

Mehrwert durch Mediation als effiziente Konfliktlösungsmethode

**Zertifizierte Mediatorin und Fachanwältin für Bau- und
Architektenrecht Birgit Schaarschmidt, Kanzlei Schaarschmidt,
Offenbach a. M.**

Ausgangslage

- Eine gute Kommunikation spart Geld
- Studien haben ergeben, dass Konflikte oft durch mangelhafte Kommunikation entstehen
- Konflikte kosten ein Unternehmen sowohl im Innenverhältnis und auch im Außenverhältnis Geld (hierüber gibt es eine Studie der KPMG)
- Im Bereich des Bauens können diese sehr groß sein, weil z. B. dadurch mangelhaft gebaut wird
- Wenn Konflikte zu Gerichtsverfahren führen, können sich die Kosten noch steigern
- Ein Konflikt kann sich in einem sogenannten heißen oder kalten Konflikt äußern
- Bei einem heißen Konflikt streiten sich Menschen offensichtlich
- Bei einem kalten Konflikt bestreitet fast jeder der Beteiligten, dass ein Konflikt existiert

Besonderheiten bei Bauwerken

- Komplexe Projektorganisation
- Schnittstellen
- Interessenslagen

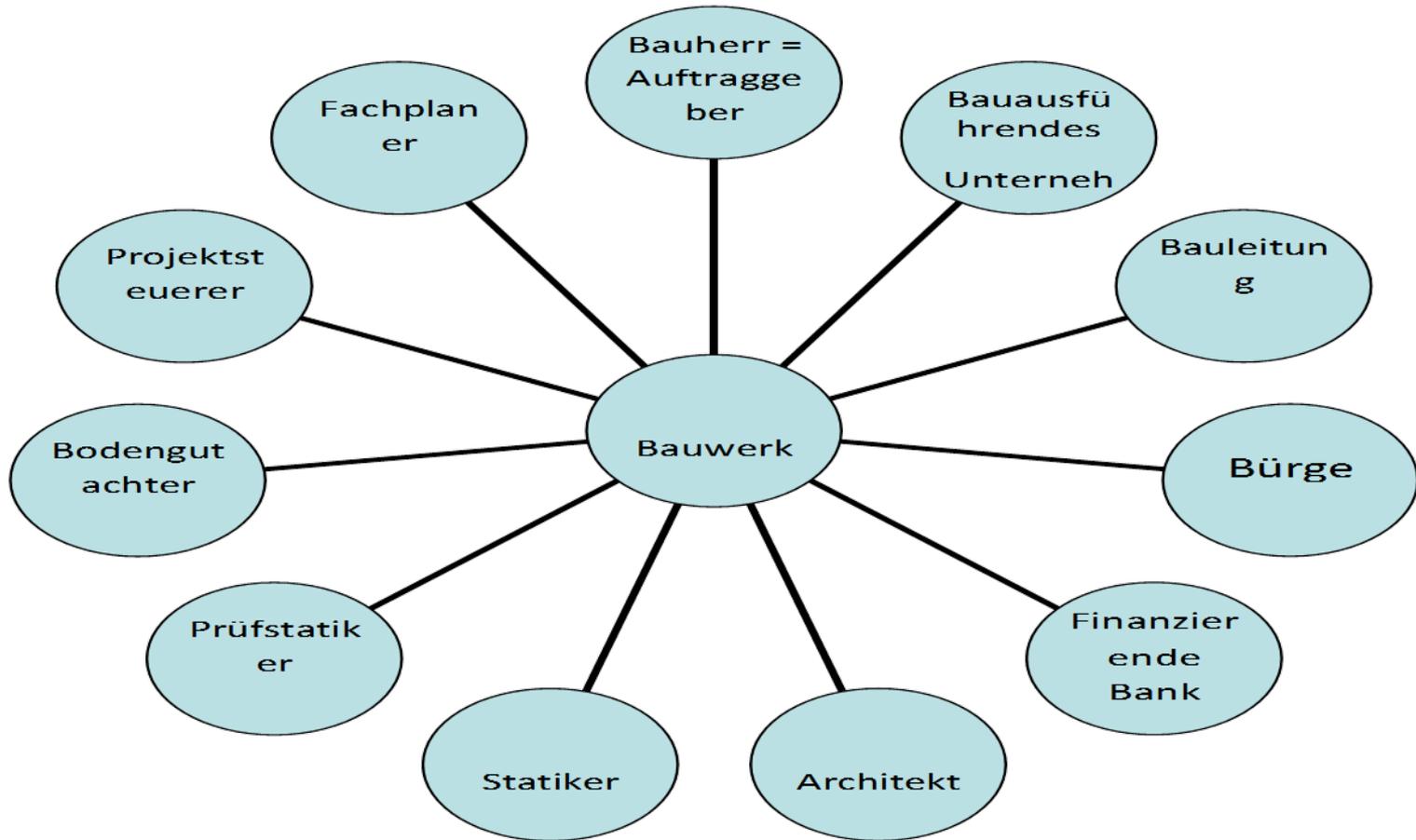
a) Komplexe Projektorganisation

Wird ein Bauwerk bearbeitet, so sind je nach Größe des Bauwerks verschiedene Unternehmen/Personen beteiligt

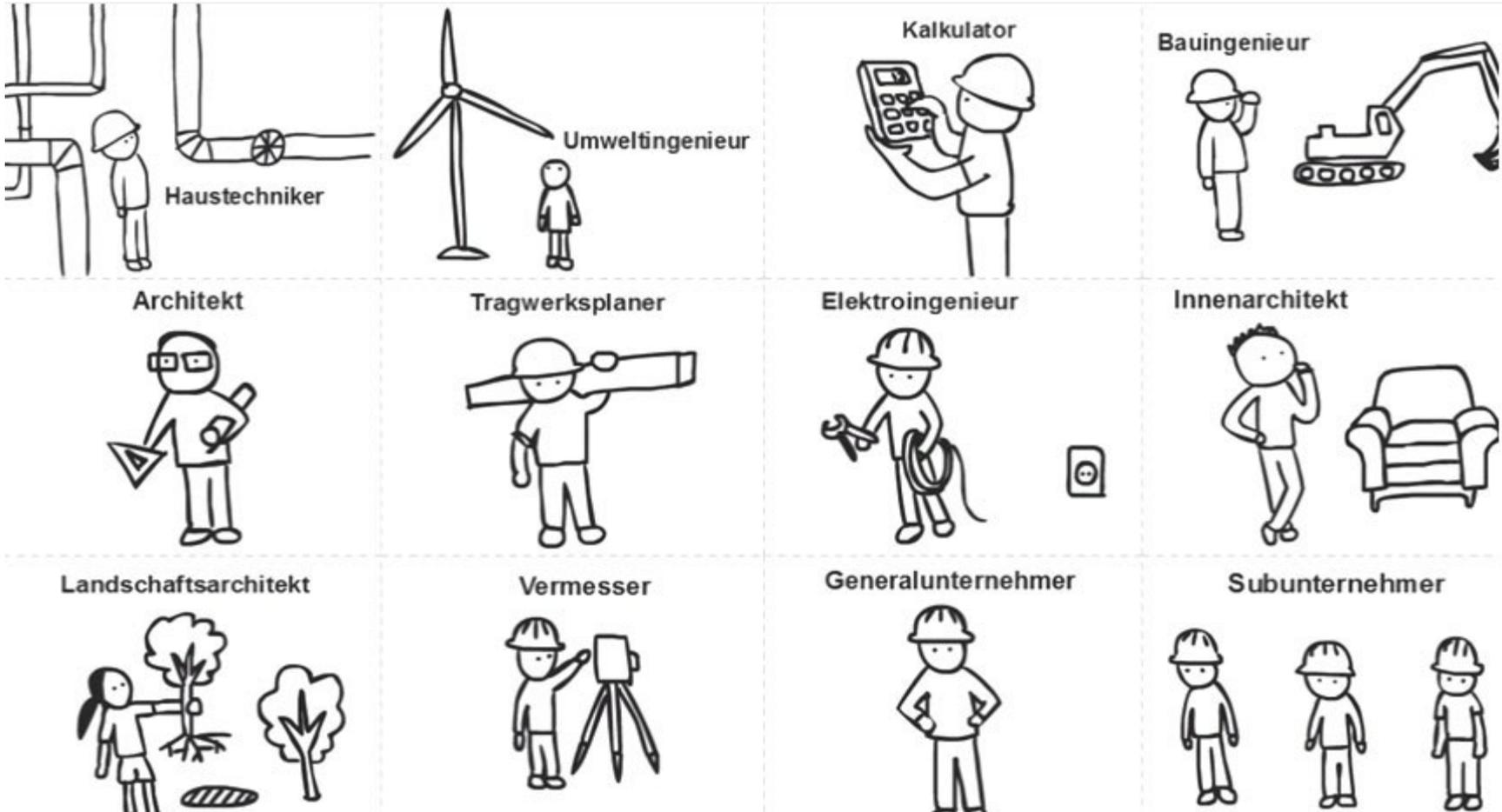
Daher gibt es oft bei solchen Projekten Organigramme, damit deutlich wird, wer in welchem Auftrag von wem tätig wird

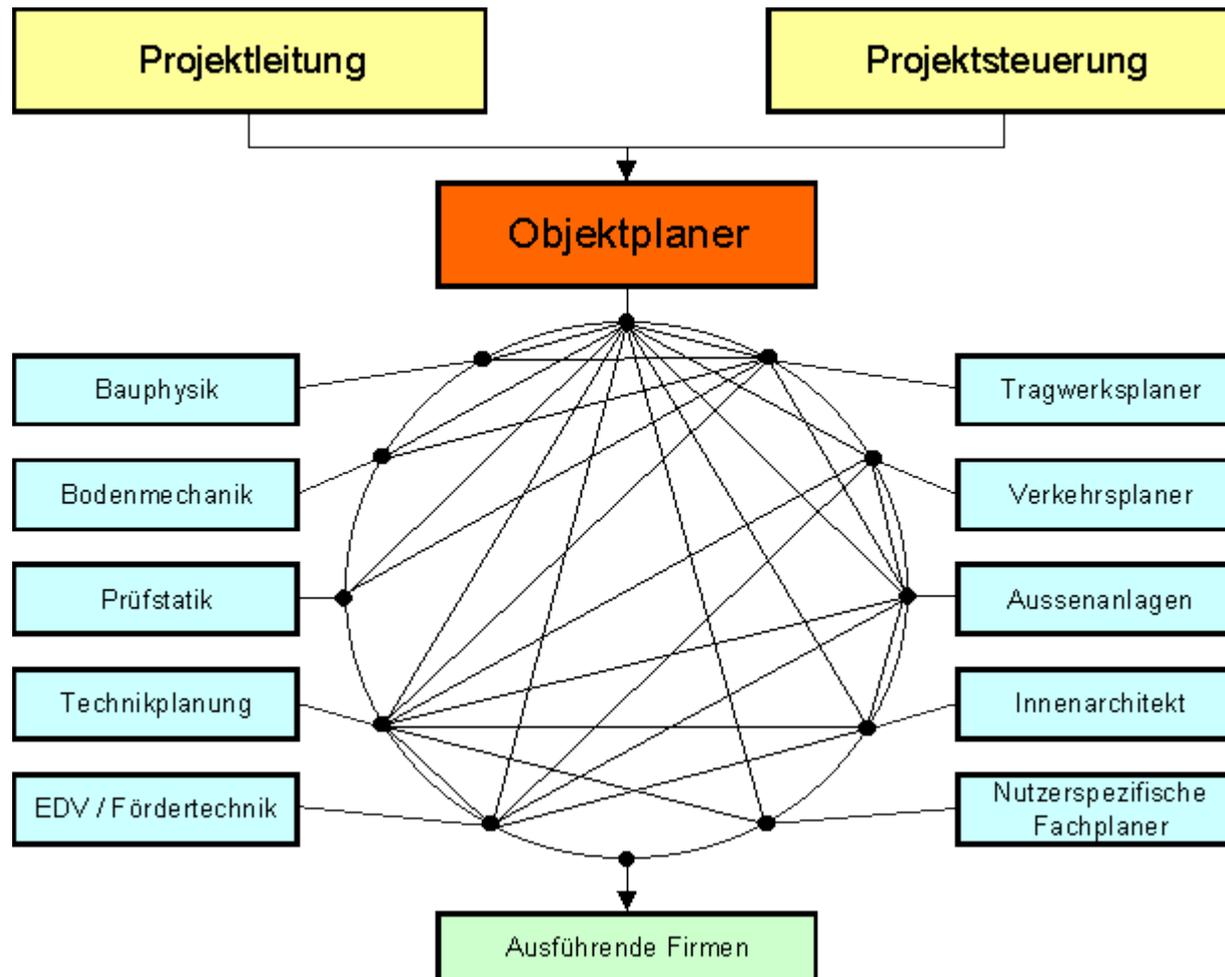
Innerhalb eines Unternehmens, welches ebenfalls beteiligt ist, gibt es ebenso Organigramme, die die Zuständigkeiten regeln

Sind solche nicht vorhanden, so sollte man sich unbedingt solche selber anfertigen. Denn dadurch behält man die Übersicht.



Schnittstellen







c) Interessenslagen

Aus dem vorherigen Schaubild wird deutlich, dass es zwangsläufig auf Baustellen unterschiedliche Interessenslagen geben muss

Denn der Bauherr setzt oftmals einen Planer für die Realisierung seiner Idee ein. Dieser hat vielmals weniger die Kosten im Fokus als der Bauherr. Genehmigungsbehörden interessiert etwas ganz Anderes. Sie wollen, dass die Gesetze beachtet und umgesetzt sind und so fort.

Dazu kommt, dass jede Berufsgruppe bei ihrem Denken einen anderen Fokus und andere Erfahrungswerte hat und daher – ohne Sprachbarrieren – die Worte des Anderen anders versteht als sie verstanden werden sollen

Grundlagen der Kommunikation = Schlüssel für eine erfolgreiche Kommunikation

- Beteiligte
- Positionen und Rollen
- Kennen der Interessenslagen
- Unterscheidung zwischen Interessen des Individuums und des Unternehmens

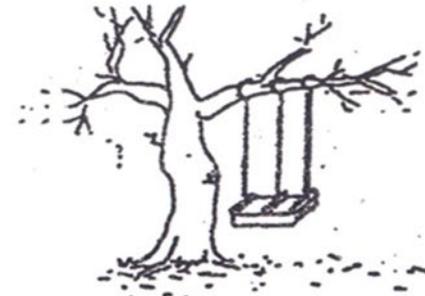
Die gar (nicht so) verwunderliche Geschichte einer Kinderschaukel



Wunsch des Bauherren



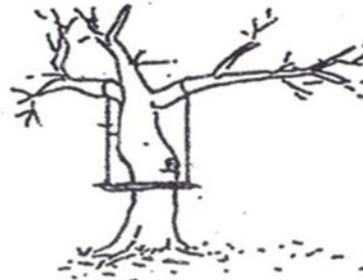
Vorschlag des Architekten



Vorschlag des Statikers



Von der Baubehörde genehmigt



Von der Baufirma ausgeführt



Nach der Sanierung

Quelle unbekannt

Rollen und Positionen

Kennen der Interessenslagen

Unterscheidung zwischen Interessen des Individuums und der Unternehmung

Eine konfliktträchtige Tätigkeit

- **Spannungsverhältnis zwischen Plan und Realität**
- **Häufig mehrere beteiligten Firmen**
- **Technisch schwieriges und anspruchsvolles Bauwerk**
- **Unvorhergesehene Schwierigkeiten**
- **Streitigkeiten über die Vergütung**
- **Oder wegen Mängeln am Bau**
- **Landen die Parteien vor Gericht?**

Grundsätzliche Weichenstellung

ENTWEDER – HERKÖMMLICH/HISTORISCH

- Claim Management
- Aufbau und Abwehr von Positionen
- Druck und Misstrauen
- Streitige Entscheidungen

ODER - ZEITGEMÄSS

- Conflict Management
- Ausgleich von Interessen
- Partnerschaftliche vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Gütliche Einigungen

Vorteile der Mediation

- **Kooperation statt Konfrontation**
- **Eine individuelle Lösung für ihr spezielles Problem**
- **Erwerb der Fähigkeit, Konflikte auch in Zukunft selbst zu lösen**
- **Zeit und Geld sparen**
- **Selbstbestimmung und Planungssicherheit**
- **Unbürokratisches, flexibles Verfahren**
- **Hohe Erfolgschancen**
- **Neugestaltung und Verbesserung der geschäftlichen/persönlichen Beziehungen**
- **Bewahrung von Geschäftsgeheimnissen**
- **Keine Presse**
- **Verringerung emotionaler Kosten in Streitverfahren**
- **Nachhaltige Zufriedenheit mit Verlauf und Ergebnis des Mediationsverfahrens**

Nachteile des Bauprozesses

- **Ineffektiv und unökonomisch**
- **Entscheidung nur über einen „Ausschnitt“ des Konfliktes**
- **Keine wirkliche Lösung sondern nur eine Entscheidung**
- **Beansprucht eine sehr lange Zeit**
- **Besonders kostenintensiv**
- **Ergebnis ist unkalkulierbar**
- **Sachverhaltsermittlung ist schwierig**



Mediation statt Prozess

Mediator als Kommunikator

- In Konflikten ist die Kommunikation zwischen den Parteien oft gestört oder abgebrochen
- Es kann hilfreich sein einen Dritten einzuschalten
- Der Mediator bringt unparteiisch das Gespräch wieder in Gang
- Hilft die Interessen zu klären und neues Vertrauen zu entwickeln
- Erbringt neue Lösungsoptionen



Funktion des Mediators

- **Mittler des Mediationsverfahrens**
- **Der neutrale Dritte, der das Verfahren garantiert, ohne dabei inhaltlich mitzuwirken**
- **Er bereitet die Treffen vor**
- **Beurteilt, ob sich der Konflikt für eine Mediation eignet**
- **Sorgt für die Einhaltung der vereinbarten Regeln**
- **Er leitet den Prozess und trägt die Verfahrensverantwortung**
- **Er erteilt keinen Rechtsrat**

Passiver Mediator

- Nur Kommunikator
- Er lehnt die Verantwortlichkeit für das Mediationsergebnis ab
- Er lenkt das Verfahren nicht
- Keine eigenen Vorschläge

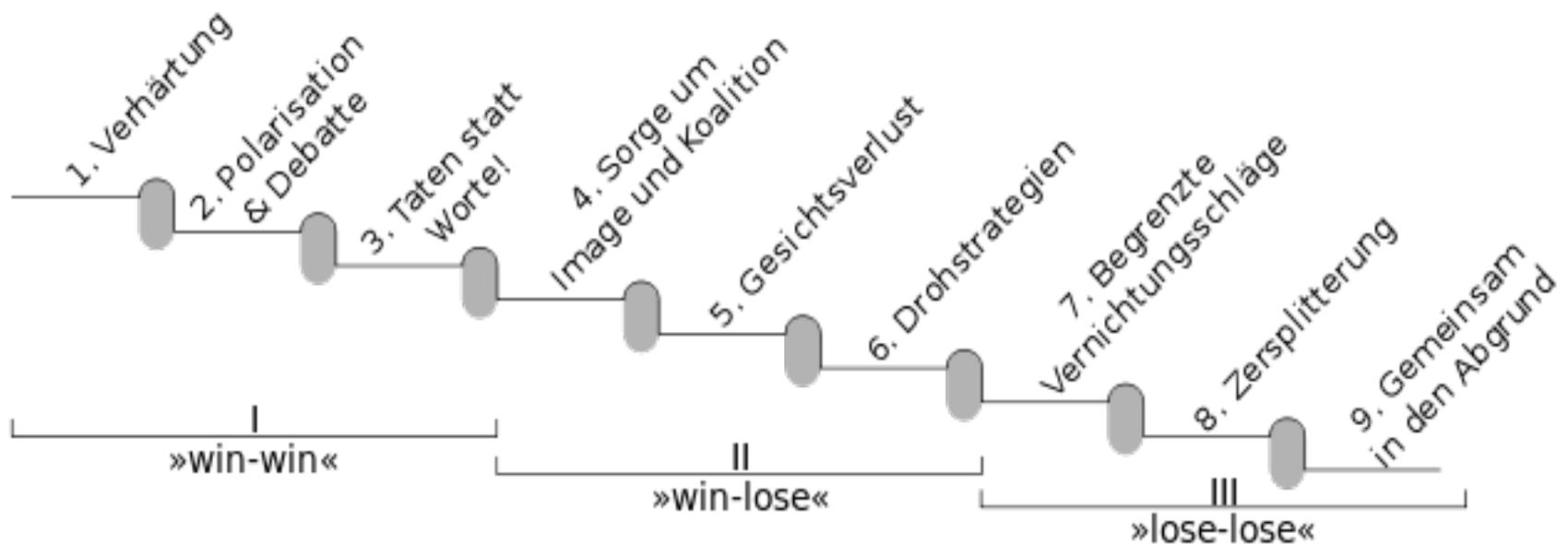
Aktiver Mediator

- Kreativer Vermittler und Lösungssucher
- Er achtet auf ein rechtlich haltbares Ergebnis
- Aktive Rolle in der Verhandlung
- Eigene Vorschläge

Kosten der Mediation

- **Die Sitzungen werden nach Stundensätzen abgerechnet**
- **Der Stundensatz liegt zwischen 100 und 300€**
- **Der Prozess umfasst zwischen 1 und 3 Sitzungen in Bausachen**
- **Bei der Mediation wird kein Streitwert zugrunde gelegt**
- **Die Kosten werden i. d. R. unter den Beteiligten aufgeteilt**

Konfliktstufen nach Glasl



Ablauf des Verfahrens

- 1) Vorbereitung und Mediationsvertrag**
- 2) Informations- und Themensammlung**
- 3) Interessenklärung**
- 4) Kreative Suche nach Lösungsoptionen**
- 5) Bewertung und Auswahl der Optionen**
- 6) Vereinbarung und Umsetzung**

Prinzipien der Mediation

Neutralität

- **Der Mediator muss gegenüber den Betroffenen indifferent sein**
- **Darf nicht vom Interesse einer der Parteien geleitet sein**
- **Unabhängigkeit von den Parteien und vom Streitgegenstand**
- **Er muss alle Parteien gleich behandeln**
- **Der Mediator muss auch bei Verfahrensentscheidungen neutral sein**

Freiwilligkeit

- **Die Parteien und der Mediator müssen freiwillig an dem Verfahren teilnehmen**
- **Jeder Beteiligte kann sich ohne Angabe von Gründen jederzeit aus dem Verfahren zurückziehen**
- **Sinn dieses Kriteriums: eine offene Verhandlungsatmosphäre zu schaffen**

Selbstverantwortlichkeit

- **Die Konfliktparteien sind für die Inhalte der Phasen und für das Ergebnis der Verhandlung allein verantwortlich**
- **Sie entscheiden, welche Lösungen des Konfliktes in Betracht kommen**

Informiertheit

- **Die Parteien müssen über die entscheidungserheblichen Tatsachen und die Rechtslage umfassend informiert werden und sich ggf. externe Hilfe holen**
- **Nur so kann sichergestellt werden, dass das Ergebnis auch in Zukunft akzeptiert wird**

Vertraulichkeit

- **Es wird über die Durchführung des Verfahrens Schweigen gewahrt**
- **Die Inhalte des Verfahrens sind vertraulich**

Früher: Gefahr, dass die Informationen im Gerichtsprozess gegen einander verwendet werden können

Voraussetzungen des Verfahren

- **Gesprächsbereitschaft und Ergebnisoffenheit**
- **Kein unausgleichbares Machtungleichgewicht während der Mediation**
- **Keine Präzedenzentscheidung durch Mediation gewünscht**

Schlüssel zur erfolgreichen Kommunikation

Kommunikationstechniken

- Verständnisvolle Kommunikation
- Aktives Zuhören
- Ich-Botschaften
- Äußern von Gefühlen
- Strategische Kommunikation

Grundlagen der Kommunikation

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Kommunikation.

Wichtig ist, das Problem des anderen oder der anderen verstehen zu wollen.

Dazu ist es wichtig, zuzuhören.

Oft verwandt wird in diesem Zusammenhang das sog. **Aktive Zuhören**

Das bedeutet – vereinfacht ausgedrückt -, dass nachgefragt wird, wenn etwas nicht so ganz verstanden wurde. Formulierungen dafür wären z. B.:

„Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie ... meinen?“

„Könnten Sie das bitte wiederholen oder anders erklären? Ich bin mir nicht sicher, ob ich Sie verstanden habe.“

Grundlagen der Kommunikation

Entwickelt wurde von *Marshall Rosenberg* die so genannte „*gewaltfreie Kommunikation*“. Heute wird diese oftmals als „**verständnisvolle Kommunikation**“ bezeichnet.

Sowohl das Aktive Zuhören wie auch die Ich-Botschaften sind bei dieser Technik enthalten.

Eine typische Formulieren wäre

„Habe ich es richtig verstanden, dass Sie oder...“

Vermieden werden soll, dass eine Aussage interpretiert wird und so die Aussage des Senders verloren oder falsch interpretiert wird
Oftmals hilft dies sehr, weil sich viele oft den Eindruck haben, dass ihnen nicht zugehört wird.

- **Empfängerhorizont**
- **Absenderhorizont**
- **Miteinander kommunizieren statt aneinander vorbei**
- **Bedürfnisse kennen und herausfinden**

Konfliktanalyse:

Nun geht es darum, den Konflikt ggf. in verschiedene Teilkonflikte zu unterteilen.

Dabei kann es oft hilfreich sein, den ***Konflikt zu visualisieren***.

Bilder sagen mehr als tausend Worte.

Wichtig ist herauszufinden, auf welche Eskalationsstufe sich der Konflikt bewegt.

Handelt es sich um einen heißen oder kalten Konflikt?

Diese und ähnliche Fragen sind zu stellen.

Andere Streitbeilegungsmöglichkeiten ohne Gericht **Schlichtung**

- **Eine Möglichkeit die Konflikte vor einer auf die jeweiligen Fachgebiete der Berufsstände spezialisierten Institution zu behandeln**
- **Der Schlichter unterbreitet den Parteien Lösungsvorschläge**
- **Den Parteien steht es frei, den Vorschlag der Schlichtungsstelle zu akzeptieren oder abzulehnen**
- **Schlichtungsstellen werden nur auf den Vorschlag einer der Konfliktparteien besetzt**
- **Voraussetzung: eine generelle Bereitschaft der Parteien zu einer einvernehmlichen Streitbeilegung**

Andere Streitbeilegungsmöglichkeiten ohne Gericht

Schiedsverfahren

- **Schiedsverfahren werden durch das zehnte Buch der Zivilprozessordnung (§§ 1025-1066 ZPO) geregelt**
- **Die Parteien sind vom Beginn des Verfahrens an dieses Ergebnis gebunden**
- **Voraussetzung: eine Schiedsvereinbarung**
- **Der Rechtsweg zu den staatlichen Zivilgerichten ist ausgeschlossen**
- **Der Rechtsstreit wird durch einen *Schiedsspruch* eines oder mehrerer Schiedsrichter beendet**
- **Der Schiedsspruch tritt an die Stelle eines Urteils**
- **Er ist für die Parteien bindend und kann für vollstreckbar erklärt werden**

Andere Streitbeilegungsmöglichkeiten ohne Gericht

Schiedsgutachter

- **Die Parteien vereinbaren die Einschaltung einer fachkundigen und neutralen Person, den Schiedsgutachter**
- **Er stellt den umstrittenen Sachverhalt verbindlich für beide Vertragspartner fest**
- **Durch die Schiedsgutachtenvereinbarung verpflichten sich die Vertragspartner, bestimmte Zweifels- und Streitfragen nicht vor die staatlichen Zivilgerichte zu bringen**
- **Die Klärung wird einem Schiedsgutachter anvertraut**

Andere Streitbeilegungsmöglichkeiten ohne Gericht

Adjudikation

- **Ein für Baustreitigkeiten entwickeltes Schiedsgutachtenverfahren**
- **Ein unparteiischer Dritter, der Adjudikator nimmt eine summarische Sachverhalts- und Rechtsprüfung vor**
- **Er schließt das Verfahren mit einer der Parteien zumindest vorläufig schuldrechtlich bindenden Entscheidung ab**
- **Endgültig bindend wird die Entscheidung erst durch die Vereinbarung der Parteien**
- **Den Parteien steht es frei, in der gleichen Angelegenheit ein Gerichts- oder Schiedsverfahren einzuleiten**

Vorteile der Mediation

- ✓ **Kooperation statt Konfrontation**
- ✓ **Eine individuelle Lösung für ihr spezielles Problem**
- ✓ **Erwerb der Fähigkeit, Konflikte auch in Zukunft selbst zu lösen**
- ✓ **Zeit und Geld sparen**
- ✓ **Selbstbestimmung und Planungssicherheit**
- ✓ **Unbürokratisches, flexibles Verfahren**

Weitere Vorteile der Mediation

- ✓ **Hohe Erfolgschancen**
- ✓ **Neugestaltung und Verbesserung der geschäftlichen/persönlichen Beziehungen**
- ✓ **Bewahrung von Geschäftsgeheimnissen**
- ✓ **Keine Presse**
- ✓ **Verringerung emotionaler Kosten in Streitverfahren**
- ✓ **Nachhaltige Zufriedenheit mit Verlauf und Ergebnis des Mediationsverfahrens**

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

