgesamt erfolgreicher, binden Mitarbeiter langfristig und überstehen Krisensituationen.

### 3.3.2 Führungskultur

Die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur schließt eine Weiterentwicklung der Führungskultur mit ein, wobei die Unternehmenskultur Letztere maßgeblich bestimmt.

Moderne oder gar postmoderne Unternehmen, gemeint sind Unternehmen wie z. B. der Pflegedienst Buurtzorg in den Niederlanden oder der amerikanische Outdoor-Ausrüster Patagonia, zeichnen sich durch flache oder nicht mehr vorhandene Hierarchien, die Verteilung der Verantwortung auf alle Schultern und die allgemeine Akzeptanz unterschiedlicher Expertisen aus. Der Erfolg von Unternehmen wird in Zukunft immer stärker davon abhängen, wie sehr es gelingt, jedem einzelnen Mitarbeiter Verantwortung zu übertragen und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, sich und ihre Arbeit selbst zu organisieren und eigenständig Entscheidungen im Sinne des Unternehmens zu fällen. [16]

Steve Jobs sagte: »It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people, so they can tell us what to do.« [17]

Dieser Paradigmenwechsel ist für Führungskräfte mitunter nicht einfach. Sie sind es oft über Jahrzehnte hinweg gewohnt, Ziele und Richtungen vorzugeben und die wichtigen Entscheidungen allein zu treffen. Die Abgabe von Verantwortung und Entscheidungskompetenz kommt für sie einem Verlust an Macht und Einfluss gleich. Hierin ruht ein großes Konfliktpotenzial, insbesondere wenn junge Menschen hoch motiviert in die Unternehmen einziehen und sich mit ihrem Wissen und ihren Begabungen aktiv einbringen wollen und dabei auf starre Hierarchien oder auf unnötig lange Entscheidungsprozesse stoßen.

Wer Mitarbeiter heute und in Zukunft im Unternehmen halten und ihnen eine Perspektive bieten will, muss dieses Konfliktfeld im Bereich der Führung bearbeiten und gemeinsam mit den Führungskräften ein neues Rollenverständnis entwickeln.

Aufgabe einer Führungskraft ist es heute vor allem, die Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeiter motiviert, kreativ und fokussiert arbeiten können. Eine Führungskraft braucht das Vertrauen und die Nähe zum Mitarbeiter. Dazu muss sie sich selbst öffnen und sich auch als Mensch mit eigenen Fehlern und Schwächen zeigen können. Mehr Offenheit führt zu mehr Vertrauen und der Möglichkeit, Mitarbeitern zu helfen und sie da zu unterstützen, wo es nötig ist. [18]

## Mindful Leadership

Wer kennt das nicht? Der Tag ist voller Termine, Meetings und Telefonkonferenzen, man hetzt von einem Termin zum nächsten, es bleibt kaum Zeit für Pausen und Gespräche mit Mitarbeitern kommen viel zu kurz.

Ich erinnere mich selbst an viele Termine mit Vorgesetzten, die permanent auf die Uhr schauten, müde und hektisch vor mir saßen und für meine Themen nicht wirklich ein Ohr hatten. Und ich habe mich in meiner Rolle als Vorgesetzte auch selbst dabei ertappt, in Terminen und Gesprächen nicht wirklich mit voller Konzentration anwesend zu sein, weil ein vorheriger Termin mich gedanklich noch beschäftigte oder ich mich schon auf den folgenden Termin einzustellen versuchte.

Wer so durch den Tag geht, schadet nicht nur sich selbst, seiner Leistungsfähigkeit und auch seiner Gesundheit. Dieses Verhalten verursacht bei den Mitarbeitern ebenso Stress und Hektik. Scheitern Mitarbeiter wiederholt bei dem Versuch, Gehör zu finden, Dinge zu klären oder sich selbst noch einzubringen, führt dies zu sinkender Motivation, Resignation und schlechteren Ergebnissen.

Mindfulness wird verkürzt mit Achtsamkeit übersetzt. Tatsächlich heißt es, ganz bewusst und konzentriert im Hier und Jetzt zu sein, sich durch nichts ablenken zu lassen und keine Wertungen vorzunehmen. Nur so kann man wirklich zuhören, verstehen und Probleme gemeinsam lösen. Nur so wird eine Führungskraft erfahren, was Mitarbeiter bewegt, was sie brauchen und wie ihnen in Problemsituationen geholfen werden kann.

Wer wenigstens für ein paar Stunden am Tag voll konzentriert an einer Sache arbeiten kann, ohne ständig unterbrochen zu werden, ist in seiner Arbeit kreativ, produktiv und erreicht eine hohe Qualität. So kann man am Ende des Tages zufrieden nach Hause gehen. [19] Mitarbeitern das vorzuleben und ihnen die Bedingungen dafür zu schaffen, ist Aufgabe der Führung. Hierbei gilt es in den Teams, Wege und Lösungen zu erarbeiten, die es ermöglichen, insbesondere im hektischen Tagesgeschäft Phasen für konzentriertes Arbeiten zu integrieren.

In der Immobilienwirtschaft klagen zum Beispiel die Mitarbeiter im Property-Management häufig über hohe und ständig wechselnde Anforderungen, ein sehr hohes E-Mail-Aufkommen und ständige Unterbrechungen durch die verschiedenen Ansprechpartner. Daraus resultierender Stress und Druck wirken sich auf die Qualität der Arbeit und am Ende auch auf die Gesundheit der Betroffenen aus.

Mindful leadership heißt hier z. B. zuhören, Lösungsansätze gemeinsam zu diskutieren, die Arbeit gemeinsam neu zu strukturieren und klare Vereinbarungen mit internen und externen Ansprechpartnern zu treffen.

## Work-Life-Balance

Für Führungskräfte, insbesondere auf Executive Level, die heute 50 Jahre und älter sind, gilt eine 50 bis 60 Stundenwoche durchaus als normal. Ihr Beruf, ihre Aufgabe, hat eine sehr hohe und mitunter die höchste Priorität in ihrem Leben. Es bleibt ihnen wenig Zeit für Familie, Freunde, Sport und Hobbies. Oft gönnen sie sich weder am Wochenende noch im Urlaub eine völlige Auszeit von der Arbeit. Entsprechend sind ihre Erwartungen an junge aufstrebende Führungskräfte.

Aber junge Frauen und Männer erwarten heute die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu gehört zum Beispiel, dass Führungskräfte die volle Elternzeit nutzen wollen, um für die Familie da zu sein. Auch danach wollen sie ihre Rolle als Eltern genauso verantwortungsbewusst leben wie ihre Führungsrolle. Bei aller Identifikation mit dem Beruf hat der Wunsch, ein ausgewogenes Privatleben zu führen, einen hohen Stellenwert.

Um jungen Menschen berufliche Karrieren zu eröffnen, eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu ermöglichen und sie langfristig an ein Unternehmen zu binden, muss auch dieses potenzielle Konfliktfeld bearbeitet werden. Auch hierbei geht es darum, Wege und Lösungen zu finden, die den Interessen aller gerecht werden.

Vertrauen, das Delegieren von Verantwortung und Entscheidungen, ist auch hier der Schlüssel zum Gelingen.

### 3.3.3 Fehlerkultur



*Wer arbeitet, macht Fehler. Wer viel arbeitet, macht mehr Fehler.  
Nur wer die Hände in den Schoß legt, macht gar keine Fehler.»  
Alfred Krupp (1812–1887) [20]*

Auch Immobilienunternehmen legen viel Wert auf eine hohe Qualität ihrer Leistungen und sind darauf bedacht und angewiesen, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben vollständig und korrekt erledigen. Stellen-, Schnittstellen- und Prozessbeschreibungen sollen sicherstellen, dass jeder möglichst genau weiß, was wie zu tun ist. Sie haben durchaus ihre Berechtigung, weil so gewährleistet wird, dass Standards unternehmensweit eingehalten und sich wiederholende Vorgänge effizient bearbeitet werden.

Je komplexer unsere Arbeitswelt jedoch wird, desto schwieriger wird es, alle betrieblichen Abläufe und Vorgänge in Prozesse und Beschreibungen zu fassen. Alle Vorgaben und Beschreibungen haben neben vielen Vorteilen, die sie im Arbeitsalltag bieten, einen großen Nachteil. Plakativ gesprochen: Sie gewöhnen Mitarbeitern das Abarbeiten von Prozessen an und das kritische Denken, das Hinterfragen und das eigenverantwortliche Handeln und Entscheiden ab.

Wer sich verantwortungsbewusst mit seinen Aufgaben auseinandersetzt und dabei eigene Entscheidungen fällt, macht natürlich auch Fehler. Es ist dann eine Frage der Unternehmenskultur, wie mit Fehlern umgegangen wird.

Die Praxis im Umgang mit Fehlern zeigt allzu häufig, dass es nur darum geht, einen Schuldigen zu identifizieren. Dem werden die Leviten gelesen und das war es dann. Nicht selten bleibt dabei die Unterstellung im Raum stehen, der oder die Schuldige hätten aus Oberflächlichkeit, Unwissenheit oder gar mit Absicht gehandelt.

Mediatorinnen und Meditoren suchen nicht nach Schuldigen, sie suchen nach den Ursachen. Wenn wir alle uns diese Herangehensweise zu eigen machen, werden wir unseren Umgang mit Fehlern grundlegend verändern und unsere Haltung gegenüber allen Involvierten verbessern. Erst wenn die Ursache des Fehlers geklärt ist und offen kommuniziert wurde, können wir die Schritte einleiten, die gewährleisten, dass sich Fehler nicht wiederholen. So liegt in jedem Fehler auch eine Chance.

Beispiel:

Ein Asset-Manager moniert für ein Mietverhältnis stark abweichende Mietzahlungen im Vergleich zu den Vorjahren. Der zuständige Property-Manager stellt nach gründlicher Prüfung fest, dass die Angaben zur Umsatzmiete fehlerhaft in die neue Datenbank eingetragen wurden. Damit wurden dem Mieter zu geringe Umsatzmieten berechnet und die Berichte (Reportings) der letzten Monate waren falsch.

Die »Schuldigen« sind schnell gefunden, denn in Datenbanken ist sowohl hinterlegt, wer die Daten eingegeben als auch wer die Prüfung der Eingabe vorgenommen hat.

Viel interessanter ist der Blick auf die beiden agierenden Personen. Derjenige, der die Eingabe vorgenommen hat, ist für seine Zahlenaffinität, Korrektheit und Genauigkeit bekannt. Wahrscheinlich hat sich die Prüfende auf die bewährten Qualitäten ihres Kollegen verlassen und daher nicht im Detail geprüft.

Mit dem Wissen um die Ursache wurde allen sehr deutlich, dass das Vier-Augen-Prinzip nur dann Sicherheit bietet, wenn ungeachtet der Person tatsächlich eine zweite Prüfung stattfindet. Im konkreten Fall wurden einvernehmlich die Rollen der beiden getauscht.

Positiv an dem Beispiel ist, dass niemand versucht hatte, den Fehler zu vertuschen. Er wurde sofort offen kommuniziert, sowohl intern als auch gegenüber dem Kunden, für den gleichzeitig ein bereits mit dem Mieter abgestimmter Vorschlag unterbreitet werden konnte. Damit war das Problem schnell und zur Zufriedenheit aller gelöst.

Offene Fehlerkommunikation ist etwas, was Führungskräfte sich wünschen. Dieser Wunsch wird nur erfüllt, wenn niemand Vorwürfe oder Anschuldigungen befürchten muss.

Jeder noch so gut beschriebene Prozess verlangt nach Mitarbeitern, die verantwortungsbewusst mitdenken, mutig eigene Entscheidungen fällen und auch Neues ausprobieren. Dabei wird es unweigerlich immer wieder zu Fehlern kommen. Wenn es aber der Kern der Fehlerkultur ist, dass Fehler Veränderungen anstoßen und alle gemeinsam aus Fehlern lernen, trägt das zur Motivation und einer Verbesserung der Zusammenarbeit bei.

### 3.3.4 Lernkultur

Je komplexer unsere Arbeitswelt wird, je spezifischer die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Lösung anstehender Aufgaben werden, desto weniger werden Führungskräfte alles wissen und können, was im Unternehmen zur Lösung der anstehenden Aufgaben benötigt wird. Immobilien sind heutzutage Hightechprodukte, deren Planung und Errichtung an Fachleute sehr hohe Anforderungen stellen. Im Betrieb wird das Funktionieren durch hoch entwickelte Technik und komplexe Software gesteuert und überwacht. Zur Bewirtschaftung von Immobilien stehen immer umfassendere Datenbanken zur Verfügung. Jeder einzelne Bereich erfordert ein hohes Maß an Spezialwissen sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen und die Motivation, die erworbenen Kenntnisse auch zu teilen.

Lange Zeit galt, dass wir uns als junge Menschen in der Schule ein Fundament an Grundwissen anlegen, dieses in der Berufsschule, an der Fach- oder Hochschule oder an der Universität fachspezifisch vertiefen und es anschließend im Berufsalltag einsetzen.

Der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen und die Weiterbildung gehörten natürlich dazu, insbesondere für diejenigen, die sich beruflich verändern und weiterentwickeln wollten.

Heute und vor allem in der Zukunft wird niemand im Arbeitsleben bestehen können, wenn nicht die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, die Offenheit für Neues und die Bereitschaft zur Veränderung vorhanden sind. Es gilt immer wieder, völlig neue und komplexere Aufgaben zu bewältigen, seine Kenntnisse und Fähigkeiten ständig zu überprüfen, diese bei Bedarf weiterzuentwickeln und sich neue anzueignen, um den Anforderungen im beruflichen Alltag auch künftig gerecht werden zu können.

Insbesondere Mitarbeiter, die seit Langem für ein Unternehmen tätig sind, fühlen sich den sich ständig ändernden und steigenden Anforderungen mitunter nicht gewachsen und haben Sorge, dass sie mit der Entwicklung nicht mehr Schritt halten können. Sie sehen die Entwicklungen nicht als Chance, sondern als eine Bedrohung ihrer Position und ihres Arbeitsplatzes. Dabei können Unternehmen auf keinen Fall auf erfahrene Mitarbeiter verzichten.

Weder in der Hektik des beruflichen Alltags noch unter Druck und Stress können sich Menschen neues Wissen aneignen und neue Fähigkeiten erlernen. [21] Dafür braucht es Zeit und Ruhe, Möglichkeiten zum Ausprobieren und den Raum, eigene Herangehensweisen zu entwickeln. Auch hier gilt es, die individuellen Bedürfnisse und Interessen zu klären und daraus die Rahmenbedingungen zu entwickeln, die allen Mitarbeitern Perspektiven zur Weiterentwicklung eröffnen. Sind diese gegeben, wachsen Freude am Lernen, Neugier und Motivation.

Im Privatbereich erzählen Großeltern mit Stolz, was sie von ihren Enkelkindern im Umgang mit Smartphone oder Tablet lernen. Im beruflichen Kontext dagegen fällt es manchen Vertretern der älteren Generationen schwer, zu akzeptieren, dass junge Mitarbeiter dem älteren und erfahrenen Kollegen oder Vorgesetzten in manchen Bereichen überlegen sind und diese Lücke auch nicht mehr zu schließen ist. Nicht wenige sehen sich in ihrer Position und/oder in ihrem Ansehen angegriffen oder fürchten den Verlust der-/desselben. Hierin liegt Potenzial für Konflikte, die es insbesondere den Führungskräften schwermachen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit gefährden können.

In Zeiten des Fachkräftemangels in vielen Bereichen der Wirtschaft ist es besonders fatal, wenn sich Mitarbeiter wegen solcher Konflikte in ihrer Arbeit oder ihrer Kreativität eingeengt fühlen, ihre Motivation verlieren und resignieren oder am Ende das Unternehmen verlassen. Und es ist niemandem gedient, wenn ältere Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift leisten oder die innere Haltung einer Kündigung einnehmen.

Denn auch diese Konflikte sind vermeidbar. Offene Kommunikation ist der Schlüssel dazu. Wenn wir älteren, erfahrenen Mitarbeitern mit Wertschätzung und Respekt begegnen, werden sie die Hilfe und Unterstützung jüngerer gern annehmen und alle werden gemeinsam ihre Stärken in die Zusammenarbeit einbringen.

Auch das kenne ich aus eigener Erfahrung. Geboren in der ehemaligen DDR, hatte ich meinen ersten Kontakt mit einem PC, als ich schon über 30 Jahre alt war. Meine eigenen Kinder überholten mich schnell mit den Fähigkeiten im Umgang mit dem PC und den verschiedensten Programmen, kaum dass sie die Schule besuchten.

Im Büro lernte ich dank der Unterstützung einer gut 20 Jahre jüngeren Kollegin, welche großartigen Möglichkeiten Excel für meine tägliche Arbeit bietet. Die Tatsache, dass sie mir hier weit voraus war, führte nie dazu, dass sie meine Berufserfahrung oder

meine Führungsrolle angezweifelt hätte. Das gegenseitige Geben und Nehmen war die Basis unserer sehr guten Zusammenarbeit.

Mit der zunehmenden Digitalisierung aller Lebensbereiche wird sich die Notwendigkeit, den Umgang mit Programmen oder Apps zu erlernen, zu vertiefen und dabei selbst für die Sicherheit der eigenen Daten zu sorgen, nicht auf den Arbeitsalltag beschränken. Auch im privaten Bereich sind wir mehr und mehr gefordert.

### 3.4 Fazit

Unsere Welt und insbesondere unsere Arbeitswelt befinden sich im Wandel, vielleicht sogar im Umbruch. In den kommenden Jahren wird es ganz entscheidend darauf ankommen, immer mehr Entwicklungen und Prozesse vorausschauend, verantwortungsvoll und bewusst zu steuern. Nicht alles, was technisch möglich ist oder künftig möglich sein wird, ist auch sinnvoll. [22] Mehr denn je sind auch Unternehmen gefragt und gefordert, die richtigen Entscheidungen zu fällen und Change-Prozesse aktiv und unter Einbeziehung von möglichst vielen Personen anzugehen, um für die Zukunft gewappnet zu sein. An dieser Stelle erweitere ich noch einmal den Rahmen und komme auf die Einleitung zurück: Die gesamte menschliche Gesellschaft steht vor der großen Herausforderung, vorausschauend und verantwortungsbewusst mit den möglichen Veränderungen umzugehen.

Durch den Einsatz der Mediation unter Nutzung all ihrer Möglichkeiten, Methoden und Formate, können sehr viele dieser Prozesse so begleitet und unterstützt werden, dass für die Mehrzahl der Beteiligten Win-win-Situationen entstehen. Dabei geht es um viel mehr als nur Konflikten vorzubeugen oder Konflikte zu lösen.

Es geht vor allem darum, offene Kommunikation, konstruktive Zusammenarbeit und produktives Streiten, Kreativität, Toleranz und Empathie zu fördern und Interessen und Bedürfnisse auszugleichen.

Zufriedene Mitarbeiter und Führungskräfte sind hoch motiviert, hoch engagiert, hoch leistungsfähig und tragen wesentlich zum Erfolg von Unternehmen bei. Mit sich selbst zufriedene, glückliche Menschen sind im beruflichen Alltag genauso wie im Privatleben voller Achtung und Respekt voreinander und gestalten die Zukunft gemeinsam.

In Deutschland gibt es viele sehr gut ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren, die fähig und motiviert sind, Menschen, Mitarbeiter und Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft zu begleiten.

### Literatur

- [1] Seite »VUCA«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 14.10.2019. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA> [Stand: 22.10.2019]
- [2] Precht, Richard David: Die Maschinen arbeiten – die Arbeiter singen, Eine Welt ohne Lohnarbeit. In: Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. München: Goldmann Verlag, 2018. S. 101–125



- [3] Bellmann, Björn: URL: [https://www.aphorismen.de/suche?f\\_autor=9566\\_Bj%C3%B6rn+Bellmann&f\\_thema=Kommunikation](https://www.aphorismen.de/suche?f_autor=9566_Bj%C3%B6rn+Bellmann&f_thema=Kommunikation) [Stand 14.11.2019]
- [4] Zelenka, David: URL: <https://www.zitate.de/autor/Zelenka%2C+David> [Stand: 14.11.2019]
- [5] Seite »4K-Modell des Lernens«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 05.09.2019. URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/4K-Modell\\_des\\_Lernens](https://de.wikipedia.org/wiki/4K-Modell_des_Lernens) [Stand: 22.10.2019]
- [6] Jacobi, Bertram: URL: [https://www.aphorismen.de/suche?f\\_autor=9917\\_Bertram+Jacobi](https://www.aphorismen.de/suche?f_autor=9917_Bertram+Jacobi) [Stand 14.11.2019]
- [7] Lorenz, Konrad: URL: <https://1000-zitate.de/9709/Gedacht-heisst-nicht-immer-gesagt-gesagt.html> [Stand 14.11.2019]
- [8] Covey, Stephen R.: Seek First to Understand, Then to be Understood. In: The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster, 1989. S. 236–243
- [9] Schulz von Thun, Friedemann: III. Die Begegnung mit dem Empfangsresultat (Feedback). In: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2015. S. 76–89
- [10] Seite »Konflikteskalation nach Friedrich Glasl«. In: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 20.10.2019. URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Glasl](https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl) [Stand: 22.10.2019]
- [11] Rosenberg, Marshall B.: We Can Work It Out: Resolving Conflicts Peacefully and Powerfully. Encinitas: Puddle Dancer Press, 2004
- [12] Rosenberg, Marshall B.: The Surprising Purpose Of Anger: Beyond Anger Management, Finding the Gift. Encinitas: Puddle Dancer Press, 2005
- [13] Zell, Helmut: Was ist Unternehmenskultur? In: Lern- und Lehrseiten. URL: <http://www.ibim.de/ukult/1-2.htm> [Stand: 22.10.2019]
- [14] Covey, Stephen R.: Habit 2 Begin with the End in Mind. In: The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster, 1989. S. 143
- [15] Semler, Ricardo: The Seven-Day Weekend. New York: Random House, 2003
- [16] Laloux, Frederic: Teil 2: Wie arbeiten nun diese neuen Organisationen? In: Reinventing Organizations: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen GmbH, 2016. S. 57–79
- [17] Seite »Steve Jobs/Quotes/Quotable Quote«. In: Goodreads. URL: <https://www.goodreads.com/quotes/8586131-it-doesn-t-make-sense-to-hire-smart-people-and-then> [Stand: 22.10.2019]
- [18] Keese, Christoph: Die Verteidigung unserer Grundbedürfnisse, S. 51. In: Disrupt yourself: Vom Abenteuer, sich in der digitalen Welt neu erfinden zu müssen. München: Penguin Verlag, 2018
- [19] Levitin, Daniel J.: 5. Organizing our Time. In: The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload. London: Penguin Verlag, 2015. S. 201–215
- [20] Krupp, Alfred: URL: <https://www.zitate.de/autor/Krupp%2C+Alfred> [Stand 14.11.2019]
- [21] Hüter, Gerald: Raus aus der Demenzfalle!: Wie es gelingen kann, die Selbstheilungskräfte des Gehirns rechtzeitig zu aktivieren. München: Arkana, 2017
- [22] Meckel, Miriam: Mein Kopf gehört mir: Eine Reise durch die schöne neue Welt des Brain-hacking. München: Piper, 2018

---

## 4 Unternehmerischer Mehrwert durch effiziente Kommunikation

Charlotte Baumann-Lotz

### 4.1 Einleitung

Zum Umgang mit Spannungen sowie zur Lösung von Konflikten in der Arbeitswelt bietet die Mediation im weiteren oder engeren Sinne ein bewährtes Format, wie Sylvia Kupers in Kapitel 3 beschreibt. Kennzeichnend für die engere begriffliche Auslegung ist die punktuelle Intervention, wenn Beteiligte Hilfe benötigen, um in der aktuellen Streitsituation eine Lösung zu finden, die gleichzeitig ihr zwischenmenschliches Verhältnis entlastet oder im Idealfall verbessert. Für die Begriffsauslegung im weiteren Sinne gibt sie zahlreiche Hinweise zu Elementen der Kommunikation sowie zu kulturellen Aspekten, die im Zusammenwirken Konfliktpotenziale deutlich senken können.

Ergänzt wird Kapitel 3 nun um Moderationsformate für Gruppen, die Elemente der Kommunikation enthalten und somit auch fachliche Kommunikation mit sachlichen Zielstellungen um diese Dimensionen erweitern. Es wird damit möglich, eine Grundhaltung bei den Beteiligten zu erreichen, die sowohl dem Thema als auch den Persönlichkeiten und damit ihrem Zusammenwirken als Kollegium förderlich ist. Die Auswirkungen dieser Mehrdimensionalität sind eklatant. Sie bereichern die Unternehmenskultur und damit die Ergebnisorientierung eines Kollegiums, fördern Persönlichkeitsentwicklung und Mitarbeiterbindung.

### 4.2 Ausgangssituation

Eine typische Herausforderung in der beschriebenen VUCA-Welt ist auch in der Immobilienbranche, dass Menschen in steigender Arbeitsdichte für komplexere fachliche Anforderungen Lösungen finden müssen. Wo vormalig definierte Prozesse Sicherheit für die Umsetzung von Aufgaben bedeuteten, entstehen zunehmend Projekte oder Geschäftsfelder, die individuelle Lösungen erfordern und zumindest Teilprozesse infrage stellen. Mitarbeitende sind also zunehmend gefordert, sich in individuelle Lösungen einzubringen. Sie haben als Fachleute in der Regel einen technischen oder kaufmännischen Fokus. Lösungsorientierung und Effizienz sind Leitwerte ihrer Arbeit. Gleichzeitig steigt in modernen Unternehmen der Grad der Autonomie Einzelner. Kollegen stimmen sich fachlich auch über Abteilungs- oder Hierarchiegrenzen hinweg direkt ab. Entscheidungen können in einem gewissen Rahmen selbst getroffen werden. Die neuen Herausforderungen verlangen hierbei zunehmend, dass sie einen guten Kontakt untereinander pflegen und sich gegenseitig unterstützen. Teamfähigkeit und praktiziertes Wissensmanagement

werden immer wichtiger. Dies erfordert Kompetenz in der Kommunikation, um Ziele zu erreichen und andauernde Konflikte zu vermeiden.

In Sitzungen, Besprechungen, Meetings oder Dailies, also letztlich in Abstimmungsgesprächen, sollen Aufgaben definiert und verteilt, effiziente Lösungen ermittelt und somit schließlich unternehmerischer Mehrwert erzeugt werden. In der Praxis ist immer wieder das Gegenteil zu beobachten. Ineffizienz und Ergebnisarmut stehen nicht selten am Ende vieler Besprechungen. Dies führt zum Unmut der Beteiligten, unbefriedigenden Folgen und dadurch zu erheblichen Kosten für das Unternehmen.

In diesem Zusammenhang sind moderne Führungskräfte gefordert, nicht nur die Ziele für ihr Team zu ermitteln, sondern auch den Rahmen herzustellen, der es den Beteiligten ermöglicht, gute Resultate zu erzielen. Kommunikationskompetenz erfährt auch hier eine weiter steigende Bedeutung als Schlüsselqualifikation für Führungskräfte.

Hilfestellung für diese Herausforderungen bieten Hinweise zur Vorbereitung, Moderation und Strukturierung von Meetings (Agenda, smarte Ziele und dergleichen). In diesem Beitrag widmen wir uns speziellen Moderationsformaten, die es den gut ausgebildeten Menschen der Branche ermöglichen, auf hohem Niveau ihre eigenen konstruktiven und tragfähigen Lösungen zu erarbeiten. Sie ermöglichen, neben der fachlichen gleichzeitig die persönliche oder überfachliche Dimension positiv zu beeinflussen. Konflikte werden vermieden, Konfliktlagen deeskaliert oder Konflikte untereinander gelöst.

Der Einsatz, der in den Kapiteln 4.3 und 4.4 vorgestellten Methoden ist dann sinnvoll und erfolgversprechend, wenn die Grundhaltung der Führungskräfte ganz im Sinne eines agilen Managementgedankens liegt: »Beschreibe das Ziel und vertraue auf das Team und seine Kompetenz zur Erarbeitung einer Lösung.«

Klassische Diskussionsrunden, Meetings oder Panels zu vermeintlich sachlichen Themen fördern im Allgemeinen einen Schlagabtausch, der letztlich Positionen verdeutlicht und Differenzen hervorhebt. Allzu schnell werden hierbei von den Teilnehmern Gegenpositionen ein- und negative Bewertungen vorgenommen. Da sitzen dann die Zuschauer bzw. in Unternehmen die hierarchisch tiefer Gestellten und wissen, was wer für richtig hält. Sie können sich Aspekte aneignen oder sie teilen. In Fernsehdiskussionen kommt danach die Schlussrunde, in Unternehmen findet sich vielleicht jemand, der aufgrund seiner Rolle eine Entscheidung trifft – die richtige. Ihm können aufgrund dieser Form der Kommunikation wichtig Aspekte verborgen geblieben sein.

Gute Gespräche aber erzeugen Möglichkeiten. Dies ist vielleicht die entscheidende Aussage in diesem Kontext. In guten Gesprächen wird es da interessant, wo andere schon aufgehört haben. Den Rahmen hierzu geben Formate, die Kommunikation zunächst bewusst verlangsamen. Methodisch wird eine Grundhaltung erarbeitet und unterstützt, die innerhalb der Diskussion auf der aktuellen Sachebene die Konzentration fördert und für das anstehende Problem zielführend wirksam ist. Ein respektvoller und kollegialer Umgang unterstützt eine vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung sowie Kreativität und Flexibilität. Darüber hinaus entfaltet die erreichte Grundhaltung auch systemisch im gesamten Unternehmen Wirksamkeit.

Zum Verständnis wird nun ein Einblick in zwei Methoden gegeben, die beide sowohl die mediative als auch die sachlich-lösungsorientierte Komponente beinhalten und deshalb für die Einordnung im Kontext gewählt wurden. Ziel ist ein Verständnis der Stärken der Vorgehensweise, möglicher Anlässe für den Einsatz und zu erwartender Effekte auf

die Teilnehmer. Abschließend werden sie im systemischen Kontext bewertet und der Fokus auf gemeinsame Grundzüge und deren Auswirkungen gerichtet. Die Literaturempfehlungen ermöglichen die individuelle Vertiefung.

## 4.3 Der Thinking Circle

1990 revolutionierte Kevin Costner den Western mit seinem Film »Der mit dem Wolf tanzt«. Vieles an diesem Film war für dieses Genre neu. Die Kommunikationsszenen sind es bis heute, obwohl sie die Urform menschlicher Kommunikation abbilden. Es gibt immer wieder wesentliche Sequenzen, in denen die Sioux zu unmittelbaren Herausforderungen im schützenden Zelt über ihr Vorgehen beratschlagen. Spannung, Stille, spürbare, fast greifbare Konzentration auf das gemeinsame Thema, auf den Redner. Die Pausen sind so wichtig wie das Gesagte. Die Pfeife, die weitergegeben wird, unterstützt das Innehalten, ermöglicht Nachdenken, gegenseitiges Verständnis, Respekt und Anregung von neuen Gedanken. Es ist diese Grundhaltung der Stammesmitglieder, übrigens auch in jedem Dialog, die den Durchbruch in der Beziehung zum Fremden ermöglicht und die die folgende, fruchtbare Zusammenarbeit maßgeblich begründet.

Der Begriff des Stuhlkreises löst in managementgeprägten und lösungsorientierten Arbeitswelten negative Assoziationen und häufig zunächst Widerstand aus. Erfahrungen mit langatmigen Vorstellungsrunden erfüllen nicht den eigenen Anspruch an effiziente Meetings. Man ist gewohnt, eine Agenda abzuarbeiten, Ziele in Aufgaben herunterzubrechen, Arbeitspakete zu verteilen. Es erscheint stimmig, in der beschleunigten Welt schnelle Lösungen auf Basis eigener Erfahrungen zu finden. Anderes gilt als ineffizient und ist daher zu vermeiden.

Dem steht die Weisheit, langsam zu gehen, wenn man schnell sein möchte, entgegen. »Slow is smooth. And smooth is fast.« Das ist der Leitspruch der effizientesten Eingreiftruppen amerikanischer Streitkräfte. Sie vermeiden überstürzte Entscheidungen, die kurzfristig betrachtet erfolgreich sind, aber im langfristigen Kontext fatale Konsequenzen haben können. Richtige Entscheidungen können dann besonders effizient umgesetzt werden, wenn sie gut durchdacht wurden und gemeinsam getragen werden.

Die Grundelemente des Thinking Circle sind am Beispiel der o. g. Filmszene gut beschrieben: das Sitzen im Kreis, eine gemeinsame Mitte, ein Redeobjekt (ein griffiger Gegenstand, z. B. ein Stift, ein Ball oder ein Stab, der von Hand zu Hand gegeben werden kann), ein formaler Anfang und eine formale Aufhebung der Gesprächsrunde durch eine »autorisierte Person«. Die Grundhaltung kommt auch zum Ausdruck: Wer spricht, äußert sich absichtsvoll, also ausschließlich zum Thema. Alle anderen hören aufmerksam zu und bewerten die Aussage nicht. Im Gegenteil, sie greifen auf, was sie hören und weben es in die eigenen Gedanken ein. Es geht nicht darum, Aussagen zu erwidern. Gedanken werden zur Verfügung gestellt und erzeugen Inspiration. Die gemeinsame Basis und Ergebnisoffenheit sind Grundlagen für Kreativität.

Unter dem Strich führt der Thinking Circle zu einer stark verlangsamten Diskussion, die im Ergebnis viel Zeit spart und für enorme Effizienzgewinne sorgt. Er ist viel mehr als die Anordnung von Stühlen. Hierarchien verlieren an Bedeutung, im Circle wird auf Augenhöhe zum Thema beigetragen. Er steht für eine Meeting-Kultur, die ganz auf gutes

Zuhören, tiefe Konzentration und substanziellen Austausch ausgerichtet ist. Dies passt zu besonders wichtigen, strategischen Themen. Aber auch Alltagsmeetings profitieren enorm von einer konzentrierten Grundhaltung aller Teilnehmer, von absichtsvollem Sprechen, das Überflüssiges und Ablenkendes vermeidet.

Konfliktträchtige Themen sind gut aufgehoben in der Atmosphäre von Respekt, »Geltenlassen« und Reflektieren. Dort, wo es eine gemeinsame Intention gibt, für die erweiterte Perspektiven und tiefes Verständnis gesucht werden, ist der Thinking Circle richtig.

Braucht es formal nicht viel mehr als Sitzgelegenheiten, lebt diese Methode vom Zusammenspiel seiner methodischen Elemente, Prinzipien und Regeln.

Das Thinking-Circle-Setting lässt zu, dass Teilnehmer gleichzeitig eine Moderationsrolle einnehmen. Hierfür braucht es Sicherheit im Prozess und eine gewisse Erfahrung. Die Methode kann am besten durch Praktizieren unter professioneller Moderation erlernt werden. Die Erfahrung verankert das Wissen dann nachhaltig. Die Teilnehmer können die Methode und die Rollen zu einem späteren Zeitpunkt in Eigenverantwortung übernehmen. Dies führt insgesamt zu einer großen Steigerung der Diskussionskultur in Teams und Gruppen.

Interessant ist für mich in meiner Arbeitspraxis immer wieder, dass gerade diejenigen, die die größten Widerstände gegen ein solches Gesprächsformat hegen, am meisten davon profitieren. Es sind die Ungeduldigen, die Macher, die Pragmatiker. Also viele in der Bau- und Immobilienwirtschaft. So auch ich selbst. Ich tat mich schwer, manche Formulierungen anzunehmen, die das Format des Thinking Circle beschreiben, und es auszuhalten, wenn sogar geschwiegen wurde. Auch das Tonsignal, um die Runde formal einzuläuten, ist eine Besonderheit. Ist es esoterischer Unsinn? Meine Erfahrung zeigt, die meisten Teilnehmer sind schlichtweg fasziniert. Im Rückblick bewerten die Mutigen die positiven Effekte und die eigenen Ressentiments. Ja, es hat sehr geholfen, und nein, Sie müssen nicht immer so miteinander reden. Aber wenn es wichtig wird, hilft es sehr.

Stets dient der erste Thinking Circle einer Gruppe auch der Inspiration für Standardbesprechungen. Einzelne Elemente werden gerne in den Alltag übernommen. Manchmal reicht es z. B. aus, in einer informellen Diskussionsrunde im Eifer des Gefechts ein Redeelement auszugeben, das dem Sprechenden das Rederecht gibt. Er erhält damit die Ruhe zur Konzentration, ohne Zwischenreden oder Unterbrechung durch andere. Die Beteiligten hören sofort wieder fokussiert zu und geben sich selbst Zeit zum Nachdenken. Im Seminar zu diesem Moderationsformat war die Aufgabe, statt »in der Wartezeit nachzuladen« wohlwollend zuzuhören. Der Respekt voreinander wächst hierbei und die gesamte Unternehmenskultur gewinnt.

Der Thinking Circle wurde von Christina Baldwin und Ann Linnea entwickelt, die auch ein Buch zu dieser Methode veröffentlicht haben. [1] Weitere Verweise sowie ein Hinweis auf die Anwendung befinden sich am Ende des Kapitels.

## 4.4 Dynamic Facilitation

Hierzu gibt es leider keine zitierfähige Filmszene. Es ist also notwendig, das Setting zu beschreiben. Doch zunächst werden mögliche Anlässe für diese Methode vorgestellt:

Dynamic Facilitation ist ein Moderationsformat für Gruppen unterschiedlicher Größe, das von einer Person moderiert werden kann. Es ist für Situationen geeignet, die Konflikte

erwarten lassen oder bereits beinhalten, ja die sogar verfahren scheinen. Dieses Format ist auch dann zielführend, wenn die Konfliktparteien nicht in zwei Lager eingeteilt werden können, sondern vielfältige Haltungen und Meinungen im Raum stehen.

Wenn ein Konflikt spontan im Rahmen einer Gruppenveranstaltung deutlich wird und eine sofortige Bearbeitung angezeigt ist, können Profis auch zwischendurch einspringen und das Format anwenden, um die Störung aufzulösen. Die Gruppe erlebt sich als kompetent, mit schwierigen Situationen konstruktiv umzugehen, und wird diese Erfahrung in zukünftige Herausforderungen einbringen.

Dort, wo übliche Diskussionsformate in einen Schlagabtausch und/oder eine Konfrontation münden, liefert Dynamic Facilitation Entwirrung und ermöglicht kreative Lösungen. Diese werden aufgrund des Prozesses gemeinsam erarbeitet und haben daher beste Voraussetzungen, von allen Teilnehmern mitgetragen zu werden.

Die Besonderheit dieser Methode ist, dass sie konsequent moderiert wird, aber trotzdem keine Steuerung vornimmt. In einem sehr klaren Setting und mit konsequenter Methodik ermöglicht sie die individuelle Entwicklung eines Gespräches.

Herausragend deutlich wird, dass jeder Teilnehmer konstruktiv zur Lösung beiträgt. Für eine Diskussion destruktive Elemente werden sofort transparent und können in konstruktive Bahnen gelenkt werden. Dabei werden einzelne Personen wirksam vor Angriffen geschützt.

Im Setting von Dynamic Facilitation sitzen die Diskutierenden der moderierenden Person, die vor vier Flipcharts steht, gegenüber. Alle erhalten die selbe Fragestellung, die den inhaltlichen Rahmen eröffnet. Die moderierende Person interviewt nun nacheinander jeden Teilnehmer einzeln zu der Fragestellung. Hierfür gibt es Aspekte des inhaltlichen Rahmens und der Hierarchien, die in der Vorbereitung zu berücksichtigen und mit dem Auftraggeber abzustimmen sind. Jeder Teilnehmer richtet seine Beiträge inhaltlich erschöpfend ausschließlich an die moderierende Person. Er oder sie spricht sich gewissermaßen leer, sagt alles, was es aus der eigenen Perspektive zum Thema zu sagen gibt, wie eigene Lösungsansätze aussehen und wird über Nachfragen ermutigt, sich weiterführende Gedanken zu machen und diese zu äußern. Diese Diskussionsbeiträge hält die moderierende Person schriftlich in den Rubriken »Herausforderungen«, »Lösungen«, »Bedenken« und »Informationen«, die für alle Zuhörer auf jeweils einer der vier oben erwähnten Flipcharts sichtbar sind, fest. Es wird also umfassend gehört und gesehen, was gesagt wurde. Die Gliederung des Gesagten auf den Flipcharts ermöglicht jedem Teilnehmer das Wiederaufgreifen und Weiterentwickeln jedes Beitrags.

Dieses Format gewährleistet, dass die Zuhörenden das Gehörte in die eigenen Beiträge (schon ausgesprochen oder noch nicht) einweben, aber auch darüber nachdenken und verarbeiten. Hierin liegt ein maßgeblicher Effekt der Methode: Ansichten und individuelle Wahrnehmungen erhalten Impulse und werden so weiterentwickelt. Fehler im Denken oder Widersprüche werden deutlich, Inspiration ermöglicht neue Ideen, der Weg zu einer Lösung wird für alle Teilnehmer immer klarer.

Die breite und erschöpfende Erörterung eines Themas wirkt auf ungeduldige Pragmatiker zunächst einmal zeitraubend. Sie verhindert aber ein schnelles Zerreden von Teilaspekten, wie wir es aus den üblichen Diskussionsformaten kennen. Dynamic Facilitation bringt die Teilnehmer auf eine gemeinsame Zielgerade. Gleichzeitig werden die Einzelbeiträge kürzer. Gesagtes wurde aufgenommen, ist sichtbar und muss deshalb nicht wiederholt werden.

Erfahrungsgemäß kommt es schließlich zu einem Durchbruch. Unter Umständen geht diesem eine Phase der Erschöpfung, des Zweifelns und/oder einer inneren Leere voraus. Diese Phase wird als anstrengend oder gar frustrierend empfunden, ist aber wichtig, weil nun, ähnlich wie in einem zu Ende geführten Brainstorming, nach den auf der Hand liegenden Ideen echte Kreativität möglich wird. Jetzt ist Raum für die tatsächliche Zusammenführung des Gesagten in eine für die Gruppe tragfähige Lösung. Ein Durchbruch ist an der allgemeinen Zufriedenheit erkennbar, die sich einstellt, wenn die scheinbar auf der Hand liegende Lösung erkannt wird.

Konfliktbeladene Themen sind naturgemäß mit Emotionen behaftet, die sich Bahn brechen können. Hier hilft die moderierende Person dem Teilnehmer, diese Emotionen ausschließlich an sie zu richten. Dies hat den Zweck, persönliche Angriffe auf andere Teilnehmer zu vermeiden. Die angesprochene Person ist nicht gemeint und die gemeinte Person wird gleichzeitig geschützt. Beiträge werden kanalisiert und in konstruktive Bahnen gelenkt. Hierbei findet keine rückschauende Aufarbeitung des Konflikts statt. Der Wütende wird aber gehört, entlastet und erlebt sich außerdem als kompetent. Auch wenn er die Lösung selbst noch nicht benennen kann, werden die anderen Teilnehmer in die Lage versetzt, sein eigentliches Thema nachzuvollziehen, und können ihrerseits zur Lösung beitragen.

Ich habe Dynamic Facilitation einmal in einem Start-up-Unternehmen angewendet. Der Geschäftsführer hatte Zweifel, ob die Beteiligten die richtige Konstellation für das Unternehmen bilden würden. Vieles war nach der anfänglichen Euphorie in unterschiedliche Richtungen oder ganz ins Stocken geraten. Klassische Aufgabendelegation war nicht in seinem Sinne. Er wollte Eigeninitiative und Klarheit über das weitere Vorgehen und zweifelte nun grundsätzlich, ob die Personen die richtigen wären, sowohl um die anstehenden Ziele zu erreichen als auch hinsichtlich ihrer Initiative und der gewünschten Haltung gegenüber dem Projekt. Eine komplexe Gemengelage aus strategischen, strukturellen und operativen Themen, die in einer Atmosphäre von Erwartung, Enttäuschung und Ungeduld schwer beherrschbar schienen.

Mein Ansatz war, unter Anwendung von Dynamic Facilitation die Vision des Unternehmens zu verdeutlichen, die Ziele und die Rahmenbedingungen zu klären und daraus die Rollen und Aufgaben im Unternehmen abzuleiten. Wir fanden eine Leitfrage, unter der all diese Themen besprochen werden konnten. Hierbei konnte sich jeder völlig eigenverantwortlich einbringen und wurde zu allen Themen gehört. Die Methode ermöglichte aufgrund des strukturierten Prozesses im besten Sinne, dass sich die Beteiligten eingehend über die sachlichen, aber auch persönlichen Themen austauschten. Am Abend gab es Klarheit, etliche neue Erkenntnisse, einen Handlungsplan und Entscheidungsgrundlagen für die Zukunft.

Diese Maßnahme wurde als »extrem hilfreich« bewertet, der Zeitaufwand für dieses umfassende Ergebnis war im Vergleich zu anderen Beratungsformaten mit einer Dauer von einem Tag gering und hatte somit kaum nennenswerte Kosten verursacht.

Das ist aus Beratersicht die Krux an solchen Formaten. Gut ein- und umgesetzt entfalten sie eine Eigendynamik, ergeben scheinbar mit Leichtigkeit herausragende Ergebnisse für die Beteiligten und halten die Honorare für den Berater in einem sehr überschaubaren Rahmen.

Dynamic Facilitation geht auf den US-Amerikaner Jim Rough zurück und wurde auf Initiative von Matthias zur Bosen nach Deutschland geholt und in seinem Netzwerk gemeinsam mit weiteren sehr hilfreichen Methoden stetig weiterentwickelt. [2]



## 4.5 Die Grundhaltung und ihre positiven Effekte auf die Menschen im Unternehmen

Die Wirkung der beiden Formate »Thinking Circle« und »Dynamic Facilitation« strahlt über die reinen Lösungen für operative Themen weit hinaus. Teilnehmer erleben sich in dieser Diskussionskultur stets als kompetent, wertgeschätzt, als Teil eines großen Ganzen. Typisch ist auch die Überraschung, dass es so schnell ging, eine Lösung zu finden. Man kann es manchmal kaum glauben, dass es diese jetzt tatsächlich gibt.

Warum ist das so? »Endlich haben wir uns richtig zugehört!« ist ein häufiges Feedback. Erfolgsgarant und Kernelement ist tatsächlich das Zuhören. Richtiges Zuhören unterscheidet sich von dem, was wir üblicherweise praktizieren. Zuhören heißt, aufmerksam zu sein. Die Zeit, die vergeht, ist nicht die Wartezeit auf den eigenen Beitrag, den man in Gedanken schon einmal vorformuliert. Sich stattdessen auf den Sprechenden und auf das Gesagte vollständig zu konzentrieren, ist für beide wirksam. Sprechende erfahren Wahrnehmung und Wertschätzung, Zuhörende erlangen Erkenntnis, bekommen Gedankenanstöße und entwickeln Verständnis. Dieses Verständnis ist nicht zu verwechseln mit Einverständnis oder gar Harmonie. Es bezeichnet die Bereitschaft, sich in den anderen einzufühlen, um dessen Meinung zu verstehen. Hierbei kann man gänzlich anderer Auffassung sein, der anderen Person gegenüber aber gleichzeitig trotzdem offen bleiben.

Diese Grundhaltung wird von Teilnehmern als wertvoll und angenehm erlebt. In einem Kollegium hat man sich auf einer Ebene kennengelernt, die die zukünftige Kommunikation beeinflussen wird. Viele nehmen den Anspruch einer gelungenen Konversation und zielführender Meetings unter gleichzeitiger persönlicher Begegnung in ihr Alltagsleben mit und bringen sich entsprechend ein.

Unternehmens-, Führungs- sowie Kommunikationskultur und somit alles, was die Mitarbeiterzufriedenheit fördert und einer wirksamen Mitarbeiterbindung in Zeiten der Digitalisierung und der VUCA-Welt zugrunde liegt, wird positiv beeinflusst.

Nicht jede mediierte Lösung führt zu einer Win-win-Situation. Ebenso können in Gruppen erarbeitete Entscheidungen für den einen oder anderen auch Elemente der Unzufriedenheit beinhalten. In Unternehmen gibt es Aspekte, die verhandelbar sind, und andere, die es nicht sind. Diese sind in der Vorbereitung zu definieren und zu Beginn einer Veranstaltung zu kommunizieren. Den Weg zu einer Lösung in den Formaten »Thinking Circle« oder »Dynamic Facilitation« in allen Aspekten erlebt und durchdrungen zu haben, macht die gemeinsame Tragfähigkeit einer Entscheidung aus.

Für latent unzufriedene Mitarbeiter eröffnen sich über generative Formate entweder Möglichkeiten der Eigeninitiative, des Sicheinbringens in konstruktive Lösungen und somit wachsende Zufriedenheit oder aber auch die Erkenntnis, dass ein Wechsel in eine andere Führungskultur angezeigt ist. In jedem Fall wird es zu langfristig sinnvollen Entscheidungen für die Beteiligten führen.

In unserem Beispiel des Start-ups hat eine Person das Team verlassen. Es war die Person, die auf konkrete Zuweisung von Aufgaben gewartet hatte. Eine schnelle, rein aufgabenorientierte Betrachtung der Situation hätte hierbei zunächst geholfen. Langfristig wäre die Unzufriedenheit jedoch größer geworden, die Situation wäre weiter eskaliert und hätte im Extremfall das Unternehmen scheitern lassen. An Detailproblemen herumzudoktern oder eine verfahrenere Situation unverändert fortzusetzen, ist langfristig



nie im Interesse eines Unternehmens. Im beschriebenen Format wurden die gemeinsamen Ziele der verbleibenden Gruppe im Unternehmen deutlich und trugen zu einer gemeinsamen Verantwortlichkeit bei. Es ziehen nun alle an einem Strang.

Mir sei an dieser Stelle noch einmal der Hinweis auf die Sorge vor der Ineffizienz verlangsamer Diskussionsrunden erlaubt und auf das tatsächlich Erreichbare nach einem Tag unter Anwendung von Dynamic Facilitation. Mit dem Wachstum eines jeden Unternehmens wird es neue Herausforderungen geben, für den zielführenden Umgang mit diesen Herausforderungen gibt es nun eine Blaupause.

Sich auf eine andere Diskussionskultur einzulassen, erfordert die eingangs angesprochene Bereitschaft von Führungskräften, auf ihr Team zu vertrauen. Im Kontext der Bau- und Immobilienbranche sind Fachleute gut ausgebildet und in der Lage, gemeinsam reflektierte Entscheidungen herbeizuführen. Man muss ihnen nur den Rahmen dazu geben. Dann erfüllen sie auch die Anforderungen agilen Managements.

Die Moderation generativer Formate sollte zu Beginn stets in der Verantwortung von Profis mit der entsprechenden methodischen Qualifikation und mit Mediationskompetenz liegen. Setting und Struktur sind grundsätzlich einfach gehalten, über das Zuhören hinaus sind jedoch jeweils eine Reihe von Aspekten zu beachten, die für die Vorbereitung und Durchführung von Bedeutung sind und durch die die erwünschten systemischen Effekte erzielt werden.

Dieses Kapitel kann nur einen ersten Eindruck von mediativer, generativer Kommunikation außerhalb des klassischen Mediationsverfahrens vermitteln. Es soll Mut machen, von ausgetretenen Pfaden abzuweichen und die vermeintliche Effizienz von schnellen, sachlichen Lösungen infrage zu stellen. Appelle zu neuen Regeln der Kommunikation alleine führen nicht zu einem wirklich veränderten Verhalten. Fruchtbare Debatten erreichen wir erst durch die Einführung eines neuen Settings, das dieses geänderte Verhalten unterstützt.

Es gibt eine Vielzahl von Personen, die die Grundlagen für eine gelingende Kommunikation erforscht und erarbeitet haben oder sie weiterentwickeln und praktikierbar machen. Zur Vertiefung sei an dieser Stelle auf die Quellen am Kapitelende verwiesen. Zitieren möchte ich hier Nancy Kline: »Die Qualität unseres Denkens ist abhängig von unserer Aufmerksamkeit füreinander.«. [3]

## Literatur

- [1] Baldwin, Christina; Linnea, Ann: Circle: Die Kraft des Kreises. Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2014
- [2] zur Bonsen, Matthias (Hrsg.); Zubizarreta, Rosa: Dynamic Facilitation: Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenre Situationen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2014
- [3] Kline, Nancy: Time to think. Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. 2. Aufl. Reinbek: Rowohlt Verlag, 2016

---

# 5 Unterstützung kooperativer Verfahren durch externe Mediatoren – Vorteile gegenüber einer Inhouse-Lösung

Katrin Spitzner<sup>1</sup>

## 5.1 Einleitung

Dieser Beitrag reflektiert auf der Grundlage eigener Mediationspraxis die Vorteile kooperativer Verfahren des Interessenausgleiches in Unternehmen und Organisationen. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, wer Umbrüche und daraus folgende Friktionen und Konflikte am besten moderieren bzw. lösen kann. Sind es eigene Mitarbeiter, die über eine entsprechende Ausbildung verfügen, oder externe Experten? Vermeintliche Kosteneinsparungen müssen dabei langfristigen Ergebnissen und deren Kostenbewertung gegenübergestellt werden. Unternehmen und Organisationen stehen mehr denn je vor erheblichen externen Herausforderungen, die sich deutlich auch in einem Konfliktpotenzial in ihrer Binnenstruktur widerspiegeln. Einschlägige Megatrends, Digitalisierung, demografischer Wandel oder auch der allseits formulierte Anspruch eines Diversity-Managements, d.h. einer gleichberechtigten Wertschätzung individueller Ausprägungen und kultureller Konnotationen, können Organisationen und deren Führungskräfte unter Stress setzen.

Lösungsorientierung – und nicht das Schließen von Kompromissen – ist also gefragt, um eine Organisation als geführtes Kollektiv zu neuen und besseren Ergebnissen zu führen. Mehr Effektivität der Organisation in den Abläufen und der Marktwirksamkeit, mehr Effizienz im Sinne eines ressourcensparenden Einsatzes der Produktionsfaktoren und mehr Resilienz im Sinne einer erlernten Kompetenz, mit externen wie internen neuen Herausforderungen umzugehen, sind die zu erwartenden und auch erwartbaren Ergebnisse. Sie sind erzielbar, wenn Regeln guter Praxis eingehalten werden. Zu den Rahmenbedingungen gehört auch die Entscheidung, ob Führungskräfte als selbstverständlicher Teil des kollektiven Systems einer Organisation zu verstehen sind, und daraus folgend entweder die Beauftragung eines externen Spezialisten zur Steuerung von Veränderungsprozessen oder die Mobilisierung interner Ressourcen für einen kooperativen Prozess der Konfliktgestaltung bzw. -lösung.

Zunächst gilt es, die Veränderungstreiber genauer zu identifizieren, um dann einen internen Veränderungsprozess zu projektieren. Im Wesentlichen adressiert ein solcher Veränderungsprozess Kommunikations- und Kooperationsformen innerhalb der Organisation als solche aufgrund externer (s. o.) wie auch interner Innovationstreiber, also Unzu-

---

1 Für die sachkundigen Hinweise sei an dieser Stelle Ferdinand Nett, Susanne Seidel und Gabriel Spitzner herzlich gedankt.

friedenheit, Missverständnisse und Konflikte als manifeste Warnsysteme. In der Organisation erfordert dies Veränderungen der Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und eben von Kommunikation und Kooperation, also der Zusammenarbeit. Hier wird deutlich, dass die Begriffe (Organisations-/Unternehmens-)Beratung, Beteiligung bzw. Beteiligungsorientierung und (Wirtschafts-)Mediation nahe beieinanderliegen und entsprechend ihrer jeweiligen grundlegenden Definition eines gemeinsamen Verständnisses bedürfen.

Der vorliegende Beitrag gliedert sich in fünf Abschnitte. Nach Benennung von Ziel, Inhalt und Methode werden im folgenden Abschnitt einige Begriffe definiert. Die Organisationsentwicklung als Gestaltungsaufgabe und die Wirtschaftsmediation sind dabei Zugänge zur Entwicklung von Unternehmen, welche die abgegrenzten Definitionen von beteiligungsorientierter Beratung und Mediation erweitern und näher zusammenrücken lassen. In Abschnitt 5.3 steht die Frage im Mittelpunkt, wer das mediatorische Verfahren gestaltet. Dabei werden externe und interne Ansätze vor dem Hintergrund von methodischen Standards guter Praxis in der Wirtschaftsmediation gegenübergestellt. Abschnitt 5.4 fasst Erfahrungen aus der eigenen Mediationspraxis zusammen, die im folgenden Abschnitt zu einer Synthese verknüpft und abschließend zu Handlungsempfehlungen verdichtet werden.

Der Beitrag richtet sich an Unternehmen in der Planungs- und Immobilienbranche, aber auch an andere Branchen. Unternehmen meint hier, im Sinne einer Unternehmensdefinition als geführte Organisation und kollektives Lernsystem, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren kollektive Interessenvertretung, also Betriebsräte und Gewerkschaften. Die überwiegend mittelständische Prägung der Planungs- und Immobilienwirtschaft, der hohe Anteil an inhabergeführten Familienunternehmen und das Fehlen institutionalisierter Beteiligungsorientierung (Betriebsräte) sind in diesem Kontext eine Herausforderung, sich kooperativer Ansätze auf Augenhöhe zwischen Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzunehmen. Der Beitrag mag ermuntern, genau dies zu tun.

## 5.2 Beratung, Beteiligung und Mediation

Im Folgenden werden einige Ansätze der nicht investiven Entwicklung von Unternehmen dargelegt. Entscheidend für eine Dauerhaftigkeit der Lösungsansätze ist dabei die Selbstlernfähigkeit eines Unternehmens, die es ihm ermöglicht, auch bei zukünftigen Konflikten souveräner und selbstständiger mit externen/internen Herausforderungen umzugehen. Entsprechend den beobachteten ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Megatrends werden »zukunfts offene Situationen« wahrscheinlicher und die Entscheidungen schwieriger, mit welchen Verfahren die besten Ergebnisse zu erzielen sind.

### 5.2.1 Notwendigkeit der Moderation kollektiver Veränderungsprozesse

Beteiligungs- und kooperative Ansätze folgen den Megatrends Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung. Ein steigender Markt- und interner Veränderungsdruck gehen mit einem gewachsenen Selbstverständnis der Beschäftigten eines Unternehmens einher,

als Individuum im Kontext einer Organisation auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden. Dies birgt Konfliktpotenziale. Als Angebot für alle Seiten empfiehlt sich hier der kommunikativ gestaltete kooperative Lösungs- und Entwicklungsprozess, der die kollektive Kompetenz eines Unternehmens zu erhöhen vermag. Damit ist »die selbstorganisierte, kreative Handlungsfähigkeit von [...] kollektiven Subjekten« [1] gemeint. Dieser Zusammenhang steht im Kontext der »Entwicklung der modernen Komplexitäts- und Selbstorganisationstheorien und der Erkenntnis, dass diese auch auf soziale Prozesse anwendbar sind« [ebd.] als Ausdruck eines wissenschaftlichen wie politischen (Selbst-)Verständnisses der Fähigkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in (zukunfts-)offenen Situationen.

### 5.2.2 Politisch motivierte Förderung

Die Notwendigkeit, beteiligungsorientiert bei komplexen Projekten vorzugehen, hat in Wissenschaft und Politik mittlerweile breiten Konsens gefunden und eine Vielzahl von Beraterinnen und Beratern bieten sich auf dem Markt an, Unternehmen beteiligungsorientiert zukunftsfähig aufzustellen. Beteiligungsorientierter Ansätze in der Entwicklung von Unternehmen hat ebenso Eingang in die Landschaft nicht investiver Förderung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gefunden. In Nordrhein-Westfalen wird die Beratung von Veränderungsprozessen der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung in KMU mit dem Programm »Potenzialberatung« gefördert, im Bundesgebiet darüber hinaus mit dem Bundesprogramm »unternehmensWert:Mensch« (in Nordrhein-Westfalen gibt es für Kleinstunternehmen unter zehn Beschäftigten ebenso einen Förderzugang zu »unternehmensWert:Mensch«). Beide Programme haben gemein, dass die Beteiligungsorientierung zwingende Voraussetzung der Förderung ist.

### 5.2.3 Beratung, Beteiligung, Mediation

Parallel zur zunehmenden Bedeutung beteiligungsorientierter Ansätze in der nicht-investiven, d. h. in diesem Falle in der auf das Humanvermögen eines Unternehmens ausgerichteten Beratung, kam es zu einem Bedeutungsanstieg kooperativer Verfahren zur Konfliktbeilegung in Organisationen. Im uneinheitlichen Gebrauch bzw. Verständnis der Begriffe »Beratung«, »Beteiligung« und »Mediation« liegt die prinzipielle Gefahr von Missverständnissen und der Entstehung von Beliebigkeit. Die folgenden Absätze mögen dazu beitragen, die Begriffe ausführlicher zu erläutern und einzuordnen.

#### Beratung

Das Gabler Wirtschaftslexikon [2] definiert Beratung als »Abgabe und Erörterung von Handlungsempfehlungen durch Sachverständige, wobei von den Zielsetzungen des zu Beratenden und von relevanten Theorien unter Einbeziehung der individuellen Entscheidungssituation des Auftraggebers auszugehen ist.« In dieser Definition wird auf zentrale Aspekte der Beratung hingewiesen: den unmittelbaren Zusammenhang von Problemstellung und Lösungsorientierung in der Dienstleistungserbringung durch einen (Fach-) Experten und einen eindeutigen, personifizierten Adressaten der Beratung, in der Regel die (Geschäfts-)Führung des Unternehmens, sowie eine angestrebte Lösungsorientierung

im Kontext der formulierten Zielsetzungen und Entscheidungssituation des Auftraggebers.

Dieser auf Expertokratie in Fachthemen und Zielverfolgung fokussierte Ansatz hat in der Entwicklung beteiligungsorientierter Ansätze zur Lösungsorientierung eine Auffächerung und Erweiterung erfahren, die schließlich auch in der politisch unterstützten, geförderten Unternehmensberatung (s. o.) Eingang gefunden hat. Hier werden auch Elemente einbezogen, die einem erweiterten Verständnis und einer unternehmensbezogenen Praxis von Mediation (Wirtschaftsmediation) als moderierter Prozess eines kollektiven Lernens in Organisationen folgen.

## Beteiligung

Beteiligung oder Beteiligungsorientierung steht im Zusammenhang mit Beratungsprozessen. Das heißt, Beschäftigte werden in den Beratungsprozess einbezogen. Dies kann in unterschiedlicher Tiefe geschehen und in unterschiedlichen Phasen des Beratungsprozesses, beginnend mit der Co-Formulierung der Problemanalyse bis hin zur Mitgestaltung bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und der Benennung möglicher Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Die Beteiligung stellt eine Weiterentwicklung des expertokratischen Beratungsbegriffs dar, die insbesondere dann von Bedeutung ist, wenn die Akzeptanz für anschließende betriebliche Veränderungen vonnöten ist. Die Teilhabe schafft darüber hinaus bei den Beschäftigten entsprechende Emanzipationsgewinne.

## Mediation und Wirtschaftsmediation

Unter Mediation wird im ursprünglichen Sinne die außergerichtliche Konfliktlösung verstanden oder, wie es der Bundesverband Mediation (BVM) [3] formuliert, »*Mediation ist ein Verfahren zur außergerichtlichen, konstruktiven Bearbeitung von Konflikten*«. Weiterhin referiert der BVM [ebd.] die konstitutiven Elemente der Mediation. Demnach ist die Mediation als vertraulicher, freiwilliger, ergebnisoffener und gleichzeitig strukturierter Prozess gekennzeichnet. Die »Konfliktparteien« agieren dabei eigenverantwortlich vor dem Hintergrund, dass sie »*an einer konstruktiven Konfliktbearbeitung interessiert*« sind. Das ursprüngliche Anwendungsfeld von Mediation im deutschsprachigen Raum waren Familienangelegenheiten.

In Erweiterung dieses Ansatzes führen Dorothea und Kurt Faller [4] aus, dass es eines Wandels von der ursprünglich personenorientierten hin zu einer organisationsorientierten Mediation bedurfte, um Mediation auch zur Konfliktlösung, Konfliktprävention und Weiterentwicklung in Organisationen und Unternehmen erfolgreich einzusetzen. In der sogenannten Wirtschaftsmediation wird »*der Kontext durch die ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Kultur, Struktur und Arbeitsabläufe in Unternehmen bestimmt*.« [ebd.] Dorothea und Kurt Faller unterscheiden drei Arbeitsfelder der Wirtschaftsmediation:

- Wirtschaftsmediation als Alternative zu Rechts- und Schlichtungsverfahren bei Vertragsverletzungen, Verhandlungen bei Kauf, Verkauf und Übernahmen von Unternehmen  
Experten sind Mediatoren mit juristischen Fachkenntnissen.

- Wirtschaftsmediation im innerbetrieblichen Bereich: Konflikte am Arbeitsplatz, im Team; Probleme in der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur und in Veränderungsprozessen  
Experten sind Mediatoren mit Kenntnissen in Organisationswissenschaften, Branchenstruktur und technischen Abläufen.
- Wirtschaftsmediation als Systemdesign – die Begleitung von Organisationen bei der Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen  
Experten sind Mediatoren mit gewisser Feldkompetenz sowie fundierten Kenntnissen in Organisations- und Prozessberatung.

Im Vergleich zur »klassischen« Beraterrolle nehmen also Mediatoren eine diametral andere Rolle ein. Sie sind nicht externe Experten, die Handlungsempfehlungen für einen Problemzusammenhang formulieren, welche sich an den Zielsetzungen und der Entscheidungssituation des Auftraggebers orientieren. Als allparteiliche Mittler (in diesem Kontext zwischen Parteien innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens) entscheiden sie nicht in der Sache, nicht für oder über die Parteien, sie schlagen weder einen Kompromiss vor noch drängen sie die Parteien in den Vergleich. Vielmehr werden die Parteien durch die verfahrenssteuernde, neutrale Funktion des Mediators ertüchtigt, ihre Lösungen oder Regelungen selbst zu finden. Damit wird ein kollektiver Lerneffekt in der Organisation geschaffen.

**Tab. 2:** Gegenüberstellung der Begriffe Beratung, Beteiligung und Mediation

| Beratung   | Beteiligung  | Mediation und Wirtschaftsmediation   |
|--|--|--|
| externe Experten   | Einbeziehung von Beschäftigten in den Beratungsprozess | generell: Alternative zu Rechts- und Schlichtungsverfahren   |
| Lösungsorientierung im Kontext der formulierten Zielsetzungen und Entscheidungssituation des Auftraggebers | Emanzipationsgewinne der Beschäftigten                 | allparteiliche, neutrale, verfahrenssteuernde Mittler<br><br>kooperatives Verfahren<br><br>ergebnisoffener Prozess<br><br>kollektive Lerneffekte<br><br>Erweiterung Wirtschaftsmediation:<br><br>Unternehmen und Organisationen als Adressaten<br><br>innerorganisatorische Konflikte als Treiber, auch als Folge externer Umbrüche mit den Zielen kooperative Lösungen und Weiterentwicklung für alle Beteiligten |

### 5.3 Externe und interne Verfahrenssteuerung

Um kooperative Verfahren zur Konfliktlösung, Konfliktprävention und Weiterentwicklung in Organisationen und Unternehmen erfolgreich einzusetzen, bedarf es ausgebildeter Experten, die neben ihrer Mediationsausbildung über viel Empathie und gute kommunikative Fähigkeiten verfügen. Grundsätzlich bietet sich die Möglichkeit, diese Expertise von außen oder unternehmensintern heranzuziehen.

Der Rechtsanwalt und Mediator Peter Doetsch beleuchtet in seinem Aufsatz »Mediation intern oder extern?« diese Frage [5]. Er hebt als Grundbedingungen für ein gelingendes Verfahren folgende Faktoren hervor: Die neutrale, allparteiliche Haltung des Mediators, seine Akzeptanz in dieser Rolle durch die beteiligten Parteien, die (freiwillige) Bereitschaft der Parteien zur Lösungsfindung, die Transparenz des Verfahrens sowie das Schaffen eines geschützten Rahmens und die Gewährleistung absoluter Vertraulichkeit, die es den Beteiligten ermöglicht, auch schwierige Punkte offen anzusprechen und so eine Lösung oder Weiterentwicklung auf den Weg zu bringen.

Die genannten Aspekte sind bei der Beauftragung eines externen Mediators erfüllt. Bei interner Verfahrenssteuerung können diese Grundvoraussetzungen vor allem in Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe (KMU) zu Rollenkonflikten bis hin zu einer Beeinträchtigung der Qualität der erzielbaren Ergebnisse führen.

Funktionsbezogene Loyalitätsprobleme kollidieren mit der Prämisse und Definition des Mediators als allparteilicher, neutraler Mittler und Verfahrenssteuerer. Ob ein interner Mediator, der gleichzeitig Teil des Unternehmens ist, von den Beteiligten in seiner Rolle akzeptiert wird, erscheint zumindest fraglich.

Elke Schwertfeger hebt in ihrer Analyse innerbetrieblicher Mediation zudem die hohen Anforderungen an die Person des internen Mediators hervor [6]:

- » Interne Mediatoren sind besonders gefordert für sich eine gute Rollenklarheit zu erarbeiten und sich auch zu überlegen, wie sie diese Rollenklarheit auch den Medianten vermitteln können. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist unabdingbar. Je nachdem aus welcher Position im Unternehmen ich als interner Mediator arbeite ergeben sich andere Konsequenzen und Fallen [...]. Die Auseinandersetzung damit erfordert eine hohe Motivation und Bereitschaft zur »Innenschau« z. B. durch Super- oder Intervision. «

Und sie führt weiter aus:

- » Ein hoher Erwartungsdruck ist eine weitere Bürde der Internen. Wenn die Mediation nicht gelingt, bleiben sie im »System« und werden mit den Medianten weiter konfrontiert. [...] Wichtig ist aber auch die Bereitschaft des Unternehmens [...] keinen Druck auf die internen Mediatoren auszuüben. Ein interner Mediator muss auch einen Auftrag ablehnen dürfen, [...] ebenso darf er eine Mediation abbrechen oder kann eine Mediation scheitern, ohne dass daraus Zweifel am Mediator oder gar an der Person abgeleitet werden. «

Differenzierter kann die Situation in großen Unternehmen und Organisationen aussehen. Hier existiert neben den klassischen Konfliktanlaufstellen (Personal- und Rechtsabteilung und Betriebsrat) häufig eine interne, professionelle, unabhängige Konfliktberatung oder Ombudsstelle. Eine solche institutionalisierte Einrichtung ist per se als neutral und

allparteilich anerkannt und von allen Unternehmensbereichen gleichermaßen ansprechbar. Ergänzend gibt es zudem in einzelnen Fällen unternehmensinterne, systematische Konfliktmanagementsysteme, die bereits niedrighschwellige Angebote bereithalten, wie Dorothea und Kurt Faller ausführen [4].

Bei komplexen Konfliktlagen kann es auch zu einer Kooperation von internen und externen Mediatoren kommen, die durch eine vorher formulierte Vereinbarung zu regeln ist. Interne Mediatoren können mit den beteiligten Parteien arbeiten, der externe Mediator übernimmt Aufgaben, die von Internen schwer zu bewältigen sind. Dabei ist eine Mediationsvereinbarung laut Dorothea und Kurt Faller vor allem deshalb wichtig, um

» ein Dilemma zu bewältigen, das die Konfliktbearbeitung in Organisationen prägt – die Einordnung des Prozesses der Konfliktbearbeitung in Strukturen und Abläufe der Organisation auf der einen Seite und die Sicherung der relativen Unabhängigkeit und der Vertraulichkeit des Verfahrens der Mediation auf der anderen Seite. Dazu eine gute Balance zu finden, ist die hohe Kunst der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung. « [ebd.]

## 5.4 Erfahrungen aus der Praxis

In der Unternehmenspraxis sind die Auslöser oder Treiber für eine erkannte Notwendigkeit von Veränderungsprozessen vielfältig. Drei Beispiele verdeutlichen die Bandbreite:

- Interne Reibungsverluste durch wiederholte Fehler erschweren den Umgang der Beteiligten miteinander und führen zu schlechteren Ergebnissen.
- Die Einführung neuer, digitalisierter Arbeitsprozesse erzeugt Unsicherheit und möglicherweise Widerstand bei den Mitarbeitern, was sich ergebnishemmend auswirkt.
- Durch den Zusammenschluss zweier Unternehmen entsteht die Notwendigkeit, sich über ein neues, gemeinsames Leitbild zu verständigen.

Jedes dieser Beispiele detailliert zu beleuchten, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Im Folgenden wird der erste Fall skizziert.

In einem inhabergeführten, mittelständischen Planungsbüro (KMU) wird festgestellt, dass interne Reibungsverluste in der letzten Zeit zugenommen haben. Fehler und daraus resultierende Konflikte werden häufiger, es werden Schuldige gesucht, die Stimmung sinkt, das Klima der Zusammenarbeit ist nicht mehr so gut, wie es einmal wahrgenommen wurde. Jeder scheint eher für sich zu arbeiten, auch der Austausch zwischen Projektteams ist weniger geworden, was unter anderem dazu führt, dass Fehler wiederholt auftreten. Diese internen Reibungsverluste haben Folgen nach außen. Die Einhaltung von Terminen gelingt nicht mehr so gut, die Qualität der Ergebnisse leidet, es könnte ein Imageverlust drohen.

Die Beschäftigung mit dem Thema Fehlerkultur und Fehlermanagement führt zu der Erkenntnis, dass mehr Handlungsbedarf gegeben ist, als zu definieren, was im Falle eines aufgetretenen Fehlers zu tun ist.

In einem etwa halbjährigen Teamentwicklungsprozess werden mit allen Beteiligten Leitlinien der allgemeinen und projektbezogenen Zusammenarbeit unter den Schlüsselbegriffen »Kommunikation« und »Kooperation« erarbeitet.



Der Prozess besteht aus Phasen des Inputs und Phasen von Einzel- und Teamarbeit. Der Input dient zur Vermittlung des notwendigen theoretischen Hintergrunds, um den Beteiligten die Möglichkeit der Wissenserweiterung zu geben und sie zu befähigen, Denk- und Verhaltensmuster wie auch Handlungen im Arbeitsalltag zu reflektieren. In einer groß angelegten Kartenabfrage kann jeder Einzelne anschließend anonym seine Einschätzungen zu den Leitfragen »Was läuft gut im Unternehmen?«, »Was läuft derzeit nicht so gut?«, »Wo gibt es Verbesserungsbedarf?« und »Wie könnten Verbesserungen konkret aussehen?« notieren. In mehreren Workshops werden die daraus ermittelten, breit gefächerten Themen und Unterpunkte gemeinsam bearbeitet. Dabei gelten zuvor vereinbarte »Regeln der Zusammenarbeit«:

1. Jede Meinung und jede Idee sind wichtig.
2. Alle sagen offen und ehrlich, was sie denken.
3. Wichtig ist das gegenseitige Zuhören.

Unter der Prämisse »sammeln, diskutieren, formulieren, vereinbaren« werden die einzelnen Punkte bearbeitet und die Ergebnisse festgehalten. Diese Ergebnisse werden Teil des unternehmensinternen Nutzerhandbuchs, das auch jeder neue Mitarbeiter bei seinem Eintritt in das Unternehmen erhält. Es gilt anschließend, die erarbeiteten Ergebnisse im Alltag anzuwenden, auszuprobieren und nach einer Phase der Erprobung zu evaluieren und gegebenenfalls nachzusteuern.

Bei den Mitarbeitern stößt der Entwicklungsprozess anfangs durchaus auf Skepsis. Nur wenige haben mit den Themen Kommunikation, Teamentwicklung und niedrigschwellige Lösung von Konflikten bzw. Konfliktprävention bereits persönliche Erfahrungen gemacht und das Ansinnen der Geschäftsführung zur Verbesserung der Zusammenarbeit erzeugt eher ein abwartendes Verhalten. Gleichwohl ist die Bereitschaft zur Beteiligung vorhanden und die Erkenntnis, dass man ernst genommen wird und sich aktiv einbringen und dadurch zu positiven Veränderungen beitragen kann, beflügelt Diskussionen und Ergebnisfindung zunehmend.

Bei der Betrachtung der Umsetzung der Ergebnisse lässt sich feststellen, dass eine verbesserte Kultur der Zusammenarbeit zu bemerken ist, die in weiten Teilen auf einer Haltung von Verbindlichkeit, Kommunikation und Kooperation basiert. Auch neue Mitarbeiter, die im Zuge eines stattfindenden Generationenwechsels in das Unternehmen kommen, nehmen diese Faktoren und ein gutes Arbeitsklima im Allgemeinen wahr.

## 5.5 Synthese und Handlungsempfehlungen

Das skizzierte Fallbeispiel ist in das in Kapitel 5.2 genannte, zweite Arbeitsfeld der Wirtschaftsmediation, nämlich Wirtschaftsmediation im innerbetrieblichen Bereich, einzuordnen. Es ist durch Konflikte am Arbeitsplatz und in Projektteams, Probleme in der Unternehmenskultur wie auch der Organisations- und Ablaufstruktur gekennzeichnet. Die zur Bearbeitung angewandten Methoden und Werkzeuge stammen aus den Bereichen der Mediation, der beteiligungsorientierten Beratung und der Organisationsentwicklung. Das Verfahren wurde durch einen internen Mediator begleitet und gesteuert.

Mit Bezug auf die in Kapitel 5.3 dargelegten Aspekte, sind die erreichten positiven Ergebnisse gleichwohl hinsichtlich möglicher Rollenkonflikte durch die interne Steuerung des Verfahrens kritisch zu reflektieren.

In dem beschriebenen Fall manifestierten sich diese auf verschiedenen Ebenen:

- Allparteilichkeit: Der interne Experte ist kein allparteilicher und neutraler Verfahrenssteuerer. Er ist immer auch Mitglied des Unternehmens, also Beteiligter und Betroffener.
- Eigene Rollenklärung: Der interne Experte muss differenzieren und sich ständig bewusst sein, in welcher Rolle er agiert (Mediator, Mitarbeiter oder Kollege). Die eigene Rollenerklärung stellt ebenso hohe Anforderungen an die Persönlichkeit des Prozesssteuerers. Eine Äquidistanz, also eine gleichwertige Distanz zu allen beteiligten Parteien, ist nicht möglich.
- Zugang zum Prozess: Der interne Experte muss für die Bearbeitung des Prozesses aus dem Inneren des Unternehmens »heraustreten« und eine künstliche Distanz schaffen.
- Keine Möglichkeit der eigenen Mitarbeit: Um den Prozess zu steuern, verlässt der interne Experte seine Rolle als Mitarbeiter und Kollege im Unternehmen. Er hat also keine Möglichkeit, sich an den zu bearbeitenden Themen aktiv zu beteiligen, seine Sichtweisen einzubringen und die Ergebnisse mitzugestalten, die ihn möglicherweise selbst betreffen.
- Wahrnehmung, Beziehung zu Kollegen: Auch die Kollegen müssen eine Rollenklärung vornehmen. Es muss ihnen nicht nur gelingen, den Kollegen in den Situationen der Fallbearbeitung als Verfahrenssteuerer zu sehen, sie müssen ihn und seine Kompetenz in dieser Rolle auch akzeptieren. Darin kann ein großes Problem für den erfolgreichen Verlauf eines Veränderungsprozesses bis hin zu dessen Scheitern liegen.
- Wahrnehmung, Beziehung zur Geschäftsführung: Noch sensibler ist die Rollenklärung in der Beziehung zur Geschäftsführung. Das Verhältnis Chef – Mitarbeiter muss für die Fallbearbeitung aufgegeben und stattdessen in ein Verhältnis Auftraggeber – Auftragnehmer, also ein Verhältnis auf Augenhöhe, umgewandelt werden. Dies erfordert auf beiden Seiten ein hohes Maß an Vertrauen, Transparenz, Achtsamkeit und gegenseitiger Wertschätzung. Auch dieser Umstand kann zu einer Belastung für den Veränderungsprozess bis hin zu seinem Scheitern werden.

Systemisch gesehen erscheint es daher vor allem für Unternehmen und Organisationen, die keine unternehmensinterne, unabhängige Konfliktauflösungsstelle besitzen, sinnvoller und empfehlenswert, in Abwägung der gegebenen Situation einen externen Fachmann zur Verfahrenssteuerung heranzuziehen. Ein externer Mediator kann seine Rolle als allparteilicher und neutraler Mittler souverän wahrnehmen und die beteiligten Parteien befähigen, ihre Lösungen oder Regelungen selbst zu finden. Nach Fallner und Fallner sind Experten im Bereich der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation »Mediatoren mit Kenntnissen in Organisationswissenschaften, Branchenstruktur und technischen Abläufen«. [4]

Das Hinzuziehen eines externen Mediators empfinden in der Regel alle Beteiligten als Entlastung. Es gibt klare Rahmenbedingungen für den Prozess: die Trennung zwischen internem Arbeitsalltag und dem Raum für Weiterentwicklung. Die oben beschriebenen Rollenkonflikte sind ausgeschlossen. Die Äquidistanz des Mediators kann als positive Qualität wahrgenommen werden, in der es allen Beteiligten leichter fällt, sich offen und

ehrlich zu äußern und zu beteiligen. Führungskräfte und Geschäftsführung als Teil des kollektiven Systems einer Organisation können besser in den Veränderungsprozess mit eingebunden werden. Für das gesamte Unternehmen sind bessere Ergebnisse, auch in der Unternehmenskultur, möglich.

Kooperative Verfahren des Interessenausgleichs und der Weiterentwicklung in Unternehmen und Organisationen erfordern Zeit und ein genaues Hinschauen. Es handelt sich hierbei um die Entwicklung und Implementierung von Veränderungen, die nicht nebenbei und im Alltagsgeschäft passieren. Das Managen von Entwicklungsprozessen braucht Zeit und Raum, um zu guten bzw. verbesserten Unternehmensergebnissen zu führen. Voraussetzungen sind die Bereitschaft und Haltung aller Parteien, Lösungen zu finden, die alle Beteiligten akzeptieren können. Das meint eine echte Beteiligungsorientierung: die (Selbst-)Verpflichtung zum Holen und Bringen. Gelingt dies, so ist eine nachhaltige Investition in das innere Wachstum und die Festigung des Unternehmens erbracht.

## Literatur

- [1] Erpenbeck, John: Stichwort »Kompetenzen«. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung (2014) Nr. 3. S. 20–21. Bielefeld: wbv Media, 2014
- [2] Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort »Beratung«. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beratung-31707> [Stand: 19.05.2019]
- [3] Bundesverband Mediation: Was ist Mediation? URL: <https://www.bmev.de/mediation/was-ist-meditation.html> [Stand: 19.05.2019]
- [4] Faller, Dorothea; Faller, Kurt: Achtsames Management. Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner Verlag, 2018
- [5] Doetsch, Peter: Mediation intern oder extern? Personalmagazin (2011), Nr. 2, S. 12–14. Freiburg i. Br.: Haufe-Lexware, 2011
- [6] Schwertfeger, Elke: Mediation durch innerbetriebliche Mediatoren: Werden deren Erwartungen an die Umsetzung von innerbetrieblicher Mediation in der Realität erfüllt? URL: [https://www.zweisicht.de/fileadmin/downloads/artikel/schwertfeger\\_ma.pdf](https://www.zweisicht.de/fileadmin/downloads/artikel/schwertfeger_ma.pdf) [Stand: 13.07.2019]

## 6 Warum viele Projekte scheitern und was dagegen getan werden kann

Walter Wiese

An einem Bauprojekt mittlerer Größe sind im Durchschnitt etwa 500 Menschen beteiligt. Jeder der Projektbeteiligten ist ein Mensch mit Schwächen und Fehlern. Geht man davon aus, dass jeder dieser Beteiligten im Verlaufe der Realisierung des Projekts aller Voraussicht nach mindestens einen Fehler macht, so summiert sich dies zu der beträchtlichen Anzahl von 500 Fehlern. Und leider macht meistens jeder Beteiligte mehr als einen Fehler.

Vorab ist auf jeden Fall eines wichtig: Diese Fehler dürfen nicht alle zur gleichen Zeit passieren. Häufen sich zu viele Fehler zeitgleich, kollabiert das Projekt: Mehrkosten, Zeitüberschreitungen, Qualitätsverluste bis hin zum Stillstand oder Abbruch eines Projekts sind die Folge.

Was macht man mit diesen Fehlern? Wie geht man mit ihnen um? Lassen sie sich verhindern? Was sind die Ursachen?

Nur wer die Ursachen von Fehlern kennt, kann die Wiederholung vermeiden.

**Abb. 1:** *Konfliktfeld  
Großbaustelle*  
(Quelle: Walter Wiese)



Die drei hauptsächlichen Fehlerquellen werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

### 6.1 Projektbeteiligte

Wie in vielen Lebensbereichen, so ist auch »am Bau« der Mensch die zentrale Schwachstelle im System. Der Grund hierfür ist, dass es vielen, fachlich durchaus kompetenten und erfahrenen, Projektbeteiligten an Sozialkompetenz, d. h. an Empathie (Fähigkeit und

Bereitschaft, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale anderer Personen zu erkennen und zu verstehen [1]) und an Kommunikationsfähigkeit fehlt.

Was ist die Ursache von fehlender Sozialkompetenz? Wie auch in anderen Bereichen, findet sich die Antwort auf diese Frage in Kindheit und Erziehung. Verwöhnung, aber auch Entmutigung, Selbstüberschätzung, ein übergroßer Fokus auf digitale Medien und nicht zuletzt fehlende Resilienz.

Resilienz, zu lateinisch *resilire* = zurückspringen, abprallen, oder »psychische Widerstandsfähigkeit« ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Mit Resilienz verwandt sind die Entstehung von Gesundheit (Salutogenese), Widerstandsfähigkeit (Hardiness), Bewältigungsstrategie (Coping) und Selbsterhaltung (Autopoiesis). [2] Fehlende Resilienz und Kohärenz führen zu gering ausgeprägter oder völlig fehlender Sozialkompetenz.

Fachlich hoch qualifizierte Mitarbeiter müssen daher, sofern sie in den Bereichen Sozialkompetenz, Empathie und Kommunikation Defizite aufweisen, durch geeignete Ausbildungsprogramme geschult sowie durch eine individuelle, emotionale, respektvolle und konsequente Führung qualifiziert werden. Dies geschieht, je nach Projektgröße und Auftrag, durch Einzelgespräche bis hin zu mehrtägigen Workshops mit den am Projekt Beteiligten. Gleiches gilt für die Stärkung der Resilienz und der Kohärenz, d. h. der Ausbildung von Frustrationstoleranz und der Fähigkeit zu logischen und nachvollziehbaren Denkabläufen.

## 6.2 Projektstruktur und -system

Ein weiteres Problemfeld liegt im Bereich der vom Auftraggeber vorgegebenen Abläufe und den beteiligten Entscheidungsträgern auf Auftraggeberseite.

Geringe Baukompetenz und zu wenig Erfahrung sowie fehlende Systematik bei der Abwicklung von Vorgängen und dem Treffen von Entscheidungen beim Auftraggeber beeinträchtigen den Projektfortschritt erheblich. Für alle externen Projektbeteiligten unübersichtliche Entscheidungswege, die u. a. zu einem langen Workflow von Dokumenten führen, sind hier ebenso zu nennen wie das Problem zu vieler Beteiligter bzw. Entscheidungsebenen aufseiten des Auftraggebers. Aber auch die besonders bei Großprojekten immer häufiger anzutreffende »Cover Your Ass«-Mentalität ist für den Projektfortschritt nicht förderlich, sondern behindert ihn.

Die Lösung der Probleme kann nur in der Verkürzung von Entscheidungswegen und der Optimierung von Projektstrukturen liegen. Dies muss als andauernder Prozess bis zur Fertigstellung des Projekts verstanden werden.

Die vorgenannten Probleme lassen sich im konkreten Projekt beheben oder zumindest minimieren, wenn sie direkt angesprochen und angegangen werden. Hierzu bedarf es, nach Durchführung einer eingehenden Projektanalyse, einer individuellen, projektbezogenen Beratung des Auftraggebers bzw. des gesamten Projektteams. Eine unter Umständen heikle Aufgabe, thematisiert sie doch Organisationsdefizite im Verantwortungsbereich des Auftraggebers, sprich des Kunden. Nicht jeder Auftraggeber kann hiermit umgehen.

In der Mediation befassen sich die Projektbeteiligten mit diesen »Missständen«. Sie erarbeiten inhaltlich verantwortlich Lösungen für die verschiedenen Probleme. Der Mediator organisiert, steuert und leitet den Prozess der Lösungsfindung.

## 6.3 Projektkomplexität

Last but not least ist als dritter zentraler Problembereich die stetig zunehmende Projektkomplexität zu nennen. Hierunter ist in diesem Zusammenhang nicht die technische Projektkomplexität zu verstehen. Diese wird von den beteiligten Baufachleuten in der Regel gut beherrscht. Die hier gemeinte Projektkomplexität ergibt sich aus der Anzahl der Projektbeteiligten selbst, bestehend aus Behördenvertretern, Auftraggebern und Dienstleistern, und ihrer Zusammenarbeit.

Hohe Anforderungen durch das Bauordnungsrecht und die in vielen Kommunen oft mangelhafte personelle Ausstattung der Bauordnungsämter stellen bereits in der Startphase eines Projekts ein zentrales Problem dar. Hinzu kommt, dass das Interesse des Auftraggebers an einer zügigen und kostengünstigen Umsetzung des Projekts nicht zwangsläufig mit den behördlichen Interessen konform geht. Die ersten Konflikte sind hier also vorprogrammiert und bringen das Projekt ggf. schon vor dem ersten Spatenstich in zeitlichen Verzug und oft auch in wirtschaftliche Schwierigkeiten.

Auf Auftraggeberseite führen komplexe Investorenstrukturen zu einem erhöhten Umsetzungsaufwand. Die Zeiten, in denen Auftraggeber aus einzelnen, konkreten natürlichen Personen bestanden, die mit ausreichender Entscheidungskompetenz versehen waren, sind zumindest bei Großprojekten vorbei. Besonders schwierig wird die Abarbeitung täglicher Vorgänge bei Auftraggebern/Investoren mit Sitz im Ausland. Hier kommen verlängerte Postwege und unter Umständen sprachliche Probleme hinzu. Ohnehin bestehende Defizite im Bereich der Kommunikation werden hierdurch noch verstärkt.

Der Bauboom der letzten Jahre hat dazu geführt, dass Bauhandwerker und Baudienstleister zunehmend schwerer zu gewinnen sind. Zugesagte Ausführungstermine können aufgrund von fortlaufender Überlastung und akutem Fachpersonalmangel oftmals nicht eingehalten werden. Der Ton in der Kommunikation wird in diesen Situationen schärfer. Das Verhältnis zwischen den Projektbeteiligten leidet.

Um den sich aus dem Vorgenannten ergebenden Problemen entgegenzuwirken, ist es unerlässlich, diese offen gegenüber allen Projektbeteiligten anzusprechen. Hierdurch können u. a. überzogene Erwartungen an den Baufortschritt oder die Kostenentwicklung von vornherein vermieden werden.

Unterschiedliche Projektziele müssen frühzeitig thematisiert und hieraus erwachsende Probleme auf dem Wege eines Kompromisses zumindest abgeschwächt werden. Um hierbei zu einem befriedigenden Ergebnis zu kommen, ist es unerlässlich, auch die Position des Gegenübers einzunehmen oder anders ausgedrückt »sich auch einmal den Hut des anderen aufzusetzen«. Die Veränderung des Blickwinkels führt in der Regel zu größerer Akzeptanz des konträren Standpunkts. Dies gilt natürlich für alle Seiten.

Unabhängig von allen Details im Einzelfall ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt die angemessene Kommunikation. Fehlt es hieran, werden die meisten Traumprojekte zu Problemprojekten.

Bei Großprojekten ist es sinnvoll, von Anfang an eine Mediationsbegleitung einzusetzen. Dadurch können vorausschauend Maßnahmen gemeinsam und rechtzeitig eingesetzt werden, die insgesamt Projekte verschlanken, Ressourcen schonen und kostenreduzierend wirken.

## 6.4 Projektbeispiel: »Wer spricht mit wem, worüber?«

### 6.4.1 Ausgangssituation

In einer westdeutschen Großstadt wurden zwei Gebäude umgebaut und zu einem großen Nutzungsbereich zusammengeführt. Die Bausumme hatte sich zum Zeitpunkt der Annahme des Auftrags durch Walter Wiese – Architektur Consulting (WW-AC) aufgrund von Bauzeitenverlängerungen, Kostensteigerungen, fehlender Planungen und fehlender Kommunikation bereits auf ca. 150 Mio. € erhöht und überstieg damit das festgelegte Budget des Auftraggebers bereits um ca. 40 Mio. €.

Die Bauphase hatte begonnen, ca. 300 Handwerker waren auf der Baustelle beschäftigt und die geplante Bauzeit drohte sich um 6 bis 12 Monate zu verlängern.

### 6.4.2 Feststellungen

Eine Vielzahl von Schnittstellen waren in den Jahren der Entwicklung und Planung von verschiedenen Projektbeteiligten bearbeitet und nicht abschließend fertiggestellt worden. Die Mitarbeiter des Auftraggebers kommunizierten mit unterschiedlichen, nicht definierten Ebenen des Auftragnehmers und dessen Dienstleistern. Die Ergebnisse der Gespräche wurden nur zum Teil oder unzureichend dokumentiert und ausgetauscht. Entscheidungsebenen waren nicht geklärt, Zuständigkeiten variierten und eine Kommunikation im eigentlichen Sinne fand zwischen den Beteiligten nicht mehr statt, obwohl man scheinbar aktiv war und fortwährend Meetings abhielt. Ein Projektsteuerer war beauftragt, der das Projekt mit lediglich einem Mitarbeiter dienstags bis donnerstags »verwaltete« und mehr oder minder als Postbote fungierte. Eine proaktive, dem Projekt angemessene, Projektsteuerung fand nicht statt. Die Projektleitung aufseiten des Auftraggebers war im Prinzip nicht vorhanden bzw. vollkommen überfordert. Die städtebaulichen Verträge waren noch nicht finalisiert und die Vertragsverhandlungen waren in eine Sackgasse geraten. In der bereits begonnenen Bauphase wurden Baugenehmigungen durch die hieraus resultierenden Unsicherheiten nicht erteilt bzw. ständig diskutiert.

### 6.4.3 Beauftragung

Als letzter Schritt vor der Inanspruchnahme juristischer Hilfe wurde WW-AC von dem Investor mit der Durchführung einer umfassenden Projektbestands- und Analysephase beauftragt, um Lösungspotenziale aufzudecken, weitere Risiken darzustellen und die vorliegende Kosten- und Zeiteinschätzung auf ihre Belastbarkeit hin zu überprüfen. Nach einer umfangreichen Bestandsaufnahme und deren Analyse konnten wir nach



**Abb. 2:** Revitalisierung als besondere Herausforderung der Mediation  
(Quelle: Walter Wiese)



Ablauf von etwa vier Wochen ein System skizzieren, das den Weg zur Lösung der vorgenannten Probleme aufzeigte.

#### 6.4.4 Umsetzung

- Mediation für alle Planungs-, Bau- und Abstimmungsprozesse wurde aufgebaut.
- Mitarbeiter auf der Baustelle wurden in den Mediationsprozess mit einbezogen.
- Öffentlich-rechtliche und nachbarschaftsrechtliche Vereinbarungen wurden aufgenommen und in kürzester Zeit finalisiert und abgeschlossen.
- Die Projektsteuerung wurde professionalisiert.
- Durch hohen Personaleinsatz von WW-AC (sieben Mitarbeiter an sechs Arbeitstagen wöchentlich) wurden alle Planungs- und Bauprozesse eng begleitet und gesteuert.
- Die Bauherrenvertretung wurde durch die WW-AC (mit erheblichen Kompetenzen) übernommen.
- Die Verhandlungsebenen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer wurden neu justiert und zum ersten Mal in Workshops und Meetings abgeglichen. Dokumente wurden erstellt, um die vereinbarten Projektziele festzuhalten und Zwischenziele nachhaltig zu kommunizieren.
- Teambildung wurde aktiv unterstützt und immer wieder auf allen Ebenen (Nachunternehmer der Gewerke etc.) von WW-AC aktiv betrieben.

#### 6.4.5 Beispielhafte Aktion auf dieser Baustelle

Da die Bauzeit sehr knapp bemessen war, musste die Winterbaustelle ohne Unterbrechung durchgezogen werden. WW-AC initiierte für alle Handwerker und deren Nachunternehmer für Anfang Dezember ein Fest. Walter Wiese hielt in allen elf auf der Baustelle gesprochenen Sprachen eine Ansprache an die Handwerker.

Diese Ansprache und das ungewohnte persönliche Auftreten mit dem Tenor »Ich vertrete den Investor. Wenn ihr Probleme mit eurem Lohn habt, könnt ihr zu mir kommen. Ich bin für euch da. Wir brauchen euch in diesem Projekt.« führte an diesem Abend und



in den folgenden Monaten zu einem wachsenden Teamgeist, der durch weitere Taten und Nachweise des Auftraggebers maßgeblich zum Projekterfolg beigetragen hat.

### 6.4.6 Ergebnis und Projekterfolg

- Das Miteinander zwischen den Projektbeteiligten war bis zur Fertigstellung und darüber hinaus von einem kooperativen und wohlwollenden Geist durchzogen und beflügelt.
- Es entstanden Lösungsansätze und neue Methoden, die vorher nicht möglich schienen.
- Die Bausumme wurde reduziert und das Projekt mit einer Summe von 130 Mio. € abgerechnet.
- Die Bauzeit wurde eingehalten und das Bauwerk konnte in einer hohen Qualität fertiggestellt werden.
- Die beteiligten Firmen haben später in anderen Projekten weiter zusammengearbeitet.

Das Mediationsverfahren diente als Grundlage dieses Projektsystems und wurde zum Facilitationsprojekt (englisch to facilitate = ermöglichen, erleichtern, unterstützen). Durch die kenntnisreiche Unterstützung des rechtzeitig eingebundenen Mediators konnte in allen Bereichen (Planung, Baustelle und Management) des Projekts ein tragfähiges, kooperatives Verfahren aufgebaut, stabilisiert und gehalten werden.

### Literatur

- [1] Seite »Empathie«. In Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 13.10.2019. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Empathie> [Stand: 22.10.2019]
- [2] Seite »Autopoiesis«. In Wikipedia. Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 02.03.2019. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis> [Stand: 22.10.2019]

## 7 Identifikation durch Partizipation!

Helmut Kowalewski

Bauprojekte in Wirtschaft und Forschung sind immer eine Investition in die Zukunft. An ein neues Gebäude sind oftmals strategische Ziele geknüpft: Firmen wollen prosperieren, Innovationen sollen gefördert werden. Damit die gewünschten Effekte auch tatsächlich eintreten, müssen die späteren Nutzer frühzeitig und aktiv beteiligt sowie über den gesamten Prozess begleitet werden – und zwar von der Idee bis zum Gebäudebetrieb. So kann eine Kultur des Miteinanders entstehen und auf die gesteckten Ziele einzahlen, was am Beispiel der Daimler AG deutlich wird.

Die Welt ist im Wandel: Aktuell bieten sich Unternehmen und Organisationen durch globale Megatrends enorme Möglichkeiten, neue Potenziale zu erschließen und noch effizienter zu werden. Mit der Digitalisierung beispielsweise gehen völlig neue Arbeitsweisen einher – unser Arbeitsalltag verändert sich. Die Entwicklung zur Industrie 4.0 birgt viele Chancen, bringt aber ebenfalls komplett neue Prozessabläufe mit sich. Forschungsprojekte werden zudem – Stichwort »Systems Engineering« – immer interdisziplinärer und iterativer.

Strategische Entscheidungen auf Managementebene sind notwendig, um diese Chancen gewinnbringend zu nutzen. Oft münden sie in die Idee, zu bauen. Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass es neuer, kongenialer Raumkonzepte bedarf – Büro- oder Laborlandschaften, die eine Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsangeboten für

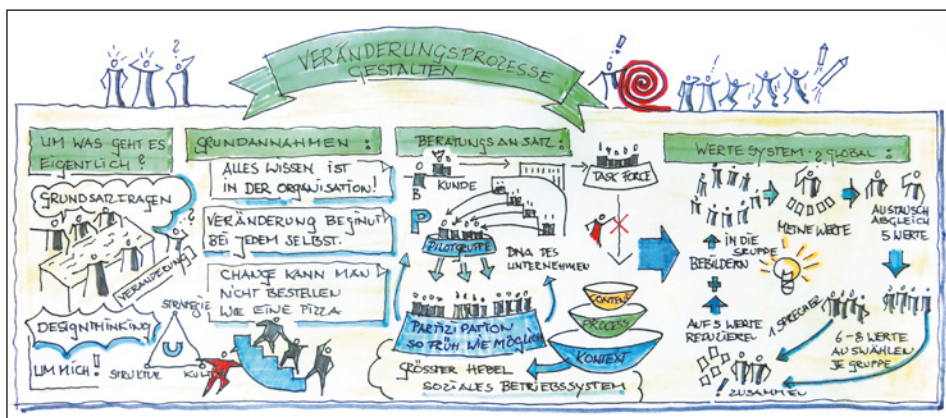


Abb. 1: Veränderungsprozesse (Quelle: Carpus+Partner Illustration)

Konzentration, Teamwork, Lernen und Austausch bereithalten. Oder es werden hybride Gebäude benötigt, die durch optimale Anordnung der einzelnen Raumfunktionen den Wissenstransfer zwischen Forschung, Entwicklung und Produktion befördern.

Doch ganz gleich, wie das strategische Ziel aussieht: Eine Planung »von oben« und an den Menschen vorbei, die später im Gebäude arbeiten werden, ist unzureichend. Die ambitionierten Pläne – Wachstum, Innovationsfähigkeit, Produktivität – werden scheitern, die hochgesteckten Ziele verfehlt, wenn der beabsichtigte Wandel nicht auch von den Mitarbeitern mitgetragen und gelebt wird.

## 7.1 Systemisches Integrations-Modell und Eisbergmodell als Augenöffner

Jenseits vom herkömmlichen Hierarchiedenken ist ein neuer Blick auf die Organisation nötig – ein im wörtlichen Sinne organischer. Ein hilfreiches Instrument ist das Systemische Integrations-Modell »SIM« von Roswita Königswieser, Uwe Cichy und Gerhard Jochum: Es macht den Zustand eines Unternehmens oder einer Organisation als Dreieck aus Strategie, Struktur und Kultur begreifbar. Diese drei Pole hängen wechselseitig voneinander ab. Um eine unternehmerische Vision nachhaltig zu erreichen, ist also grundsätzlich eine ganzheitliche Betrachtung notwendig. Zudem sollte eine alle drei Aspekte integrierende Entwicklung angestrebt werden.

Ändert sich etwas an der Strategie, z. B. durch eine bauliche Veränderung, so hat dies unmittelbaren Einfluss auf die operative Struktur und die Kultur der Zusammenarbeit. Im neuen Gebäude sind allein aufgrund seiner Architektur in jedem Fall die Abläufe anders als im alten, und auch die Dialogkultur wird sich entsprechend ändern. Um die strategischen Ziele tatsächlich zu erreichen, müssen auch diese Faktoren bedacht, auch für diese Bereiche Lösungen antizipiert und erarbeitet werden. Es ist also nicht nur entscheidend, was erreicht werden soll, sondern eben auch wie das geschehen soll.

Ein besonderes Augenmerk bei Bauprojekten sollte daher auf die – oft vernachlässigte – Kultur und Kulturveränderung gelegt werden. Denn von Veränderungsprozessen sind vor allem Menschen betroffen. Für Mitarbeiter in Büros, Schulen, Behörden, Labors oder Fabriken verändern neue Räumlichkeiten essenzielle Faktoren – die Arbeitsumgebung und die Abläufe ebenso wie die Kommunikationskultur. Die Kultur innerhalb einer Organisation ist ein »amorphes Wesen«, das allerdings einen mächtigen Einfluss ausübt: In der Regel wird sie als vage, abstrakt und unfassbar wahrgenommen, ist aber dennoch immanente Grundlage allen Handelns.

Das »Eisbergmodell« aus der Kommunikationspsychologie dient hier als Augenöffner. So wie bei einem Eisberg nur der kleinste Teil oberhalb der Wasseroberfläche zu sehen ist, so ist auch in der Kommunikation meist nur ein Bruchteil sichtbar. Das menschliche Verhalten wirkt nach außen hin so, als ob es durch Zahlen, Daten, Fakten und Prozesse in der Organisation bestimmt werden würde. Diese »Sachebene« macht jedoch nur 24 % der Kommunikation aus. Der weitaus größere Teil, die Haltung, findet »unterhalb der Wasseroberfläche« statt. Versteckt finden sich auf dieser »Beziehungsebene« die Gefühle, die Stimmungen, auch Vorbehalte und Tabus. Es gibt Hoffnungen, Ängste, Wünsche und Bedürfnisse, die sich im Auftreten ausdrücken, aber kaum reflektiert und erklärt werden.



Abb. 2: Entscheidungsmatrix (Quelle: Carpus+Partner Illustration)

## 7.2 Partizipativer Ansatz mit den Prinzipien aus systemischer Beratung und Facilitating

Diese o. g. Latenzen gilt es bewusst zu machen und aufzudecken; die Menschen dadurch sprachfähig zu machen. Um das zu ermöglichen, ist eine besondere Arbeitsweise, ein partizipativer Ansatz, nötig. Der Schlüssel liegt in einem Umdenken der Menschen, auf das man mit Methoden der systemischen Beratung reagieren kann. Zentraler Gedanke: Alles Wissen für Verbesserungen ist in Organisationen beziehungsweise in deren Mitgliedern bereits vorhanden – ohne dass es ihnen bewusst wäre. Es kommt darauf an, das Wissen hervorzuholen.

Im Gegensatz zum verbreiteten mechanistischen Denken, das von Hierarchie, Führern und Geführten, linearen Kausalketten, formaler Logik und rationalen Beziehungen geprägt ist, rückt das systemische Weltbild Selbstverantwortung und -steuerung sowie Entwicklung und Lernen in den Fokus. Statt per Instruktion oder Anordnung zu lenken, setzt die systemische Herangehensweise auf Zuhören, Fragen, Dialog, Diskussion und gemeinschaftliche Reflexion.

### 7.2.1 Prozessbegleiter als Schnittstelle zwischen Managementebene und Pilotgruppe

Der Blick einer Person von außerhalb auf das System hilft dabei, Strukturen und unbewusste Abläufe zu realisieren. Der Prozess sollte daher von einem Facilitator begleitet werden. Er fungiert als Impulsgeber, als Entwicklungshelfer und als Coach und bietet Hilfe zur Selbsthilfe im jeweiligen Kontext. Entscheidend ist dabei immer das »soziale Betriebs-

system« innerhalb einer Organisation, die »DNA des Unternehmens«. Es gibt keine vorgefertigten Patentrezepte!

Um diese DNA, das soziale Betriebssystem, zu erkunden, bildet sich idealerweise eine Pilotgruppe aus Botschaftern aus der Belegschaft unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen, die sich den kulturellen Fragen widmet und die grundlegenden Werte der Zusammenarbeit im Bestands- wie im neuen Gebäude identifiziert, entwickelt und formuliert.

Dieses Team arbeitet im Sinne eines Bottom-up-Prozesses parallel zum »Project Core Team« auf Managementebene, welches mittels eines Top-down-Prozesses die strategischen Leitplanken für das Bauprojekt festlegt. Um sicherzustellen, dass sich die beiden Stränge nicht auseinanderentwickeln, sorgt der Prozessbegleiter für einen beständigen Austausch über die jeweiligen Zwischenstände. Dank dieser kontinuierlichen Spiegelung fließen Ideen und Gedanken der einen Gruppe immer auch in die Arbeit der anderen ein und können aus einer neuen Perspektive beleuchtet und reflektiert werden.

Einen Standardablauf kann es bei diesem partizipativen Ansatz nicht geben. Jedes Projekt ist einzigartig und kann sich sogar im laufenden Prozess modifizieren. Der Prozessbegleiter setzt je nach Situation und Aufgabenstellung unterschiedliche Module ein, von denen hier beispielhaft zwei näher beleuchtet werden: »Speed Workshops« und die CoLabs »Kollaboration« und »Wertesystem«. Als CoLabs werden methodisch gelenkte Intensivworkshops über jeweils einen Tag bezeichnet.

## 7.2.2 Speed Workshops als möglicher Auftakt des partizipativen Ansatzes

Zur aktiven und frühzeitigen Einbindung der späteren Nutzer können Speed Workshops dienen. Bei diesem Prozessmodul kommen Mitarbeiter zusammen, um sich intensiv mit den bevorstehenden Veränderungen auseinanderzusetzen und eigene Ideen zu entwickeln. Diese können anschließend in den weiteren Prozess einfließen.

Ein für Bauprojekte idealtypischer Speed Workshop beginnt mit einem Impulsvortrag vor 45 Beteiligten, der über das erste Konzept informiert. Anschließend bilden sich drei Gruppen à 15 Personen, die jeweils drei Stationen durchlaufen. Diese orientieren sich am 3-Ebenen-Modell aus der systemischen Beratung. So wird an der Station »Ihr-Ebene«, die Image und Marke repräsentiert, an der gewünschten Wirkung nach innen und außen gearbeitet. An der Station »Ich-Ebene« werden Arbeitsbedingungen und individuelle Anforderungen an den Arbeitsplatz im späteren Gebäude beleuchtet, während an der Station »Wir-Ebene« Erwartungen und Befürchtungen diskutiert werden, um eine Basis für die Entwicklung der Kultur des Miteinanders in der neuen Arbeitslandschaft zu generieren. Für jede Station steht jeder Gruppe eine Stunde zur Verfügung, sodass ein Speed Workshop nach insgesamt gut drei Stunden beendet ist. Er kann dann in einer zweiten Runde noch am selben Tag mit weiteren Mitarbeitern wiederholt werden.

Dieses Bottom-up-Format erhöht die Akzeptanz der Belegschaft für das neue Bauprojekt, indem es die Mitarbeiter frühzeitig auf die Veränderungen einstimmt und erste Begeisterungsfunken entfacht. Sie werden motiviert, sich aktiv zu beteiligen, zum Beispiel als Botschafter in den CoLabs »Kollaboration« und »Wertesystem«.

### 7.2.3 Entwickeln statt Regeln vorgeben in den CoLabs »Kollaboration« und »Wertesystem«

Zur Entwicklung der gemeinsamen Werte der Zusammenarbeit sind zwei aufeinander aufbauende »CoLabs« – methodisch gelenkte Intensivworkshops über jeweils einen Tag – ideal. Ziel ist die Identifizierung und Formulierung eines gemeinschaftlichen Wertesystems durch die Pilotgruppe.

Im ersten CoLab »How we work« kann ein Einstieg zu Fragestellungen wie »Was ist bei Ihnen gut?«, »Was begeistert Sie?« und »Wovon wollen Sie mehr?« sein und gemeinschaftlich an den Fragen »Wie werden wir extern gesehen?«, »Wie sehen wir uns selbst?« und »Wo sehen wir Verbesserungspotenzial?« gearbeitet werden. Ziel ist, ein gemeinsames Selbstverständnis zu erarbeiten, wie man sein will. Aufbauend auf dieses Selbstverständnis stellt sich im zweiten CoLab »How we want to work« die Frage, was es dafür braucht und wie das Ziel erreichbar wird. Aus diesem Prozess heraus werden dann unter anderem Schritt für Schritt drei bis sechs grundlegende Werte definiert, mit Kurztexten erläutert und bebildert. Auf dieser Grundlage kann das Team gemeinsam Regeln für die Zusammenarbeit entwickeln, zu Themen wie beispielsweise Atmosphäre, Akustik, Arbeitszeiten und Nutzung der neuen Arbeitsangebote.

Die Arbeit der Pilotgruppe kann zudem durch weitere Speed Workshops mit größeren Gruppen intensiviert, ergänzt sowie angereichert werden – und sollte in einem weiteren Prozessmodul, dem »Town Hall Meeting«, der kompletten Belegschaft präsentiert werden. So werden alle künftigen Nutzer des Gebäudes tatsächlich mitgenommen. Wie aus Partizipation Identifikation entstehen kann, zeigt modellhaft der Bau eines Interimbüros der Daimler AG. Diese hat eine Auslagerung der Fabrikplanung für eine nachhaltige Veränderung der Arbeitsweise genutzt.

### 7.2.4 Am Anfang stand die Skepsis

Die Mitarbeiter der »Fabrikplanung Mercedes-Benz Cars« sollten 2015 für drei Jahre vom Stammsitz in Sindelfingen in die Räume einer ehemaligen Leiterplattenfabrik in Böblingen ziehen. Mithilfe eines kontinuierlichen methodengelenkten partizipativen Change-Prozesses gelang es, gemeinsam mit der Belegschaft Skepsis in Begeisterung umzuwandeln und neue Werte der Zusammenarbeit zu entwickeln. Am Ende der Interimslösung stand 2018 ein erfolgreiches Pilotprojekt mit Strahlkraft auf andere Konzernabteilungen weltweit.

Wegen des Umbaus am Zentralstandort der Daimler AG in Sindelfingen musste die »Fabrikplanung Mercedes-Benz Cars« ausgelagert werden. Ängste, Skepsis und Verunsicherung bei den 240 betroffenen Mitarbeitern waren die unmittelbare Folge: »Werden wir outgesourct? Werden wir den Kontakt zum Stammwerk verlieren? Wie kommen wir dahin, wo werden wir parken, wo essen?«, lauteten die Fragen der Betroffenen.

Damit nicht genug, verband der Vorstand den Umzug zusätzlich mit einem radikalen Wandel der Bürolandschaft und der Etablierung einer komplett neuen Arbeitsweise. Das Silodenken einzelner Abteilungen sollte aufgebrochen werden und die Projektarbeit in den Fokus rücken; Desksharing sollte zwingend eingeführt werden. »Wie soll das gehen? Werde ich morgens einen Schreibtisch finden?« Mit diesen Bedenken sah sich die Unternehmensleitung konfrontiert. Auch die Führungskräfte sahen das lieb gewordene

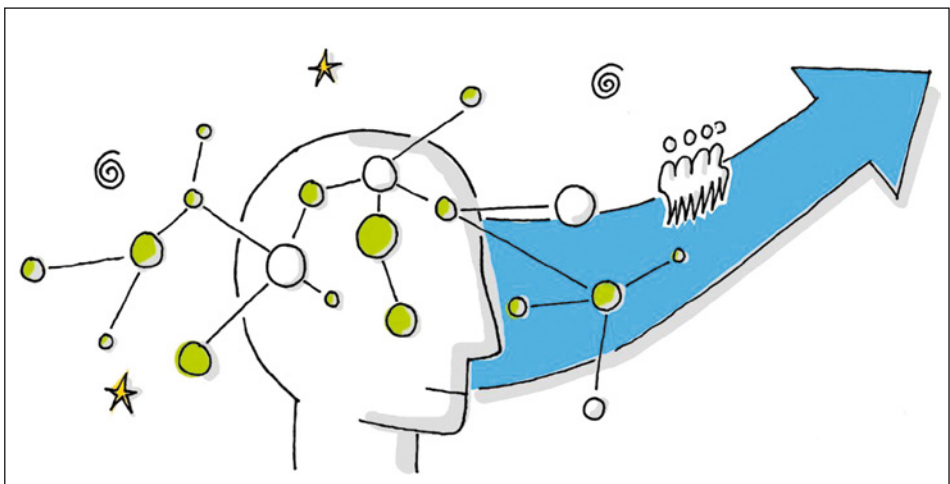
Einzelbüro, das eigene Sekretariat, den eigenen Besprechungsraum und den eigenen Parkplatz schwinden.

Dies erkannte der damalige Leiter der Fabrikplanung, Dr. Gerd Schlaich, und vertraute auf externe und damit objektivere Beratung. Begleitet wurde der Change von Experten, Moderatoren und Planern der Aachener Carpus+Partner AG und unter Einbezug der betroffenen Mitarbeiter mithilfe eines umfassenden methodischen Prozesses: Neben der räumlichen Gestaltung der komplett blanken neuen Büroetage sollte ein kultureller Wandel in Form eines radikal neuen Ansatzes in der Büroarbeit entwickelt werden.

Die gemeinsame Überzeugung: Die frühzeitige Beteiligung der Menschen, die später die neuen Räume nutzen, trägt zu wichtigen Erkenntnissen über die tatsächlichen Bedürfnisse und mögliche Bedenken und zum Wohlwollen gegenüber den neuen Arbeitsweisen bei. Das Pilotprojekt in der Fabrikplanung sollte die Grenzen des Machbaren ausloten und eine Blaupause für Umstrukturierungsmaßnahmen an weiteren Standorten von Mercedes-Benz Cars herausarbeiten.

### 7.2.5 Ändert sich die Strategie, ändert sich die Kultur

Die weitreichenden Folgen und Chancen der räumlichen Veränderung mussten zunächst abgeschätzt, in einen Kontext gesetzt und geplant werden. So nahmen die Berater in einem ersten Schritt die Analyse des Istzustands vor: Wie wird wo, wann gearbeitet? Was wird dafür benötigt? Die durchgeführten Management-Interviews legten den strategischen Initialgedanken des gewünschten »Wind of Change« offen: den Wunsch nach mehr Flexibilität. Damit sollte allem voran dem rasch fortschreitenden Wandel in der Arbeitswelt Rechnung getragen werden. Projekte werden nicht mehr en détail im stillen Kämmerlein geplant und zum großen Ganzen zusammengeführt, der Trend geht zur interdisziplinären Planung und Arbeit im Projektteam, wobei alle in engem Austausch zusammenarbeiten. Die Vorgaben für den Umzugsprozess auf den Punkt gebracht:



**Abb. 3:** Radikal denken (Quelle: Carpus+Partner Illustration)



crossfunktionales, flexibles Arbeiten, das in seinem Umfeld seine Entsprechung findet, u. a. durch Desksharing, temporär zu beziehende Projekt- und Kurzarbeitsplätze für die Teamarbeit.

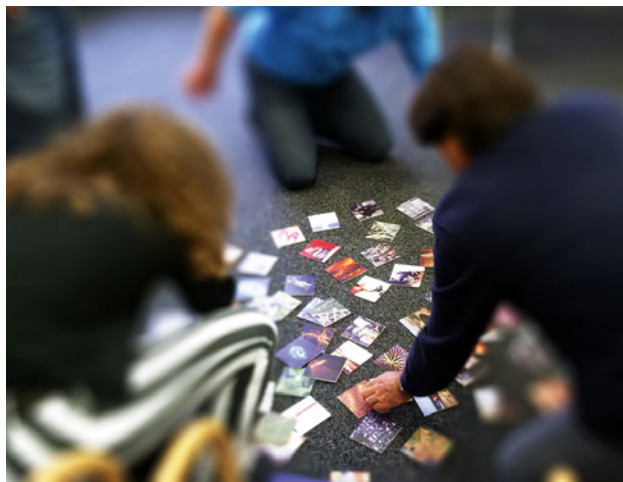
### 7.2.6 Wandel beginnt in den Köpfen

Doch diese anstehenden Veränderungen wurden – wie bereits erwähnt – sehr kritisch gesehen. Besonders, weil sie zunächst »von oben herab« herbeigeführt erschienen. An diesem Punkt stellte sich die Fachgruppe »Kultur und Veränderung« von Carpus + Partner vor. Anwesend bei allen relevanten Prozessschritten, sollte sie eine Vertrauensbasis aufbauen und durch frühes, systematisches Eingreifen den Weg für allseitige Beteiligung und Begeisterung ebnen.

Skepsis und Reserviertheit waren beim ersten Treffen aufseiten der Mitarbeiter allenthalben zu beobachten. Die Changemanager des international agierenden Beratungs- und Planungsunternehmens waren sofort gefordert. Wichtig an diesem Punkt war Transparenz bezüglich des geplanten Vorgehens: Beim über Jahre entwickelten »MethodCreActing« werden von Beginn an alle Beteiligten eingebunden, denn das Wissen bezüglich der Gestaltung und Nutzung einer idealen Arbeitsumgebung ist bereits im Unternehmen, nämlich bei den späteren Nutzern, vorhanden – so mit Sicherheit auch bei den Mitarbeitern der Fabrikplanung!

Mit einer repräsentativen Gruppe sollten daher in einer Reihe von methodengelenkten Intensivworkshops, den CoLabs, zunächst Selbstwert und -verständnis herausgearbeitet werden, um darauf basierend Werte und Regeln für ein zukünftiges Miteinander zu definieren. Town Hall Meetings dienen im Anschluss der Präsentation und Evaluation; hier lernen alle späteren Nutzer das vorläufige Ergebnis der CoLabs kennen. Das gemeinsame Ziel bleibt: Aus Partizipation entsteht Identifikation.

**Abb. 4:** *Ein Wert braucht ein Bild*  
(Quelle: Carpus+Partner)





Das partizipative Konzept überzeugte, sodass sich 16 Botschafter für die aktive Mitarbeit in der Pilotgruppe bereitfanden. Dass sie aus allen Abteilungsebenen (Führung, Sekretariat, Mitarbeiter) stammten und die Organisation des Unternehmens (hinsichtlich Funktion, Geschlecht, Alter und Erfahrung) widerspiegeln, war – wie sich später zeigte – ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

### 7.2.7 Die erste Workshop-Phase: Quo vadis Fabrikplanung?

»Was hat Sie in letzter Zeit begeistert?«, »Wie haben Sie in letzter Zeit Respekt erfahren?« – diese Fragen stellten die Berater der Pilotgruppe im CoLab I »How we work«. Die Aufgabe der Moderatoren: Impulse geben, den Blick von außen wahren, querdenken, motivieren und beraten. Mittels »Design-Thinking-Tischen« als visuellem und kreativem Kommunikationswerkzeug wurden beispielsweise ein Dialog über Stillarbeit initiiert und in schriftlichen Brainstorming-Prozessen Antworten gesucht – skizziert auf Papier. Die non-verbale Kommunikation sorgte für Gleichberechtigung zwischen »lauten« und »leisen« Charakteren und half, eine ausgewogene Darstellung zu erzeugen.

Im Anschluss wurde bei Speed Workshops in kleineren, intimeren Gruppen an drei Stationen gearbeitet, um veränderte Blickwinkel zu nutzen und ein umfassendes Bild über die eigene Struktur zu entwerfen. Da die Stationen bei dieser Methode nach einer gewissen Zeit gewechselt werden, kann jede Gruppe auf den Ergebnissen der Vorgängergruppe aufbauen. Die Teilnehmer lernen, diskutieren und hinterfragen so verschiedene Sicht- und Herangehensweisen. Es kristallisierte sich ein recht kritisches Selbstwertgefühl heraus, welches im Anschluss umgedeutet wurde, um daraus ein positives Selbstverständnis für die Zukunft zu formulieren. Wie sich zeigte, entsprachen Haltung und Kultur bereits sehr dem angestrebten Ziel eines crossmedialen Arbeitens in flexiblen Bürostrukturen: »Offenes Miteinander«, »Teamgeist«, »innovativ« und »prozessorientiert« waren einige der Schlagworte, mit denen sich die Pilotgruppe identifizierte.

Auch im CoLab II »How we want to work« war der Name Programm: Werte für den Umgang miteinander sowie ein verbindlicher Selbstanspruch wurden entwickelt und darauf aufbauend ein Verhaltenskodex für die neue Bürowelt aufgestellt. In fünf Workshopschritten – wechselweise in Einzelarbeit, Kleingruppen und Plenum – wurde der Selbstanspruch in Form von Grundsätzen der Zusammenarbeit formuliert. Sechs Werte, jeweils visualisiert mit Moodboards und mit einem Leitsatz versehen, wurden verabschiedet: Wertschätzung, Disziplin, Centergeist, Freude, Begeisterung und Offenheit.

### 7.2.8 Die zweite Workshop-Phase: Office Guideline für das »Planquadrat«

In der zweiten Workshop-Phase führten die Planer und Berater von Carpus+Partner bauliche und kulturelle Veränderung zusammen. Die Pilotgruppe setzte sich intensiv mit dem Grundriss der neuen Bürolandschaft, mit seiner Struktur und seinen Möglickeitsräumen, auseinander. Interessant: Aus den vormaligen Ängsten entwickelte die Pilotgruppe zwei für die neue Bürolandschaft typische Lösungen. Zum einen wurde der Sorge, persönliche Dinge nicht mehr an einem festen Arbeitsplatz aufstellen zu können, mit eigenen Trolleys begegnet – jeder kann dort seine Arbeitsutensilien und privaten Dinge

**Abb. 5:** Projekthaus Daimler  
(Quelle: Carpus+Partner)



wie Familienfotos deponieren und morgens mit an den jeweiligen Arbeitsplatz nehmen. Zum anderen entstanden die sogenannten »Projekthäuser« – durch Vorhänge abgeschlossene Räume, die von den Projektteams für eine gewisse Zeit bezogen werden können. Herrscht an den Desksharingplätzen eine strikte Clean Desk Policy, so dürfen Arbeitsmaterialien in den Projekthäusern auch über Nacht liegen bleiben, sodass das Team am nächsten Tag sofort loslegen kann.

Genauso legte die Pilotgruppe in der gemeinsam schrittweise entwickelten »Office Guideline« verbindliche Regeln für softe Themen wie »Atmosphäre & Akustik« und »Arbeitszeiten« und für die Nutzung der verschiedenen Arbeitsangebote, z. B. Think Tanks, Diner Boxes, Hochtische, Besprechungsräume, Office Lounges oder Coffee Zones, fest. Der Grundtenor der »Office Guideline« lautet, mit Ordnung, Respekt und Rücksichtnahme Wertschätzung gegenüber den Kollegen und der neuen Bürolandschaft auszudrücken. Die Büroetage erhielt für die gemeinsame Identifikation zudem einen Namen: Planquadrat. Die Quintessenz aus Selbstanspruch und Verhaltenskodex wurde final mit dem Slogan »Ich bin stolz auf mein Planquadrat« ausgedrückt.

### 7.2.9 Der Transfer in die gesamte Belegschaft

Die sich zunehmend entwickelnde Begeisterung innerhalb der Pilotgruppe strahlte schon während der Workshop-Phasen in die Belegschaft aus. Als Multiplikatoren berichteten die Teilnehmer meist informell an ihre Kollegen und nahmen deren Anregungen als Botschafter wieder mit in die CoLabs. Das Bewusstsein für die neue Bürolandschaft mit positiven Assoziationen und Empfindungen sollte dennoch auch strukturiert bei allen 240 Mitarbeitern geweckt und in ihren Köpfen verankert werden. Ein Town Hall Meeting wurde angesetzt, das neben der Präsentation über einen »Marktplatz« auch partizipativen Charakter hat, um wirklich alle Beteiligten mitzunehmen – und ihr Wissen und ihre Sicht miteinzubringen.



**Abb. 6:** Wertesystem  
im Planquadrat  
(Quelle: Carpus+Partner)

Während Carpus+Partner bei der Vorbereitung des Town-Hall-Meetings der Pilotgruppe als Impulsgeber und Berater zur Seite stand, waren es die CoLab-Teilnehmer selbst, die ihren Kollegen das Ergebnis ihrer Arbeit vorstellten. Durch die kollegiale Verbindung und die Begeisterung der Vortragenden entstand eine mitreißende Stimmung. Werte wie Verhaltenskodex wurden durchweg positiv aufgenommen, an den verschiedenen Marktständen konnten im Anschluss Feedback und Änderungswünsche besprochen werden. Dies führte zu einer Weiterentwicklung der Werte zu Freude, Empathie, Vertrauen, Verbindlichkeit, Eigenverantwortung und Fairness sowie kleinen Änderungen der Office Guideline. Da nun alle beteiligt und die Veränderungen selbst erarbeitet worden waren, übertrug sich die Begeisterung derart, dass gemeinsam eine Einweihungsfeier mit Familien und Angehörigen vereinbart wurde. Bei diesem Fest zum Einzug war dann durchweg das neue Selbstbewusstsein erlebbar – die anfängliche Angst war Stolz und Teamgeist gewichen.

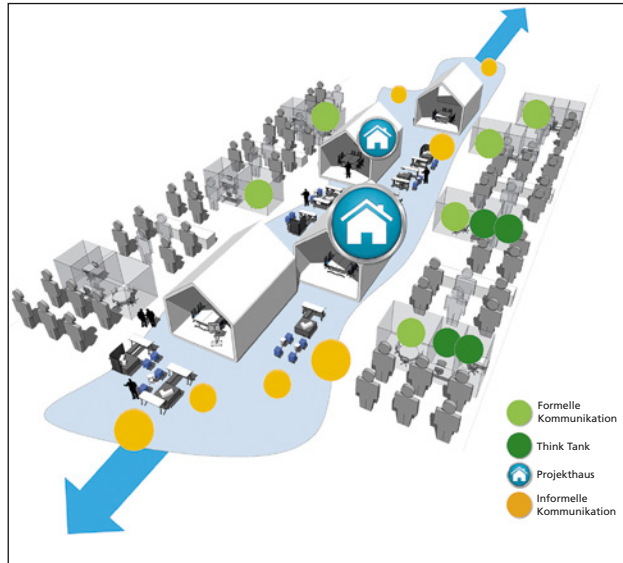
Natürlich musste nicht jeder zum Einzugstermin die Werte und Regeln auswendig lernen. Deshalb wurden kleine Karten gedruckt, die man wie einen Kofferanhänger an seinen Trolley hängen kann – eine »Office Guideline to go«.

Auf diese Weise gewappnet, startet von da an jeder, einschließlich der Abteilungs- und des Bereichsleiters, an einem immer wieder neuen Arbeitsplatz in den Tag. Der ganze Unternehmensbereich bleibt in Bewegung, die Arbeit lässt sich flexibel gestalten und die vielen Möglichkeitsräume laden zum Austausch ein. Das neue Arbeiten im Planquadrat hatte begonnen.

### 7.2.10 Nachhaltige Veränderungen brauchen Zeit

Eine neue Bürolandschaft, ein Verhaltenskodex und Werte, die das Miteinander vereinfachen, sowie ein großes Event zum Beginn der neuen Ära – damit ist die Arbeit am Change jedoch noch nicht getan. Wandel findet Schritt für Schritt statt, die Begeisterung der CoLabs und der Anfangszeit sollten auch nach dem Einzug erhalten bleiben.

**Abb. 7:** Projekthäuser:  
Konzentration vs.  
Kommunikation  
(Quelle: Carpus+Partnerl  
Illustration)



Anfangs gab es noch Unsicherheiten bezüglich der Nutzung des Planquadrats. Nach vier bis sechs Wochen wurde aber das ungewohnte Desksharing weitgehend akzeptiert. Auch die Projekthäuser, die zunächst als klassische Besprechungsräume wahrgenommen wurden, wurden immer intensiver ihrem Zweck entsprechend angenommen. Für viele ist es inzwischen völlig normal, bei Arbeitsbeginn ins Projekthaus zu gehen und mit dem Team direkt am aktuellen Projekt weiterzuarbeiten, zwischendurch eine kurze Besprechung in einer Diner Box durchzuführen und nachmittags zur Stillarbeit in den Think Tank zu gehen.

Das ist auch Ergebnis eines fortgeführten Changemanagements mit regelmäßigen Reviewterminen und der Etablierung eines Nutzerarbeitskreises, der beständig in die Belegschaft hineinhörte und über eineinhalb Jahre Veränderungen nachtariert hat. Mit diesem Feedbackprozess wurde z. B. die technische Ausstattung der Besprechungsräume und Projekthäuser kontinuierlich verbessert.

### 7.2.11 »Lessons learned« – die Erfolgsfaktoren beim Planquadrat

Die neuen Arbeitsstrukturen im Planquadrat tragen dazu bei, Projekte schneller und effizienter abzuwickeln – weltweit. Um dies zu erreichen, sind folgende Faktoren entscheidend:

- Die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter müssen von Anfang an ernst genommen werden – oft sind sie Ursprung für innovative Lösungsansätze.
- Die Leitung muss den Changeprozess hundertprozentig wollen und selbst mittragen – und auch auf eigene Privilegien verzichten.

- Zur Einführung von Desksharing ist eine eher zu hohe Quote (im Planquadrat waren es 85 % statt der rechnerisch nötigen 70 %) empfehlenswert, um Akzeptanz zu erreichen.
- Die Pilotgruppe ist besonders produktiv, wenn sie sich aus Botschaftern aller Hierarchieebenen zusammensetzt.
- Die komplette Belegschaft partizipiert am Changeprozess – nur so entsteht Identifikation.

Das Pilotprojekt war so erfolgreich, dass es als Blaupause für weitere Projekte dient. Weitere Standorte von Mercedes-Benz Cars Operations in Brasilien, den USA und Südafrika wurden nach dem gleichen Prinzip umgestaltet; wiederum begleitet von Carpus+Partner. Auch der neue Engineering Hub am Sindelfinger Stammsitz, wohin die Fabrikplanung nach drei Jahren in Böblingen im Sommer 2018 zurückzog, wurde gemäß den erarbeiteten Prinzipien gestaltet.

Vorher – nachher: altes und neues Arbeiten der Fabrikplanung im Vergleich

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Traditionelle Hierarchien           | » flache Hierarchien                                 |
| Silodenken                          | » teamübergreifende, interdisziplinäre Projektarbeit |
| Individuelle Schreibtische          | » gemeinsam genutzte Arbeitsflächen                  |
| Arbeitsplätze und funktionale Räume | » Möglichkeitsräume                                  |
| Starre Strukturen                   | » flexible Workflows                                 |
| Kritisches Selbstbild               | » Stolz und Selbstbewusstsein                        |
| Individualarbeit                    | » Kollaboration                                      |

### 7.2.12 Interview: »Noch nie einen so harmonischen Umzug erlebt«

**Helmut Kowalewski:** *Im Sommer 2018 sind Sie mit der Fabrikplanung vom Planquadrat zurück nach Sindelfingen gezogen, Herr Kotz. Wie sieht die dortige Bürolandschaft aus?*

**Florian Kotz:** *Zu 95 % wie im Planquadrat! Die erarbeiteten Prinzipien haben wir auch im neuen Engineering Hub, in dem wir nun dauerhaft bleiben, komplett übernommen. Lediglich die Projekthäuser haben wir noch weiter ausgebaut.*

**Helmut Kowalewski:** *Das neue Gebäude beheimatet auch andere Abteilungen. Wie sehen deren Bürolandschaften aus?*

**Florian Kotz:** *Auch die anderen Abteilungen, wie die Rohbau-, Montage- oder Logistikplanung arbeiten nun so, wie wir es in unserem Pilotprojekt erarbeitet haben. Wir haben*

uns damals mit 240 Mitarbeitern auf den Weg gemacht – nun sind es hier vor Ort bereits über 2 000 Menschen, die nach den neuen Prinzipien arbeiten.

**Helmut Kowalewski:** *Wie haben denn diese Menschen auf das für sie neue Arbeiten reagiert? Auch mit Ängsten?*

**Florian Kotz:** *Eher mit Neugierde und Vorfreude. Ehrlich gesagt, habe ich einen so harmonischen Umzug noch nie erlebt. Viele von ihnen haben ja in den vergangenen drei Jahren schon einmal ins Planquadrat reingeschnuppert und die Begeisterung unserer Belegschaft erlebt. Diese Blaupause hat extrem geholfen, die allgemeine Akzeptanz auf so ein Niveau zu heben.*

**Helmut Kowalewski:** *Wie reagieren denn neue Mitarbeiter, die diese Form der Zusammenarbeit noch nicht kennen?*

**Florian Kotz:** *Wir haben ja auch in den drei Jahren im Planquadrat über Neueinstellungen immer wieder neue Mitarbeiter an die Arbeitsweise und die Funktionsweise unserer Bürolandschaft heranführen müssen. Sie merken schnell, dass das Unternehmen ihnen nichts nehmen, sondern ihnen etwas geben will.*

**Helmut Kowalewski:** *Ist mit dem Umzug in den Engineering Hub der Changeprozess nun abgeschlossen?*

**Florian Kotz:** *Fertig ist man damit nie! Zurzeit läuft wieder eine Begleitung durch Carpus+Partner, mit der wir die Themen Verbindlichkeit und Eigenverantwortung im Hinblick auf die Qualität in den Prozessen in zwei Pilotgruppen beleuchten, um die projektorientierte Zusammenarbeit noch weiterzuentwickeln.*

Florian Kotz ist seit Sommer 2017 Leiter Fabrikplanung Mercedes-Benz Cars und hat zuvor als Abteilungsleiter den Changeprozess miterlebt.



---

## 8 Wann gelingen Bau-Mediationen?

Christoph Bubert

### 8.1 Einleitung

Bauvorhaben sind wegen ihrer hohen Komplexität, der Vielzahl von Beteiligten und des regelmäßigen Termindrucks sehr konfliktanfällig. Erhebliche zusätzliche Kosten entstehen auch durch das sogenannte Nachtragsmanagement, mit dem günstige Angebotspreise zur Erlangung des Auftrags mit umfänglichen Nachträgen aufgebessert werden sollen. Im Fokus der Öffentlichkeit stehen auch beträchtliche Kostensteigerungen infolge von Verlängerung der Planungs- und Ausführungszeit. Der Weg vor Gericht erscheint oft als letzte Möglichkeit, die eigenen Rechte zu sichern. Die Bau-Mediation kann eine echte Alternative zu langwierigen und kostenträchtigen Gerichtsverfahren darstellen.

Dafür ist allerdings Voraussetzung, dass die Mediation auch für Konfliktfälle im Planungs- und Bauwesen geeignet ist und Bau-Mediationen in der Praxis tatsächlich gelingen. Aus der empirischen Analyse zur außergerichtlichen Streitbeilegung im Bauwesen, die für das Karlsruher Institut für Technologie von Prof. Dr. Shervin Haghsheeno auf dem 4. Kongress Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft (mündlicher Vortrag am 10. März 2017) vorgestellt wurde, ergibt sich, dass ca. 80 % der durchgeführten Bau-Mediationen einen erfolgreichen Abschluss aufweisen können. Dies deckt sich auch mit meinen langjährigen eigenen Erfahrungen als (Bau-)Mediationspraktiker, Mediationsausbilder und auch als Supervisor von Bau-Mediatorinnen und -Mediatoren.

Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich mit drei erfolgreich durchgeführten Bau-Mediationen, die gewisse Besonderheiten aufweisen.

### 8.2 Allgemeine Arbeitsgrundsätze

#### 8.2.1 Komplexe Anspruchssituation

In vielen Bau-Mediationen ist die Anspruchssituation sehr komplex. Dafür gibt es zahlreiche Ursachen. Da sich die Medianten häufig in der Komplexität verlieren, d. h. den Überblick und auch die Geduld verlieren, neigen sie dazu, den jeweils anderen in die Verantwortung zu nehmen bzw. ihn zu beschuldigen. Es ist allzu menschlich, auch bei Erkenntnis der eigenen Schuld oder des eigenen Unrechts, dies nicht einzugestehen, denn das entspricht dem »Kompetenzschutzbedürfnis« eines jeden Menschen.



## 8.2.2 Längere Geschäftsbeziehung

Die Parteien einer Bau-Mediation haben typischerweise eine längere gemeinsame Geschichte, die sie selbst am besten kennen. Daher haben sie auch in den meisten Fällen ein gutes Gefühl für das, was eine gerechte und faire Lösung sein kann, zumindest innerhalb eines Rahmens, den es auszuschöpfen gilt. Daher ist es nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig, eigene Gerechtigkeitsvorstellungen oder gar rechtliche Bewertungen hintanzustellen.

## 8.2.3 Übersetzungstechnik

Die Geltendmachung wechselseitiger Ansprüche gegen Ende und nach Abschluss eines Projekts ist Ausdruck einer inneren Haltung. Diese ist herauszuarbeiten. Somit sind die jeweiligen Ansprüche/Anspruchsgrundlagen und Behauptungen in Ansprüche »zu übersetzen«.

## 8.2.4 Zahlreiche Nachträge

Auch in der Bau-Mediation werden zahlreiche Nachträge an die Bauherren gestellt, sowohl vonseiten der Planer als auch der ausführenden Unternehmen. Die Parteien wissen aus der Vergangenheit, dass der Versuch einer Aufklärung sämtlicher einzelner Nachtragspositionen kaum möglich ist und ohnehin einen erheblichen Zeit- und Kostenaufwand verursacht. Daher werden sie in der Mediation versuchen, eine andere Lösung zu finden.

## 8.2.5 Abschließende Lösungen

Es muss von dem Grundsatz »Wer eine Mediation will, will auch eine kurzfristige, kostengünstige und endgültige Lösung erreichen« ausgegangen werden. Wenn Parteien eines Baukonflikts die Mediation freiwillig und ernsthaft gewählt haben, sind sie im Regelfall auch mit einer außergerichtlichen Lösungssuche einverstanden. Sie verzichten quasi auf eine langwierige Detailklärung zugunsten einer schnelleren »Pauschallösung«.

Darüber hinaus wünschen sie sich eine Klärung, die die beiderseitigen Interessen ausreichend berücksichtigt und für beide Parteien eine Win-win-Situation schafft. Wenn die Parteien eine geschäftliche Zukunft miteinander haben wollen (dies ist in der Baubranche nicht ungewöhnlich), streben sie verständlicherweise auch ein tragfähiges und nachhaltiges Ergebnis an.

## 8.3 Drei Praxisfälle

### 8.3.1 Shuttle- oder Pendel-Mediation

Friedrich Glasl hat ein Modell mit sieben Eskalationsstufen entwickelt (siehe Kapitel 1, Abb. 3). [1]

In der Mediationspraxis wird überwiegend davon ausgegangen, dass ab der Eskalationsstufe 7 nur noch ein Machteingriff durch den Staat möglich ist. Die Parteien sind in diesem Stadium kaum noch in der Lage, in einem geordneten kommunikativen Prozess und in der nötigen Selbstverantwortung gemeinsam an einer Mediation teilzunehmen. Bewährt hat sich daher die besondere Form der Pendel- oder Shuttle-Mediation. Hier sei an ein Vorbild aus der Geschichte erinnert, nämlich die Schaffung des Westfälischen Friedens durch den Nuntius des Papstes Chigi und den Botschafter der Republik Venedig, Contareno, der nach fünf Jahren Vermittlung zustande gekommen ist.

Der Vorteil einer Vermittlung in Form der Pendel- oder Shuttle-Mediation in hocheskalieren Konflikten besteht darin, dass emotionsgeladene Verhandlungssituationen durch persönliche Begegnung der Konfliktparteien ausgeschlossen sind. Der Mediator/die Mediatorin hat viele Möglichkeiten, hier das Phasenmodell der Mediation anzuwenden. Er/sie kann die Konfliktparteien persönlich aufsuchen, telefonieren oder schriftlich mit ihnen kommunizieren und den jeweiligen Standpunkt der anderen Konfliktpartei entsprechend kommunizieren.

### Fallbeispiel 1

- **Sachverhalt**

Ein jüngerer Architekt, Herr B, scheidet im Streit aus einem renommierten Architekturbüro aus. Er veranlasst die Sekretärin, ihm den Fahrzeugbrief sowie den Schlüssel für einen Porsche-Oldtimer mit der Behauptung herauszugeben, dieses Fahrzeug sei ihm

**Abb. 1:** *Der an der Ausarbeitung des Westfälischen Friedens beteiligte Botschafter der Republik Venedig, Aloysius Contareno (Quelle: Christoph Hubert)*



seit längerer Zeit vom Geschäftsführer des Architekturbüros, Herrn A, versprochen worden. Dies wird von Herrn A entschieden bestritten, der daraufhin Strafanzeige wegen Veruntreuung erstattet. Es droht die Eröffnung und Durchführung eines strafrechtlichen Hauptverfahrens. Auf beiden Seiten wurden Anwälte eingeschaltet. Die Angelegenheit eskaliert. Die Parteien haben den Kontakt abgebrochen und drohen mit empfindlichen weiteren Maßnahmen, wie gegenseitige Anzeigen bei den Steuerbehörden wegen Unregelmäßigkeiten aus gemeinsamen Zeiten.

Die Anwälte schlagen zur Vermeidung von wechselseitigen »Vernichtungsschlägen« die Durchführung eines Mediationsverfahrens vor.

- **Konstellation**

Bei dieser Mediation war letztendlich eine Vielzahl von Beteiligten einzubinden: Herr A, Herr B, Strafrichter, Staatsanwalt, Strafverteidiger, zwei Zivilrechtsanwälte sowie zwei Steuerberater. Die Komplexität der Angelegenheit begründet sich aus zivilrechtlicher, strafrechtlicher und steuerrechtlicher Hinsicht.

- **Problematik**

Die Problematik der Mediation bestand darin, dass die Angelegenheit bereits eskaliert war. Der strafrechtliche Vorwurf der Veruntreuung stand im Raum und die Staatsanwaltschaft sowie das Strafgericht waren eingeschaltet und gingen aufgrund der Beweissituation vom Vorliegen einer Veruntreuung aus. Damit drohte ein Strafprozesses. Neben dieser strafrechtlichen Situation ergaben sich zahlreiche weitere Problematiken: Herr B hatte bereits vor dem endgültigen Ausscheiden zulasten seines Nocharbeitgebers erhebliche Kosten durch Reisen, Akquisitionsleistungen und hohe Spesenabrechnungen verursacht. Diese betrafen allerdings seine neue Tätigkeit in einem anderen Büro, was Herrn A nicht offenbart worden war. Darüber hinaus hat Herr B eine gute Mitarbeiterin des Herrn A abgeworben. Auch stand die Verteilung von offenen Honoraren aus gemeinsam durchgeführten Projekten sowie die Regelung von Urheber- und Nutzungsrechten aus gemeinsamen Tätigkeiten zur Diskussion. Schließlich wurde von Herrn B die Forderung nach der Ausstellung eines ordentlichen Arbeitszeugnisses erhoben. Die nachteiligen Auswirkungen einer Verurteilung im Strafverfahren auf die Karriere des Herrn B als Hochschuldozent waren evident.

Da der strafrechtliche Vorwurf im Raume stand und von Staatsanwaltschaft und Strafgericht signalisiert wurde, dass die Eröffnung des Hauptverfahrens bevorstehe, entstand eine erhebliche Menge Stress, die Herrn B dazu veranlasste, mit einer Anzeige bei den Steuerbehörden wegen Unregelmäßigkeiten bei beiden Architekten aus gemeinsamen Zeiten zu drohen.

- **Durchführung der Mediation**

Aufgrund der hohen Eskalationsstufe waren direkte Gespräche zwischen den beiden Architekten ausgeschlossen. Sie wurden kategorisch abgelehnt. Allerdings zeigte sich die Möglichkeit einer Shuttle-Mediation mit Einzelgesprächen. Im Zuge der zahlreichen Einzelgespräche, die mit Reisen an unterschiedliche Orte verbunden waren, wurden die einzelnen Themen zusammengetragen und mit dem jeweiligen Medianten einzeln diskutiert.

Eine wesentliche Aufgabe des Mediators bestand darin, zu deeskalieren, da in emotional geladenen Einzelgesprächen überaus feindselige Beschuldigungen erhoben wurden. Daher musste mit viel Empathie, Normalisieren und Fokussieren auf die beste-

henden Probleme und die Eilsituation eingegangen werden. Unter Einbeziehung der beiden Zivilrechtsanwälte, des Strafverteidigers sowie der Staatsanwaltschaft und des Strafgerichts wurde deutlich, dass eine Einstellung des strafrechtlichen Verfahrens nur dann möglich ist, wenn die zivilrechtlichen Probleme vollständig ausgeräumt werden. Um die notwendige schnelle Klärung herbeizuführen, mussten die Gespräche auf die Beziehungsebene gelenkt werden. Um ein wechselseitiges Verständnis für die jeweilige Sicht der anderen Seite zu beschleunigen, wurde der Blick auf die Ressourcen der beiden Medianden gerichtet. So wurden die guten Zeiten, die die beiden Architekten über Jahre miteinander verbracht hatten, aufgegriffen. Es zeigte sich insbesondere, dass sich der Streit letztlich daran entzündet hatte, dass Herr B eine gleichberechtigte Partnerschaft mit einem neuen Namen für das Büro geplant und häufig angesprochen hatte, während Herr A als renommierter Entwurfsarchitekt lediglich seine eigene Karriere im Blick und die Interessen des Herrn B bis dato nicht erkannt hatte. Es blieb ihm auch verborgen, dass Herr B sich um schwierige kaufmännische Angelegenheiten gekümmert und Herrn A insoweit in der Vergangenheit »den Rücken freigehalten« hatte. Mit Blick auf die Vergangenheit wurde immer deutlicher, dass Herr B – trotz der Strafanzeige – Herrn A in seiner fachlichen Kompetenz, aber auch in persönlicher Hinsicht, noch immer sehr schätzte. Insbesondere betrachtete er seinen älteren Kollegen häufig als Vaterfigur. Auch Herr A erinnerte sich an gute Zeiten: die gemeinsame Durchführung von Großprojekten und die gemeinsame Bewältigung von schwierigen Situationen. Er erkannte schließlich, dass das besondere kaufmännische Geschick des Herrn B ihn vor finanziellen Engpässen bewahrt hatte.

- **Vereinbarung**

Trotz der zahlreichen Probleme und der Beteiligung einer Vielzahl von Personen konnte nach einigen Monaten eine umfassende Einigung herbeigeführt werden. Allerdings war eine Abschlussformulierung dadurch erheblich erschwert worden, dass auch die beteiligten Steuerberater und Zivilrechtsanwälte ihre Ansichten und Ansprüche in die Vereinbarung integriert wissen wollten. Die Gesamteinigung wurde letztlich nach einem halben Jahr abgeschlossen und in der folgenden Mediationsvereinbarung festgehalten.

### Mediationsvereinbarung zwischen

der XY GmbH, vertreten durch ihren Geschäftsführer

sowie  
Herrn A  
und  
Herrn B

#### Präambel

Herr A und Herr B haben im Rahmen der XY GmbH lange Jahre konstruktiv, fruchtbar und überaus erfolgreich zusammengearbeitet. Die Beziehungen der Parteien waren allerdings nicht lediglich geschäftlicher, sondern überdies persönlicher und sogar familiärer Natur.

Im Zusammenhang mit einer langwierigen, für beide Parteien als schmerzhaft empfundenen und überaus emotional belasteten Trennungsphase ist es zu wechselseitigen Vorwürfen, Schuldzuweisungen und der Geltendmachung von zivilrechtlichen Ansprüchen gekommen. Wegen nicht auszuräumender Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Eigentums- und Besitzrechte an einem Oldtimer-Porsche ist gegen Herrn B ein staatsanwaltliches Ermittlungsverfahren eingeleitet worden.

Trotz der gravierenden Differenzen ist es den Parteien in den letzten Monaten gelungen, die Vergangenheit mit Blick auf eine getrennte Zukunft und jeweils eigene Visionen aufzuarbeiten. Dabei wurde herabwürdigende Kritik außer Acht gelassen und Verständnis für die jeweilige Position und Gefühlslage des anderen entwickelt. Unter grundsätzlicher Aufrechterhaltung der jeweiligen Standpunkte haben sie sich nunmehr entschlossen, zur Ausräumung sämtlicher Konfliktpunkte folgende Vereinbarung zu treffen:

1. Die Parteien sind sich darüber einig, dass Herr B Herrn A sowie die XY GmbH für den Fall der Inanspruchnahme haftungsrechtlich von allen Forderungen im Innenverhältnis freistellt, die von ihm bzw. der XY GmbH gegenüber Dritten unmittelbar abgerechnete Entwürfe betreffen, für die als Planverfasser Herr B genannt ist. Dies betrifft insbesondere das Bauvorhaben ... und das Bauvorhaben ...
2. Herr B verpflichtet sich darüber hinaus, bei evtl. Betriebsprüfungen bei Herrn A oder der XY GmbH eigene Projekt- und Abrechnungsunterlagen sowie eine entsprechende Erklärung für das Finanzamt vorzulegen, da entsprechende Rechnungsbeträge aus eigenen Projekten voll umfänglich von ihm vereinnahmt worden sind.
3. Die XY GmbH und die Herren A und B sind sich darin einig, dass das streitbefangene Fahrzeug ... mit der Fahrgestell-Nr. ..., Baujahr ... unter Ausschluss jedweder Gewährleistung Zug um Zug gegen Zahlung eines Kaufpreises in Höhe von ... € netto zzgl. ... % Mehrwertsteuer (... €), somit brutto ... €, an Herrn B übereignet wird. Frau Rechtsanwältin ... als Rechtsvertreterin der XY GmbH sowie des Herrn A wird dafür Sorge tragen, dass die Fahrzeugpapiere, die sich offenbar noch in der staatsanwaltschaftlichen Ermittlungsakte befinden, kurzfristig herausgegeben werden. Herr B wird ebenfalls kurzfristig einen gesonderten Kaufvertrag zur Vorlage beim Finanzamt erhalten.
4. Die XY GmbH hat im Jahre ... an Herrn B für abgerechnete Leistungen zum Bauvorhaben ... im Rahmen der gestellten Abschlagsrechnungen Überzahlungen geleistet. Herr B verpflichtet sich, sowohl diese als auch etwaige Aufwendungen der ... aus Nr. ... durch Zahlung eines Pauschalbetrages in Höhe von netto ... € zzgl. ... % Mehrwertsteuer (... €), somit brutto ... €, zu erstatten. Herr B verpflichtet sich, diesen Betrag an die XY GmbH zurückzuzahlen.
5. Nach rechtsgültiger Unterzeichnung dieser Vereinbarung (Unterschrift per Telefax genügt) erfolgt die Zahlung der in Nr. 3 und 4 genannten Beträge unverzüglich auf das Anderkonto der Rechtsanwälte ... (..., Konto-Nr. ..., BLZ ...). Die tatsächliche Auskehrung der vorgenannten Beträge richtet sich nach den Regelungen in Nr. 6 dieser Vereinbarung.
6. Herr A bzw. die XY GmbH verpflichten sich, nach Zahlung und Eingang der oben genannten Beträge auf dem Anderkonto der Rechtsanwälte ... (..., Konto-Nr. ..., BLZ ...) sofort die Strafanzeige gegenüber der Staatsanwaltschaft ... zurückzunehmen und schriftsätzlich durch die prozessbevollmächtigte Rechtsanwältin ... sofort ausführlich darzulegen, dass die zivilrechtliche Seite voll umfänglich geklärt, das streitbefangene Fahrzeug übereignet ist und daher kein weiteres Interesse an einer Strafverfolgung besteht.

Nach Mitteilung der Absendung des Schriftsatzes an die Staatsanwaltschaft ... gegenüber den Rechtsanwälten ... wird der auf dem anwaltlichen Anderkonto

befindliche Kaufpreis in Höhe von ... € netto zzgl. ... % Mehrwertsteuer (... €), somit brutto ... €, sowie als erste Rate auf die Forderung gemäß Nr.4 dieser Vereinbarung ein Zahlungsbetrag in Höhe von ... € netto zzgl. ... % Mehrwertsteuer (... €), somit brutto ... €, an die XY GmbH ausgekehrt.

Die Auskehrung des auf dem Anderkonto befindlichen Restbetrages in Höhe von ... € netto zzgl. ... % Mehrwertsteuer (... €), somit brutto ... €, an die XY GmbH erfolgt nach Beendigung des Strafverfahrens infolge Einstellung. Die Einstellung des Strafverfahrens kann gemäß § 153a StPO oder aus sonstigen Gründen erfolgen.

7. Mit der Zahlung der in Nr.3 und 4 genannten Beträge und Erfüllung der sonstigen Verpflichtungen aus dieser Vereinbarung sind sämtliche gegenseitigen Ansprüche der Parteien aus den früheren geschäftlichen und möglicherweise derzeit noch bestehenden rechtlichen Beziehungen der Parteien, egal aus welchem Rechtsgrund auch immer, abgegolten und erledigt.
8. Herr A verpflichtet sich, Herrn B nach Erfüllung dieser Vereinbarung ein wohlwollendes Zeugnis/eine Beurteilung zur Vorlage für seine angestrebte Professur auszustellen.
9. Beide Parteien verpflichten sich, über den Inhalt dieser Vereinbarung ausdrücklich Stillschweigen zu bewahren.
10. Beide Parteien sind ebenfalls verpflichtet, gegenseitige Herabwürdigungen in fachlicher und persönlicher Hinsicht gegenüber Geschäftspartnern und sonstigen Dritten dauerhaft zu unterlassen. Dies gilt auch für alle tatsächlich und rechtlich nachteiligen Schritte, die gegen die jeweils andere Partei gerichtet sind.

### 8.3.2 Kurzzeit-Mediation

Eine andere besondere Form der Mediation, die in der Praxis nicht selten zur Anwendung gelangt, ist die sogenannte Kurzzeit-Mediation. Wenn die Zeit knapp bemessen ist und um die oft unbefriedigenden Diskussionen, die täglich in außergerichtlichen Bausitzungen zwischen den Parteien stattfinden, zu vermeiden, kann eine Kurzzeit-Mediation angeregt werden.

Eine Kurzzeit-Mediation (vgl. [2]) ist keine »Mediation light«, im Gegenteil: Sie erfordert eine erhöhte Konzentration, eine gute Vorbereitung und eine straffe Durchführung, wobei der Mediator/die Mediatorin für jede Phase der Mediation einen bestimmten Zeitraum kalkuliert.

Durch entsprechende Hinweise auf die zur Verfügung stehende Zeit können taktische Überlegungen der Parteien und entsprechende Widerstände häufig ausgeschlossen bzw. verhindert werden. Gerade am Ende der vereinbarten Zeit kann der Mediator/die Mediatorin vorsichtigen Druck auf die Parteien ausüben, die letzten Minuten für das Zustandekommen einer Lösungsvereinbarung zu nutzen.

Eine Kurzzeit-Mediation kommt in Betracht,

- wenn die zur Verfügung stehende Zeit gering ist (maximal ein bis zwei Tage),
- wenn die Parteien von weit voneinander entfernten Standorten anreisen müssen,
- wenn aus wichtigen Gründen eine schnelle Lösung gefunden werden muss, z. B. weil erhebliche, nach Tagen bemessene Vertragsstrafen drohen oder ein eingetretener Baustillstand aufgehoben werden muss.

## Fallbeispiel 2

- **Sachverhalt**

Im Rahmen einer Abrechnung von Planungs- und Überwachungsleistungen eines Architekten verweigerte der Bauherr jedwede Zahlung und rechnet gegen den Honoraranspruch seine deutlich höheren Schadensersatzansprüche wegen Schlechtleistungen und daraus resultierenden Schäden und Mehrkosten auf. Die Parteien hatten im Architektenvertrag eine Schiedsgerichtsvereinbarung getroffen. Das Dilemma bestand darin, dass der Berufshaftpflichtversicherer des Architekten bedingungs-gemäß Vereinbarungen im Rahmen von Schlichtungs- und Schiedsverfahren nicht zuließ. Der Architekt wurde dadurch einerseits daran gehindert, vor einem ordentlichen Gericht zu klagen. Bei Anrufung des Schiedsgerichts hätte er andererseits die Schadensersatzkosten mangels Übernahme durch den Berufshaftpflichtversicherer selbst zu tragen gehabt bzw. wäre der Vergütungsanspruch im Wege der Aufrechnung mit der Schadensersatzforderung entfallen. Der Anwalt des Bauherrn erkannte diese Situation, blockierte außergerichtliche Verhandlungen und versuchte, den Architekten zum Verzicht auf seine Vergütungsforderung gegen Wegfall der Schadensersatzforderung zu bewegen. Der Architekt drohte wegen dieser »Erpressungsversuche« mit der Einschaltung der Presse bzw. Medien.

- **Mediationsbedingungen**

Die verfahrenre Situation konnte dadurch entschärft werden, dass auf Veranlassung des Architekten ein Mediator zur Vermittlung der bereits eskalierten Situation eingeschaltet wurde. Dessen Aufgabe bestand vornehmlich darin, den Parteien in Abgrenzung zu den herkömmlichen Schieds- und Gerichtsverfahren die Vorteile einer Mediation, insbesondere Vertraulichkeit, Selbstverantwortung, Imagewahrung, und schließlich die günstigen Kosten des Verfahrens und einer außergerichtlichen Lösung, zu vermitteln.

- **Erste Bau-Mediationssitzung**

Nachdem die Vorteile der Bau-Mediation auch aufseiten des Bauherrn deutlich wurden, war dieser mit der Durchführung einer Mediation einverstanden, mit der Maßgabe, dass eine sogenannte Kurzzeit-Mediation zu einer schnellen Konfliktlösung führen müsse.

So kam das eigentliche Gespräch, nunmehr allerdings ohne die beratenden Rechtsanwälte der Parteien, in Gang und zeigte bereits am Ende der ersten Sitzung erste Erfolge. So wurden die jeweiligen Nachteile, auch die des Bauherrn, für den Fall des Scheiterns der Verhandlungen erstmals in vollem Umfang ersichtlich. Des Weiteren konnten auch die Interessen und Bedürfnisse beider Seiten freiheraus und ohne Gesichtsverlust in einem vertrauten Rahmen offengelegt werden. Dabei wurde hinreichend deutlich, dass sich der Architekt als der eigentliche »Bauherr« angesehen und daher die rein praktischen und wirtschaftlichen Bedürfnisse des Bauherrn aus den Augen verloren hatte. Andererseits wurde dem Bauherrn die Befindlichkeit des Architekten in Bezug auf die zahlreichen Mängelvorwürfe nahegebracht. Er musste schließlich einräumen, dass dadurch das Selbstverständnis, die Ehre sowie der Ruf des Architekten erheblich beeinträchtigt wurden.

- **Zweite Bau-Mediationssitzung**

In der zweiten Sitzung, einen Tag später, konnte der Bauherr in erheblichem Umfang von den zunächst eingeforderten Schadensersatzforderungen Abstand nehmen. So gelang es dem Architekten, auch seinen Berufshaftpflichtversicherer ins Boot zu holen, der mit dem »guten Verhandlungsergebnis« leben konnte. Alle Beteiligten hatten am Ende das Gefühl, ein durchaus »gutes Geschäft« getätigt zu haben. Daher konnte kurzfristig mithilfe der Anwälte und unter Einbeziehung bzw. Zustimmung des Berufshaftpflichtversicherers des Architekten eine einvernehmliche außergerichtliche und umfassende Vereinbarung schriftlich fixiert werden.

### 8.3.3 Wenn es nur ums Geld geht

In der Baubranche und auch bei Bau-Mediatoren hört man erstaunlich häufig die Meinung, dass die Interessenklärung entfallen könne, da es offensichtlich »nur ums Geld« gehe. Genau hier fängt der wichtigste Teil der Mediation an, nämlich der Blick hinter das Thema Geld.

#### Fallbeispiel 3

- **Gerichtliche Anwalt-Mediation**

In einem beim Landgericht anhängigen Rechtsstreit wurden von einem Bauunternehmer als Auftragnehmer nach ausgesprochener Kündigung des Bauvertrags die restliche Vergütung, die zusätzliche Vergütung wegen Mehrleistungen sowie der entgangene Gewinn eingeklagt. Der Bauträger als Auftraggeber verweigerte jedwede Zahlung und beanspruchte Schadensersatz wegen Schlechtleistung und Verzug. Aufgrund der Fülle der behaupteten Leistungsmängel und der Benennung von zahlreichen Zeugen wäre eine umfassende und zeitraubende Beweisaufnahme erforderlich geworden. Das Gericht schlug daher die Durchführung eines Mediationsverfahrens durch qualifizierte Anwalt-Mediatoren im Rahmen eines Modellverfahrens vor. Die Anwalt-Mediatoren (Co-Mediation) kontaktierten die jeweiligen Prozessbevollmächtigten der Konfliktparteien, erläuterten das Verfahren und vereinbarten einen ersten Mediationstermin.

Nachdem der Sach- und Streitstand von den Prozessbevollmächtigten vorgetragen worden war, formulierten die Parteien das Ziel, in nur einer Sitzung zu einer Lösung zu gelangen. Andernfalls sollte der Streit vor Gericht fortgeführt werden. Die an die Anwalt-Mediatoren gestellte Aufgabe war nicht leicht, da der Konflikt bereits eskaliert war und die Medianten nicht miteinander kommunizieren wollten. Zu Beginn der Mediationssitzung wurde heftig gestritten und der Konflikt drohte weiter zu eskalieren. Den Mediatoren gelang es allerdings, durch kontinuierliches Hinterfragen des Sachverhalts die wahren Ursachen des Konflikts allmählich herauszuarbeiten. Auch die Betrachtung der jeweiligen Gefühlsebenen der Parteien zu Beginn und während des Konflikts führte zu allmählicher Entspannung und zu Verständnis für die Sichtweise des jeweils anderen. Daraus erwuchs die Bereitschaft der Parteien, sich gegenseitig aufmerksamer zuzuhören. In diesem Rahmen gelang es, die Bedürfnisse und Interessen beider Seiten, z. B. Anerkennung der Arbeitsleistung, Wahrung der Hand-



werkerehre, Rettung der Baufirma, der gute Ruf des Bauträgers, Anerkennung der Aufwendungen und Verluste des Bauträgers, Kenntnisnahme der eigenen Ärgernisse mit dem Bauherrn aufgrund der Mängel und der Verzögerungen am Bau, zu klären. Die Herausarbeitung der wechselseitigen Interessen machte deutlich, dass hinter dem Zahlungsanspruch vor allem emotionale Bedürfnisse der Parteien standen.

Nach Klärung dieses wesentlichen Verfahrensabschnitts konnte in intensiven Verhandlungen die Grundvoraussetzung für eine Einigung geschaffen werden, nämlich die Vereinbarung einer noch zu zahlenden Vergütung an den Bauunternehmer. Anschließend wurden weitere Streitpunkte mithilfe der Anwälte einvernehmlich geregelt und im Rahmen eines Vergleichstextes niedergelegt. In einer vierstündigen Sitzung wurde somit eine umfassende Lösung für die Angelegenheit gefunden. Einige Tage später wurde der Vergleich vom Gericht protokolliert. Damit waren die Ansprüche vollstreckbar und das Gerichtsverfahren beendet.

- **Grundsatz**

Wenn es um die Vergütung der Leistungen eines ausführenden Unternehmers geht, lassen sich in einer Vielzahl von Bau-Mediationen folgende Interessen auf beiden Seiten heraushören:

Interessen von Unternehmern:

- Sicherung der Existenz des handwerklichen Unternehmens
- Anerkennung der Leistung als vertragsgerecht
- Wertschätzung der Person des Unternehmers
- Wiederherstellung der Handwerkerehre durch vollständige Zahlung
- Erhaltung/Wiederherstellung der Reputation des Unternehmers
- Zahlung als vertragstreu Verhalten
- Anerkennung der Zuverlässigkeit des Unternehmers
- Anstreben einer gerechten Lösung
- Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Lieferanten
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Anerkennung der Identifikation mit dem Bauvorhaben
- Wiederherstellen des Vertrauens in die Vertragserfüllung durch den Bauherrn

Interessen von Bauherren:

- Sicherung der Existenz des Bauherrn
- Identifikation mit dem Projekt des Bauherrn
- Anerkennung der Kostensicherheit
- Berücksichtigung des Budgets und der Wirtschaftlichkeit des Bauvorhabens
- Vertragstreu Verhalten des Handwerkers in Form der Mängelbeseitigung
- Vertrauen in die Zuverlässigkeit des Unternehmers
- Anstreben einer gerechten Lösung/Gerechtigkeit
- Übernahme der Verantwortung durch mangelfreie Leistungserbringung
- Erhaltung/Wiederherstellung des Images des Bauherrn als zahlungswilliger Schuldner

Aufgrund der teilweise unterschiedlichen Interessen der Beteiligten sind entsprechende geeignete Lösungsideen zu entwickeln, die von beiden Seiten zum Zwecke einer Lösung akzeptiert werden.

## 8.4 Fazit

Die vorgenannten Praxisfälle entsprechen nicht durchweg dem früheren Grundverständnis von Mediation. Vor ca. 20 Jahren sollten sämtliche Beteiligten in den Mediationsitzungen anwesend sein und auch der Begriff der Mediation wurde weitaus enger gefasst. Die hier behandelten Fälle, insbesondere die Shuttle-Mediation und auch der Fall, der vom Gericht in die Anwaltsmediation eingebracht wurde, zeigen hinreichend deutlich, dass der Raum für die Durchführung von Mediationen größer geworden ist. Von manchen Mediationspraktikern wird sogar die Auffassung vertreten, dass nach längeren Einzelgesprächen, in denen die Positionen, Interessen und auch Lösungsideen der jeweils Beteiligten ausgearbeitet und synchronisiert wurden, weitaus bessere Ergebnisse erzielt werden konnten. Darüber hinaus ist es für eine Mediation noch nicht zu spät, auch wenn die Parteien zu irgendeinem Zeitpunkt bereits den Gerichtsweg gewählt haben. Für die Baubranche ist das Mediationsverfahren unter diesen Gesichtspunkten ein erfolgversprechendes Modell. Es bietet wesentliche Vorteile, bedarf jedoch noch der weiteren Verbreitung in der Praxis, zumal z. B. bei öffentlichen Auftraggebern das Mediationsverfahren teilweise nicht bekannt ist bzw. aus meiner Sicht unbegründete Vorbehalte und Einwendungen bestehen.

### Literatur

- [1] Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden. 2. Aufl. Stuttgart: Verlag Freies Geistleben, 2000
- [2] Krabbe, Heiner: Kurz-Mediation – Die Kunst der Gesamtmediation in einer Sitzung. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM) (2004), Nr. 2, S. 72 ff. Münster: ZKM, 2004



## 9 Typische Konfliktfelder bei Transaktionen in der gewerblichen Immobilienwirtschaft

Anne Braun

### 9.1 Einleitung

Deutschland befindet sich seit 2009 in einer anhaltenden Boomphase auf dem Immobiliensektor. 2018 wurde auf dem Investmentmarkt mit 61,5 Mrd. € erstmals die 60-Mrd.-€-Schwelle überschritten. Davon entfällt gut die Hälfte auf Transaktionen im dreistelligen Millionenbereich. Der Anteil ausländischer Investoren stieg von 16 % im Jahr 2009 auf über 40 % in 2018. [1]

Die Branche hat sich über die vergangenen 20 Jahre stark professionalisiert; anderenfalls wären Transaktionen in diesem Umfang wohl auch schwer durchführbar. Ich war Partnerin in einem internationalen Immobilienberatungsunternehmen und habe über viele Jahre zahlreiche Immobilientransaktionen begleitet. Später war ich für die Integration einer übernommenen Property-Management-Einheit verantwortlich.

In beiden Bereichen habe ich ganz unterschiedliche Erfahrungen mit Konflikten gemacht. In diesem Beitrag schildere ich, welche Konflikte bei Immobilientransaktionen – hier veräußert der Verkäufer eine oder mehrere Immobilie(n) an den Käufer – typischerweise auftreten. Des Weiteren gehe ich auf Unternehmensverkäufe am Beispiel des Outsourcings der Hausverwaltung bzw. des Property Managements ein. Dies ist eine besondere Konstellation, in welcher der Unternehmenskäufer sodann Dienstleister des Verkäufers wird.

Grundsätzlich werden die drei folgenden Konfliktdimensionen unterschieden [2]:

1. Die rationale Dimension umfasst ein bestimmtes Problem. Hier geht es um inhaltliche Unstimmigkeiten, also um Sachkonflikte.
2. Die emotionale Dimension bezieht sich auf die Gefühlswelt und zeigt sich z. B. in Form von Beziehungskonflikten oder in der Art der Zusammenarbeit.
3. Die gesellschaftliche bzw. wertmäßig-kulturelle Dimension, die sich bei Wertekonflikten zeigt.

Bei Immobilientransaktionen treten Konflikte vor allem in der Verhandlungsphase auf und beziehen sich auf Sachfragen zwischen den Vertragspartnern. Im Falle des Property-Management-Outsourcings, bei dem die Vertragspartner über die Transaktion hinaus durch einen Dienstleistungsvertrag verbunden bleiben, stehen die emotionale und die wertmäßig-kulturelle Dimension im Vordergrund; Konflikte treten in der nachgelagerten Integrationsphase auf.

Im folgenden Beitrag werden diese Konflikte näher beleuchtet und aus meiner Sicht zielführende Lösungsansätze aufgezeigt.

## 9.2 Immobilientransaktionen

Immobilientransaktionen weisen einige Besonderheiten auf, durch die sie sich von Transaktionen mit anderen Wirtschaftsgütern deutlich unterscheiden:

Zum einen ist dies die Höhe der Investition an sich. Die Kaufpreisspannen sind hoch und insbesondere im gewerblichen Bereich sind Volumina von mehreren hundert Millionen Euro auch für Einzelobjekte nicht selten. So hatte beispielsweise die größte Einzeltransaktion im Büroimmobiliensektor in Deutschland im Jahr 2018 ein Volumen von 700 Mio. €. Hierbei handelte es sich um den Verkauf des OmniTurms von Tishman Speyer an den offenen Immobilienfonds Hausinvest der Fondsgesellschaft Commerz-Real. Die Höhe der Investition und die eingeschränkte Fungibilität von Immobilien führen zwangsläufig zu hohen Transaktionskosten. Denn neben Grunderwerbsteuer sowie Notar- und Gerichtsgebühren fallen die Kosten einer umfangreichen Due-Diligence-Prüfung ins Gewicht. Darüber hinaus entstehen Kosten für eine qualifizierte Immobilienbewertung, die insbesondere bei großvolumigen Transaktionen in der Regel von Finanzierungspartnern und/oder Investoren verlangt wird. Bei Involvierung eines Transaktionsberaters ist von einer der Parteien zudem eine Maklerprovision zu entrichten. Zum anderen ist ein strukturierter Transaktionsprozess, wie er bei großvolumigen Immobiliengeschäften durchgeführt wird, äußerst komplex:

Auf Verkäuferseite werden zunächst die Verkaufsunterlagen erstellt. Diese bestehen einerseits aus einem sogenannten Investment-Memorandum, welches den Verkaufsgegenstand detailliert beschreibt und die sonstigen für den Verkauf relevanten Parameter darlegt. Außerdem werden sämtliche Unterlagen zusammengestellt, die für den Verkaufsgegenstand relevant sind und die den Angaben im Investment-Memorandum zugrunde liegen.

In einem mehrstufigen Prozess werden zunächst anhand einiger zentraler Eckdaten das Interesse einer größeren Anzahl an Investoren sondiert und die ernsthaften Interessenten identifiziert. Letztere werden dann aufgefordert, auf Basis des Investment-Memorandums ein qualifiziertes Angebot in Form eines sogenannten Letter of Intent bzw. LOI abzugeben. Qualifiziert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die dem Kaufpreisangebot zugrunde liegenden Annahmen beschrieben werden müssen. Dem vielversprechendsten Kaufinteressenten wird sodann die Möglichkeit eingeräumt, eine detaillierte Sorgfältigkeitsprüfung (»Due Diligence«) durchzuführen, indem Zugang zum Kaufgegenstand und den zuvor zusammengestellten Unterlagen gewährt und die Möglichkeit eingeräumt wird, Fragen zu stellen. Es kommt auch vor, dass, um Konkurrenz zu schaffen, die Due-Diligence-Phase mit mehreren Investoren parallel durchgeführt wird.

Nach abgeschlossener Due Diligence legt der Kaufinteressent das finale Kaufpreisangebot vor. Abweichungen vom indikativen Angebot gemäß LOI müssen dabei erläutert werden.

Der Kaufvertrag wird häufig schon während der Due Diligence verhandelt, ansonsten im Anschluss daran.

Alles in allem führen die Höhe der Investition sowie die Komplexität und die damit einhergehende Dauer des Transaktionsprozesses, in dem eine große Anzahl an Personen involviert sein kann, häufig zu Konflikten zwischen den Beteiligten.

### 9.2.1 Konflikte im Rahmen von Immobilientransaktionen

Über den erfolgreichen Abschluss einer Transaktion entscheidet neben der generellen Transaktionssicherheit letztlich der Preis, und so überwiegen meiner Erfahrung nach die Sachkonflikte in Bezug auf die Einschätzung preisbeeinflussender Faktoren, sofern sich deren Bewertung durch den Kaufinteressenten nach abgeschlossener Due Diligence ändert. Dies wird anhand einiger Beispiele veranschaulicht:

Der Kaufpreis einer vermieteten Immobilie hängt wesentlich von den bestehenden Mietverträgen ab. Stimmen die Angaben im Investment-Memorandum nicht mit den tatsächlichen Mietverträgen überein, wird ein Käufer den Kaufpreis entsprechend anpassen wollen. Ich habe bei Transaktionen beispielsweise erlebt, dass in einer Mieterliste bei der Mietvertragslaufzeit eventuell bestehende mieterseitige Sonderkündigungsrechte nicht berücksichtigt wurden. Derartige Fehler führen auf Käuferseite nicht nur zu Kaufpreisanpassungen, sondern häufig auch zu Zweifeln an der Datenqualität insgesamt.

Der technische Zustand einer Immobilie schlägt sich in Form einer zukünftig geplanten Instandhaltung bzw. -setzung ebenfalls unmittelbar auf den Kaufpreis nieder. Verkäufer und Käufer haben hier gegenläufige Interessen: Ein Kaufinteressent wird in der technischen Due Diligence besonders strenge Maßstäbe ansetzen, während ein Verkäufer wahrscheinlich eine technisch weniger aufwendige Lösung als adäquat erachtet.

Neben der rationalen Dimension im Zusammenhang mit Sachkonflikten kann gerade bei Vertragsverhandlungen auch die emotionale Dimension eine Rolle spielen. Sie kann aber auch als bewusste Verhandlungstaktik von einer Partei eingesetzt werden. Ein bestehender Sachkonflikt wird dabei auf die emotionale Ebene gehoben, um ihn immer weiter eskalieren zu lassen. Wenn solche Situationen nicht gut moderiert und auf die Sachebene zurückgebracht werden, können sie sich derart hochschaukeln, dass ein Deal am Ende scheitert. [3]

### 9.2.2 Lösungsansätze

Durch den beschriebenen strukturierten Transaktionsprozess und unter Berücksichtigung der Aspekte menschlicher Kommunikation sowie der auftauchenden Emotionen lassen sich viele Konflikte vermeiden.

Hierzu gehört, dass der Verkäufer den Kaufinteressenten die für ihn wichtigen Parameter der Transaktion für den von Anfang an klar beschreibt – angefangen bei der Verhandlungssprache über den Ablauf der Due Diligence und die Zeitschiene bis hin zur Preisvorstellung und zu einem Kaufvertragsentwurf. Der Kaufvertragsentwurf sollte in einem frühen Stadium der Due Diligence zur Verfügung gestellt und ausführlich besprochen werden, da so wesentliche potenzielle Konfliktfelder wie z.B. Zusicherungen des Käufers, Kaufpreissicherheit (Anzahlung) oder der Abwicklungsmechanismus frühzeitig diskutiert und geklärt werden können.

Des Weiteren kommt der sorgfältigen Aufbereitung der Informationen und Unterlagen eine zentrale Bedeutung zu. Um das Beispiel Mietverträge aufzugreifen: Inkonsistenzen zwischen Angaben im Investment-Memorandum und den tatsächlich vorhandenen Mietverträgen darf es nicht geben. Indem Vertrauen für die Richtigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen geschaffen wird, können viele Sachkonflikte von vornherein vermieden werden.

In Bezug auf emotionale Konflikte ist es wichtig, dass hochkochende Emotionen wahrgenommen und bearbeitet werden. Denn wer sich ernst genommen fühlt, wird sich viel eher auf Sachargumente einlassen können.

Bei großen Transaktionen bietet sich die Involvierung eines professionellen und erfahrenen Transaktionsberaters an und kann erfolgsentscheidend sein. Ein gut geführter Transaktionsprozess zeichnet sich durch Transparenz und Fairness aus und schafft Klarheit über die Erwartungen beider Seiten. Je weiter die Verhandlungen fortschreiten, desto größer ist das beidseitige Interesse am Zustandekommen des Vertrags. Der Käufer hätte durch die Due Diligence anderenfalls »Dead Deal Costs«. Der Verkäufer müsste den Verkaufsprozess neu starten, was kein positives Signal am Markt ist und weshalb mit Preisabschlägen zu rechnen wäre. Sobald sich die emotionale Dimension während der Verhandlungen zeigt, ist es von großem Vorteil, wenn der Transaktionsberater über konfliktlösende Kompetenzen verfügt und in der Lage ist, die Diskussion zurück auf die Sachebene zu lenken, die Interessen in Einklang zu bringen und Lösungsansätze zu finden, die den Interessen und Bedürfnissen beider Seiten gerecht werden.

### 9.3 Unternehmenskauf im Immobiliensektor am Beispiel von Property-Management-Outsourcing

Bei Unternehmenskäufen im Immobiliensektor wird zwischen Unternehmen mit Immobilienbestand und Unternehmen, die eine Dienstleistung im Immobiliensektor erbringen, unterschieden. Kommt es wie bei einem Share Deal vor allem auf den Immobilienbestand an, ähnelt der Transaktionsprozess dem einer reinen Immobilientransaktion. Zur Prüfung des Immobilienbestandes kommt die Unternehmensprüfung hinzu. Dies führt zwar zu zusätzlicher Komplexität, die Kernthemen bleiben aber Immobilienthemen und ähneln damit einer reinen Immobilientransaktion.

Geht es hingegen um Dienstleistungen, liegen mögliche Konflikte wie bei anderen Unternehmenskäufen neben dem organisatorischen Ablauf der Ankaufsprüfung in folgenden Bereichen:

- Unternehmensbewertung
- Strukturierung der Transaktion bzw. der Kaufpreiszahlung: Zahlung des Kaufpreises sofort, über eine Regelung zur Mehrerlösbeteiligung über einen gewissen Zeitraum und mit definierten Meilensteinen oder mit Besserungsschein beim Erreichen bestimmter Ziele
- Schlüsselmitarbeiter und Besetzung von Positionen: Wie lange verbleiben zentrale Personen mindestens im Unternehmen und wie werden Führungspositionen besetzt?

Im Folgenden wird am Beispiel des Auslagerns des Property-Managements an einen externen Dienstleister veranschaulicht, dass sich in einer Konstellation, in der Verkäufer und Käufer nach der Transaktion vertraglich aneinander gebunden bleiben, die Konflikte zeitlich eher nach hinten in die Integrationsphase verschieben und eher intern auf Käuferseite auftreten.

Während Kaufverträge punktuelle Ereignisse sind, die durch Erfüllung der Leistungspflichten der Parteien zu einem Abschluss kommen, werden beim Outsourcing des Property-Managements aus den Verhandlungspartnern Kooperationspartner: Der Verkäufer veräußert hierbei einen kompletten Geschäftsbereich und schließt mit dem Käufer einen Dienstleistungsvertrag über die Verwaltung der Immobilien. Die Mitarbeiter werden vom Käufer übernommen. Das jüngste Beispiel für eine solche Transaktion ist STRABAG Property and Facility Services, die im April 2019 von Corpus Sireo das Property-Management erworben und alle Mitarbeiter dieser Sparte übernommen haben. Gleichzeitig hat STRABAG Property and Facility Services große Verwaltungsaufträge mit Swiss Life, dem Eigentümer von Corpus Sireo, abgeschlossen.

## Property-Management

Unter Property-Management versteht man das operative Management von Immobilien im Interesse des Eigentümers. Das Ziel des Property-Managements besteht darin, eine durch das übergeordnete Asset-Management vorgegebene Objektstrategie effizient umzusetzen. Das Aufgabenspektrum umfasst die Bereiche Planung, Bewirtschaftung, Buchhaltung, Risikomanagement sowie Reporting. Es bestehen Schnittstellen zum Verkauf einer Immobilie, denn das Property-Management stellt alle wesentlichen Daten und Dokumente zur Verfügung (siehe oben unter Abschnitt 9.2).

Das Property-Management bildet mit seinen vielfältigen Aufgaben die wichtige Grundlage für ein ergebnisgesteuertes Immobilienmanagement durch den Immobilieneigentümer. Wenn hier Fehler passieren, kann dies erhebliche Risiken bis hin zu Gefahr für Leib und Leben (z. B. mangelnder Brandschutz im Grenfell Tower) bedeuten und zu finanziellen Schäden führen (z. B. Mietvertrag ist falsch erfasst und es wird zu wenig Miete in Rechnung gestellt).

## Organisation von Property-Management

Bestandshalter organisieren die Verwaltung ihres Immobilienbestandes entweder extern durch einen oder mehrere Dienstleister oder sie verwalten ihn selbst. In den Aufgabenbereich des Property-Managements fallen eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten, die verschiedene Fachkenntnisse erfordern, z. B. Buchhaltung, technisches Wissen und Kenntnisse der kaufmännischen Immobilienverwaltung. Die Verwaltung durch ein eigenes Team ist bei einem derart personalintensiven Geschäft daher nur bei sehr großen oder zumindest regional konzentrierten Beständen wirtschaftlich sinnvoll.

Property-Management ist in Deutschland ein Geschäftsfeld mit geringen Margen, das durch einen hohen Grad an Standardisierung gekennzeichnet ist. Sehr große Property-Manager können diese Dienstleistung aufgrund von Skaleneffekten (z. B. durch zentrale Organisation von Buchhaltung, IT, Mahnwesen etc.) oft günstiger anbieten.



Aus diesem Grund entscheiden sich manche Bestandhalter dafür, sich auf die strategischen Aspekte der Betreuung des Immobilienmanagements zu konzentrieren und das Property-Management auszulagern.

### 9.3.1 Konflikte im Rahmen von Property-Management-Outsourcing

#### Sachkonflikte zwischen den Vertragsparteien

Die Übernahme einer Property-Management-Einheit ist zwar sehr komplex, während des Verkaufs- bzw. Übernahmeprozesses sind die Interessen beider Parteien aber durchaus gleichgeschaltet, da hier alles auf einen reibungslosen Übergangsprozess ausgerichtet ist: Der Käufer des Unternehmens legt in dieser Phase die wichtige Grundlage, damit die Dienstleistung effizient und konform mit dem Leistungsverzeichnis erbracht und dabei mindestens die kalkulierte Marge erwirtschaftet werden kann. Der Verkäufer hat größtes Interesse daran, Brüche in der Bewirtschaftung seines Portfolios zu vermeiden; die Verwaltung sollte möglichst nahtlos weiterlaufen. Darüber hinaus hat der Verkäufer – zumindest, wenn ein langfristiger Immobilienanlagehorizont besteht – ein Interesse daran, dass der Käufer der Property-Management-Einheit als Dienstleister eine auskömmliche Marge erwirtschaftet, da er die Dienstleistung sonst nicht nachhaltig erbringen kann.

Diese Phase der gleich gerichteten Interessen sollte unbedingt dazu genutzt werden, potenzielle spätere Spannungsfelder möglichst gering zu halten. Grundlage dafür ist die Durchführung einer gründlichen Due Diligence, z. B.:

Die beschriebenen Aufgabenfelder im Property-Management lassen erkennen, dass es typischerweise eine große Fülle an Dokumenten gibt. Dazu zählen unter anderem Mietverträge, Schriftverkehr und technische Dokumentationen. Der Käufer muss in der Ankaufphase prüfen, ob diese vollständig und den Mitarbeitern auch bekannt sind und ob sämtliche Aufgaben bislang ordnungsgemäß erledigt wurden oder ob ein Rückstau aufgearbeitet werden muss.

Eine saubere Datenpflege (Objektdaten, Mietvertragsdaten, Buchhaltung etc.) ist ebenfalls von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Übernahme der Verwaltung. Unerledigte oder nicht sauber aufbereitete Sachverhalte könnten sonst nachgelagert zu erheblichen Problemen in der Verwaltung führen. Wurden beispielsweise die Nebenkostenabrechnungen nicht sorgfältig erstellt und liegen als Folge davon zahlreiche Widersprüche von Mietern vor, kann dieser Umstand, je nach Umfang, erhebliche Mehrarbeit bedeuten.

Neben einer sorgfältigen Due Diligence ist die Art und Weise der Datenmigration – Übernahme des Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP-System)<sup>1</sup> des Verkäufers oder Überführung der Daten in die bestehende Software des Käufers – ein sehr sensibler Punkt, denn hier geht es um das elektronische Abbild sämtlicher Datenpunkte eines

1 »Ein [...] ERP-System dient der funktionsbereichsübergreifenden Unterstützung sämtlicher in einem Unternehmen ablaufenden Geschäftsprozesse [...], die über eine gemeinsame Datenbasis miteinander verbunden sind.« [4]

Portfolios. Der Käufer muss sicherstellen, dass die Buchhaltung nahtlos weitergeführt und das Reporting in der abgestimmten Form pünktlich zur Verfügung gestellt werden können.

Die Ergebnisse der Due Diligence und der abgestimmte Plan zur Datenmigration sollten dann im Dienstleistungsvertrag berücksichtigt werden. Je sorgfältiger dieser von den Parteien verhandelt wird, desto solider kann er bei später auftretenden Differenzen als Referenz dienen, um Streitpunkte zu versachlichen. Zu vage formulierte Property-Management-Verträge können in der laufenden Betreuung im Konfliktfall zu erheblichen Friktionen führen.

Das Konfliktisiko verschiebt sich hier im Vergleich zu einem Immobilienverkauf eher nach hinten, also in die Zeit nach Abschluss der Transaktion, wenn die Dienstleistung erbracht wird.

### Innerbetriebliche Konflikte

An den Abschluss des Unternehmenskaufvertrags schließt sich der Integrationsprozess an. Da Property-Management ein personalintensives Geschäft mit geringen Margen ist, kommt der Effizienz einer Organisation große Bedeutung zu. In den meisten Fällen sind Maßnahmen notwendig, um die vorher separaten Unternehmen zu einer effizienten Einheit zusammenzuführen. Anpassungen können die betriebliche Organisation betreffen, also die Organisationsstruktur an sich, sowie die Prozesse.

Beispielsweise ist die Buchhaltung bei vielen Property-Managern als zentrale Abteilung an einem Standort angesiedelt. Je nachdem, wie und wo die Buchhaltung bei dem übernommenen Unternehmen organisiert ist, kann hier Umstrukturierungsbedarf bestehen. Anpassungen des Organigramms können zu einem Vorgesetztenwechsel führen und/oder die eigene Position oder den Arbeitsort eines Mitarbeiters betreffen.

Um effizientes Arbeiten im Rahmen des mit einem Auftraggeber vereinbarten Leistungsverzeichnisses zu gewährleisten, ist es im Property-Management üblich, Prozesse für die in Abschnitt 9.3 genannten unterschiedlichen Arbeitsbereiche festzulegen. Bei einer Übernahme wird es in der Regel zu neuen oder veränderten Prozessen für mindestens einen Teil der Mitarbeiter kommen. Ich habe erlebt, dass solche Veränderungen zu mehr oder weniger starkem Widerstand bei den betroffenen Mitarbeitern führen können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Veränderungen für sie entweder nicht nachvollziehbar sind oder man ihnen bewusst oder unbewusst das Gefühl gibt, früher sei alles schlecht gewesen.

Eine Integration bringt, wie oben bereits erwähnt, häufig auch eine Software-Umstellung mit sich. Wenn das ERP-System des Verkäufers übernommen wird, müssen sich die bisherigen Mitarbeiter des Käufers umstellen oder umgekehrt. Selbst wenn die Systeme parallel laufen, müssen die Mitarbeiter dennoch auf das jeweils andere System geschult werden, um sich z.B. vertreten zu können. Property-Management-Systeme sind komplex, gleichzeitig ist die korrekte Eingabe und Verarbeitung der Daten von entscheidender Bedeutung für die ergebnisorientierte Bewirtschaftung einer Immobilie und einen Verkaufsprozess, wie er in Abschnitt 9.2 beschrieben wurde. Eine Umstellung bedeutet für die Mitarbeiter eine große Veränderung in der bekannten Arbeitsweise und kann auf-

grund der besonderen Bedeutung, die den Daten im Gesamtkontext zukommt, zu großer Verunsicherung führen.

Unterschiedliche Unternehmenskulturen und Wertegefüge sowie die sich hieraus ergebenden individuellen Vorstellungen über Verhaltensnormen können Auslöser für Wertekonflikte sein. Bei internationalen Transaktionen kommt noch die jeweilige Landeskultur hinzu. Ein sehr plakatives Beispiel ist die Anredekonvention. Wird sich beispielsweise in dem einen Unternehmen gesiezt und in dem anderen geduzt, kann sich hieraus ein echtes Dilemma ergeben. Behält man die jeweiligen Gepflogenheiten bei, führt dies zu einem großen Durcheinander der Anredeformen. Auf der anderen Seite kann eine Umstellung für den einen oder anderen wirklich schwierig werden.

Diese anstehenden Veränderungen im Unternehmen sind für Mitarbeiter – und zwar sowohl für die Mitarbeiter des übernehmenden Unternehmens als auch für die, die übernommen werden – häufig Anlass für Unsicherheit und Ängste, betreffen also die emotionale Dimension, und können Veränderungs-, Autoritäts- oder Wertekonflikte zur Folge haben.

### 9.3.2 Lösungsansätze

Das Management des Integrationsprozesses sollte frühzeitig geplant und vorbereitet werden. Häufig fällt die Integration in den Zuständigkeitsbereich der Geschäftsleitung. Idealerweise wird aber die Position eines Integrationsmanagers geschaffen, der eng mit dem Management zusammenarbeitet und sich voll auf diese Aufgabe konzentrieren kann. Dies sollte eine Person mit besonderen Fähigkeiten in Bezug auf das Erkennen und Bearbeiten von Konflikten sein. Der Integrationsmanager sollte, trotz der Zusammenarbeit mit dem Management, allparteilich und empathisch sein, um so das Vertrauen aller Beteiligten zu gewinnen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass sich das Management den sonstigen, von der Akquisition unabhängigen, Aufgabenfeldern widmen kann und gleichzeitig die Integration mit der notwendigen Konzentration verfolgt wird. [5]

Neben einer guten Planung des Integrationsprozesses ist für einen konstruktiven Umgang mit den auftretenden Konflikten eine neutrale Position erforderlich. Dabei erfolgt die Planung der Integration durch den Integrationsmanager; die effiziente Implementierung wird durch die neutrale mediative Begleitung sichergestellt. Diese Aufgabenteilung hat den Vorteil, dass eine neutrale Stelle notwendige Anpassungen des ursprünglichen Integrationsplans wesentlich leichter vermitteln kann. Das Management hat während des Due-Diligence-Prozesses bestimmte Vorstellungen darüber entwickelt, wie die Integration ablaufen soll. Sieht die Realität dann aber anders aus, fällt es bei direkter Involvierung meist sehr schwer, von den ursprünglichen Vorstellungen abzurücken. [5]

Die beschriebenen Veränderungskonflikte vermeidet bzw. verringert man am besten durch offene Kommunikation. Auf diese Weise wird Spekulationen entgegengewirkt und Unsicherheit reduziert.

Durch das Einbeziehen der Mitarbeiter, indem diese beispielsweise Vorschläge für die Ausgestaltung bestimmter Prozesse unterbreiten können, fühlen sich die Mitarbeiter involviert statt ohnmächtig und häufig lässt sich dabei großes Engagement beobachten. Allerdings ist es in diesem Zusammenhang sehr wichtig, sich mit den Ideen auch tatsächlich auseinanderzusetzen, diese aufzugreifen oder zu erläutern, aus welchem

Grund ein Vorschlag verworfen wurde. Versanden Vorschläge, bewirkt dies in der Regel das Gegenteil. In diesem Prozess hat der Mediator eine wichtige Rolle, da seine Position es ermöglicht, unterschiedliche Sichtweisen neutral zu bewerten und dies sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern zu vermitteln.

In der von mir verantworteten Integration habe ich anfänglich Widerstände aufgrund von Veränderungskonflikten erlebt. Die Mitarbeiter bildeten beispielsweise vor der Übernahme Teambüros nach Abteilungen (kaufmännisches Property-Management, technisches Property-Management, Buchhaltung etc.). Nach der Übernahme wurden die Teams nach den jeweils betreuten Objekten räumlich neu organisiert, mit dem Ziel, dass jeder im Team die Gesamtsicht auf ein Objekt hat und jedes Team dadurch bessere und schnellere Problemlösungen erarbeiten kann. Das Ziel der neuen Bürostruktur, schnellere und bessere Erfolge und dadurch auch mehr Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter zu erreichen, wurde anfangs nicht verständlich kommuniziert, mit dem Ergebnis, dass die meisten Mitarbeiter die neue Bürostruktur abgelehnt haben. Wären sie nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern stattdessen einbezogen worden, hätte ihren Bedenken mit einfachen Maßnahmen Rechnung getragen werden können und der Widerstand wäre deutlich geringer ausgefallen. Die Buchhalter hatten Sorge, dass sie durch die andauernden Telefonate der Property-Manager abgelenkt würden und sich dadurch die Qualität ihrer Arbeit verschlechtere. Für diese Kollegen konnte mit schallschluckenden Elementen eine Verbesserung erreicht werden. Andere Mitarbeiter hatten sich an ihre Bürogemeinschaft gewöhnt und wollten diese nicht aufgeben. Dadurch, dass ihnen ein offenes Ohr geschenkt und darüber gesprochen wurde, lösten sich Widerstände weitgehend auf.

Dort, wo Unsicherheit besteht, da die Auswirkungen bestimmter Maßnahmen als unkontrollierbar empfunden werden, sollte ebenfalls transparent kommuniziert werden und insbesondere eine Erläuterung der Teilschritte stattfinden. Befürchten Mitarbeiter eine Verlagerung ihres Arbeitsplatzes, können das Aufzeigen der geplanten Zeitschiene und der Möglichkeiten, eine andere Position am bisherigen Arbeitsort auszufüllen, oder ähnliche Maßnahmen helfen. Unsicherheit oder Ängste vor neuen Anforderungen können durch Schulungen genommen oder zumindest abgemildert werden. Beispielsweise hatten wir für die Einführung einer neuen Software ein für unsere Organisation spezifisches Handbuch erstellt und ein detailliertes Schulungsprogramm aufgesetzt. Die Einführung der Software erfolgte schrittweise, während das bekannte System zunächst noch beibehalten wurde. Dieses Vorgehen hat sehr gut funktioniert und bei den meisten Mitarbeitern sogar großes Interesse an der neuen Software geweckt.

Autoritätskonflikte, die z. B. entstehen, wenn jemand Amtsautorität besitzt, aber keine Fachautorität [6], lassen sich am besten durch eine möglichst transparente Besetzung der zu vergebenden Stellen vermeiden, z. B. durch interne Stellenausschreibungen. Die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens haben dann im Idealfall keinen Grund zu der Annahme, dass die wesentlichen Stellen nur durch die Mitarbeiter des Käufers besetzt werden.

In Bezug auf Wertekonflikte sollte allen Mitarbeitern ausreichend Gelegenheit gegeben werden, die in dem jeweils anderen Unternehmen bestehende Firmenkultur kennenzulernen. Die Aufgabe des Mediators ist es hier, gegenseitige Wertschätzung herbeizuführen. Hierfür könnten in einem ersten Schritt wesentliche Unterschiede und deren Hintergründe herausgearbeitet werden. Dies schafft besseres Verständnis. Am Beispiel vom Duzen und Siezen sei dies veranschaulicht: Das eine Unternehmen ist international

tätig und das Duzen hat sich im Tagesgeschäft als praktikabel erwiesen. Das andere Unternehmen ist nur in Deutschland aktiv und das »Sie« daher gebräuchlich. Die Erklärung, dass man in internationalen Besprechungen nur schwer eine Person mit »Herr Müller« und eine andere mit »Roger« ansprechen kann, wird den »Siezern« helfen, den Hintergrund für das Duzen zu verstehen. In einem nächsten Schritt kann dann gemeinsam überlegt werden, wie kulturelle Differenzen überbrückt werden und die Unternehmen zusammenwachsen können. Ich selbst hatte dieses Thema ganz pragmatisch gelöst; die Mitarbeiter konnten selbst zwischen »du« und »Sie« wählen. In sehr großen Organisationen ist diese Vorgehensweise aber schlecht möglich, dort muss es eine einheitliche Regel geben, um den Überblick zu behalten.

## 9.4 Zusammenfassung

Die gewählten Fallbeispiele zu Transaktionen im Immobiliensektor könnten kaum unterschiedlicher sein und genauso verschieden sind auch die jeweiligen Konfliktfelder. Trotz aller Unterschiede wird aber sehr deutlich, dass diese komplexen Transaktionen gut vorbereitet und strukturiert werden müssen und dass eine gute Moderation, idealerweise durch einen unabhängigen Dritten mit mediativen Kompetenzen, Konflikten vorbeugen oder diese bereits im Entstehen lösen kann.

### Literatur

- [1] BNP Paribas Real Estate GmbH: Investmentmarkt Deutschland Property Report 2018. URL: <https://www.bnppre.de/wp/wp-content/uploads/2019/02/bnppre-immobilien-investmentmarkt-deutschland-property-report-2019.pdf> [Stand: 27. Mai 2019]
- [2] Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement, Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden: Gabler Verlag 1990
- [3] Glasl, Friedrich: Phasenmodell der Eskalation. In: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. akt. und erg. Aufl. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, 2004. S. 236-237
- [4] Vahrenkamp, Richard: Enterprise-Resource-Planning-System – Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/enterprise-resource-planning-system-51587> [Stand: 09.06.2019]
- [5] Dutt, Bettina: Die mediative Begleitung von Integrationsprozessen nach Unternehmenskäufen. Zeitschrift für Mediation (1999), Nr. 3, S. 135–140
- [6] Setzwein, Monika: Typische Konfliktarten in Projekten – setzweinblog. URL: <https://blog.setzwein.com/2009/10/12/typische-konfliktarten-in-projekten/> [Stand: 22.05.2019]

---

# 10 Mediation zwischen einer öffentlichen Verwaltung und einem Objektpächter

Martina Lauenroth und Robert Germund

Veränderungskonflikte im Bau- und Immobiliengeschäftsleben sind normal – Spannungen und Konflikte zwischen Geschäftspartnern sind somit auch etwas Alltägliches. Zudem leben wir in dynamischen Zeiten, die das Leben mit und Handeln bei Konflikten insgesamt vor neue Herausforderungen stellen. Je länger Geschäftsbeziehungen bestehen, desto mehr möchten viele der Geschäftspartner an dem vermeintlich bewährten sowie internalisierten Konfliktlösungsverhalten festhalten. Das Konflikt Erfahrungswissen ist jedoch oft bereits überholt, weshalb wir als Mediatoren nach neuen Ansätzen und Konfliktlösungsmethoden Ausschau halten.

Wie können Konfliktlösungen aussehen, wenn auf der einen Seite die öffentliche Hand beziehungsweise Verwaltung steht (vertreten durch Abteilungsleiter der Bauabteilung, das Gebäudemanagement und deren Rechtsamt) und auf der anderen Seite ein privater Geschäftsmann? Welche Spezifika ergeben sich aus dieser Fallkonstellation für die Mediation, die Mediatoren und letztlich vor allem natürlich für die jeweils beteiligten Konfliktpartner? Wie lassen sich Bau- und Immobilienkonflikte im Spannungsfeld zwischen Politik, Verwaltung und Privatpersonen als Konfliktparteien angesichts dieser Fragestellungen befrieden? Was geschieht, wenn solche Verfahren zugleich noch von öffentlichem Protest begleitet werden?

All diese und weitere Fragen stellten sich uns in einem Praxisfall, den wir nachfolgend darstellen.

## 10.1 Ausgangssituation zum Fallbeispiel

Vor etwa zehn Jahren begann die nachfolgend beschriebene Mediation, die uns mehr als drei Jahre lang beschäftigte. Nachdem ein Konflikt zwischen einer Stadtverwaltung und dem Pächter eines städtischen Gesellschaftshauses in einem Tierpark bereits einige Jahre juristisch durch sämtliche Instanzen ausgetragen worden war, dennoch immer umfangreicher wurde und weiter eskalierte, erreichte uns eines Tages ein Anruf mit einer durchaus besonderen ersten Anfrage.

### Mediator für Kündigung eines Pachtvertrags gesucht!

Der Leiter der Rechtsabteilung einer deutschen Großstadt rief an. Seine erste Frage war, ob es richtig wäre, dass wir in der Kanzlei als Mediatoren tätig seien. Dies bejahend,

fragte er weiter, ob wir dem Pächter eines »seiner« städtischen Gebäude an seiner statt kündigen könnten und dies bitte, in seinem Interesse, möglichst geräuschlos und schnell. Er erklärte uns, es gäbe einen Pachtvertrag über zehn Jahre, aber für die letzten sechs Jahre wolle man den Pächter gerne kurzfristig loswerden. Wir teilten ihm hierzu mit, dass dies zwar aus seiner Perspektive »eine gute Idee wäre«, aber dass dies nicht in den Aufgabenbereich der Mediation falle.

Nach einer kurzen allgemeinen Erläuterung zur Mediation und zum Mediationsverfahren war der Leiter der Rechtsabteilung für eine Mediation offen, »wenn die Bombe beim Pächter hochgegangen ist«. Er wollte erst einmal über die Sache nachdenken, zumal er enttäuscht war, dass wir dem Pächter des städtischen Gebäudes nicht kündigen würden.

Dieser Erstkontakt hatte zur Folge, dass er ein paar Tage später abermals anrief und anfragte, ob er nicht doch ein persönliches Gespräch in dieser Sache mit uns führen könne, mit dem Ziel, uns die Geschichte im Ganzen zu erzählen.

In den folgenden Tagen kam es zu einem persönlichen Gespräch in unserem Büro. Darin erfuhren wir, dass noch sechs Verfahren gerichtsanhängig waren und die Stadt alle bisher geführten Gerichtsverfahren gegen den Pächter ihres Gesellschaftshauses verloren hatte. Der Leiter der städtischen Rechtsabteilung stand zu diesem Zeitpunkt zwölf Monate vor seiner Pensionierung und wollte den Geschäftsbetrieb geordnet an einen Nachfolger übergeben, bestenfalls ohne mehrere noch gerichtlich auszufechtende Verfahren in dieser Angelegenheit.

Diese Gesamtsituation führte dazu, dass man im städtischen Rechtsamt über neue Wege der Konfliktlösung nachgedacht hatte und daher die Mediation als Lösungsweg ausprobieren wollte.

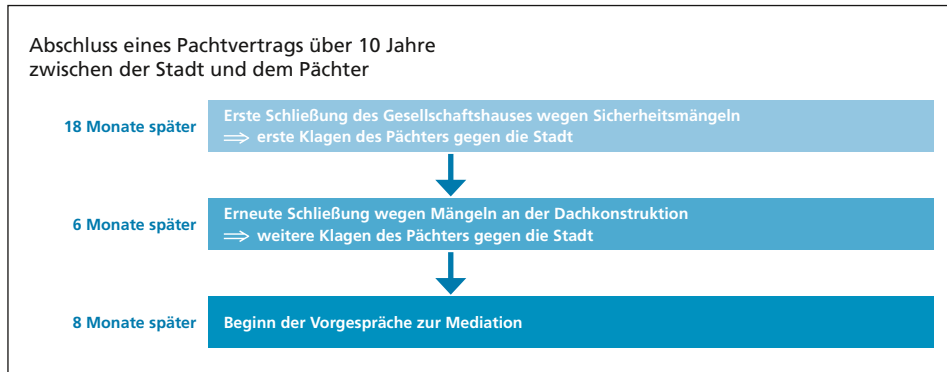
Obwohl wir dem Leiter der städtischen Rechtsabteilung in dem persönlichen Gespräch eröffnen mussten, dass der Ausspruch einer Kündigung nicht unser Job wäre, endete der Termin mit der Bitte, die Gegenseite zu fragen, ob sie sich auf ein Mediationsverfahren einlassen würde.

Nach dem Gespräch gingen wir auf den Anwalt der Gegenseite zu. Diesem war Mediation nicht fremd und er erklärte sich bereit, sich über Mediation auszutauschen. Nach Rücksprache mit seinem Mandanten rief er uns kurze Zeit später wieder an und teilte uns mit, dass er zumindest für ein Sechs-Augen-Gespräch (er, sein Mandant und ein Mediator) zur Verfügung stünde. Das war immerhin ein Anfang.

## 10.2 Konflikt und Hintergrund

Der Konflikt, der sich im weiteren Verlauf herauskristallisierte, stellte sich wie folgt dar: Auf der einen Seite gab es den Pächter eines Gesellschaftshauses, in dem diverse Festivitäten, bis hin zur Verköstigung der Besucher des städtischen Tiergeheges, stattfanden.

Auf der anderen Seite standen u.a. das Gebäudemanagement der Stadt und die gesamte städtische Verwaltung. Diese gaben an, sämtliche vom Bauamt geforderten Brandschutzmaßnahmen aus finanziellen Gründen nicht vornehmen zu können und dies schlichtweg auch nicht zu wollen. Letzteres geschah unter dem Hinweis darauf, dass der Pächter schließlich auch nicht die Gerichte anbiete, die sie sich vorgestellt hatten. Aus ihrer



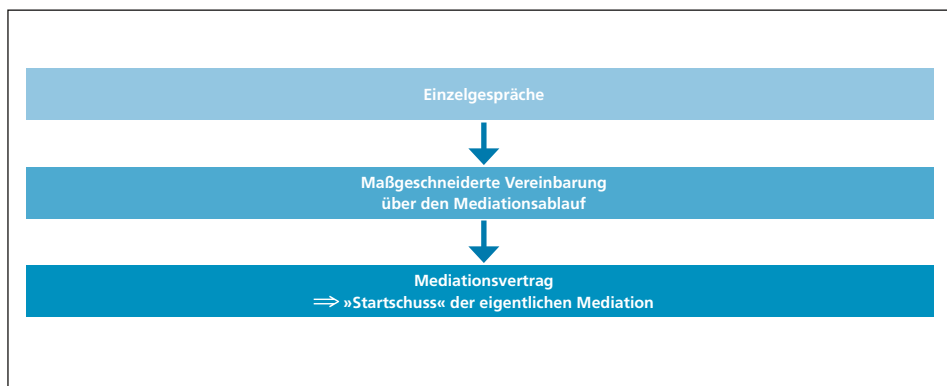
**Abb. 1:** *Konfliktgeschichte*

Sicht handelte es sich bei dem Pächter um einen bestenfalls »sehr speziellen Koch«, der die bisherige Kundschaft durch seine pure Anwesenheit vertrieben hätte. Kurzum, man wollte ihn loswerden.

Weder der Verpächter und sein Anwalt noch das städtische Rechtsamt, inklusive des städtischen Gebäudemanagements, waren zu diesem Zeitpunkt auch nur ansatzweise dazu bereit, sich gemeinsam an einen Tisch zu setzen. Beide Seiten begründeten dies mit dem Blick in die Vergangenheit, in der zu viel Porzellan zerschlagen worden war.

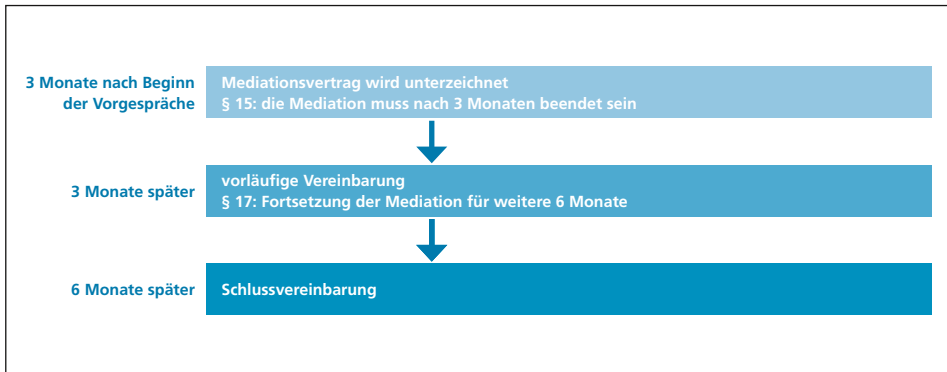
Der Pächter war der Ansicht, dass zunächst ein konkretes Angebot des Gebäudemanagements hinsichtlich der Beseitigung der Ratten im Keller des angemieteten Gebäudes und weiterhin hinsichtlich einer zuverlässigen Müllbeseitigung vor Ort erfolgen müsse. Des Weiteren wollte er eine Lösung für die ihn unmittelbar treffende bauamtsseitige Schließung eines besonders großen Raumes, in dem regelmäßig große Feste und Hochzeiten gefeiert wurden und der einen Großteil seiner Erwerbsgrundlage darstellte.

Das Gebäudemanagement der Stadt hingegen erwartete von dem Pächter die Zusage, dass das angemietete Gesellschaftshaus möglichst schnell und geräuschlos von dem



**Abb. 2:** *Verlauf der Mediation*





**Abb. 3:** Zeitlicher Ablauf der Mediation

Pächter verlassen werden würde. Zudem sollten auch sämtliche Schadensersatzansprüche des Pächters nicht berücksichtigt werden und dieser alle Klagen zurückziehen.

Unter dem Strich standen alle auf dem Standpunkt, »im Recht zu sein« bzw. recht zu haben und bestenfalls der jeweiligen Gegenseite in einer Mediation zur Einsicht verhelfen zu können. (Abb. 1)

Was machte gerade diese Mediation zu einer, die es wert ist, Ihnen vorgestellt zu werden? Zunächst einmal, dass nach den Einzelgesprächen in einem ersten Schritt eine grundlegende und gleichzeitig maßgeschneiderte Vereinbarung über den Mediationsablauf erarbeitet werden musste, bevor die Medianten überhaupt bereit waren, einen Mediationsvertrag zu schließen.

Zugleich ist es vor dem Hintergrund der geschilderten Konfliktgeschichte auch bedeutsam, zu erkennen, wie die Mediation insgesamt verlief (Abb.2), und zu sehen, über welche Zeiträume wir sprechen. (Abb.3)

Nachfolgend wird der zeitliche Ablauf der Mediation beschrieben. (Abb. 3)

Anhand der Übersicht in Abb. 3 lässt sich erkennen, dass dieses Mediationsverfahren ein ganz eigenes Tempo hatte und dass durch die Beteiligung der Stadt und die dadurch notwendige Einbeziehung verschiedener Abteilungen (Gebäudemanagement, Rechtsamt etc.), die Sache nicht einfacher wurde.

Zusammengefasst stellte sich der Ausgangspunkt der Mediation demnach wie folgt dar:

- Fallspezifika: viele Beteiligte, viele Interessen, bereits über Jahre eskalierter Konflikt
- maßgeschneiderte Vereinbarung über den Mediationsablauf sowie zugleich unbedingt notwendige Mitarbeiterereinbeziehung, Kostenverteilung, Festlegung der Timeline etc.
- Umgang mit Gutachten und Gerichtsurteilen, Stichwort: »Gastronomisches Gutachten«
- beiderseitige Vorbehalte gegenüber Mediation
- negative Presse für beide Seiten erzeugte erheblichen öffentlichen und internen Druck

→ Das Ziel beider Seiten war es, nicht noch mehr an Ansehen zu verlieren.

## 10.3 Interessen- und Optionsfindung

Nachdem wir die Vorlaufphase, die Erstgespräche, ansatzweise einzelne Positionen im Konflikt und die zeitliche Dimension des Konfliktlösungsverfahrens insgesamt beschrieben haben, richten wir den Blick auf die jeweiligen Interessen, die hinter den uns Mediatoren erläuterten Positionen steckten:

Das Interesse der Stadt bestand darin, den Pächter möglichst schnell und ohne Aufsehen loszuwerden und möglichst kein Geld in dieser Angelegenheit mehr auszugeben – weder für die Durchführung der erforderlichen Brandschutzmaßnahmen noch für die Leistung etwaiger Schadensersatzansprüche des Pächters.

Der Pächter hingegen wollte das angemietete Gesellschaftshaus noch möglichst lange nutzen und die bereits seit Langem gebuchten Veranstaltungen, mit teilweise mehr als 500 Personen, abhalten. Für ihn ging es um erhebliche Umsätze und letztlich um seine Existenz.

Als wäre die Herausarbeitung der einzelnen Interessen für die Beteiligten nicht schon schwer genug gewesen, gab es zusätzlich von außen auf das Verfahren einwirkende Störungen. Diese waren durch eine ablehnende Berichterstattung in den Medien bedingt, die die Medianden zeitweise daran zweifeln ließ, dass eine gütliche Einigung eine gute Idee ist – aus Angst, dass das öffentliche Meinungsbild einen Urteilsspruch eher akzeptieren würde als eine einvernehmlich erarbeitete Mediationslösung.

Folgende Schlagzeilen wurden publiziert, während die Mediation lief:

- »Gesellschaftshaus-Vertrag mit Pächter tatsächlich verlängern?!«
- »Beendet die unglückliche Zwangsehe von Stadt und Geschäftsmann!«
- »Stadt will 1 Mio. zahlen – damit der Pächter stillhält!«
- »Stadt verlängert Pachtvertrag, wenn Pächter Geld in die Hand nimmt!«
- »Mediation soll Beziehung flicken«

Im Verlauf der Mediationssitzungen stellte sich heraus, dass die Stadt ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Menüs beziehungsweise der Speisekarte eingefordert hatte. Demgegenüber war es für den Pächter unerlässlich, seinen Restaurantbetrieb zumindest in der näheren Umgebung des bisherigen Gebäudes betreiben zu können, wenn er schon bereit wäre, einen Teil der Räume des Gesellschaftshauses aufzugeben.

Das Ergebnis der sich anschließenden Verhandlungen war, dass man einen Bauwagen zu einer Gaststätte umbauen und zusätzlich ein Festzelt aufstellen wollte, in dem zumindest kleinere Veranstaltungen stattfinden könnten.

Zu diesem Zeitpunkt wähten wir Mediatoren uns schon fast am Ende dieses Verhandlungsmarathons. Völlig unvermittelt griff jedoch der Direktor des Tierparks in das Mediationsgeschehen ein.

Er sorgte sich um den Fortbestand der Siebenschläfer, die aufgrund des permanenten Geruchs von Frittiertem offenbar nicht mehr zur Paarung bereit waren und für die daher ein neues Gehege gefunden werden musste.

Durch diese Wendung nahm das Mediationsverfahren, das vermeintlich fast zu Ende war, noch einmal richtig Fahrt auf, zumal der Direktor des Tierparks größten Wert darauf legte, aufgrund seiner Erfahrung mit den Tieren ernst genommen und in den Mediations-

prozess einbezogen zu werden. Die Einbeziehung einer weiteren Partei stellte – besonders in dieser Phase – für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar.

Am Ende ist es dann doch noch gelungen, einen Speiseplan zusammenzustellen, der nicht nur geruchsintensive Speisen vorsah. Zugleich konnte ein für den Pächter annehmbares Ambiente geschaffen sowie ein entsprechendes Küchenequipment für das Aufrechterhalten eines erfolgreichen Geschäftsbetriebs vorgehalten werden. Für die Stadtverwaltung war all dies mit überschaubaren Kosten zu realisieren, zumindest, wenn man auf die vormals anhängigen Streitwerte der Klagen blickt.

Was aber vielleicht noch viel bedeutsamer zu erwähnen ist: In diesen drei Jahren ist es zu einem fast freundschaftlichen Verhältnis zwischen den Konfliktparteien gekommen. Jeder hatte ausreichend Zeit, sich in die Lage des anderen zu versetzen, und somit die Möglichkeit, zu begreifen, was am Anfang ihrer gemeinsamen Vertragsbeziehung zu diesen erheblichen Störungen geführt hatte, also warum die Fronten maximal verhärtet waren.

## 10.4 Die Abschlussvereinbarung

Am Ende des Prozesses stand jedenfalls eine umfangreiche, in der Mediation erarbeitete, Vereinbarung, mit der alle Konfliktbeteiligten bis heute nicht nur leben können, sondern aufgrund derer wir von Zeit zu Zeit auch positive Rückmeldungen zum Stand der Dinge erhalten.

Folgende Punkte wurden in die Abschlussvereinbarung aufgenommen:

- Mehrere Cateringwagen wurden auf dem Gelände des Tierparks aufgestellt.
- Die Sorge des Tierparkdirektors wird ernst genommen: Er erhält ein Mitspracherecht am Speisenangebot.
- Der Pächter erhält eine maximale Kostenersparnis (Pacht und Nebenkosten) und eine Kompensierung der Umsatzverluste.
- Alle Gerichtsverfahren werden für erledigt erklärt und beendet.
- Die Schadenersatzzahlungen werden an den Pächter geleistet.
- Auf beiden Seiten wird Klarheit über die Grenzen und Möglichkeiten des Miteinanders geschaffen.

## 10.5 Besonderheit des Verfahrens

Zum Abschluss dieser Fallbeschreibung möchten wir Ihnen den Blick der Mediatoren auf dieses besondere Verfahren nicht vorenthalten:

Der Beginn – vor über zehn Jahren – war ein eher ungewöhnlicher, selbst dafür, dass die Mediation damals noch nicht so bekannt und verbreitet war wie heutzutage. Unser erster Gedanke anlässlich des ersten Telefongesprächs war »Aha, die Stadt sucht also einen Vollstrecker ihrer Interessen und möchte sich dazu der Mediation bedienen«. Unsere innere Haltung, und auch später im Gesprächsverlauf, war »Gute Idee, aber das machen wir natürlich nicht!«. Erst nach dieser Klarstellung kam es überhaupt zu einem echten Gespräch über Mediation und das Verfahren.

Wenn Sie uns heute fragen, wie es uns Mediatoren rückblickend ergangen ist, müssen wir sagen, dass wir uns in dieser Sache viele Ergebnisse hätten vorstellen können. Es war beruhigend zu sehen, dass die Parteien bei der Verhandlung über die letzte Vereinbarung in einem guten Miteinander formulieren konnten, worauf sie gegebenenfalls verzichten würden. Sie waren durch das Mediationsverfahren zu diesem Zeitpunkt in der Lage, all dies offen anzusprechen und unter Berücksichtigung der gegenseitigen Interessen eine für beide Seiten akzeptable Entscheidung zu treffen. Vorher fühlten sich beide Parteien in ihrer jeweiligen Situation machtlos gefangen. Die Stadt konnte nicht so, wie sie wollte, und der Pächter versuchte, zu retten, was für ihn zu retten war. Eine »Situation der Ohnmacht« zu mediiieren ist schwierig beziehungsweise unmöglich, weshalb wir uns als Mediatoren stets als »Assistenten des Konfliktmanagements« und somit weniger als »Herren des Mediationsverfahrens« sehen mussten. Rückblickend können wir erkennen, dass dies daran lag, dass die jeweiligen aus den Beteiligtenrollen erwachsenen Handlungsgrenzen nicht in Gänze klar waren oder gar offenlagen. Vielmehr lag die Besonderheit dieses Mediationsverfahrens darin, dass auch rechtlich abgesicherte Planungen seitens der Verwaltungsvertreter politisch nicht durchsetzbar waren. Durch das Mediationsverfahren erhöhten sich für alle Beteiligten der Informationsstand und die Möglichkeit direkter Mitsprache, weil Entscheidungsträger in die Verhandlungen unmittelbar miteinbezogen waren. So konnte das Mediationsverfahren auch die inhaltliche Qualität und politische Legitimation von Entscheidungen verbessern. Zugleich bedingte dies für das Mediationsverfahren auch, dass darin die unterschiedlichsten Partizipations- und Kommunikationsansätze seitens der Mediatoren zum Einsatz kommen mussten. Hinzu kommt, dass die Gruppengröße oft zwischen fünf und über zehn Personen lag, wobei es sich um heterogene Gruppen handelte, in denen direkte Diskussionen zwischen Fachexperten und Laien, Menschen in ihren beruflichen Rollen (Mitarbeiter des Rechtsamts, Vertreter des Gebäudemanagements etc.) und Privatpersonen (Pächter des Gesellschaftshauses) stattfanden. Wir Mediatoren brauchten daher unbedingt methodische Kompetenzen für die Arbeit in und mit größeren sowie heterogenen Gruppen. Bisweilen repräsentierten die Delegierten der Stadt auch größere Interessengruppen oder gar Verwaltungseinheiten. Der Mediationsprozess musste dem folgend stets so gestaltet werden, dass die für die Stadtverwaltung ausgewählten Teilnehmer, die dienstlich angewiesen waren, nie die eigenen Interessen mitzuteilen, ein hinreichend starkes Verhandlungsmandat hatten, um tatsächlich die Verwaltungsinteressen vertreten zu können. Dem gegenüber stand stets der Pächter, als Geschäftsmann und Privatperson, der seine persönlichen Interessen einbrachte und auch allein entscheiden konnte.

Letztlich liegt die Verantwortung für die Inhalte der Mediation und die Lösung des Konflikts auch in solchen Konstellationen allein bei den beteiligten Parteien. Dennoch: Die Autonomie der Beteiligten ist in derartigen Fällen nicht in der Form gegeben wie bei Privatpersonen in der Familien- oder Trennungsmediation oder wie beispielsweise bei innerbetrieblichen Konflikten, wo jeweils stets die eigenen Interessen vertreten werden. Steht auf einer der Konfliktseiten jedoch eine städtische Verwaltung, haben deren Beteiligte in der Regel nicht selbst die letzte Entscheidungskompetenz, sondern können Entscheidungen bestenfalls vorbereiten; diese werden letztendlich von den zuständigen politischen Gremien der Behörde getroffen oder zumindest abgesegnet. Das Mediationsverfahren diene somit auch der besseren Entscheidungsvorbereitung

der Verwaltungsgremien, in die die Sichtweise und Interessen des Pächters mit einfließen. Letztlich hieß dies aber auch, dass Politik und Verwaltung und die dort üblichen Verfahrenswege ebenso eine Rolle in der Mediation spielten wie die nicht am Verfahren beteiligte Öffentlichkeit, welche vermeintlich über die Zeitungsartikel informiert wurden. Zusammenfassend waren durch die Beteiligung einer Verwaltung an diesem Mediationsverfahren bestimmte strukturelle Übereinstimmungen zwischen den Konfliktparteien, aber auch zwischen den verschiedenen Verwaltungsabteilungen, erst zu erzielen. Somit war das gesamte Mediationsverfahren sehr individuell, den jeweiligen Gegebenheiten und Problemstellungen angepasst, zu designen.

Für uns Mediatoren war es vielleicht die größte Herausforderung, eine klassische Mediation auf diese konkrete und sehr spezielle Konfliktsituation anzupassen. Uns wurde früh bewusst, dass man auf jede Störung, jede neue Provokation der einen oder anderen Seite, auf jeden Vorschlag, der auch nur ein kleines Fünkchen einer Chance für eine Einigung in sich trug, eingehen musste. Damit war auch stets verbunden, auf zum Teil schnell wechselnde emotionale Befindlichkeiten einzugehen. Vielleicht war es gerade dieser Impuls, der in letzter Konsequenz zu einer Einigung geführt hat.

**Der Lösung ist es egal, wie der Konflikt entstanden ist!**

**Bleiben Sie offen für die Lösung der Medianden – unabhängig davon, ob es Ihre eigene Lösung wäre oder nicht.**

---

# 11 Wie es gelingt, widerstreitende Interessen mithilfe des mediativen Konzepts »inteamconcept« zu überwinden

Rainer Maria Schäfer

## 11.1 Arbeitsteilung in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Es lässt sich mit Sicherheit trefflich darüber streiten, ob die zurückliegenden Innovationschübe in der Bauwirtschaft weniger oder genauso stark waren wie in anderen Wirtschaftszweigen. Tatsache ist, die Branche boomt nach Jahren der Regression auf einem ähnlichen Leistungsniveau wie zu Zeiten der deutschen Wiedervereinigung, kommt aber mit weniger Arbeitskräften aus. [1]

Aber nicht die Produktivität soll Gegenstand der hier zu behandelnden Fragestellung sein. Vielmehr geht es um die belastende Zwietracht zwischen Bestellendem und Ausführenden einer Bauleistung, die Ökonomen zwar nüchtern als Preisbildungsprozess bezeichnen, der im Bauwesen aber häufig mit Blessuren einhergeht und über das Nachtragsforderungsmanagement (Claim-Management) oder die gerichtliche Mängelverfolgung langwierigen Streit nach sich zieht.

Ökonomisch und unter Effizienzgesichtspunkten sind darum Lösungen gefordert, die die Nachteile dieses hinderlichen und für Zwietracht anfälligen Preisbildungsprozesses glätten und zu einem gedeihlichen Miteinander führen. Eine geordnete Zusammenarbeit zur Bewältigung komplexer Baustellenaufgaben, die auf Vertrauen und Verlässlichkeit basiert, soll dabei helfen, die pekuniären Risiken und terminlichen Wagnisse eines gestörten Bauprozesses zu vermeiden und auf der Strecke stets im Gleichgewicht zu bleiben.

Wie sieht nun das marktübliche Vorgehen aus? Laut einer Umfrage des ifo Instituts von Juni 2019, die im Auftrag des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie (HDB) durchgeführt wurde, werden 50 % der Gesamtleistung in 2018 in Fachlosvergaben abgewickelt und 32 % von Generalunternehmern und -übernehmern. [2] Letzteres hat den Vorteil, dass der Generalunternehmer die Beauftragung aller Einzelgewerke samt Vergabe- und Insolvenzrisiken übernimmt. Seinen Aufwand, inklusive der in Kauf genommenen Risiken, lässt er sich allerdings entsprechend vergüten. Offensichtlich will mehr als jede zweite Bauherrenschaft diese Kosten nach ifo-Umfrage sparen und setzt auf Einzelvergaben. Damit trägt sie aber auch alle Risiken selbst und verlagert die »große Zwietracht« mit dem Generalunternehmer nun auf viele Scharmützel mit jedem einzelnen Direktunternehmer.

Ob Generalunternehmer oder Einzelvergabe, wesentlicher Quell der Zwietracht ist das Bestreben der Ergebnismaximierung auf Auftragnehmer- wie auf Auftraggeberseite: Unzählig sind die Beispiele, bei denen nicht der beste Bieter, sondern der billigste den

Auftrag erhält. Üblicherweise manövriert dieser sich anschließend über die eingangs erwähnten Nachträge und strittigen Mängel von einem ursprünglich verlustträchtigen Angebot in eine ertragreiche Auftragsabrechnung. Die Gründe für die Schlachten um die Anteile sind somit bereits in den Vergabestrukturen angelegt. Ein ungewollter, aber durchaus verbreiteter Nebeneffekt von derlei Zwigigkeit: Die Bauqualität und somit das Wohl des Projekts leiden, da jede sich bietende Chance zu Einsparungen genutzt wird, um sich verlorene Ergebnisanteile zurückzuziehen.

Was die Zwietracht eher noch befeuert als befriedet, ist das Europäische Gemeinschaftsrecht. Es regelt penibel die Verfahrensabläufe für öffentliche Vergaben und ab welcher Größenordnung sie europaweit ausgeschrieben werden müssen. Schleicht sich der kleinste Formfehler ein, drohen dem Ausschreibenden Vergabebeschwerden und juristische Auseinandersetzungen vor der Verwaltungsgerichtsbarkeit, die nicht nur lästig sind, sondern kostspielige Zeitverzögerungen nach sich ziehen können.

Doch es gibt einen ausgewogeneren Weg, der die Reibereien zwischen Bauherrenschaften, Generalunternehmen und Nachunternehmen reduzieren kann: inteamconcept. Entwickelt wurde es von der Projektentwicklerin STRABAG Real Estate GmbH (im Folgenden SRE genannt) und der Hochbaufirma Ed. Züblin AG (Im Folgenden ZÜBLIN genannt). Zunächst geboren aus der vermeintlichen Not des konzerninternen Ausschreibungsverzichts, entwickelte sich die Tugend der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Bauherrin und Generalunternehmen. Das Konzept ist so erfolgreich, dass ZÜBLIN es mittlerweile auch mit den von ihr beauftragten Nachunternehmern oder mit externen Bauauftraggebern praktiziert.

Im Kern geht es bei den im Folgenden zu beschreibenden Prozessen darum, marktübliche und auf Konkurrenz angelegte Preisbildungsmechanismen durch eine »Project First«-Mentalität, sprich ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für das beste Gelingen des Projekts, zu ersetzen. Den Weg dorthin ebnen Transparenz, Vertrauen und die Bereitschaft, Chancen wie Risiken gerecht auf alle Schultern zu verteilen.

## 11.2 Preisbildung für Bau- und Planungsleistungen

### 11.2.1 Herkömmliche Preisbildungsmechanismen

Als optimale Grundlage für eine Generalunternehmerausschreibung gilt eine bereits fertige Planung, die nicht nur die Leistungsphasen nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) bis zur Baugenehmigung (Leistungsphasen 1 bis 4) umfasst, sondern auch die Leistungsphase 5 mit der Ausführungsplanung. Ein Bauherr kann damit eigenständig oder mit Unterstützung eines einschlägigen Beratungsunternehmens bzw. eines Generalplaners das Ausschreibungsverfahren starten und die Vergabeverhandlungen vorbereiten. Je nach Notwendigkeit werden in diesen Vergabeverhandlungen detailliert die Einzelpositionen des Leistungsverzeichnisses hinterfragt, zusätzliche Sicherheiten und Zusagen gefordert und insbesondere auch der Generalunternehmerzuschlag ausgehandelt. Diese Verfahrensweise gilt wohlgemerkt für die rein privatwirtschaftlich ausgerichteten Vergabeverfahren. Öffentlich-rechtliche Verfahren kennen in der

Abb. 1: STRABAG ZÜBLIN



Regel keine Verhandlungsphase, sondern nur die reine Auswertung der eingereichten Angebote.

### 11.2.2 Außer Kraft gesetzte Preisbildungsmechanismen in Konzernstrukturen

Innerhalb von Konzernstrukturen besteht dann ein wesentlicher Unterschied zur Leistungsausschreibung, wenn Abteilungen intern zur Zusammenarbeit verpflichtet sind, ohne miteinander in Wettbewerb zu treten. Aber auch hier ist Konkurrenz denkbar, etwa in der Automobilindustrie. Dort schreiben große Konzerne die Kfz-Produktion unter ihren Werken weltweit aus und lassen diese gegeneinander antreten. Im STRABAG-Konzern ist die Vergabepraxis anders geregelt. Das Regionalprinzip verpflichtet den regionalen Bereich der Bauherrenschaft, hier SRE, den Bereich des Generalunternehmens, hier ZÜBLIN, zu beauftragen. Durch diese prinzipielle Auflage zur Zusammenarbeit sind die marktüblichen Preisfindungsprozesse außer Kraft gesetzt.

## 11.3 inteamconcept

### 11.3.1 STRABAG-Neuordnung in Deutschland schafft Grundlage für inteamconcept

Mit der Neuordnung der Gesellschafterverhältnisse der STRABAG AG im Jahre 1997 – mittels Übernahme der Mehrheitsanteile durch die Illbau – änderte sich die Geschäftstätigkeit der konzerneigenen Bauträgergesellschaft SF-Bau GmbH (heute SRE). Zuvor war es üblich, dass SF-Bau ihre Bauträgerprojekte in Einzelvergabe meist ohne Berücksichtigung der Einheiten der Muttergesellschaft betrieb. Mit der Neuausrichtung auf das reine Projektentwicklungsgeschäft sollten ausschließlich Konzerneinheiten beauftragt werden. Spätestens mit der Integration des ZÜBLIN-Baukonzerns im Jahre 2005, der übrigens seinerseits die Hoch- und Ingenieurbausparte der STRABAG AG übernahm, entstand Handlungsbedarf. Da der Wettbewerb zur Ermittlung des optimalen Preises wegfiel, konnte der Zielkonflikt nicht mehr sachlich gelöst werden. Auch die Personen waren einander fremd. Die Bauherrenschaft sucht den günstigsten Preis, der Auftragnehmer



bevorzugt dagegen den höchsten. Der unter Marktbedingungen schon schwierige Preisbildungsprozess drohte konzernintern zu einem noch schwierigeren Konflikt auf der persönlichen Ebene zu werden, den die Beteiligten unter Mobilisierung interner Beziehungen und ungeordneter Entscheidungswege ausfochten.

### 11.3.2 Erste Appelle, erste Modelle

Am Anfang standen äußerst naheliegende Neuerungen, wie spartenübergreifende Tagungen der Bereichsleiter aus Projektentwicklung und Hochbau. So geschehen im Jahre 2000, im damaligen Ausbildungszentrum der Lufthansa in Seeheim-Jugenheim. Eingeladen war das Galli-Theater aus Frankfurt, das in einer szenischen Darbietung den Zielkonflikt der zusammenwachsenden Sparten darstellte und den Weg in partnerschaftliche Lösungsansätze wies. Im Anschluss an diese eher appellhafte Einstimmung erarbeiteten die Tagungsteilnehmer ein erstes Strategiepapier. Es enthielt schon wesentliche Elemente von inteamconcept, das bis heute praktiziert wird und kam als verbindliche Geschäftsanweisung zur Anwendung. Auf dieser Grundlage fußen alle fachlichen Vertiefungen, die schon damals sehr hilfreich waren, um die 2005 neu hinzukommenden Kolleginnen und Kollegen des ZÜBLIN-Konzerns in den der STRABAG zu integrieren.

### 11.3.3 Vorteilsgewinnung durch systematisches Partnering

Wenn man davon ausgeht, dass sich das Projektentwicklungsgeschäft vom reinen Baugeschäft unterscheidet, dann rechtfertigt sich dadurch das Spezialistentum im jeweiligen Segment. Ein Zusammenschluss birgt zugleich die Gefahr, dass entweder die Projektentwicklungssicht oder die Bauperspektive überwiegt. Dabei unterscheiden sich beide Märkte hinsichtlich Know-how, Risiko, Zeithorizont usw. erheblich.

Man betrachte nur die Vorlaufzeit: Braucht eine innerstädtische Projektentwicklung schon einmal zehn Jahre, bis sämtliche Erfordernisse am Verhandlungstisch oder in Amtsstuben geklärt sind, läuft der Beitrag der »Ingenieurdisziplinen« auf der Baustelle sichtbar in nur zwei Jahren ab.

Gleichwohl muss jeder in seinem Fachgebiet das Beste geben und dabei Verständnis für die Belange des Partners aufbringen. Denn wo beide Segmente nicht stumpf nebeneinander herlaufen, sondern sich frühzeitig mit der gemeinsamen Aufgabenstellung befassen und sich gegenseitig zuarbeiten, ist das Projektergebnis nachweislich besser. Gelingt es, die Ausführungskompetenz bereits während der Planungsphase einzubinden, entstehen im Idealfall

- Kostensicherheit durch Kostentransparenz,
- ein eindeutig definiertes Bausoll,
- eine frühzeitige Disponierung der personellen Ressourcen,
- ein gemeinsam getragenes Risikomanagement und
- ein gemeinsames Projektcontrolling mit Konfliktlösungsmodellen.

Eine derartige Zusammenarbeit und die Verfolgung gemeinsamer Ziele können nach Lösung der Verteilungskonflikte ungeahnte Kräfte mobilisieren. Denn wer hätte etwas gegen mängelfreies Bauen einzuwenden? Gegen die Absicherung der Auftragslage durch

gemeinsame Akquisition? Oder gegen die Steigerung der internen Wertschöpfungsquote oder die Herbeiführung von Prozesssicherheit?

Basis dieser Zusammenarbeit sind Transparenz und Vertrauen sowie ein Grundverständnis für das Inteamconcept als Prozess, der ständiger Belebung und Erneuerung bedarf. So kann ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für das Gesamtprodukt wachsen, was als übergeordnetes Ziel gelten darf.

## Projektbeispiel Forum Mittelrhein



**Abb. 2:** Nachtragsfrei und ohne böse Briefe: Das aus Shoppingcenter und städtischem Museumsbau bestehende Forum Mittelrhein Koblenz ist ein realisiertes Beispiel eines hochkomplexen teamconcepts. Neben dem GU ZÜBLIN galt es, gleich drei Bauherrschaften auf gemeinsame Projektziele einzuschwören: das Joint Venture SRE/ECE sowie die für den Museumsbau verantwortliche Stadt Koblenz. Projektlaufzeit 2000 bis 2012 (Quelle: Nitz Fotografie für STRABAG Real Estate GmbH).

## 11.4 Arbeitsteilung im Projekt-Lebenslauf

Das Inteamconcept-Verfahren läuft nach einem festen Schema ab, das sich an den gemeinsam vereinbarten Spielregeln orientiert, die in der gleichnamigen Geschäftsanweisung niedergelegt sind. Insgesamt beinhaltet es mehr als 40 Dokumente, wie Zusammenarbeitsvereinbarung, Generalunternehmervertrag inklusive Anlagen wie Abnahmeprotokoll, Matrix zur Kostenaufteilung, Schnittstellenbeschreibung Grundausbau – Mieterausbau und viele mehr. Auch weitere Regularien oder die Verfahrensweise zu Building Information Modeling (BIM) sind vorverfasst.

Triebfeder für diese Akribie ist zum einen die Vereinheitlichung von Verfahren, damit nicht jedes Mal von Neuem die gleiche Arbeit von den regionalen Bereichen für die Projektzusammenarbeit erledigt werden muss. Zum anderen werden dadurch Konflikte einmal und verbindlich für alle durchdekliniert und müssen nicht für jedes Projekt neu durchlebt werden. Abgesehen vom Rationalisierungseffekt, sorgt das für gute Stimmung in der Projektarbeit, weil ärgerliches Konfliktpotenzial bereits aus dem Weg geräumt ist.

In der Folge werden nun die Prinzipien von inteamconcept mit der Aufteilung von Verantwortung und Risiken vorgestellt.

### 11.4.1 Bildung des Projektteams

Seitens der SRE hat nach dem regionalen Bereichsleiter der technische Projektmanager die wesentliche Verantwortung im Projektteam. Deren Pendant bei ZÜBLIN sind ebenfalls die Bereichsleitung sowie die Oberbauleitung. Je nach Projektumfang wird dieses Team zahlenmäßig erweitert, wobei die Kerntuppe der SRE personell überschaubar bleibt, da ja die Hauptaufgabe Bauen und Planen per Generalunternehmerauftrag an ZÜBLIN delegiert wird. ZÜBLIN verfügt über eine zentrale Technikabteilung, die sich mit allen Erfordernissen spezieller Bau- und Planungsphasen befassen kann. Bei komplexen Projekten mit tüfteligen Aufgaben greift die SRE zusätzlich auf ein unternehmenseigenes technisches Consulting und Controlling (kurz TCC) zurück, das bundesweit für die SRE tätig ist.

### 11.4.2 Auswahl der Fachplaner

Das Projektteam (SRE und ZÜBLIN) verständigt sich zu Beginn der Projektbearbeitung über die Auswahl und Inhalte der Fachplanungen und die Beauftragung der jeweiligen Dienstleister. Üblicherweise übernimmt die SRE die Leistungsphasen 1 bis 4 nach HOAI. Die Tragwerksplanung und die Planung der technischen Gebäudeausrüstung (TGA) liegen primär im Verantwortungsbereich von ZÜBLIN, können im Einzelfall aber auch durch die SRE beauftragt werden.

Alle Planungsverträge werden stufenweise und mit BIM-Anforderungsprofilen beauftragt. Darum ist ein wesentliches Auswahlkriterium für Fachplaner deren BIM-Fähigkeit. (Leistungsbilder in Anlehnung an die HOAI.) Wichtiges Instrument für das gemeinsame Projektverständnis ist das am Anfang jeder neuen Zusammenarbeit stehende Startgespräch, in dem neben den Projektinformationen die Aufgaben- und Kostenaufteilungsmatrix und andere Punkte gemäß Checkliste »Projektstartgespräch« festgelegt sind.

### 11.4.3 Regelung der Vorkosten

Die Aufteilung der Projektvorkosten folgt dem Prinzip, dass jede Partei ihr entstandene interne und externe Kosten bis zur Realisierungsentscheidung selbst trägt.

Im Einzelnen trägt ZÜBLIN bis Leistungsphase 2 oder einem vergleichbaren Level of Details (LOD) nach BIM die Kosten in dem Umfang, der zur verbindlichen Baukostenermittlung im engeren Sinne erforderlich ist (z. B. Tragwerksplanung, technische Gebäudeausrüstung, Aufgaben des BIM-Managers u. a.). Sind in komplexeren Projekten Planungsleistungen der Leistungsphase 3 erforderlich, wird eine gesonderte Vergütungsregelung getroffen.

Die SRE trägt die übrigen Kosten, etwa für ggf. notwendige Gutachten. Für das jeweilige Projekt ist die Aufgaben- und Kostenaufteilungsmatrix in inteamconcept verbindlich vereinbart. Eine von der SRE darüber hinaus geforderte (Fach-)Planung/Kostenermittlung (z. B. individuelle Mieterausbauplanung) trägt die SRE.

## 11.4.4 Aufteilung von Risiken

### Baugrundrisiko

Die hauptsächlichen Risiken betreffen Baugrund, Altlasten, Preissteigerung, Planung und Baugenehmigung. Diese Risiken werden einvernehmlich wie folgt verteilt:

Das Baugrundrisiko trägt ZÜBLIN im Rahmen vorliegender Gutachten und ist im Baupreis enthalten. Die Beauftragung der Gutachter und die Übernahme der damit verbundenen Kosten erfolgen durch die SRE. Der Leistungsumfang wird in Abstimmung mit ZÜBLIN definiert. Für verbleibende Risiken werden Budgets gebildet.

Das Altlastenrisiko, Risiken aus kontaminiertem Grundwasser oder dgl. trägt zunächst ZÜBLIN im Rahmen vorliegender Gutachten, die zu den jeweiligen Risiken Stellung beziehen. Das gilt auch für Abbruch und Bauen im Bestand. Auch hier bestellt die SRE die Gutachter nach vorheriger Abstimmung des Leistungsumfangs mit dem Generalunternehmer.

Auch für die sonst noch verbleibenden Risiken wird ein gemeinsames Budget angelegt. Allerdings liegen hier alle unbekannten und somit nicht bezifferbaren Risiken zu 100 % bei der SRE. Grundsätzlich birgt das »Bauen im Bestand« immer ein erhöhtes Risiko, weshalb beide Parteien besondere Sorgfalt walten lassen sollten. Für die Risiken aus Denkmalschutz und Archäologie gilt es, zusätzlich zur Anwendung der vorgenannten Prinzipien projektspezifische Regelungen zu treffen.

### Preisrisiken

Verbindliche Baupreise sind gerade in der Projektentwicklung, mit ihren zeit- und organisationsaufwendigen Vorlaufprozessen, eine wesentliche Voraussetzung für eine stimmige Wirtschaftlichkeitsberechnung. Geregelt durch inteamconcept, besteht für das finale Baupreisangebot eine Bindefrist von neun Monaten mit Verlängerungsoption zu Zuschlagskoeffizienten. Ab Beauftragung sind die Preise während der Bauzeit fix. Die Preisbindung von Zusatzangeboten bzw. Angebotsüberarbeitungen innerhalb der Bindefrist endet mit der Bindefrist des Hauptangebots. Der Mieterausbau in gewerblichen Hochbauten erfolgt ohne Mehrkosten, sofern die Vertragsleistungen rechtzeitig bis zur geplanten Fertigstellung abgerufen werden. Für den späteren Abruf von Mieterausbauleistungen werden Abrufchancen, Preissteigerungen und Ausführungsfristen einvernehmlich vereinbart.

### Planungs- und Genehmigungsrisiken

Das Planungsrisiko wird von ZÜBLIN übernommen. ZÜBLIN muss nicht nachbegutachten bzw. nachrechnen, ist jedoch verpflichtet, mitzuwirken, damit eventuelle Bedenken frühzeitig aufgeklärt und Lücken geschlossen werden können. Die SRE trägt das generelle baurechtliche Genehmigungsrisiko.

## 11.5 Förderung der Arbeitsteilung in der Projektentwicklung

### 11.5.1 inteamconcept als Prozess

Eine wichtige Voraussetzung, um inteamconcept umsetzen zu können, ist die Bereitschaft zu dessen prozessualer Gestaltung. Es genügt keinesfalls, Regularien oder Vereinbarungen einmal festzulegen, so wie dies zum Beispiel bei einer einmaligen Bauausschreibung mit Vertragsverhandlung der Fall ist. Vielmehr müssen die Inhalte von inteamconcept (vor-)gelebt und ausgeübt werden. Außerdem bedürfen die Regeln der steten Hinterfragung und Erneuerung und es bedarf der Flexibilität für pragmatische Lösungen, die dem Regelwerk von inteamconcept vielleicht nicht einhundertprozentig entsprechen, aber zielführend sind.

### 11.5.2 Teamaufbau

Projektentwicklung ist wie das Bauen ein personengetriebenes Geschäft. Die passenden Menschen zu »matchen«, darf durchaus als Geheimrezept bezeichnet werden. Sobald die Verantwortlichen auf den jeweiligen Bereichsebenen formal bestimmt sind, können methodische Hilfen angeboten werden. Neben dem projektbezogenen Startgespräch kommen hier insbesondere zweitägige Teambuilding-Seminare mit Unterstützung externer Trainer zum Tragen: Das gegenseitige Kennenlernen wird gefördert, Gemeinschaftsinn entwickelt und im Idealfall der Grundstein für eine langjährige kollegiale Geschäftsfreundschaft gelegt. Bei Bedarf oder Personalfluktuation werden diese Veranstaltungen auch wiederholt.

Natürlich müssen auch die Inhalte des inteamconcepts in die Köpfe der Beteiligten kommen. In der Vergangenheit geschah dies nur auf Bereichsebene mittels in zweijährigem Turnus stattfindender Veranstaltungen. Dies war unzureichend. Erstens wurden diese Einzelveranstaltungen dem prozessualen Gedanken von inteamconcept nicht gerecht und zweitens blieben die Inhalte auf dem Weg zu den Projekt- und Bauleitern auf der Strecke. Deshalb gibt es seit 2019 dezentrale Schulungen für die Bereichs- und Projektleiter, die auch künftig angeboten werden.

### 11.5.3 Konfliktschlichtung

Bei allem Regelungswillen gibt es dennoch genügend Anlässe für Konflikte, die nicht durch die Anwendung des Regelwerkes aus der Welt geräumt werden können. Ursache können spezielle Problemstellungen sein, die nicht verallgemeinerbar sind, oder schlichtweg neue Entwicklungen, die so noch nicht vorkamen. Hier soll zunächst die »Project First«-Mentalität auf der operativen Ebene angesprochen werden, die bei funktionierenden Teams oft schon zu einem Ergebnis führt. Größere oder grundsätzliche Konflikte werden hierarchisch nach oben eskaliert. Dort sind dann deeskalierende Lösungen zu finden, die den Interessen beider Seiten gerecht werden sollen.

### 11.5.4 Win-win dank inteamconcept

Immer komplexere Bauvorhaben bergen immer höhere Risiken und größere Konfliktpotenziale. Die sachlichen Ursachen hierfür sind u. a. ineffiziente Planungsprozesse und Budgetkonflikte. Im Projektentwicklungsgeschäft kommt erschwerend die Erwartungshaltung weiterer Parteien, wie den Nutzern und Enderwerbern der Immobilien, hinzu. Die Zufriedenheit dieser unmittelbaren Geschäftspartner steht für den Developer im Fokus all seines Tuns, dem sich auf der anderen Seite auch der Generalunternehmer verpflichtet fühlen muss.

Geschonte Nerven dürfen nicht unterbewertet werden. Gute Stimmung in den Teams und auf der Baustelle ist gut für das Betriebsklima und für die Entwicklung einer »Project First«-Mentalität. Außerdem sorgt sie bei Konflikten schneller für Schlichtungen oder gar zielführende Lösungen, die den formaljuristischen Weg der Streitbeilegung gar nicht erst einschlagen.

So gesehen verbessert inteamconcept das Betriebsklima und fördert die Leistungsstärke der Teams samt ihrer Konfliktbeilegungsmechanismen – was in Zeiten immer ambitionierterer Projekte ein nicht zu unterschätzendes Asset ist.

## 11.6 Geöffnetes Partnering

2006 rief die Bauindustrie ihre Partnering-Initiative ins Leben. Zu dem Zeitpunkt hatte die Hochbausparte des STRABAG-Konzerns schon längst eine eigene Managementmethode entwickelt, das sogenannte »STRABAG Partnermodell«. Das Mitte der 1990er-Jahre eingeführte zweistufige Vertragsmodell sah eine frühzeitige und partnerschaftliche Einbindung des Bauunternehmens in die Planungsprozesse des Kunden vor, um Bauleistungen zu optimieren. Allerdings begünstigte die Partnering-Initiative die Akzeptanz dieses Modells bei Planern und Projektsteuerern.

Heute ist teamconcept im privaten Bausektor ein anerkannter Standard, dessen Umsatzanteil im STRABAG-Konzern seit zehn Jahren stark steigt. Erste Projekte in Deutschland reichen bis in die 1990er-Jahre zurück. Meist waren es komplexe Großprojekte des Schlüsselfertigbaus, bei denen die Partnermethode zum Tragen kam. Auf diesem Wege löste man Herausforderungen der baubegleitenden Planung und Vermietung oder auch der Bautechnik und Logistik mit vereinten Kräften.

Bei der ZÜBLIN Hoch- und SF-Bausparte beträgt der Umsatzanteil der Partnering-Projekte mittlerweile ca. 30 % bei 3 Mrd. € Gesamtjahresumsatz in Deutschland.

Treiber dieser Entwicklung sind Negativerfahrungen von Bauherren mit konventionellen, vordergründig auf Profitmaximierung setzenden Vertragsmodellen. Besonders deutlich sind die positiven Erfahrungen mit dem alternativen teamconcept-Ansatz bei Groß- oder gar Leuchtturmprojekten. Hier zeigt sich, dass die Teams dem enormen Realisierungs- und Zeitdruck besser standhalten und die Bauherren durch hohe Planungsflexibilität und Budgettreue überzeugen.

Beobachtungen legen die Vermutung nahe, dass das Prestige und die großen technischen Herausforderungen wichtige und hilfreiche Faktoren sind, die »Project-First-Mentalität« in den Teams zu verankern.

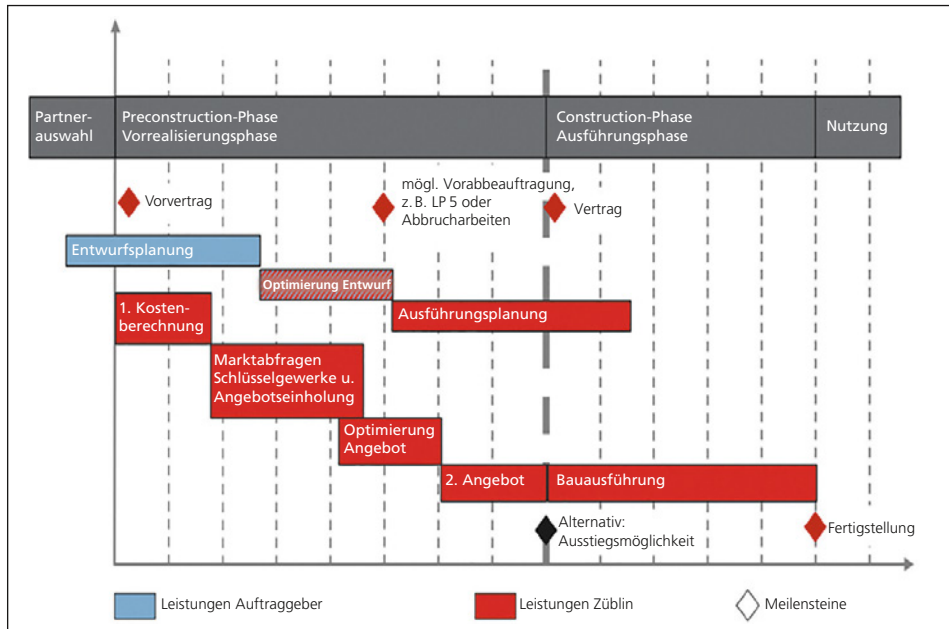


Abb. 3: teamconcept als zweistufiges Vertragsmodell

### 11.6.1 Zweistufiges Vertragsmodell

Das für konzernfremde Auftraggeber entwickelte teamconcept sieht ein zweistufiges Vertragsmodell vor.

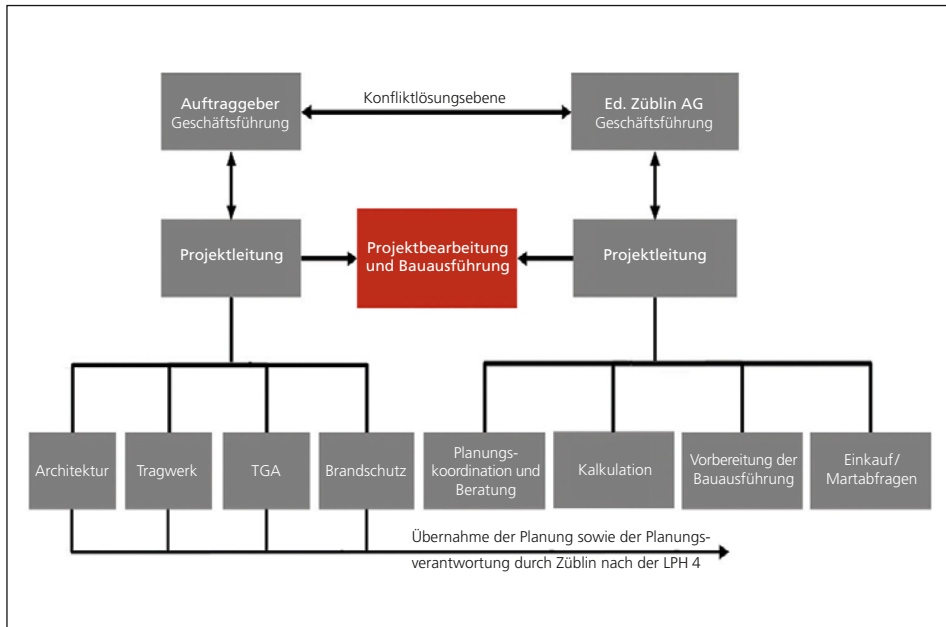
Der vielleicht wichtigste Meilenstein, bevor die eigentliche Zusammenarbeit beginnt, ist die Wahl der Partner. Wo das althergebrachte Modell dazu verleitet, den günstigsten Anbieter zu einem Zeitpunkt zu wählen, an dem die Planung noch sehr lückenhaft ist, propagiert der teamconcept-Ansatz andere Auswahlkriterien: neben dem voraussetzenden technischen und methodischen Know-how, auch den Willen und die Fähigkeit des Auftragnehmers, transparent zu arbeiten und offen zu kommunizieren. Denn eben das sind die Garanten für den Projekterfolg.

#### Preconstruction-Phase

In der Preconstruction-Phase werden die handlungsweisenden Leitplanken gemeinsam aufgestellt: Das Bausoll wird definiert, ein Risikomanagement aufgesetzt, die Planung optimiert, die Schlüsselgewerke werden eingekauft sowie die Mechanismen zur Konfliktbewältigung vereinbart. Wohlgermerkt bietet diese Phase Auftraggebern noch eine Ausstiegsoption, bevor der endgültige Realisierungsentscheid fällt.

#### Construction-Phase

In der Construction-Phase erfolgt die Realisierung des Bauvorhabens unter den zuvor gemeinsam vereinbarten Bedingungen.



**Abb. 4:** Organisationsstruktur während der Preconstruction-Phase

Die Unterschiede zu konventionellen Vertragsmodellen sind bereits beim Besuch des Projektbüros erlebbar, das gemeinsam unterhalten wird. Für Außenstehende ist auf den ersten Blick kaum erkennbar, wer die Vertreter des Auftraggebers und wer die Vertreter des Bauunternehmers sind, denn Arbeitsplätze werden nach Projekterfordernissen und nicht nach Firmenzugehörigkeit organisiert. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang geteilte Kommunikationsorte und Informationsumschlagplätze wie beispielsweise Küchen. Außerdem greifen alle Teammitglieder auf dieselbe Kommunikationsplattform (z. B. think project!) zu und besitzen identische Zugriffsrechte auf alle Nachunternehmer-Daten. Das versteht sich ebenso von selbst wie firmenübergreifende Teambesprechungen oder geteilte (digitale) Tools für die Plan-/Mängelverwaltung oder die Dokumentation. Grundsätzlich gilt: Lieber miteinander reden, als einander Briefe und E-Mails zu schreiben – wobei Sachverhalte ebenso wie mündlich getroffene Festlegungen bzw. Entscheidungen protokolliert werden.

Die Vorteile des teamorientierten Vorgehens liegen auf der Hand. So nehmen Bauherrenschaft und Bauunternehmen beispielsweise Planprüfungen und Freigaben am Touchscreen gemeinsam vor, was die Prüffristen enorm verkürzt und die Prüfung zugleich dokumentiert. Um Konfliktpotenzial drastisch zu reduzieren und Entscheidungen zu beschleunigen, einigen sich Auftragnehmer und Auftraggeber von Projektbeginn an auf einen Gutachter bzw. Berater, der im Streitfall die Rolle des unparteiischen Schiedsrichters einnimmt. Gehen die Meinungen auseinander, etwa ob eine Leistung mangelhaft ist oder nicht, gilt als vereinbart, dass sich alle Beteiligten dem Urteil des Gutachters unterwerfen.



Entscheidend, um Streit erfolgreich zu vermeiden, ist nicht nur die Güte von Team-building, Prozessstruktur und eingesetzten Tools, sondern die Vorbildwirkung des Managements. Erfolgreich angewendet, sorgt teamconcept für eine deutlich höhere Zufriedenheit unter den Mitarbeitern, da diese ihre Arbeitskraft nun voll und ganz ins Gelingen des Projekts investieren können. Streit infolge divergierender Interessen wird zur seltenen Ausnahme und spätestens auf Geschäftsführerebene – die zugleich die der Konfliktlösung ist – geschlichtet. Daraus folgt ein deutlich messbarer Vorteil für Bauherren: Um Baumaßnahmen während der Realisierungsphase betreuen und kontrollieren zu können, benötigt er deutlich weniger Personaleinsatz als in herkömmlichen konfliktbeladenen Konstellationen.

### 11.6.2 Open Tools

Neben den vereinbarten Regularien gibt es ein Set an kommunikativen Werkzeugen, die sogenannten Open Tools. Diese beschreiben, wie die wesentlichen Prozesse in der Projektvorbereitung und -realisierung eines teamconcept-Projekts ablaufen und helfen so Bauherren und Bauunternehmer, ihre Zusammenarbeit frühzeitig und optimal zu organisieren.

Ziel ist es, den vielfältigen und teilweise auch unvorhersehbaren Aufgaben der Planung und Bauabwicklung gerecht zu werden. Aus diesem Grunde sind Übereinkünfte zur Nutzung von Software- und IT-Plattformen für Planung, Beschaffung, Kosten- und Risikomanagement und alle anderen Teilaufgaben zu treffen. Dazu gehört auch die Auswahl des gemeinsamen Projektraums für die Kommunikation oder die Bereitschaft, die Anforderungen des BIM zu erfüllen und sich dieser Zukunftstechnologie zu öffnen.

Doch trotz aller technischer Hilfsmittel gilt auch hier die Notwendigkeit einer kulturellen Öffnung für Teamwork und interpersonelle Konfliktlösung.

### 11.6.3 Preisbildung im Team: Vertragsmodelle

Selbstverständlich kann auch in der Vertragsform von teamconcept der Pauschal festpreis als Option gewählt werden. Dieser ist in der Praxis eher die Ausnahme, sofern es sich nicht um anteiliges Baumanagement handelt.

Allerdings bietet sich nicht zuletzt aufgrund der gemeinsam durchlebten Preconstruction-Phase, in der gesetzte Budgets verifiziert werden, ein partnerschaftliches Vertragsmodell mit garantiertem Maximalpreis (GMP) an. Die Voraussetzungen sind mit den Kalkulationen und Nachunternehmerabfragen im Open-Book-Prinzip bestens gegeben. Der Generalunternehmer garantiert einen gedeckelten Preis, der, sofern keine Leistungsänderung vom Auftraggeber vorgenommen wird, nicht zu seinen Lasten überschritten werden darf. Wird hingegen der GMP unterschritten, werden die Vergabegewinne aufgeteilt, in der Regel im Verhältnis 50:50. Der Bauherr ist eingeladen, allen Nachunternehmerverhandlungen beizuwohnen und sich in den gesamten Prozess einzubringen.

## 11.7 Abschlussbewertung und Übertragbarkeit

In den vorangehenden Ausführungen wurde dargelegt, wie sich durch etablierte Preisbildungsmechanismen geschürte Konkurrenz und Zwietracht in der Baubranche abschwächen oder gar aushebeln lassen. Unerlässliche Voraussetzungen hierfür sind entsprechende Regelwerke und Schulungen, die sowohl den systematischen Aufbau von Transparenz und Vertrauen fördern als auch die Bereitschaft der beteiligten Unternehmen, die bauproduktiven Chancen wie Risiken gerecht auf alle Schultern zu verteilen.

All das kann das im STRABAG-Konzern entwickelte inteam- bzw. teamconcept leisten. Innerhalb des Konzerns werden diese den Bauprozess steuernden Regeln erfolgreich und konkurrenzlos qua Konzernorder praktiziert. Doch ist das Verfahren auch auf dem freien Markt konkurrenzfähig? Sind profitorientierte Unternehmen bereit, eingefahrene Branchenmuster auch ohne Konzernorder zu verlassen?

Die Tatsache, dass ZÜBLIN mittlerweile etwa ein Drittel ihrer Erträge mit teamconcept-Aufträgen erwirtschaftet, lässt darauf schließen, dass die Bauwirtschaft das Verfahren als ernst zu nehmende Alternative zu konventionellen GU-Verträgen und Einzelvergaben annimmt. Tendenz: steigend. Aber wann wiegen die Vorteile des kooperativen Verfahrens schwer genug, um die Bauwirtschaft wegen der ökonomischen Nutzenmaximierung aus freien Stücken zu teamconcept zu bewegen?

Behält die soziologische Forschung zur »Evolution von Kooperation« [3] zwischen von Eigeninteressen getriebenen Parteien recht, so ist die Wahrscheinlichkeit des Ablassens von kurzsichtigen und die Partner einseitig beeinträchtigenden Egoismen deutlich höher, wenn der Kontakt auf Langfristigkeit angelegt ist. Das bestätigt auch die Baupraxis im STRABAG-Konzern. Mit dem Ja zu teamconcept steigt die Wahrscheinlichkeit von Folgeaufträgen signifikant. Allein mit einem Stammkunden, ECE aus Hamburg, hat ZÜBLIN in den letzten Jahren Partnering-Projekte mit einem Volumen von 1,5 Mrd. € abgewickelt.

Zweites wichtiges Kriterium einer erfolgreichen Implementation sind Teams, die das »Project-First«-Denken und -Handeln verinnerlicht haben. In der Praxis zeigt sich, dass für das Umdenken nicht nur Schulungen und authentisches Vorleben im Management wichtig sind.

Abschließend sei noch angemerkt, dass es sich bei inteamconcept wie bei teamconcept immer um einen kontinuierlichen Prozess handelt. Dafür bedarf es bereitwilliger Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich der Aufgabe kontinuierlicher Projekt- und Prozessanpassungen stellen. Intern, im STRABAG-Konzern, geschieht dies bereits zu 100 %, extern immerhin schon zu etwa 30 %.

### Literatur

- [1] Statistisches Bundesamt, Berechnungen des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e. V.
- [2] ifo Institut, Sonderfrage im Auftrag des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie e. V.
- [3] Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1984



## 12 »Keine Scheu und es wird klappen. Wir wollen mit unseren Vorträgen und mit diesem Buch Mut zur Mediation machen.«

Jana Betscher

Wenn sich der Entschluss gefestigt hat, Konflikte professionell bearbeiten zu lassen beziehungsweise Konfliktpotenzial zu identifizieren und im Vorfeld zu entschärfen, stellt sich für viele Entscheider in Firmen oder Projekten die nächste Frage: Kann es dafür eine Inhouselösung geben oder bin ich mit einer externen Person besser beraten?

Die Herangehensweisen und Techniken unterscheiden sich bei internen und externen Mediatoren nicht grundsätzlich. Bei der Entscheidung sollte aber besonderes Augenmerk darauf gerichtet werden, wie sich die Auswahl des Mediators auf die Qualität des Mediationsprozesses auswirkt.

Warum es sich lohnt, für die Mediation externes Know-how einzukaufen, erläutern Susanne Seidel und Sylvia Kupers, die beiden Herausgeberinnen dieses Buches, im Gespräch mit der Diplomsozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin Jana Betscher.



**Jana Betscher:** Die Beauftragung eines internen Mediators erscheint aus verschiedenen Gründen verführerisch. Was sind üblicherweise die Beweggründe dafür?

**Susanne Seidel:** An dieser Stelle möchte ich noch einmal einen Schritt zurückgehen. Mir sind häufig Situationen begegnet, in denen versucht wird, Probleme oder Konflikte ohne Mediation anzugehen, also »inhouse« zu lösen, ohne sich die Unterstützung durch einen Profi zu holen. Nicht zuletzt deshalb, damit kein Außenstehender Einblick in interne Angelegenheiten erhält. Diesen scheinbaren Vorteil hat dann natürlich ein interner Mediator.

Und auch wenn der Weg in die Mediation gegangen werden soll, so möchten Entscheider doch immer das Gefühl haben, dass sie diesen Prozess kontrollieren. Die häufig angeführten Argumente, »es ist billiger« und »es spart Zeit«, sind aus meiner Sicht eher vorgeschobene Gründe.

**Was antworten Sie darauf?**

**Sylvia Kupers:** Um gleich auf den letzten Punkt einzugehen: Die Kosten einer Mediation sind überschaubar und intern wird gern übersehen, dass auch Arbeitszeit Geld kostet. Und es ist richtig, dass Entscheider nicht nur entscheiden, sondern auch kontrollieren. In einer Mediation torpediert diese Kontrolle allerdings den kompletten Prozess.

*Eine Mediation kann dann gar nicht mehr ergebnisoffen sein. Natürlich gewinnt ein Mediator Einblick in interne Prozesse, aber er wird professionell damit umgehen und er unterliegt nicht zuletzt der Verpflichtung zur Verschwiegenheit.*

**Aber können nicht schnellere und bessere Lösungen herbeigeführt werden, wenn damit eine Person betraut wird, die sich mit den innerbetrieblichen Abläufen und Konstellationen bestens auskennt?**

**Susanne Seidel:** Schnellere Lösungen vielleicht ja, bessere Lösungen sicher nicht. In sehr großen Unternehmen oder in Verwaltungen gibt es häufig ausgebildete Mediatoren, zum Beispiel an den Betriebsrat oder Personalrat angebunden. Diese sind dann so weit weg von den beteiligten Personen, dass sie bei entsprechender Qualifikation eine erfolgreiche Mediation durchführen können.

**Sylvia Kupers:** Schwierig bis unmöglich wird es dagegen für den Mitarbeiter / Mediator, der insbesondere in kleineren Unternehmen die internen Prozesse und Abläufe und auch die beteiligten Personen kennt und sich daher unweigerlich eine Meinung gebildet hat. Und vielleicht hat er diese Meinung auch schon geäußert. Obendrein fällt es in dieser Doppelrolle schwer, sich der Einflussnahme durch Entscheider zu entziehen.

**Susanne Seidel:** An dieser Stelle möchte ich dann noch etwas ergänzen: In Bauprojekten besteht die Erwartung gegenüber den Projektsteuerern oder Projektmanagern, dass sie, die sie heute Mediationskenntnisse während ihres Studiums erworben haben, die projektinternen Irrungen und Wirrungen im Rahmen ihrer Tätigkeit im Projekt in den Griff bekommen. Auch hier fehlt es dann an der sauberen Rollentrennung zwischen Mediator und Projektmanager. Ebenso gibt es eigene Positionen zu den zur Debatte stehenden Themen. Die erforderliche Neutralität ist kaum zu gewährleisten.

In den beschriebenen Situationen ist es für den internen Mediator nur bedingt möglich, sich von den Einschätzungen und Vorannahmen, die er selbst mitbringt, zu lösen und mit freiem Blick auf die Situation zu agieren. Er hat sozusagen »immer mal wieder ein Brett vorm Kopf«.

**Haben Sie konkrete Beispiele für »Bretter vorm Kopf«?**

**Sylvia Kupers:** Es ist ja nicht nur dieses Brett, es fängt ja schon viel früher an. Alles, was ich als Interne schon über das Unternehmen, die beteiligten Personen und verschiedene Abläufe weiß, färbt natürlich meine Brille, und die verfälscht den Blick auf die Situation. Das führt dazu, dass ich wichtige Aspekte vielleicht nicht mehr adressiere und gegenüber Personen, nicht zuletzt Vorgesetzten, befangen bin.

**Susanne Seidel:** Und genau das Gegenteil ist wichtig. Die unbefangenen und manchmal vielleicht »dummen« Fragen des Mediators helfen den Beteiligten, die Situation aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und Gedanken auszusprechen, die bisher noch nie gedacht worden sind. Auch die Beteiligten haben nämlich Bretter vor dem Kopf. Und die gilt es zu entfernen. Erst dann ist der Weg zur Lösung frei.

---

### *Ist es nicht sehr aufwendig, wenn eine externe Person die betrieblichen Abläufe und personellen Konstellationen erst in Erfahrung bringen muss? Das Argument »Zeit ist Geld« ist doch nicht von der Hand zu weisen?*

**Susanne Seidel:** Ja, es ist aufwendig. Aber es ist auch unbedingt notwendig. Diese Frage stellt sich allerdings tatsächlich, insbesondere bei bereits laufenden Bauprojekten. Wenn hier durch die Einschaltung eines externen Mediators Zeitverzögerungen auftreten, dann bringt das die gesamte Projektplanung durcheinander. Hier stellt sich also die Frage, wie es gelingen kann, die Vorteile der externen Beauftragung zu nutzen, ohne dass es zu Behinderungen im Projekt kommt.

Wir empfehlen hier den »Stand-by-Mediator«. Bei großen Bauprojekten ist es durchaus üblich, einige Juristen als Schiedsrichter zu beauftragen, die sich im Hintergrund bereithalten, für den Fall, dass ihre Unterstützung gebraucht wird. Genauso lässt sich auch Mediation in das Projekt integrieren. Ähnliches können Firmen tun, indem sie mit einem Mediator zusammenarbeiten, der sich bereits in der Vergangenheit bewährt hat.

### *Woran erkenne ich einen guten externen Mediator?*

**Susanne Seidel:** Wir empfehlen unbedingt, vor der Beauftragung einen oder besser mehrere Mediatoren persönlich kennenzulernen. Mediation ist ein »People Business«. Lernen Sie die Menschen kennen, erkunden Sie ihre Haltung und ihre Motivation. Ein guter Mediator bringt viel Sympathie und Respekt für die Menschen und Offenheit für neue Situationen mit und vor allem vertraut er in die Lösungskompetenz der Menschen. Er beherrscht den Prozess, hat eine gute Ausbildung, bringt Erfahrung mit und weiß, wie er auch in schwierigen Fällen unterstützen kann.

Mediatoren behandeln ihr Tun vertraulich. Sie werben auf Websites eher nicht mit Referenzen. Auf Nachfrage wird aber jeder gerne Fälle oder Ansprechpartner aus seiner Tätigkeit nennen können. Für die Bau- und Immobilienwirtschaft muss noch gesagt werden, dass eine gewisse Feldkompetenz der Mediatoren überaus sinnvoll ist.

### *Noch einmal zurück zur Vertraulichkeit. Viele Firmen haben doch sicher Angst, dass bekannt wird, dass sie Mediation einsetzen, oder?*

**Sylvia Kupers:** Wir alle wissen doch, dass es Konflikte gibt, wo immer Menschen zusammenarbeiten. Und genauso sind wir uns auch darüber im Klaren, wie wichtig aktive Kommunikation für die Zusammenarbeit ist. Und wir wissen alle, welche Defizite wir gerade im Bereich der Kommunikation haben.

Seit drei Jahren halten wir Vorträge in der Immobilienwirtschaft zum Thema Mediation und die Rückmeldungen in diesen Veranstaltungen sind immer sehr positiv. Der Begriff Mediation ist inzwischen in Deutschland zumeist positiv besetzt.

Uns wundert also eher, dass nicht viel mehr Firmen stolz nach außen tragen, wie professionell sie sich mit der Kommunikation und der Lösung von Konflikten befassen. Wer die Aussage, dass Mitarbeiter das wichtigste Gut für sein Unternehmen sind, mit Leben füllen will, macht genau damit Werbung für sein Unternehmen und die Unter-

*nehmenskultur. Einige große Unternehmen gehen da mit gutem Beispiel voran. In diesem Buch haben wir zwei davon aufgenommen.*

*Aus unserer Sicht ist Angst deshalb völlig unbegründet. Unser Appell an die Entscheider: Versuchen Sie es. Keine Scheu und es wird klappen. Wir wollen mit unseren Vorträgen und mit diesem Buch Mut zur Mediation machen.*

### *Vielen Dank für das Gespräch.*

Information: Einige Verbände, wie z. B. der Verein Frauen in der Immobilienwirtschaft e. V. oder MKBaulmm – Mediation und Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V., haben auf ihrer Website Mediatorinnen und Mediatoren mit ihren Angeboten und Qualifikationen gelistet.

---

# Anhang

## Wichtige Begriffe auf den Punkt gebracht

### Moderation vs. Mediation

Die Moderation dient der Einhaltung von Gesprächsregeln. Sie soll für Ordnung sorgen, damit die Beteiligten sich austauschen oder auch streiten können.

Eine Mediation hat darüber hinaus das Ziel, dass die Beteiligten am Ende des Verfahrens zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen, dass sie Lösungen für gemeinsame Probleme oder auch Konflikte finden. Dies unterscheidet die Mediation von der reinen Moderation, bei der es NICHT Ziel ist, dass am Ende eine gemeinsame Lösung für die diskutierten Fragen steht.

Der Einsatz der Mediation hat sich in eskalierten Konflikten bewährt. Sie ist aber auch dann sehr hilfreich, wenn mehrere Menschen vor der Aufgabe stehen, gemeinsame Probleme zu lösen. Das Entstehen und das Eskalieren von Konflikten kann somit vermieden werden.

### Außergerichtliche Streitbeilegung (ADR, Alternative Dispute Resolution)

Als Alternative Dispute Resolution (ADR) bezeichnet man Streitbelegungsmethoden, die alternativ zum staatlichen Gerichtsverfahren angeboten werden. Den verschiedenen Varianten ist gemein, dass eine nicht am Streit/Konflikt beteiligte, außenstehende Person oder Stelle eingeschaltet wird. Neben der Mediation gibt es drei weitere Hauptformen der außergerichtlichen Streitbeilegung: Adjudication, Schiedsgericht und Schlichtung.

Die Dispute Adjudication ist ein außergerichtliches Streitbelegungsinstrument für Baukonflikte aus dem angelsächsischen Rechtskreis. Der Adjudicator trifft innerhalb kürzester Frist für alle aufkommen- den Konflikte eine Entscheidung, die aber innerhalb eines Gerichtsverfahrens überprüfbar ist. Sie wird daher als vorläufig bindend bezeichnet. (<https://de.wikipedia.org/wiki/Adjudication>, Stand 27.11.2019)

In einem – nicht staatlichen – Schiedsgerichtsverfahren wird von Schiedsrichtern eine bindende Entscheidung getroffen. Dieses Verfahren ist dem staatlichen Gerichtsverfahren am ähnlichsten. Problematisch hierbei ist die Frage, von wem das Entscheidungsgremium bestimmt wird und wie es zusammengesetzt ist.

Ein Schlichter macht nach Anhörung der Streitenden und anschließender Diskussion einen Einigungsvorschlag, den die beteiligten Parteien annehmen, aber auch ablehnen können (Beispiele: Tarifverhandlungen oder Stuttgart 21).

### Mediator vs. Rechtsanwalt

Ein Mediator unterstützt alle am Prozess der Lösungsfindung Beteiligten gleichermaßen, indem er jedem Einzelnen unvoreingenommen und verständnisvoll zuhört und die jeweiligen Ansichten und Einstellungen klärt. Dabei dürfen Mediatoren die Streitenden nicht beraten, weder in rechtlichen noch in fachlichen Fragen. Sie konzentrieren sich ausschließlich auf die Steuerung des Verfahrens mit dem Ziel, dass die Beteiligten eigenverantwortlich eine Lösung finden.



Demgegenüber ist es oberste Pflicht eines Rechtsanwalts, die Interessen seines Mandanten zu vertreten. Er berät diesen in allen rechtlichen Fragen.

Ein Rechtsanwalt darf in derselben Rechtssache niemals verschiedene Parteien beraten oder unterstützen.

### **Allparteilichkeit vs. Neutralität**

Allparteilichkeit ist der Begriff, der die Haltung und Rolle von Mediatoren gegenüber den am Verfahren Beteiligten beschreibt. Allparteilichkeit betont die Funktion der Mediatoren, deren Aufgabe es ist, gegenüber ALLEN am Mediationsverfahren beteiligten Parteien eine positiv unterstützende Rolle wahrzunehmen – also ihre Partei zu ergreifen.

Im Gegensatz zur Allparteilichkeit des Mediators bezeichnet die Neutralität eine eher passive, unparteiische Haltung im Konfliktfall.

### **Aufgabe – Problem – Konflikt**

Eine Aufgabe, deren Lösung mit (unerwarteten) Schwierigkeiten verbunden ist, wird zum Problem. Ein Problem, an dessen Lösung mehrere Menschen zusammenarbeiten müssen, ist häufig der Ausgangspunkt für Konflikte. Im beruflichen Umfeld haben die Beteiligten meistens eine hohe fachliche Kompetenz für die Problemlösung. Konflikte entstehen, wenn Menschen miteinander nicht professionell kommunizieren (können) oder wenn unterschwellig vorhandene negative Emotionen (Enttäuschung, Angst, Wut) einzelner Beteiligter keine Beachtung finden.

Des Weiteren kann es zu Konflikten kommen, wenn mehrere Personen oder Gruppen in Bezug auf ein Thema oder eine gemeinsame Aufgabe verschiedene Ziele, Interessen oder Vorstellungen verfolgen, diese aber nicht (ohne Weiteres) miteinander vereinbar sind und mindestens eine der beteiligten Personen darüber, verärgert, wütend, empört oder enttäuscht ist. Ohne negative Emotionen gibt es keinen Konflikt.

Deshalb läuft die Diskussion über das Problem nicht ruhig und lösungsorientiert. Es kommt zu gegenseitigen Schuldzuweisungen, die Bereitschaft, den anderen zu verstehen und ihm entgegenzukommen, sinkt. Und damit sinkt auch die Chance, das Problem einvernehmlich zu lösen. Ein Konflikt hat also zwei Ebenen: die sachliche und die emotionale.

### **Sach- und Gefühlsebene**

In Diskussionen und Auseinandersetzungen werden meist Daten, Zahlen, Fakten und »vernünftige« Gründe angeführt, die für oder gegen die eine oder andere Position sprechen. Mit Argumenten allein gelingt es allerdings erfahrungsgemäß nur selten, Menschen zu überzeugen.

Gefühle lassen sich nicht mit Argumenten verändern, Gefühle lassen sich nur mit Gefühlen verändern. Ein Nachbar, der sich von einem Bauvorhaben gestört fühlt, ist für die (rechtlichen, wirtschaftlichen, funktionalen, ästhetischen) Argumente des Investors nicht empfänglich. Seine Sorgen sind meistens ganz andere, die wiederum von den am Bau Beteiligten nicht wahrgenommen und verstanden werden (können). Deshalb ist es so schwierig, Nachbarschaftskonflikte aufzulösen. Weil es vielen Menschen schwerfällt, unangenehme Themen anzusprechen oder eigene Gefühle zu offenbaren, ziehen sie sich auf die Sachebene zurück.

Allerdings reagieren Menschen in unbekannten Situationen und gegenüber anstehenden Veränderungen spontan erst einmal intuitiv und emotional. Sie haben Angst, sie sind wütend, frustriert, genervt.

Das zu erkennen und dann auch gegenüber anderen zu artikulieren, ist ein Prozess, der gelernt und geübt werden muss. Die Einschaltung von neutralen Personen unterstützt diesen Prozess.

### **Gleichgewicht der Kräfte und Augenhöhe**

In Konflikten besteht zwischen den Konfliktparteien häufig eine Asymmetrie, angefangen bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Konzern – Privatperson) über Fachkenntnisse (Handwerker

– Kunde) bis zur Bedeutung des Themas für die jeweiligen Konfliktparteien (Verwaltung – Antragsteller).

Ein solches Ungleichgewicht erschwert die außergerichtliche Konfliktlösung.

Menschen fordern Augenhöhe, sie wollen beachtet, ernst genommen und respektiert werden. Nur auf dieser Grundlage gelingen die erfolgreiche Einbindung aller Betroffenen und die tragfähige Lösung von Konflikten.

Mediatoren sind gehalten, in allen Verfahren mit stark unterschiedlichen Voraussetzungen ein Gleichgewicht der Kräfte herzustellen.

### Positionen, Interessen und Bedürfnisse

Allen Verhandlungspositionen liegen bestimmte Interessen und Bedürfnisse zugrunde. Indem diese Interessen und Bedürfnisse herausgearbeitet werden, gelingt es, die widerstreitenden Positionen zu verstehen und nach neuen Wegen der Einigung zu suchen.

Worum geht es wirklich? Mit dieser Frage lassen sich viele scheinbar verfahrenere Situationen auflösen. Was treibt mich an, was ist mir wichtig? Was treibt mein Gegenüber an, was ist ihm wichtig?

Alle Handlungen oder Äußerungen lassen sich auf grundlegende Bedürfnisse zurückführen. Es ist deshalb wichtig und hilfreich, bei Verhandlungen oder in Konfliktsituationen die Bedürfnisse zu erfragen, die hinter den Positionen des anderen stehen. Und auch hinter den eigenen. Wer dies außer Acht lässt, bewegt sich in Verhandlungen nur an der Oberfläche, tragfähige Ergebnisse lassen sich so nicht erzielen.

### Freundlichkeit und Haltung

Schwierige Situationen werden leichter auflösbar, wenn sich alle Beteiligten um eine ruhige und freundliche Grundhaltung bemühen. Respekt vor dem Gegenüber, Ehrlichkeit, Offenheit und Empathie erleichtern jede Kommunikation.

*»Der Freundliche begegnet seinem Gegenüber liebenswürdig und bringt ihm das Interesse entgegen, das ihm gebührt. Er nimmt Rücksicht auf andere und versucht, sich so zu benehmen, dass niemand Anstoß an ihm nimmt. Im Allgemeinen also gilt, wie gesagt, dass er im Verkehr sich auf die rechte Art verhalten wird.«* (Aristoteles)

*»Freundlichkeit in Worten schafft Vertrauen. Freundlichkeit im Denken schafft Tiefe. Freundlichkeit im Geben schafft Liebe.«* (Lao-Tse)

*»Freundlichkeit: Eine Sprache, die Taube hören und Blinde lesen können.«* (Mark Twain)

Nicht umsonst spricht man von »entwaffnender Freundlichkeit«.

Jeder kann also zu einer konstruktiven Kommunikationssituation beitragen.

Insbesondere Mediatoren sind jedoch in der Verantwortung, durch ihr Auftreten und Handeln die Grundlage für das Gelingen der Verhandlungsprozesse zu schaffen. An die Haltung von Mediatoren gegenüber anderen Menschen werden damit hohe Anforderungen gestellt. Diese Anforderungen zu erfüllen ist ein grundlegender und unverzichtbarer Baustein für professionell mediatives Handeln.

### Konfliktlösung als kreativer Prozess

Kreativität lebt vom Ungeplanten, Spontanen, Überraschenden. Eine gute Idee kommt unverhofft. Aber ohne gute Vorbereitung kann keine gute Idee entstehen. Viel Wissen, viel Erfahrung und viel Arbeit bilden die Grundlage für den »Geistesblitz«.

Und genauso wichtig sind Entspannung, Lockerheit und eine unverkrampfte Haltung gegenüber der Fragestellung. Kreativität kann man nicht erzwingen, die richtig guten Lösungen entstehen nicht auf Kommando.

Menschen, die sich streiten, finden in Mediatoren Partner, die eine Atmosphäre der Gelassenheit schaffen und so die kreative Lösungssuche erst möglich machen. Dadurch wächst im Prozess die Zuversicht, dass gute Ergebnisse gefunden werden können.

### Perspektivenwechsel

In der Wahrnehmungstheorie ist es inzwischen unumstritten: Jeder Mensch nimmt die »Wirklichkeit« anders wahr. Weil keiner alle Eindrücke der Umwelt gleichzeitig und vollständig wahrnehmen kann, filtert jeder Mensch auf seine Weise, mit seinem Wissen und seiner Erfahrung das, was von außen auf ihn zukommt, und konstruiert so seine eigene, persönliche Wahrnehmung, seine »Landkarte« der Welt. Hieran orientiert er sich in seinem Denken und Handeln.

Weil sich die »Landkarten« der Menschen unterscheiden, kommt es im Alltag, aber vor allem in besonderen, komplexen und unbekannten Situationen, zu Unstimmigkeiten über das weitere Vorgehen.

Es ist deshalb sehr hilfreich, eine Situation nicht nur aus der eigenen Perspektive (ich) zu betrachten, sondern sich auch in sein Gegenüber (du) hineinzusetzen. Wer es zusätzlich schafft, sich in eine distanzierte (dritte, neutrale) Position zu begeben und die Gesamtsituation »von außen« zu betrachten, ist in der Lage, die Interessen und Bedürfnisse aller zu berücksichtigen und bessere Ergebnisse zu erzielen.

### Schuld vs. Ursache

»Was bringt uns die Frage nach der Schuld für die Lösung des Problems?«

Diese Frage eines Seminarteilnehmers sollte man sich immer dann stellen, wenn z. B. im Projekt etwas schiefgelaufen ist und alle reflexartig nach dem Schuldigen suchen.

Das heißt nicht, dass die Klärung der Schuldfrage immer unwichtig ist. Es sollte allerdings geprüft werden, ob und wann die Klärung sinnvoll ist.

Wichtig ist allerdings, zu klären, weshalb etwas passiert ist. Die Suche nach der Ursache ist oft die Grundlage für die Behebung eines Schadens und für die Lösung eines Problems. Außerdem soll so vermieden werden, dass Fehler sich wiederholen.

Es lohnt sich also, zwischen der Suche nach der Ursache und der Klärung der »Schuldfrage« zu unterscheiden.

### Zukunftsorientierung

Hilft der Blick in die Vergangenheit, um ein Problem zu lösen? Ist er vielleicht sogar dringend notwendig? Oder behindert er eher die Suche nach Lösungen, weil er Kräfte bindet und die Kreativität blockiert?

Im juristischen Verfahren richtet sich der Blick in die Vergangenheit: Wer hat wann was getan? Und gegen welche Rechtsnorm wurde verstoßen?

Wer Lösungen sucht, muss in die Zukunft schauen, der Blick in die Vergangenheit hilft meist nicht weiter.

Der Blick in die Zukunft ist der Schlüssel für gelingende Problem- und Konfliktlösungen und damit auch einer der wesentlichen Unterschiede zwischen einem Mediationsverfahren und einer juristischen Auseinandersetzung.

## Steckbriefe

### Die Herausgeberinnen

#### **Susanne Seidel, Dipl.-Ing, Architektin und Master of Mediation, Mediatorin**

Seit Juli 2008 ist Susanne Seidel selbstständige Planungs- und Projektmediatorin in Düsseldorf. Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind die Konfliktvermeidung und Konfliktlösung bei der Projektentwicklung, in der Zusammenarbeit zwischen Investoren, Projektbeteiligten und Genehmigungsbehörden sowie die Projektmediation bei der Umsetzung von Bauprojekten. Zuvor war sie bis 2008 Bereichsleiterin in der Bauaufsicht der Stadt Düsseldorf.

Das Studium der Architektur in Dortmund und der Mediation absolvierte Susanne Seidel an der FernUniversität in Hagen. Weitere Ausbildungen in den Bereichen Kommunikation, Coaching und Training folgten.

»Schon als Kind habe ich mich oft gefragt, warum wir uns streiten. Zum Beispiel darüber, wer nach dem Essen den Tisch abräumt und beim Spülen hilft. In der Zeit, in der wir Kinder uns gestritten haben, hätten wir die Arbeit zusammen längst erledigt gehabt. Diese Grundhaltung, diese Einstellung hat mich mein ganzes Leben begleitet, auch in den verschiedenen Stationen meines Arbeitslebens.

Planen und Bauen geht nur gemeinsam, Streit schadet allen. Selbstverständlich gibt es sehr unterschiedliche Interessen und Vorstellungen über Stadtentwicklung und Architektur. Im konkreten Projekt muss darüber diskutiert werden. Und dabei kommt es auf das WIE der Diskussionen und der Zusammenarbeit an. Fachlich sind die meisten Menschen in der Branche gut aufgestellt. Projekte scheitern dann, wenn sie diese fachliche Kompetenz nicht »auf die Straße bringen«. Es wird viel Kraft, Zeit und Geld verschleudert, weil die Form der Kommunikation und Kooperation nicht genügend beachtet wird, da es in diesem Bereich an Professionalität mangelt.

Das möchte ich ändern. Mit meiner Arbeit als Planungs- und Projektmediatorin, in meiner ehrenamtlichen Tätigkeit zusammen mit Sylvia Kupers und nicht zuletzt durch unsere Arbeit an diesem Buch.«

[www.planungsmediation.de](http://www.planungsmediation.de)  
[www.susanneseidel.com](http://www.susanneseidel.com)



#### **Sylvia Kupers, Dipl.-Sprachmittlerin, Betriebswirtin, Mediatorin (univ.), Coach (univ.), Systemische Executive Coach, NLP Master Practitioner**

Seit Oktober 2018 ist Sylvia Kupers selbstständig als Mediatorin und Coach mit Büro in Düsseldorf deutschlandweit tätig. Ihre Schwerpunkte als Trainerin und Dozentin liegen auf Kommunikation, Konfliktmanagement, Zeit- und Selbstmanagement sowie Verhandlung. Dabei führt sie Workshops zur Entwicklung von Teams, Führungs- und Unternehmenskultur durch.

Sylvia Kupers studierte Englisch und Russisch an der Universität Leipzig, qualifizierte sich zur Betriebswirtin an der HWK Dresden, bildete sich zur Mediatorin und zum Coach beim Europäischen Hochschulverbund (IMDK) weiter und studierte Coaching an der FernUniversität Hagen.

»Den Grundstein für meine intensive Beschäftigung mit der Kommunikation als dem vielleicht wichtigsten Aspekt menschlicher Interaktion habe ich mit meinem Studium im Bereich der Sprachwissenschaften an der Universität Leipzig gelegt. Die wirtschaftliche Situation in der Zeit



der deutschen Wiedervereinigung hat mich zum Umsatteln und zu einem Studium der Betriebswirtschaft bewegt. Im Anschluss war ich viele Jahre in unterschiedlichen Branchen der Wirtschaft tätig, zuletzt 15 Jahre in der Immobilienwirtschaft, und hatte dabei auch Führungsrollen und Verantwortung für Teams inne. Ganz gleich, wo ich mich beruflich befand, mein besonderes Augenmerk in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen lag immer auf einer Verbesserung der Kommunikation, einer guten Teamführung und der Schaffung eines Umfeldes, in dem alle engagiert, motiviert und kreativ arbeiten können.

Bei der Organisation der Visionale, dem Bundeskongress des Vereins Frauen in der Immobilienwirtschaft e. V., 2014 im Rheinland, habe ich Susanne Seidel kennengelernt. Vielleicht waren dieses Kennenlernen und die daraus entstandene enge Freundschaft die wichtigsten Impulse für meinen Entschluss, die Ausbildungen zur Mediatorin und zum Coach zu absolvieren. Nach erfolgreichem Abschluss dieser Ausbildungen folgte 2018 der für mich konsequente und wichtige Schritt in die selbstständige freiberufliche Tätigkeit als Mediatorin, Coach und Trainerin.«

[www.sylviakupers.com](http://www.sylviakupers.com)

## Autorinnen- und Autorenverzeichnis

### **Charlotte Baumann-Lotz, Dipl.-Ing. (FH) Landespflege, Mediatorin und Coach (univ.)**

Als selbstständige Beraterin zu Organisationsentwicklung in der Immobilienbranche ist Charlotte Baumann-Lotz bundesweit tätig. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist die Begleitung von Führungskräften und Teams angesichts aktueller Herausforderungen wie der digitalen Transformation, Mitarbeiterbindung und Führung. Darüber hinaus ist sie Dozentin in Branchenfachverbänden.

Zuvor war Charlotte Baumann-Lotz über zwanzig Jahre in der Planung und im Projektmanagement und schließlich als Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelständischen Unternehmens innerhalb einer Unternehmensgruppe der Branche tätig.

Charlotte Baumann-Lotz studierte Landespflege in Weihenstephan, gefolgt von einem Studium der Mediation und des Coachings über den Europäischen Hochschulverbund in Frankfurt am Main.

[www.baumannlotz.com](http://www.baumannlotz.com)



### **Jana Betscher, Dipl.-Soz.Wirtin univ., Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin, Journalistin**

Seit 1990 ist Jana Betscher Herausgeberin des DRESDNER Kulturmagazins. Sie ist in verschiedenen kulturellen und stadtplanerischen Bezügen in Dresden mit dem Schwerpunkt, Netzwerke zu initiieren, zu gestalten und in den Diskursprozess einzubringen aktiv. Ausgangspunkt ist dabei die Annahme einer emanzipierten, engagierten Bürgerschaft, die sich konstruktiv an planerischen Prozessen einer Stadtgesellschaft beteiligt.

Sie studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.



**Anne Braun, Dipl.-Kffr./MBA**

Anne Braun ist geschäftsführende Gesellschafterin der Feldus Asset Management GmbH in Frankfurt, die integriertes Asset Management über den gesamten Investitionszyklus einer Immobilie für Bestandhalter und Investoren anbietet. Zuvor war sie als Partnerin bei Cushman & Wakefield (bis 2012) und Managing Director bei Dream Global (bis 2017) sowie bis Januar 2019 bei GSA tätig.

Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School in Oestrich-Winkel.

[www.feldus.com](http://www.feldus.com)

**Christoph Bubert, zertifizierter Mediator, MKBaulmm, DACH, DGM, ZMedAusbV, Bundesministerium der Justiz in Österreich**

Als studierter Rechtsanwalt ist Christoph Bubert international zertifizierter Ausbilder und Supervisor. Er sitzt im Expertenbeirat der Forschungsstelle für Wirtschaftsmediation und Verhandlung der TA Köln, vertritt als Sprecher die Fachgruppe Mediation und Bauprojekte DACH und ist Mitglied der Zertifizierungskommissionen DACH und MKBaulmm.

Seit 1987 ist Christoph Bubert Rechtsanwalt und Partner in der Kanzlei Osenbrück, Bubert, Kirsten, Voppel in Köln. Schwerpunkte der Rechtsanwaltstätigkeit sind das Bau- und Architektenrecht sowie das Vergabe- und Wirtschaftsrecht. Seit einigen Jahren ist er Inhaber des Köln-Bonner Instituts für Konfliktlösungen MEDIATION BUBERT. Sein Tätigkeitsfeld beinhaltet umfangreiche Ausbildungs- und Seminartätigkeiten in den Bereichen Mediation und Baurecht sowie zahlreiche Veröffentlichungen.

[www.obkv-rechtsanwaelte.de](http://www.obkv-rechtsanwaelte.de)

[www.mediation-bubert.de](http://www.mediation-bubert.de)

**Simone Emming, LL.M.oec., Bankkauffrau, Fachanwältin für Bank- und Kapitalmarktrecht, Wirtschaftsmediatorin**

Seit Januar 2007 ist Simone Emming Partnerin und selbstständige Rechtsanwältin in der KEMNER Rechtsanwälte PartG mbB in Hamm/Westfalen. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist die Betreuung und Lösungserarbeitung vor entstehenden und während bestehender Konflikte(n) zwischen Kreditinstituten/Insolvenzverwaltern/Hausverwaltungen/Investoren und ihren Kunden bzw. Schuldnern, Mietern und Kapitalnehmern, überwiegend mit Immobilienbezug. Zuvor war sie bis 2007 Syndikus-Anwältin bei einem Spezialkreditinstitut und Geschäftsführerin eines Inkassobüros mit dem Schwerpunkt Management von Bankforderungen.

Das Studium der Rechtswissenschaften absolvierte sie an der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster. Nebenberuflich erlangte sie an der Universität zu Köln erfolgreich den akademischen Grad des Masters des Wirtschaftsrechts (LL.M.) und der ausgebildeten Mediatorin i. S. d. § 5 Abs. 1 MediationsG.

[www.rae-kemner.de](http://www.rae-kemner.de)



**Dr. Robert Germund, Jurist, Prozessmanager,  
Wirtschafts- und Baumediator**

Seit 2004 ist Robert Germund Mediator. 2011 legte er die rechtswissenschaftliche Promotion mit dem Thema »außergerichtlichen Streitbeilegung durch Co-Mediation« ab. Er ist Geschäftsführer der Mediatoren-Akademie.de, der GfM – Gesellschaft für Mediation sowie des Netzwerks zur Förderung der Wirtschaftsmediation in Düsseldorf. Er war Regionalvorstand des Europäischen Instituts für Conflict Management (EUCON) in Nordrhein-Westfalen und Luxemburg sowie dortiger Fachgruppengründer und -leiter. Robert Germund ist Partner der Konfliktmanagementkanzlei Lauenroth & Germund in Düsseldorf mit den Schwerpunkten Konfliktlösung in Bau- und Wirtschaftsangelegenheiten sowie die wissenschaftliche Begleitung außergerichtlicher Konfliktmanagementverfahren.

Das Studium und Doktoratsstudium der Rechtswissenschaften, des Prozessmanagements sowie der Diplomatie absolvierte Robert Germund u. a. in Bonn, Budapest, Wien und St. Gallen. Seine Ausbildungen zum Wirtschaftsmediator erfolgte in München sowie zum Baumediator in Düsseldorf.

[www.Lauenroth-Germund.de](http://www.Lauenroth-Germund.de)



**Helmut Kowalewski, Dipl.-Ing. Architekt,  
systemischer Berater und Facilitator**

Helmut Kowalewski ist Leiter der Fachgruppe »Kultur und Veränderung« der Carpus+Partner AG. Mit seinem Team begleitet er im Sinne eines effektiven Changemanagements Veränderungsprozesse, u. a. bei Bauprojekten. Mit einer umfassenden Methodenkompetenz moderiert die Fachgruppe u. a. CoLabs und Speed Workshops, in denen die Mitarbeiter und späteren Nutzer aktiv am Wandel beteiligt werden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der gemeinschaftlichen Entwicklung von Werten der Zusammenarbeit.

[www.carpus.de](http://www.carpus.de)



**Martina M. Lauenroth, Juristin, Coach, zertifizierte Mediatorin und Bau-Fachmediatorin nach MKBaulmm-Standard**

Seit einer Kanzleitätigkeit in New York 1985 ist Martina M. Lauenroth mit außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren befasst. Ihre umfassende Mediationsausbildung schloss sie im Jahr 2000 mit der Qualifizierung zur juristischen Mediatorin ab. Sie ist in einer international ausgerichteten Anwaltskanzlei in Berlin und Düsseldorf tätig und langjähriges Vorstandsmitglied des Europäischen Instituts für Conflict Management (EUCON). Sie ist Gründungs- und Vorstandsmitglied des MKBaulmm – Mediation und Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V. Seit 1994 ist sie Partnerin der Konfliktmanagementkanzlei Lauenroth & Germund in Düsseldorf mit den Schwerpunkten Bau-, Familien- und Wirtschaftsmediation sowie (Mediatoren-)Coaching.

Martina M. Lauenroth studierte Rechtswissenschaften sowie Psychologie in Köln, Berlin, Göttingen und Paris.

[www.Lauenroth-Germund.de](http://www.Lauenroth-Germund.de)





**Rainer Maria Schäfer, Dipl.-Betriebswirt (FH)**

Seit 1992 ist Rainer Maria Schäfer in der Immobilienwirtschaft tätig, zunächst mit den Schwerpunkten Marketing und PR bei einem mittelständischen Projektentwickler in Darmstadt. Von 1995 bis 2017 war er in Köln Niederlassungsleiter eines konzerngebundenen Projektentwicklungsunternehmens und seit 2017 ist er dessen Geschäftsführer.

[www.strabag-real-estate.com](http://www.strabag-real-estate.com)

**Katrin Spitzner, Dipl.-Ing. Architektin, DGNB-Consultant, Mediatorin**

Katrin Spitzner studierte Architektur und Stadtplanung in Darmstadt und Mexiko. Sie war als Mitarbeiterin in verschiedenen Architekturbüros und Unternehmen der Immobilienwirtschaft tätig und forschte und lehrte im Fachgebiet Entwerfen und Energieeffizientes Bauen der TU Darmstadt am Lehrstuhl von Professor Manfred Hegger.

Sie absolvierte das Weiterbildungsstudium »Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt« bei Kurt Faller an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum.

Aktuell ist sie verantwortlich für die Unternehmenskommunikation und Steuerung der Organisationsentwicklung in einem mittelständischen Architekturbüro.

**Walter Wiese, Dipl.-Ing. Architekt und Mediator**

Walter Wiese ist Inhaber des Architekturbüros Walter Wiese Architektur Consulting (WW – AC) in Aachen. Er verfügt über 40 Jahre Erfahrung als Architekt und Projektsteuerer. Dabei realisiert er Projekte in unterschiedlichen Asset-Klassen und Größenordnungen. Neben seiner ausgewiesenen technischen Kompetenz liegt sein Fokus auf der Kosten- und Konstruktionsoptimierung. Seine langjährige Erfahrung zeigt: Die offene Kommunikation der Beteiligten ist die Grundlage für den Projekterfolg.

[www.ww-ac.com](http://www.ww-ac.com)





## Sachwortverzeichnis

### A

Abschlussvereinbarung 57, 146  
ADR, Alternative Dispute Resolution 23, 167  
Akzeptanz 26, 74, 92, 94, 101, 108, 116f, 157  
allparteilich 22, 39, 53, 56, 59, 64, 93ff, 97, 138, 168  
Anwalt/Anwaltsmediator 50, 60ff, 122f, 127f, 167f  
Autonomie 52, 81

### B

Bedürfnis 19, 55f, 59, 68, 78f, 106, 110, 126f, 134, 169f  
Beratung 57, 61, 62, 63, 86, 90, 91, 92, 93, 94, 100, 107, 108, 110, 111  
Brainstorming 55, 86, 112

### C

Changemanagement 115  
Change-Prozess 67f, 109  
Coaching 49  
Contarini (auch Contareno) 46, 121

### D

Digitalisierung 67, 89f, 105  
Dokumentation 35

### E

eigenverantwortlich 53, 57, 59, 92, 167  
Eigenverantwortung 48, 84, 114  
Eisbergmodell 14, 106  
Emotion 14, 19, 23, 28, 68, 71f, 86, 100, 121f, 128, 133f, 168  
Empathie 29, 79, 94, 99, 100, 114, 122, 169  
Entscheidung 17, 22, 23, 25, 26, 33ff, 42, 50, 52f, 57, 62ff, 74, 76f, 81ff, 87f, 91ff, 100ff, 152, 163, 167  
Entschleunigung 39  
ergebnisoffen 22, 52f, 74, 83, 92f, 164  
Eskalation 15f, 32, 63, 72, 120, 122

### F

Facilitation/Facilitating 84ff, 104, 107  
Fehler 19, 39, 41, 68, 71, 74, 76f, 85, 95, 99, 170  
freiwillig 22, 31, 50ff, 57, 92, 120  
Führungskultur 74, 87

### G

Gerichtsverfahren 17, 20, 49, 63, 119, 126, 128, 146, 167  
Grundlagenermittlung 16, 33f, 36  
Güteverfahren 50f

### H

Haftung 62  
Haltung 24f, 27, 30ff, 56, 61, 68, 76, 81ff, 94, 96, 106, 112, 120, 146, 165, 168, 169

### I

Interessen 14, 16ff, 22ff, 27, 30, 33, 40f, 47, 49, 53, 55f, 59, 68, 70, 74, 76, 78, 89, 98, 120, 126ff, 133f, 136, 144ff, 149, 156, 160, 169f

### J

Jurist 165  
juristisch 17, 23, 37f, 60f, 92, 141, 150, 157, 170

### K

Kollaboration 68, 108, 109, 116  
Kommunikation 19ff, 67ff, 81ff  
Kompetenz 68, 91, 93, 97, 99, 101, 134, 140, 147, 165, 168  
Komplexität 18, 33, 37, 39, 68, 101, 119  
Kompromiss 24, 28, 39, 89, 93, 101  
Konflikt 13, 15f, 19  
Konflikt (Definition) 18, 20ff, 168  
Konfliktlösung 13, 15f, 21ff, 24, 28ff, 37, 45, 92, 94, 126, 141f, 152, 160, 169  
Konfliktprävention 14, 15, 16, 22, 92, 94, 96  
Kreativität 29, 41, 55, 68, 79, 82, 83, 86, 169, 170

### M

Mediation Pendel-/Shuttle- 38, 120ff  
Mediation, Phasen der 22, 27, 55f  
Mediationsgesetz 48, 56, 58, 60ff  
Mediationsvereinbarung 63  
Moderation 49, 62, 81f, 84, 90, 140, 167

## N

Neutralität 22, 53, 164, 168

## O

Ombudsstelle 94

Ombudsverfahren 49

## P

Partizipation 105, 109, 111

Perspektive 41, 72, 84f, 108, 164, 170

Prozessbegleitung 23, 29, 31, 38

## R

Risikomanagement 35f, 135, 152, 158, 160

## S

Sachebene 71, 72, 82, 106, 133f, 168

Schiedsgericht 17, 20, 22, 50, 52, 61, 126, 167

Schlichtung 20, 22, 49ff, 62, 92f, 126, 156f, 167

Schuld 26, 36, 71, 76f, 95, 119, 122, 168, 170

Selbstverantwortung 22, 26, 31, 107, 121, 126

Sozialkompetenz 100

Streitbeilegung 50, 61, 119, 157, 167

System 15, 21ff, 42, 107, 109

systemisch 18, 82f, 88, 106

## T

Teamentwicklung 20, 95f

Thinking Circle 83f

## U

Überzeugung 19, 73, 110

Unternehmenskultur 67, 73ff, 81, 84, 93, 96, 98, 138

Ursache 14ff, 30, 38, 71f, 76f, 99f, 119, 127, 156f, 170

## V

Vereinbarung 22, 33, 38, 43, 48, 50, 52, 56f, 60ff, 64, 75, 95, 103, 123ff, 144, 146f, 156

Verfahrenssteuerung 94, 97

Vergleich 24, 45, 49, 51, 62ff, 93, 128

Verschwiegenheit 48, 58, 164

Vertrag 17, 22f, 32f, 37f, 54f, 144, 146

Vertragsgestaltung 16

Vertraulichkeit 22, 48, 53f, 57f, 126, 165

visualisieren 69, 112

## W

Win-win 24, 28, 79, 87, 120, 157

Workshop 41ff, 96, 100, 103, 108f, 111ff

## Z

zuhören 29, 70f, 75, 84f, 87f, 96, 107, 127

Zukunft 26, 86, 90f, 112, 170

Zukunftsorientierung 22, 31

## Komplexe Herausforderungen meistern

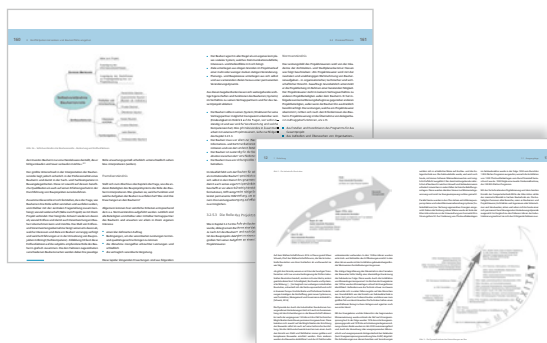


### Baukonflikte verstehen und umgehen

#### Neue Wege der Kooperation

Die Herausforderungen an alle Beteiligten des Planens und Bauens sind gegenwärtig so komplex wie nie. Das vermehrte Auftreten von Problemen und Konflikten ist die logische Folge. Abhilfe ist hier nur durch eine massiv verbesserte Zusammenarbeit aller Beteiligten in Sicht. Das Buch richtet sich daher explizit an alle Protagonisten von Bauprojekten und vermittelt ein breites Verständnis über die innere Logik von Baukonflikten und wie diesen systemisch begegnet werden kann.

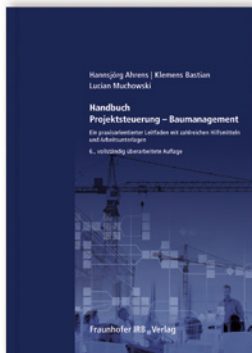
**Albrecht Merkle**, 2017, 278 Seiten, 48 Grafiken, Softcover  
ISBN 978-3-8167-9802-6, auch als E-Book und BuchPlus verfügbar



Direkt online bestellen:  
**www.baufachinformation.de**

Nobelstraße 12 ■ 70569 Stuttgart ■ [irb@irb.fraunhofer.de](mailto:irb@irb.fraunhofer.de) ■ [www.baufachinformation.de](http://www.baufachinformation.de)

## Vorausschauend planen und steuern



### Handbuch Projektsteuerung – Baumanagement

Ein praxisorientierter Leitfaden mit zahlreichen Hilfsmitteln und Arbeitsunterlagen

Die Komplexität von Bauprojekten erfordert den Einsatz moderner Managementmethoden, um eine effiziente und erfolgreiche Projektabwicklung zu erzielen. Es gilt, Aktivitäten, Termine und Kosten vorausschauend zu planen, zu steuern und mit den Beteiligten abzustimmen. Neben den Grundlagen geben die Autoren mit diesem Handbuch Strategien und Organisationskonzepte für alle Projektphasen und Handlungsbereiche im Baumanagement an die Hand. Mithilfe von Grafiken und Referenzmodellen werden die Workflows, Prozesse und einzelnen Arbeitsschritte aller Projektbeteiligten detailliert veranschaulicht. Formulare und Checklisten zum Herunterladen ergänzen die Erläuterungen im Buch und machen es damit zum zentralen Projektmanagementinstrument für die tägliche Arbeit von Architekten, Ingenieuren, Projektsteuerern sowie Bauherren und Investoren.

Die vollständig überarbeitete sechste Auflage dieses Standardwerks wurde an die neuen Verordnungen angepasst und um aktuelle Themen erweitert.

**Hansjörg Ahrens, Klemens Bastian, Lucian Muchowski,**  
2020, 6., vollst. überarb. Aufl., ca. 560 Seiten, zahlr. Checklisten und  
Arbeitsunterlagen zum Download, Hardcover  
ISBN 978-3-7388-0298-6, auch als E-Book und BuchPlus verfügbar

Direkt online bestellen:  
**www.baufachinformation.de**

Nobelstraße 12 ■ 70569 Stuttgart ■ [irb@irb.fraunhofer.de](mailto:irb@irb.fraunhofer.de) ■ [www.baufachinformation.de](http://www.baufachinformation.de)

## Das VOB/B Vertragsrecht sicher anwenden



### VOB/B – Projekthandbuch für das Asset- und Gebäudemanagement

Unklarheiten in Bauverträgen führen bei anspruchsvollen Bauaufgaben fast zwangsläufig zu langanhaltenden Mangelzuständen. Miet- und Renditeausfälle sind die Folge. Wie steuern Projektverantwortliche im gewerblichen Assetmanagement sowie im öffentlichen Gebäude- und Grundstücksmanagement solchen Problemlagen entgegen? Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der sicheren Anwendung des VOB/B Vertragsrechts.

Die Autoren geben Praxishinweise zum häufig streitigen Umgang mit Nachtragsverlangen bauausführender Unternehmen. Sie zeigen, wie Projektverantwortliche mit Behinderungsanzeigen korrekt umgehen können und bereits eingetretene Bauablaufstörungen meistern. An Schaubildern und Praxisbeispielen wird erklärt, wie Projektverantwortliche auf Qualitätsdefizite im Rahmen der Bauausführung reagieren müssen.

Das übersichtliche Layout, die vielen Praxishinweise und Beispiele sowie der ausführliche Anhang, in dem der Text der VOB/B sowie Auszüge des BGB zusammengestellt sind, machen dieses Handbuch zu einem wertvollen Hilfsmittel im Berufsalltag von Projektsteuerern, Architekten, Ingenieuren sowie Bauherren und Investoren.

**Frank Stollhoff, Eva Reininghaus**, 2020, 199 Seiten, 7 Abb., Softcover

ISBN 978-3-7388-0364-8, auch als E-Book und BuchPlus verfügbar

Direkt online bestellen:  
**www.baufachinformation.de**

Nobelstraße 12 ■ 70569 Stuttgart ■ [irb@irb.fraunhofer.de](mailto:irb@irb.fraunhofer.de) ■ [www.baufachinformation.de](http://www.baufachinformation.de)

Hrsg.: Susanne Seidel und Sylvia Kupers

# Mediation und Kooperation in der Bau- und Immobilienbranche

Wie gute Zusammenarbeit gelingt

Die Planung, Errichtung, Bewirtschaftung und Nutzung von Immobilien bergen ein hohes Konfliktpotenzial und der Umgang aller Beteiligten untereinander wird häufig bestimmt von konfrontativem Denken und Handeln. Dies alles findet unter Rahmenbedingungen statt, die von begrenzten finanziellen Spielräumen und nicht selten von hohem Zeitdruck gekennzeichnet sind. Der gemeinsame Erfolg erfordert gute Zusammenarbeit und gute Zusammenarbeit erfordert professionelle Kommunikation. Das wissen alle Beteiligten, aber im Alltag gelingt es ihnen oft nur schwer.

Autorinnen und Autoren aus unterschiedlichen Bereichen der Bau- und Immobilienbranche schildern ihre Ansichten und Erfahrungen in der Kooperation und mit der Mediation. Von konkreten Beispielen über die Einbindung in den historischen und juristischen Kontext bis zur Beschreibung einzelner Tools werden Wege zur erfolgreichen Kooperation aufgezeigt. Die Vielfalt der Darstellungen zeigen die beeindruckenden Möglichkeiten, die durch Mediation entstehen und machen Mut, diese bei eigenen Projekten zu nutzen.

## Die Herausgeberinnen

### Susanne Seidel

Dipl. Ing, Architektin und Master of Mediation, Mediatorin  
Selbstständige Planungs- und Projektmediatorin. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die Konfliktvermeidung und Konfliktlösung bei der Projektentwicklung sowie bei der Umsetzung von Bauprojekten.

### Sylvia Kupers

Dipl. Sprachmittlerin, Betriebswirtin, Mediatorin (univ.), Coach (univ.),  
Systemische Executive Coach, NLP Master Practitioner  
Selbstständig als Mediatorin und Coach. Trainerin und Dozentin mit Schwerpunkten auf Kommunikation, Konfliktmanagement, Zeit- und Selbstmanagement sowie Verhandlung.

ISBN 978-3-7388-0432-4



Fraunhofer IRB  Verlag