

Mediation im Planungs- und Bauprozess

Mediation bedeutet wörtlich übersetzt „Vermittlung“. Die Mediation ist ein freiwilliges, außergerichtliches, konstruktives Konfliktlösungsverfahren, in dem die Parteien eigenverantwortlich eine einvernehmliche Lösung für ihren Konflikt suchen. Es ist eine effiziente, kostengünstige und zeitsparende Methode zur Konfliktbeilegung. Die allparteilichen und unabhängigen Mediatoren unterstützen die Kontrahenten dabei, ihre Probleme zu benennen, aber auch die Interessen und Bedürfnisse der „anderen Seite“ zu verstehen. Am Ende eines erfolgreichen Mediationsverfahrens wird eine schriftliche Vereinbarung verfasst, die durch die Win- Win- Methode eigenverantwortlich erarbeitet und von allen Konfliktparteien unterzeichnet wird.

Das Mediationsverfahren ist keinem starren Verfahrensablauf unterworfen, sondern bietet viel Flexibilität und Spielraum, um auf die Befindlichkeiten und Bedürfnisse der Kontrahenten einzugehen. Zur Strukturierung ist das Verfahren in fünf Phasen gegliedert.

Vorphase

1. Einleitung
2. Sichtweise der Konfliktparteien
3. Konflikterhellung / Konfliktbearbeitung: Interessen, Hintergründe
4. Problemlösung: Sammeln und Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten
5. Übereinkunft/ schriftliche Vereinbarung

Bilanzgespräch

Vorphase

Die Konfliktparteien wenden sich an die Mediatoren und leiten die entsprechenden Schritte für ein Mediationsverfahren ein. Um sich einen groben Überblick über die Konfliktlage zu verschaffen, führen die Mediatoren Vorgespräche mit den am Konflikt beteiligten Personen, sehen mögliche Gutachten ein und nehmen Ortsbesichtigungen vor.

1. Einleitung

Die Mediatoren beginnen mit dem Verfahren. Offene Fragen der Kontrahenten, sowie die Grundregeln und die Rolle der Mediatoren werden erörtert. Ebenso wird die freiwillige Teilnahme an der Mediation, der vertrauliche Umgang und die Zustimmung zu den Regeln des Mediationsverfahrens von den Teilnehmern abgefragt.

2. Sichtweise der Konfliktparteien

Die Parteien stellen ihre Sichtweise des Konflikts dar. In dieser Zeit hören die übrigen Teilnehmer nur zu. Die jeweiligen Statements werden von den Mediatoren zusammengefasst.

3. Konflikterhellung/ Konfliktbearbeitung

Die Mediatoren ermuntern die Parteien die eigentlichen Hintergründe und Interessen des Konflikts darzulegen. Die Kontrahenten werden aufgefordert ihre Position zu verlassen und einen Perspektivwechsel vorzunehmen, um dadurch Verständnis für die Position des Anderen zu erlangen. Die Kommunikationsausrichtung wird zunehmend auf den Kontakt der Konfliktparteien untereinander verlagert.

4. Problemlösung

Die Parteien suchen gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten für ihren Konflikt und übernehmen damit die Verantwortung. Die Lösungsmöglichkeiten werden gesammelt und von den Kontrahenten auf ihre

Eignung untersucht und bewertet. Ziel ist es, eine tragfähige Lösung für alle am Konflikt beteiligten Personen zu erreichen.

5. Übereinkunft

Die Konfliktparteien einigen sich auf einen oder mehrere Lösungsvorschläge, die anschließend in einer schriftlichen Vereinbarung formuliert und somit für alle Parteien zu einem bindenden Vertrag werden.

Bilanzgespräch

Um sicherzustellen, dass die Abschlussvereinbarung von allen Parteien mitgetragen wird, sollte sie zu einem späteren Zeitpunkt nochmals überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden.

Abgrenzung zu anderen Verfahren

Wesentlicher Bestandteil der Mediation ist eine auf die Zukunft gerichtete Verhandlungsstrategie, mit dem Ziel einen Konflikt dauerhaft zur Zufriedenheit aller zu lösen. Denn, nicht allein das Recht ist Maßstab der Konfliktlösungen, sondern die Interessen der Parteien.

Anders verlaufen die gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Streitbelegungen und auch die meisten Schlichtungsverfahren. In den Schlichtungen werden oft vorschnell rechtliche Einzelfragen bearbeitet, die nicht über Erörterungen rechtlicher Positionen hinauskommen. Hier werden die Sachverhalte aus der Vergangenheit zum Gegenstand der Behandlung und Beurteilung. Darüber hinaus sind gerichtliche Baustreitigkeiten oft sehr langwierig, kosten Zeit, Nerven und in der Regel viel Geld und sind in ihrem Ausgang nur bedingt berechenbar. Es ist jedoch effektiver die Hintergründe des Konflikts herauszuarbeiten, damit die Kontrahenten eigenverantwortlich an einer interessengerechten Lösung ihres Konflikts mitwirken. Die Umsetzungen und Einhaltung solcher Vereinbarungen sind deshalb dauerhafter, als die herkömmlichen Streitbelegungsverfahren. Die Konfliktparteien sind schnell handlungsfähig und langjährige Geschäftsbeziehungen haben eine gute Chance bestehen zu bleiben.

Darüber hinaus finden die Verhandlungen in einem geschützten und vertraulichen Rahmen statt. Die Medianten und die Mediatoren verpflichten sich zur Vertraulichkeit. Im Gegensatz dazu sind Gerichtsverfahren in der Regel öffentlich. Hier besteht die Gefahr eines drohenden Imageverlustes für die beteiligten Parteien.

Schnittstelle zwischen Projektsteuerung und prozessbegleitender Mediation

Bauen ist ein dynamischer Prozess und verlangt von allen am Bau Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität. Durch sich ständig ändernde Sachverhalte, die beispielsweise durch Veränderung der Planung und Kosten, unklarer Verantwortlich- und Zuständigkeiten, schlechter Witterungsverhältnisse und Baumängel auftreten können, ist es für die Einzelnen schwierig, einen genauen Überblick über die Qualität und den zeitlichen Rahmen einer Baumaßnahme zu behalten. Darüber hinaus ist der Informationsfluss zwischen den Akteuren oft gestört, so dass Konflikte vorprogrammiert sind. Ist es erst einmal zu einem Konflikt gekommen, wird dies meist teuer. Baustopp, Zahlungsengpässe und Zahlungseinstellungen bis hin zu Insolvenzen können Folgen eines ausufernden Konflikts sein.

Blockaden im Bauprozess können durch Mediationen unbürokratisch und außergerichtlich behoben werden, wenn die Kontrahenten eine schnelle und ihren Interessen entsprechende Einigung erreichen wollen.

Im Planungs- und Baubereich ist es sinnvoll, dass einzelne Phasen der Projektabschnitte mediativ, bzw. vermittelnd begleitet werden. Dadurch könnten Verharrungen festgefahrener Positionen und möglichen Konflikteskalationen entgegengewirkt werden.

Da Planungs- und Bauprozesse sich immer komplexer darstellen, ist ein konstruktiver und professioneller Umgang mit Konflikten besonders wichtig. Die Kommunikationsfähigkeit und der sichere Umgang mit Konflikten gehören zu den Fachkompetenzen eines Projektsteuerers. Denn zu den vielfältigen Aufgaben eines Projektsteuerers gehören nicht nur die Bereiche Qualität, Kosten und Termine,

sondern auch die Projektorganisation und Koordination. Eine optimale Teambildung und Teamleitung sind eng verbunden mit den sog. Soft Skills im Projektmanagement. Projektkommunikation, Mitarbeitermotivation und Konfliktbearbeitung sind wichtige Bausteine für ein produktives Zusammenspiel des Teams und des reibungslosen Ablaufs eines Projektes. Unterschiedliche „Sprachen“, Interessen und Bearbeitungsrhythmen der Beteiligten bergen Konfliktpotentiale.

Hier ist die Schnittstelle zwischen Projektmanagement und Mediation zu sehen. Zu unterscheiden ist die Rolle des Projektmanagement innerhalb eines möglichen Konfliktes. Ist der Projektsteuerer in den Konflikt involviert oder begleitet er den Konflikt „von außen“? Je nach Konfliktlage könnte die Unterstützung durch mediative Elemente in der Kommunikation, durch Konfliktmoderation oder durch eine Mediation erfolgen.

1. Projektsteuerer begleitet von „außen“ einen Konflikt in den er nicht involviert ist.
Intervention: Befriedung des Konflikts durch Projektsteuerer.
2. Projektsteuerer ist zum Teil involviert, seine Rolle ist nicht ganz klar.
Intervention: Befriedung des Konflikts durch Projektsteuerer. Unterstützung durch externe Konfliktmoderation oder Mediation.
3. Projektsteuerer ist eindeutig in Konflikt involviert,
Intervention: Mediation

Beispielsweise könnte die Situation entstehen, dass sich die Projektsteuerung mit bauherreninternen Zielkonflikten auseinander setzen muss.

- Bauherr A fordert optimale Funktionalität mit geringem Investitionseinsatz.
- Bauherr B legt hohen Wert auf gestalterische und repräsentative Aspekte.
- Bauherr C befürwortet ökologische Bauweise.

Die unterschiedlichen Interessen der Bauherren und die daraus resultierenden Bedürfnisse, stellen hohe Anforderungen an das Verhandlungsgeschick der Projektsteuerung. Eine Win- Win und für alle tragbare Lösung wäre von Vorteil, um einerseits den Projektprozess nicht zu blockieren und andererseits, um die Beziehung der Bauherren nicht zu belasten. Denn Win- Lose Konzepte im Sinne von Abstimmungsverfahren oder „der Stärkere setzt sich durch“, können sich in späteren Projektphasen negativ bemerkbar machen. Wenn der Projektsteuerer in dieser Interessenslage eine bestimmte Variante bevorzugt, könnten sich seine anderen Auftraggeber möglicherweise gegen ihn positionieren. Versucht er die Situation jedoch „auszusitzen“, könnte ihm mangelnde Durchsetzungskraft und Kompetenz vorgeworfen werden. Hier ist eine professionelle Unterstützung durch einen allparteilichen Mediator sinnvoll. Dies könnte je nach Konfliktstufe durch eine Konfliktmoderation oder durch eine Mediation erfolgen.

Wenn ein Konflikt zwischen einer Projektsteuerung als Interessensvertretung für einen Bauherren und anderen am Projekt beteiligten Personen bzw. Institutionen entsteht, ist hier eine klassische Mediation sinnvoll.

Eine prozessbegleitende Mediation jedoch sollte zu verschiedenen Zeiten in der Planungs- und Bauphase eingesetzt werden und zwar immer dann, wenn gegensätzliche Interessen in Form von Konflikten aufeinander prallen. In diesem Fall könnten Probleme schnell und flexibel und zur Zufriedenheit aller Beteiligten vor Ort ausgehandelt werden, denn Zeit ist Geld. Die feste Verankerung einer prozessbegleitenden Mediation im Planungs- und Bauprozess, hätte einen präventiven Charakter und könnte viele Unannehmlichkeiten vermeiden.

Dipl.- Ing. Bärbel Weichhaus
Mediatorin