

Konflikte am Bau ...

Fortsetzung von Seite 1

Da ist der Druck einfach zu groß, als dass ein anderer Weg als der gerichtliche in Betracht gezogen wird. Zu viel steht auf dem Spiel. Dabei könnten sich die Betroffenen mit Mediation oft schneller und kostengünstiger einigen.

„Ein Mediator steuert den Dialog“

Haben sich zwei Parteien zur Mediation entschlossen, dann tun sie dies grundsätzlich aus freien Stücken. Wird ein Mediator eingeschaltet, hat er nicht nach dem Schuldigen zu suchen. Genauso wenig gibt er seine eigenen Vorschläge weiter, wie der Streit geschlichtet werden kann, sondern er bleibt neutral. Einzig und allein die Parteien entscheiden, worüber sie verhandeln und auf welche Weise, sie den Konflikt lösen. Während sie für das Ergebnis verantwortlich sind, hat dagegen der Mediator dafür zu sorgen, dass sich die Streitparteien an einen Tisch setzen und auf fairer und sachlicher Ebene ihre Interessen artikulieren. „Ein Mediator steuert den Dialog zwischen den Kontrahenten, gibt allen Beteiligten Gelegenheit ihre Sichtweisen der Situation zu schildern,

che Kompetenz, kann die vermeintlich stärkere Partei diese Schwäche als ihren Vorteil nutzen. Die wirtschaftlich schwächere Partei wird dem Mediator immer mit Skepsis begegnen. Sie wird ihm nie zutrauen, dass er in einem sachlichen Streitfall vermitteln kann und daher diesen Weg von vornherein auch nicht geht.

Gleich von Anfang an muss ein Mediator eine Grundlage für die Kommunikation schaffen und für Transparenz sorgen, will er und seine Verhandlung erfolgreich sein. Denn eines muss klar sein: Warum die Parteien sich nicht einig sind, hängt unter anderem auch damit zusammen, dass dem Ganzen eine Vertrauenskrise und ein Zusammenbruch der Kommunikation vorausging. Darum muss zuerst das Vertrauen in die Kommunikation wieder hergestellt werden. Außerdem müssen alle Beteiligten stets wissen, wo sie selbst und wo der Gesamtprozess steht.

Bevor der Vermittler mit der Verhandlung loslegen kann, muss er erst einmal die aktuelle Lage prüfen und einen tiefen Einblick in die Situation der

feranten oder Arbeitgebern, dass sie auf etwas verzichten, was ihnen an und für sich zusteht. Zwar ist jedem klar, dass jeder ein Opfer bringen muss, wenn er eine Einigung herbeiführen will. Doch wie weit jeder einzelne dafür bereit ist, ist eine andere Sache. Hier schaltet sich der Vermittler ein. Die Praxis hat gezeigt, dass die Chancen für eine erfolgreiche Verhandlung umso höher sind, je größer der äußere Druck ist, der auf den Teilnehmern lastet. Reicht dieser nicht aus, dann hilft es, bei den Parteien Handlungsdruck zu erzeugen, damit die Verhandlungen nicht zum Stillstand kommen oder einschlafen. Oder indem der Mediator einen anderen taktischen Trick anwendet und mit dem Ausstieg wichtiger Beteiligter droht, was wiederum andere Parteien zum Handeln zwingt. Für den Fall, dass Verhandlungen dennoch in eine Sackgasse geraten, empfiehlt es sich für den Vermittler, auch darauf vorbereitet zu sein. Der Vermittler muss hart bleiben und darf nicht eher aufgeben, bis sich eine Schnittmenge der Interessen gebildet hat. Vor allem aber muss der Vermittler den Parteien klar machen, dass sie durch einen Kompromiss weniger verlieren als durch ein Scheitern. Doch ist es wie überall: Einen hundertprozentigen Interessenausgleich wird man wohl nie erreichen, aber dafür meist eine einvernehmliche Lösung, mit der alle einverstanden sind.

Unbürokratisch und schnell

Besonders geeignet ist ein Mediationsverfahren, wenn die Kontrahenten zukünftig weiterhin miteinander reden und arbeiten müssen, zum Beispiel wenn zwei Unternehmen kooperieren oder die Unternehmensnachfolge geregelt werden muss. Gerade bei solchen Fällen profitieren beide Seiten davon, ihre Standpunkte offen zu legen und den Konflikt zu klären. Weitere typische Beispiele, wo sich Mediation lohnt, sind Streitigkeiten zwischen Projektmanagement und Subunternehmern sowie Rechtsstreitigkeiten bei Fusionen. Auch bei Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kann ein Mediationsverfahren hilfreich sein. Denn der Gang zum Gericht führt in vielen Fällen gerade nicht zu den gewünschten Ergebnissen, weil hinter vielen Konflikten persönliche und unternehmerische Ziele, Interessen und Bedürfnisse stehen, die im Rahmen eines Gerichtsverfahrens meist nicht berücksichtigt werden. Ein Gerichtsverfahren beschäftigt sich grundsätzlich mit Rechten, die mit Rückblick auf die Vergangenheit entschieden werden und oft keine in die Zukunft weisende, gestalterische Elemente aufweisen. Anders Mediation, das noch weitere Vorteile bietet, wie beispielsweise ein unbürokratisches, schnelles und flexibles Verfahren. Es ist verbunden mit einer Zeit- und Kostenersparnis, weil es nicht zuletzt personelle und betriebliche Ressourcen schont. Außerdem stellt es eine Vertraulichkeit her und es ist zudem keine Rufschädigung oder ein Imageverlust zu befürchten, genauso wenig, dass Geschäftsgeheimnisse durch die Presse an die Öffentlichkeit gelangen. Denn alle Beteiligten verpflichten sich, dass sie nach Abschluss der Verhandlungen keine Details preisgeben. Das schafft Vertrauen und eine gute Ausgangsbasis für die zukünftige Zusammenarbeit auf der Baustelle.

Weitere Informationen über Mediation sind unter anderem erhältlich bei öffentlichen und privaten Instituten, die Mediatoren aus- und weiterbilden:

www.fernuni-hagen.de
www.master-mediation.euw-ffo.de
www.consulting-nach-mass.de
www.integrierte-mediation.net



Risse wieder zuspachteln mittels Mediation.

Zeichnung: Götz Wiedenroth

fördert die Kommunikation zwischen den Parteien und unterstützt sie bei ihrer Lösungsfindung. Die Entscheidung für eine Lösung treffen die Konfliktparteien und sie sind selbst für die Umsetzung verantwortlich“, beschreibt Inge Wonneberger-Reichert, Inhaberin des Ausbildungsinstituts Consulting nach Maß, die Aufgaben. Seit mehr als zehn Jahren entwickelt die Diplom-Betriebswirtin und Soziologin Konzepte und Seminare zu Mediation und arbeitet als Wirtschaftsmediatorin. Sie war eine der ersten Mediatoren in Deutschland und gründete vor vier Jahren ein Ausbildungsinstitut für Mediation.

Der Begriff Mediation beziehungsweise Mediator ist hierzulande keine geschützte Bezeichnung. Einig sind sich die in Deutschland tätigen Verbände und Institutionen allerdings darüber, dass eine fundierte Ausbildung die Basis für die Tätigkeit des Mediators sein sollte. Wer die Rolle des Vermittlers übernimmt, muss schließlich einige elementare Fähigkeiten mitbringen, damit er Verhandlungen zum Erfolg führen kann. Zu den Grundvoraussetzungen gehören: diplomatisches Geschick, kommunikative Stärke und emotionale Intelligenz. Außerdem sollte ein Mediator auch mal einstecken können, das heißt, er braucht Nehmerqualitäten. Nicht weniger wichtig ist es, dass er flexibel reagiert, kreative Lösungen entwickelt und andere überzeugen kann. Außerdem müssen sich alle Parteien auf ihn verlassen können. Und das Wichtigste überhaupt: Er muss das Geschäft der Beteiligten verstehen. Gerade in der Baubranche erhöht das Fachwissen das Vertrauen in den Mediator. Fehlt ihm die fachli-

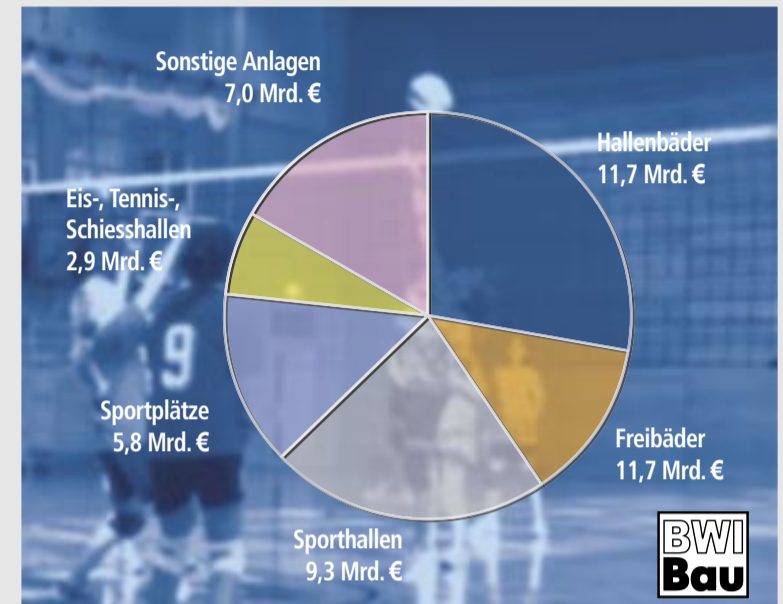
betreffenen Parteien gewinnen. Dafür führt er gründliche Einzelgespräche mit allen Beteiligten, um ihre Rolle, ihre Situation und ihre Interessen verstehen zu können. Grundsätzlich lässt sich die Mediation in fünf Phasen einteilen. Nimmt man die Anfangsbuchstaben der einzelnen Phasen zusammen, ergibt sich das Wort Alpha. In der ersten Phase A wie Auftragsklärung werden die Parteien über das Vorgehen sowie die Rahmenbedingungen informiert. In der zweiten Phase L wie Liste der Themen werden die Themen, Streitpunkte und Konfliktfelder gesammelt. In der dritten Phase P wie Positionen und Interessen dürfen die Betroffenen ihren Standpunkt und Sichtweise des Konflikts umfassend schildern, bevor auf die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Parteien näher eingegangen wird. Dabei werden die Positionen der Parteien hinterfragt und die zu Grunde liegenden Interessen aufgedeckt. In der vorletzten Phase H wie Heureka werden verschiedene Lösungsmöglichkeiten entwickelt, die in den nachfolgenden Verhandlungen bewertet werden. In der letzten Phase A wie Abschlussvereinbarung regeln die Parteien möglichst konkret, wer wann was zu tun hat. Der Mediator fungiert dabei als Moderator und muss sich neutral verhalten. Weil er nicht direkt betroffen ist, kann er als Unparteiischer von außen die Interessen aller Beteiligten am Besten beurteilen und für beide Sichtweisen der Beteiligten dasselbe Verständnis aufbringen, ohne den einen oder anderen zu bevorzugen.

Doch ganz gleich, wo seine Vermittlung ansetzt – sie fordert von allen Betroffenen, ob Banken, Gesellschaftern, Lie-

Grafiken des Monats

70 000 Sportstätten sanierungsbedürftig

Kosten: 42 Milliarden

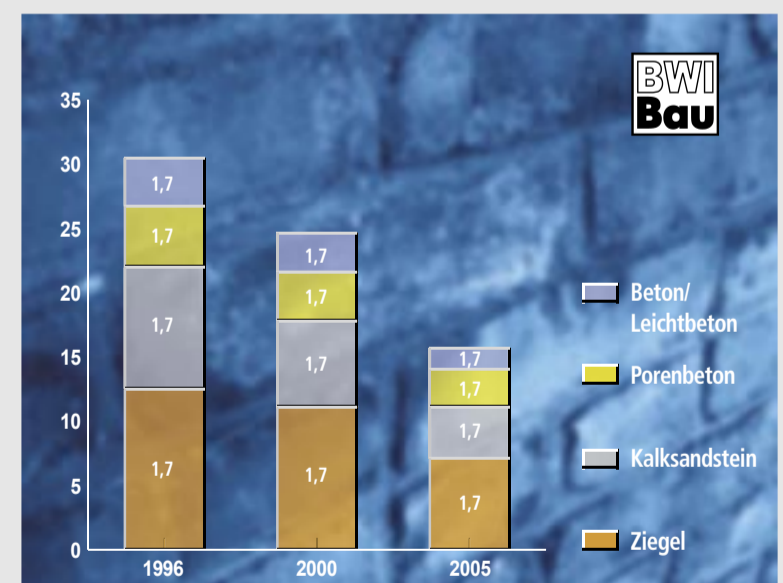


Das Hauptproblem bei der Entwicklung von Sportstätten ist derzeit ein beängstigender und weiter steigender Sanierungsbedarf. Nach einer Berechnung des Deutschen Olympischen Sportbundes sind bundesweit circa 70 000 Sportstätten sanierungsbedürftig. Der Sanierungsaufwand beläuft sich auf rund 42 Milliarden Euro. Den höchsten Sanierungsbedarf verzeichnen dabei die Bäder: Hallen- und Freibäder kommen zusammen auf einen Investitionsbedarf in Höhe von 17,1 Milliarden Euro, was einem Anteil von rund 40 Prozent am Sanierungsbedarf aller Sportstätten entspricht. Es folgen die Sporthallen (9,3 Milliarden Euro) und die Sportplätze einschließlich Rundlaufbahnen (5,8 Milliarden Euro). Der Einsturz der Eissporthalle in Bad Reichenhall hat gezeigt, dass Sanierungsbedarf nicht nur veraltete und unattraktive Anlagen oder Funktionsmängel, sondern im Einzelfall auch tödliche Gefahr bedeutet.

Datenquelle: Deutscher Olympischer Sportbund

Mauersteinproduzenten hoffen auf Trendwende

Absatzmengen in Millionen Quadratmeter



Der Rückgang der Fertigstellungen im Wohnungsbau führte zu einem deutlichen Rückgang der Absatzzahlen im Mauerwerksbau: Wurden 1996 insgesamt 30,5 Millionen Kubikmeter verbaut, so waren es 2005 mit 15,7 Millionen Kubikmetern nur noch knapp die Hälfte. Dennoch ist der Mauerwerksbau unverändert die wichtigste Bauweise im Wohnungsbau: Rund 80 Prozent aller Wandkonstruktionen im Wohnungsneubau werden aus Mauerwerk erstellt. Den Rest teilen sich vor allem Holzbau, Stahlbeton- und Stahlbau. Der Rückgang erfasste alle Mauersteinproduzenten; die Anteile der einzelnen Mauersteinarten untereinander verschoben sich lediglich geringfügig. Mit einem Mengenanteil von zuletzt 45,3 Prozent ist Ziegel nach wie vor der am häufigsten eingesetzte Wandbaustoff, gefolgt von Kalksandstein mit 25,5 Prozent, Porenbeton mit 18,6 Prozent sowie den Beton- und Leichtbetonsteinen mit 10,6 Prozent. Nach mehr als zehn Jahren konjunktureller Tal- fahrt erhoffen die Bauwirtschaft und die vom Hochbau abhängige Mauersteinindustrie nunmehr eine Trendwende zum Besseren.

Datenquelle: Deutsche Gesellschaft für Mauerwerksbau (DGfM)