

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Abkürzungsverzeichnis	XV
Literaturverzeichnis	XVI

Kapitel 1 Mediation – Einführung 1

I. Konfliktlösungsmethoden außerhalb der staatlichen Gerichtsbarkeit – Alternativen, Abgrenzung	1
1. Schiedsgericht	1
2. Schlichtung	2
3. Adjudikation	2
4. Schiedsgutachten	3
II. Mediation	3
1. Entwicklung der Mediation	4
2. Konfliktanalyse.	5
3. Freiwilligkeit	6
4. Vertraulichkeit und Verschwiegenheitspflicht	7
5. Der Mediator	8
a) Voraussetzungen, Ausbildung	9
b) Neutralität	9
c) Mediator in der Baumediation	10
6. Kosten und Dauer.	11
7. Der Mediationsvertrag	12
8. Das Verfahren in der Mediation	13
a) Phase 1 – Eröffnung	13
b) Phase 2 – Themensammlung.	15
c) Phase 3 – Herausarbeiten der Interessen.	16
d) Phase 4 – Lösungsfindung	18
e) Phase 5 – Einigung und Abschlussvereinbarung	19
9. Durchsetzung und Vollstreckbarkeit	21
a) Unterwerfung unter die sofortige Zwangsvollstreckung oder Gerichtsverfahren.	21
b) Zurückbehaltungsrecht	22
c) Sicherheitsleistung.	22
10. Techniken und Interventionsmöglichkeiten in der Mediation.	22
a) Shuttle-Mediation und Einzelgespräche	22
b) Aktives Zuhören	23
c) Fragen	24
d) Visualisierung	24

Inhaltsverzeichnis

e)	Setting	25
f)	Mediation bei Planungsprozessen und mit vielen Beteiligten	25
11.	Fallbeispiel	26
Kapitel 2	Mediation in der Bau- und Immobilienwirtschaft	29
I.	Konfliktfördernde Besonderheiten der Bau- und Immobilienwirtschaft	30
1.	Der „Konflikt“	30
2.	Konfliktursachen in der Bau- und Immobilienwirtschaft	31
a)	Strukturelle Konfliktursachen	31
b)	Vertragliche Konfliktursachen	33
II.	Die Bewältigung der Konfliktursachen für die Bau- und Immobilienwirtschaft	34
1.	Vertragliche Ansätze für die Bewältigung der Konfliktursachen	35
a)	Die Parallelisierung der Interessen – Zusammenarbeit der Parteien über den Vertragsabschluss hinaus.	35
b)	Die Fehlerkultur und das Zusammenwirken einer Vielzahl von Beteiligten	37
c)	Agile Vertragsgestaltung – Organisation fortwährender Verbesserung und Abstimmung.	39
d)	Mehrparteienverträge	41
2.	Mediative Kompetenzen und Mediation als Werkzeuge der Konfliktprävention und der Konfliktbearbeitung	43
a)	Mediative Kompetenzen	43
b)	Mediation.	45
3.	Die Wirkungskraft mediativer Kompetenzen	46
a)	Einigungshindernisse im Konflikt	47
b)	Die Überwindung der Einigungshindernisse.	48
c)	Die Identifikation der Interessen	50
d)	Aktives Zuhören	51
e)	Die Herausarbeitung der bestehenden Einigungsoptionen	52
f)	Autonomie der Konfliktbearbeitung	53
III.	Perspektiven	53
Kapitel 3	Einsatz von Mediationskonzepten und ihre Wirkung auf die Kommunikation und die Rollenbilder von Baubeteiligten	55
I.	Grenzen vertraglicher Regelungen	55
1.	Die rechtlichen Beziehungen der Baubeteiligten.	55

Inhaltsverzeichnis

2.	Die Geschäftsbeziehung der Baubeteiligten	58
3.	Vertragliche Kommunikations- und Verhandlungsklauseln	59
II.	Die Kommunikation der Baubeteiligten	61
1.	Kommunikation – eine soziale Handlung	61
2.	Kommunikation auf dem Bau	64
3.	Building Information Management (BIM)	67
III.	Bau-Projektkultur.	71
1.	Partnerschaftliche Zusammenarbeit/Kooperations-Kultur.	71
2.	Projektkultur, Rollenbilder und Unternehmenskulturen beim Bau.	73
3.	Kultur der kollektiven Achtsamkeit.	76
4.	Projektkultur – eine Führungsaufgabe.	77
5.	Kooperations- und Risikomanagement – eine Führungsaufgabe	78
IV.	Einsatz mediativer Kompetenzen bei Bauprojekten.	80
1.	Verhandlungsmoderator bei Vertragsverhandlungen	81
2.	Team-Building des Bau-Projekt-Teams	82
3.	Kooperationsmanager des Bau-Projekt-Teams	82
4.	Mediator bei Bauablaufstörungen und sonstigen „heißen“ Baukonflikten	82

Kapitel 4 Die Haltung der Beteiligten als Beitrag zum Erfolg eines Projektes 83

I.	Begriff der Haltung	84
1.	Definition	84
a)	Mentales Modell	85
b)	Dynamik und Entwicklungsfähigkeit des mentalen Modells.	86
2.	Abgrenzung.	87
II.	Beteiligte.	89
1.	Natürliche Personen	89
2.	Firmen/Gruppierungen	90
III.	Erfolg im Projekt.	91
1.	Qualität.	92
2.	Termine.	92
3.	Kosten.	93
4.	Abwicklungsqualität	93
IV.	Verschiedene Erscheinungsformen von Haltungen	94
1.	Profit	94
2.	Absicherung.	94

Inhaltsverzeichnis

3.	Hast	94
4.	Destruktivität	95
5.	Misstrauen	95
6.	Unehrllichkeit/Lüge	95
7.	Betrug	95
8.	Missachtung	96
9.	Kontrolle/Sanktionen	96
10.	Rollenspiel	96
V.	Ziele von kooperativer Haltung	97
1.	Vertrauen	97
2.	Offenheit	97
3.	Wertschätzung	98
4.	Transparenz	98
5.	Ehrlichkeit	98
6.	Fairness	99
VI.	Kooperative Haltung im Prozess der Abwicklung	99
1.	Vertragsanbahnung	99
2.	Vertragsdurchführung	101
VII.	Herausbildung/Schulung/Förderung kooperativer Haltung	102
VIII.	Ausblick	103

Kapitel 5 Mediative Kompetenzen und Mediation in konkreten Anwendungsfeldern der Bau- und Immobilienwirtschaft 105

I.	Mediative Kompetenzen und Mediation im Rahmen der Vertragsgestaltung	106
1.	Die Wirksamkeit mediativer Kompetenzen für die Verhandlung des Vertrages	108
a)	Die Verhandlung klassischer Bau- und Ingenieurverträge	108
b)	Die Verhandlung kooperationsfördernder Vertragswerke und Klauseln	109
2.	Der Beitrag des Mediators zur Verhandlung des Vertrages	110
II.	Mediative Kompetenzen und Mediation während der Projektdurchführung	111
1.	Die Wirksamkeit mediativer Kompetenzen während der Realisierung des Projektes	111
a)	Der Einsatz mediativer Kompetenzen in der Projektgestaltung	112
b)	Die Fortschreibung des Vertrages mithilfe mediativer Kompetenzen	114

2.	Der Beitrag des Mediators für die Durchführung des Projektes.	116
III.	Mediative Kompetenzen und Mediation bei und nach Projektabschluss.	117
1.	Die Wirksamkeit mediativer Kompetenzen bei und nach Abschluss des Projektes	119
a)	Augenhöhe statt Machtungleichgewicht	119
b)	Die gemeinsame Verantwortung der Parteien für den Streit	120
c)	Claim-Gebirge und Punktesachen	123
d)	Haltung – Grundlage der Zusammenarbeit in Bau- und Immobilienprojekten	124
2.	Der Beitrag des Mediators bei und nach Abschluss des Projektes	126
a)	Die Bearbeitung und Gestaltung von Einigungshindernissen	126
b)	Der Beitrag der Mediation zur Behandlung von Nachtragsstreitigkeiten	128
c)	Der Beitrag der Mediation zur Behandlung von Claimgebirgen.	129
d)	Der Beitrag von Mediation im Umgang mit Verhaltensmustern	130
IV.	Mediative Kompetenzen und Mediation in Projektteams, Arbeitsgemeinschaften und sonstigen Formen von Partnerschaften.	131
Kapitel 6 Die Mediation aus Sicht der Architekten – Verfahren zur allseitigen Interessenoptimierung		134
I.	Einleitung.	134
II.	Interessenabwägung vs. Interessenerforschung	134
1.	Streiten vor Gericht	134
2.	Interessenabwägung in der Rechtsprechung.	134
3.	Entscheidungszufriedenheit der Parteien	136
4.	Interessenoptimierung durch Mediation	136
a)	Machtgleichheit als Voraussetzung einer selbst bestimmten Lösungsfindung.	137
b)	Interessenorientierung der Parteien	137
c)	Generierung von Lösungsmöglichkeiten.	138
5.	Interessenoptimierung in typischen Anwendungsfällen	139
a)	Überschreiten des Zeit und Kostenrahmens	139
b)	Umfang und Güte der Architektenleistung	140
c)	Höhe Architektenhonorar.	140
6.	Zwischenergebnis	140

Inhaltsverzeichnis

III.	Überwindung spezifischer Mediationshürden	141
1.	Asymmetrische Machtverteilung	141
a)	Herausforderung für die Eigenverantwortlichkeit.	141
b)	Lösungsansätze	142
2.	Unzureichender Versicherungsschutz.	145
a)	Unvollständiges Angebot für Architekten	145
b)	Lösungsansätze	145
3.	Dominierende Schlichtungen	146
a)	Abgrenzung Schlichtung – Mediation	146
b)	Lösungsansätze	146
4.	Zwischenergebnis	148
IV.	Systematische Verankerung von Mediation im Architektenrecht.	149
1.	Wissensvermittlung	149
a)	Architektenhochschulausbildung	149
b)	Berufliche Fort- und Weiterbildung der Architekten.	151
c)	Gezielte Öffentlichkeitsarbeit	151
2.	Gestaltung des regulativen beruflichen Umfeldes	152
a)	Mediationsklauseln in Architektenmusterverträgen	153
b)	Verfahrensregeln	154
c)	Ergänzung Berufsordnungspflichten	154
d)	Ausbau bestehender Strukturen – Schlichtungsausschüsse	155
V.	Internationales.	156
1.	Einrichtung von ADR-Strukturen in internationalen Architektenorganisationen	156
2.	Internationale Musterverträge für Architekten	156
3.	Zwischenergebnis	157
VI.	Systematischer Fortschritt für die Baukultur – ein Fazit	158
1.	Verbesserte Kooperation zwischen Bauherr und Architekt	158
2.	Qualifizierung in der der Aus-, Fort- und Weiterbildung	158
3.	Überwindung des Machtkampfes zu einem lösungsorientierten Miteinander.	158
Kapitel 7	Mediation und mediative Kompetenzen aus der Sicht des Projektmanagements	160
I.	Zielsetzung	160
II.	Ausgangslage	161
III.	Abgrenzungen und Definitionen	162
1.	Projektbegriff im Normenwerk.	162
2.	Projektleitung, Projektmanagement und Projektsteuerung	163

3.	Konfliktbearbeitung im AHO-Leistungsbild „Projektmanagement“	164
IV.	Ursachen von Konflikten in Projekten	166
1.	Zentrale Phase der Realisierung	166
2.	Vorgelagerte Phase der Planung	167
3.	Nachgelagerte Phase der Nutzung.	168
V.	Konventionelle Konfliktbearbeitung.	170
VI.	Blick „hinter“ die Konflikte als Basis für Lösungsansätze.	172
1.	Phase der Projektvorbereitung	172
a)	Inhaltliche Herausforderungen	172
b)	Lösungsansätze unter Einsatz mediativer Kompetenzen . .	173
2.	Phase der Projektplanung	175
a)	Inhaltliche Herausforderungen	175
b)	Lösungsansätze unter Einsatz mediativer Kompetenzen . .	175
3.	Phase der Projektrealisierung	177
a)	Inhaltliche Herausforderungen	177
b)	Lösungsansätze unter Einsatz mediativer Kompetenzen . .	177
4.	Phase der Nutzung	179
5.	Exkurs: Agile Methoden für das Projektmanagement.	180
VII.	Zusammenfassung	183
Kapitel 8 Partnerschaftliches Bauen nach dem Bauteamverfahren 184		
I.	Einleitung.	184
II.	Das Bauteamverfahren als Modell des partnerschaftlichen Bauens . .	185
1.	Das Bauteamverfahren als Managementpraxis.	186
2.	Gestaltung der Prozesse	187
3.	Soziale Prozessfaktoren	188
4.	Konfliktstrategien	189
5.	Schlüsselkompetenz Kommunikation	191
III.	Erfolgsfaktoren eines gelingenden Bauteamverfahrens.	192
1.	Projektbeginn: Erwartungen und Befürchtungen der Projektpartner	192
2.	Feedback-Meeting	193
3.	Learn & Change.	194
IV.	Das Bauteamverfahren im Überblick	195
1.	Phase 1: „Ampelcheck“	195
2.	Phase 2: „Bauteamverfahren“	197

Inhaltsverzeichnis

3.	Phase 3: „Produktdesign“	197
4.	Phase 4: „Herstellungs- bzw. Bauphase“	200
V.	Absicherung der Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft	201
IV.	Persönliches Fazit des Autors	203
	Stichwortverzeichnis	205