



Infodienst

Rundbrief zum Täter-Opfer-Ausgleich

Mediation im Planungs- und Baubereich

Scham, Wut und Maskulinität – Was passiert, wenn Scham in Gewalt umgewandelt wird?

Ein großes Team:
Chancen und Herausforderungen

Die Magie des Kreises – Peace Circles
im Hochsicherheitsgefängnis

Mediation im Planungs- und Baubereich

Kooperation statt Konfrontation öffnet Lösungsräume bei Bauprojekten

Dipl.-Ing. Claudia Schelp

Konflikte gehören zu unserem Alltag, beruflich und privat, das gilt auch für den Baubereich. Es gibt kaum ein Bauprojekt, das konfliktfrei umgesetzt wird – selbst bei guter Planung und Vorbereitung. Auch im Baubereich ist es möglich, diese Konflikte kooperativ statt konfrontativ anzugehen und den Weg der Mediation einzuschlagen, mit dem Ziel, neue Lösungsräume zu öffnen.

Unterschiedliche Erwartungen

„Das ist doch mein Architekt, den ich engagiert habe und bezahle, der muss doch meine Interessen vertreten und in meinem Sinne handeln, das verstehe ich jetzt gar nicht...“ So drückte eine Kundin ihre Verzweiflung darüber aus, dass ihr Bauprojekt völlig aus dem Ruder lief. Hohe und umfangreiche Erwartungen an den „eigenen“ Architekten treffen auf begrenzte Möglichkeiten und Zwänge in der Baubranche. Wie bei vielen zwischenmenschlichen Themen geht es auch hier um das Thema „Umgang miteinander“. Die Mediatoren unter Ihnen wird das nicht überraschen, sind es doch oft die Themen auf der Beziehungsebene, die die Klärung der Themen auf der Sachebene blockieren.

In diesem Fall ging es um eine Bauherrengemeinschaft in Süddeutschland, die von einem Architekten zusammengebracht wurde, um gemeinsam ein besonders schönes stadtnahes Grundstück am Waldrand mit hochwertigen Reihenhäusern zu bebauen. Zunächst lief alles so, wie von den Bauherren erwartet. Es wurden schöne Materialien ausgesucht und Räume inszeniert, Pläne des Zusammenwohnens geschmiedet. Doch dann stiegen die Kosten erheblich an und die Begründungen dafür waren für die Bauherren immer schwerer nachzuvollziehen. Zunächst wurde ich als Architektin gebeten, zu beurteilen, ob das so „normal“ sei. Beim ersten Gespräch mit den 4 Bauherrenpaaren habe ich lange nur zugehört

und versucht zu verstehen, worum es den Beteiligten ging.

Da schwang ganz viel Enttäuschung und Verunsicherung mit. Bisher hatten sie sich in guten Händen, sich sicher und entspannt gefühlt. Der Architekt hatte ihnen alles erklärt und einen souveränen und sachverständigen Eindruck gemacht und sehr schöne fotorealistic Pläne geliefert. Dann stellte sich bei der Kostenkontrolle jedoch heraus, dass die geforderten Zahlungen nicht mit der mitgelieferten Kostenschätzung übereinstimmten, Handwerker erschienen nicht auf der Baustelle und machten bei persönlicher Nachfrage der Bauherren den Architekten dafür verantwortlich. Alle Bauherren waren selbst berufstätig und fühlten sich überfordert durch die neue Aufgabe, den Baufortschritt, die Kosten und den Architekten zu kontrollieren. Ihr größter Wunsch war zunächst, das verlorene Vertrauen in das Architekturbüro wieder herzustellen. Für mich war klar, dass dies nicht durch Sanktionen oder eingefrorene Zahlungen zu erreichen war, sondern nur durch gemeinsame Gespräche, den Austausch über Interessen und Bedürfnisse, eben das, was den Beteiligten besonders wichtig ist. Dass diese Gespräche und das Herausarbeiten der Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten dann zu der Lösung führte, dass eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich war, zeigt, dass auch die Trennung eine für beide Seiten gute Lösung sein kann.

Besonderheiten des Planungs- und Baubereichs

Bei einem Bauprojekt sind in der Regel sehr viele Personen beteiligt: Bauherr oder Investor, Architekten, Fachplaner, Gutachter, Bauleiter, Handwerker, Lieferanten, Subunternehmer und oft auch Makler, Banker, Mieter usw. Dazu kommt noch, dass die Firmen häufig wechseln und nur zeitlich begrenzt beteiligt sind. Allein die Anzahl der Beteiligten führt in der Zusammenarbeit häufig zu Konflikten.

Zusätzlich werden im Baubereich die Zwänge durch enge Kosten- und Terminpläne immer größer. Viele Handwerksbetriebe kämpfen um das Überleben. Zeit ist Geld und deshalb muss immer schneller gebaut werden, was oft zu Qualitätseinbußen führt. Auch die Architekten haben in Bezug auf ihr Honorar einen engen Kostenrahmen, so dass die Arbeit meist auf das technisch Notwendige reduziert wird, eine Betreuung der Bauherren, wie sie notwendig wäre, um das Vorgehen und die Zusammenhänge einzelner Gewerke und Abläufe zu verstehen, ist oft nicht zu realisieren.

Viele private Bauherren erfüllen sich einen Lebenstraum, denn „man baut nur einmal im Leben“. Oft haben sie den finanziellen Rahmen komplett ausgereizt oder sich dafür sogar hoch verschuldet. Wenn dann nicht alles glatt läuft, z.B. die Bauzeit sich erheblich verlängert oder unerwartete zusätzliche Kosten auftreten, führt das zu Existenzängsten und zusätzlichem Konfliktstoff in den Familien. Zum Thema Bauen können viele Menschen schlechte Erfahrungen beisteuern, sowohl am Stammtisch als auch in diversen Fernsehsendungen.

Hinzu kommt, dass die Themen rund um das Bauen eine hohe Komplexität aufweisen. Eine Statik oder auch ein Energiekonzept sind für Laien nicht einfach nachzuvollziehen. Um aus Zeichnungen auf dem Papier gedanklich Räume entstehen zu lassen, braucht es mindestens Übung, aber auch Vorstellungsvermögen. Viele Entscheidungen werden erst vor Ort auf der Baustelle gefällt. Da bleibt oft nichts anderes übrig, als sich auf den anderen - weil er Fachmann ist - zu verlassen und das fällt schwer, spätestens nach der ersten Enttäuschung wachsen die Zweifel. Wer berät mich als Bauherrn denn ganz uneigennützig oder ohne Hintergedanken? Das heißt, es treffen ganz unterschiedliche Erwartungen aufeinander, für die Fachleute ist es der Job, der möglichst effektiv erledigt werden soll, so dass der Auftrag sich auch gelohnt hat, für viele Bauherren geht es darum, den eigenen Traum Wirklichkeit werden zu lassen.

Wenn die Situation dann eskaliert, die Baustelle ruht, die Baugenehmigung nicht kommt oder Baumängel auftreten, wird oft aus einer Hilflosigkeit heraus mit dem Anwalt gedroht, mit der Konsequenz jahrelanger Prozesse mit hohen Kosten, denn die Miete und die Kosten für den Kredit laufen weiter. Der Ausgang des

Prozesses ist oft ungewiss und es werden nur die vorgelegten Fragen vor Gericht behandelt, alles was sonst noch eine Rolle spielt, bleibt außen vor. Die Kosten des Prozesses richten sich nach dem Streitwert und belasten zusätzlich das sowieso schon enge Budget.

Chancen durch Mediation

Hier besteht die Chance einer gemeinsamen, für beide Seiten guten Lösung durch Mediation. Sie bietet die Möglichkeit, die Baustelle frühzeitig fertigzustellen und Kosten zu sparen. Eine große Bedeutung hat hier bereits die erste Phase der Mediation, in der u.a. geklärt werden sollte, wie die Beteiligten miteinander arbeiten wollen, wie die Vertraulichkeit gehandhabt werden soll, und was den Beteiligten in Bezug auf die Rahmenbedingungen wichtig ist. Hier treten oft schon Konflikte auf der WIE- Ebene auf und damit beginnt die Interessenklärung auf der Verfahrensebene. Die Beteiligten erleben schon zu Beginn, anhand der Klärung dieser Themen, wie Mediation funktioniert.

Mit dem Arbeitsbündnis wird dann eine erste gemeinsame, kooperative Vereinbarung getroffen. Die häufig vertretene Meinung, „dass es eigentlich immer nur ums Geld gehe“, kann ich nicht bestätigen. Bei der Themensammlung in Phase 2 der Mediation wird schnell deutlich, dass es um vielfältige Themen sowohl auf der Ebene des WIEs – z.B. die Kommunikation untereinander - als auch um inhaltliche Themen geht. Wenn sich in Phase 3 herausstellt, dass es dem Handwerker z.B. um seinen Ruf und die Außenwirkung der Firma geht, dem Architekten z.B. darum, die gute Geschäftsbeziehung zum Auftraggeber zu sichern und dem privaten Bauherrn z.B. um die Wirkung in der Nachbarschaft, oder der Familie; wenn der Fertigstellungstermin nicht nur ein willkürliches Datum ist, sondern ein wichtiges familiäres Event ansteht, dann können Lösungen ganz anders aussehen. Bei der kreativen Lösungssuche in Phase 4 zeigt sich dann die Vielfalt der Möglichkeiten. Die Auswahl der Lösung in Phase 5 nach dem Kriterium, was ist denn auf dem Hintergrund der Interessen der Beteiligten machbar, bereitet die Vereinbarung und den Abschluss in Phase 6 vor.

Hilfreich ist bereits als erster Schritt der gemeinsamen Arbeit an einem jeden Bauprojekt – ganz unabhängig davon, ob Konflikte erwartet werden – eine Vereinbarung ähnlich eines Arbeitsbündnisses unter den Beteiligten. In einem Kick-Off mit allen maßgeblichen Beteiligten würden dann z.B. die Informationswege vereinbart, wie man damit umgehen soll, wenn etwas nicht wie verabredet funktioniert, z.B. die Treppe oder die Türen nicht rechtzeitig geliefert werden. Hier steht das WIE des Vorgehens in der Reihenfolge vor dem WAS „was ist inhaltlich zu tun“. Zuständigkeiten werden von Anfang an geklärt, für alle Beteiligten transparent gemacht und Ansprechpartner werden benannt. Es zeigt sich immer wieder, dass diese Aspekte viel einfacher zu vereinbaren sind, wenn noch keine erhitzten Gemüter aufeinander treffen. Diese anfänglich mehr investierte Zeit macht sich hinterher bezahlt, da in kritischen Situationen klare Handlungsanweisungen existieren.

Im Streitfall sollen normalerweise entweder der Architekt oder der Projektsteuerer die Rolle der Konfliktlöser oder Vermittler übernehmen, dabei sind diese Personen selbst am Konflikt beteiligt und daher für eine Vermittlung im Sinne der Mediation nicht wirklich geeignet. Wenn vorher jedoch bereits vereinbart wurde, dass in Konfliktsituationen ein Mediator als allparteilicher Außenstehender herangezogen werden soll, wird dann nicht mehr diskutiert, welches ein guter Weg sein könnte.

Wie in anderen Konfliktfeldern auch, ist bei einer Mediation sorgsam zu klären, welche Personen beteiligt sind, sowie, ob die Personen als Vertreter z.B. der Firmen auch Entscheidungsgewalt haben. Da im Baugewerbe teilweise noch sehr hierarchisch geprägte Strukturen vorherrschen, ist es wichtig, die differierende Herangehensweise der Mediation mit Gesprächen auf Augenhöhe aller Beteiligten am Tisch und der Eigenverantwortung aller Beteiligten zu verdeutlichen und erleben zu lassen.

Im Baubereich gibt es viele „Regeln“ wie z.B. die DIN Normen, die VOB, die HOAI und das BGB. Ein häufiges Vorgehen im Streitfall ist daher auch das Heranziehen von Gutachtern und Sachverständigen, um die „Schuldfrage“ zu klären. Liegt das Problem tatsächlich im rein technischen Bereich, können auf Grundlage eines Gutachtens gute Entschei-

1 Vorbereitung und Mediationsvertrag

2 Themen- und Informationssammlung

3 Interessensklärung

4 Kreative Ideensuche

5 Auswahl und Bewertung von Optionen

6 Mediationsvereinbarung und Umsetzung

Der strukturierte Ablauf der Mediation nach dem Phasenmodell
(© MEDIATOR GmbH)

dungen gefällt werden. Für Gutachter ist es aber oft ein Problem, dass die Situation allein durch die technische Lösung nicht geklärt ist, weil es noch andere Themen gibt, die weiter vor sich hin schwelen, vom Gutachter aber nicht angesprochen werden können.

Anders als beim Täter-Opfer-Ausgleich besteht also in der Baubranche die Chance, präventiv zu arbeiten und frühzeitig zu eskalieren. Architekten und andere Baubeteiligte können sich die kommunikative und mediative Kompetenz aneignen, indem sie sich schulen lassen, wie man in schwierigen Situationen interessenorientiert handelt und schwierige Gesprächssituationen meistert. Ergebnis ist aus meiner Erfahrung oft ein veränderter Blick auf Konflikte und ein professionellerer und entspannterer Umgang mit ihnen und den beteiligten Menschen.

Eine Chance der mediativen Herangehensweise ist das präventive Arbeiten bei sich anbahnenden Konflikten in Form einer mediativen Baubegleitung. Ziel einer solchen Begleitung ist es, aus dem „Schwarzer Peter Spielen“ heraus, hin zu Kooperation und Zusammenarbeit zu gelangen. Ein Mediator kann genau wie andere Fachleute den Bauprozess von Anfang an begleiten, so dass Missverständnisse und unterschiedliche Sichtweisen frühzeitig erkannt werden können, noch bevor es zu ernsthaften eskalierten Konflikten kommt. Alle anderen Beteiligten können sich so auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren, für die sie als Fachleute engagiert worden sind. Für alle Beteiligten besteht damit die Chance in schwierigen Situationen gemeinsame, zukunftsorientierte und tragfähige Lösungen zu finden.

Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten

In vielen Mediationen, Gestaltungsprozessen, Veränderungsprozessen u.a. geht es zunächst darum, die Themen auf der WIE-Ebene zu klären, die mit dem WAS – der inhaltlichen Ebene (noch) nichts zu tun haben. Da geht es oft darum, wie und von wem man angesprochen oder angeschrieben wurde, wer informiert wurde und wer nicht, mit welchem Verteiler eine Email geschickt wurde und ob der Umgang mit Informationen offen und direkt ist, welches Maß an Transparenz an welcher Stelle gewünscht wird.



Mediationsteilnehmer diskutieren gemeinsam über Planungsstände (© MEDIATOR GmbH)

Ein Beispiel:

Der Streit zwischen dem Bauherrn eines Einfamilienhauses in NRW und dem Architekten entzündete sich an einer Stütze (Säule) im Erdgeschoss des Hauses. Nach vielem Schriftverkehr schon in der Planungsphase und Uneinigkeit darüber, ob eine Stütze zur Abtragung der Lasten aus der Decke über dem Erdgeschoss überhaupt notwendig sei, wo sie genau stehen und wie die Stütze konkret aussehen sollte, rief mich der Bauherr nachmittags an und erzählte sehr aufgebracht, dass er gerade von seiner Baustelle gekommen sei und plötzlich die Stütze im zukünftigen Esszimmer gestanden habe. Nach einigem intensiven Zuhören und Nachfragen stellte sich heraus, dass die Verärgerung besonders groß war, weil es vorher keinerlei Nachfrage oder Ankündigung dazu gegeben habe, dass heute betoniert werde und damit die Entscheidung über Aussehen und Standort der Stütze endgültig sei. Der Baufortschritt und die Handwerker hatten somit vollendete Tatsachen geschaffen.

Beim telefonischen Vorgespräch mit dem

Architekten stellte sich heraus, dass auch er einige Themen zur Klärung mit dem Bauherrn hatte und die Kommunikation zwischen den Beteiligten nicht einfach und sehr zeitaufwendig sei. Hinzu komme auch aus seiner Sicht, dass Bauherren sich oft nicht vorstellen könnten, was auf den Zeichnungen dargestellt sei und dann von der gebauten Realität überrascht würden.

Im gemeinsamen Gespräch in der Mediation stellte sich heraus, dass das Bedürfnis des Bauherrn nach Kommunikation auf Augenhöhe ein zentraler Aspekt war. Er wollte informiert werden, auch über endgültige Entscheidungstermine und ernst genommen werden mit den Dingen, die ihnen wichtig sind. Der Architekt hat für sich erkannt, dass sein Eingehen auf die Bedürfnisse des Bauherrn für ihn auch zu einer Entspannung und Entlastung in der Kommunikation und dem Bauablauf führen konnte. Allein das Verstehen, was dem anderen wichtig war, woher die große Verärgerung stammt und das Verstanden werden mit den eigenen Interessen und Bedürfnissen hat den Beteiligten neue Lösungsräume eröffnet. So wurde aus einer eckigen eine runde Stütze und weitere Themen, die schon viel länger im Raum standen, wurden ebenfalls zufriedenstellend geklärt. Gemeinsam wurde besprochen, wie die zukünftige Kommunikation – per Email und persönlich – funktionieren sollte. Aus der ursprünglichen Abwehrhaltung des Architekten wurde eine Offenheit: „Jetzt sind wir doch sowieso schon dabei, dann lassen sie uns doch auch die anderen Themen noch besprechen...“ Das Thema der Kosten für den Umbau der Stütze wurde dann schon fast nebenbei geklärt, weil beide Seiten sich über all die anderen Aspekte schon vorher so gut geeinigt hatten.

Was bei Einfamilienhäusern gelingt, funktioniert auch bei Großprojekten, z.B. bei der deutschlandweit größten Mediation im öffentlichen Bereich zur Zukunft des Landwehrkanals in Berlin¹. Dort ist es den Beteiligten mit sehr unterschiedlichen Hintergründen aus mehr als 20 Organisationen, Institutionen und Interessengruppen gelungen, die technischen Zusammenhänge einer notwendigen Sanierung der denkmalgeschützten Uferwand des innerstädtischen Kanals mit bautechnischen Methoden wie Stahlpundwänden oder

¹ Informationen zum Mediationsverfahren erhalten Sie auf der Internetseite des Verfahrens www.landwehrkanal-berlin.de

Steinschüttung zu verstehen, weil es ihnen wichtig war, für die Sanierung eine sinnvolle Lösung unter Aspekten des Denkmalschutzes, des Naturschutzes, des ökologischen Potenzials, der Emissionen, der Wirtschaftlichkeit und der sozialen Verträglichkeit zu realisieren. Wodurch letztendlich alle Parteien im Dezember 2012 der gemeinsamen Zielvariante² für die Sanierung guten Gewissens zustimmen konnten. Große Komplexität, wie sie im Bauwesen oft vorhanden ist, muss also nicht bedeuten, dass man mit dem Gedanken, „das sind alles nur Laien, die das nicht nachvollziehen können“ abwinkt, sondern ein Verstehen ermöglicht.

Eine andere Form der Komplexität

Seit einigen Jahren gibt es einen deutlichen Trend zum gemeinschaftlichen Wohnen, entweder in umgenutzten und umgebauten Bestandsimmobilien oder als gemeinschaftliches Neubauprojekt. Dieses Bauen mit mehreren Bauherren, Bauherrengemeinschaften oder Wohnprojektgruppen ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Auf den ersten Blick haben alle ein gemeinsames Ziel – ein schönes Haus/eine schöne Wohnung, das/die genauso viel kostet wie veranschlagt und termingerecht fertig wird – ansonsten können sie aber völlig unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse haben, und die gemeinsamen Ziele unterschiedlich gewichten.

In einem meiner Fälle hatte sich die Bauherrengemeinschaft an dem Thema aufgespalten, ob es noch möglich ist, dem Architekten zu vertrauen oder nicht. In der darauffolgenden

Eigentümerversammlung wurde nur über Positionen gestritten („was hat der Architekt richtig oder falsch gemacht“) und versucht die „Abtrünnigen“ von der eigenen Sichtweise zu überzeugen.

Bei einer mediativen Begleitung einer solchen Gruppe hätte es im Idealfall zu Beginn der Planung eine gemeinsame Vereinbarung gegeben, in der die Ziele definiert, ein gemeinsames Verständnis des Vorgehens und der Gruppe hergestellt worden wären und darüber gesprochen worden wäre, wie man mit so einem Fall der Uneinigkeit in der Gruppe umgeht. Hilfreich ist hier auch eine Vereinbarung darüber, dass im Streitfall ein Mediator oder Supervisor herangezogen wird. Wenn der Streit erst eskaliert ist, wird allein eine Einigung auf ein Vorgehen (auf der WIE Ebene) viel schwieriger zu erreichen sein.

Der Baubereich ist ein sehr komplexer Bereich, der sowohl für Privatleute als auch für Fachleute eine Herausforderung besonders in Bezug auf die kommunikative Kompetenz darstellt. Es treffen sehr unterschiedliche Erwartungen aufeinander, so dass ein hohes Konfliktpotenzial auch unabhängig von den rechtlichen Vorschriften vorhanden ist. Mit Mediation sind viele dieser Konflikte zu lösen, wenn es gelingt, die Beteiligten an einen Tisch zu bekommen. „Ein Problem kann nicht auf der Ebene gelöst werden, auf der es entstanden ist.“ - das hat Albert Einstein schon festgestellt. Oft liegt auch im Baubereich die Lösung in Konfliktsituationen nicht auf der technischen Ebene, sondern im Umgang und der Kommunikation untereinander.

² Kombination der Sanierungsvarianten an den unterschiedlichen Abschnitten des Kanals

*Dipl.-Ing. Claudia Schelp,
Architektin und Mediatorin*



Claudia Schelp studierte Architektur an der Technischen Universität Hannover. Seit über 15 Jahren ist sie in der Baubranche mit den Schwerpunkten Bau- und Projektleitung im Bereich Bausanierung, Umbau und Neubau tätig. Durch die Bayerische Architektenkammer und die Arch+Ing Akademie Wien wurde sie zur Mediatorin zertifiziert. Ihre Arbeitsfelder sind: Moderation und mediative Begleitung von integrativen Planungsprozessen; Durchführung von Mediationen im Bau- und Planungsbereich sowie in Unternehmen und Organisationen; Mitarbeit bei großen Mediationsverfahren. Außerdem ist sie als Trainerin für Kommunikation, Kreativität und Mediation (u.a. Architektenkammer Berlin, Deutsche Anwalt Akademie, Beuth-Hochschule für Technik Berlin) tätig. Sie unterstützt Teamentwicklungsprozesse sowie die Gestaltung von Veränderungsprozessen.