

# Spektrum der Mediation

## *Mediation bei Planen und Bauen*

### Qualitätssicherung & Weiterentwicklung

Auftragsbegleitende Mediation im Bauwesen  
Stadtentwicklung und Mediation  
Mediation versus Gerichtsverfahren

### Berichte zum Thema

Sozialraumorientierte Netzwerke

### Berichte aus dem BM

Neues von MiKK e. V.

### Das Interview

Gräfin von Schlieffen  
Angela Mickley

### Der Gastbeitrag

Mediation in Ägypten





# Inhalt

## Mediation bei Planen und Bauen

### *Qualitätssicherung und Weiterentwicklung*

- 4 Auftragsbegleitende Mediation im Bauwesen C. Viets
- 7 Zur Vereinbarkeit von Adjudikation und Mediation P. Hammacher
- 11 Mediation versus Gerichtsverfahren B. Weichhaus, P. Mieth & H.-H. Bodmann
- 16 Mit Mediation zur Liquiditätssicherung P. Claus
- 18 Sachverständigentätigkeit und mediative Arbeitsweise U. Hauck & S. Andresen
- 22 Mediation im Bauhandwerk C.-M. Vogt
- 25 Planungsgrundlagen J. Willberg
- 27 Umweltmediation – was ist das? G. Wachinger
- 31 Ausbau Erneuerbarer Energien und Mediation M. Szerencsits
- 35 Stadtentwicklung und Mediation I. Erzigkeit
- 38 Mediation bei Moscheekonflikten B. Gans
- 41 Networking für Mediationsteams A. Weckert

### *Der Gastbeitrag*

- 44 Mediation in Ägypten – ein Erfahrungsbericht P. Padberg

### *Berichte zum Thema*

- 47 Die FG Planen und Bauen als Partner von INQA-Bauen P. Claus et al
- 49 Zamsitzn und Ausredn B. Gans
- 52 Sozialraumorientierte Netzwerke in Duisburg E. Rosenbach

### *Berichte aus dem BM*

- 55 Fachgruppe Planen und Bauen B. Weichhaus & R. Schüler
- 55 Mediation im Dialog C. Groß
- 56 Neues von MiKK e. V. J. Walker & S. Kiesewetter

### *Das Interview*

- 58 Interview mit Prof. Dr. Gräfin v. Schlieffen
- 60 Interview mit Prof. Dr. Angela Mickley

### *Bücher und mehr*

- 62 Wirtschaftsmediation E. Kals & H. Ittner
- 63 Peacebuilding in Iraq A. Vermeer
- 64 Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation F. Bannink
- 65 Meta-Management F. Kofman

## *Liebe Leserinnen liebe Leser*

die Fachgruppe Planen und Bauen des Bundesverbandes Mediation freut sich, alle Interessierten am Diskussionsprozess teilhaben zu lassen. Im Vergleich zum Spektrumheft »Mediation in Planen und Bauen« im 1. Quartal 2006 liegen heute wesentlich konkretere Erfahrungen vor. Interessierte Leser und Leserinnen werden Einblicke erhalten in den Einsatz von Mediation bei der praktischen Arbeit in Bauunternehmen und Handwerksbetrieben, in die Perspektive einer Planungsmediatorin in der Stadtentwicklung, in die Mediation von Moscheekonflikten oder in den Ausbau Erneuerbarer Energien. Wie kann eine Auftragsbegleitende Mediation im Bauwesen Konfliktkosten minimieren? Welche Erfahrungen mit der Mediation im öffentlichen Bereich sind in Österreich gemacht worden? Wie können Emotionen in Planungsprozessen als Chance genutzt werden? Mediation versus Gerichtsverfahren – welche Kosten, welcher Einsatz von Zeit?

Ein wesentlicher Teil der Beiträge befasst sich mit der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Mediation. Was z. B. ist Adjudikation und ist sie mit Mediation vereinbar? Ist eine Sachverständigentätigkeit mit der gleichzeitigen Wahrnehmung von mediativen Aufgaben möglich? Mediation, Facilitation und Moderation – in welchem Spannungsverhältnis steht Umweltmediation?

Einblicke in die Interna der Fachgruppe runden das Bild ab. Informationen gibt es auch zur Kooperation der Fachgruppe mit INQA Bauen – zum Netzwerk gehören u. a. Sozialpartner, Bauherrenverbände, Bund und Länder sowie Unternehmen.

Viel Spaß bei der Lektüre dieser sehr unterschiedlichen Fachbeiträge.

Ihre



Dr. Sibylle Honnef



Christian Viets

## Auftragsbegleitende Mediation im Bauwesen

*Um die steigenden Konfliktkosten im Bauwesen in der Zukunft zu minimieren, ist ein professionelles Konfliktmanagement unerlässlich. Es sind sowohl vertragliche als auch organisatorische Regelungen notwendig, die es ermöglichen, Konfliktpotentiale und bereits bestehende Konfliktsituationen frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Methoden zu vermeiden bzw. zu lösen. Durch auftragsbegleitende Mediation im Bauwesen können diese Konfliktpotentiale oder -situationen gelöst werden. Sie unterstützt den erfolgreichen und zukunftsweisenden Abschluss einer Baumaßnahme. Die Auftragsabwicklung wird von den Beteiligten als positiv und damit als gemeinsamer Erfolg gewertet.*

**D**ie Bauwirtschaft ist geprägt von einer wachsenden Streitbereitschaft und einer zunehmenden Dauer von teuren Gerichtsprozessen. Rechtsstreitigkeiten werden oftmals über Jahre in die Länge gezogen. Die Folge sind Zahlungsausfälle, die viele Unternehmen der Baubranche wirtschaftlich belasten und sie schlimmstenfalls in die Insolvenz treiben. Nicht selten zerbrechen während dieser Streitverfahren langjährige Geschäftsbeziehungen, was wiederum dazu führt, dass das Unternehmen sein »ökonomisches Netzwerk« verliert und dadurch am Markt geschwächt auftritt. Die Ursachen für Streitigkeiten im Bauwesen sind vielfältig und werden von unklaren Vertrags- und Ausschreibungsbedingungen, Behinderungen, Nachtragsverhandlungen, Qualitätsmängeln, fehlender Zahlungsmoral etc. bestimmt. Um diese steigenden Konfliktkosten in der Zukunft zu minimieren oder gar zu

vermeiden, ist ein professionelles Konfliktmanagement unerlässlich. Es sind sowohl vertragliche als auch organisatorische Regelungen notwendig, um Konfliktpotentiale und bereits bestehende Konfliktsituationen frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Methoden zu vermeiden bzw. zu lösen.

Hier kann die auftragsbegleitende Mediation als Instrument der Konfliktprävention bzw. zeitnahen Konfliktbeilegung dienen. Auftragsbegleitende Mediation kann sowohl vor Vertragsabschluss als auch während des gesamten Bauvorhabens für alle Beteiligten gewinnbringend verankert und eingesetzt werden. Im Ergebnis gestaltet sich die gesamte Auftragsabwicklung reibungsarm sowie zeit- und kostenoptimiert.

### **Mediation im Bauwesen**

Mediation stellt mittlerweile in vielen Bereichen, so auch im Bauwesen, eine

ebenso häufig wie erfolgreich genutzte Alternative zum gerichtlichen Verfahren dar. Im Vergleich zu herkömmlichen Gerichtsverfahren, in denen eine Partei auf Kosten der anderen gewinnt, als auch zu klassischen Kompromisslösungen, bei denen beide Seiten gleichermaßen nachgeben müssen, ist das Ziel der Mediation ein anderes: Mediation hilft den Beteiligten, konstruktiv mit Konflikten umzugehen, dabei die Kommunikation untereinander zu fördern und so gegenseitiges Verständnis für die Beweggründe der StreitpartnerInnen zu erzielen und tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Mediation verhilft den Streitenden, gemeinsam als Gewinner aus der Konfliktsituation hervorzugehen.

### **Nutzen und Kosten von Mediation im Bauwesen**

Mediation bietet Unternehmen im Bauwesen klare wirtschaftliche Vorteile bei der Auftragsabwicklung:

- › Vermeidung aufwändiger Gerichtsverfahren und hoher Kosten im Konfliktfall
- › Eigenverantwortliche Einflussnahme auf den Ausgang von (Konflikt-)Verhandlungen
- › Erzielung eines wirtschaftlich sinnvollen Ergebnisses und einer tragfähigen Lösung auch durch rasche Entlastung vom Konflikt
- › Verbesserung bzw. Wiederherstellung der Geschäftsbeziehung
- › Positive Außendarstellung des Unternehmens
- › Vertraulichkeit des Verfahrens
- › Freie Auswahl von Ort und Zeit des Verfahrens
- › Unbürokratische Verfahrensstruktur

Mit der Durchführung eines auftragsbegleitenden Mediationsverfahrens sind auch Kosten verbunden. Diese hängen ab von der Dauer, dem Umfang und der Komplexität des Projektes. Für die Phase der Auftragsverhandlung sind durchschnittlich 2-3 Termine mit Unterstützung der MediatorInnen zu veranschlagen. Für die anschließende Begleitung des Auftrags durch Mediation sollte etwa 1 Termin pro Woche eingeplant werden. Eine Abschlussveranstaltung ist zudem mit einem Termin zu beziffern. Die Kosten betragen pro Zeitstunde inklusive der notwendigen Vor- und Nachbearbeitung zwischen 100,00 und 250,00 Euro ohne gesetzliche Mehrwertsteuer. Nach Vereinbarung kann das Honorar von den Parteien zu gleichen Teilen getragen werden.

Zum Vergleich: Bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung beträgt die Verfahrensdauer in der 1. Instanz durchschnittlich 6-9 Monate, bei einer daraufhin eingelegten Berufung insgesamt bis zu 1,5 Jahre. Dies ist ein langer Zeitraum, in der die Parteien mit der Ungewissheit des Ausgangs des Gerichtsverfahrens leben müssen. Die direkten Kosten eines solchen Gerichtsverfahrens durch Anwalts- und Gerichtsgebühren betragen in aller Regel ein Vielfaches der Kosten, die für eine Mediation zu veranschlagen sind.

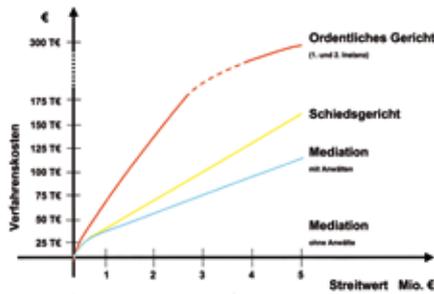


Abbildung: Haft, Fritjof/Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg.): Handbuch Mediation, Beck Juristischer Verlag (2002)

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Mediation das kostengünstigste Verfahren zur Konfliktlösung ist.

**Wie können Bauunternehmen im praktischen Alltag von einer auftragsbegleitenden Mediation profitieren?**

Auftragsbegleitende Mediation bedeutet deren Verankerung in allen Phasen der Auftragsabwicklung:

- › Auftragsverhandlung
- › Ausführung
- › Auftragsabschluss

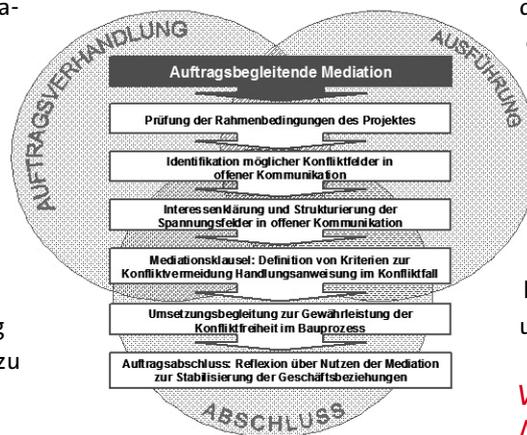


Abbildung: Viets, Christian: Auftragsbegleitende Mediation (2006)

Die Aufforderung zur Angebotsabgabe beinhaltet in der Regel die erste umfassende Information zur geplanten Baumaßnahme. Das Bauunternehmen prüft die technischen und planerischen Aspekte und bezieht sie in die Kalkulation ein. In diesem Zusammenhang beschäftigt es sich mit erkennbaren Problemen, Planungsmängeln, Material-, Technischeinsatz und Rahmenbe-

dingungen. Es wird über die eigenen Interessen nachgedacht, hinsichtlich des zu realisierenden Angebotspreises, zu erbringender Qualität, notwendiger Vorarbeiten, Personal- und Technikressourcen etc. nach, was das weitere Vorgehen für die Auftragsverhandlung beeinflusst. Das heißt, das Unternehmen wird versuchen, möglichst viele seiner hier formulierten Interessen und Vorteile gegenüber den VerhandlungspartnerInnen durchzusetzen.

**Auftragsverhandlung mit mediativen Vorzeichen**

Jede an der Auftragsverhandlung beteiligte Partei (Bauherr, Projektsteuerer, Planer etc.) wird, ebenso wie das Bauunternehmen, wiederum eigene Interessen und Ziele verfolgen und diese möglichst umfassend in die Vertragsgestaltung einfließen lassen. Für jeden Projektbeteiligten liegt daher ein erhebliches Konfliktpotential bereits im Vertragsabschluß. Damit kommt der Auftragsverhandlung zentrale Bedeutung für die Konfliktprävention zu. Mit Hilfe von MediatorInnen können die Verhandlungen für die Beteiligten des Bauvorhabens interessengerecht gestaltet werden. Die Basis für eine tatsächlich Erfolg versprechende Mediation ist die Bereitschaft von AuftraggeberInnen, sich freiwillig dem Ausgleich der Interessen zu öffnen. Diese Erkenntnis sollte idealerweise schon vor Vertragsabschluss umgesetzt sein.

**Vertragsgestaltung mit Mediationsklausel**

Vor diesem Hintergrund ist es daher sinnvoll, in der Vertragsverhandlung das Verfahren der Mediation zu Grunde zu legen und eine sog. Mediationsklausel zu vereinbaren. Konkret werden in der Phase der Auftragsverhandlung und des anschließenden Vertragsabschlusses Pläne, Leistungsverzeichnis, Verdingungsunterlagen und der erwartete Leistungsumfang zwischen den Vertragsparteien abgeglichen und auf Eindeutigkeit überprüft. Die Rahmenbedingungen (Umfang, Kosten, Zeit, Vertragsentwurf, Baustellenbe-

dingungen etc.) des Auftrags werden beleuchtet und diskutiert. In offener Gesprächsatmosphäre werden mit Unterstützung der MediatorInnen Meinungsverschiedenheiten der Verhandlungsparteien, aus denen mögliche Konfliktfelder hervorgehen könnten, identifiziert. Des Weiteren klären die Beteiligten die jeweiligen Interessen für die Auftragsausführung.

Ergebnisse dieses Klärungsprozesses sind:

- › Ziele der Beteiligten
- › Erklärter Wille der Beteiligten, das gemeinsame Bauvorhaben im Einvernehmen durchzuführen (incl. Abschätzung des Konfliktpotentials)
- › Definition des Vertragssolls (Kosten, Zeiten, Qualitäten)
- › Formulierung von Leitlinien zur Auftragsabwicklung, Codex der Zusammenarbeit
- › Handlungsanweisungen im Konfliktfall

Auf dieser Grundlage wird die Mediationsklausel bzw. die Mediationsordnung in die Bauverträge eingearbeitet. Sie ist in geeigneter Weise zu formulieren und sollte folgende zentrale Kriterien definieren:

- › Die generelle Durchführung einer Mediation im akuten Konfliktfall
- › Die Begriffsklärung, wann ein akuter Konfliktfall vorliegt
- › Bestimmung der Person des/der MediatorIn sowie der Verfahrensregeln für den Konfliktlösungsprozess

Eine umfassende und beispielhafte Mediationsordnung für Bausachen (MedO Bau, Fassung 2005) hat die Deutsche Gesellschaft für Baurecht e. V. aufgestellt. Diese findet eine Aktualisierung in der Streitlösungsordnung für das Bauwesen (SL Bau, Fassung 2010), die ebenfalls von der Deutschen Gesellschaft für Baurecht e. V. erarbeitet wurde und auf deren Homepage als Download bereitgestellt wird.

Nach der Präambel der Streitlösungsordnung für das Bauwesen hat Mediation »zum Ziel, Konflikte am Bau zu verhindern und die Parteien im Streitfall

bei dessen eigenverantwortlicher und einvernehmlicher Lösung zu unterstützen« (vgl. Deutsche Gesellschaft für Baurecht e. V., [www.baurecht-ges.de/sl\\_bau.pdf](http://www.baurecht-ges.de/sl_bau.pdf)).

Sie regelt neben **allgemeinen Bestimmungen für das Streitlösungsverfahren** wie beispielsweise:

- › Anwendungsbereich
- › Allgemeine Grundsätze
- › Termine und Fristen
- › Vergütung und Kosten

folgende **Rahmenbedingungen** für eine Mediation:

- › Mediatorenvertrag
- › Verfahren der Mediation
- › Verfahrensbeendigung
- › Verjährung.

### *Auftragsbegleitende Mediation als Garant für einen reibungsarmen Bauprozess*

Auf dieses solide Fundament kann nun die weitere Tätigkeit der MediatorInnen im gesamten Ausführungsprozess aufsetzen. Ihre Aufgabe besteht nun in der aktiven Begleitung des Bauvorhabens. Insbesondere stellen sie den Informationsfluss zwischen den Beteiligten sicher: In regelmäßigen Zusammenkünften oder außerordentlichen Besprechungen identifizieren sie aktiv, gemeinsam mit den Beteiligten, Probleme und sich anbahnende Konflikte, stellen sie zur Diskussion und unterstützen bei der zeitnahen Erarbeitung von Lösungen.

Die Aufgabe besteht darin, die betroffenen Vertragsparteien an einen Tisch zu holen und einen gemeinsamen Lösungsweg zu erarbeiten. Hierdurch kann beispielsweise auch konfliktanheizender »Standardschriftverkehr« minimiert und ein moderater Umgangston gepflegt werden.

Insbesondere können die MediatorInnen im Bauprozess bei folgenden traditionell konfliktträchtigen Aspekten unterstützend tätig werden:

- › Leistungsanerkennnis gemäß Leistungsbeschreibung

- › Qualitätsmängel
- › Nachtragsverhandlung
- › Forderungsmanagement.

Reibungsverluste während der Bauausführung können hier minimiert werden.

### *Auftragsbegleitende Mediation führt zum erfolgreichen und zukunftsweisenden Abschluss der Baumaßnahme*

Durch auftragsbegleitende Mediation sollen alle Beteiligten ihr Projektziel erreichen. In einer Abschlussbesprechung wird der Ablauf und das Ergebnis der Auftragsabwicklung gemeinsam von AuftraggeberInnen, PlanerInnen und AuftragnehmerInnen reflektiert. Dies wird die Beteiligten vom Nutzen der Konfliktprävention überzeugen. Insbesondere wird eine erfolgreiche auftragsbegleitende Mediation ein »Gemeinsamkeits-Gefühl« erzeugen. Die Auftragsabwicklung wird als positiv und damit als gemeinsamer Erfolg gewertet. Diese guten Erfahrungen bilden eine hervorragende Basis für die weitere Zusammenarbeit und damit für den Erhalt und Ausbau der Geschäftsbeziehung.

#### AutorInneninfo



\* Dipl.-Ing. Christian Viets M. A.  
Landschaftsarchitekt, Projektleiter und Mediator im Bauwesen

\* E-Mail: [info@permediator.com](mailto:info@permediator.com)

Peter Hammacher

© Aintschie - Fotolia.com

# Zur Vereinbarkeit von Adjudikation und Mediation

Für Deutschland noch relativ neu<sup>1</sup> ist der Vorschlag zur verbindlichen Einführung eines Adjudikations-Verfahrens nach englischem Vorbild für Bauprojekte, an denen VerbraucherInnen nicht beteiligt sind:<sup>2</sup> Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Verhältnis dieses Verfahrens zur Mediation am Bau.

**D**as Adjudikationsverfahren war in Großbritannien außerordentlich erfolgreich: Die Zahl der Bauprozesse ist um ca. 90% gesunken. Für Deutschland gibt es bereits mehrere Vorschläge für Adjudikations-Ordnungen<sup>3</sup>. Im Wesentlichen funktioniert das Verfahren so:

Die Parteien einigen sich – möglichst bereits vorab – auf SchiedsgutachterInnen, genannt AdjudikatorIn. Diese haben innerhalb kurzer Fristen (hier gibt es unterschiedliche Vorstellungen) die Streitpunkte mit den Parteien aufzuarbeiten und ggf. zu entscheiden. Ihr Spruch ist zunächst verbindlich und zu befolgen. Den Parteien ist es aber unbenommen, die Folgen dieser Entscheidung in einem späteren Rechtsstreit einzuklagen.

Als AdjudikatorInnen kommen in erster Linie BautechnikerInnen in Frage, die die baulichen Fragen einzuordnen wissen, aber auch über baurechtliche

Kenntnisse verfügen. Möglich ist auch umgekehrt, BaurechtlerInnen mit bautechnischer Erfahrung.<sup>4</sup>

Es wird Wert darauf gelegt, dass die AdjudikatorInnen neben technischem, baubetrieblichem und rechtlichem Wissen auch über »soft skills« verfügen, zu denen auch Kenntnisse in der Mediation zählen.<sup>5</sup>

## Die Vorteile der Adjudikation liegen auf der Hand:

1. Gelingt es, Persönlichkeiten als AdjudikatorInnen zu gewinnen, die aufgrund ihrer hohen fachlichen und sozialen Kompetenz das Vertrauen beider Seiten genießen, ist die Akzeptanz ihres Schiedsspruchs sehr hoch.
2. Es gibt eine – wenn ggf. auch nur vorläufige – Entscheidung, die klare Verhältnisse schafft und das im Idealfall sehr schnell. Insbesondere wenn es sich um eine Entscheidung während eines

<sup>1</sup> Lembecke, MedAdj-Mediation in Baustreitigkeiten durch Adjudikation? 122

<sup>2</sup> Empfehlungen Deutscher Baugerichtstag 2009, 2010, [www.baugerichtstag.de](http://www.baugerichtstag.de)

<sup>3</sup> Streitlösungsordnung für das Bauwesen – SL Bau – Deutsche Gesellschaft für Baurecht e. V. und beton- und Bautechnik-Verein e. V.; 2010; AO-Bau, Deutscher Baugerichtstag e. V. 2010; demnächst: Verfahrensordnung für (projektbegleitende) Adjudication (DIS-AVO) und (vorläufig bindende) Schiedsgutachtensordnung (DIS-SchGO) der DIS Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit

<sup>4</sup> Der Deutsche Baugerichtstag hat sich in seinem Unterarbeitskreis UK3 über die Voraussetzungen an die Qualifikation von Adjudikatoren intensive Gedanken gemacht. Der Adjudikator soll über eine Meister oder Ingenieurausbildung, oder 2. jur. Staatsexamen verfügen und 10 Jahre praktische Berufserfahrung in der Bauabwicklung haben. Es wird eine Zusatzausbildung zum Adjudikator im Umfang von ca. 240 Stunden für erforderlich gehalten, die mit komplementärem Fachwissen mit inverser Auswahl, Ordnungen, Verfahren und Verhalten, Soft Skills, IT-Skills, Simulation von Praxisfällen im Adjudikationsverfahren. Die Ausbildung soll durch Hochschulen erfolgen. Ähnliche Qualifikationskriterien hat FIDIC für die Adjudikatoren im internationalen Anlagenbau aufgestellt.

<sup>5</sup> Empfehlungen des UAK 3 Deutscher Baugerichtstag

laufenden Bauprojektes handelt, kann das den Konfliktparteien schon ausreichen. Oft genügt es ihnen, wenn sie wissen, wie sie weiter machen sollen.

**3.** Die Adjudikation entscheidet nicht nach Kriterien der Macht, sondern der Vernunft. Sie findet nach transparenten Regeln statt und sichert so die formale Gerechtigkeit. Der Rechtsweg gegen die Entscheidung ist nicht ausgeschlossen.

Was sich nicht ändert: Ebenso wie bei den staatlichen Gerichten und in der Schiedsgerichtsbarkeit bleibt es die wichtigste Aufgabe der AdjudikatorInnen, eine Entscheidung zu fällen. Es wird ihnen das Recht eingeräumt, die Streitparteien zu einem Dulden oder Handeln zu verurteilen. Eine nachhaltige Befriedung der Konfliktparteien oder gar eine Stärkung des Vertrauens und der Kooperation der Baubeteiligten untereinander durch Aufklärung, Transparenz und Kommunikation steht auch hier nicht im Vordergrund des Verfahrens.

### *Erst Mediationsversuch, dann Adjudikation?*

Wäre es nicht sinnvoll, grundsätzlich erst ein Mediationsverfahren anzustreben, bevor man in ein Streitiges Verfahren geht? Dem Mediationsverfahren liegt das Bild aufgeklärter, selbstverantwortlicher und selbstbestimmter Menschen zugrunde, die nur temporär nicht in der Lage sind, ihre Verhältnisse selbst zu ordnen. Die MediatorInnen helfen dabei, diesem Idealbild wieder näher zu kommen. Gerne möchte man mit dieser Haltung allen Baubeteiligten helfen, ihre Konflikte nachhaltig zu lösen. Es sollte doch möglich sein, Probleme gemeinsam zu identifizieren und nach technisch und wirtschaftlich vernünftigen Lösungen zu suchen.

Die Realität lässt leider nicht immer die dafür erforderlichen Freiräume.<sup>6</sup> Ausgeschöpfte Budgets, gravierende Machtungleichgewichte, vor allem aber die immer zu kurz bemessene Planungs- und Bauzeit setzen einer Konfliktbearbeitung, die diesen Namen verdient, extrem enge Grenzen. Interne

Restriktionen in den Unternehmen/Organisationen engen den Handlungsspielraum der VertreterInnen in einer Mediation weiter ein. Es macht deshalb keinen Sinn, Mediation als Grundstufe der Konfliktbearbeitung in Baustreitigkeiten vorzuschreiben<sup>7</sup>, so gerne wir das als MediatorInnen auch sehen würden.



Das schließt natürlich nicht aus, dass sich die Baubeteiligten nicht dennoch zu Beginn von Bauprojekten auf diesen Weg verständigen, oder auch später, wenn die Konflikte auftreten. Eine Typologisierung von Baustreitigkeiten, welche für die Mediation geeignet sind und für welche nicht, lässt sich nicht allgemeingültig bestimmen. Es mag einiges dafür sprechen, Konflikte zwischen Baubeteiligten, die persönlich betroffen sind, für eher geeignet zu halten, z. B. zwischen privater BauherrIn und HandwerkerIn, BauträgerIn und KäuferIn, HandwerkerInnen untereinander, InhaberInnen von Ingenieurbüros etc. Doch wäre dies zu kurz gegriffen, denn auch zwischen UnternehmerInnen und Organisationen ist z. B. die Wirtschaftsmediation erfolgreich. Wichtiger für die Beurteilung scheint mir die Frage zu sein, ob die Interessen der Baubeteiligten in der Mediation durch weitgehend autonom handelnde, verantwortliche Personen vertreten werden können. Die VertreterIn eines Amtes tut sich erfahrungsgemäß schwerer, ergebnisoffene Verhandlungen zu führen, als die InhaberIn eines Handwerksbetriebes.

### *Wahl zwischen Adjudikation und Mediation?*

Wenn also die Mediation nicht grundsätzlich als Eingangsstufe für die außergerichtliche Streitbeilegung anzusehen ist, kommt es darauf an, das richtige Verfahren unter einer Vielzahl von ADR-Verfahren auszuwählen.<sup>8</sup>

Es ist ja nicht so, dass Baubeteiligte sich keine Gedanken darüber machen würden, warum ein Projekt plötzlich in die Schieflage gerät und wie man aus dem Schlamassel wieder herauskommt. Die starke Verrechtlichung des Bauwesens führt aber dazu, dass sich alle so verhalten, dass sie möglichst wenig angreifbar sind. Mit Hilfe von Dritten, lassen sich die Hürden offenlegen, leichter gemeinsam Analysen durchführen und Alternativen entwickeln.

Im Rahmen der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS) wurde deshalb ein »Konflikt-Klärungsverfahren« entwickelt, das es Streitparteien ermöglichen soll, mit Hilfe von neutralen Dritten herauszuarbeiten, worüber eigentlich gestritten wird und mit welchen geeigneten Mitteln Aufklärung und Streitbeilegung betrieben werden sollen<sup>9</sup>. Dieses Verfahren ist nicht primär für Baustreitigkeiten gedacht, wäre aber auch dort ohne weiteres einsetzbar und sinnvoll.

Das Konflikt-Klärungsverfahren stellt im Grunde eine Kurzmediation dar, mit definiertem Auftrag. Es lässt sich prognostizieren, dass bereits die Durchführung dieses Konflikt-Klärungsverfahrens Streitigkeiten beenden wird, bevor der nächste Schritt der Konfliktlösung überhaupt gegangen wird.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Ulrich/Vogt, *Mediation in der Praxis II*, DS 2009, 263, 266

<sup>7</sup> Englert/Schalk, *Mediation*, BauR 2009, 874

<sup>8</sup> Hammacher in Hammacher/Erzigkeit/Sage, a.a.O., S. 30 ff.

<sup>9</sup> Mit der Veröffentlichung der Konfliktmanagement-Verfahrensordnung (DIS-KMO) ist demnächst zu rechnen [www.dis-arb.de](http://www.dis-arb.de)

<sup>10</sup> Stubbe, *Konfliktmanagement-bedarfsge-rechte Streitbeilegungsinstrumente*, Schieds-VZ 2009, 321

### Adjudikation und Mediation in parallelen Verfahren?

Zum jetzigen Diskussionsstand sieht die Adjudikations-Ordnung des Baugerichtstages für Baustreitigkeiten in § 1 Nr. 2 Abs.3, S. 4 vor, dass auf Vorschlag der AdjudikatorInnen oder einer Partei ein Mediationsverfahren angestrengt werden kann, wenn beide Parteien diesem zustimmen. Eine solche Klausel wäre nicht zwingend notwendig, denn die Parteien sind selbstverständlich jederzeit frei, ein anderes Verfahren zu bestimmen. Sie können auch bestimmen, ob das Adjudikationsverfahren als beendet gelten soll, oder ob es ganz oder nur für einen Teil für die Dauer der Mediation ausgesetzt wird. Die entsprechenden Vereinbarungen müssen transparent und sorgfältig formuliert werden, denn ein Wechsel des Verfahrens könnte sich auf die Hemmung der Verjährung auswirken (§ 204 Abs.1 Nr. 4, Nr. 11 BGB).

Die Mediations-Klausel in der Adjudikations-Verfahrensordnung ist aber nicht überflüssig. Sie führt den Parteien gerade in der Krise deutlich vor Augen, dass sie jederzeit die Möglichkeit haben, wieder zu strukturierten Verhandlungen zurückzuführen, statt sich der Entscheidung eines Dritten auszuliefern.

Die Mediation ist bei Bauprojekten zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzbar:

- › in der Planungsphase, wenn die Parteien kontroverse Ideen über das Projekt unter Berücksichtigung der Interessen Dritter (Nachbarn, Anlieger, Naturschutz etc.) in ein tragfähiges Konzept einarbeiten müssen,
- › während der Auftragsabwicklung, wenn Kommunikations- und Abstimmungsprobleme, aber auch Meinungsverschiedenheiten über den Liefer- und Leistungsumfang, die Rechte und Pflichten der Beteiligten auftreten, die das Projekt zu behindern drohen, oder
- › wenn der Konflikt sich bereits negativ auswirkt und die Parteien eine vorübergehende oder eine endgültige Lösung erarbeiten möchten.

Dementsprechend lässt sich die Mediation auch sehr gut in andere Verfahren integrieren:

- › Aussetzen eines kontradiktorischen Verfahrens, damit die Parteien mit Unterstützung von MediatorInnen wieder lösungsorientiert verhandeln können
- › Ausklammern eines Teils des Streitstoffs und Übertragen zur Mediation zur vertieften Klärung und ggf. Aufarbeitung von Fragen, die in einem streitigen Verfahren, das sich an Anspruchsgrundlagen orientiert und im Wesentlichen dazu dient, verbindlich »Schuld zuzuweisen«, keine Rolle spielen.



Aber auch umgekehrt lassen sich in ein zunächst angestregtes Mediationsverfahren Elemente anderer Verfahren einbeziehen, ohne dass das Mediationsverfahren hierzu beendet werden muss:

- › Wenn die Parteien während eines Mediationsverfahrens beschließen, Sachverständige hinzuzuziehen, kann dies eine hilfreiche Förderung des Lösungsprozesses darstellen.

Adjudikation und Mediation sind sehr gut miteinander zu verbinden, wenn denn die Parteien und vor allem deren RechtsanwältInnen, bereit sind, dies in Erwägung zu ziehen.<sup>11</sup>

### Adjudikation und Mediation hintereinander?

Die Verfahrensordnungen schließen nicht aus, dass die MediatorInnen einen Funktionswechsel vornehmen dürfen, um den Parteien als AdjudikatorInnen zu dienen.

- › Wenn die Parteien trotz des Mediationsverfahrens nicht zu einer Verhandlungslösung kommen, können sie selbst entscheiden, auf welchem Wege sie den Konflikt beenden möchten, z. B. durch Übertragen einzelner oder aller Sachentscheidungen auf SchiedsgutachterInnen. Sie können das Mediationsverfahren insgesamt beenden oder möglicherweise getroffene Einigungen in Einzelfragen festhalten.
- › Sie können es für sinnvoll halten, ein Adjudikations- oder ein Schiedsverfahren einzuleiten. Oder die Parteien bitten die MediatorInnen, die jetzt über ein gutes Wissen über den Konflikt verfügen, für sie eine vorläufig verbindliche Entscheidung zu fällen – als AdjudikatorInnen, SchlichterInnen oder SchiedsrichterInnen (»MedArb«) – nach zuvor von ihnen aufgestellten Kriterien oder Rahmenbedingungen.

Klarer wäre es, wenn die Verfahren exakt voneinander abgetrennt würden, auch personell. Die ADR-Verfahren sollen aber die Parteien entlasten. Wenn sie jetzt statt eines ordentlichen Gerichtsverfahrens, mehrere außergerichtliche Verfahren mit unterschiedlichen »Dritten« führen sollen, die sie jedes Mal aufs Neue in den Konfliktstoff einführen müssen, wird dieses Ziel kaum erreicht werden können. Haben die AdjudikatorInnen zugleich auch die Kompetenz als MediatorInnen und umgekehrt, sollte dies kein Problem darstellen.

Es versteht sich von selbst, dass dieser Verfahrenswechsel von den

<sup>11</sup> Jost/Neumann, *Etablierung der Mediation durch die Anwaltschaft!*, ZKM 2009, 164; Hammacher, *Rechtsanwälte: Widerstand gegen Mediation abbauen*, SchiedsVZ 2008, 30

Parteien vereinbart werden muss. Die MediatorInnen bzw. die AdjudikatorInnen sollten auch deutlich machen, wie sich dieser Rollenwechsel für die Parteien auswirkt. Ist bereits zu Beginn ein solcher Funktionswechsel wahrscheinlich, sollte dieses Thema auch schon zu Beginn des Verfahrens erörtert werden. Während in der Mediation Einzelgespräche, »Shuttle-Mediation« ein sinnvoller, manchmal sogar der einzig mögliche Weg sein kann, ist diese Intervention im streitigen Verfahren kaum vorstellbar. Beim Übergang könnten die Parteien Zweifel an der Überparteilichkeit des Dritten bekommen, wenn zuvor zwischen den Parteien vertrauliche Gespräche geführt wurden. Es kann auch schwer fallen, Informationen, die man in einem vertraulichen Gespräch erhalten hat, bei der Festlegung des streitentscheidenden Sachverhaltes auszuklammern. M. E. scheidet deshalb bei für möglich gehaltenem Verfahrenswechsel die Methode des Einzelgesprächs aus.

### Adjudikation und Mediation in demselben Verfahren?

In Mediationsverfahren hat man gute Erfahrungen mit der Co-Mediation aus Persönlichkeiten mit unterschiedlichem Hintergrund gemacht: IngenieurIn/JuristIn; Frau/Mann. Ein Gespann AdjudikatorIn/MediatorIn passt aber nicht in diese Reihe. Die Grundentscheidung für Adjudikation oder für Mediation bestimmt den Ablauf. Beide Verfahren lassen sich nicht zugleich durchführen. Deshalb würde auch diese Rollenverteilung nicht funktionieren.

Das spricht aber keineswegs gegen Doppelbesetzungen. Auch im Adjudikationsverfahren können mehrere Personen bestimmt werden, so dass die AdjudikatorInnen mit verteilten Schwerpunkten den Parteien die Aufmerksamkeit zukommen las-

sen können, die sie benötigen, um ihre Anliegen vorzutragen. Das Idealteam bündelt die eigenen Kräfte: So wie ein/e bautechnischer Fachmann/frau für die Unterstützung durch eine/n BauingenieurIn dankbar sein kann, mag es den Parteien zugute kommen, wenn die/der brillante AnalytikerIn eine/n kommunikationsstarke PartnerIn erhält, die den Parteien hilft, ihre Anliegen so zu artikulieren, dass sie von den anderen Baubeteiligten verstanden werden.

Zweier-Teams haben gegenüber dem klassischen Dreigestirn in Schiedsverfahren, bei denen je eine Partei eine/n SchiedsrichterIn bestimmt und sich diese beiden ihre/n Vorsitzende/n suchen, auch den Vorteil, dass beide AdjudikatorInnen von beiden Parteien bestimmt werden sollen, also im Idealfall auch das Vertrauen von beiden haben, während beim Dreier-Schiedsgericht latent immer der Verdacht mitschwingt, die/der von einer Partei Bestimmte unterhalte ein besonderes Verhältnis zu dieser Partei (was die SchiedsrichterInnen natürlich stets zurückweisen).

Ist nur ein/e AdjudikatorIn zu bestellen, werden die Parteien bei der Auswahl zu berücksichtigen haben, ob sie/er auch über die notwendigen Soft Skills verfügt: Ihre Entscheidung ist eine vorläufige. Sie muss so klug hergeleitet sein, dass die Parteien jedenfalls vorläufig mit ihr leben können, sonst ist der nächste Streit vorprogrammiert. Eine profunde Mediations-Ausbildung und die Anwendung mediativer Elemente in den Verhandlungen werden es ihr/ihm leichter machen.

### Fazit

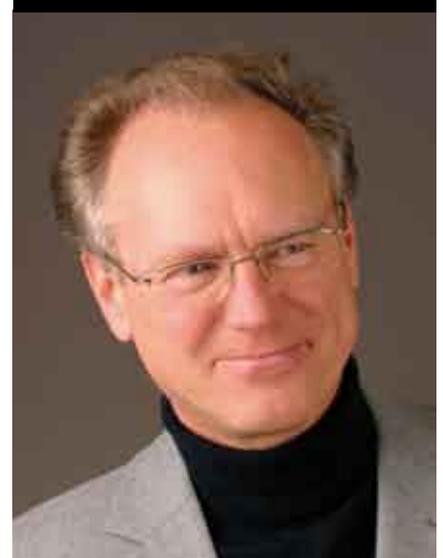
Kontradiktorische und konsensuale Streitbeilegung stehen nicht wirklich in Konkurrenz. Alles, was die Parteien einer schnellen und befriedigenden Lösung näher bringt, ist gut. Das können bilaterale Verhandlungen sein, Beweisverfahren, Adjudikation, Schlichtung, Schiedsverfahren, Mediation – oder eben eine für den Einzelfall geeignete Kombination.

Die Parteien und ihre BeraterInnen sollten überlegen, was ihnen in ihrer konkreten Situation am aussichtsreichsten erscheint, um zu einer Lösung zu kommen. Sie sollten die Effektivität des Verfahrens berücksichtigen, aber auch die Folgen der Verfahrenswahl für das Projekt und die künftigen Beziehungen der Parteien untereinander: Nachhaltigkeit am Bau beginnt bei den Menschen.

### Literatur

- \* Hammacher, Peter/Erzigkeit, Ilse/ Sage, Sebastian: So funktioniert Mediation im Planen und Bauen, Wiesbaden 2008.
- \* Der Sachverständige, Jahrgang 2009, Verlag Vieweg und Teubner.
- \* Zeitschrift BauRecht, Jahrgang 2009, Dr. Otto Schmidt Verlag.
- \* Zeitschrift für Konfliktmanagement und Mediation, Jahrgang 2009, Dr. Otto Schmidt Verlag.
- \* Schieds-VZ, Zeitschrift für Schiedsverfahren, Jahrgang 2008 und 2009, Verlag C.H. Beck.

### AutorInneninfo



\* Dr. Peter Hammacher  
Rechtsanwalt, Berater im Vertrags- und Baurecht, Mediator und Schiedsrichter

\* E-Mail: ra@drhammacher.de



Bärbel Weichhaus, Petra Mieth und Hans-Heiner Bodmann

# Mediation versus Gerichtsverfahren

*Konflikte am Bau sind an der Tagesordnung. Eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen von am Bau Beteiligten, hoher Termin-, Kosten- und Qualitätsdruck bei allen Vertragsparteien, oftmals gestörter Informationsfluss und unzureichende Kommunikation bieten Rahmenbedingungen, welche der Entstehung von Konflikten förderlich sind. Ist der Konflikt da und können die Konfliktparteien selbst keine einvernehmliche Lösung finden, haben sie die Wahl zwischen gerichtlicher und außergerichtlicher Konfliktlösung. Nachfolgend werden die AutorInnen daher auf der Grundlage tatsächlich verhandelter Bauprozesse einen Vergleich zwischen der gerichtlichen Konfliktlösung durch ein Gerichtsverfahren und der außergerichtlichen Konfliktlösung durch ein Mediationsverfahren führen.*

## **Mediation versus gerichtliche Konfliktlösung: Einsatz von Kosten und Zeit**

Die Kosten der gerichtlichen Konfliktlösung setzen sich in der Regel aus Gerichts- und Rechtsanwaltskosten beider Parteien sowie etwaiger Kosten für Sachverständigengutachten zusammen. Um konkretere Aussagen zu den jeweiligen Kosten und Dauer gerichtlicher und außergerichtlicher Konfliktlösung treffen zu können, werden nachfolgend vier Baugerichtsverfahren analysiert, die von 2004 bis 2008 am Landgericht Hannover, unter der Leitung des Richters Dr. Hans-Heiner Bodmann durchgeführt wurden.

Verhandlungsparteien	Fall A Architekt/Abdichtungsunternehmen - Bauherr	Fall B Ingenieurgesellschaft - Bauherr	Fall C Architekt - Bauherr	Fall D Ingenieur - Bauherr
Sachverhalt	Ein Architekt ist mit der Überwachung von Abdichtungsarbeiten beauftragt. Ein Unternehmen führt die Abdichtungsarbeiten am Kellergeschoss aus. Die ausgeführten Arbeiten weisen Mängel auf.  Der Eigentümer macht die Übernahme der Mängelbeseitigungskosten geltend.	Eine Ingenieurgesellschaft führt Planungsleistungen auf Honorarbasis aus. Der Bauherr erachtet das abgerechnete Honorar als nicht angemessen und die Leistung als mangelhaft.  Die Ingenieurgesellschaft verlangt das Honorar für ihre Leistungen.	Ein Architekt ist mit der Ausführung von Planungsleistungen betraut. Nach Abschluss der Arbeiten steht noch ein Teil des Honorares aus.  Der Architekt verlangt die Zahlung.	Ein Ingenieur ist mit der Objektbetreuung bei der Sanierung von Dachflächen betraut. Die Wärmedämmung weist nachträglich Mängel auf, ein Schaden tritt ein.  Der Bauherr verlangt Schadenersatz vom Ingenieurbüro.
Streitwert	41.369,00 €	33.230,00 €	5.720,00 €	83.500,00 €

Klageeinreichung	Juli 2008	August 2005	Dezember 2004	Dezember 2004
Gerichtsmediation	–	21.05-25.01.06 Zeitraum 2 Monate	–	–
Verhandlungstermin	November 2008	März 2007	Februar 2005	Mai 2005
Verhandlung		Vergleich Juli 2007	September 2005	Vergleich Juli 05
1. Urteil	LG Oktober 2008	–	Oktober 2005	–
Berufung	OLG Juni 2009	–	Vergleich März 2006	–
Rücknahme	OLG Juli 2009	–	–	–
Rechtsanwaltskosten 1. Instanz	6.000,00 €	4.643,83 €	2.006,00 €	7.050,00 €
Gerichtskosten 1. Instanz	1.281,00 €	461,25 €	408,00 €	756,00 €
Rechtsanwaltskosten 2. Instanz	3.200,00 €	–	2.200,00 €	–
Gerichtskosten 2. Instanz	854,00 €	–	272,00 €	–
<b>Gesamtkosten des Verfahrens</b>	<b>11.335,00 € ca. 27% v. Streitwert</b>	<b>5.106,10 € ca. 15% v. Streitwert</b>	<b>4.886,00 € ca. 85% v. Streitwert</b>	<b>7.810,00 € ca. 9% v. Streitwert</b>
Anteil Kläger	6.574,30 € (58%)	2.553,05 € (50%)	2.443,00 € (50%)	1.952,50 € (25%)
Anteil Beklagte	4.899,30 € (42%)	2.553,05 € (50%)	2.443,00 € (50%)	5.857,50 € (75%)
Verfahrensdauer	1 Jahr	1 Jahr 11 Monate	1 Jahr 3 Monate	6 Monate

Tabelle 1: Am Landgericht Hannover verhandelte Gerichtsverfahren – Kosten und Dauer

Die Streitwerte der Verfahren liegen zwischen 5.720,00 € und 83.500,00 €. Die auf dem Streitwert basierenden Prozesskosten, bestehend aus Gerichts- und Rechtsanwaltskosten, betragen rd. 5.106,10 € bis 11.335,00 €. Der prozentuale Anteil der Verfahrenskosten bezogen auf den Streitwert liegt damit zwischen etwa 9% und 85%. Die Verfahrensdauer variiert zwischen 6 und 23 Monaten.

In Tabelle 2 werden auf der Grundlage der Sachverhalte der in Tabelle 1 analysierten Gerichtsverfahren Kosten und Dauer von fiktiven Baumediationen abgeschätzt. Für die Abschätzung werden die Rahmenbedingungen außergerichtlicher Mediationsverfahren zu Grunde gelegt, welche weder von Honorar- noch von Gebührenordnungen abhängig sind. In der Praxis liegen die Honorare für MediatorInnen etwa zwischen brutto 150,00 € und 450,00 €. Sie sind z. B. abhängig von der Anzahl der Konfliktparteien bzw. dem Ausmaß des Konfliktes, evtl. auch von der Höhe des Streitwertes und der Anzahl der in einer Mediation zum Einsatz kommenden MediatorInnen (i. d. R. AnwältInnen, IngenieurInnen und/oder ArchitektInnen). Die Dauer eines Mediationsverfahrens ist u. a. abhängig von der Komplexität des Sachverhaltes, vom Grad der Konflikteskalation und von der Bereitschaft der Konfliktparteien, sich auf das Verfahren einzulassen.

Verhandlungsparteien	Fall A Architekt/Abdichtungs- unternehmen - Bauherr	Fall B Ingenieurgesellschaft - Bauherr	Fall C Architekt - Bauherr	Fall D Ingenieur - Bauherr
Streitwert	41.369,00 €	33.230,00 €	5.720,00 €	83.500,00 €
Kosten des Mediationsverfahrens	3.600,00 € ca. 9% v. Streitwert	3.600,00 € ca. 11% v. Streitwert	3.600,00 € ca. 63% v. Streitwert	3.600,00 € ca. 4% v. Streitwert
Anteil Konfliktpartei 1	1.800,00 € 50%	1.800,00 € 50%	1.800,00 € 50%	1.800,00 € 50%
Anteil Konfliktpartei 2	1.800,00 € 50%	1.800,00 € 50%	1.800,00 € 50%	1.800,00 € 50%
Verfahrensdauer	1-2 Monate	1-2 Monate	1-2 Monate	1-2 Monate

Tabelle 2: Schätzung von Dauer und Kosten von Baumediationen auf der Basis der Sachverhalte der Gerichtsverfahren, s. o.

Für die Schätzung in Tabelle 2 wird ein Mediationshonorar von brutto 300,00 €/h inkl. MwSt. veranschlagt. Zu einer Gegenüberstellung der Gerichts- und der Mediationskosten wurden für die Beispielfälle je 12 Mediationsstunden und eine Dauer des Gesamtverfahrens (inkl. Vorgespräche, Terminfindungsphasen, etc.) von 1-2 Monaten geschätzt. Die fiktiven Kosten der einzelnen Mediationsverfahren würden insgesamt jeweils 3600,00 € betragen. Der prozentuale Anteil der Verfahrenskosten bezogen auf den Streitwert liegt damit zwischen etwa 4% und 63%. Mögliche zusätzlich anfallende Kosten für Sachverständige, AnwältInnen, NotarInnen, ebenso die Anreise und Übernachtungen und sonstige Nebenkosten der MediatorInnen sind in der Abschätzung der Baumediationskosten nicht enthalten.

Bei größeren und komplexeren Mediationen, besonders in Planungsverfahren, werden sich die Verfahrensdauer, die Anzahl der beteiligten MediatorInnen und schließlich auch die Kosten erhöhen.

### **Fallbeispiel Hintergrund zum Fall A**

Der Eigentümer eines 1998 errichteten Hauses reicht Klage gegen einen Architekten und eine Baufirma ein und will Zahlungsansprüche wegen Architektenhaftung und Mängelgewährleistung geltend machen.

*Im Januar 1999 dringt Wasser in den Keller ein, so dass der Keller abgedichtet werden muss. Der Eigentümer beauftragte den Architekten mit der Beratung und Überwachung der Abdichtungsarbeiten. Des Weiteren beauftragt der Architekt im Namen des Eigentümers einen Unternehmer mit der Ausführung der Abdichtungsarbeiten. Der Unternehmer führt die Abdichtungsarbeiten im Sommer 1999 aus; die Gewährleistungsfrist wird auf 10 Jahre vereinbart.*

*Im Jahr 2007 tritt erneut Feuchtigkeit im Keller an der Westseite des Hauses auf. Der Eigentümer beauftragt eine Drittfirma mit Sanierungsarbeiten an der Nordwestecke des Hauses, ohne jedoch dem Bauunternehmer eine Frist zur Mängelbeseitigung eingeräumt zu haben. Die Sanierungskosten betragen 5.869,94 €.*

*Die Abdichtungsmaßnahmen sind wiederum nicht erfolgreich, das Haus des Eigentümers ist nach wie vor undicht. Im September 2007 leitet der Eigentümer ein selbständiges Beweisverfahren ein. Der gerichtlich bestellte Sachverständige schätzt die erforderlichen Mängelbeseitigungskosten auf ca. 35.500,00 €. Er führt in seiner gutachterlichen Stellungnahme aus, dass ein Planungsfehler vorliege (Kellerplanung ohne Bodengutach-*

*ten, keine wasserdichte Wanne). Die Abdichtung und Drainage seien fehlerhaft ausgeführt und hätten einer normal aufmerksamen Bauleitung keinesfalls entgehen dürfen.*

*Der Abdichtungsunternehmer wird im Oktober 2008 zur Zahlung von 35.500,00 € an den Eigentümer durch Versäumnis-Teilurteil verurteilt. Einspruch wird nicht eingelegt.*

*Im Anschluss an dieses erste Urteil beantragt der Eigentümer, den Architekten und den Abdichtungsunternehmer als Gesamtschuldner dazu zu verurteilen, an ihn als Gesamtgläubiger 41.369,94 €, sowie weitere außergerichtliche Kosten von 2.110,11 € zu zahlen. Der Architekt beantragt, die Klage abzuweisen. Der Abdichtungsunternehmer bleibt säumig, das heißt die Zahlung ist nicht erfolgt.*

*Der Architekt trägt vor, er habe dem Eigentümer im Jahr 1999 eine erneute Abdichtung des Mauerwerks des Westgiebels vorgeschlagen. Der Eigentümer habe weder Arbeiten in Auftrag gegeben noch Angebote eingeholt. Der Abdichtungsunternehmer sei lediglich mit der Sanierung einer Fläche von ca. 45 Quadratmetern beauftragt gewesen. Der Eigentümer trägt wiederum vor, dass er den Architekten mit der Sanierung sämtlicher Kellerwände beauftragt*



habe. Im Übrigen beruft sich der Architekt auf die Verjährung seiner Leistung.

Im Juli 2008 geht die Klage beim Landgericht ein. Es erfolgen mehrere gerichtliche Hinweise und im November 2008 wird schließlich mündlich verhandelt.

Durch das im Dezember 2008 verkündete Urteil wird die Klage gegen den Architekten mit der Begründung abgewiesen, die Schadensersatzforderung gegen diesen sei gemäß § 638 a.F. BGB nach 5 Jahren verjährt. Die Abdichtungsarbeiten wurden bereits im Jahr 1999 abgenommen, damals wurde eine Verjährungsfrist von 10 Jahren vereinbart. Diese Frist bezog sich allerdings auf die Ansprüche gegen den Abdichtungsunternehmer, der bereits im Dezember 2008 zur Zahlung von 35.500,00 € verurteilt wurde. Auch die Kosten für die letzte Sanierungsmaßnahme des Kellers von 5.869,94 € musste der Eigentümer selber zahlen, weil er dem Bauunternehmer keine Fristsetzung mit Ablehnungsandrohung zur Beseitigung der Mängel eingeräumt hatte. Auch der Hinweis des Eigentümers, der Bauunternehmer sei zunächst nicht auffindbar gewesen, ließ das Gericht nicht gelten.

Der Eigentümer ist dann in die Berufung gegangen. Das Oberlandesgericht Celle weist den Kläger (Eigentümer) darauf hin, dass die Berufung keine Aussicht auf Erfolg hat. Vor diesem Hintergrund zieht der Eigentümer die Berufung schließlich zurück.

Die Kosten des Gerichtsverfahrens von 11.335,00 € wurden folgendermaßen aufgeteilt:

Eigentümer (Kläger) 58%  
 Bauunternehmer (Beklagter) 42%  
 Architekt (Beklagter) 0%

Verteilung der außergerichtlichen Kosten des Eigentümers  
 Eigentümer (Kläger) 35%  
 Bauunternehmer (Beklagter) 65%  
 Verteilung der außergerichtlichen Kosten des Architekten  
 Eigentümer (Kläger) 100%  
 Architekt (Beklagter) 0%

### Mögliche Mediation

Der Eigentümer hat nach zehn Jahren wieder einen feuchten Keller, Prozesskosten in Höhe von rund 6.600 €, die außergerichtlichen Kosten für den Architekten, obwohl er Ausführungsfehler übersah und die Kosten für die Drittfirma von rund 6.000 €, sind alles andere als erfreulich. Auch die Aussichten auf die Zahlung von 35.500,00 € durch den Bauunternehmer, könnten eventuell fraglich sein. Möglicherweise steckt der Bauunternehmer in Zahlungsschwierigkeiten oder ist inzwischen insolvent. In einem solchen Fall nützt dem Eigentümer ein vollstreckbarer Titel über die von dem Bauunternehmer geschuldete Summe wenig, da er sein Geld nicht bekommen wird. Für den Eigentümer könnten die oben aufgeführten Konsequenzen eines Gerichtsverfahrens nunmehr ein Anreiz sein, sich auf ein Mediationsverfahren einzulassen. Die Kommunikation zwischen Eigentümer und Architekten könnte mithilfe der MediatorInnen deutlich verbessert werden. Die MediatorInnen unterstützen die

Parteien bei der Erarbeitung von verbindlichen Verein-

barungen, die beispielsweise für die erneute Sanierung des Kellers relevant wären.

Der Bauunternehmer hätte ein mögliches Interesse am Mediationsverfahren, weil er dort im Nachgang die Verantwortlichkeiten der entsprechenden Planungs- und Sanierungsphasen mit dem Architekten und dem Eigentümer gemeinsam erörtern könnte. Die Mitverantwortung des Architekten bei der Ausführung der Abdichtungsarbeiten käme in der Darstellungsphase zur Sprache, unabhängig von der (später gerichtlich festgestellten) Verjährung. Zu dem kann ein öffentliches Gerichtsverfahren geschäfts- und rufschädigend sein. In der Mediation können mit allen Beteiligten gemeinsame Lösungen gefunden werden, wie, wann, durch wen und in welchem Zeitraum der Schaden des durchnässten Kellers zu beheben ist. Eine Möglichkeit wäre eine Kostenbeteiligung aller Konfliktparteien an der erneuten Sanierung des Kellers. Dies setzt allerdings voraus, dass die Parteien sich von ihren Positionen, seien sie objektiv gerechtfertigt oder nicht, lösen und ihren dahinter liegenden Interessen Raum geben. Das Interesse kann sein, keinen langwierigen Prozess zu führen, dessen Ausgang häufig ungewiss ist, sondern eine zeitnahe, für alle Parteien akzeptable Lösung für das aufgetretene Problem zu finden.

Der Architekt könnte verständlicherweise ein Mediationsverfahren ablehnen, wenn er sich sicher ist, er hätte bei einer bevorstehenden gerichtlichen Auseinandersetzung keine finanziellen Schwierigkeiten zu befürchten, weil seine Leistungen, wie in diesem Beispiel, längst verjährt sind. Gleichwohl wurde im gerichtlichen Gutachten des Sachverständigen die Planungs- und Bauleitungstätig-





keit des Architekten bemängelt, die wiederum zu Ausführungsfehlern führten. Aus berufsethischen Gründen oder auch aus dem Anspruch heraus, eine qualitativ gute Arbeit abzuliefern, könnte es für den Architekten ein Anreiz sein, sich mit dem Problem auseinander zu setzen und mit allen Beteiligten eine konsensuale Lösung zu finden. Denn auch hier ist eine Rufschädigung ein Risiko für den weiteren wirtschaftlichen Erfolg des Architekturbüros. Nicht zuletzt leben viele Büros von Aufträgen, die durch gute bestehende Geschäftsbeziehungen oder durch Empfehlungen zufriedener KundInnen entstanden sind.

### Fazit

Die außergerichtliche Konfliktlösung durch ein Mediationsverfahren hat in der Regel sowohl finanzielle als auch zeitliche Vorteile gegenüber der gerichtlichen Konfliktlösung. Beim Gerichtsverfahren ist mit einer minimalen Verfahrensdauer von 6-9 Monaten zu rechnen. Im Fall der Notwendigkeit einer Beweisaufnahme durch Gutachten zeigt die richterliche Erfahrung, dass das gerichtliche Verfahren in der Regel länger dauert als ein Jahr. Zwei Jahre Verfahrensdauer sind keine Seltenheit, weitaus längere Verfahren sind möglich.

Mediationsverfahren können zeitnah, innerhalb von Stunden oder Tagen durchgeführt werden. Unter wirtschaftlichen Aspekten bedeutet dies: Zeit ist Geld! Die Kosten eines Mediationsverfahrens liegen, vgl. Tabelle 1 und 2, unter denen eines gerichtlichen

Verfahrens. Das nach Stunden zu berechnende Honorar bzw. das Kostenrisiko ist überschaubar und von den MediandInnen beeinflussbar.

Des Weiteren können im Mediationsverfahren z. B. Sachverständige hinzuzogen werden, die im Rahmen eines Ortstermins mit einem Stundenaufwand von ca. 3-5 Stunden eine mündliche Einschätzung des Sachverhaltes abgeben. Im gerichtlichen Verfahren haben die Parteien eine solche Möglichkeit nicht. Sie haben ihren Konflikt, d. h. das Verfahren und die Entscheidung über die »Konfliktlösung« an das Gericht delegiert. Das Gericht bestimmt, welche Punkte es für beweiserheblich hält und welche der »angebotenen« Beweise erhoben werden. Das Gericht legt die Höhe des für die Beweisaufnahme zu entrichtenden Vorschusses fest. Die Parteien haben nur die Möglichkeit, dieser gerichtlichen Anordnung Folge zu leisten, tun sie es nicht, ist dies regelmäßig mit dem Verlust des gesamten Prozesses verbunden.

Wenn eine Mediation frühzeitig scheitern sollte, belaufen sich die Kosten lediglich auf die durchgeführten Stunden. Scheitert sie am Ende eines Verfahrens, sind i. d. R. bereits mehrere Konflikt- bzw. Klärungspunkte bearbeitet worden, die in einem späteren Gerichtsverfahren entfallen können. Über die Erfolgsquote von außergerichtlichen Mediationen liegen keine aussagekräftigen Statistiken vor.

Analysieren wir jedoch die Statistiken der Gerichtsmediationen, so waren im Jahr 2009 über 80% der gerichtsnahen Mediationen in Niedersachsen erfolgreich.

Die AutorInnen sind daher der Meinung, dass Mediationsverfahren empfehlenswert sind. Sie bieten den Konfliktparteien neben einer gemeinsam erarbeiteten Lösung des konkreten Konfliktes in einem vertraulichen Rahmen- die Basis für das weitere Bestehen ihrer Geschäftsbeziehungen.

### AutorInneninfo



\* Bärbel Weichhaus  
Dipl.-Ing., Mediatorin BM®, Systemischer Coach, Prozessberaterin und Trainerin  
\* E-Mail: info@mab-weichhaus.de



\* Prof. Dr.-Ing. Petra Mieth  
Bauingenieurin, Professorin für Bauwirtschaft und Baubetrieb an der FH Mainz und Mediatorin  
\* E-Mail: petra.mieth@fh-mainz.de



\* Dr. jur. Hans-Heiner Bodmann  
Vorsitzender Richter am Landgericht Hannover, Richtermediator und außergerichtlicher Mediator  
\* E-Mail: Hans-Heiner.Bodmann@justiz.niedersachsen.de

Petra Claus

## Mit Mediation zur Liquiditätssicherung

*Die Wettbewerbssituation in der deutschen Bauwirtschaft stellt Bauunternehmen und Handwerksbetriebe mehr denn je vor zum Teil Existenz bedrohende Herausforderungen. Umso wichtiger ist ein systematisches Betriebsmanagement, um in diesem hart umkämpften Markt bestehen zu können. Schwerpunkte in einem gut und systematisch organisierten Unternehmen stellen der Umgang mit Nachträgen, Mängeln sowie deren betriebswirtschaftlichen Auswirkungen auf den Cash-Flow dar. Wenn Rechnungen unbezahlt bleiben, weil sich die Parteien in Streitigkeiten um Abrechnungsdetails oder Mängeldarstellungen verfangen, kann dies die Liquidität gefährden und im schlimmsten Fall zur Insolvenz führen.*

**A**ls Mediatorin wurde ich in letzter Zeit mehrmals hinzugezogen, wenn ein Unternehmen in die Schieflage geraten war. Meist kamen verschiedenste Konflikte ans Licht, die mit Hilfe mediativer Ansätze gelöst werden konnten.

### **Externer Konflikt – öffentlicher Auftraggeber und Bauunternehmen**

Ein Bauunternehmen hatte die Ausführung der Erneuerung einer Fußgängerzone von einem kommunalen Auftraggeber übernommen. Die Kommune hatte in einem Zeitraum von zwei Jahren verschiedene Teilrechnungen nicht mehr bezahlt, woraus eine Summe an offenen Rechnungsbeträgen in Höhe mehrerer 100 Tsd. Euro erwuchs. Zur Insolvenzabwehr forderte das kreditgebende Finanzinstitut unter anderem die rasche Reduzierung dieser offenen Rechnungsbeträge. Nach einer ersten

Bestandsaufnahme der Debitoren und genaue Zuordnung der verschiedensten Teilrechnungen zu den zugehörigen Teilaufträgen ergab sich eine Anzahl von ca. 30 Teilrechnungen im Zuge von 7 voneinander unabhängigen Baumaßnahmen innerhalb der Kommune, die durch 5 unterschiedliche Bauleiter des Auftraggebers betreut wurden. Also eine sehr komplexe und verwirrende Gesamtkonstellation, die dem Bauleiter des ausführenden Unternehmens über den Kopf wuchs, da er neue Maßnahmen zu leiten hatte und die alten für ihn immer wirrer und unübersichtlicher geworden waren. Nach einer Darstellung der offenen Rechnungen mit Zuordnung zu den verschiedenen kommunalen Bauleitern und Baumaßnahmen, bat ich die Bauherrschaft um ein erstes Sondierungsgespräch, zur Klärung der noch offenen Rechnungsinhalte. Die Bauherrschaft war im ersten Moment distanziert und erst die Aussicht auf

endgültige Klärung weckte das Interesse an einem gemeinsamen Termin. Bei diesem war überraschend schnell klar, dass das gemeinsame Interesse von Kommune einerseits und Unternehmen andererseits die schnelle Konfliktlösung war, denn jeder der Betroffenen sah die Chance, endlich einige angelaufene Altlasten vom Schreibtisch zu bekommen. Da der Bauleiter des Unternehmens zwischenzeitlich erkrankt war, erfolgte die Themensammlung in zwei Shuttlesitzungen und mehreren von mir geführten Telefonaten sowohl mit den Bauleitern der Bauherrschaft wie auch mit dem Bauleiter, der Geschäftsleitung und der Buchhaltung des Unternehmens. Heraus kam, dass zwei wesentliche Mängel in einem Bauvorhaben, eine bei Gericht liegende Nachtragsstreitigkeit über einen fachlichen und vertraglichen Sachverhalt, sowie mehrere weitere Mängel und fehlende Abrechnungsunterlagen als zu klärende

Themen herausgearbeitet werden konnten. Nach dem endgültigen krankheitsbedingten Komplettausfall des Unternehmensbauleiters stellte sich durch den Wissensverlust die Bearbeitung der Themen als enorm schwierig heraus, da viele Sachverhalte mühsam aus den verschiedensten Baudokumentationen erarbeitet werden mussten. Dennoch war die Bauherrschaft zwischenzeitlich davon überzeugt, dass eine einvernehmliche gemeinsame Lösung weiteren gerichtlichen Auseinandersetzungen vorzuziehen sei. Die Priorisierung der Themen erfolgte sehr schnell durch Vorschlag der Bauherrschaft und durch eine uneingeschränkte Annahme des Bauunternehmers. Die zu bearbeitenden Themen wurden in einen zeitlichen Ablauf gesetzt. Den Auftakt machte die mit höchster Priorität eingestufte Mängelbeseitigung an der Ausstattung mit Abfallkörben, Baumquartieren und Fahrradständern, die von einem Nachunternehmer in falscher Materialqualität geliefert worden waren. Etwas zeitlich versetzt war ein Gutachten zur Mängelsituation am Pflaster zu bearbeiten. Um einen für beide Parteien einvernehmlichen Umgang mit dem Gutachten und den unterschiedlichen Interpretationen zu finden, führte ich bewusst Shuttlegespräche. Ich hatte zu diesem Zeitpunkt das Gefühl, dass zu viel versprochen werden könnte, was uneinhaltbar sein würde. An dieser Stelle erfolgte das intensive Herausarbeiten von Interessen und Bedürfnissen der beteiligten Personen. Der Buchhaltung war es ein Bedürfnis, den Banker zu befriedigen und so wurde auf Geschwindigkeit gedrängt. Dem Unternehmer wären am liebsten frei vergebene weitere Aufträge dieser Kommune wichtig gewesen. Dem kommunalen Bauleiter war es wichtig, möglichst wenig damit zu tun zu haben, weil aktuelle Baustellen seine Präsenz an anderer Stelle forderten. Der Amtsleitung war es wichtig, durch die Mängelbeseitigung keine schlechte Presse und negative Bürgersicht heraufzubeschwören. Außerdem brachte die Bauherrschaft das Argument, dass ihr Verlässlichkeit und Verbindlichkeit ein großes Anliegen wären. Man könne

nur wieder Vertrauen gewinnen, wenn die anstehenden Aufgaben so erledigt werden würden, wie es vereinbart worden wäre. Hierin lag m. E. die größte Verletzung auf kommunaler Seite und die Ursache für die Zahlungseinbehalte! Über einen Zeitraum von drei Monaten erfolgten – **wie vereinbart!!!** – die Mängelbeseitigungen. Wichtig war der Bauherrschaft, über alle Arbeiten informiert zu sein, um bei Bedarf sofort zu Bürgeranfragen sachgerecht Stellung beziehen zu können. Die terminlichen wie auch die ausführungstechnischen Zusagen wurden eingehalten, was wiederum die Bauherrschaft zur umgehenden Auszahlung der mit diesen Arbeiten verknüpften Beträge veranlasste. Das damit gegenüber der Bauherrschaft gesetzte Zeichen von Verbindlichkeit und Verlässlichkeit sowie das vom Unternehmen als fair empfundene Zahlungsverhalten des Auftraggebers führten dazu, dass die Gespräche um ein Vielfaches konstruktiver wurden. Nun war es endlich möglich, über die unterschiedlichen Sichtweisen des Gutachtens der Pflasterarbeiten zu diskutieren, womit die Bereitschaft zur konstruktiven Lösungsfindung verbunden war. Endlich war die Phase erreicht, in der die Lösungsideen und Angebote des Unternehmens entsprechenden Ideen und Angeboten der Bauherrschaft gegenübergestellt werden konnten. In Gesprächen zwischen Unternehmen und Bauherrschaft ließ sich auch an diesem Punkt eine Einigung über die Höhe des Abzugsbetrages finden, was wiederum in eine Zahlung mündete. Die Bauherrschaft setzte sich bei Gericht für eine Beschleunigung des seit drei Jahren anhängigen Verfahrens ein und ein Richterspruch sorgte für Klarheit in der weiteren Vorgehensweise. Im vierten Monat seit Beginn der mediativen Arbeit nahm ein neu eingesetzter Geschäftsführer seine Arbeit auf. Bei einer Teilabnahme der abgeschlossenen Mängelbeseitigungen konnte er der Bauherrschaft persönlich vorgestellt werden. Die Bauherrschaft äußerte in diesem Kontext ihre Zuversicht, dass nun Verbindlichkeit und Verlässlichkeit nachhaltig wiederhergestellt werden

würden und damit auch das Vertrauen in das Unternehmen. Seitens des Unternehmens wurden die noch ausstehenden kleineren Mängel innerhalb weiterer zwei Monate beseitigt, die fehlenden Unterlagen beigebracht und innerhalb von acht Monaten war der offene Betrag bei dieser Bauherrschaft auf nur noch 15% des anfänglichen Betrages gemindert. Die wenigen restlichen Rechnungsprüfungen sind in Bearbeitung und werden zwischenzeitlich vom neuen Geschäftsführer gemeinsam mit der Bauherrschaft abgewickelt. Die tatsächliche, sowohl mediative wie fachinhaltliche Arbeit, belief sich auf auf 13 Arbeitstage. Die Höhe an Return on Invest bewegt sich in der Gegenüberstellung des Aufwands für die geleistete mediative und fachinhaltliche Arbeit zum resultierenden Geldeingang in der Größenordnung des 22-fachen.

### Fazit

Mediation oder mediatives Handeln können auch in scheinbar aussichtslosen Situationen eine wichtige außergerichtliche Klärungshilfe sein. Der zu erwartende Nutzen liegt deutlich über den einzusetzenden Aufwendungen. Auch der zeitliche Aufwand liegt in der Regel deutlich unter dem einer gerichtlichen Lösungsvariante.

### AutorInneninfo



#### \* Petra Claus

Dipl.-Ing. (FH), Bauingenieurin, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Mediatorin BM®, Business Coach, Unternehmensberaterin

\* E-Mail: [petra.claus@cmc-claus.de](mailto:petra.claus@cmc-claus.de)

Ulrich Hauck und Sabine Andresen

# Sachverständigentätigkeit und mediative Arbeitsweise – passt das zusammen?

*In viele Baustreitigkeiten sind Sachverständige involviert, durch deren Hilfe die teilweise komplexen Sachverhalte erkennbar und transparent gemacht werden sollen. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, ob neben der rein fachlichen Tätigkeit auch mediative Elemente in die Arbeit der Sachverständigen einfließen können, ohne gleich mit dem Thema Befangenheit konfrontiert zu sein. In diesem Spannungsfeld werden die gängigen Konfliktlösungsverfahren in der Baubranche vorgestellt und auf ihre Einsatzmöglichkeiten für mediative Arbeitsweisen geprüft.*

## **1.** *Wo kommen Sachverständige zum Einsatz?*

In fast allen gängigen Konfliktlösungsverfahren kommen Sachverständige zum Einsatz. Wie der Name schon besagt, ist ihr Sachverstand zu bestimmten, oft technisch geprägten Fachthemen gefragt.

Generell sind öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige (öbuv) von den freien Sachverständigen begrifflich zu unterscheiden. Öbuv Sachverständige sind durch ein Prüfungsverfahren für einen speziellen Fachbereich (es gibt ca. 200 Bestellungsfachgebiete) durch Industrie- und Handelskammern oder auch Architekten- und Ingenieurkammern bestellt und vereidigt worden. Dies bedeutet, dass sie vor Gericht nicht

erneut vereidigt werden müssen und sie mit den wesentlichen Verfahrensschritten vor Gericht vertraut sind. Freie Sachverständige treten in ihren frei gewählten Fachgebieten mit ihrem Fachwissen auf. Sie sind nicht von unabhängigen Gremien auf ihre besondere Fachkunde geprüft worden. Eine Sachverständigentätigkeit kann dennoch ausgeführt werden, wenn die Auftraggeber sie als besonders geeignet ansehen. Der Begriff »Sachverständige« ist auch rechtlich nicht geschützt, d. h. alle, die sich für sachverständig halten, können sich auch so in der Öffentlichkeit präsentieren. Nachfolgend werden die Einsatzmöglichkeiten von Sachverständigen innerhalb der gängigen Konfliktlösungsverfahren dargestellt, wobei dies nicht aus rechtlicher Sicht erfolgt.

## **1.1** *Sachverständigentätigkeit im selbständigen Beweisverfahren vor Gericht*

Die Arbeit der öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen beginnt mit der Bestellung vom Gericht, zu einem Beweisbeschluss ein Gutachten zu erstatten. Um die Aufgabe grundlegend und fachlich richtig abzuwickeln, ist es zunächst wichtig, einen Ortstermin mit den Streitparteien zu vereinbaren, um alle wichtigen Fragestellungen von den unwichtigen gem. Beweisbeschluss trennen zu können. Dieser Ortstermin findet meistens mit anwaltlicher Unterstützung der Parteien statt. Nachdem die Fragestellungen in der Örtlichkeit geklärt sind, erfolgt die Ausarbeitung des schriftlichen Gutachtens. Dieses ist dann in

einem Anhörungstermin vor Gericht zu erläutern. Dort wird der Sachverständige durch das Gericht und die ParteienvertreterInnen zu dem Gutachten befragt, wobei hier vor allem folgende Fragestellungen wichtig sind:

- › Gab es eine persönliche Begutachtung durch die Sachverständigen?
- › Sind die Fragen des Beweisschlusses vollständig und eindeutig beantwortet?
- › Gibt es Anlass zur Besorgnis der Befangenheit der Sachverständigen?

Eine unklare oder unvollständige Beantwortung der Fragen führt dazu, dass die ParteienvertreterInnen weiterhin kontrovers über einzelne Sachthemen diskutieren. Gleichzeitig kann aber auch eine Überschreitung des Auftrages, also eine Ausführung der Sachverständigen zu nicht beauftragten Fragestellungen, zur Besorgnis der Befangenheit der Sachverständigen führen. Beides ist der Lösung des Konfliktes nicht dienlich. Das Gericht nimmt die Aussagen der Sachverständigen zu Protokoll, um es dann einer rechtlichen Würdigung und Auseinandersetzung zuzuführen, an der die Sachverständigen nicht mehr teilnehmen. Das Ergebnis des Rechtsstreits wird den Sachverständigen nicht mitgeteilt.

## 1.2 Sachverständigentätigkeit im Schiedsgerichtsverfahren

Bei Schiedsgerichten besteht die erhöhte Eigenverantwortung der Parteien darin, dass sie (meist zu Beginn eines größeren Projektes) selbst die Zusammensetzung des Schiedsgerichtes bestimmen. Wie im staatlichen Gerichtsverfahren entscheidet der Spruch des Schiedsgerichtes. Die meisten Verfahrensordnungen sehen vor, dass das Schiedsgericht nach Wahl der Parteien aus EinzelschiedsrichterIn oder einem Dreier-Schiedsgericht besteht. Bei letzterem benennt jede Partei eine/n SchiedsrichterIn, die sich wiederum auf eine/n Vorsitzende/n einigen. In der Bauwirtschaft ist es üblich, dass der/die Einzelschiedsrichter/in und der/die Vorsitzende des Dreier-Schiedsgerichtes (Voll)JuristInnen sind. Es besteht die

Möglichkeit, Sachverständige gleich von Beginn an als Mitglieder des Schiedsgerichtes mit einzubinden. Oder die Sachverständigen sind als GutachterInnen vergleichbar dem öffentlichen Gerichtsverfahren tätig.

## 1.3 Sachverständigentätigkeit im Schiedsgutachterverfahren

Die Beauftragung von Schiedsgutachten ist sinnvoll, wenn klare und deutlich voneinander abgrenzbare Themen mit technischem Schwerpunkt (wie z. B. Mängel einer Bauleistung oder Höhe von Nachtragsforderungen) zur Entscheidung anstehen. Bei diesem Verfahren beauftragen die Parteien gemeinsam eine/n Sachverständige/n, eine zwischen ihnen strittige Frage sachkundig zu klären. Sie vereinbaren, dass sein/ihr Votum für sie (auch in einem eventl. Gerichtsverfahren) verbindlich sein soll. Damit weist das Schiedsgutachterverfahren den Sachverständigen die größte Verantwortung zu.

Das Aufgabenspektrum von Schiedsgutachtern hängt davon ab, wie detailliert die Schiedsgutachtenvereinbarung getroffen wurde.

## 1.4 Sachverständigentätigkeit in der Adjudikation

Die Adjudikation ist ein in Deutschland noch nicht verbreitetes Verfahren zur Konfliktlösung<sup>1</sup>. AdjudikatorInnen vereinigen rechtlichen und technischen Sachverstand sowie mediative Fähigkeiten. Die Aufgaben eines/r Sachverständigen in diesem Verfahren stellen sich in ähnlicher Weise dar wie bei der Schiedsgutachtertätigkeit. Der/Die öbuv-Sachverständige hat in der Adjudikation aufgrund seiner/ihrer rechtlichen Vorkenntnisse bessere Voraussetzungen zur Durchführung dieses Verfahrens als der/die freie Sachverständige.

## 1.5 Sachverständigentätigkeit in der Schlichtung

Unter Schlichtung wird in der Regel ein außergerichtliches Verfahren verstanden, in dem neutrale, von den Streitpar-

teien beauftragte Dritte nach Erörterung der Sachlage den Parteien ein eigenes Schlichtungs- und Vergleichsergebnis zur Annahme vorlegen. SchlichterInnen greifen durch ihre eigene Bewertung in die Konfliktlösung ein. Ihr Schlichterspruch ist rechtlich nicht verbindlich. Da SchlichterInnen aber in der Regel aufgrund einer besonderen fachlichen und persönlichen Autorität ausgewählt werden, kommt ihrem Spruch eine hohe faktische Bindungswirkung zu. In einem Schlichtungsverfahren steht die Einigung der Parteien im Vordergrund. Eine dezidierte Auseinandersetzung mit technischen Einzelthemen ist in aller Regel nicht gewünscht und erforderlich. Die Parteien wollen sich einigen. Die Sachverständigentätigkeit in diesem Verfahren bezieht sich daher auf wenige ausgewählte Sachthemen.

## 1.6 Freie Sachverständigentätigkeit

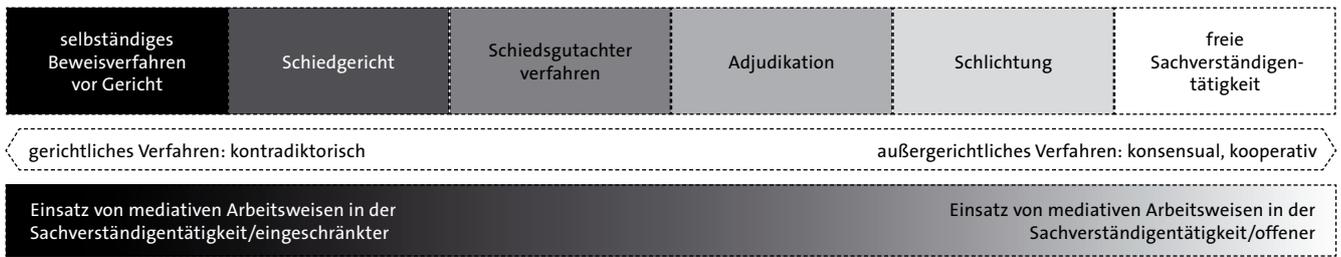
Die freie Sachverständigentätigkeit wird in den vorgenannten gerichtlichen Verfahren weniger häufig angefragt. Je weiter sich die Konfliktlösung vom gerichtlichen Verfahren trennen lässt, umso höher ist die Einsatzhäufigkeit eines/r freien Sachverständigen. Dabei tritt der/die Sachverständige häufig als ParteigutachterIn auf.

## 2. Der Einsatz von mediativen Elementen in der Sachverständigentätigkeit

Sachverständige können bezogen auf eine spezielle Konfliktsituation grundsätzlich nicht gleichzeitig auch als MediatorInnen beauftragt werden. Die oben beschriebenen Positionen und Eigenschaften der Sachverständigen in den einzelnen Konfliktlösungsverfahren, nämlich dass sie

- › weitestgehend formal festgelegt sind auf ihre Sachkompetenz,
- › entscheidungsbefugt sind,
- › bewertend arbeiten und
- › als SchiedsrichterInnen tätig sind,

<sup>1</sup>Hammacher, Peter Dr., Zur Vereinbarkeit von Adjudikation und Mediation, *Spektrum der Mediation* II/2010, S. 7



widersprechen der Rolle der MediatorInnen. Die Mediation

- › arbeitet vor allem auf der Beziehungsebene,
- › ist ergebnisoffen,
- › ist neutral und allparteilich und
- › vor allem erarbeiten die Parteien die Lösung ihres Konfliktes eigenständig.

In allen dargestellten Verfahren wird anders als in der Mediation die »Lösung« des Konflikts durch Dritte gesetzt, was die Nachhaltigkeit der Konfliktlösung negativ beeinflussen kann.

Gleichwohl sind im Rahmen der Sachverständigentätigkeit durchaus mediative Arbeitsweisen einsetzbar. Diese können z. B. sein:

- › einen wertschätzenden Umgang pflegen,
- › Kommunikationsregeln einführen und einhalten,
- › die Vorgehensweise mit allen Beteiligten abstimmen,
- › Fragetechniken zur Konkretisierung der Themen anwenden,
- › Spiegeln und Reframing oder
- › »übersetzend« tätig sein: Sind allen Beteiligten alle Begriffe und Sachverhalte klar?

Die Anwendung der Arbeitsweisen trägt zur Deeskalation bei, die Anwendbarkeit hängt vom Verfahren ab. Flucher<sup>2</sup> et al. prägen den Begriff der mediativen Sachverständigenvermittlung. Hier bindet der Sachverstand der VermittlerInnen stärker in die Konsensfindung zwischen den Konfliktbeteiligten ein. Falls die Parteien damit einverstanden sind, dass ausgewählte VermittlerInnen gleichzeitig als Sachverständige tätig sind und sich in die Lösungsfindung integrieren, spricht nichts gegen diese Vorgehensweise. Nach Auffassung der VerfasserInnen

kann dann aber nicht mehr von einer Mediation gesprochen werden.

## 2.1 Mediative Elemente in den (schieds-)gerichtlichen Verfahren

In (schieds-)gerichtlichen Verfahren ist der Einsatz von mediativen Elementen durch Sachverständige sehr eingeschränkt. Setzen sich die Sachverständigen über die Beantwortung von technischen Fragestellungen hinweg und streben einen größeren Beitrag zur Konfliktlösung an, um den ihn die Parteien nicht gebeten haben, kann dies schnell zu einem Befangenheitsantrag führen. Bereits die Besorgnis der Befangenheit genügt für die Ablehnung der Sachverständigen.

Am ehesten anwendbar ist eine mediative Arbeitsweise während des Ortstermins. Für die Durchführung des Ortstermins gibt es keine Regeln, außer, dass die Sachverständigen allen Parteien Gelegenheit geben müssen, anwesend zu sein. Beim Ortstermin sind die Eskalationsstufen der Parteien oft gut zu erkennen. Mediativ eingestellte Sachverständige werden dafür sorgen, dass alle Parteien gleich behandelt und gehört werden. Weitergehende mediative Fragen, die eine Veränderung der Eskalationssituation ermöglichen könnten, sind aber meist nicht gewünscht. Eine ganzheitliche Konfliktbetrachtung auch auf der emotionalen Ebene ist häufig nicht gewollt, da bereits ein gerichtliches Verfahren Anwendung findet. Die Streitbeilegung durch einen Richterspruch wird von den Parteien als entscheidende Instanz anerkannt und gewollt. Ob der Streit nachhaltig gelöst ist, spielt für die Parteien zunächst eine untergeordnete Rolle.

In der gerichtlichen Anhörung des Gutachtens wird die mediative Fähigkeit der Sachverständigen nicht mehr wirksam,

da es hier um die Darstellung von Fakten auf der Sachebene geht. Lediglich durch die Offenheit der RichterInnen kann in Ausnahmefällen der mediative Grundgedanke Einzug halten, wobei dies dann von den RichterInnen selbst durchgeführt wird. Im Schiedsgerichtsverfahren ergeben sich weitere mediative Einsatzmöglichkeiten:

- › eine exakte und zwischen den Parteien abgestimmte Formulierung des Auftrags,
- › eine mit den Parteien und den SchiedsrichterInnen abgestimmte Vorgehensweise,
- › eine gemeinsame Festlegung der zu untersuchenden Themen,
- › eine gemeinsame Verhandlung mit allen Parteien, Sachverständigen und Zeugen.

Es wird deutlich, dass die mediativen Einsatzmöglichkeiten stark von den formalen Randbedingungen abhängig sind.

## 2.2 Mediative Elemente in außergerichtlichen Verfahren

Im Schiedsgutachterverfahren und auch im Schlichtungsverfahren wird die Anwendung mediativer Arbeitsweisen erleichtert. Dies liegt in der Struktur des Verfahrens. Die Sachverständigen haben hier im Gegensatz zu den o. g. Verfahren mehr kreativen Spielraum, dessen Ausnutzung nicht zu einer Gefährdung des formalen Verfahrens führt. So ist es den Sachverständigen im Schiedsgutachter- und Schlichtungsverfahren möglich, über ihren originären Auftrag auch einen Auftrag für die Anwendung von mediativen Elementen zu erhalten. Hierdurch können die persönlichen Tools zur nachhaltigen Konfliktlösung eingebracht

<sup>2</sup> Fluchner, Thomas et al. *Mediation im Bauwesen*, Berlin 2003

werden. Bei einer mediativen »Zusatz-Beauftragung« ist die Auftragsklärung im Vorfeld dringend erforderlich, d. h.:

- › das Prozessziel mit den Streitparteien klären,
- › eine Konfliktdefinition mit den Streitparteien ausarbeiten,
- › die Verhandlungs- und Entscheidungskompetenzen abfragen oder
- › langfristige Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien entwickeln.

Gelingt es den mediativ arbeitenden SchiedsgutachterInnen oder SchlichterInnen, den Parteien die Konfliktarbeit selbst zu übertragen und nur für den Rahmen zu sorgen, so sind die wesentlichen Elemente der mediativen Arbeit eingeflossen. Die Entscheidung, ob die o. g. Möglichkeiten erlaubt sind, wird von den SchiedsgutachterInnen oder SchlichterInnen in Abstimmung mit den Parteien getroffen. Gegenüber einem gerichtlichen Sachverständigenbeweis haben das Schiedsgutachten und auch die Schlichtung stark entlastende, eskalationshemmende Effekte sowie erhebliche Zeit- und Kostenvorteile.

## 2.3

### *Mediative Elemente in der freien Sachverständigentätigkeit*

Freie Sachverständige haben in ihrer Auftragsannahme sämtliche Möglichkeiten zur Gestaltung ihres Auftrages. So ist es hier sinnvoll und erforderlich, den Auftrag unter Zuhilfenahme der eigenen mediativen Kenntnisse abzuklären. Durch die frühzeitig angewandten Methoden der Mediation kann die nachhaltige Beilegung eines Konfliktes wirkungsvoll erreicht werden. Grundlage ist eine detaillierte Konfliktanalyse. Gelingt es,

- › Beziehungskonflikte,
- › Rollenkonflikte,
- › Verteilungskonflikte,
- › Zielkonflikte oder
- › Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte

von Sachkonflikten zu unterscheiden, ist es mit den Parteien gut möglich, von der ursprünglich angedachten Sachverständigentätigkeit auf ein Mediationsverfahren überzugehen. Sind Sachverständige mit Mediation vertraut, wird

es nicht schwer sein, die mediative Form der Konfliktlösung im Eingangsgespräch vor der Auftragsvergabe hinreichend zu erläutern und auch im weiteren Verlauf sicher anzuwenden.

## 3.

### *Fazit*

In der Baubranche gibt es eine ganze Palette alternativer Streitbeilegungsmodelle (ADR-Alternative Dispute Resolution: Schlichtung, Schiedsverfahren, Vergleichsverhandlung, Schiedsgutachten u. a.). Es gilt, für jeden Konflikt die richtige Lösungsmethode zu finden, d. h. eine differenzierte Konfliktbetrachtung ist angesagt. Konsensuale Konfliktlösung ist dabei nicht immer gleichbedeutend mit Mediation. Auch ohne ein offizielles Mediationsverfahren können zahlreiche mediative Elemente bzw. eine mediative Arbeitsweise in die einzelnen Verfahren eingebunden werden. Den Sachverständigen kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Beim Vergleich der Konfliktlösungsverfahren und der Rolle des Sachverständigen innerhalb dieser Modelle ist festzustellen, dass die mediativen Einsatzmöglichkeiten eng mit den Gestaltungsmöglichkeiten der Sachverständigen im Verfahren verbunden sind. Je freier die Sachverständigen agieren können, umso größer ist die Möglichkeit, mediative Arbeitsweisen einfließen zu lassen. Hierdurch kann die Nachhaltigkeit des Ergebnisses bzw. der Konfliktlösung positiv beeinflusst werden. Bei der mediativen Sachverständigentätigkeit ist die Auftragsklärung zwingend erforderlich. Übernehmen Sachverständige Aufgaben jenseits ihres Sachauftrages, ist unbedingt das Einverständnis der Streitparteien einzuholen. Sachverständige mit Mediationsausbildung können als MediatorInnen beauftragt werden, sollten aber im selben Verfahren auf Grund der unterschiedlichen Rollen nicht gleichzeitig beauftragte Sachverständige sein. Der Baubranche sind Sachverständige mit Mediationsausbildung sehr zu wünschen, da die mediative Sachverständigentätigkeit deeskalierend wirkt und die Nachhaltigkeit der Konfliktlösungen positiv verstärkt.

### Literatur

- \* Kolberg, Andreas: Bau- und Wirtschaftsmediation: Schiedsverfahren, Schlichtung und Mediation – was nützt wann und wem?, Schleswig-Holsteinische Anzeigen, Justizministerialblatt für Schleswig-Holstein, S. 44, hrsg. Ministerium für Justiz, Gleichstellung und Integration des Landes SH, Kiel 2/2010.
- \* Greger, Reinhard: Streitschlichtung, Schiedsverfahren, außergerichtliche und gerichtliche Mediation – wo liegen Stärken, Schwächen und Perspektiven alternativer Streitbeilegungsmodelle?, Schleswig-Holsteinische Anzeigen, Justizministerialblatt für Schleswig-Holstein, S. 30, hrsg. Ministerium für Justiz, Gleichstellung und Integration des Landes SH, Kiel 2/2010.
- \* Fluchner, Thomas et al, Mediation im Bauwesen, Berlin 2003.
- \* Hammacher, Peter, Selbständiges Beweisverfahren, Schiedsverfahren und Mediation, Zeitschrift Der Bausachverständige 3/2008, S. 46 ff.

### AutorInneninfo



\* Ulrich Hauck  
Dipl.-Ing. Bauwesen, Öbuv Sachverständiger der IHK zu Kiel, Wirtschaftsmediator

\* E-Mail:  
hauck@mediation-und-bauwesen.de



\* Sabine Andresen  
Dipl.-Ing. Landschafts- und Freiraumplanung, Wirtschaftsmediatorin

\* E-Mail:  
andresen@mediation-und-bauwesen.de



Carl-Michael Vogt

# Mediation im Bauhandwerk\*

*Unstrittig ist, dass insbesondere »Bausachen« konfliktrüchrig sind; dies jedoch ist auch das einzige »Unstrittige« am Bau. Den Gerichten würde etwas fehlen, wenn Konflikte am Bau nicht oder nicht mehr dort ausgetragen würden. Wäre das schlimm? Gibt es reelle Visionen? Das wiederum ist nicht unstrittig. Doch es lohnt, die in ADR-Verfahren – hier: Mediation – schlummernden Potenziale aufzuzeigen, aber auch die Gründe, warum es Geduld bedarf, bis diese in nennenswertem Umfang geweckt werden können.*

## Einführung

Geht es um wirtschaftlich bedeutsame und technisch einigermaßen aufwändige Gegebenheiten, die geplant, erstellt oder verändert werden sollen oder worden sind, erweisen sich begleitende oder nachfolgende Streitigkeiten als beinahe regelmäßige Erscheinungen<sup>1</sup>, erschwert dadurch, dass nicht alle auf tatsächlich vorhandene Mängel zurückgeführt werden. Die Umstände der Lösung dieser Konflikte, insbesondere die Dauer, die Kosten und auch der personelle Aufwand, werden dann bedeutsam – gelegentlich im wahrsten Sinne des Wortes: existenziell – für die Wirtschaftlichkeit der zugrunde liegenden Kontrakte, der beteiligten Unternehmen und gegebenenfalls für zukünftige Geschäfte derselben Beteiligten. Zunächst beeinflusst von Berichten über amerikanische, japanische, englische und auch australische Entwicklungen betreffend nicht-forensische, konsensuale Arten und Formen

der Streitbeilegung ist während der vergangenen 35 Jahre<sup>2</sup> in Deutschland eine Diskussion über alternative Streitlösungen erst sehr schleppend und – auch unter europarechtlichem Aspekt – nun immer vielfältiger wieder aufgelebt; gebräuchliche Schlagworte dazu sind: »schneller«, »billiger«, »sachnäher«, »vertraulicher«<sup>3</sup>, »effektiver« und auch »Mediation«.

## »Hindernisse« bei der gerichtlichen Lösung von Streitfällen

Gerichtsverfahren, hier insbesondere Bausachen, gelten bei den Verfahrensbeteiligten als sehr zeit- und kostenaufwändig. Bemängelt wird neben der vermeintlich unzumutbar erschwerten Sachverhaltsermittlung<sup>4</sup>, dass die darin produzierten Ergebnisse oft wenig kalkulierbar seien; der beteiligte Handwerker sei gezwungen, den Wert der im Gerichtsverfahren befindlichen Forderungen oft über Jahre buchhalterisch – gegebenenfalls über Rückstellungen –

zu berücksichtigen. Werden Sachverständige hinzugezogen, werde der Streit durchweg nicht mehr vom Gericht, sondern von diesen »Experten« – nicht selten rechtlich unzulässig und/oder tatsächlich falsch – entschieden<sup>5</sup>. Bei den eingesetzten Berufsrichtern wird deren fehlende Ausbildung

\* Die Ausarbeitung basiert auf einer umfangreichen Darstellung von Prof. Jürgen Ulrich, Vorsitzender Richter am Landgericht Dortmund und Dr. Carl-Michael Vogt, Abteilungsleiter bei der Handwerkskammer Hannover, nachzulesen in *Der Sachverständige* 2009, 217 ff; 263 ff; 305 ff

<sup>1</sup> Schröder NZBau 2008, 1

<sup>2</sup> Prütting JZ 1985, 261

<sup>3</sup> Schröder/Gerdes/Teubner *Oberheim Jahrbuch Baurecht* 2009, 81

<sup>4</sup> Wagner, selbst Rechtsanwalt, bezeichnet in NZBau2001, 169 diese Wortführer drastisch als »in wahrer Kettenhundmanier agierende Rechtsanwälte«.

<sup>5</sup> Hammacher BauSV 1-2008, 48, 49

<sup>6</sup> Quast BauR 1993, 161: »Verlorene Gutachten sind ... verlorene Prozesse.«

im bautechnischen und baubetriebswirtschaftlichen Grundwissen gerügt, die nicht vorhandene Ausstattung mit aktueller technischer Literatur, die hohe Arbeitsbelastung der EingangsrichterInnen mit ihrem – vermeintlichen – Erledigungsdruck einer Statistik, ein nicht zwischen typischerweise unterschiedlichen Rechtsstreitigkeiten differenzierender Pensenschlüssel, die stringente Abwicklung der Streitigkeiten im Einzelrichterprinzip sowie der gelegentlich abrupte Personalwechsel im Dezernat der jüngeren Richter. In den Vordergrund tritt nun der Hinweis einiger, zu denen auch das Bundesverfassungsgericht<sup>7</sup> zählt, dass eine nachhaltige Streiterledigung nicht allein durch autoritative Streitentscheidung staatlicher Gerichte stattfinden kann, sondern auch durch autonom seitens der Parteien – gegebenenfalls mit Unterstützung Dritter – durchverhandelte Lösung. Verwiesen werden kann dazu auch auf den Deutschen Vergabe- und Vertragsausschuss als Verfasser der VOB; deren Neuformulierung des § 13 Nr. 3 VOB/B (»Daneben kann ein Verfahren zur Streitbeilegung vereinbart werden. Die Vereinbarung sollte mit Vertragsabschluss erfolgen.«) belegt, dass auch in der Bauwirtschaft ein besonderes Bedürfnis nach alternativen, nicht-forensischen Möglichkeiten der Streitregulierung existiert. Auch § 1 Abs. 3 der Berufsordnung für Rechtsanwälte privilegiert die außergerichtliche Streitbeilegung (»Als unabhängiger Berater ... hat der Rechtsanwalt seine Mandanten ... konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten ...«).

### **Bausachen als ein typisches Anwendungsfeld der Mediation?**

Auf die Frage, ob die Mediation sich auch für die Lösung von Konflikten in Bausachen eignet, findet sich in der juristischen Literatur keine einheitliche Antwort. Ein in der juristischen Praxis sehr gebräuchliches Handbuch betreffend baurechtlicher Streitigkeiten<sup>8</sup> formuliert aktuell dies: »Ob die zunehmend propagierte Mediation entscheidenden Einfluss auf die Verhinderung von Bauprozessen haben kann, ist

zweifelhaft; als außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren, bei dem die Konfliktparteien mit Unterstützung eines neutralen, allparteilichen »Mediators« freiwillig, eigenverantwortlich und gemeinsam eine Lösung erarbeiten, erscheint dieses Konzept zwar auf den ersten Blick erfolgversprechend. Die Praxis spricht jedoch dagegen; denn gerade Bausachen sind in aller Regel wenig geeignet, ohne einen bestimmenden Einfluss von außen allein durch »Gespräche« gelöst zu werden. Nicht zu Unrecht wird daher der Anwendungsbereich, wenn überhaupt, nur für Konfliktfälle während der Bauphase gesehen.« Wenn Befürworter der Mediation demgegenüber ausführen<sup>9</sup>: »Bis zur Entscheidung des Landgerichts, geschweige denn zu einer letztinstanzlichen Entscheidung – ggf. sogar durch den Bundesgerichtshof – können Jahre vergehen. Der Auftragnehmer – und die Mehrzahl der Bauprozesse wird von Auftragnehmern angestrengt – hat ein vitales Interesse daran, die Zeit bis zur Auszahlung zurück gehaltener Vergütungsbestandteile deutlich zu reduzieren. Der Auftraggeber wiederum weiß, dass er während der Dauer des Prozesses Wissen und Unterstützungsleistung seiner Mitarbeiter vorhalten und ständig reaktivieren muss. Dies ist verlorene Arbeitszeit, die subjektiv als steigende Belastung empfunden wird, je länger der Prozess andauert. Hinzu kommt die Unlust, ja der Frust der betroffenen Mitarbeiter, die sich jahrelang mit »alten Kamellen« beschäftigen müssen. Verglichen damit ist ein straff organisiertes Mediationsverfahren die bessere Alternative.« So beschreibt dies durchaus die Gegebenheiten eines gerichtlich geführten Bauprozesses, spricht aber allenfalls für die Durchführung einer alternativen Streitbeilegung, nicht aber zwingend allein



für die hier speziell in Rede stehende Mediation. Weniger als Sachargument und mehr zur Darstellung der Vorstellungen über den Bedarf nach Mediation anzubringen sind hier die Ergebnisse einer Befragung baubeteiligter Personen, die vorbereitend für den im Juni 2008 stattgefundenen 2. Deutschen Baugerichtstag durchgeführt wurde: Die Auswertung der 900 zurückerhaltenen Antwortbögen (bei 12%-iger Rücklaufquote) ergab, dass etwa 40% der antwortenden Auftraggeber – öffentliche Auftraggeber indes nur zu 17% – die Mediation als bevorzugte außergerichtliche Streitlösung einstufen; damit nahm diese Verfahrensart den Spitzenplatz vor Schlichtung und Adjudikation ein. Bei der Gruppe der Auftragnehmer präferierten sogar rund 48% die Mediation<sup>10</sup>. Diese Zahlen widersprechen der gelegentlich gebrachten Auffassung, dass die im Baubereich Beteiligten ihre Verhandlungspotenziale allein

<sup>7</sup> BVerfG 14.2.2007-1 BvR 1351/01, NJW-RR 2007, 1073 mit Schulze-Hagen IBR 2007, 347

<sup>8</sup> Werner/Pastor Der Bauprozess 12.A. 2008 S. 270. Kniffka/Koebler Compendium des Bau-recht 3.A. 2008 1. Teil Rdn. 76 schränken sachlich und personell ein: »Die Mediation durch einen Rechtsanwalt (Anwaltsmediator) ist auch in Bausachen denkbar.«

<sup>9</sup> Hammacher BauSV 1-2008, 48/9. Vgl. auch: Wiesel IBR 2004, 55: »Schlichtung und Mediation haben im Bauwesen Zukunft!«

<sup>10</sup> Gralla/Sundermann BauR 2007, 1970/1. Dieselben Verfasser weisen in dem in BauSV 3-2008, 63 veröffentlichten Aufsatz darauf hin, dass sich eine Vielzahl der Befragten »für ein stärker formalisiertes Verfahren (Adjudikation)« ausgesprochen habe.

am Geld messen und deshalb die in einer Mediation erstrebte Suche nach möglichen anderen Lösungswegen als von vornherein aussichtslos einstufen. Die PraktikerInnen wissen auch, dass es in der Vertragsphase und während der Bauphase durchaus Situationen für die Streitenden geben kann, in denen das zügige Herbeiführen einer einvernehmlich von den Parteien getragenen, über Streitentscheidung durch Dritte auch inhaltlich so nicht erreichbaren Lösung den Fortgang fördert. Beinahe sämtliche Probleme des Nachtragsmanagements kommen jedenfalls in ihrem Frühstadium als »Streitgegenstand« einer Mediation in Betracht; denn das Nachtragsmanagement ist immer von maßgeblicher Bedeutung für die Entwicklung der Baukosten sowie der Liquidität und deshalb für den Weiterlauf eines geordneten Baugeschehens entscheidend. Treten insoweit Konflikte während der Bauphase auf, sind beide Vertragsparteien durchweg an der Herbeiführung einer ad-hoc-Einigung interessiert, zumal der Entscheidungsfaktor »Baukosten« sie in gleichem Umfang als Risiko tangiert. Ergeben sich während der Bauphase Konflikte die vorgenommene Planung/Ausschreibung, die Bauleitung, Ausführungsmängel oder Vorbehalte des Auftraggebers gegenüber bestimmten Subunternehmer<sup>11</sup> betreffend, eignen sich auch diese für eine sofortige Einleitung und zügige Durchführung eines Mediationsverfahrens. Berücksichtigt werden muss dabei, dass Mediation – auch in Bausachen – am sinnvollsten bei »frischen«, also in der Entwicklung noch nicht abgeschlossenen, Konflikten ist, denn wegen der da noch erkannten Notwendigkeit der weiteren Zusammenarbeit betreffend den noch nicht fertig gestellten Bau, sind in diesem Stadium die widerstreitenden Positionen durchweg noch nicht endgültig verhärtet<sup>12</sup>. In eingeschränktem Umfang kann Mediation am Bau aber auch noch nach Abschluss des Baugeschehens in Betracht kommen: Sie eignet sich als Konfliktlösungsweg in der Gewährleistungsphase, sofern eine zwischen den

VertragspartnerInnen bestehende dauerhafte Geschäftsbeziehung durch den Streit gefährdet werden kann. Aber auch bei einem »Ein-Objekt-Geschäft« scheidet Mediation in der Gewährleistungsphase nicht prinzipiell aus: In geeigneten Fällen können die Parteien zum Beispiel Veranlassung haben, neben der Regelung der konkreten Rüge einvernehmlich weitere Details der nachfolgenden Rest-Gewährleistung zu vereinbaren.

Nicht unterschätzen darf man die Vorteile, die ggf. auch für den einzelnen Handwerksunternehmer mit dem Weg einer Mediation verbunden sein können: Es ist nicht auszuschließen, dass dem ausführenden Handwerker auch tatsächlich Mängel während der Bauausführung unterlaufen, die ihm auch nicht immer gänzlich unbekannt sein oder bleiben müssen. Werden dahingehend, ggf. auch eher zufällig Einwände vom Bauherrn eingebracht, ist der Auftragnehmer nicht darauf beschränkt, sich und seine Position »zu verteidigen«. Das interessegeleitete Mediationsverfahren bietet Gelegenheit, eine Antwort zu entwickeln auf die Frage des Unternehmers »Wie komme ich hier raus?«. Dabei soll die Mediation nicht zum Vertuschen oder Einschränkung der berechtigten Einwände des Bauherrn mit den entsprechenden Rechts- sowie Handlungsfolgen beitragen. Die Mediation bietet ein Forum für eine qualifizierte, sachliche und zielorientierte Form der Kommunikation, bei der das Bewusstsein hierüber einer, von Unterliegensangst und gegenseitigen Angriffen geprägten, wachsenden Konfliktdynamik entgegenwirkt.

### Ausblick

Gleichwohl müssen sich diese Potenziale in einem dem Grunde nach gerichtsfreundlichen Umfeld erst durchsetzen. Solange es gemeinhin noch als professionell und durchsetzungsstark gilt, sich wegen seiner Anliegen an RechtsanwältInnen und Gericht zu wenden, anstatt sich einer alternativen Konfliktbearbeitung, ggf. auch MediatorInnen anzuvertrauen,

solange die Bedingungen einschlägiger Versicherungspolizen den Weg in die Gerichtsgebäude bahnen, liegen die Hürden hoch, ADR-gestützte Verfahren in Anspruch zu nehmen. Daher bleibt der Gesetzgeber aufgefordert, sich seines gestalterischen Auftrags zu erinnern: Es gilt, solcherart Vorteile und Anreize intelligent zu entwickeln und auszuloben, die die freiwillige vertragliche Selbstverpflichtung und zugleich den Mut und die Zuversicht fördern, sich außergerichtlicher Konfliktbeilegung auch als Ausdruck gelebten Bürgersinns zu bedienen. Die jüngste Stellungnahme aus dem Bundesministerium der Justiz, keinen Entwurf für ein Mediationsgesetz vorlegen zu wollen, lässt jedoch wenig Raum für Hoffnung auf zeitnahe Besserung.

<sup>10</sup> Zu typischen Konfliktbereichen der Baumediation: Franqué in Flucher u. a. *Mediation im Bauwesen* 2003, 145 ff

<sup>11</sup> Wagner NZBau 2001, 173

### Literatur

- \* Werner, Ulrich/Pastor, Walter: *Der Bauprozess*, Köln 2008<sup>12</sup>.
- \* Kniffka, Rolf/Koebler, Wolfgang: *Kompendium des Baurechts*, München 2008<sup>3</sup>.
- \* Flucher, Thomas <sup>Hrsg.</sup> et al: *Mediation im Bauwesen*, Berlin 2003.

### AutorInneninfo



- \* Dr. Carl-Michael Vogt  
Abteilungsleiter Schieds- und Schlichtungsstelle und Sachverständigenwesen bei der Handwerkskammer Hannover
- \* E-Mail: vogt@hwk-hannover.de

Joachim Willberg

# Planungsgrundlagen

*Wenn der Wurm drin ist in einem Planungsprozess und Emotionen sich störend Raum verschaffen, dann geht es meist um Wichtiges. Gerade in kleinen Bauaufgaben wird deutlich, dass Emotionen eine Chance für ein Projekt sein können. Manchmal sind sie sogar schlicht der Grund für ein Bauvorhaben. Dieses wird an einem Beispiel erörtert.*

**E**in Bauherr bittet mich, ihn und seine Lebensgefährtin bei einem stagnierenden privaten Planungsprozess zu unterstützen. Am Telefon erfahre ich, dass mich die Schwierigkeiten wohl nicht nur im technisch-planerischen Bereich erwarten werden. Deshalb bereite ich einen methodischen Rahmen vor, der stärker als in meinen üblichen Architekturberatungen die Motivation und Bedürfnisse der Bauherrschaft als Grundlage der Planung thematisiert. Doch schon der erste Versuch des Paares, die jeweiligen Erwartungen an das Projekt zu notieren, macht einen stark emotional aufgeladenen Beziehungskonflikt sichtbar, der die weitere Planung blockiert. Die Brisanz ist für beide offensichtlich, beide wünschen dringend eine Klärung und beauftragen mich mit einer Mediation.

Die Emotionen sind heftig und greifbar, die Atmosphäre ist erwartungsvoll angespannt. Wir beginnen, den Konflikt auszuloten. Es wird klar, worum

es geht: Er hat existenzielle Ängste als Unternehmensgründer, arbeitet Tag und Nacht, um das gemeinsame Leben finanzieren zu können, sie fühlt sich überflüssig, findet keinen angemessenen Platz für die schönen Seiten des gemeinsamen Lebens und für ihre Arbeit als Künstlerin, ist bereits auf Suche nach einer Wohnung in der Stadt für sich und die Kinder, Trennung – auf Zeit? – ist eine realistische Option, der Traum »gemeinsames Leben auf dem Hof« droht zu scheitern. Ich spiegele den Dialog der MediandInnen. Das hilft ihnen, Schritt für Schritt die wesentlichen Ängste und Verletzungen benennen und hören zu können. Allmählich gelingt eine merkliche Verstärkung der Aufmerksamkeit füreinander. Wut und Trauer, auch Tränen haben Raum. Als er sagt: »Ich arbeite so hart, damit wir es zusammen schaffen, ich brauche mehr Einsatz von Dir!« und sie antwortet: »Ich habe Angst, dass das Lachen verloren geht, ich brauche Freiraum und Platz für Humor, gemeinsam mit

Dir«, sind sie beim Wesentlichen, die Atmosphäre ändert sich augenblicklich. Alle schweigen – lange. Dieses Schweigen fühlt sich sehr angenehm an, Akzeptanz und Zugewandtheit sind spürbar, die MediandInnen können sich gegenseitig sehen. Ich schlage eine Pause vor.

Als ich wieder in die Stube eintrete, stehen die beiden in inniger Umarmung mitten im Raum. Ich gehe leise wieder hinaus. Nach weiteren fünf Minuten finden wir uns wieder ein. Beide sehen gelöst aus. Sie meint: »Es ist gut – hier muss nichts mehr verhandelt werden«. Mit einigen Erläuterungen zum gerade Erlebten gebe ich den MediandInnen Gelegenheit, die Veränderungen ankommen zu lassen. Beide sind damit einverstanden, als Abschluss einen ersten Schritt und Ausblick auf die anstehende Planung zu versuchen. Sie erstellen mit leichter Hand eine erste Liste wünschenswerter Sanierungsmaßnahmen. Ich

sehe den beiden die Erleichterung an, diesen kleinen Gedankenschritt gemeinsam bewältigt zu haben, ohne Spannungen. Um den erreichten Verständigungsansatz zu sichern, biete ich an, den nächsten Schritt in die architektonische Vorplanung in einem weiteren Termin zu moderieren.

Sein Anliegen, nun effektiv zielorientiert planen zu können, greifen wir auf und nehmen uns als ehrgeiziges Ziel für dieses Treffen vor, zwei alternative architektonische Konzeptansätze als Grundlage für die Entwicklung eines Architektenentwurfes zu erstellen. Doch es ist spürbar, dass noch viel zu tun ist, bevor die Planung richtig losgehen kann: Zunächst gibt es viele Fragen und großen Bedarf bei den MediandInnen, den neu gewonnenen Boden unter den Füßen zu festigen. Sie wollen verstehen und erproben, was sich verändert hat. Exemplarisch visualisiere ich das Teufelskreismodell mit seiner konflikträchtigen Dynamik von Wahrnehmen, Fühlen, Handeln in Reaktion aufeinander und erkenne beide zu »Wächtern ihrer Belange«<sup>1</sup>, die das gemeinsame Leben nur im Team verwirklichen können. Ich lasse sie sich gegenüber aufstellen und nachspüren, wie es sich körperlich anfühlt, mit gleicher Gültigkeit um ein gutes »Teamergebnis« zu rangeln. Sie entdecken, dass ihre Auseinandersetzungen dazugehören, dass sie das Rangeln und die Ansprüche des jeweils anderen brauchen, »weil es das eigene Leben reicher macht«. In meinem Auftrag als Planungshelfer versuche ich, die neu gewonnene spürbare Akzeptanz für den Start in die Planungsarbeit zu nutzen und den Verständigungsprozess nun direkt mit der Bauaufgabe zu verbinden. Als Initialimpuls lasse ich jeden für sich auf dem Anwesen ein Symbol sammeln, das für die eigenen Belange und den Auftrag seines Wächters steht und später im Zuge der Umbauarbeiten an einem als geeignet empfundenen Platz in einem kleinen persönlichen Ritual »gegründet« werden soll. Wir bewundern überraschende, humorvolle und sehr authentische Findlinge.



Zum Einstieg in die eigentliche Planungsarbeit fertigt er spontan und in Windeseile in der historischen Schreinerwerkstatt des Anwesens als Grundlage ein Holzmodell des Hofes, und auch die arrivierte Bildhauerin lässt sich mit Ernst und viel guter Laune auf ein gemeinsames freies Modellieren ein. Mir macht es Spaß, die beiden zu beobachten: Sie phantasieren, sie spielen sich den Ball zu, sie lachen, sie können gut miteinander – kann das ein Modell sein für die gemeinsame Arbeit? Als Ergebnis entstehen eine beeindruckende, eigenartige Skulptur – und in kurzer Zeit zwei alternative Konzeptansätze für die weitere planerische Entwicklung des Gebäudes. Um diese Planungsergebnisse in den Verständigungsprozess rückzukoppeln, beauftragen wir am Ende dieses Tages die beiden Wächter, die gefundenen Ansätze an den Belangen zu messen und abschließend zu beurteilen. Beide sind sich sicher, mit dieser Grundlage den weiteren Planungsprozess gut bewältigen zu können, die Lust an der gewonnenen Perspektive ist ihnen an den Gesichtern abzulesen.

Sechs Monate später sitzen wir zusammen im Biergarten. Ich bin neugierig, wie die Veränderungen sich bewähren konnten, wie der angestoßene Prozess weitergegangen ist: Beruflich haben beide mittlerweile ein gemeinsames Konzept entwickelt. Er hat sich Unterstützung genommen für ein tiefergehendes persönliches Anliegen. Die Umbaumaßnahmen sind in vollem Gange,

der erste Bauabschnitt ist bewältigt, beide sind mit viel Engagement und Eigenarbeit beteiligt – und mit ihren eigenen Belangen und Grenzen, die Auseinandersetzungen darüber sind für beide ein Stück wertvoller Alltag. Wir stoßen an auf ihre Hochzeit. Sie zeigen mir ihre Ringe: Innen sind die beiden Wächter-Symbole eingraviert. Ich staune über diese überraschende und doch so naheliegende Umsetzung der »Gründungs«-Idee. Was für ein kompetenter symbolischer Platz: Die Beziehung ist der tragfähige Grund für das Projekt geworden.

Eigentlich ist es ja gar nicht der »Wurm«, der in einem Projekt steckt. Es sind die Menschen, um die es geht, und die bringen ihre Emotionen mit. Hier ist es gelungen, hinter der Störung einen handfesten Konflikt und hinter dem Konflikt einen emotionalen Traum begreifbar zu machen und ihm einen angemessenen Platz in dem Projekt zu geben. Nun steht er den MediandInnen als Ressource für die Planung und weit darüber hinaus zur Verfügung. Emotionen sind eben wichtige Grundlagen – nicht nur für die Planung.

<sup>1</sup>für wichtige methodische Anregungen bin ich meiner Supervisorin Renata Bauer-Mehren dankbar.

#### AutorInneninfo



- \* Joachim Willberg  
Architekt und Mediator
- \* E-Mail: j.willberg@freiwerk-mediation.de



Gisela Wachinger

© oJly - Fotolia.com

# Umweltmediation – was ist das?

## Mediation – Facilitation – Moderation

*Umweltmediationen sind oft Großgruppenmediationen. Diese von einer »normalen« Moderation zu unterscheiden und dies auch den Auftraggebern klar zu machen, ist gar nicht so einfach. Hier soll daher anhand einer Checkliste gezeigt werden, welche Mediationsinhalte bei einer Umweltmediation eine Rolle spielen, was die Voraussetzungen sind, unter denen man als MediatorIn eine Mediation empfehlen kann und wie sie zum Erfolg, zu einer dauerhaften Lösung führen kann.*

**A**ls »Umweltmediation« wird zunächst die Mediation von Umweltfällen bezeichnet. Viele sehr emotional besetzte Konflikte haben eine ökologische Thematik: Nachbarschaftsstreitigkeiten (der Konflikt um den sprichwörtlichen Baum auf der Grenze ist gar nicht so selten), Spielplatzgestaltungen (Eltern gegen lärmgeplagte Anwohner), Dienstleistungen im Umwelt-Umfeld (Streit um Auftragsvergaben) oder die Biber-Frage: Was dürfen wilde Tiere und was nicht? Aber die Thematik rechtfertigt keine eigene Mediationsrichtung: Sofern es sich um wenige Konfliktpartner handelt, ist eine ganz »normale« Mediation angebracht, bei der die Umwelt-Thematik von MediatorInnen nicht mehr und nicht weniger verlangt, als bei allen Mediationen: Etwas Fingerspitzengefühl bei den Emotionen und das Hineindenken in die jeweilige Fachsprache. Warum also gibt es die »Umweltmediation«?

Die Grenzen zwischen Großgruppen-Mediation und Moderation sind fließend. Es gibt sehr ausgefeilte Moderationen, die Gruppen aus einem Konflikt in einem strukturierten Prozess zu einer Lösung führen können<sup>1</sup>. Dennoch geht die Umweltmediation über die Moderation hinaus. Großgruppenmediation wird in den USA »Facilitation« genannt. Facilitation ist nicht nur auf Fälle aus dem Umfeld von Planen, Bauen und der Umweltthematik beschränkt, ist aber hier eine besonders wichtige und häufig anwendbare Technik. In der Umweltmediation geht es oft um die Erarbeitung von Lösungen in Konflikten, die zwischen mehreren Parteien auftreten (die oft ihrerseits aus Gruppen bestehen). Im Folgenden verwende ich daher den Begriff »Umweltmediation« im Sinne der Facilitation: Große Konfliktgruppen zu einer eigenen, verbindlichen Lösung zu begleiten, indem man die Techniken

der Mediation anwendet. Wie Janice Fleischer<sup>2</sup>, eine Mediatorin aus Florida, die große Wasserverteilungskonflikte als Facilitator begleitet, es ausdrückt: Sie könne selbstverständlich auch eine Sitzung moderieren, anstatt den ganzen Prozess als Facilitator zu gestalten und zu begleiten (und dann werde es auch billiger für den Auftraggeber), aber »Don't call me a facilitator, I am only a moderator in this case«.

Das Kontinuum der Entscheidungsfindung im Konfliktfall kann beschrieben werden, wie in Abbildung 1 dargestellt: Ein gerade erst beginnender Konflikt

<sup>1</sup> Z. B. nach den Richtlinien von coverdale (Vgl. Sperling, Jan Bodo/Stapelfeldt, Ursel/Wasserveld, Jaqueline, 2004)

<sup>2</sup> Janice Fleischer, [www.flashresolutions.com](http://www.flashresolutions.com), hält Seminare in Deutschland, die besonders auch für UmweltmediatorInnen, die internationale Fälle auf Englisch begleiten möchten, sehr informativ und hilfreich sind.

## Konflikte in Beteiligungsverfahren

Die Komplexität von Umweltprojekten macht die Beteiligungsverfahren und alternative Konfliktlösung (ADR = alternative dispute resolution) im politischen Gefüge der modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft besonders anspruchsvoll.<sup>1</sup>

Hier sind nicht nur ein breites Daten- und Fachspektrum im Spiel, es kommt hinzu, dass die Globalisierung und Europäisierung der Umweltpolitik<sup>2</sup> immer neue Herausforderungen an die Projektplanung und die Verwirklichung von größeren Projekten stellt. Der Nährboden für Konflikte wurde und wird seit Jahren durch eine Einzelgesetzgebung eher verstärkt, als durch eine der Querschnittsmaterie gerecht werdende abgestimmte und umfassende Gesetzgebung.<sup>3</sup>

Meiner Meinung nach wird in den Umweltbereich hineinregiert und dieser Bereich politisch instrumentalisiert. Dieser Gesichtspunkt ist bei der Umweltmediation in allen Phasen zu berücksichtigen. Die damit verbundenen Schwierigkeiten werden im Folgenden immer wieder aufgezeigt.

<sup>1</sup> Horst Zilleßen, *Mediation, Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik 1998*.

<sup>2</sup> s. ausführlich Sparwasser/Engel/Vosskuhle *Umweltrecht 2003* § 1 Rn. 95 f.

<sup>3</sup> Auch der zweite Versuch ein einheitliches Umweltgesetzbuch zu verabschieden ist an politischen Einzelinteressen gescheitert. (siehe dazu u. a. Spiegel vom 01.02.2009)

\* Sascha Boettcher:  
Mediator und Rechtsanwalt

\* E-Mail:  
mediation@sascha-boettcher.eu

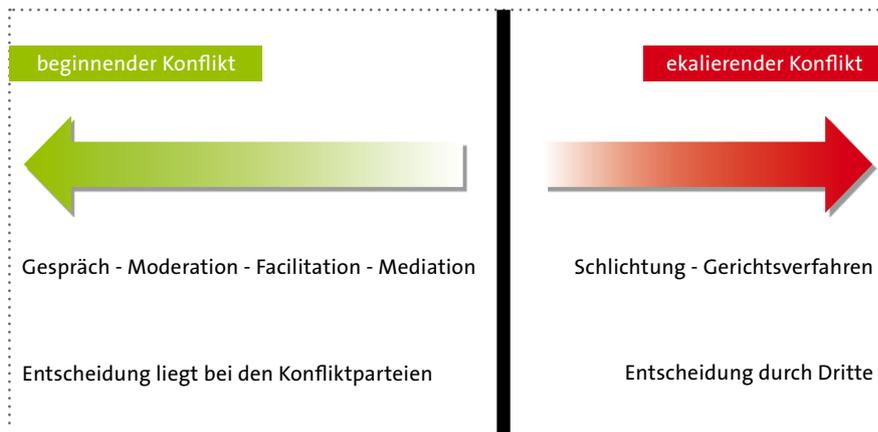


Abb.: Das Kontinuum der Konfliktlösung

lässt sich durch ein freies Gespräch klären, eine Moderation hilft, wenn die GesprächspartnerInnen sich nicht gegenseitig ausreden lassen. Aber sobald es darum geht, die Gesprächsparteien zu einer verbindlichen Lösung zu führen, wird Mediation notwendig. Bis hierhin entscheiden die Konfliktparteien selbst. Ist das nicht mehr möglich, bleibt nur noch die Entscheidung durch eine dritte Instanz, SchlichterIn oder das Gericht.

Was sind also die Erfolgsfaktoren der Umweltmediation? Was muss, was darf nicht sein, wenn die Mediation zu einer dauerhaften Lösung führen soll?

### Checkliste für die Erfolgsaussichten einer Umweltmediation

#### Was gibt es zu entscheiden?

Bevor eine Umweltmediation beginnt, sollte ganz klar sein, was überhaupt zur Entscheidung ansteht. Das klingt trivial, ist es aber nicht: Welche Optionen lösungsoffen sind und was gar nicht zur Diskussion stehen darf, wird oft nicht klar kommuniziert, es ist Teil des Konfliktes, weil es von den Parteien unterschiedlich gesehen wird.

Aber: Sowohl eine Informationsveranstaltung für BürgerInnen über die Gefahren einer Altlast, als auch ein Ideensammeln von BürgerInnen für die Gestaltung eines Platzes kann zwar sehr konfliktträchtig sein und durchaus Mediations-Fähigkeiten erfordern, ist aber eine jeweils einseitige Orientierung der Kommunikation und daher keine lösungsoffene Mediation.

### Sind alle EntscheidungsträgerInnen am Tisch?

Der Grundsatz der Mediation, dass die Konfliktparteien die Möglichkeit haben, ihre eigenen Lösungen zu finden, bekommt in der Umweltmediation besonders große Bedeutung: Welche Befugnis haben die Personen am Tisch? Sind es die EntscheiderInnen? Oft nehmen BürgermeisterInnen für ihre Gemeinde<sup>3</sup>, Verbandsvorsitzende für Interessenverbände oder FirmenvertreterInnen für ihre Firma teil. Bei der Umweltmediation sprechen meist VertreterInnen von Gruppen für diese Gruppen. Die Entscheidungen müssen auch von den Gremien getragen werden, die den Mediationsprozess nicht miterlebt haben. Die Gremien werden daher nach jeder Sitzung informiert und befragt, ob sie die Entscheidung noch mittragen.<sup>4</sup>

### Wie werden die Entscheidungen verbindlich?

Schon zu Beginn der Mediation wird geklärt, in welcher Form die Entscheidungen niedergelegt werden (Vertrag, Richtlinie, Satzung) und wie sie die zur Umsetzung notwendige Verbindlichkeit bekommen. Alle Beteiligten müssen wissen, worum es bei diesen Gesprächen geht und dass sie sich auf die Umsetzung der zu findenden Lö-

<sup>3</sup> Vgl. Wachinger, Gisela: *Moderation der Runden Tische zur Gründung eines Gewerbeflächenpools am Beispiel des Projektes »Gewerbeflächenpool Mittelhessen« 2009*

<sup>4</sup> zum Stellvertreter Problem exemplarisch Geis, Anna *Regieren mit Mediation. Das Beteiligungsverfahren zur zukünftigen Entwicklung des Frankfurter Flughafens 2005*, S. 86

sung dann verlassen können. Eine hoch emotionale Diskussion um die Form der Verbindlichkeit deutet auf sehr unterschiedliche Interessen hin, die als erstes aufgearbeitet werden müssen, bevor man an den eigentlichen Lösungsvorschlägen arbeiten kann.

### **Ist der Mediationsprozess freiwillig und offen?**

Der Grundsatz der Freiwilligkeit ist bei einer Umweltmediation nicht immer leicht zu verwirklichen. Dennoch ist er ein wichtiger Erfolgsfaktor: Viele Diskussionspartner werden sich nur auf den Prozess einlassen, wenn sie das Recht und die Möglichkeit haben, jederzeit wieder auszusteigen. Allerdings besteht dadurch die Gefahr, dass einzelne DiskussionspartnerInnen die Gestaltung der Lösung sehr stark bestimmen und sich dann zu einem späten Zeitpunkt aus dem Prozess ausklinken, wodurch die anderen Parteien dann eine für sie nicht so günstige Vereinbarung umsetzen müssen.<sup>5</sup>

### **Wie sieht ein Konsens aus?**

Die Freiwilligkeit des Mediationsprozesses führt bei der Umweltmediation zu einer Frage, die sich bei einer Zweiparteienmediation so nicht stellt: Wie geht es weiter, wenn Beteiligte aussteigen? Wird bei einer »normalen« Mediation eine einvernehmliche Lösung angestrebt, so blockiert diese Vorgabe eine Mehrparteienmediation: Einzelne können durch ihr Vetorecht den gesamten Prozess blockieren. Daher müssen die Beteiligten gleich zu Beginn der Mediation festlegen, welche Form von Konsens vereinbart wird: Bei 10 Beteiligten ist schon ein Konsens von 80% der TeilnehmerInnen ein schwer zu erreichendes Ziel (zwei können blockieren). Andererseits darf die Vereinbarung eines Konsens von 70% nicht dazu führen, dass einzelne Parteien »über den Tisch gezogen« oder aus dem Prozess verabschiedet werden. Der Weg aus der Falle der Unbeweglichkeit versus der Ungerechtigkeit führt über die Aufspaltung des Konfliktes in viele einzelne Lösungen für einzelne Konfliktfragen zu denen jeweils ein mindestens 70%

Konsens erzielt wird (in jeweils mehrstufigen Verfahren<sup>6</sup>).

### **Haben alle Parteien die gleichen Rechte, sind die MediatorInnen allparteilich?**

Die »Diskussion auf Augenhöhe« wird durch die Allparteilichkeit der MediatorInnen gewährleistet: Alle TeilnehmerInnen haben z. B. gleiches Rede- und Stimmrecht, unabhängig von ihrer Machtposition<sup>7</sup>. Der »einfache Bürger« erkennt, dass seine Argumente und Lösungsvorschläge genau so viel Gewicht haben, wie die von GutachterInnen, PolitikerInnen oder Vorstandsvorsitzenden. Unbedingte Voraussetzung für diesen Ausgleich der Machtverhältnisse (der nur im Raum der Mediation funktioniert und außerhalb wieder aufgelöst ist) ist, dass die MediatorInnen von allen Beteiligten als unabhängig anerkannt werden.



Der »Runde Tisch« kann auch eckig sein. Mediation des Gewerbeflächenpool-Projektes REGENA

### **Können Prozess und Inhalt getrennt werden?**

Vielleicht das wichtigste Erfolgsrezept ist die Trennung von Inhalten des Konfliktes von der Prozessgestaltung. Die MediatorInnen müssen sich aus der Fachdiskussion vollkommen heraushalten und Lösungsvorschläge nie selbst einbringen, sie werden sonst nicht nachhaltig akzeptiert und umgesetzt. Sie dürfen ihre umweltfachliche Kompetenz (die wünschenswert ist) nur dazu nutzen, die richtigen Fragen zu stellen, eventuell in der Fachsprache der Beteiligten.

Die MediatorInnen haben die Methodenkompetenz, auch in eskalierenden Situationen den Überblick zu behalten

und die Gruppe in das emotionale Tal hinein zu führen, und auch wieder heraus (die Vorankündigung dieser »groanenzone« gibt der Gruppe im »Ernstfall« Sicherheit).

### **Nach welchen Regeln sind Einzelgespräche oder Arbeitsgruppen möglich?**

Einzelgespräche sind ein mächtiges Instrument, wenn »nichts mehr weitergeht«, sei es, dass der/die MediatorIn »hidden agendas« vermutet und spürt, dass Tatsachen und Interessen in der Gruppe nicht ausgesprochen werden können, sei es, dass eine Situation so eskaliert, dass eine Diskussion nicht mehr möglich ist. Aber diese Einzelgespräche bedeuten bei einer Großgruppe einen hohen zeitlichen Aufwand, sie sollten daher bereits vor der Mediation den Beteiligten (auch den AuftraggeberInnen) angekündigt werden. Die Ergebnisse sind vertraulich: die GesprächspartnerInnen vereinbaren, was an die Gruppe weitergegeben wird.

Es kann sinnvoll sein, einzelne Fachthemen oder Lösungsvorschläge nicht von der ganzen Gruppe, sondern von Arbeitsgruppen bearbeiten zu lassen. Auch hier ist die Rückkopplung mit der Gesamtgruppe entscheidend für das Vertrauensverhältnis. Die MediatorInnen sollten es sich nicht nehmen lassen, die Arbeitsgruppen möglichst oft zu begleiten: Viele Informationen zu »hidden agendas« werden hier gewonnen.

<sup>5</sup> Dies war z. B. bei der Aushandlung der Bewertung von Gewerbeflächen der Fall, die in die Satzung für einen Gewerbeflächenpool von rund 10 Gemeinden einfließen sollte. Das Projekt REGENA des BMBF-Förderschwerpunktes REFINA wird von der gemeinnützigen GmbH DIALOGIK durch die Mediatoren Ute Kinn, Prof. Dr. Dr. Ortwin Renn und Dr. Gisela Wachinger begleitet. Näheres unter [www.dialogik-expert.de](http://www.dialogik-expert.de) (siehe auch REGENA-Abschlussbericht, Juli 2010)

<sup>6</sup> Das Abstimmungsverfahren vermittelt Janice Fleischer in ihrem Facilitation-Seminar (Informationen unter [www.flashresolutions.com](http://www.flashresolutions.com) oder [www.wachinger-pro-re.de](http://www.wachinger-pro-re.de))

<sup>7</sup> zur »IMBALANCES OF POWER« Amy Douglas, *The politics of Environmental Mediation* S. 204, 1987

### Wie wird die Transparenz gewährleistet?

Was in der Zweiparteienmediation das Flipchart ist, sind in der Gruppenmediation die Protokolle: Es schafft Sicherheit, wenn der Wortlaut in der Sitzung selbst abgestimmt und für alle transparent dargestellt wird. Geeignet ist die Projektion mit dem Beamer, weil alle Beteiligten den Protokolltext in einer neutralisierten Form vor sich sehen können, notfalls genügt das Vorlesen der gefassten Beschlüsse. Ein Protokoll unter den Augen aller zu führen, stellt für die MediatorInnen, die ja gleichzeitig auch das ganze Gespräch verfolgen und steuern müssen, eine große Herausforderung dar, eine zweite Person ist hilfreich, die aber auch das Paraphrasieren und Neutralisieren beherrschen sollte. Dieser wesentliche Unterschied zu einer reinen Moderation hat den AuftraggeberInnen schon viele Folgekonflikte erspart.

### Ist der Umweg über die Interessen notwendig?

Ein zentraler Aspekt der Mediation ist die Erarbeitung der Interessen der TeilnehmerInnen. Wenn auch in der Wirtschafts- und Umweltmediation die persönlichen Interessen der Beteiligten manchmal eine weniger zentrale Rolle spielen als bei der Familienmediation, ist es notwendig, diesen Umweg zu machen: Nur so kann die Gruppe das Spektrum an möglichen Lösungen ausweiten und bleibt nicht in dem Konflikt gefangen. Wie die MediatorInnen die Gruppe auf diesem Umweg begleiten, entscheidet über den Erfolg. Wenn der Verdacht aufkommt, es handele sich um »Gefühlsduselei« oder »Psychologisieren«, ist das Vertrauensverhältnis schnell gestört. Hier gilt es, für jede Gruppe kreative Möglichkeiten für diesen Umweg zu finden, für manche Gruppen passt z. B. eine »outdoor«-Aktivität, wie eine Ortsbegehung.

### Wie geht man mit dem Spannungsfeld zwischen Öffentlichkeit und Vertraulichkeit um?

Umweltmediationsprozesse können nicht immer in dem durch Vertraulich-

keit geschützten Rahmen der Mediation ablaufen: Gremien müssen von den Entscheidungen ihrer Vertreter informiert werden, AuftraggeberInnen bezahlen in vielen Fällen mit Steuern und müssen Rechenschaft über die Fortschritte geben können. Daher muss zu Beginn vereinbart und nach jeder Sitzung besprochen werden, wie man mit den Inhalten der Mediation umgeht: Welche Inhalte dürfen an wen weitergegeben werden? Wer bekommt die Protokolle? Wer muss informiert werden? Wann ist der richtige Zeitpunkt für Presseerklärungen? In welchem Rahmen werden diese abgestimmt? Eine Transparenz in diesen Fragen schafft Sicherheit für die Konfliktparteien und verhindert, dass die Mediation zur politischen Bühne wird.

### Wie können Statusveränderungen während der Mediation verhindert werden?

Dass während eines Mediationsverfahrens durch die Parteien keine Statusveränderungen vorgenommen werden sollen, ist ein Grundsatz, der den Freiraum zur Lösungsfindung schafft.

In der Umweltmediation ist es zwar wichtig, aber schwer umzusetzen. Bei der Umweltmediation »Gewerbeflächenpool« stellte sich etwa heraus, dass zwischen den Kommunen laufende und neue Gerichtsverfahren an der Tagesordnung waren. Dies erschwert eine Mediation sehr, der Ausschluss von Statusveränderungen würde aber oft eine Mediation gar nicht erst zustande kommen lassen.

Daher müssen die MediatorInnen zu Beginn der Mediation von solchen Verfahren in Kenntnis gesetzt werden und die Beteiligten sollten vereinbaren, ob neu aufgenommene Gerichtsverfahren zum Abbruch der Mediation führen.

### Fazit: Kann ein Vertrauensverhältnis hergestellt werden?

Ziel einer Umweltmediation ist es, dass alle Beteiligten die Instrumente in die Hand bekommen, um selbst die Lö-

sungen für den Konflikt zu finden. Die Beachtung der in der Checkliste aufgeführten Kriterien hat sich in komplexen Umweltfällen als hilfreich erwiesen. Der feinfühligere Umgang mit diesen Punkten ermöglicht es, ein Vertrauensverhältnis unter allen Beteiligten aufzubauen. Die Mediation hat dazu die Instrumente, die immer wieder durch ihre Umsetzbarkeit und Wirkung erstaunen.

Der Glaube an die Lernfähigkeit der Menschen ist bei jeder Mediation der entscheidende Schlüssel zur Konfliktlösung. Bei einer Umweltmediation ist das Vertrauen in die Fähigkeiten der Gruppe zur Lösungsfindung unerlässlich, oder, wie Janice Fleischer es formuliert, Trust your groups!

#### Literatur

- \* Stapelfeldt, Ursel et al: Moderation. Teams professionell führen mit den besten Methoden und Instrumenten, München 2004.
- \* Geis, Anna: Regieren mit Mediation, Das Beteiligungsverfahren zur zukünftigen Entwicklung des Frankfurter Flughafens, Wiesbaden 2005.

#### AutorInneninfo



- \* Dr. Gisela Wachinger  
Diplombiologin, Wirtschaftsmediatorin (DGMW)
- \* E-Mail: [wachinger@wachinger-pro-re.de](mailto:wachinger@wachinger-pro-re.de)

Manfred Szerencsits

# Ausbau Erneuerbarer Energien und Mediation

*Bei der Planung und Errichtung von Windkraft- und Biogasanlagen stellen Mediationsverfahren z. B. in jenen Fällen, in denen kritische Akteure für sachliche Argumente nicht zugänglich zu sein scheinen, eine effektive Ergänzung zu einer transparenten Vorgehensweise und offensiven Informationsstrategie dar. Auf Basis dieser Gespräche und aktueller Fachliteratur werden zunächst die Hintergründe und besonderen Charakteristika Erneuerbarer Energien sowie der Konfliktpotenziale bei deren Ausbau skizziert. Anschließend wird dargestellt, was das Besondere an Mediationsverfahren im Windkraft- und Biogasbereich ist, welche Chancen sie bieten und welche Anforderungen sich bei diesen Verfahren an MediatorInnen stellen. Denn fachkompetente MediatorInnen können auch in eskalierten Problemfällen Zugang zu emotional vorbelasteten Menschen finden und dadurch die Rückkehr zum sachlichen und konsensorientierten Austausch ermöglichen.*

## **Hintergründe des Ausbaus Erneuerbarer Energien**

Die begrenzte Verfügbarkeit fossiler Energieträger, die Risiken der Kernenergienutzung und der sich abzeichnende Klimawandel bedingen nicht nur den möglichst sparsamen Einsatz von Energie, sondern auch den Ausbau des Anteils Erneuerbarer Energien am Gesamtenergieaufkommen. Doch bei sämtlichen Formen der Erneuerbaren Energie gibt es nicht nur grundlegende Diskussionen, wie ein Ausbau in möglichst nachhaltiger Weise realisiert werden kann, sondern es sind im Zuge der Errichtung von Anlagen vielfach auch Konflikte mit Anrainern und anderen Betroffenen zu bewältigen.

Diskussionen und Berichte über die grundlegende Sinnhaftigkeit der verstärkten Nutzung Erneuerbarer Energien sind häufig in Medien präsent. Diese Diskussionen zwischen PolitikerInnen, ExpertInnen, Lobbyisten und anderen Akteuren münden letztlich in den Novellierungen des »Erneuerbare Energien Gesetzes«(EEG). Mit diesen gesetzlichen Vorgaben wurden bisher Rahmenbedingungen geschaffen, unter denen die Errichtung von Anlagen in vielen Fällen wirtschaftlich attraktiv ist. Ob und wie konkrete Windkraft- oder Biogasanlagen gebaut werden und welche Hindernisse bei deren Planung und Errichtung zu überwinden sind, hängt neben den übergeordneten Rahmen-

bedingungen sowie naturräumlichen Voraussetzungen vor allem von den Interessenslagen der potenziellen Anlagenbetreiber und betroffenen Menschen vor Ort ab.

Welche übergeordneten Faktoren können neben den gesetzlichen und behördlichen Vorgaben in die Errichtung konkreter Anlagen hineinspielen? Da es bisher mit Ausnahme von Pumpspeicherkraftwerken keine ausgereiften großtechnischen Speicher für elektrischen Strom gibt, bedingt der Ausbau erneuerbarer Energien bei gleichbleibendem Stromverbrauch den Verzicht auf die konventionelle Erzeugung einer äquivalenten Strommen-

ge und entsprechende wirtschaftliche Einbußen der Kraftwerksbetreiber. Darüber hinaus setzt die Nutzung von Sonnen- und Windenergie die Bereithaltung von höheren Kapazitäten für den Lastausgleich und die Speicherung von Strom voraus und erfordert wegen der dezentralen Einspeisung von Wind-, Sonnen- und Bioenergie Veränderungen des Stromnetz-Managements. So werden auf der einen Seite zwar neue Arbeitsplätze geschaffen und die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern und Atomstrom verringert. Auf der anderen Seite sind Energiekonzerne gleichzeitig zu weitreichenden Umstrukturierungen gezwungen. Das dies entsprechende Auswirkungen auf die Haltung dieser Konzerne gegenüber Erneuerbaren Energien hat, ist leicht nachvollziehbar. Hinzu kommt auch Kritik von Stromgroßverbrauchern oder Konsumentenorganisationen, weil die Vergütung von Strom durch das EEG zu einem Ansteigen der Strompreise führt.

### **Merkmale der Nutzung von Windenergie**

Der Bau von Windkraftanlagen bedingt weithin sichtbare Veränderungen des Landschaftsbildes, die bei Nachtkenntzeichnung sogar im Dunkeln wahrnehmbar sind. Hinzu kommen Geräuschentwicklung und Schattenwurf. Deshalb dürfen Windkraftanlagen nur in ausgewiesenen Gebieten errichtet werden und es sind eine Vielzahl von Auflagen zu berücksichtigen, deren Einhaltung durch Gutachten nachgewiesen werden muss.

In welchem Maße die von Windkraftanlagen verursachten Veränderungen und Nebenwirkungen durch Menschen aus den betroffenen Regionen als Beeinträchtigung empfunden werden und inwieweit Betroffene bereit sind, diese Veränderungen zu akzeptieren oder im Zuge eines sachlichen Diskurses mit möglichen Vorteilen abzuwägen, hängt

von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren ab. Neben der individuellen Wahrnehmung und dem ästhetischen Empfinden, sowie den Lebensgewohnheiten, der Lebenseinstellung und den persönlichen bzw. wirtschaftlichen Interessen der Betroffenen spielt auch die soziale Einbettung jedes Einzelnen eine bedeutende Rolle. Je nach dem, ob Anlagen auf öffentlichem oder privatem Grund errichtet werden, können auch bestehende politische Auseinandersetzungen



oder Nachbarschaftskonflikte von Bedeutung sein. Im Zuge der Errichtung von Windparks engagieren sich unter Umständen auch überregional organisierte Bürgerinitiativen gegen die Errichtung der Anlagen.

Welche Vorteile hat die Errichtung von Windkraftanlagen? Abgesehen von volkswirtschaftlichen Vorteilen hinsichtlich der Energie- und Klimabilanz, des Flächenverbrauchs und der Einspeisevergütung hängen die Vorteile, die für unmittelbar Betroffene relevant sind, vor allem von den Eigentumsverhältnissen und der Finanzierung der Anlagen ab. Sofern die Anlagen auf Gemeindeflächen errichtet werden, tragen die Einnahmen aus der Flächenpacht zu einer direkten Aufbesserung des Finanzhaushalts bei und kommen dadurch sämtlichen BürgerInnen zu Gute. Werden die Anlagen auf Flächen von Privatpersonen errichtet, profitieren von der Flächenpacht nur die EigentümerInnen. Sofern Betroffenen oder der Gemeinde eine finanzielle Beteiligung an der Anlage of-

fen steht und die erforderlichen Mittel verfügbar sind, können aus dem Betrieb der Anlage auch durch die Rendite Einnahmen erzielt werden.

### **Besonderheiten der Nutzung von Energie aus Biogas**

Wird die Errichtung einer Biogasanlage geplant, befürchten Anrainer häufig, dass es zu Geruchs-, Lärm- und Abgasbelastungen durch den Substrattransport, den Anlagenbetrieb, die Silage- und Gärrestlagerung und/oder das Blockheizkraftwerk (BHKW) kommt. Ist geplant, in einer Anlage überwiegend oder ausschließlich nachwachsende Rohstoffe (NAWARO) einzusetzen, die statt Getreide für die Nahrungs- und Futtermittelerzeugung in Hauptkulturstellung angebaut werden, wird in vielen Fällen auch eine Intensivierung der landwirtschaftlichen Erzeugung sowie eine Erhöhung von Flächen- und Pachtpreisen befürchtet. Dies kommt insbesondere in Gebieten mit hoher Viehbesatzdichte zum Tragen. Denn dort bestehen auf der einen Seite zusätzliche Anreize, Gülle und Mist für die Biogaserzeugung zu nutzen. Auf der anderen Seite wird der Betrieb derartiger Gülle-Anlagen wirtschaftlich oft erst interessant, wenn auch NAWARO als Ko-Substrat eingesetzt werden. Diese stehen jedoch in unmittelbarer Konkurrenz zu Kulturen, die als Tierfutter benötigt werden. Die einzige Ausnahme bildet die bisher noch kaum praktizierte Verwertung von Zwischenfrüchten, die nach der Hauptkulturernte angebaut werden. Seitens des Umwelt- und Naturschutzes wird deshalb im Zusammenhang mit NAWARO-Biogasanlagen die Ausbreitung von Maismonokulturen befürchtet. Denn Mais ist auf vielen Standorten bei der gegenwärtigen Einspeisevergütung wirtschaftlich vorteilhaft und Alternativen werden zur Biogaserzeugung in manchen Fällen nur in dem Maße genutzt, in dem dies unumgänglich ist.

Wie sinnvoll Biogasanlagen für den Klima-, Umwelt- und Naturschutz sind bzw. welche volkswirtschaftlichen Effekte von ihnen ausgehen, kann letztlich nur individuell bewertet werden. Denn neben der Substratzusammensetzung und der Effektivität der individuellen Betriebsführung ist auch entscheidend, ob es gelingt, die Abwärme des BHKWs möglichst vollständig zu nutzen, sofern das Biogas nicht aufbereitet und in das öffentliche Gasnetz eingespeist wird. Wird die Abwärme nicht genutzt und wurde die Anlagengröße aus Gründen rationeller Betriebsführung so gewählt, dass hoher Transportaufwand für Substrat und Gärrest erforderlich ist, weisen Anlagen unter Umständen keine positive Klimabilanz auf. Stehen zudem Renditeerwartung und die Berücksichtigung von negativen Effekten für Umwelt und Natur in einem Ungleichgewicht, sind Veränderungen der Betriebsführung aus volkswirtschaftlicher Sicht wünschenswert.

Werden Biogasanlagen hingegen vorausschauend konzipiert und nachhaltig betrieben, tragen sie zur Sicherung der Wertschöpfung in der Landwirtschaft und zur Erhöhung der Stabilität landwirtschaftlicher Betriebe bei.

Die Nutzung von Gülle ermöglicht zudem die Verringerung negativer Klimaeffekte der Tierhaltung und die Einbindung von BHKWs in Nahwärmenetze erlaubt die Substitution fossiler Energieträger. Biogasanlagen mit entsprechender Ausrüstung können auch die Erhaltung von sonst ungenutztem Grünland ermöglichen und bieten das Potenzial, Strom zuverlässig und bedarfsgerecht zu erzeugen und stellen deshalb eine wichtige Ergänzung zu Strom aus Windkraft- und Photovoltaikanlagen dar.

Im Zuge der Planung, Errichtung und dem Betrieb von Windkraft- und Biogasanlagen gibt es also viele Punkte, an denen Konflikte auftreten können und gleichzeitig auch viele Gründe, die für

einen konstruktiven Umgang mit Konflikten sprechen und nahe legen, jeweils nach Lösungen zu suchen, die für alle Beteiligten von Vorteil sind.

### **Was können MediatorInnen zur Errichtung und dem reibungslosen Betrieb von Windkraft- und Biogasanlagen beitragen?**

PlanerInnen, künftige AnlagenbetreiberInnen und beteiligte Kommunen bemühen sich in der Regel bei der Errichtung von Anlagen transparent vorzugehen und Konflikte durch sachliche Information und die Einbindung von Betroffenen zu vermeiden. Konflikte können deshalb in den meisten Fällen ohne externe Unterstützung vermieden oder gelöst werden. PlanerInnen berichten aber auch von Fällen, in de-



nen der Bau von Anlagen wegen ungelöster Konflikte sogar gescheitert ist. Die Einbeziehung von MediatorInnen in derart schwierigen Fällen wurde von den befragten PlanerInnen bisher nicht in Erwägung gezogen und entsprechend konnten sie bisher keine Erfahrungen mit Mediationsverfahren sammeln. Sie zeigten sich jedoch an näheren Informationen über Mediation und die Leistungsangebote von MediatorInnen interessiert.

Werden MediatorInnen in die Planung von Windkraft- und Biogasanlagen eingebunden, können sie aus der gesamten Palette mediativer Techniken jene Methoden auswählen, die für die jeweilige Konfliktkonstellation und die Anzahl

der Beteiligten am besten geeignet sind. Ob nach Vorgesprächen und der Klärung des Auftrags Mediationsitzungen mit sämtlichen Parteien angesetzt werden oder zunächst Einzelgespräche geführt werden, um insbesondere zu emotional vorbelasteten Beteiligten Zugang zu finden, hängt vom Grad der Eskalation ab und ist von Fall zu Fall festzulegen. Entscheidend ist, dass sämtliche Beteiligten Gelegenheit bekommen, ihre Sicht des Konflikts darzustellen und Gehör zu finden. Dadurch gelingt es in der Regel, Gesprächsbereitschaft herzustellen und zu einem sachlichen Austausch überzugehen, bei dem die Beteiligten ihre Interessen, Befürchtungen und Bedürfnisse artikulieren und mit Unterstützung der MediatorInnen nach Lösungen suchen können. Insbesondere das Erkennen und Artikulieren verborgener Inter-

essen und Bedürfnisse erweitern Perspektiven und es können Lösungen gefunden werden, die bei detailfokussierter Diskussion verborgen bleiben. Bestenfalls ergeben sich auf diesem Wege auch Ideen für Veränderungen der Planung, die zu Erleichterungen im Betrieb und zur Verbesserung der Effektivität beitragen. Ergebnis dieses konsensorientierten Austauschs sind von den Beteiligten anerkannte Vereinbarungen, die nicht nur das Vorgehen bei der Errichtung zum Inhalt haben, sondern auch einen »störungsfreien« Betrieb erleichtern.

Äußern Anrainer Befürchtungen, die sich bei vorhandenen Anlagen als unproblematisch erwiesen haben, können Mediationsverfahren durch Exkursionen und Gespräche mit Betroffenen in anderen Regionen ergänzt werden. Bewährt hat sich vor allem bei Windparks, die überwiegend oder ausschließlich auf den Flächen von Privatpersonen errichtet werden, die Frage, wie kritische Betroffene persönlich vom Betrieb der Anlagen profitieren könnten (z. B. durch Anbieten von Beteiligungen für die Gemeinde oder Einzelpersonen).

Ob MediatorInnen beauftragt werden, hängt bei Windkraftanlagen auch davon ab, wie sicher sich Investoren und Planungsunternehmen sein können, den Zuschlag für den Bau der Anlagen zu bekommen. Denn häufig stehen mehrere Planungsunternehmen zueinander in Konkurrenz und jedes Unternehmen ist bemüht, keinen vergeblichen Aufwand zu betreiben. Haben Gemeinden ebenfalls ein Interesse an der Errichtung der Anlagen, bietet es sich deshalb an, dass diese das Mediationsverfahren beauftragen und die Kosten an den künftigen Investor weiterreichen. Für die Beauftragung des Mediationsverfahrens durch die Gemeinden spricht auch der Umstand, dass sich im Zuge der Errichtung von Windparks unter Umständen auch die Frage stellt, welche Optionen für die weitere Entwicklung der Gemeinde bestehen und wie diese gestaltet werden sollen.

### Anforderungen an MediatorInnen

Die Anforderungen an MediatorInnen bei Verfahren im Bereich der Erneuerbaren Energien unterscheiden sich nicht grundlegend von jenen im Bauwesen oder bei Umweltkonflikten – es geht um die Errichtung neuer oder Veränderung bestehender Bauwerke und der damit in Verbindung stehenden Wirkungen. Wie bei allen Konflikten ist es jedoch von großem Vorteil, über weitreichende Fachkompetenz zu verfügen, damit Problempunkte und Hintergründe verstanden und ggf. für weniger fachkundige Beteiligte »übersetzt« werden können. Fachkompetenz erleichtert darüber hinaus auch das Erkennen von scheinbaren Gegensätzen und das Stellen hilfreicher Fragen, durch die Lösungen sichtbar werden, die von den Parteien zuvor nicht bedacht oder kommuniziert wurden. Von Vorteil ist zudem, wenn MediatorInnen ihre eigene Haltung zum Ausbau Erneuerbarer Energien und den Alternativen zu diesem Ausbau kritisch reflektieren, damit sie während eines Verfahrens nicht von eigenen Einschätzungen überrascht werden und Probleme bekommen, ihre Allparteilichkeit zu wahren.

### Schlussfolgerungen

Die Gespräche mit VertreterInnen von Planungsunternehmen aus dem Windkraft- und Biogassektor haben gezeigt, dass bisher nur wenig oder keine Erfahrungen mit Mediation vorliegen. Deshalb können auf der einen Seite PlanerInnen und Gemeinden ermutigt werden, sich über Mediation zu informieren, das Gespräch mit MediatorInnen suchen und mit jenen, die am kompetentesten erscheinen, eine probeweise Zusammenarbeit zu suchen. Umgekehrt können auch MediatorInnen angeregt werden, ihre Dienstleistungen im Bereich der Erneuerbaren Energien anzubieten. Dass sich dies lohnen würde, kann aus den Überlegungen eines Planers am Ende des Gesprächs abgeleitet werden: »Bei Gutachten, die beauftragt werden müssen, weiß man im Vorhinein auch nicht, ob und welche Folgekosten sich daraus ergeben. Da kann man auch mal ausprobieren, ob sich die Beauftragung eines Mediationsverfahrens bei einer konfliktgeladenen Planung lohnt. Vor allem dann, wenn die Kosten für die Mediation in Relation zu den Kosten für die gesamte Planung überschaubar bleiben.«

#### AutorInneninfo



\* Dr. Manfred Szerencsits  
Mediator, Berater, Coach, Dipl. Ing. der Kulturtechnik und Wasserwirtschaft und Doktor der Agrarwissenschaften, Forschung in Zusammenarbeit mit den Universitäten Hamburg und Kassel sowie Projektkoordination für oeko-cluster.at

\* E-Mail: szerencsits@freenet.de



**Kreativität wächst nicht auf Bäumen.**

Aber wenn Sie komplexe Dialog-Situationen mit **Kraft** und **Konzentration** angehen, ist das schon die halbe Miete. Denn Neuland unterstützt Sie mit einem einzigartigen **System** von Lernwerkzeugen, das die Kreativität beflügelt. Sie brauchen nur den **Mut**, es einmal auszuprobieren!



**Fordern Sie gleich den aktuellen Katalog an!**  
[www.neuland.eu](http://www.neuland.eu)

**neuland**  
Mit 100 Jahren Erfahrung  
Neuland GmbH & Co. KG | Tel. 0659 88-0 | [info@neuland.eu](mailto:info@neuland.eu)



Ilse Erzigkeit

# Stadtentwicklung und Mediation

## Aus dem Alltag einer Planungsmediatorin

*Mediation in kommunalen Planungsprozessen wird zusammen mit der Umweltmediation auch als »Mediation im öffentlichen Bereich« bezeichnet. Charakteristisch für diese Verfahren ist die große Anzahl der Betroffenen sowie die Tatsache, dass im Mediationsverfahren keine Entscheidungen getroffen werden, sondern die Ergebnisse Grundlage für politische Beschlüsse sind. Im folgenden Beitrag wird an drei Praxisbeispielen erläutert, wie Mediation<sup>1</sup> in die alltägliche Planungspraxis der kommunalen Verwaltung einfließen kann.*

### **Akteure in der Stadtentwicklung**

Die bauliche Entwicklung einer Stadt wird von verschiedenen Interessen beeinflusst, z. B. wirtschaftliche Nutzung des Grund und Bodens, gesunde Arbeits- und Wohnbedingungen oder Erhalt des Lebensraumes für Tiere und Pflanzen. Die InteressenvertreterInnen sind u. a. ProjektentwicklerInnen, InvestorInnen, BürgerInnen oder auch Verbände. Von der Idee, an einem Standort auf der grünen Wiese Büronutzungen zu realisieren, bis zur Fertigstellung der Bauvorhaben vergehen meistens mehrere Jahre. Bevor überhaupt ein Bauantrag gestellt werden kann, ist nach den Vorgaben des Baugesetzbuches ein Verfahren durchzuführen, das im Ergebnis die zulässigen Nutzungen sowie die Größenordnung der Bauvorhaben festlegt. Bei den Stadtentwicklungsprozessen ist es Aufgabe der kommunalen

Verwaltung die unterschiedlichen Interessen »unter einen Hut zu bringen«. Dabei stehen die MitarbeiterInnen im Spannungsfeld von wirtschaftlichen, politischen und öffentlichen Interessen. Es ist die »Quadratur des Kreises«, wenn VerwaltungsmitarbeiterInnen, die im Auftrag der Politik handeln, die unterschiedlichen Interessen der Betroffenen im Zusammenhang mit Stadtentwicklungsprozessen gerecht abwägen sollen.

### **Konkurrierende Flächennutzungen Situation**

Die Stadt plante ein Gewerbegebiet auf landwirtschaftlich genutzten Flächen, die sich in ihrem Eigentum befanden, jedoch an zwei ortsansässige Landwirte verpachtet waren. Die Entwicklung der Gewerbeflächen war für die wirtschaftliche Zukunft der Stadt

bedeutsam. Ein betroffener Landwirt drohte mit gerichtlichen Auseinandersetzungen, weil er durch den Verlust der Wirtschaftsflächen die Existenz seines landwirtschaftlichen Betriebes gefährdet sah. Die Stadt kam nach Prüfung der Rechtslage zu der Auffassung, dass mit der baulichen Inanspruchnahme der landwirtschaftlichen Flächen die Existenz des Betriebes nicht in Frage stand. Der betroffene Landwirt inszenierte eine öffentlich emotionale Diskussion, suchte Verbündete im Stadtteil, schaltete die zuständigen Behörden ein und beauftragte einen Rechtsanwalt, ihn zu vertreten. Um langjährige juristische Auseinander-

<sup>1</sup> Da es sich bei den beschriebenen Fallbeispielen nicht eindeutig um klassische Mediationsverfahren handelt, wird teilweise der Begriff Klärungsgespräch verwendet.

setzungen zu vermeiden, einigten sich die Betroffenen auf Klärungsgespräche mit Unterstützung einer Mediatorin, bevor das planungsrechtliche Verfahren durchgeführt werden sollte. TeilnehmerInnen der Klärungsgespräche waren Bürgermeister, VertreterIn der Rechtsabteilung, Landwirt mit seinem beauftragten Rechtsanwalt.

### *Bedeutende Interessen für Lösungsoptionen*

Der Landwirt bewohnte die Hofstätte mit seiner Familie. Er selbst war teilweise erwerbstätig und betrieb Gemüseanbau auf seinen Feldern. Als landwirtschaftlicher Betrieb hatte er erhebliche steuerliche Vorteile, die jedoch mit Reduzierung der Pachtflächen in Frage gestellt waren. Auch wenn er derzeit nicht als Vollerwerbslandwirt tätig war, sollte der Status der privilegierten landwirtschaftlichen Nutzung für seinen Sohn auf jeden Fall bestehen bleiben.

Der Bürgermeister hatte bei seiner Wiederwahl die Sanierung des städtischen Schwimmbades, das bereits seit zwei Jahren außer Betrieb war, vor der kommenden Saison öffentlich zugesagt. Die finanziellen Mittel hierfür waren aus dem Verkauf der stadteigenen Flächen im zukünftigen Gewerbegebiet vorgesehen.

### *Ergebnis und Nutzen*

In einem Vertrag zwischen der Stadt und dem Landwirt wurden Vereinbarungen getroffen, die eine privilegierte Nutzung des landwirtschaftlichen Betriebes sicherstellten. Auch konnten mit Unterstützung von einem externen Experten die steuerlichen Gesichtspunkte geklärt werden.

Die Beteiligten haben ganz besonderen Wert auf die vertrauliche Behandlung des Klärungsgesprächs sowie der Vertragsinhalte gelegt. Das anschließend von der Verwaltung durchgeführte planungsrechtliche Verfahren für ca. 20 ha Gewerbenutzungen konnte ohne wesentliche Einwendungen zügig abgewickelt werden. Die Presseberichte

waren sehr positiv – zur Freude des Bürgermeisters.



### *Nutzungskonflikt im Stadtteil Situation*

Ein privater Träger beabsichtigte, eine kleine Kindertagesstätte in vorhandenen Gebäuden eines reinen Wohngebietes einzurichten. Die dafür notwendige Betriebsgenehmigung war erteilt. Als dann aus dem Möbelwagen die kleinen Stühle und Tische ausgeladen wurden, erhoben sich die Stimmen der Nachbarn: »Wir wollen keine Kinder-einrichtung in unserem Viertel!« »Wir leben in einem reinen Wohngebiet!« Ein in der Nachbarschaft wohnender Rechtsanwalt stellte fest, dass die Kindertagesstätte planungsrechtlich nicht zulässig war. Der rechtskräftige Bebauungsplan schloss diese Nutzung aus. Die Betreiber der Kindertagesstätte hatten bereits erhebliche finanzielle Mittel investiert und wendeten sich mit ihrem Anliegen an die politischen Gremien. Um der kommunalen Verpflichtung, ausreichend Plätze für Kinder in Tagesbetreuung vorzuhalten, gerecht zu werden, wurde ein Beschluss gefasst, den Bebauungsplan zu Gunsten von Kindertageseinrichtungen zu ändern. Der Verwaltung war die Brisanz dieses Beschlusses bewusst. Sie initiierte vor der Durchführung des offiziellen Planverfahrens ein Klärungsgespräch unter Leitung einer Mediatorin. TeilnehmerInnen des Klärungsgesprächs waren; Bürgermeister, VertreterInnen des Stadtplanungsamtes, Träger der Kindertagesstätte, 12 Personen aus der unmittelbaren Nachbarschaft der geplanten Kindereinrichtung.

### *Bedeutende Interessen für Lösungsoptionen*

In einer sehr emotionsunterlegten Diskussion konzentrierten sich die NachbarInnen auf die rechtliche Situation, die keinen Spielraum für Kindertagesstätten vorsah. Erst als alle Beteiligten »dieses Recht haben« anerkannten, konnten sie über weitere Bedürfnisse nachdenken. Die Anerkennung des Ruhebedürfnisses ohne gleich als »kinderfeindlich« zu gelten, war ebenfalls ein zentrales Anliegen. Von Seiten des Bürgermeisters wurde sehr klar das Interesse formuliert, Kindertagesstätten im gesamten Stadtgebiet anzusiedeln, um die Attraktivität der Stadt für junge Familien zu stärken.

### *Ergebnis und Nutzen*

In einer Vereinbarung wurden Nutzungsbereiche für die Freiflächen der Kindertagesstätte sowie Abgrenzungsmaßnahmen zu den direkten Nachbargrundstücken festgelegt. Außerdem wurden Ruhezeiten für die Freiflächenbereiche vereinbart. Die anfallenden zusätzlichen Kosten wurden von der Stadt und dem Träger der Kindertagesstätte übernommen. Die Inhalte der Vereinbarung sind teilweise in das zu ändernde Planungsrecht eingeflossen.

Durch das Klärungsgespräch ist zwischen dem Träger der Kindereinrichtung und den Nachbarn ein sich gegenseitig wertschätzendes Miteinander entstanden. Es ist davon auszugehen, dass Störungen zukünftig auf dem direkten Gesprächsweg bereinigt werden können. Das Änderungsverfahren zum Bebauungsplan konnte ohne wesentliche Einwände durchgeführt werden.

### *Projektentwicklung Situation*

Ein Projektentwickler unterbreitet der Stadtverwaltung einen Bebauungsvorschlag für ein ehemals gewerblich genutztes Areal im Stadtzentrum. Die desolaten Lagerhallen des Grundstückes sind der Stadtverwaltung schon seit langem ein Dorn im Auge. Der Eigentümer ist jedoch bisher nicht bereit, diese Situation zu verändern. Die Stadt-

verwaltung möchte die Chance der Siedlungsentwicklung an diesem zentralen Ort der Stadt nutzen und eine kurzfristige Entscheidung durch die politischen Gremien herbeiführen. Der Stadtplanungsamtsleiter ist von der Mediation überzeugt und organisiert einen »Runden Tisch« unter Leitung einer Mediatorin. Vertreten sind Bürgermeister, Stadtplanungsamtsleiter, VertreterInnen der sechs politischen Fraktionen, Projektentwickler sowie die externe Stadtplanerin. Ziel ist es, die Interessen der Politik, der Stadtplanung und des Projektentwicklers in Hinblick auf die Stadtentwicklungsziele für das ehemals gewerblich genutzte Grundstück »unter einem Hut« zu bringen.

### Wichtige Eckpunkte des Klärungsprozesses

Die politischen Fraktionen und die Stadtverwaltung hatten sich im Vorfeld intensiv mit dem Bebauungsvorschlag auseinandergesetzt. Die sechs Fraktionsvertreter kamen zum Klärungsgespräch mit politischen Aufträgen in der Tasche, auch die Verwaltung hatte bereits Zielvorstellungen für das Gebiet entwickelt. Nun war die spannende Frage, wo es Übereinstimmungen und Differenzen gab. Als Grundlage für eine strukturierte Auseinandersetzung wurden die Themen Erschließung, Grünflächen, Nutzungen und Dichte der Bebauung vorgegeben. Die TeilnehmerInnen hatten ihre Interessen zu den jeweiligen Themen mit kurzen Statements auf Karten an der Pinwand sichtbar gemacht. Jeder Einzelne trug seine Interessen kurz und knapp ohne Rechtfertigungen vor. Für politische Mandatsträger erforderte diese Vorgehensweise eine sichtbare Überwindung. Die Interessen wurden mit hoher Konzentration kurz dargestellt und ohne Kommentar von den ZuhörerInnen aufgenommen. Der in dieser Phase erforderliche respektvolle Umgang miteinander war eine bedeutende Grundlage für die nachfolgende Klärung der Differenzen. Dabei wurden die ökonomischen Interessen des Projektentwicklers ebenso wertschät-

zend behandelt wie die unterschiedlichen Vorstellungen der politischen VertreterInnen, die sich als Sprachrohr der BürgerInnen bezeichneten.



### Ergebnis und Nutzen

Zu vier Themen konnte Einigkeit erzielt werden. Bei den Zielvorgaben für die Höhenentwicklungen gab es noch Differenzen von ca. 4,0 m, d. h. der Projektentwickler wünschte eine 4-geschossige Bebauung, während die politischen VertreterInnen maximal drei Geschosse für vertretbar hielten. Hierzu wurde vereinbart, die endgültige Entscheidung auf der Grundlage eines städtebaulichen Modells zu treffen.

Während des Klärungsgesprächs wuchs zwischen den Beteiligten, insbesondere zwischen dem Projektentwickler und den politischen VertreterInnen ein offener, ehrlicher und wertschätzender Umgang. Auf dieser Basis kann sicherlich auch die noch ausstehende Einigung zu den Gebäudehöhen erfolgen. Die Ergebnisse des »Runden Tisches« werden in das planungsrechtliche Verfahren aufgenommen. Es ist davon auszugehen, dass hierzu keine politischen Diskussionen erfolgen werden, d. h. für den Projektentwickler besteht eine gewisse Planungssicherheit.

### Fazit

Mediation im öffentlichen Bereich ist nicht nur bei Großprojekten wie Flughafen, Müllverbrennungsanlagen oder Windkraftträdern zielführend, sondern unterstützt die Verwaltung auch bei der täglichen Planungsabwicklung. Werden im Rahmen von Stadtentwicklungsvorhaben potentielle Konfliktsituationen

frühzeitig erkannt, besteht die Chance, mit Unterstützung von MediatorInnen die Konflikteskalation zu vermeiden und stattdessen kreative Ideen zu entwickeln. Mit Unterstützung von MediatorInnen können bei strittigen Projekten frühzeitige Planungssicherheit erzielt werden, d. h. die ProjektentwicklerInnen können ihre weiteren Planungen konkretisieren und die Kommune hat weniger Aufwand bei der Verfahrensdurchführung. Die wertschätzende und respektvolle Gesprächskultur der Mediation ist eine wichtige Basis für die weiteren erforderlichen Schritte der Projektentwicklung.

### Literatur

- \* Hammacher, Peter/Erzigkeit, Ilse/ Sage, Sebastian: So funktioniert Mediation im Planen + Bauen, Vieweg+Teubner 2008.
- \* Erzigkeit, Ilse: Konfliktprävention bei Planungs- und Bauvorhaben, Spektrum der Mediation 30/2008.
- \* Erzigkeit, Ilse: Die Bürger sind frühzeitig über die Ziele der Planung zu unterrichten, in Schüssler, Achim (Hrsg.), von unten – von oben, Archimed-Verlag 2005.

### AutorInneninfo



\* Ilse Erzigkeit  
Dipl. Ing., Stadtplanerin, Mediatorin

\* E-Mail:  
mail@mediation-planenundbauen.de

Brigitte Gans

# Mediation bei Moscheekonflikten oder »Der Kampf um das Minarett«

*Islamische Bauvorhaben, vor allem Neubauten von Moscheen, führen in Deutschland regelmäßig zu großen Konflikten. Die nicht-muslimischen Nachbarn befürchten Beeinträchtigungen wie Verkehrsstaus, aber auch die Förderung von »Parallelgesellschaften« in Deutschland. Der frühzeitige Dialog sowie die konkrete Konfliktklärung sind eine interessante Aufgabe für MediatorInnen mit Erfahrung im öffentlichen Bereich.*

**K**aum ein Bauantrag eines muslimischen Vereins kann heute mehr ohne kontroverse politische Diskussionen verwirklicht werden. Nicht selten versinken Städte und Gemeinden in jahrelangen gerichtlichen und öffentlichen Auseinandersetzungen. Baurechtliche, ideologische, religiöse Argumente stehen unvereinbar nebeneinander. Die Moscheen werden mit großer Verzögerung, an einem anderen Standort, manchmal auch gar nicht gebaut.

Dabei stehen die deutschen Kommunen erst am Anfang der Entwicklung. Meist üben die rund 3,2 Millionen Muslime in Deutschland ihren Glauben in provisorischen Gotteshäusern – »Hinterhofmoscheen« – aus. Das zunehmende Selbstbewusstsein dieser Bevölkerungsgruppe führt dazu, dass Muslime repräsentative Bauten in zen-

tralen Lagen errichten wollen. Doch gerade diese, durch Kuppel und Minarett sichtbaren Zeichen des Islam werden als »Landnahme« empfunden und von den deutschen Nachbarn heftig bekämpft. Die Häufigkeit der Konflikte wird in den nächsten Jahren daher erheblich zunehmen. Die heftigsten Konflikte haben bisher in Mitteldeutschland stattgefunden. Über den Duisburger Streit um die beantragte Einführung des lautsprecherverstärkten Gebetsrufes durch zwei Moscheen berichtete 1997 gar das US-amerikanische Magazin Time<sup>1</sup>. 2007 brandete in Köln-Ehrenfeld die Diskussion über die geplante »Zentralmoschee« auf; Frankfurt-Hausen und Berlin gelangten mit Moscheekonflikten in die überregionale Presseberichterstattung. Auch in Süddeutschland haben solche Auseinandersetzungen Wunden gerissen im multikulturellen Zusammenle-

ben, wie z. B. in München-Sendling, in Augsburg-Hochfeld und in Bobingen.

## *Symbolische Konflikte*

Zunächst gehören Konflikte um Infrastruktureinrichtungen zur kommunalen Realität. Neu- oder Umbauten von Kindergärten, Einkaufszentren, Straßen, Entsorgungseinrichtungen, Flughäfen führen regelmäßig zu Protesten der betroffenen NachbarInnen. Meist wird durch BürgerInnenbeteiligung und (politische) Verhandlung eine konsensuale Lösung herbeigeführt.

Die Auseinandersetzungen um islamische Bauvorhaben unterscheiden sich

<sup>1</sup> Vgl. J. Bonfante, *No Rest in the Ruhr?*, in: *Time*, 24.2.1997.

von den üblichen Planungskonflikten. Zwar wird auch um Parkplätze, Bauhöhen und -massen gekämpft. Hinter diesen, oft vorgeschobenen Argumenten geht es jedoch um viel mehr: Es geht um Identität und Heimat(verlust) und gesamtgesellschaftlich gesehen um kulturelle Hegemonie. Immer wieder wird hier der Begriff der »Leitkultur« bemüht – ein Begriff, der hoch umstritten ist, weil er suggeriert, dass es eine einheitliche, abgrenzbare und den Anspruch auf Leitung erhebende Kultur der Mehrheitsgesellschaft gebe.

Daher ist es nicht erstaunlich, dass ein wesentlicher Stein des Anstoßes oft das Minarett ist. Das Minarett als Symbol des Islam wird nicht nur als Konkurrenz zu Kirchturm und Glockengeläut gesehen, es ist auch ein Symbol für eine tiefe Religiosität, die in einer säkularisierten Gesellschaft Unwohlsein erzeugt und häufig nicht nachvollzogen werden kann. Eine Erklärung dieser Religiosität mit Fanatismus und Terrorismus bietet ein (zu) simples Erklärungsmuster.

Um mit diesen tief liegenden Ängsten und Bedürfnissen umzugehen, reicht eine BürgerInnenbeteiligung nach Baugesetzbuch nicht aus. Im Gegenteil: Gerade Bürgerversammlungen als Massenveranstaltung der »Mehrheitsgesellschaft« führten bei vergangenen Moscheekonflikten in die Eskalation. Das öffentliche Podium unterstützt gerade jene Gruppierungen, die unter marketingtechnisch

ausgeklügelten Namen wie Pro (Name der Kommune) oder Bürgerinitiative Ausländerstopp unverhohlen nationalsozialistische Hetze gegen Muslime betreiben.

### Mediation nötig

Um mit Moscheekonflikten umzugehen, braucht es Aushandlungsprozesse, die gekennzeichnet sind durch Verbindlichkeit, klare Spielregeln und professionelle, einfühlsame Gesprächsführung. Unter der Moderation von neutralen, von allen Beteiligten akzeptierten VermittlerInnen kann es gelingen, die eigentlichen Interessen hinter den Argumenten herauszuarbeiten und gemeinsame Lösungsoptionen auszuarbeiten. Ob diese in baulichen Maßnahmen liegen, wie etwa in der Reduzierung der Minarett Höhe, in einer einfühlsamen Architektur oder transparenten Fassaden oder in der Förderung des kulturellen Miteinanders, der Kommunikation und Kooperation bleibt der Kreativität der Beteiligten überlassen. MediatorInnen machen keine inhaltlichen Vorschläge. Ihre Aufgabe ist es, ein angstfreies, offenes Gesprächsklima zu schaffen, das Kreativität überhaupt erst ermöglicht.

Mediation im öffentlichen Bereich ist eine Form der BürgerInnenbeteiligung, welche seit Mitte der 90er Jahre in Deutschland bei starken Konflikten Anwendung findet, beispielsweise im Abfall-, Verkehrs- und Stadtentwicklungsbereich<sup>2</sup>.

### Erfolgsbeispiel Bad Vöslau

Dass Mediation auch bei Moscheebaukonflikten hervorragend funktioniert, zeigt das Beispiel eines Moscheebaus im österreichischen Bad Vöslau. Als dort die Pläne des türkischen Sozial- und Kulturvereins ATIB für den Bau einer Moschee bekannt wurden, herrschte im idyllischen Bad Vöslau helle Aufregung. Umfragen und Unterschriften gegen das Projekt wurden gestartet, die FPÖ stürzte sich auf das Thema. Um die Spaltung der Kommune zu verhindern, beauftragte Bürgermeister Christoph Prinz den Mediator

Herbert Beyer. Sechs Monate wurde zwischen den im Gemeinderat vertretenen Parteien und den Vertretern der türkischen Bauherren verhandelt. In intensiven Gesprächen wurden Ängste auf beiden Seiten abgebaut und eine neue Richtung der Zusammenarbeit eingeschlagen.

### Umfassende Win-Win-Lösung

Das gemeinsam getragene Lösungspaket enthält nicht nur ein völlig neues Konzept für das muslimische Kulturzentrum, das auf orientalische Architektur, Minarette und Muezzinruf verzichtet. Es räumt der Gemeinde weitgehende Beobachtungs- und Kontrollmöglichkeiten ein. Um das Vertrauen der Bevölkerung in die Aktivitäten des Vereins zu stärken, wurde vertraglich vereinbart, dass drei Personen des Gemeinderats an den Vorstandswahlen von ATIB mit Einspruchsrecht teilnehmen können und die Gemeinde Einblick in die laufenden Vereinsaktivitäten bekommt. Außerdem wurde eine Arbeitsgruppe Integration eingerichtet, welche die Aktivitäten der Gemeinde für eine bessere Integration aller ethnischen und religiösen Gruppen vorantreiben soll. Darüber hinaus will die Gemeinde den betroffenen Straßenzug umgestalten, um das Wohnumfeld zu verbessern und die Bewohner des Viertels einzubeziehen.

Solche ausgewogenen und umfassenden Win-Win-Lösungen sind typisch für Mediationsverfahren: Es geht nicht mehr um das »Ja oder nein«, sondern ein »Ja, wenn...«. Am Ende verbucht jeder Gewinne auf dem Interessenkonto. In Bad Vöslau konnte die Spaltung der Bevölkerung verhindert werden. Die FPÖ blieb mit ihrer Protestkundgebung im Stadtpark mit extra angereisten Parteigenossen unter sich. Gegenseitiges Verständnis und Toleranz trat an die Stelle von Misstrauen und Angst. Die Moschee wurde im Oktober 2009 ohne weitere Proteste eröffnet.

<sup>2</sup> Beispiele von Mediationsverfahren unter [www.citycom-muenchen.de](http://www.citycom-muenchen.de)



### Mut gefordert

Mediationsverfahren erfordern von allen Beteiligten Mut. Von den am Verfahren beteiligten Gruppen (Nachbarn, Anwohner, Muslime ...) den Mut und die Bereitschaft, zuzuhören, aufeinander zuzugehen, Ängste offen zulegen und eine Lösung auszuhandeln. Von den kommunalen Entscheidungsträgern fordern sie den Mut, sich aktiv für eine inhaltlich offene, aber konsensuale Lösung einzusetzen und das Mediationsverfahren auf den Weg zu bringen. Und: Sie müssen aktiv die Trägerschaft für die Mediation übernehmen. Die muslimischen Vereine können das nicht. Erstens sind sie meist in Fragen der BürgerInnenbeteiligung nicht versiert und gehen zu spät und zu zögerlich auf die Gegner zu. Außerdem benötigen MediatorInnen neutrale AuftraggeberInnen – von

den Muslimen einseitig eingesetzte MediatorInnen würden kein Vertrauen der Gegner erhalten.

### Resümee

Vor dem Hintergrund der heftigen Konflikte um Moscheebauten in den vergangenen Jahren bietet Mediation einen Ausweg, der nicht nur kurzfristig den Konflikt löst, sondern langfristige Perspektiven für Integration und Zusammenleben bietet.

Die Vorteile der Mediation lassen sich so zusammenfassen:

- › Mediation berücksichtigt die tatsächlichen Anliegen aller Beteiligten, indem Emotionen und Ängste Ernst genommen werden;
- › Mediation strukturiert und versachlicht die Debatte durch Entzerrung von

städtebaulichen, kulturellen und religiösen Argumenten;

- › Mediation bietet die Chance, zukunftsorientierte Lösungen zu erarbeiten, die über die Abwehr und die Reduzierung des Bauvorhabens hinausgehen, indem sie das Gemeinwesen gemeinsam gestalten.

Die Beziehungen zwischen Muslimen und ihren Nachbarn sind es wert, diesen Stellenwert und diese Beachtung der Kommunen zu finden.

### AutorInneninfo



- \* Brigitte Gans  
Dipl. Geographin, Mediatorin und Ausbilderin BM® und NCRC (National Conflict Resolution Center, San Diego)
- \* E-Mail: Gans@mucweb.de

**Kampf, Flucht ... – Wirtschaftsmediation**

christian bähler & elke schwertfeger

fon. +49 (0)761 - 20 22 200

- » Konfliktklärung in Teams & Gruppen (24. - 30.07.2010, Königswinter/Bonn)
- » Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (16.10.2010, Freiburg)
- » 10. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 19.11.2010, Freiburg)

www.zweisicht.de

Al Weckert

# Networking für Mediationsteams

## Wie Kontakte den beruflichen Erfolg im Mediationsmarkt steuern

Bei Konflikten in Organisationen oder zwischen Einzelpersonen läuft die Suche nach geeigneter Vermittlung meistens über soziale Netzwerke. Die Beteiligten greifen zum Telefon und rufen Ihre Bekannten an: »Wir haben einen Konflikt, der bereits die ganze Abteilung lähmt. Kennst Du jemand, der uns bei der Konfliktklärung unterstützen kann?« Je größer das persönliche Beziehungsnetzwerk und je höher das Ansehen eines Mediationsteams ist, desto öfter werden Telefonnummer und Internetadresse des Teams an potentielle InteressentInnen weiter gegeben. Unter beruflichem »Networking« versteht man deshalb den Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen. Wer gut vernetzt ist, wird empfohlen und verfügt über die entscheidenden Informationen.

### Was »Networking« nicht ist ...

Ziel von »Networking« ist es, andere Menschen kennen zu lernen und Beziehungen einzugehen. Mit »Networking« bauen Sie bei neuen Bekannten Vertrauen auf und halten sich in Erinnerung. Der Vertrauensbonus zahlt sich im Verlauf Ihrer Bekanntschaft durch Empfehlungen aus. Sie profitieren wirtschaftlich gesehen also nicht von Ihren neuen Bekannten, sondern von den Kontakten Ihrer Bekannten.

Bei »Networking« handelt es sich also keinesfalls um das Verkaufen Ihrer Mediationsdienstleistung. Ganz im Gegenteil: Sie machen sich unbeliebt, wenn Sie neuen Kontakten gleich etwas »andrehen« wollen. Nehmen Sie

sich Zeit für das Kennenlernen fremder Menschen. Ihr soziales Engagement wird erfolgreicher verlaufen, wenn Sie entspannt wirken.

### Wie »Networking« Ihnen nutzt

Ein funktionierendes persönliches Netzwerk verbessert Ihre beruflichen Chancen sprunghaft. Als Netzwerker haben Sie den direkten Draht zu Informationen, die in der Branche als »heiß« gelten (zum Beispiel, dass die Spitzenposition eines Unternehmens oder einer Abteilung mit einer Person besetzt wird, die Mediation aktiv fördert). Sie verfolgen aufmerksam neue Trends der Nachfrageentwicklung:

› welche Folgen eine Gesetzesänderung hat

- › welche Wettbewerber mit welchen Angeboten und Preisen mit Ihnen konkurrieren
- › welche Begriffe und Etiketten bei Ihren Kunden gerade in Mode sind
- › welche neuen Dienstleistungsangebote sich in der Szene etablieren
- › wo sich Marketing oder Angebote lohnen
- › wie sich die eigene Angebotspalette an die aktuellen Marktentwicklungen anpassen lässt.

Auch in schwierigen Situationen des eigenen beruflichen Werdegangs hilft das Netzwerk. TeilnehmerInnen von Mediationsausbildungen helfen sich gegenseitig bei neuen beruflichen Herausforderungen und in Krisensitua-

tuationen. Gründer können sich als »ExpertInnenteam« oder GründerInnenstammtisch zusammen schließen. Durch den Austausch von Erfahrungen und Wissen entstehen ambitionierte Projekte (zum Beispiel eine Organisationsentwicklungsmaßnahme, die Sie allein niemals hätten stemmen können), Kooperationen (zum Beispiel multidisziplinäre Co-Mediation) oder größere gemeinsame Ziele (zum Beispiel eine Vereinsgründung).

### »Networking«-Effekte bei der Stellenbesetzung

Stellenbesetzung verlaufen heutzutage zum überwiegenden Teil über soziale Netzwerke. Mitarbeiter, die über Kompetenz im Bereich der Konfliktvermittlung verfügen, sind in vielen Positionen gefragt. In Netzwerken wird diese Kompetenz höher bewertet, als es sich in einer Bewerbungsmappe ausdrückt. Weisen Sie also Ihren Bekanntenkreis deutlich auf Ihre Zusatzausbildung als MediatorIn hin. Verweisen Sie in Ihrem

Xing-Profil und anderen digitalen Netzwerken auf Ihre Erfahrungen mit Konfliktvermittlung

und kooperativer Führung. Ihre Kontakte werden Sie weiter empfehlen, wenn eine Stelle frei wird, in der diese Qualitäten gefragt sind.

### »Networking«-Effekte bei der Auftragsuche

Durch wenige Stammkunden verdienen Mediationsteams mehr Geld als durch viele Einzelaufträge. Neukunden kosten viel Zeit, Geld und Energie für Werbung und Akquisition. Stammkunden hingegen tragen ohne größeren Zusatzaufwand immer wieder zum

Umsatz bei. Stammkunden machen darüber hinaus kostenlos Werbung. Diese Form der Werbung ist jedem anderen Marketing überlegen, weil sie besonders glaubwürdig ist. Menschen, die unter dem Einfluss eines Konflikts von Bekannten hören, dass diesen effektiv und diskret geholfen wurde, sind an der betreffenden Dienstleistung mit Sicherheit stark interessiert. Das Geschäft ist aus Sicht des Mediationsteams bereits »halb verkauft«.

### Die »Networking«-Praxis

»Networking« ist keine Verkaufveranstaltung und funktioniert ohne konkrete Ziele. Geben Sie dem Wachstum Ihres Netzwerks mindestens ein halbes oder ganzes Jahr Zeit, bevor Sie erste Erträge erwarten. Zeigen Sie sich regelmäßig in der Öffentlichkeit und reden Sie über Ihre Leistungen. Überlassen Sie jedoch Ihren Gesprächspartnern die Entscheidung, ob sie die Beziehung zu Ihnen vertiefen wollen. Je mehr Autonomie Ihr Gegenüber erlebt, desto wohler fühlt er sich in Ihrer Gegenwart. Legen Sie die Erfüllung Ihrer Wünsche an das Netzwerk »in die Hand des Universum«.

### Visualisieren Sie Ihre Kontakte

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Größe und Qualität Ihres Bekanntenkreises. Visualisieren Sie das Netzwerk als Baum, dessen Hauptäste Sie als »Nachbarn«, »Freunde«, »Mitschüler«, »alte Kollegen«, »Geschäftsfreude« usw. benennen. Schreiben Sie jeden Namen und jede Jobbezeichnung (zum Beispiel »Jana Meier, Pflegedienstleitung«) gut lesbar als Abzweigung an die großen Äste des Baumes. Eine Faustregel besagt, dass jeder Mensch mindestens 200 weitere Menschen kennt. In Ihrer direkten Umgebung lassen sich also problemlos 40.000 Personen erreichen (200 x 200). Wen oder was wollen Sie erreichen? Welche Kontaktperson in Ihrem Netzwerk steht für den ersten Schritt auf dem Weg zu Ihrem Ziel? Markieren Sie die Namen Ihres Netzwerk-Gemäldes farblich. Kontakte, die viele potentielle Kunden kennen und Ihnen

deshalb beruflich stark nützen können, heben Sie deutlich hervor. Bei diesen Menschen handelt es sich häufig um Vorstände von Firmen oder Organisationen, leitende Angestellte in Personalabteilungen, besonders umtriebige MitarbeiterInnen von Fortbildungsträgern oder Verbandsfunktionäre.

### Netzwerk-Pflege ist Chefsache

»Networking« ist Chefsache. Die Pflege Ihres Netzwerks lässt sich nur sehr eingeschränkt delegieren. Politiker, Meinungsmacher und Wirtschaftsbosse investieren rund ein Drittel Ihrer Zeit in persönliche Treffen und die Pflege Ihres Netzwerkes. Wie viel Zeit pro Woche investieren Sie in Pflege und Ausbau Ihres Bekanntenkreises?

»Networking« wird häufig vernachlässigt, weil es von »dringenden Aufgaben« in den Hintergrund gedrängt wird. »Networking« zählt jedoch als Unterbau des Gesamterfolges zu den Aufgaben mit hoher Priorität. Erfolgreiche Mediationsteams stehen immer auf dem Fundament eines tragfähigen Netzwerkes. Die zentrale Erkenntnis des modernen Zeitmanagements lautet deshalb: Für den langfristigen Erfolg haben »wichtige Aufgaben« eine größere Bedeutung als »dringende Aufgaben«. Zu den »wichtigen Aufgaben« zählt insbesondere das »Networking«.

Beginnen Sie bei der Netzwerkpflege wie ein Bauer im Frühjahr mit der Aussaat. Wen könnten Sie in welcher Form unterstützen? Anlässe finden sich an allen Ecken:

- › ein Anruf, eine Postkarte oder eine persönliche Email zum Geburtstag (Jubiläum, Beförderung ...)
- › ein Weihnachtsgeschenk für treue Kunden
- › die Weitergabe der Information, wenn eine interessante Stelle frei wird
- › eine Aufmerksamkeit auch für rangniedrige Mitarbeiter (Hausmeister, Kantine, Putzkräfte ...)
- › ein Anruf oder ein Besuch bei erkrankten, trauernden oder plötzlich allein stehenden Bekannten
- › das Weiterleiten eines interessanten



Artikels (zum Beispiel aus dem »Spektrum der Mediation«) an interessierte KollegInnen

- › das Angebot einer Assistenz oder Co-Mediation an Nachwuchskräfte oder KollegInnen anderer Herkunftsberufe
- › die gezielte Weitergabe eines Auftrags, den Sie aus terminlichen oder fachlichen Gründen nicht selbst annehmen können

Bedanken Sie sich bei Ihren Partnern und Förderern, wenn Ihnen geholfen wurde und drücken Sie Ihre Wertschätzung aus. Alle genannten Vorleistungen kommen in Form wachsenden Vertrauens zu Ihnen zurück.

### Netzwerke kennen Grenzen

Manchmal stoßen Sie an die Grenzen Ihres Netzwerks. Die Kollegen haben vielleicht gerade keine Zeit, wenn Sie ihren Ratschlag brauchen. Achten Sie darauf, dass Ihre Gesprächspartner auf Bitten problemlos mit einem »Nein« reagieren können. Für die Hygiene Ihres Netzwerks ist die Möglichkeit, Hilfesuche ablehnen zu dürfen, ein entscheidender Faktor. Wer durch Netzwerkpflege nicht mehr zum Kerngeschäft kommt, zahlt einen zu hohen Preis. Auch die Distanz zu Menschen, die wir nicht mögen, hat eine wichtige Funktion.

### »Networking«-Events

Den optimalen Rahmen, um das eigene Netzwerk auszubauen, bieten direkte Begegnungen mit fremden Menschen. Neue Kunden treffen Sie auf Events Ihres jeweiligen Fachgebiets (Messen, Kongresse ...), neue Kollegen im Rahmen von Verbandsveranstaltungen, Fachtagungen, bei Weiterbildungen und Vorträgen. Für Mediatoren sind die Regionalgruppen der Mediationsverbände die erste Anlaufstelle. Auf Workshops und Tagungen zu speziellen Themen lernen Sie Fachleute kennen, die Ihnen beruflich besonders nahe stehen. Nennen Sie bei Vorstellungsrunden und Diskussionsveranstaltungen immer Ihren Namen, Ihren Herkunftsort und Ihr Schwerpunktthema, bevor Sie Ihr

Anliegen äußern. Auf diese Weise haben Besucher einen Anknüpfungspunkt, wenn sie mit Ihnen ins Gespräch kommen wollen. Entscheidend für Ihren Erfolg bei »Networking«-Events ist Ihre Bereitschaft, gezielt auf fremde Menschen zuzugehen. Gehen Sie ruhig davon aus, dass Ihre GesprächspartnerInnen genau wie Sie hergekommen sind, um sich zu vernetzen.

### Systematische Netzwerkpflge

Erfassen Sie alle neuen Kontakte sofort in Ihr digitales Adressbuch. Zettel gehen verloren oder sind im entscheidenden Augenblick unauffindbar. Übertragen Sie auch die Bewertung Ihrer Kontakte in die Adressdatei. 20 Prozent Ihrer Kontakte sind für 80 Prozent Ihres Umsatzes verantwortlich. Es handelt sich hierbei um A-Kontakte, die mit rot markiert werden. A-Kontakte werden am sorgfältigsten betreut. B-Kontakte sorgen für weniger Umsatz, werden aber wenigstens zweimal im Jahr persönlich angesprochen. C-Kontakte werden in Form von Rundbriefen angeschrieben, D-Kontakte außen vor gelassen. Ihr Adressprogramm bietet Platz für Notizen. Hier können Sie Wissen über Hobbies und Besonderheiten Ihrer neuen Bekannten archivieren. Sammeln Sie unverfängliche Themen für einen spontanen Gesprächseinstieg.

### Top-Chancen für Netzwerk-Profis

Virtuelle Netzwerke wie Xing bieten ambitionierten Netzwerkern kostenlos (oder für niedrige Beiträge) professionelles Handwerkszeug an. Der Erfolg Ihres Auftritts hängt von der Qualität der Informationen ab, mit der Sie Ihre Präsentation füttern.

Netzwerk-Profis lassen keinen Branchen-Event aus, der Chancen bietet, neue Bekannte zu gewinnen. Haben Sie ein Spezialthema, das Sie in Form eines Vortrags oder im Rahmen einer Podiumsdiskussion anbieten können? Mediationsverbände laden zu Ihren Kongressen nicht nur Stars und Sternchen, sondern ganz bewusst ihre Verbandsmitglieder als Redner ein. Mediationsverbände bieten die

Organisation von Kongressen, Regionalgruppen, Fachgruppen und Mitgliederzeitschriften an. Schreiben Sie einen Beitrag über Ihr Spezialthema, so kommen Sie ins Gespräch. Übernehmen Sie ein Amt Ihres Verbandes. Als FunktionärIn eines Mediationsverbandes öffnen sich Ihnen Türen, die sonst verschlossen bleiben.

Gegenseitige Wertschätzung bringt Freude in unser Leben. In einer Welt, die sich immer schneller wandelt, entstehen durch aktives »Networking« Verbindungen, die an anderer Stelle verloren gehen. Netzwerke bieten Gelegenheit zum alltäglichen Erfahrungsaustausch, sie schützen uns in Krisensituation. Sie ermöglichen flexible Zusammenarbeit und bringen wichtige Aufträge durch die Vermittlung von aktiven Fürsprechern in Vereinen, Verbänden, Unternehmen und Organisationen ein. Legen Sie also noch heute los mit der Verwirklichung Ihrer persönlichen »Networking«-Ideen.

#### Literatur

- \* Oboth, Monika/Weckert, Al: Mediation für Dummies, Wiley Verlag 2010.

#### AutorInneninfo



- \* Al Weckert  
Volkswirt, Projektmanager, Organisationsentwickler, Mediator und Trainer für Gewaltfreie Kommunikation
- \* E-Mail: al.weckert@gmx.de

Petra Padberg

# Mediation in Ägypten

## ein Erfahrungsbericht

Im Zeitraum Anfang 2008 bis Ende 2009 wurde in Ägypten von Deutschland und Österreich gemeinsam ein EU-Twinning-Projekt »Institutional Strengthening of GAFI« durchgeführt. In diesem Rahmen habe ich die Komponente »Dispute Settlement« geleitet und eine alternative Streitschlichtungsstelle »Dispute Settlement Unit« mit dem Schwerpunkt Mediation in der GAFI implementiert. Die GAFI – General Authority of Investment and Freezones – ist eine dem ägyptischen Investitionsministerium nachgeordnete Behörde mit mehr als 2000 MitarbeiterInnen, die für den Abschluss bilateraler Investitionsstaatsverträge (Bilateral Investment Treaties) und für ausländische Investitionen (Foreign Direct Invest – FDI) zuständig ist. Diese Streitschlichtungsstelle soll – als Alternative zum herkömmlichen Gerichtsverfahren und auch zu Schiedsgerichtsverfahren (arbitration) – Konflikte zwischen ausländischen Investoren und ägyptischen Behörden gütlich lösen. Den Hintergrund für diese Entwicklung bilden die vielen Streitigkeiten zwischen ausländischen Investoren und

ägyptischen Behörden, die dazu geführt haben, dass die Investitionsbereitschaft ausländischer Unternehmen zurückgegangen ist. Als Schwellenland ist Ägypten jedoch dringend auf ausländische Investitionen angewiesen.

Daneben habe ich die Richter der Economic Courts ausgebildet, die in den letzten Jahren durch das ägyptische Justizministerium in fast allen ägyptischen Provinzen errichtet wurden. Sie sind auf Streitigkeiten zwischen Teilnehmenden am Wirtschaftsleben spezialisiert und entsprechen in etwa unseren Kammern für Handelssachen. Diese Gerichte sind durch Gesetz verpflichtet, in einem dem eigentlichen Rechtsstreit vorgeschalteten Güteverfahren mit Hilfe von Mediationstechniken gütliche Lösungen anzustreben. Die Ausbildung aller Richter der preparatory panels wurde von der UNDP (United Nations Development Programme) unterstützt und finanziert.

Rein zeitlich war aber das EU-Twinning-Projekt meine Hauptaufgabe.

Eine zu Beginn durchgeführte Befragung aller mit Mediation befassten Stellen in Kairo außerhalb der GAFI ergab, dass dort die Begriffe mediation und arbitration synonym verwendet wurden und keine Differenzierung zwischen diesen unterschiedlichen ADR-Verfahren erfolgte. So habe ich bei einem Treffen mit dem damaligen Direktor des im arabischen Raum sehr angesehenen Cairo Regional Centre for International Commercial Arbitration (CRCICA) Dr. Aboul Enim erfahren, dass dort arbitration und mediation in demselben Verfahren angeboten werden, ohne eine inhaltliche Unterscheidung oder auch nur eine Erläuterung vorzunehmen. Auch meine Befragung der MitarbeiterInnen innerhalb der GAFI erbrachte dasselbe Ergebnis.

Zwar werden international negotiation, mediation, conciliation und arbitration als klassische ADR – Verfahren unter eben diesem Begriff zusammengefasst. Tatsächlich bestehen aber vor allem zwischen mediation und arbitration grundlegende Unterschiede. Der

Hauptunterschied zwischen beiden Verfahren liegt bekanntlich darin, dass in der Mediation die MediandInnen selbst die Lösung mit Hilfe der MediatorInnen als Dritte erarbeiten, – oder auch nicht. Hingegen fällt im Schiedsgerichtsverfahren das Schiedsgericht letztlich als Dritter die Entscheidung und zwar in jedem Fall. Das Schiedsgerichtsverfahren ist daher im Grunde dem streitigen Gerichtsverfahren ähnlicher als der Mediation.

Allerdings führt die ägyptische »ADR Organisation« bereits seit einiger Zeit mit finanzieller Hilfe von USAID – United States Agency for International Development – Ausbildungen nach amerikanischem Vorbild durch. Vor allem die größte US – amerikanische Mediationsgesellschaft JAMS (Judicial Arbitration & Mediation Services neudrings Arbitration, Mediation and ADR Services) gibt ihre Regeln vor. Danach wird zwischen mediation und arbitration sehr wohl unterschieden.

Bei meiner Arbeit habe ich besonderen Wert auf diese Unterscheidung gelegt. Die Streitschlichtungsstelle – Dispute Settlement Centre – in der GAFI hat ihren Schwerpunkt in der Durchführung von Mediationsverfahren. Dazu wurden in zahlreichen Trainings in Kommunikation, Verhandlung und Mediation 121 JuristInnen der Behörde sensibilisiert und geschult. Gleichzeitig wurde ein Raster für die Akkreditierung von MediatorInnen sowie ein Code of Conduct entwickelt und in Zusammenarbeit mit USAID und IFC (International Finance Corporation – einer Organisation der Weltbank) ein Ausbildungscurriculum entwickelt.

Um den TrainingsteilnehmerInnen Einblick in den administrativen Ablauf eines Streitschlichtungszentrums in Deutschland und Österreich zu geben, wurde gegen Ende des Projekts eine Studienreise durchgeführt. Auf dieser Reise wurden in München durch den Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeit (BMWA) und das Europäische Institut für Kon-

fliktmanagement (EUCON) Einführungen in die administrativen Abläufe und das Tagesgeschäft – von einer Mediationsanfrage bis zur Beendigung und Nachsorge – organisiert. Der anschließende Besuch bei der UNCITRAL in Wien und dem Vienna International Arbitration Court (VIAC) verdeutlichten den TeilnehmerInnen noch einmal die Unterschiede zum Schiedsgerichtsverfahren, das durch angloamerikanische Einflüsse auch in Ägypten für den Bereich der Wirtschaft stark propagiert wurde.



Bei der Mediationsausbildung in Ägypten waren Unterschiede zur Mediation in Deutschland zu berücksichtigen, die auf der anderen Mentalität und der anderen Geschichte basieren. Während in Deutschland die Streitbeilegung durch Dritte noch Seltenheitswert hat, ist das in den arabischen Ländern schon seit den Zeiten vor dem Propheten Mohammed eine altbewährte Strategie der Konfliktlösung und diese Tradition ist ungebrochen. Auch heute ist es bei den arabischen Stämmen üblich, bei Konflikten die Hilfe eines neutralen Vermittlers in Anspruch zu nehmen, der meist aus demselben Stamm ist, häufig ist es der Sheikh. Selbst in Oberägypten, das keine Gesellschaftsstruktur nach Stämmen kennt, ist diese Konfliktlösung mit Hilfe von Vermittlern üblich.

Es entspricht dieser Mentalität, dass im Bereich der Wirtschaft, um die es bei meiner Tätigkeit ja letztlich ging, ganz andere Faktoren von Bedeutung sind als bei uns. So hängt der Erfolg einer wirtschaftlichen Tätigkeit in Ägypten nicht nur und nicht in erster Linie von wirtschaftlichen Fakten ab. Von entscheidender Bedeutung ist vielmehr die Art und Weise der Kommunikation. Daher ist für einen Investor, für seine Berater und für einen Mediator interkulturelle Kompetenz eine Grundvoraussetzung.

Die Kommunikation in Deutschland ist direkt und sachorientiert. Kritikpunkte werden offen angesprochen, die emotionale Beziehung tritt hinter die Sachbeziehung zurück. In Ägypten wie in der ganzen arabischen Welt ist diese Art der Kommunikation nicht üblich und führt daher oft zu Konflikten. In der arabischen Kultur herrscht ein indirekter Kommunikationsstil, der eher beziehungsorientiert ist: Probleme und Kritik werden immer nur indirekt und implizit angesprochen.

Ägypten hat, wie alle anderen arabischen Länder, eine kollektivistische Gesellschaftsstruktur, in der es für jedes Mitglied von zentraler Bedeutung ist, das Gesicht zu wahren. Die Ehre des Einzelnen ist die Ehre der gesamten sozialen Einheit. Ehre und Loyalität spielen auch in Kontroversen eine besondere Rolle.

Der Islam hat die schon zuvor bestehenden Strukturen der arabischen Händler und Kaufleute noch vertieft. Der Islam als Religion formuliert eine Wirtschaftsethik, die auch für das wirtschaftliche Handeln verbindliche Regeln aufstellt. Dazu gehören: Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Selbstlosigkeit, Wohlergehen und Wohltätigkeit. Diese Werte sind daher von einem vermittelnden Dritten, also auch einem Mediator, besonders zu berücksichtigen.

Auch die ausgeprägte Hierarchie in den arabischen Gesellschaften ist zu beachten. Ein offenes Gespräch, an

dem alle Hierarchiestufen beteiligt sind, wie wir es in Deutschland in der Mediation gewöhnt sind, ist daher ausgeschlossen. In arabischen Ländern würde dies einen Gesichtsverlust für alle Beteiligten, vor allem natürlich für die in der Hierarchie Höherstehenden, bedeuten. Daran würde jede Einigung scheitern. Daher sind dort in der Mediation zunächst Einzelgespräche, das »Caucusing«, das Verfahren der Wahl. In den Einzelgesprächen kann in einem »geschützten Raum« über den Konflikt gesprochen werden und können Optionen und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Von großer Bedeutung ist auch die damit verbundene Beziehungsentwicklung zwischen dem Mediator und der einzelnen Partei, wobei der Mediator besonders auf seine Neutralität achten muss.

Diese auf den Aufbau von Vertrauen gerichtete Vorgehensweise erhöht die Bereitschaft, das Verfahren durchzuführen und sichert damit dessen Kontinuität. So können viele Dinge bereits im Vorfeld im geschützten Raum geklärt werden, bevor das erste gemeinsame Treffen aller Parteien stattfindet. Das spart letztlich auch Zeit.

Auch die arabische Sprache führt zu Schwierigkeiten, die nicht nur mit der immer vorhandenen Übersetzungs-

problematik zusammenhängen. Das Arabische ist in allen Dialekten sehr poetisch, gefühlvoll und – vor allem – wertend. Dem entspricht naturgemäß auch die arabische Mentalität. Daher ist eine sachlich-nüchterne Darstellung eines Geschehens sehr schwierig. So ist der Mediator besonders stark gefordert, um den verbalen Beitrag der Parteien bereits in den Einzelgesprächen zu neutralisieren.

Als Resümee meine ich, dass die Ägypter mit der Einführung der Mediation gar nicht so sehr im Hintertreffen sind. Während es in Europa nicht an MediatorInnen, sondern an der Mediationsbereitschaft fehlt, fehlt es in Ägypten grundsätzlich nicht an Mediationsbereitschaft, wohl aber an ausgebildeten MediatorInnen. Das war übrigens auch der Kommentar der TeilnehmerInnen der Studienreise. Nicht verschweigen möchte ich aber auch, dass auch in Ägypten das offenbar weltweit anzutreffende Phänomen der Vorbehalte und Vorurteile der Anwaltschaft gegenüber der Mediation anzutreffen ist, vor allem aus unbegründeter Angst vor vermeintlichen pekuniären Nachteilen.

Bei meinem letzten Einsatz in Kairo im Dezember vergangenen Jahres hatte das »Dispute Resolution Centre«

bereits seine Arbeit aufgenommen und die ersten Mediationen durchgeführt und wie man mir berichtet, kommen täglich neue Anfragen hinzu. Auch die Richter der Economic Courts haben bereits in zahlreichen vorgeschalteten Mediationsverfahren gütliche Einigungen erreicht. Die Implementierung der Mediation in den genannten Bereichen war also erfolgreich.

#### AutorInneninfo



\* Petra Padberg  
Ass.iur., Wirtschaftsmediatorin,  
Executive Coach

\* E-Mail:  
padberg@padberg-consultancy.net

## SUPERVISION FÜR MEDIATOREN



Bärbel Rüll

Rechtsanwältin | Mediatorin BM | Supervisorin

Telefon 02623 80121

[www.mediation-im-westerwald.de](http://www.mediation-im-westerwald.de)

Editha Brandt

Rechtsanwältin | Mediatorin BM | Supervisorin

Telefon 02620 954881

[www.anwalt-familien-mediation.de](http://www.anwalt-familien-mediation.de)

Wir arbeiten nach der mediationsanalogen Supervisionsmethode.

Unsere Supervisionen sind vom BM als Ausbildungssupervisionen anerkannt.

Petra Claus, Ilse Erzigkeit und Petra Mieth

# Kooperation der Fachgruppe Planen und Bauen mit INQA-Bauen<sup>1</sup>

INQA-Bauen ist eine nationale Initiative aller Partner der Bauwirtschaft. Partner<sup>2</sup> von INQA-Bauen sind Sozialpartner, Bauherrenverbände, Fachverbände, Bund, Länder und Unternehmen; dazu gehört auch der Bundesverband Mediation e. V.



© Joakant - Pixelio.de

Die Instrumente von INQA-Bauen werden von Regionalen INQA-Bauen-Netzwerken umgesetzt. Petra Claus ist bereits seit 2004 Partnerin von INQA-Bauen und koordiniert die Regionalen Netzwerke<sup>3</sup> »Gutes Bauen in BW« und »Gutes Bauen in Bayern«. Durch die gleichzeitige Mitarbeit von Frau Claus in der Fachgruppe Planen und Bauen innerhalb des BM konnte die Kooperation zwischen dem BM und INQA-Bauen angestoßen werden. Daraus erwuchs 2008 bei einer Fachgruppentagung die Idee von Bärbel Weichhaus und Dr. Petra Mieth, das Regionale Netzwerk in Niedersachsen ins Leben zu rufen. Im November 2009 war es soweit, das Regionale Netzwerk in Niedersachsen veranstaltete das erste Netzwerktreffen in den Räumen der Handwerkskammer Hannover, die bereits beim Mediationstag 2008 in Hannover beteiligt war. TeilnehmerInnen dieses ersten sehr fruchtbaren Treffens war die Ingenieurkammer Hannover, in deren Räumen es auch stattfinden durfte, die Ar-

chitektenkammer Hannover und das Claim Consult Bau aus Holzminden sowie die Initiatoren Bärbel Weichhaus, Martina Vandreike, Gernot Wegemund und Petra Mieth. Bei einem weiteren Treffen im März 2010 konnte der TeilnehmerInnenkreis schon um die Handwerkskammer Hannover, die IG Bau und die BG Bau erweitert werden. Hier bildete sich eine erste Arbeitsgruppe zum Thema Konfliktmanagement.

Im November fand ebenfalls die erste große Auftaktveranstaltung zur öffentlichkeitswirksamen Vorstellung des Regionalen Netzwerks »Gutes Bauen in BW« statt. Der BM und die Fachgruppe Planen und Bauen wurden durch Ilse Erzigkeit mit einem Präsentationsstand vertreten. Am Informationsstand wurden intensive Gespräche zum Thema Konfliktkultur am Bau geführt. Sowohl Handwerker als auch Architekten und Ingenieure beklagten die durch Zeitdruck entstehende unzureichende Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Von einem Gesprächspartner kam sogar der Vorschlag, direkt auf der Baustelle ein Mediationsbüro einzurichten. Er war überzeugt, dass damit die gerichtlichen Auseinandersetzungen im Baubereich erheblich reduziert werden könnten. Ein Ingenieur informierte sich über Mediation zwischen Büroinhabern. Er hatte Streit mit seinem Teilhaber, der diesen Konflikt nun vor Gericht entschieden haben will. Im Gespräch wurde deutlich, dass sich die Differenzen nicht nur auf die Finanzen bezogen, sondern eine 20-jährige Partnerschaft auf dem Spiel stand. »Mir scheint, Mediation ist hier genau das richtige Werkzeug, aber mein Geschäftspartner ist dazu bestimmt nicht bereit.«... und wie der Zufall so will ... 2 Minuten später erscheint sein Geschäftspartner am Stand. Das Gespräch über Chancen der Mediation bei streitenden Gesellschaftern endete mit dem Satz: »... vielleicht lohnt sich eine Mediation wirklich, ich habe ja nichts zu verlieren!« Was daraus wohl geworden ist?

Die Auftaktveranstaltung hat mit Sicherheit dazu beigetragen das Thema Mediation im Bau- und Planungsbereich bekannt zu machen. Eine Fotogalerie und die Vorträge stehen im Internet<sup>4</sup> für Sie bereit.

<sup>1</sup> [www.inqa-bauen.de](http://www.inqa-bauen.de) Rubrik Organisation

<sup>2</sup> alle Partner unter [www.inqa-bauen.de](http://www.inqa-bauen.de) in der Rubrik INQA Bauen und Unterrubrik Partner

<sup>3</sup> alle Regionalen Netzwerke unter [www.inqa-bauen.de](http://www.inqa-bauen.de) in der Rubrik Regionale Netzwerke

<sup>4</sup> [www.gutes-bauen-bw.de/Nachbericht.whtml?lcr=ru](http://www.gutes-bauen-bw.de/Nachbericht.whtml?lcr=ru)

INQA-Bauen ergänzt und unterstützt die Initiativen »Architektur und Baukultur« (jetzt daraus hervorgegangen: Bundesstiftung Baukultur<sup>5</sup> und »kostengünstig qualitätsbewusst Bauen" des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS). INQA-Bauen wurde initiiert und wird unterstützt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). INQA-Bauen ist Bestandteil der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)<sup>6</sup>. Wer mehr über INQA-Bauen wissen will findet im Internet unter [www.inqa-bauen.de](http://www.inqa-bauen.de) viele Informationen. Wer persönlichen Kontakt zu INQA-Bauen sucht wendet sich am besten direkt an die Geschäftsstelle: [info@inqa-bauen.de](mailto:info@inqa-bauen.de).

Die inhaltliche Nahtstelle der Kooperation stellt das Referenzinstrument KOMKO-bauen<sup>7</sup> dar. Dieses ist ein gemeinsamer konkreter inhaltlicher Nenner der wesentlichen Partner (Sozialpartner, Verbände, Kammern, staatliche Institutionen, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften) in der Baubranche für neue Qualität der Arbeit. Das Referenzinstrument ist damit ein freiwilliger Standard der Branche. Es hat zudem die Funktion, zu weiteren Instrumenten der Partner hinzuzuführen und diese handlungsorientiert zu verknüpfen (auf der CD-ROM und im Internet).

KOMKO-bauen richtet sich in erster Linie an Planer, Koordinatoren und Bauunternehmen. Es hat zum Ziel, den Kommunikations- und Kooperationsprozess möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Die Potenziale und Fähigkeiten aller Beteiligten sollten rechtzeitig immer dann einbezogen werden, wenn es nützlich ist. Durch einen kooperativen Kommunikationsstil und gute Kooperation zwischen Planern, Steuerern und Ausführenden sollen aufziehende Probleme im Vorfeld gelöst werden, anstatt aufgetretene Probleme im Nachhinein zu verhandeln. Gleichzeitig sollen Kooperation und Kommunikation der Bauunternehmen untereinander verbessert werden. Zur Umsetzung dieser Ziele stellt KOMKO-bauen konkrete Orientierungs- und Analyse-Hil-

fen zur Verfügung. Unsere Fachgruppenmitglieder Claudia Peschen und Petra Claus beteiligen sich federführend daran, die Anwendung der Inhalte von KOMKO-bauen und damit angebunden das Thema Mediation gemeinsam mit weiteren Partnern von INQA-Bauen in die Fläche zu bringen.

Darüber hinaus lief vor einiger Zeit die Entwicklung des »Leitbild Bau«<sup>8</sup> des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), in das wiederum mehrere Partner von INQA-Bauen mit eingebunden waren. Zur Identifizierung geeigneter Leitbildthemen und zur Strukturierung des Leitbildprozesses haben die an der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes beteiligten Verbände eine Konzeptstudie zur Entwicklung eines Leitbildes Bauwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland in Auftrag gegeben. Auf Basis dieser Konzeptstudie<sup>9</sup> haben die Verbände der Wertschöpfungskette Bau sieben zentrale Themenfelder für den Leitbildprozess identifiziert:

- › Bedeutung der Bauwirtschaft in Wirtschaft und Gesellschaft
- › Märkte der Zukunft
- › Qualifikation der Beschäftigten
- › Innovationen
- › Qualität und Lebenszyklus von Bauten
- › Zusammenarbeit in der Branche
- › Legalität und Wertemanagement

Die beiden letztgenannten Themenfelder weisen wiederum einige Parallelen zu den Arbeitsinhalten unserer MediatorInnen auf. Sofern der Leitbildprozess fortgeführt wird, sollte überlegt werden, ob die Fachgruppe an dieser Stelle ebenfalls eingebunden werden sollte.

Die Umsetzung des Leitbildes Bau in die Praxis wurde in einer ersten Phase von drei Arbeitskreisen vorbereitet:

- › Lebenszyklusorientierung und Kooperation (Federführung: VBI)
- › Kommunikation (Federführung: HDB)
- › Qualifikation/Bildung (Federführung: BInGK und HDB)

<sup>5</sup> [www.bundesstiftung-baukultur.de](http://www.bundesstiftung-baukultur.de)

<sup>6</sup> [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

<sup>7</sup> [www.KOMKO-bauen.de](http://www.KOMKO-bauen.de) KOMKO-bauen gibt es auch als CD-ROM und als Kurzfassung in Broschürenform. CD-ROM und KOMKO-bauen-Broschüre: Bestellung und Download ebd.

<sup>8</sup> [www.bmvbs.de/Bauwesen-,1406.1017612/Leitbild-Bau.htm](http://www.bmvbs.de/Bauwesen-,1406.1017612/Leitbild-Bau.htm)

<sup>9</sup> Prof. Dr. Gerhard Bosch, Konzeptstudie zur Entwicklung eines Leitbildes der Bauwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Institut Arbeit und Qualifikation IAQ, Universität Duisburg-Essen, März 2007

### Literatur

- \* Steinborn, Volker et al: Praxishilfen von INQA-Bauen zur Re-Organisation der Bauwirtschaft. in: Bundesarbeitsblatt 11-2006, S. 10

### Kontakt

- \* E-Mail: [petra.claus@cmc-claus.de](mailto:petra.claus@cmc-claus.de)  
[petra.mieth@fh-mainz.de](mailto:petra.mieth@fh-mainz.de)  
[erzigkeit@t-online.de](mailto:erzigkeit@t-online.de)

### Weiterqualifizierungsangebote für Mediatorinnen und Mediatoren BM

**Herbst 2010  
bei Oldenburg und bei Stuttgart**

**Arbeit mit Täter-Opfer-Konstellationen  
Vertiefungskurs (56 Std.). Voraussetzung:  
Ausbildung als Schulmediator/in BM**

**Mediation in der Sozialen Arbeit  
Aufbaukurs (106 Std.) Voraussetzung:  
Ausbildung als Schulmediator/in BM.  
Erfüllt Anerkennungsvoraussetzungen  
als Mediator/in BM**

**Anti-Gewalt-Trainer/in  
Fortbildungskurs (142 Std.)**

**Fachberater/in für Konflikthilfe  
in der Sozialen Arbeit  
Lehrgang mit Hochschulzertifikat (300 Std.)  
Ausbildungen als Schulmediator/in BM  
oder Mediator/in BM werden  
angerechnet.**

**Infos und Ausschreibungen unter  
[www.institut-kompass.de](http://www.institut-kompass.de)**

# Zamsitzn und Ausredn\*

## Mediation im öffentlichen Bereich in Österreich

Die »öffentliche Mediation« boomt in Österreich. Repräsentative Verfahren wie das Flughafenforum Wien-Schwechat haben der Mediation zu internationaler Anerkennung verholfen. Eine Homepage des österreichischen Lebensministeriums<sup>1</sup> berichtet regelmäßig über neue best-practice-Projekte. Vor allem bei den Kommunen und staatlichen Entscheidungsträgern ist Mediation ein bekanntes und genutztes Mittel der BürgerInnenbeteiligung. Grund zu neidischen Nachfragen: Wie schafft das kleine Nachbarland das?



Moderieren im Park

Brigitte Gans sprach mit den Vorständen des Vereins möbius<sup>2</sup>, Harald Pilz und Maria Köck-Röck

### Frage: Welche Mediationsprojekte gab es in letzter Zeit in Österreich?

In den Jahren 1996-2004 wurden in Österreich ca. 12 größere Mediationsverfahren durchgeführt. Seit 2005 haben in Österreich im öffentlichen Bereich nach unserem Kenntnisstand mindestens 20-30 Mediationsverfahren stattgefunden, einschließlich kleinerer kommunaler Mediationsprojekte. Die bearbeiteten Konfliktfelder umfassen Projekte im Bereich Infrastruktur und Flächenwidmung, Produktions- und Energieversorgungsanlagen sowie soziale und interkulturelle Konflikte auf kommunaler Ebene (siehe

he Kasten). Zwei Beispiele wollen wir kurz vorstellen:

Typische »kleinere« Verfahren waren Mediationsprojekte der Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung unter dem Motto »Gutes Miteinander im Park« in den Jahren 2006-2008. Aus der räumlichen Nähe von Wohnhäusern und kleinen, sehr intensiv genutzten Parkanlagen waren Konflikte entstanden. Die BewohnerInnen der umliegenden Häuser wünschten sich Ruhe und Erholung, die ParkbesucherInnen betrachteten die benachbarte Grünanlage als Spielraum und Treffpunkt. An mehreren Gesprächsrunden nahmen ParknutzerInnen (oft mit Migrationshintergrund), AnrainerInnen und VertreterInnen der zuständigen Bezirkskommission und der lokalen Jugendbetreuungsinstitutionen teil. Dabei konnte gegenseitiges

Verständnis für die Bedürfnisse der unterschiedlichen Gruppen geweckt werden. Die Mediationsrunden bildeten den Ausgangspunkt für einen von der Gebietsbetreuung begleiteten Prozess zur Umsetzung der gesammelten Lösungsideen.

Ein größeres Mediationsverfahren beschäftigte sich im Jahr 2009 mit den Auswirkungen eines geplanten Wohnbauprojekts. An den Gesprächsrunden nahmen Vertreter des Grundeigentümers, der potentiellen Bauträger, der Bürgerinitiative, der involvierten Pfarre und je ein/e VertreterIn der politischen Parteien des Bezirks teil. Nach sieben Monaten und neun Gesprächsrunden unterzeichneten alle TeilnehmerInnen die Einigung in Form einer Abschlussvereinbarung. Beschlossen wurde ein Gesamtpaket, das neben einem reduzierten Wohnbau weitere Verbesserungen enthält, wie z. B. Revitalisierung historischer Bausubstanz, Vergrößerung und langfristiger Schutz des benachbarten Erholungsgebiets, neues Verkehrskonzept, Tier- und Pflanzenschutz, vergrößerter Kindergarten, Jugendspielplatz, etc. Die Bezirkspolitik hat zugesagt, die notwendigen politischen Beschlüsse für die Umsetzung des Lösungspakets herzustellen.

\*hochdeutsch: Konfliktlösung am Runden Tisch

<sup>1</sup> [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)

<sup>2</sup> Verein zur Förderung der Mediation im öffentlichen Bereich in Österreich

**Konfliktfelder, die in Österreich seit 2005 durch Mediation im öffentlichen Bereich bearbeitet wurden:**

- › Infrastruktur & Flächenwidmung
- › Tiefgarage
- › Flugplatz
- › Hochwasserschutzprojekt
- › Krisenmanagement Mobilfunk
- › Hochspannungsleitung in Kindergartennähe
- › Flächenwidmung/Wohnbauprojekt
- › Flurbereinigung
- › Produktionsbetriebe, Energieversorgung
- › Heizkraftwerk
- › Bioenergieanlagen
- › Steinbruch
- › Akku- und Batterieproduktion
- › Soziale kommunale, teilweise interkulturelle Konflikte
- › Errichtung eines Islamischen Kulturzentrums
- › Lärm und andere Probleme im Park
- › Lärm und Infrastrukturprobleme Kleingartengebiet/Wohngebiet
- › Hofmediationen im Gemeindebau
- › Hunde in der Stadt

**Frage: Mediation im öffentlichen Bereich »boomt« in Österreich. Wer sind die InitiatorInnen?**

Einige Verfahren sind dadurch zustande gekommen, dass aktive, überzeugte und kompetente MediatorInnen in Einrichtungen arbeiten, die Anlaufstellen für Konflikte sind, wie beispielsweise im Bereich der Gemeinwesenarbeit (Wiener Gebietsbetreuungen, Niederösterreichische Stadt- und Dorferneuerung) oder in Umwelthanwaltschaften. Bei manchen Projekten hat sich sicher auch fördernd ausgewirkt, dass einige MediatorInnen derzeit noch zu relativ geringen Stundensätzen arbeiten, bzw. in den genannten Institutionen überhaupt von der öffentlichen Verwaltung bezahlt werden. Ansonsten helfen oft erste kleine Projekte mit geringen Einstiegskosten den kommunalen AuftraggeberInnen, die Methode kennen zu lernen. Nach einem erfolgreichen Verfahren sind dann Nachfol-

geprojekte mit evt. auch höheren Kosten rasch gefragt.

Immer wieder wird in Konfliktsituationen auch seitens der Bürgerinitiativen oder von VertreterInnen politischer Parteien Mediation als Lösungsinstrument vorgeschlagen oder gefordert. Gleichzeitig ist es heute vielen PolitikerInnen wichtig zu signalisieren, dass sie BürgerInnenbeteiligung befürworten und ermöglichen. Das fördert immer wieder Entscheidungen zugunsten von Mediation.

Wichtig waren sicher auch Informationen darüber, was Mediation leisten kann und was nicht. PolitikerInnen, die eine klare Vorstellung von der Methode haben, oder denen Mediation von anderen KollegInnen empfohlen wird, die bereits Mediationsverfahren selbst erlebt haben, entscheiden sich im Bedarfsfall eher für Mediation.

**Einmal Mediation – immer Mediation: Statements von BürgermeisterInnen und BezirkspolitikerInnen**

*Mag. Peter Eisenschenk, Bürgermeister in Tulln: »Es hat sich gezeigt, dass mithilfe von MediatorInnen auch mit geringem finanziellen Einsatz gute Lösungen erreicht werden können. Damit 200 BürgerInnen wieder in Frieden leben können, gibt man doch gerne ein paar Tausend Euro aus!«*

*Ing. Martin Falk, Bürgermeister in Gars: »Ich habe Mediation nicht gekannt. Am Anfang steht natürlich die Sorge vor dem großen Unbekannten. Aber heute kann ich nur jeden ermutigen, diesen Weg zu gehen.«*

*Anneliese Federmann, Bürgermeisterin in Langenrohr: »Für Krisengespräche oder konfliktreiche Info-Veranstaltungen hole ich in letzter Zeit immer eine/n externe/n neutrale/n ModeratorIn bzw. MediatorIn dazu, der die Veranstaltung oder die Gesprächsrunde leitet. Das hat sich sehr bewährt, und ich selbst bin nicht mehr in einer heiklen Doppelrolle!«*

*Gerhard Zatlöckl, Bezirksvorsteher im 15. Wiener Gemeindebezirk: »In den dicht verbauten Gebieten unseres Bezirks ist es unumgänglich, dass die Bedürfnisse nach Austoben und Erholung immer wieder zu Konflikten führen. Mit der Zeit haben wir aber dazugelernt, dass Lösungen viel besser gelingen, wenn die Betroffenen selbst in einem Mediationsverfahren am runden Tisch mit einbezogen werden.«*

*Andrea Mayrhofer, Bezirksrätin im 21. Wiener Gemeindebezirk: »Nachdem es zweieinhalb Jahre so ausgesehen hat, als würde es keine Lösung geben, wurde zum ersten Mal im Bezirk ein Mediationsverfahren durchgeführt. Dabei haben wir alle sehr viel gelernt: uns besser zu verstehen und gemeinsam lösungsorientiert zu arbeiten, auch mit einer Bürgerinitiative. Gerade bei so komplexen Angelegenheiten gelingen Gespräche einfach viel besser, wenn man ein externes professionelles MediatorInnenteam dabei hat. Das Verfahren hat bewiesen, wie es funktionieren kann und wie es auch zukünftig immer öfter in diesem Bezirk funktionieren sollte.«*

*Ing. Heinz Lehner, Bezirksvorsteher im 21. Wiener Gemeindebezirk: »In einem beispielhaften Mediationsverfahren wurden gemeinsam mit den BürgerInnen Lösungen gefunden, die Jedlesee durch verschiedene begleitende Maßnahmen deutlich aufwerten und die Lebensqualität aller hier wohnenden Menschen heben werden.«*

*Christoph Prinz, Bürgermeister in Bad Vöslau: »Beim ersten Mediationsverfahren bin ich auf den Geschmack gekommen und habe danach immer wieder diesen Lösungsweg gesucht. Allen Betroffenen wird geholfen und BürgerInnen können sich konstruktiv beteiligen. Wenn wegen geplanter Projekte negative Stimmungen aufkommen, die man in einem Prozess konkret bearbeiten kann, hilft das der ganzen Gemeinde. Daher kann ich als Politiker Mediationsverfahren nur begrüßen.«*

### *Frage: Lässt sich mit dem Verein Möbius die Mediation im öffentlichen Bereich wirkungsvoll fördern?*

Möbius wurde im Jahr 2005 von AbsolventInnen eines Mediationslehrgangs als gemeinnütziger »Verein zur Förderung der Mediation im öffentlichen Bereich in Österreich« gegründet. Die derzeit knapp 30 ehrenamtlich arbeitenden Mitglieder setzen sich ausgehend vom Raum Wien und Niederösterreich dafür ein, Mediation als Instrument der Konfliktlösung im öffentlichen Bereich bekannt zu machen, über die Methode zu informieren und die Vorteile des konsensualen Interessensausgleichs gegenüber anderen Lösungsstrategien zu verdeutlichen. Basisinformationen zum Verein und zum Thema Mediation im öffentlichen Bereich bietet unsere Homepage [www.moebius.or.at](http://www.moebius.or.at). Die Hauptzielgruppen der Informationsarbeit sind vor allem EntscheidungsträgerInnen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft, bzw. Bürgerinitiativen und andere Konfliktbetroffene. Daher haben wir im Jahr 2007 die periodische Veranstaltungsreihe »focus möbius« gestartet. Jede Veranstaltung behandelt anhand eines thematischen Schwerpunkts den möglichen Einsatz und Ablauf von Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mediation, die Möglichkeiten und Chancen werden analysiert, die Grenzen aufgezeigt und diskutiert. Dabei werden wesentliche Informationen bezüglich der Verfahrensdauer und den zu erwartenden Kosten gegeben, und der Nutzen einer gemein-

samen, konsensualen Lösungsfindung durch alle Beteiligten wird aufgezeigt. Zusätzlich beteiligt sich möbius an der systematischen Information aller BürgermeisterInnen in Niederösterreich im Rahmen von Bürgermeisterkonferenzen. Möbius engagiert sich im Sinne der Vernetzung der MediatorInnen im öffentlichen Bereich, unterstützt den Erfahrungsaustausch und die Qualitätssicherung. Der Verein selbst betreibt keine Projektakquisition und führt keine Mediationen durch, bietet jedoch allen Beteiligten an Konflikten im öffentlichen Bereich eine kostenlose Erstberatung und die Vermittlung von spezialisierten MediatorInnen an.

### *Frage: Könnt Ihr eine Zukunftsprognose wagen, wie sich Mediation im öffentlichen Bereich zukünftig entwickeln wird?*

Wir sind überzeugt, dass die Nachfrage nach Mediation kontinuierlich ansteigen wird. Wir denken da weniger an große Infrastrukturverfahren, die vergleichsweise selten vorkommen. Die weitaus überwiegende Zahl von mediationswürdigen Konflikten sehen wir eher im Bereich einzelner Betriebe und deren AnrainerInnen, oder auf kommunaler Ebene, wo es um die Erhaltung oder Verbesserung der lokalen Lebensqualität geht. BürgermeisterInnen erleben Mediation zunehmend als entlastenden, bürgernahen, kostengünstigen und innovativen Weg der Konfliktlösung. BürgerInnen werden damit zur aktiven Mitarbeit an der gewünschten Lebensqualität ange-regt, anstatt nur die Gemeindeverwal-

tung dafür verantwortlich zu machen. Gerade mit dem zunehmenden Einsatz von Mediation sollte aber auch auf methodische Klarheit Wert gelegt werden. Nicht in allen Situationen ist Mediation die am besten geeignete oder von allen Beteiligten akzeptierte Methode. Wenn andere Formen der Partizipation zum Einsatz kommen, sollten diese nicht als »Mediation« bezeichnet werden. Umgekehrt sollten bei Mediationsverfahren immer die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen beachtet werden, um unnötige Frustrationen zu vermeiden. Nur ein professioneller Umgang mit dem Instrument Mediation im öffentlichen Bereich wird auf Dauer seriöse Ergebnisse erzielen. Unsere Erfahrung ist, dass EntscheidungsträgerInnen, die Mediation einmal erfolgreich ausprobiert haben, diesen Zugang immer wieder gerne wählen und gleichzeitig auch die Bereitschaft zur Finanzierung der Beratungskosten steigt. Bewährt hat sich auch, bei Informationsveranstaltungen BürgermeisterInnen einzubinden, die über persönlich erlebten Nutzen durch Mediation berichten. Dies motiviert andere EntscheidungsträgerInnen wesentlich mehr als Informationen von den MediatorInnen selbst.

Das Interview führte Brigitte Gans, Dipl. Geographin, Mediatorin und Ausbilderin BM® und NCRC.

#### Kontakt

\* E-Mail: [Brigitte.Gans@mucweb.de](mailto:Brigitte.Gans@mucweb.de)



Der Vorstand des Vereins möbius von rechts nach links: DI Mag Harald Pilz (Obmann), Lea Kerschner, DI Heinrich Eller (Kassier), DI Sonja Stepanek, DI Josef Reich (Schriftführer), DI Maria Köck-Röck (Obmann-Stellvertreterin).

# Sozialraumorientierte Netzwerke in Duisburg

## Konstruktiver Umgang mit Konflikten bei Kindern, Jugendlichen und MultiplikatorInnen

*Das Jugendamt Duisburg installiert seit 10 Jahren sozialraumorientierte Netzwerke mit Menschen, die in Jugendhilfe und Schule, in Kirchengemeinden, Stadtteiltreffs oder auf Polizeistationen mit jungen Menschen arbeiten bzw. konfrontiert werden. Ziel ist eine nachhaltig angelegte Veränderung der Konfliktkultur in den Stadtteilen. Die in den Netzwerken beheimateten MultiplikatorInnen werden über einen Zeitraum von ca. 1 ½ Jahren nach den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation (BM) zu MediatorInnen und KonfliktmanagerInnen ausgebildet, um über Projektarbeiten und Implementierung mediativer Elemente in ihren Institutionen Raum zu schaffen für einen gewaltfreieren Umgang miteinander.*



band wie dem einer Schulklasse zusammen trafen. Die Arbeitsergebnisse waren, bezogen auf einen gewaltfreieren Umgang in Schulklassen und auf dem Schulhof, beeindruckend. Eine erste Übungsgruppe Mediation startete mit MultiplikatorInnen aus Schulen, der Jugendhilfe und StudentInnen der Universität Duisburg.

Zeitgleich wurden mit dem Verfahren der Mediation und dem Einsatz unterschiedlicher Bausteine zur Entwicklung und Verstärkung sozialer Kompetenzen erste Erfahrungen in den Kinder- und Jugendzentren gesammelt. Wie würden sich die BesucherInnen auf diese inhaltliche Arbeit freiwillig einlassen, wenn sie nicht – wie in Schule – müssten? Wie konnten Settings entwickelt werden für junge Menschen, die zu recht unterschiedlichen Zeiten und nicht unbedingt jeden Tag die Einrichtungen aufsuchten?

Die ersten Versuche starteten in einem Spielzentrum für Kinder und Jugendliche von 6-15 Jahren. Welcher Rahmen war notwendig für die Implementierung mediativer Elemente, Rituale usw.? Wie sollte mit den wechselnden PraktikantInnen und ABM Kräften verfahren werden? Sollten Hausmeister ebenfalls einbezogen werden? Wird eine »Mini«-Ausbildung für alle benötigt?

Im Frühjahr 1994, gerade 8 Monate als Fachberaterin für die 17 städtischen Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen in Duisburg tätig, suchte ich nach neuen Methoden, den Alltag in den Einrichtungen gewaltfreier, konstruktiver im Umgang mit Konflikten gestalten zu können.

Traude Rebmann aus Stuttgart, eine Mediatorin der ersten Stunde, führte mich in die Mediation ein. Da die städtischen Kinder- und Jugendzentren insbesondere auch interkulturelle Begegnungsräume sind, war ich fasziniert von dem Gedanken, Konflikte

gleichberechtigt, in Augenhöhe und in Eigenverantwortung der Konfliktparteien für ihren Konflikt bearbeiten zu können. Aufgrund meiner Erfahrungen in der Arbeit mit muslimischen Menschen wusste ich um den hohen Stellenwert der Ehre und des Respekts (Namus und Zaigi) gerade bei interkulturellen Konflikten.

Ich startete mit kleineren Mediationsprojekten in Grund- und Gesamtschulen im Duisburger Raum aus der Überlegung, zunächst Erfahrungen mit Kindern bzw. Jugendlichen zu sammeln, die tagtäglich im selben Gruppenver-

Das Team verankerte mediative Bausteine, interkulturelles Lernen und Partizipation in seiner Konzeption; PraktikantInnen wurden eingewiesen. Es ging voran. Die positiven Erfahrungen verhalfen zu einer größeren Beachtung bei der Amtsleitung und in den Reihen der Bezirkspolitik. Die Verbreitung der Methode der Mediation in Deutschland tat ihr übriges. So konnte 1998 die erste berufsbegleitende Weiterbildung »Mediation und Konfliktmanagement« unter der Trägerschaft des Jugendamtes Duisburg starten.

18 PädagogInnen aus städtischen OT's, dem ASD (Allgemeiner Sozialer Dienst) und drei LehrerInnen einer Duisburger Gesamt- und einer Förderschule, türkischer, polnischer und deutscher Herkunft, wurden gemeinsam weitergebildet. Sie wurden gezielt angesprochen, weil sie bereits vernetzt miteinander arbeiteten und so die Chance bestand, diese noch zu intensivieren.

Dr. Wilfried Kerntke aus Offenbach wurde als Trainer gewonnen. Teil der Weiterbildung wurde die Installation von Mediationsprojekten in den beteiligten Einrichtungen mit dem Ziel, das neu hinzugewonnene »Werkzeug« als für die Arbeit hilfreich zu testen. Die positiven Erfahrungen führten ein Jahr später zu einer zweiten Weiterbildungsgruppe im Brennpunkt Duisburg-Hochfeld, ausschließlich mit PädagogInnen aus diesem Sozialraum.

Damit war der Auftakt für weitere gegeben, und zwar in den Sozialräumen Du-Rheinhausen, Du-Homberg und Du-Neumühl. Es bleibt zu hoffen, dass noch viele folgen werden.

Unterschiedlichste TrainerInnen, alle BM zertifiziert, begleiteten bzw. begleiteten diese Weiterbildungen; so Consolata Peron, Kerstin Bunte, Mechthild Roggenbuck, Michael Cramer, Dr. Jamie Walker, Kurt Südmersen und last but not least Cornelia Timm.

Erkenntnisse und Erfahrungen aus den zuerst gegründeten Netzwerken wur-

den prozessorientiert in die jeweils folgenden eingebaut. Beispielsweise werden keine externen SupervisorInnen mehr beauftragt, die Projektphasen zu begleiten. Als interne Supervisorin, Fortbildnerin und Weiterbildungsleiterin dieser Netzwerke habe ich diese Aufgabe zusätzlich übernommen. Hierfür gibt es drei wesentliche Gründe:

- › Nutzung meiner Kompetenzen und Feldkompetenzen als interne Supervisorin, Mediatorin, langjährige Fachberaterin und Projektmanagerin im Jugendamt Duisburg.
- › Nachhaltige Weiterführung des Angebots der Gruppensupervision bei Bedarf.
- › Kostenersparnis für die Netzwerkweiterbildungen.

Erwähnenswert ist, dass das Jugendamt Duisburg den Hauptanteil der Kosten der Weiterbildungen trägt. TeilnehmerInnen aus anderen Institutionen bezahlen lediglich einen Eigenanteil von insgesamt 300 Euro für insgesamt 7 Module à 2 Tage und einem Tag Projektinitiierung. Die Haltung der Amtsleitung zu diesem Arbeitsschwerpunkt ist von großer Wertschätzung geprägt.

Vor dem Erfahrungshintergrund in Duisburg gibt es gute Gründe für Weiterbildungsmaßnahmen, durch die pädagogische Fachkräfte, Priester, Polizisten usw. nach den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation (BM) aus dem selben Sozialraum zu KonfliktmanagerInnen und MediatorInnen ausgebildet werden:

- › Alle arbeiten mit Kindern und Jugendlichen im selben Sozialraum; in Kitas, Jugendzentren, Schulen, Kirchengemeinden und auf der Straße. Viele junge Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen erhalten damit die Chance, immer wieder einer veränderten, ge-

waltfreieren Konfliktkultur zu begegnen, diese für sich selbst als sinnhaft zu erfahren und sich zu verändern.

- › Die NetzwerkarbeiterInnen werden im Rahmen der Weiterbildung ebenfalls intensiv mit ihrem eigenen Wertesystem und ihrer individuellen Konfliktkultur konfrontiert. Auch sie erhalten sie die Möglichkeit, lang tradierte Verhaltensmuster zu durchbrechen, neue Wege zu gehen und bestenfalls positivere Erfahrungen mit ihrem veränderten Konfliktverhalten zu machen.
- › Die beteiligten Fachkräfte lernen sich »nebenbei« besser kennen, können Vorurteile ab- und Verständnis aufbauen für die Aufgaben der jeweils anderen. Eine Basis von Vertrauen wird aufgebaut, die absolut hilfreich ist bei der gemeinsamen Arbeit mit jungen Menschen im Sozialraum.
- › Die »Alltagsarbeit« der PädagogInnen kann, bezogen auf das Wohl des Kindes, ganzheitlicher, zügiger und mit kurzen Dienstwegen optimiert werden. Das Netz wird enger und präventive Arbeit zur Vermeidung von Kindeswohlgefährdung kann viel früher ansetzen.
- › Das Netzwerk trifft sich auch nach der Weiterbildung regelmäßig. Dies dient dem Austausch von Informationen, gemeinsamen Mediationsübungen u. v. m. In Kooperation



mit Stadtteilarbeitskreisen können Schief lagen im Sozialraum besser erkannt und bearbeitet werden.

Um die Nachhaltigkeit der Netzwerke zu stabilisieren und zu fördern, werden folgende Instrumente genutzt:

- › Die Installierung sogenannter Netzwerk-Koordinator/-innen. Diese bekleiden innerhalb des Jugendamtes die Stelle der Aussenstellenleitungen mit Dienst- und Fachaufsicht über die KollegInnen des Allgemeinen Sozialen Dienstes und sind innerhalb der jeweiligen Sozialräume aktiv vernetzt mit anderen Institutionen. Ihre Aufgabe besteht darin, Nachhaltigkeit durch vierteljährliche Einladungen der Netzwerke zu einem Treffen zu gewährleisten. Sinn und Zweck ist der Austausch von Informationen, Raum zu geben für Übungsmöglichkeiten, bezogen auf klassische Mediationen und Spieleinheiten. Die Aussenstellenleitungen versehen ihren Dienst in der Regel über viele Jahre und sind somit nachhaltig im Sozialraum präsent; ebenfalls ein bedeutsamer Faktor.
- › Das Angebot einer Gruppensupervision. Allen NetzwerkerInnen steht es frei, nach der Weiterbildung die Supervision bei mir fortzusetzen; dies auch weiterhin kostenneutral für die-



© appearance - Fotolia.com

jenigen, die nicht innerhalb der Stadtverwaltung tätig sind.

- › Kontinuierliche Fortbildungsangebote für alle in Form von insgesamt vier Fortbildungstagen (kostenneutral). Regelmäßige Bedarfsabfragen stellen ihre Mitbestimmung sicher.
- › Das Einverständnis der Leitungskräfte aller am Netzwerk beteiligten Institutionen liegt vor, die Projekte weiterführen bzw. – entwickeln zu dürfen, wenn sie als hilfreich für die Alltagsarbeit erkannt werden.

Die NetzwerkerInnen arbeiten während der Weiterbildung und in

ihren Projekten mit einer hohen Motivation und Kreativität. In der Regel nehmen sie auch nach Abschluss der Weiterbildung das Angebot der Supervision und der Fortbildung kontinuierlich in Anspruch.

Doch das Leben an sich verändert manchmal geplante Wege: Krankheiten, veränderte Arbeitsplatzsituationen, Versetzungen, Pensionierungen und vieles mehr können dazu führen, dass Netzwerkgemeinschaften minimiert weiter geführt werden, andere dazu stoßen.

Die Gewährleistung der Nachhaltigkeit ist in hohem Maße abhängig von der Ausdauer der beteiligten Menschen, den NetzwerkkoordinatorInnen und mir, um mit kreativen und brauchbaren Interventionen zu stabilisieren.

Generell ist fest zu halten, dass die Projekte in der Regel zu einer spürbaren Verbesserung des Arbeitsklimas mit Kindern und Jugendlichen führen und hilfreich sind für die Erweiterung sozialer Kompetenzen und einem friedvolleren Umgang miteinander.

#### AutorInneninfo



\* Elisabeth Rosenbach  
Dipl. Verwaltungswirtin,  
Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin MA,  
Mediatorin

\* E-Mail: lizarose@gmx.de

## Ausbildungssupervision



### Supervisionskompetenz für AusbilderInnen für Mediation 5-tägiges Seminar für die Anerkennung als AusbilderIn in Berlin

- 1. Termin:** Montag, der 30.08.2010 bis Mittwoch, den 01.09.2010  
Der Termin für den 2. Workshop wird im 1. Seminar gemeinsam verabredet.
- Referentin:** Carla van Kaldenkerken, step Berlin,  
Sozialpädagogin, Supervisorin (DGsv), Lehrsupervisorin,  
Mediatorin (BM) und Ausbilderin (BM)
- Preis:** 360,- € für den 1. Workshop und 240,-€ für den 2. Workshop

Informationen & Anmeldung: **step** Training Supervision Organisationsberatung  
www.stepberlin.de o. vankaldenkerken@stepberlin.de

# Fachgruppe Planen und Bauen

*Auf dem Jahreskongress 2004 des Bundesverbands Mediation in Frankfurt an der Oder haben sich MediatorInnen zusammengefunden, die sich mit der Mediation bei Planen und Bauen beschäftigen wollten. Sie waren ArchitektInnen, PlanerInnen, IngenieurInnen und KommunalpolitikerInnen. Sechs Menschen gründeten die Projektgruppe.*



Die kontinuierlichen und fachkundigen Aktivitäten zur Etablierung der Mediation im Planungs- und Bauwesen hat zum Beschluss der Mitgliederversammlung 2006 geführt, die Projektgruppe als Fachgruppe Planen und Bauen des Bundesverbandes Mediation anzuerkennen. Die überwiegenden Mitglieder der Fachgruppe sind MediatorInnen mit Grundberufen aus dem Bau- und Planungswesen. Seitdem ist die Fachgruppe kontinuierlich gewachsen und hat an Bedeutung gewonnen. Derzeit, im Jahr 2010, haben wir 33 Mitglieder. Wir treffen uns jährlich ca. dreimal an unterschiedlichen Orten in Deutschland.

## Unsere Ziele sind

- › Erfahrungsaustausch
- › Vernetzung
- › Definition des Geschäftsfeldes
- › Akquisition
- › Öffentlichkeitsarbeit,  
u. a. durch Tagungen

Die Fachgruppe »Planen und Bauen« im Bundesverband Mediation bringt ihr Spezialwissen in die Weiterentwick-

lung und Umsetzung des unter der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit in der Bauwirtschaft (INQA-Bauen) entstandene Referenzinstrument »Kommunikation & Kooperation« aller am Bau Beteiligten (KOMKO-Bauen) ein. INQA-Bauen ist in den Leitbildprozess der Bauwirtschaft der Bundesregierung eingebunden und hat sich in den Workshops entsprechend eingebracht ([www.inqa-bauen.de](http://www.inqa-bauen.de)). Seit 2008 ist die Fachgruppe Planen und Bauen offizieller Kooperationspartner von INQA Bau – Initiative Neue Qualität am Bau.

Die Fachgruppe mischt sich ein mit Stellungnahmen zu aktuellen Problemen bei Bau- und Planungsprozessen und macht auf die wirksame Methode der Mediation aufmerksam.

Mehr über die Fachgruppe unter: [www.mediation-planen-bauen.de](http://www.mediation-planen-bauen.de)

**Alle Interessierten sind herzlich eingeladen mitzumachen.**

## Kontakt

\* Bärbel Weichhaus  
Mediatorin BM®, Systemischer Coach,  
Prozessberaterin und Trainerin  
\* E-Mail: [baerbel.weichhaus@bmev.de](mailto:baerbel.weichhaus@bmev.de)

\* Roland Schüler  
Mediator BM®, Geschäftsführer Friedens-  
bildungswerk Köln  
\* E-Mail: [fbkkoeln@t-online.de](mailto:fbkkoeln@t-online.de)

## Mediation im Dialog

Netzwerk »Interne Mediation«  
unter dem Dach der Regionalgruppe  
Berlin etabliert

Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) tun es, die Evangelische Kirche tut es und die Deutsche Bahn tut es: Konflikte durch Mediation lösen. Warum dann nicht über den Tellerrand blicken und schauen, wie der andere das Konfliktlösungsinstrument einsetzt? Mit dieser Motivation regte ich als DB-Mediatorin ein Netzwerk »Interne Mediation« an und fand bei der Ombudsfrau der Deutschen Bahn, Birgit Gantz-Rathmann, Zustimmung und arbeitete ein Konzept für einen unternehmensübergreifenden Dialog aus. Schnell fanden sich PartnerInnen wie Sosan Azad von der RG Berlin, BM, Birgit Rieleit-Schöttner von der BVG, Martina Rohrbach von der Ev. Kirche und Roland Kunkel von step Berlin. Der erste Runde Tisch unter dem Motto »Interne Mediation im Aufbruch« am 8. Februar 2010 bei der DB bestätigte das große Bedürfnis sowohl von MediatorInnen als auch von Führungskräften nach Austausch. Das Netzwerk nahm Gestalt an. Nach dem Modell des World Cafe soll auch die kommende Veranstaltung am 28. Juni in den Räumen der BVG durchgeführt werden, mit Live-Mediation und speziellem thematischen Focus »Mediation als Führungskompetenz«. Auf Grund der starken Nachfrage soll im Herbst 2010, wieder in den Räumen der DB, eine dritte Veranstaltung stattfinden. Das Netzwerk »Interne Mediation« lebt und wirkt unter dem Dach der BM Regionalgruppe Berlin. Als nächstes werden meine KollegInnen aus dem DB-Mediatorenpool in der Region Rhein-Main angeregt, unserem Beispiel zu folgen.

\* Christiane Groß

Diplom-Volkswirtin und DB-Mediatorin  
[christiane.gross@deutschebahn.com](mailto:christiane.gross@deutschebahn.com)

# Neues von MiKK e. V.

## Mediation bei internationalen Kindschaftskonflikten

*Vor einem Jahr berichteten wir an dieser Stelle über die Gründung und Aktivitäten von MiKK e. V., dem Kooperationsprojekt von BM und BAFM. Nun möchten wir über die Weiterentwicklung des Vereins informieren.*

Nach wie vor nimmt die Zahl von Fällen elterlicher Kindesentführung sowie von Anträgen bezüglich des internationalen Umgangs- und Sorgerechts und demzufolge die Zahl Ratsuchender zu. Nach einer Statistik des Bundesamts für Justiz ([www.bundesjustizamt.de](http://www.bundesjustizamt.de)) waren 2004 277 Familien von diesem Problem betroffen, 2008 waren es dann schon 527 Familien. Während MiKK 2008 39 Anfragen erhielt, stieg diese Zahl im letzten Jahr auf 59 Anfragen, vorwiegend bezogen auf Kindesentführungen, an. Die Anfragen kommen nicht nur von den Eltern oder Familien selbst, sondern immer mehr von AnwältInnen, RichterInnen und Behörden – zunehmend auch aus dem Ausland. Wir informieren, motivieren und beraten alle Beteiligten und prüfen, ob sich der Fall für eine Mediation eignet. Entscheiden sich beide Eltern für eine Mediation, vermitteln wir geeignete MediatorInnen (siehe auch [www.mikk-ev.de/deutsch/mediatorenliste](http://www.mikk-ev.de/deutsch/mediatorenliste)). Wir bemühen uns, dass immer mehr Betroffene Mediation in Anspruch nehmen und damit ihre Konflikte nachhaltiger und umfassender klären, als das im Rahmen einer Gerichtsverhandlung möglich ist.

Hierzu ein Beispiel: Eine griechische Frau hat gemeinsam mit einem deutschen Mann zwei Kinder; alle leben für viele Jahre zusammen in Frankreich, bevor sie vor 5 Jahren als Familie nach Deutschland ziehen, wo beide Eltern gute Jobs finden – sie als Künstlerin und

er als Lehrer. Im Jahr 2007 kommt es zur Trennung des Paares und die Mutter geht ohne Einverständnis des Vaters mit beiden, inzwischen 10 und 11 Jahre alten, Kindern nach Griechenland zurück. Der Vater ist entsetzt und maßlos enttäuscht über diesen Vertrauensbruch, schafft es jedoch, weiterhin Kontakt zu halten und die Kinder regelmäßig zu



© Miredi - Fotolia.com

besuchen – er leitet kein gerichtliches Verfahren ein, um die Kinder zu schonen. Im Jahr 2009 nun behält er die Kinder nach den Sommerferien bei sich. Die Mutter, ihrerseits verängstigt, ohnmächtig und voller Sorge, stellt unverzüglich einen Antrag nach dem Haager Kindesentführungsübereinkommen (HKÜ). Das deutsche Gericht entscheidet innerhalb von 6 Wochen analog des HKÜ, dass beide Kinder nach Griechenland zurückkehren sollen. Der Vater droht damit, mit beiden Kindern unterzutauken und sie jedenfalls nicht freiwillig fahren zu lassen. Die Rechtsanwältin der Mutter, selbst eine der MediatorInnen von MiKK, informiert beide Eltern über die Möglichkeiten von Mediation in solchen Fällen. MiKK gelingt es, beide Eltern zu einer Mediation zu motivieren und kurzfristig eine Co-Mediation

zu organisieren. Innerhalb der an drei aufeinanderfolgenden Tagen stattfindenden Mediation können die Eltern einen Entwurf für eine gemeinsame Vereinbarung erarbeiten, den sie später in Rücksprache mit ihren AnwältInnen wie folgt konkretisieren: Die Kinder fliegen gemeinsam mit der Mutter zurück nach Griechenland in ihr gewohntes Umfeld,

der Vater hat regelmäßig Kontakt und besucht die Kinder so oft wie möglich, bis er seine Übersiedlung nach Griechenland organisiert hat und eine Arbeit und eine Wohnung in der selben Stadt gefunden hat, um dann wieder aktiv als Vater am Alltagsleben seiner Kinder teilzuhaben. Die Mutter sagt zu, sämtliche Strafverfahren wegen der Entführung einzustellen

und den Vater bei der Arbeits- und Wohnungssuche zu unterstützen.

Neben der Beratung und dem Fallmanagement betreibt MiKK Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung. Unsere neue Website [www.mikk-ev.de](http://www.mikk-ev.de) ist seit Juni 2009 online. Die Übersetzungen in Englisch, Französisch und Polnisch sind in Arbeit; bis dahin bleibt die alte Website [www.bafm-mediation.de/international](http://www.bafm-mediation.de/international) geschaltet. Auch bei Wikipedia gibt es inzwischen einen Eintrag zu MiKK e. V. Im vergangenen Oktober erschien im Verlag C.H. Beck das Buch »Mediation bei internationalen Kindschaftskonflikten«, herausgegeben von Christoph C. Paul und Sybille Kiesewetter (siehe Buchbesprechung Spektrum Heft 37/2010). Das von 12 AutorInnen verfasste Buch erweckt viel Interesse in

deutschen, aber auch internationalen Fachkreisen bis dahin, dass wiederholt nach dem Erscheinen einer englischen Übersetzung gefragt wurde. Ferner erschien 2009 der Artikel »An International Mediation: From Child Abduction to Property Distribution« von Christoph C. Paul und Jamie Walker im American Journal of Family Law. Christoph C. Paul wurde für seine Pionierarbeit und sein großes Engagement auf dem Gebiet der Mediation bei internationalen Kindschaftskonflikten sowohl mit dem Bundesverdienstkreuz im November 2009, als auch mit dem Sokrates-Preis für Mediation der Centrale für Mediation im April 2010 geehrt.

Das Interesse an unserer Arbeit über Landesgrenzen hinweg drückt sich zunehmend in Einladungen aus, bei Fachtagungen und Kongressen Präsentationen oder Workshops durchzuführen. So beteiligen wir uns weiterhin an der Fortbildung von deutschen HKÜ-RichterInnen und waren zur 7. European Conference on Family Law des Europarates zum Thema »International Family Mediation« und zum Europäischen Kolloquium »L'enfant et la médiation familiale en Europe« in Paris als ExpertInnen eingeladen. Wir stellten unsere Arbeit der interdisziplinären Arbeitsgruppe »Internationale Familienmediation« im belgischen Außenministerium sowie VertreterInnen des kanadischen Außenministeriums und MitarbeiterInnen der kanadischen Konsulate in Deutschland vor; im Rahmen eines EU-Projekts zur Brüssel II-a Verordnung führten wir einen Workshop mit rumänischen RichterInnen in Bukarest durch. Im Auftrag des Internationalen Kinderentführungszentrums und dem Justizministerium in den Niederlanden bildeten wir MediatorInnen weiter und besuchten die Zentrale Behörde Frankreichs gemeinsam mit VertreterInnen der deutschen Zentralen Behörde. Im Dezember 2009 hatten wir die Möglichkeit, am Internationalen Symposium zu Kindesentziehungen des Auswärtigen Amtes teilzunehmen und sind Mitglied der ExpertInnengruppe »Guide to Good Practice on Mediation« der Haager Kon-

ferenz für Internationales Privatrecht. Im nun seit drei Jahren etablierten deutsch-polnischen Mediationsprojekt fand das 4. Treffen und Seminar im September 2009 in Breslau statt. Im Jahr 2009 wurde zudem eine deutsch-polnische Ministerialgruppe gegründet, die sich mit grenzüberschreitender Mediation befasst und sich im Dezember 2009 erstmals mit VertreterInnen aus beiden Ländern unter Beteiligung von MiKK e. V. in Berlin traf. Im April 2010 war MiKK Kooperationspartner der interdisziplinären Fachkonferenz »Binationale Kindschaftskonflikte zwischen polnischen und deutschen Eltern und Institutionen« des Evangelischen Jugend- und Fürsorgewerkes und des Sozialpädagogischen Fortbildungsinstituts Berlin-Brandenburg, und konnte dort im Rollenspiel und Vortrag Mediation und die Arbeit des Vereins vorstellen. Ein deutsch-spanisches Projekt ist in Vorbereitung und der deutsch-amerikanische Austausch mit MediatorInnen der Global Justice Initiative wurde intensiviert. Gemeinsam mit der belgischen NGO Child Focus beantragten wir ein EU-Projekt zum Thema »Training in international Family Mediation«, das nunmehr bewilligt wurde; weitere KooperationspartnerInnen sind die Katholische Universität Leuven und das niederländische Internationale Kinderentführungszentrum.

Zur Absicherung der Qualität unserer Arbeit entwickelten wir Evaluationsbögen für MediandInnen und MediatorInnen, die nach jeder Mediation ausgefüllt werden sollen. Auch diese werden in mehrere Sprachen übersetzt.

Im Februar 2010 führte MiKK zum sechsten Mal die zweitägige Fortbildung für MediatorInnen durch, die Interesse haben, in diesem Bereich zu arbeiten. Somit konnten wir unser Netzwerk auf nunmehr 70 MediatorInnen ausweiten, die in 17 Sprachen medieren können. Für alle Mitglieder und anerkannte MediatorInnen des BM und der BAFM ist die Mitgliedschaft bei MiKK kostenfrei. Mitglieder, die über entsprechende Voraussetzungen verfügen und unsere Fortbildung besucht haben, können

sich kostenlos in die MediatorInnenliste eintragen lassen.

MiKK ist als gemeinnütziger Verein anerkannt und wird im Wesentlichen noch vom BM und der BAFM finanziert. Wir sind bestrebt, finanziell selbständig zu werden und arbeiten intensiv an einem Fundraising-Konzept. Im April 2010 stellten wir MiKK bei einem gemeinsamen Berliner Regionalgruppentreffen des BM, der BAFM und des Berliner Anwaltsvereins vor – was wir gern auch in anderen Regionen Deutschlands anbieten. Beim BM Kongress in Berlin im September werden wir ebenfalls eine Präsentation zu unserer Arbeit machen. Für Anfragen aus dem BM stehen wir gern zur Verfügung.

#### AutorInneninfo



\* Jamie Walker  
Erwachsenenpädagogin, Ausbilderin BM®  
\* E-Mail: [info@jamiewalker.net](mailto:info@jamiewalker.net)



\* Sybille Kiesewetter  
Dipl.-Psychologin und Mediatorin BAFM  
\* E-Mail: [info@mikk-ev.de](mailto:info@mikk-ev.de), [www.mikk-ev.de](http://www.mikk-ev.de)

# Mediation und ihre gesellschaftliche Relevanz

## Professionalisierung; Probleme; Potenziale

Interview Prof. Dr. Gräfin v. Schlieffen

*Sehr geehrte Frau Prof. Dr. Gräfin v. Schlieffen, welchen Weg hat Mediation in Deutschland aus Ihrer Sicht in den vergangenen Jahren zurückgelegt? Was waren Meilensteine, besondere Erfolge, Rückschläge?*

In den vergangenen Jahren hat die Mediation durch den Einsatz vieler engagierter Menschen einzelne, konkrete Fortschritte erzielt. Einen großen Durchbruch gab es bisher aber nicht; man kann jedoch eine allgemeine Aufmerksamkeit, einen Klimawechsel zugunsten der Mediation verspüren. Außerdem ist die Mediationsbewegung realistischer geworden – auch das sehe ich als Erfolg. Vor zehn Jahren glaubten noch viele, mit einer Ausbildung und einem Schild an der Türe könne man vollberuflich Mediator werden. Dann begann der Staat, der sich immer stärker einbrachte, über die ernüchternden Fallzahlen aufzuklären. Zu dieser Entwicklung kam der Siegeszug der Richtermediation. Die Justiz führte uns vor, unter welchen Bedingungen Mediation im Augenblick überhaupt funktioniert: Wenn sie für den Medianden kostenlos ist, und wenn sie von autoritativen Strukturen gedeckt wird.

Das klingt erst einmal nicht gut. Aber es stellte einen vor die Wahl: Man konnte sich weiterhin nur um sich selbst drehen und sagen: »Aber die anderen machen keine richtige Mediation«, oder aber man raffte sich zu einer Bestandsaufnahme auf und sagte: »Endlich ist die Zeit vorbei, wo die meiste Energie in Definitionen, Standardisierungen, Zertifizierungen und Abgrenzungsgefechte ging«. Jetzt haben alle gemeinsam eine Priorität: Mediation muss Medianden erreichen. Mediation ohne Medianden überlebt



nicht. Diese Botschaft ist glücklicherweise bei der Mehrheit angekommen.

Lassen Sie mich noch ein Wort zu den Rückschlägen sagen. In den beiden vergangenen Jahren bot sich der Mediation in Deutschland anlässlich der Umsetzung der EU-Mediationsrichtlinie eine große Gestaltungschance. Voraussetzung wäre gewesen, dass die Vertreter der Mediation mit einer Stimme gesprochen hätten. Dies scheiterte an der Uneinigkeit der Mediationsverbände. Nachdem im »Deutschen Forum für Mediation« bereits ein mehrjähriger Einigungsprozess auf dem Weg gewesen war, stellten die beiden größten Verbände ihre Mitarbeit im Forum ein und versuchten zusammen mit einem weiteren kleinen Verbündeten, gegenüber dem Ministerium als alleinige Vertreter der Mediation in Deutschland aufzutreten. Mit diesem verbandspolitischen Schritt wurde die Mediation in Deutschland vorerst in zwei Lager gespalten und eine historische Chance vertan. Dies war nicht nur vom Ergebnis her bedauerlich, sondern auch aus Sicht der

Mediationsentwicklung überflüssig, da beide Seiten letztlich durch keine Sachfragen getrennt sind. Insbesondere haben sich alle Beteiligten in der Frage der Qualitätsstandards auf denselben Katalog geeinigt.

*Wo verorten Sie Mediation in Deutschland heute? Welchen Stellenwert hat Mediation als Konfliktlösungsverfahren gegenwärtig?*

Mediation ist im allgemeinen Bewusstsein angekommen. In der Theorie ist sie in Deutschland geradezu überpräsent. Man gewinnt den Eindruck, dass Mediation inzwischen zum Inbegriff aller nicht-justiziellen Konfliktlösungen avanciert ist. Sie ist Leitkonzept geworden. Darüber geraten manchmal die anderen Konfliktbearbeitungsformen in den Hintergrund. Man ruft sofort nach Mediation und nennt Mediation, was besser unter einen anderen Begriff passen würde.

In der Praxis blüht Mediation überall da, wo sie laut Theorie eigentlich ein Problemfall, »keine ganz echte Mediation«, ist. Neben der Richtermediation sind der Täter-Opfer-Ausgleich und die vielfältigen innerorganisatorischen Vermittlungsverfahren mit ihrem besonderen Neutralitätsverständnis zu nennen. Die Fallzahlen niedergelassener, professioneller Mediatoren sind nach den verfügbaren Angaben noch immer gering.

Wird der vollberufliche Mediator überhaupt eine Chance haben? Zurzeit fehlt ihm noch die Unterstützung einer berufspolitischen Vertretung, die als Dachverband angesehen werden kann. Ohne eine derartige Organisation, die von allen legitimiert sein muss, kann der professionelle Mediator nicht

gegen seinen mächtigen Widersacher durchgesetzt werden: die Anwaltschaft. DAV und BRAK lehnen den Mediator als selbstständiges Berufsbild neben dem Anwalt ab. Wenn man den professionellen Mediator möchte, kann man nicht die Augen davor schließen, dass man sich in einem Konflikt mit der Anwaltschaft befindet. Insofern steckt jeder Anwalt, der die Mediation vertritt, in einem Rollenkonflikt, der reflektiert werden müsste.

**Wie bewerten Sie den inflationären Gebrauch des Begriffes Mediator im gegenwärtigen öffentlichen Diskurs?  
(Stichwort: Kredit-Mediator)**

Sicher ist es gut, den Mediationsbegriff profilscharf zu halten. Zu viele Energien sollte man aber nicht auf abgrenzende Aktivitäten verwenden. Ich vertraue in die Überzeugungskraft standardgerechter Mediation.

**Wie sind Sie persönlich mit Mediation in Berührung gekommen? In welchem Zusammenhang hat Mediation für Sie gewinnbringenden Einfluss auf die Lösung eines konkreten Konfliktes gehabt?**

Der visionäre Fritjof Haft, der mit so vielen Ideen und Projekten schon immer der Zeit ein oder zwei Dekaden voraus war, kam in den Neunziger Jahren auf den Gedanken, dass die Mediation für ihre künftige Entwicklung eine akademische Grundlage benötigt. Nur durch ein universitäres Studium können letztlich Mediatoren und Anwälte professionell ebenbürtig werden. Da Hagen die einzige Universität in Deutschland war, die ein solches Studium bundesweit einrichten konnte, und ich wie er als Rhetoriker und Rechtsphilosoph das Verständnis für die Relativität des Rechts mitbrachte, fragte er mich, ob wir nicht zusammen dieses Projekt angehen wollten. Das gemeinsame Pflänzchen ist mit der Zeit kräftig gewachsen. Wir bieten nicht nur drei weiterbildende Mediationsstudiengänge an, sondern haben es auch erreicht, dass Mediation Pflichtfach in unserem grundständigen Jurastudium ist – und

Hagen hat immerhin die größte juristische Fakultät Deutschlands.

Wenn wir an meinem Lehrstuhl erhebliche Konflikte hätten, würden wir sie natürlich mit Mediation zu lösen versuchen. Bislang reichen uns mediationsähnliche Verfahren zur Klärung von Situationen und Strukturierung von komplexen Problemen.

**Welchen Stellenwert hat Mediation für Sie persönlich/ für Ihr Umfeld?**

In meinem Hauptberuf bin ich Rechtswissenschaftler. Mein besonderes Interesse gilt den Grundlagen und Methoden. Aus meiner Zuständigkeit und Bewunderung für die juristische Methode ist mein nicht minder großes Engagement für Alternativen zur juristischen Konfliktbearbeitung entstanden. So wurde Mediation für mich Lehr- und Forschungsfach. Außerdem leite ich das Contarini-Institut für Mediation, das unsere wissenschaftlichen Aktivitäten bündelt, und unterstütze die DGM.

**In welchen Bereichen wünschen Sie sich in Zukunft mehr Mediation, wo hat Mediation als Verfahren Entwicklungspotenzial?**

Mediation wird zurzeit praktisch überall ausprobiert. In jedem Lebensbereich finden sich mediationsgeeignete Konflikte. Eingebettet in Organisationen mit Reputation (Berufskammern, Bildungsträger, Vereine), ist es leichter, Mediatoren zu erreichen. Wichtig ist allerdings: Wenn sich Mediation professionalisieren möchte, sollte der Mediator zunehmend hauptberuflich in Erscheinung treten. Mediation als Laien- oder Nebentätigkeit ist sinnvoll, wird als Haupterscheinungsbild aber die Professionalisierung verhindern. Weniger der Begriff als das Berufsbild Mediation sind in der Öffentlichkeit zu entwickeln und zu schärfen.

**Wenn Sie sich Mediation in Deutschland in etwa 15 Jahren vorstellen, welche Unterschiede wird es in der öffentlichen**

**Wahrnehmung und im Grad der Professionalisierung geben, welche Möglichkeiten der Konfliktintervention wird Mediation eröffnet haben?**

Die Zukunft der Mediation hängt vor allem von der Vernunft der Verbände ab. Ohne einen starken Dachverband Mediation wird Folgendes passieren: Zum einen fehlen die Ressourcen für eine nachhaltige Gewinnung von Mediatoren, zum anderen wird sich die Anwaltschaft in der Frage der Professionalisierung durchsetzen.

**Unabhängig vom Realitätsbezug: Was wünschen Sie sich ganz persönlich für die Mediation in Deutschland?**

Mediation in Deutschland war lange Jahre eine Sache relativ geschlossener Kreise. Mit dem folgenreichen Eingreifen von Justiz und Politik, mit standespolitischer Interessenkollision und der öffentlichen Verbreitung der Mediationsidee bricht diese hermetische Ordnung auf und ein offener Prozess sich im Lande Bahn. Das Mediationsverständnis wird dadurch pluraler und pragmatischer, aber es geht endlich voran. So haben auch die problematischen Entwicklungen letztlich zu etwas Positivem beigetragen: dass Mediation immer häufiger Mediatoren erreicht.

Die Fragen stellte Deodat v. Eickstedt

**AutorInneninfo**



- \* Deodat v. Eickstedt
- \* E-Mail: deodat.v.eickstedt@gmx.de

# Maßnahmen, Missstände, Maßstäbe

## Interview Prof. Dr. Angela Mickley

*Die »Mutter der Schulmediation« in Deutschland über die Entwicklung von Mediation an Schulen*

**Wie kam es dazu, die beiden Bereiche Mediation und Schulalltag zusammenzuführen und was hat sich seither getan?**

Interessierte Lehrer in Berlin, die 1990/91 mit Gewalttätigkeit nachhaltiger umgehen wollten, erkannten das Potential von Mediation für den Schulalltag und wollten Methodik und Philosophie dahinter kennen lernen. Die erste 20stündige Ausbildung fand nach vielen internen Schulseminaren in einer Volkshochschule Ende 1991 statt. Dann finanzierte das Berliner Institut für Lehrerbildung (BIL) Projekte an mehreren Schulen, innerhalb derer ich hunderte Schüler, Lehrer, Rektoren mit Intervention in und Bearbeitung von Gewalt- und Konfliktsituationen vertraut machte.

In Kooperation mit Jamie Walker, die einige Jahre an der TU Berlin in der Lehrerbildung Mediation lehrte, und Ortrud Hagedorn am BIL, die das Schulmediationskonzept für die Grundschule adaptierte und umfangreich einführte, erreichten wir zahlreiche Schulen, bieten Rektoren zu Gesamtkonzepten und führten kontinuierlich Weiterbildungen durch

Obwohl Mediation und gewaltfreier Umgang miteinander trotz Verankerung im Schulgesetz nach wie vor keine Bestandteile der Lehrerbildung sind, wurde das Konzept von vielen Schulen etabliert und weiter entwickelt.

**Ist es sinnvoll, mediations-ähnliche Verfahren »erst« in den Schulunterricht zu integrieren, oder müsste man schon viel früher ansetzen?**

Es ist effektiver, vorher zu beginnen, wie z. B. an der FH Potsdam in den BA



Studiengängen Sozialarbeit sowie Bildung/Erziehung und MA Familie, und in der Lehrerbildung, wo alle künftigen Referendare konsensuale Konfliktintervention und -bearbeitung lernen. Das bereitet sie auf die Schulrealität methodisch und ethisch umfassend vor und sie vermitteln als Multiplikatoren ihren Schülern nötige Schlüsselkompetenzen. Zusätzlich erreichen sie auch viele Elternhäuser. Unzählige Lehrer sehen die Problematik, engagieren sich und nutzen inhaltliche, methodische und organisatorische Unterstützung. Die sichtbare Wirkung dieser Initiativen bewirkt oft eine Finanzierung von Anschlußprojekten

**Welche konkreten Ansätze für die präventive Arbeit haben sich aus vergangenen Konfliktsituationen, beispielsweise in Winnenden, entwickelt?**

In Brandenburg wurde in Zusammenarbeit mit der Polizei ein Notfallordner entwickelt, der für eskalierte Situationen Maßnahmen empfiehlt. Dazu ergänzen wir jetzt diagnostisches und handlungsorientiertes Instrumentarium

für frühzeitige Prävention, das Lehrern hilft, Schülergefährdung rechtzeitig zu erkennen und Intervention erleichtert.

In der Potsdamer Sicherheitskonferenz konnte ich z. B. Polizei und Stadtvertretern zu einem Schulnotfall-Konzept, Wirkung und Kosten nachhaltiger Bearbeitung nennen und die Umsetzung begleiten.

Allerdings wird immer noch erst nach Konzepten gesucht, wenn Gewalt passiert ist, und Prävention unzureichend finanziert.

**Wie sieht das in der Praxis aus?**

Ich arbeite für Wirkungseinschätzung mit einem dreigliedrigen Modell, das in der Bearbeitung eines Konfliktes neben akuter Gewaltein-schränkung den kurativen/ heilenden und den präventiven Anteil der Intervention berücksichtigt. Mediation kann alle drei Bereiche beinhalten. Untersuchungen im Grund- und Hauptschulbereich zeigten eine Reduktion gewalttätiger Auseinandersetzungen um etwa 40%. Dazu kommt eine Sekundärwirkung auf die Familien betroffener Schüler.

Die höchste Effektivität wird in nun fast 20 Jahren Mediationspraxis an Schulen erzielt, wenn von Rektoren über Lehrer- und Schülerschaft bis zu Sekretären und Hausmeistern alle in die konstruktive Fokussierung einbezogen sind, zu den gewünschten Veränderungen beitragen.

**Es gibt also Positivbeispiele, die nur nicht in der Weise in die Öffentlichkeit gelangen wie die negativen Auswüchse?**

Ja, wo sich Menschen engagieren, passiert auch etwas. Es gibt viele schuli-

sche und private Initiativen, Schulmediationsgruppen des Bundesverbandes Mediation, Lehrerweiterbildungen, Schüler werden Konfliktlotsen oder Peer-Mediatoren.

Statt nach einer Gewalttat per Videoüberwachung Täter zu verfolgen, werden immer häufiger Taten verhindert, das fördert Konfliktfähigkeit und sozialen Frieden und spart viel Geld.

### **Was sagt das Ihrer Meinung nach über unser System und die Gesellschaft aus, in der wir leben, oder wie könnte eine andere Perspektive aussehen?**

Gewalttätig ausgetragene Konflikte und ihre Auswirkungen können in die Berechnung des Bruttosozialproduktes einfließen. Verhinderte oder konstruktiv bewältigte Konflikte werden bisher nicht positiv berechnet. Bhutan ist der einzige Staat, der neben dem Bruttosozialprodukt auch das Glück der Bevölkerung zu messen versucht. Die rein materiellen Errungenschaften einer Gesellschaft sagen wenig über das Wohlbefinden ihrer Mitglieder aus.

### **Der Bundeskongress steht vor der Tür. Welche Wünsche haben Sie für den bevorstehenden Kongress in Berlin? Welche Impulse könnten von dort ausgehen?**

Ganz im Sinne des Mottos »Streitkultur« wird die Art der Auseinandersetzung an Schulen thematisiert. Das Ziel ist, Konflikte nicht zu unterdrücken, sondern sie konstruktiv und offen miteinander auszutragen.

Die Lehrerbildungsstätten können dort einen Überblick gewinnen und in Kooperation mit den Schulämtern und Lehrern integrierte Vorgehensweisen entwickeln

Die Schulgesetze der Länder verlangen, dass Lehrer den Schülern soziale Fähigkeiten und gewaltfreie Konfliktbearbeitung vermitteln und diese anwenden. Das berechtigt die Lehrerschaft, dies in ihrer Ausbildung vermittelt zu bekommen, um mit den wachsenden

sozialen Problemen, die in die Schulen wirken umgehen zu können. »Es heißt dann immer: »das weiß man doch...!«, aber soziale Fähigkeiten und ein wertschätzender Umgang miteinander gehen darüber hinaus. Die Fähigkeit, dies zu vermitteln, ist eine erlernbare Kompetenz. Die Lehrerschaft sollte das gesetzlich verankerte Recht auch einfordern.

### **Brauchen die Lehrer für die Ausübung ihrer Aufgabe mehr Unterstützung?**

Lehrer sind zunehmend bereit, ihr eigenes Verhalten zu überdenken, um die schwelenden Konflikte nicht noch zu verschärfen. Oberstufen- und Gymnasiallehrer erhalten heute immer noch eine sehr reduzierte pädagogische Ausbildung. Und es gibt zu viele Berichte, aus denen hervorgeht, dass Lehrer an Mobbing gegenüber einzelnen Schülern beteiligt sind. Der Missbrauch des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Lehrern und Schülern kann zu versetzten Gewaltäußerungen führen, bei denen Schüler physische Gewalt an Schwächere weitergeben, die sie als verbale Gewalt in Lehreräußerungen empfangen haben.

Den erlernten und praktizierten Umgang mit Konflikten auch den Schülern zu vermitteln, entspricht darüber hinaus eindeutig dem Auftrag der Schule. Lehrer brauchen Raum für alternative Möglichkeiten, Schüler eigene und kreative Erfahrungen mit der Vielfalt sozialen Verhaltens erleben und friedlich-streitbare Interessenvertretung lernen zu lassen.

Konkret heißt das, effektiv bearbeitete Konflikte wirken sich konstruktiv auf den Schulalltag aus. Durch eine veränderte Stimmung in der Klasse fällt Druck weg und die Leistungen steigen. Die Hirnforschung liefert eindeutige Erkenntnisse zur Relevanz von Schulumgebung und Lehrerverhalten für die Lern- und Leistungsfähigkeit der Schüler. Es geht im Grunde darum, dass Kinder und Jugendliche wieder Freude am Lernen und Schulleben gewinnen.

### **Was wären wünschenswerte Schritte in die richtige Richtung?**

Zum einen der Ausbau präventiver Konfliktbearbeitung und zum anderen, wie der Friedensforscher Johan Galtung es nennt, die Demokratisierung von Mediation, also die effektvolle und wertschätzende Konfliktaustragung auf breiter Basis. Der Blick auf strukturelle Veränderung des Schul- und Bildungssystems muss geschärft und die verlässliche Verfügbarkeit mediativer Interventions- und Bearbeitungsmöglichkeiten fester Bestandteil unserer Bildungseinrichtungen werden. Dazu gehört neben pädagogischer und lehrfachlicher Professionalität die im Schulgesetz verlangte Konfliktkompetenz der Lehrerschaft.

Die Fragen stellte Deodat von Eickstedt

#### **Kontakt**

\* E-Mail: [deodat.v.eickstedt@gmx.de](mailto:deodat.v.eickstedt@gmx.de)

#### **Weiterqualifizierungsangebote für Mediatorinnen und Mediatoren BM**

##### **Methodenseminare bei Stuttgart**

„...wenn am Anfang alles unklar ist..“

**Methoden und Settings der Prämediation (12/10)**

„...wenn die Konfliktbearbeitung weder freiwillig noch vertraulich ist..“

**Methoden und Settings im Umgang mit Zwangskontexten (02/11)**

„...wenn die Vergangenheit übermächtig ist..“

**Methoden und Settings im Umgang mit Leidensgeschichten (04/11)**

„...wenn das Problem nicht zur Methode passt..“

**Unterschiedliche Mediationsstile fallbezogen einsetzen können (05/11)**

**Infos und Ausschreibungen unter [www.institut-kompas.de](http://www.institut-kompas.de)**

# Wirtschaftsmediation

Elisabeth Kals und Heidi Ittner



Elisabeth Kals, Heidi Ittner  
Wirtschaftsmediation, Hogrefe Verlag GmbH  
& Co. KG, Göttingen 2008,  
ISBN 978-3-8017-2016-2  
19,95 €, 111 Seiten

**T**rocken-sachlich ist dieser Band aus der Reihe »Praxis der Personalpsychologie« des Hogrefe-Verlags betitelt. Doch dahinter stellen die Autorinnen anschaulich die Bedeutung des Menschlichen und Zwischenmenschlichen, – der Tiefenstruktur –, auch in Wirtschafts-Konflikten dar. Das große Verdienst dieses Buches ist sicher, dass mit der Zielgruppe dieser Reihe (Personalentwickler, Führungskräfte, Organisationsberater und Trainer, ...) eine Leserschaft von in der Wirtschaft Tätigen nicht aus einem juristisch, sondern psychologisch orientierten Blickwinkel mit Mediation vertraut gemacht wird. Es ist äußerst kompakt, was dem Leser hier in gut 100 Seiten geboten wird. Das Buch ist immer dann besonders gut, wenn es um die fachliche Darstellung psychologischer Hintergründe geht. Das zweite Kapitel »Modelle« z. B. liefert eine hochkompakte, anschauliche Darstellung von Konflikten allgemein und im Besonderen in der Arbeitswelt. Konfliktstile, Ent-

stehung und Verlauf von Konflikten sind sehr gut dargestellt und geben auch den nicht einschlägig vorgebildeten LeserInnen eine gute Grundlage, um zu verstehen, was in Konflikten wirksam wird. Die Bedeutung von Emotionen und die komplexe Wechselwirkung von Emotion, Kognition und Handeln, sowie der angemessene Umgang damit in der Mediation sind trefflich herausgearbeitet und – ebenso wie die Frage nach der (empfundenen) Gerechtigkeit – auch für erfahrene MediatorInnen gewinnbringend zu lesen. Definitionen und Beschreibungen im ersten Kapitel dagegen sind manchmal vage, manchmal widersprüchlich oder unverständlich, insbesondere dann, wenn es um die von den Autorinnen als »psychologische Mediation« bezeichnete geht. Ein Beispiel: als deren besondere Kennzeichen werden u. a. Kriterien genannt, die jeder Mediation zu eigen sind, wie z. B. »das Denken und Handeln in Alternativen bei der Suche von Erklärungen und Lösungen, statt sich auf dominante erste Überlegungen festzulegen«. Die Autorinnen konstruieren die »psychologische Mediation« im Gegensatz zu den von ihnen als »weniger standardisierten und unaufwändigeren Varianten« (S. 10), bzw. zur »juristisch oder ökonomisch geprägten Mediation« (S. 2). Das mit »Analyse und Maßnahmenempfehlung« überschriebene dritte Kapitel stellt die Mediationsphasen dar. Auch wenn man an einzelnen Punkten andere Einschätzungen haben mag, liefert dieses Kapitel ein sehr gutes Verständnis vom Ablauf eines Mediationsverfahrens und den Besonderheiten im Wirtschaftskontext. Die Unterscheidung zu Abläufen der Mediation in anderen Kontexten, z. B. im Sozialbereich, ist jedoch auch hier immer wieder pauschal und damit nicht wirklich zutreffend. Unter »Spannweiten der Wirtschaftsmediation« zeigen die Autorinnen sehr gut auf,

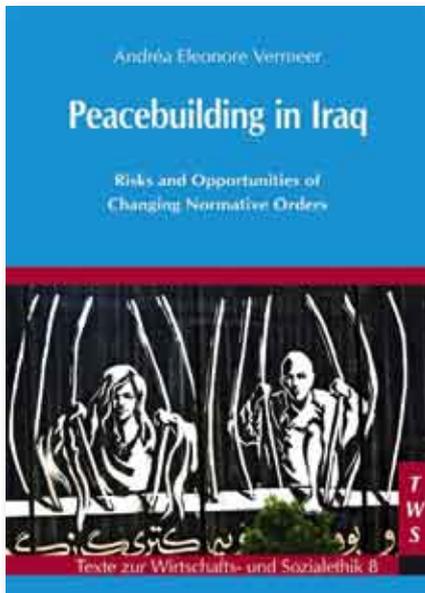
wie sowohl kurative Mediation wie auch prophylaktisches mediatives Arbeiten im Wirtschafts- und Arbeitsweltkontext sehr sinnvoll sein kann. Schade, dass auch hier »psychologische« und »juristische« Mediation als Gegensatz dargestellt wird, und dabei als »juristische Mediation« eher eine Anwaltsverhandlung als Mediation beschrieben wird: »Bei der juristischen Mediation geht es um (...) objektiv kodifiziertes Recht. (...) Konflikte werden durch die Brille der Rechtsgrundlage analysiert und gelöst.« (S. 68) Das vierte Kapitel mit dem Titel »Der Mediator« ist entlang der im ersten Kapitel definierten Merkmale der psychologisch orientierten Mediation aufgebaut. Darin findet sich fundiertes Fachwissen, doch ist die Logik manchmal schwer nachvollziehbar, z. B. wenn ein ganz eigener Arbeitsansatz wie die Klärungshilfe unter »Techniken und Methoden der Gesprächsführung« oder wenn der »Mut zur psychologischen Methodenvielfalt« als Interventionsmethode aufgeführt wird. Ein komplexes Fallbeispiel eines Konflikts im Unternehmen bildet als fünftes Kapitel den sehr gelungenen Schlusspunkt des Buches, dem sich noch Literaturempfehlungen sowie eine umfangreiche Literaturliste anschließen. Neben der fachlich-methodischen Auseinandersetzung betonen die Autorinnen immer wieder die Bedeutung der inneren Haltung des Mediators. **Fazit:** Ein Buch mit großen Stärken wie Schwächen, – je nach Blickwinkel und Vorkenntnissen der LeserInnen, und sehr unterschiedlich von Kapitel zu Kapitel.

## Kontakt

- \* Anja Köstler  
Ausbilderin BM®, Trainerin,  
Team+Organisationsentwicklung
- \* E-Mail: [anja.koestler@arcor.de](mailto:anja.koestler@arcor.de)

# Peacebuilding in Iraq

Andrea Vermeer



Andrea Vermeer  
*Peacebuilding in Iraq: Risks and Opportunities of Changing Normative Orders – Texte zur Wirtschafts- und Sozialethik, Band 8*  
 Berlin 2009, ISBN 978-3-868930-17-7  
 22,80 €

**W**ie verhält sich zivilgesellschaftliche Entwicklung zu Friedensaufbau? Was passiert mit den Aktivisten in einer kollektivistischen Gesellschaft? Andrea Vermeer hat mit ihrer Dissertation eine engagierte Studie vorgelegt, in der sie am Beispiel Irak diese Fragen analysiert und reflektiert.

Sie trägt damit bei zu der lauter werdenden Debatte über die Zweckmäßigkeit der Ansätze des Friedensaufbaus.

Meist wird Friedensaufbau gleichgesetzt mit der Entwicklung zivilgesellschaftlicher Organisationen, gekoppelt an Themen wie Partizipation, Emanzipation und Soziale Bewegung. Projekte, die darauf Bezug nehmen, werden gerne gefördert und umgesetzt in Form von capacity building-Trainings für die AkteurInnen und die Unterstützung zur gegenseitigen Vernetzung

»Hört beim Projektentwurf auf die lokale Stimme« ist eine viel gebrauchte Floskel. Die zentrale Frage ist, ob die lokalen Aktivisten nicht in einen gefährlichen Spagat zwischen lokalen und internationalen Anforderungen geraten. Das vorliegende Buch zeigt einmal mehr, dass in der Praxis lokale Aktivisten in die Zange geraten zwischen Werten und Ansätzen, die sie nur teilweise verstehen, sowie den Wünschen und Anforderungen der eigenen Gesellschaft. Gerade an diesem Punkt setzt Vermeer an und liefert eine detaillierte empirische Fallstudie.

Es ist in erster Linie ein wissenschaftliches Buch. Innerhalb eines Jahres hat die Autorin im Irak 37 Interviews geführt mit AktivistInnen zivilgesellschaftlicher Organisationen und Menschen aus unterschiedlichen Berufsfeldern. In einer qualitativen Analyse reflektiert sie den oben genannten Spagat. Dabei konzentriert sie sich auf: a) Tradition und Kultur, b) die Spannung zwischen Individualität und Kollektivität, c) die Motivation für und Erwartungen an die zivilgesellschaftliche Arbeit und d) die Sicht der lokalen AktivistInnen.

In dieser interessanten Auseinandersetzung wird vor allem deutlich, wie wenig Friedensaufbauprojekte auf lokale Werte und Erfahrung Rücksicht nehmen. So schreibt Vermeer, dass 97% der Befragten keine konkreten Vorstellungen haben von Demokratie, Zivilgesellschaft und Gendergerechtigkeit.

Für mich betont dieses Buch explizit, worüber viele Friedensfachkräfte nur munkeln: Lokale Mitarbeiter haben oft eine sehr andere Vorstellungen von der Arbeit als entsendete westliche Friedensfachkräfte. Leider gibt es viele Projekte, bei denen dieses lokale Element aus dem Blick geraten ist.

Gerade in der Kritik sucht die Autorin nach neuen Ansätzen für Friedensarbeit. Sie nennt vier Möglichkeiten für eine angepasste Weiterentwicklung des Friedensaufbaus im Irak: 1. eine enge Zusammenarbeit mit Bildungsinstituten, 2. Arbeiten am Selbstverständnis der zivilgesellschaftlichen AkteurInnen; 3. Einbeziehen der religiösen Gruppen; 4. Fördern innergesellschaftlicher KonfliktvermittlerInnen

Für Friedensaktivisten ist dieses Buch lesenswert, weil es anregt, eigene Konzepte zu hinterfragen. Für MediatorInnen ist dieses Buch interessant für die Frage der Nutzung der Ressourcen der lokalen VermittlerInnen zur Lösung der Konflikte. Ein kritisches Buch wie dieses kann nicht ohne Hoffnung geschrieben werden. Unter der wissenschaftlichen Ebene brennt spürbar das Feuer des Engagements. Es ist ein Buch, das zum Denken und Handeln anstiften möchte.

Andrea Vermeer ist Media-Expertin und Mediatorin und arbeitet für verschiedene Friedensorganisationen im Irakischen Kurdistan. Sie lehrt Friedens- und Konfliktforschung an der Philipps Universität in Marburg und an der Universität in Suleimaniya.

## Kontakt

\* Kees Wiebering  
 Organisationsberater und Mediator,  
 Entwicklungszusammenarbeit und  
 Friedensaufbau

\* E-Mail:  
[c.a.wiebering@views-and-vision.org](mailto:c.a.wiebering@views-and-vision.org)

# Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation

Fredrike Bannink



Fredrike Bannink  
*Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation*  
 Konzepte, Methoden und Übungen für  
 MediatorInnen und Führungskräfte  
 Concadora-Verlag 2009  
 ISBN 978-3-940112-23-1  
 48,- €, 242 Seiten

**B**annink hat mit ihrem Buch »Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation« ein Werk aus der Praxis für die Praxis geschaffen. Die theoretischen Überlegungen sind für die PraktikerInnen gut lesbar und in eine erfreulich nachvollziehbare, klare Struktur gebracht. Das Buch hat einen Aufbau, der zwischen theoretischen Überlegungen, Übungen und Fällen abwechselt. Die eingebrachten Fälle stellen den Praxisbezug her und die vorgeschlagenen Übungen bieten vielfältige Anregungen, selbst zu reflektieren oder den eigenen Methodenkoffer zu erweitern. Besonders schön sind die eingestreuten Metaphern und Geschichten, die in jeder Mediation von Nutzen sein können.

Ken Cloke befasst sich in seinem Vorwort (S. 13-24) mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der diversen Fachdisziplinen und ver-

deutlicht die Komplexität des Konfliktlösungsprozesses, der weder von den MediandInnen noch von den MediatorInnen losgelöst betrachtet werden kann. Dabei setzt er vor allem bei der Mediationsausbildung und der darin zu vermittelnden Mediationskompetenz an. Hierbei gibt er keine Antworten oder Leitlinien, sondern stellt den LeserInnen hilfreiche Fragen.

Bannink stellt klar, dass das Lösungs-fokussierte Konfliktmanagement nicht mehr den Schwerpunkt auf den Konflikt legt, sondern dass es darum geht, einen wesentlichen Akzent auf Hoffnung, Optimismus und Selbstvertrauen, also auf eine positive Lösungsgestaltung zu legen. Zu Beginn (S. 31-45) wirft sie Hintergrundfragen nach Spieltheorie, Quantenmechanik und Neurowissenschaften, die Theorie der Hoffnung sowie die Theorie der positiven Emotionen auf.

Der Blick in die Zukunft wird als Dreh- und Angelpunkt beschrieben, wobei es vor allem um die Balance zwischen dem Anerkennen des Gegenwärtigen einerseits und den positiven Veränderungsoptionen für die Zukunft andererseits geht. Mit anschaulichen Übungen führt das Buch vom Rückblick auf eigene Ressourcen über die Fragen nach dem Unterschied hin zum Veränderungspotenzial (S. 47-85). Die Einsatzmöglichkeiten des Perspektivwechsels, der Wunderfrage und von Skalierungstechniken wird für die Mediation verdeutlicht. Anhand des Eskalationsstufenmodells von Glasl wird dargestellt, wie mit den MediandInnen Konsens über die »erwünschte Zukunft« erreicht werden kann. Eine Sitzungsbeendende Feedbackrunde wird als Interventionsmittel verstanden, um eine positive Zukunftsbegleitung zu ermöglichen. (S. 87-107) Arbeitsbündnis und Motivation

für Veränderungen der MediandInnen werden anhand der unterschiedlichen Haltungen erörtert. Die Kategorien Besucherhaltung, Beschwerdeführer und Klient werden in Beziehung zu den Interventionsmöglichkeiten gesetzt, wobei schließlich auch die Motivation der MediatorInnen thematisiert und hinterfragt wird (S. 117-133). Anhand verschiedener Beispielfälle aus diversen Themenkontexten (Nachbarschaftsmediation, Konflikt im Ärzteteam, Täter-Opfer-Ausgleich, Familienmediation etc.) werden unterschiedliche Lösungs-fokussierte Werkzeuge wie zum Beispiel Entschuldigung, Verzeihen und Versöhnen, Externalisieren sowie Interventionen aus der narrativen Therapie, Metaphern, Caucus etc. aufgezeigt, um zu einer Lösungs-fokussierten Konsensbildung zu gelangen. Dabei wird zunächst ein Ziel entworfen und von der Zukunft aus rückwärts in die Gegenwart gearbeitet. (S. 135-157; 193 ff; 205 ff)

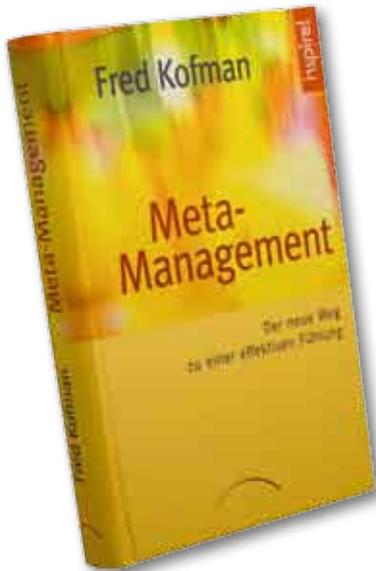
Einen interessanten Einblick verschafft das Buch in der Zusammenstellung »mediatorischer Fehler« (S. 119) und dem Plädoyer für einen Feedbackbogen am Ende jeder Sitzung (S. 171). Die Abgrenzung der verschiedenen Mediationsansätze, Lösungs-fokussiert vs. problembezogen, narrativ und transformativ hebt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten hervor (S. 183). Das Handwerkszeug der Lösungs-fokussiert arbeitenden MediatorInnen wird am Ende (S. 215) übersichtlich zusammengefasst.

## Kontakt

- \* Editha Brandt  
Rechtsanwältin und Mediatorin
- \* E-Mail: [Editha.Brandt@T-online.de](mailto:Editha.Brandt@T-online.de)

# Meta-Management

Fred Kofman



Fred Kofman: *Meta-Management – Der neue Weg zu einer effektiven Führung*, Bielefeld 2005, ISBN: 3-89901-056-5, 29,50 €

**D**r. Fred Kofman, Vater von sechs Kindern und ganz nebenbei noch weltweit tätiger Unternehmensberater, enger Weggefährte von Peter Senge und langjähriger, ausgezeichnete Dozent am renommierten MIT (USA), beschäftigt sich in seinem Buch »Meta-Management« mit Themen, über die häufig geschrieben wurde, die aber in ihrer Komplexität und den Widersprüchlichkeiten in ihrer Umsetzung selten so detailliert entschlüsselt wurden. Fred Kofman setzt sich mit dem großen Brückenschlag auseinander, dass »Wissen, dass ...« etwas ganz anderes ist als »Wissen, wie ...«. Er lädt die LeserInnen auf eine gemeinsame Entdeckungsreise ein, sich intensiv mit Lernprozessen, deren vermeintlichen Selbstverständlichkeiten, Rahmenbedingungen und stereotypen Aufmerksamkeitsfokussierungen auf Fehler und Bewertungen im Prozessgeschehen zu beschäftigen. Es geht um das Führen als kommunikative und permanente Herausforderung, ob von Menschen oder von Prozessen. Ein grober Blick auf die

Inhalte des Buches erhellt, wie man elementare Meta-Kompetenzen in Kommunikation und Konfliktlösung, bei sich selbst und in Organisationen fördern kann. Dabei verwebt der Autor Prinzipien, Grundannahmen und Praxis hinsichtlich gelungener Initiierung von Lern- und Veränderungsprozessen. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die Beachtung von Emotionen wie Groll und Verzeihen, von Werten und Tugenden sowie die Auseinandersetzung mit Macht, Gier und Güte. Ausführlich setzt er sich mit den Torhütern des Lernens und den Feinden von Lernprozessen auseinander, wie z. B. Blindheit, Angst, Scham, Versuchung, sich als Opfer zu sehen, Stolz, Arroganz, Faulheit und Ungeduld. Im Mittelpunkt steht immer wieder die Aussage, wie wichtig Lernen für den Einzelnen sowie für die gesamte Organisation ist. Aus verschiedenen Perspektiven geht er der Frage nach, welche Grundbedingungen berücksichtigt werden müssen, um kollektive und individuelle Lernprozesse nachhaltig zu ermöglichen. Kritisch nimmt Kofman die häufig praktizierten AbwehrROUTINEN – Veränderungsanregungen sind in der Theorie willkommen, in der Praxis unerwünscht – in Organisationen unter die Lupe. Der Schlüssel ist für ihn, einseitige Kontrollpraktiken in Kulturen gegenseitigen Lernens zu transformieren. Immer wieder bezieht er auch eigene Erfahrungen und Reflexionen seiner Arbeit mit ein, wie z. B. folgendes Zitat verdeutlicht: »Wie oft bin ich versucht, eine Lernerfahrung auf einen einzigen und endgültigen Fakt zu reduzieren: eine Grenzsituation, in der man triumphiert oder endgültig scheitert. Aber das Leben ist nicht so: Praktisch alle Probleme, mit denen wir konfrontiert werden, sind eher Langzeitgefährten als flüchtige Angreifer. Wir müssen uns eher auf sie einlassen, als auf sie zu reagieren. Eine Lernerfahrung –

die Lösung eines Problems – ist ein Prozess, kein Fakt.« Diese beiden Ziele verbindet Kofman in seinem Buch: Einerseits den Respekt vor der Vollkommenheit all dessen, was bereits existiert (der systemische Blick in Change-Prozessen »das Alte will gewürdigt werden«), andererseits die absolute Unterstützung der Entwicklung von all dem, was einmal sein kann (Vision). Von diesem kreativen und gleichzeitig in der Praxis oft paradoxen Spannungsbogen lebt dieses Buch. Seite um Seite eine Hinführung zu mehr Achtsamkeit, mehr produktivem Erkunden in den organisationalen Kommunikationsräumen, von inneren Verpflichtungen für Entwicklung und Wachstum und vor allem für die Implementierung einer nachhaltigen Kultur des LERNENS und den dazugehörigen Zyklusbewegungen des Unwissens und der gefühlten Inkompetenz der Beteiligten.

## Fazit

Kein Buch, das konkrete Tools für die mediative Praxis vermittelt, aber ein Buch, das die innere Haltung und eigenen Werte neu verortet – sei es für die Wahrnehmung der eigenen MediatorInnen- und SupervisorInnen-ROLLE oder einer Führungsaufgabe. Ein Buch, das ganz im mediativen Sinne dafür plädiert, den Kommunikationsraum in Organisationen als KERN-Substanz zu verstehen und eine Basis zu schaffen, in dem die MitarbeiterInnen eine produktive und synergetische Kommunikationskultur entwickeln können – und dies alles auf achtsame Weise und höchstem Niveau.

## Kontakt

- \* Marita Link  
Mediatorin BM®
- \* E-Mail: [mink@komm-raum.de](mailto:mink@komm-raum.de)

**Spektrum der Mediation**  
**38. Ausgabe / 2. Quartal 2010**

**Herausgeber:**

Bundesverband Mediation e. V.  
 BM-Geschäftsstelle Kassel  
 Kirchweg 80, 34119 Kassel  
 fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2  
 info@bmev.de, www.bmev.de

**Redaktion:** Erwin Ruhnau

**Lektorat:** Brigitta Leifert

**Gestaltung:** Grafikatelier Köhler, Berkatal

**Redaktionsbeirat:**

Frank Beckmann  
 Dr. Wilfried Kerntke  
 Prof. Dr. Angela Mickley  
 Ingrid Rauner  
 Olaf Schulz  
 Prof. Dr. Thomas Trenczek

**ViSdP:** Dr. Detlev Berning

**Redaktionsadresse:** BM-Geschäftsstelle  
 Kassel, Kirchweg 80, 34119 Kassel,  
 fon 0561 739641 3, fax 0561 739641 2,  
 info@bmev.de, www.bmev.de

**Druck:** Grafische Werkstatt von 1980  
 GmbH Yorkstr. 48, 34123 Kassel

**Auflage:** 2.000 Exemplare

**Erscheinungsweise:** viermal jährlich

Für Anzeigenschaltungen fordern Sie  
 bitte unsere Mediadaten per E-Mail bei  
 erwin.ruhnau@bmev.de an oder als  
 download über www.bmev.de.

Der Bezug der Fachzeitschrift ist im  
 Mitgliedsbeitrag (auch bei Fördermit-  
 gliedschaft) des BM eingeschlossen.

Die in den Artikeln vertretenen An-  
 sichten sind nicht bindende Ansichten

der Redaktion. Spektrum der Media-  
 tion bringt Beiträge aus allen Spiel-  
 arten von Mediation – gerne auch von  
 AutorInnen, die nicht BM-Mitglieder  
 sind. Wir freuen uns über Artikel, Be-  
 richte, Meldungen, kurze Neuigkeiten,  
 Ergänzungen und Vorschläge. Bitte  
 auch an Fotos, Zeichnungen, Grafiken,  
 Anschauliches denken!

Die Ausgabe 39/2010 behandelt das  
 Thema »Gender und Diversity im Me-  
 diationskontext«. Dafür suchen wir  
 noch Beiträge. Wir bitten um Beach-  
 tung der AutorInnenhinweise. Diese  
 können von der website herunter gela-  
 den werden (www.bmev.de). Bitte neh-  
 men Sie vor dem Schreiben Kontakt mit  
 der Redaktion auf.

**Redaktionsschluss:** 01.08.2010

**ISSN 1869-6708**

## Tue Gutes und rede darüber

### Oder: Wie erreicht unsere Botschaft den Verbraucher/die Verbraucherin?

Zu den Leitsätzen des Bundesverbandes gehört u. a. »Wir fördern Verständigung in Konflikten durch Mediation und eine Kultur der konstruktiven Konfliktbearbeitung in allen Bereichen der Gesellschaft«. Es gibt schon viele Ansätze im Verband, Mediation bekannter zu machen. Dazu gehören z. B. auch die vielen regionalen Mediationstage und andere öffentliche Veranstaltungen. Ein weiteres Produkt in diesem portfolio soll eine Lücke in der Öffentlichkeitsarbeit schließen – die sog. Verbraucherinformation oder auch KundInnenbroschüre. In dieser Broschüre sollen eine Vielzahl von Mediationsthemen kurz und in verständlicher Sprache abgebildet werden, vielfarbig in Inhalt und Design im quadratischen Format (21x21cm), Umfang 28 Seiten incl. Deckblatt. Die Broschüre soll in hoher Stückzahl gedruckt werden. In der 1. Auflage sind 20.000 Exemplare geplant. Die Verteilung soll vor allen Dingen über die Regionalgruppen erfolgen. Sie wird zum Kongress in Berlin im September vorliegen. Die Finanzierung soll über Anzeigen von zertifizierten MediatorInnen, Institutionen und Einrichtungen erfolgen, die sich mit ihrem Angebot hier präsentieren können.

**Dazu haben wir eine einheitliche Anzeigengröße entwickelt, die zum Preis von 150.- € erworben werden kann. Größe: 66x39 mm/ 4/4 farbig. (Bitte als PDF an untenstehende E-Mail Adresse senden.)**

**Wir haben zunächst ein Kontingent von 45 Anzeigen pro Verband aufgelegt. Die Buchungsfrist läuft bis zum 15.07.2010. Die Anzeigen sollten bis zum 01.08.10 vorliegen**

Das Projekt war zunächst mit allen drei großen Verbänden geplant, geblieben ist die Zusammenarbeit mit dem BMWA.

Erwin Ruhnau, AG Öffentlichkeitsarbeit  
 Erwin.ruhnau@bmev.de

# Schlichten statt richten

**Wir wollen, dass Sie Ihr Recht bekommen** – und zwar mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln. Das ist nicht nur das Serviceversprechen an unsere Kunden, sondern der Kern unserer Geschäftsidee, unserer Philosophie, unsere Tradition und Zukunft. Das Ganze spielt sich vor dem Hintergrund einer immer komplexer werdenden Welt ab. Unsere Kunden erwarten von uns zu Recht mehr als reine Kostenerstattung.

Dank unserer hohen fachlichen Kompetenz können und wollen wir umfassende Rechtsdienstleistungen bieten.

Die D.A.S. sieht sich im In- und Ausland als Treiber für innovative Lösungen im Rechtsschutz und darüber hinaus.

**Mediation zählt in jedem Fall dazu, wenn es darum geht, zufriedenstellende Lösungen für alle Beteiligten zu finden.**

**Mediation ist ein Paradebeispiel für Konfliktlösungen, bei der es keine Verlierer geben soll. Darum führt ein zukunfts-trächtiger Weg zum Recht über die Mediation.**



## Haben Sie noch Fragen?

Dann rufen Sie uns einfach an.  
Wir informieren Sie gerne.

**Tel. 0 18 01 / 327 327**(3,9 ct/Min.\*)

\*abweichende Kosten aus Mobilfunknetzen möglich

**Europas Nr. 1 im Rechtsschutz.**

[www.das.de](http://www.das.de)

Ein Unternehmen der **ERGO** Versicherungsgruppe

# MEDIATION PROFESSIONELL



## Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen



Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation

Fünf DVDs mit 10 Stunden Film. Übungsbuch mit umfangreichen Materialien zur Fallgeschichte, Anleitungen zum Einsatz der Filmszenen in Mediations- und Beratungsausbildungen und im Managementtraining.

Preis: 370 EUR (ISBN 978-3-940112-24-8)

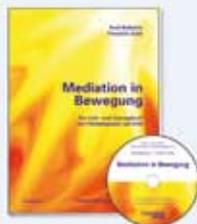
Ermäßigter Preis für Verbandsmitglieder: 295 EUR

Verstehen, was in Konflikten los ist:

- Die Konfliktdynamik in und zwischen Menschen
- Heiße und kalte Konflikte
- Die Stufen der Konflikteskalation
- Die systemische Vernetzung des Konfliktes mit der Organisation

Situativ passende Interventionen finden:

- Der mediative U-Prozess als qualitatives Phasenmodell
- Perzeptionsklärungen zwischen Teams
- Lösungs-fokussiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln
- Nachhaltige Organisationsverbesserungen mit der U-Prozedur



## Rudi Ballreich / Friedrich Glasl Mediation in Bewegung

Ein Lehr- und Übungsbuch  
mit Filmbeispielen auf DVD

280 Seiten, 39 Abbildungen, 90 Übungen  
Hardcover: 89 EUR (ISBN 978-3-940112-00-2)  
Paperback-Sonderausgabe: 66 EUR

- Die Grundlagen der Mediation praxisnah und fundiert dargestellt
- Einführung für Anfänger der Mediation
- Vertiefungen für Fortgeschrittene
- Awarenessstraining für MediatorInnen
- Ablauf einer Wirtschaftsmediation als Film
- 90 Übungen für Mediationsausbildungen



## Friedrich Glasl / Dudley Weeks Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement

Ein Praxisbuch mit Filmbeispielen auf DVD

300 Seiten, 16 Abbildungen  
Hardcover: 89 EUR (ISBN 978-3-940112-13-2)  
Paperback-Sonderausgabe: 66 EUR

- Vertiefung gängiger Mediationsverfahren
- Das Konzept der Konfliktpartnerschaft
- Konflikte in ihrem Kontext sehen
- Auch die Bedürfnisse der Beziehung klären
- Entwicklung von Schlüssel-Optionen
- Finden der Doables



## Fredrike Bannink Praxis der Lösungs- fokussierten Mediation

Konzepte, Methoden und Übungen für  
MediatorInnen und Führungskräfte

260 Seiten, 13 Abbildungen  
Hardcover: 48 EUR (ISBN 978-3-940112-22-4)  
Paperback-Sonderausgabe: 38 EUR

- Sofort auf die positive Zukunft fokussieren
- Konsequenz die Ressourcen der Beteiligten ansprechen
- Lösungs-fokussiertes Fragen
- Viele Fallbeispiele aus unterschiedlichen Bereichen
- Vergleich mit anderen Ansätzen

Bestellen Sie in unserem Online-Shop [www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de) – Dort finden Sie auch weitere Bücher und DVDs zum Lehren und Lernen von Mediation. Schauen Sie sich Filmbeispiele und Rezensionen an. Blättern Sie in den Büchern! Abonnieren sie unseren Newsletter.

Verbandsmitglieder und MediatorInnen in Ausbildung erhalten billigere Paperback-Ausgaben von Büchern sowie reduzierte Preise bei DVDs.

Hopfauer Straße 49 · D-70563 Stuttgart · Tel.: +49-711-722 489 95 · Fax: +49-711-735 35 58  
[info@concadoraverlag.de](mailto:info@concadoraverlag.de) · [www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de)

**Concadora**  
verlag