



Peter Hammacher  
Ilse Erzigkeit  
Sebastian Sage

# So funktioniert Mediation im Planen + Bauen

Mit Fallbeispielen und Checklisten

*3. Auflage*

 Springer Vieweg

So funktioniert Mediation im Planen + Bauen

Peter Hammacher  
Ilse Erzigkeit  
Sebastian Sage

# **So funktioniert Mediation im Planen + Bauen**

Mit Fallbeispielen und Checklisten

**3., überarbeitete und ergänzte Auflage**

 **Springer Vieweg**

**Dr. Peter Hammacher**  
Heidelberg, Deutschland

**Ilse Erzigkeit**  
Überlingen, Deutschland

**Sebastian Sage**  
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-658-05107-5      ISBN 978-3-658-05108-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-05108-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2011, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Karina Danulat | Annette Prenzer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe  
Springer Science+Business Media  
[www.springer-vieweg.de](http://www.springer-vieweg.de)

## Vorwort zur dritten Auflage 2014

---

Das am 2012-07-26 in Kraft getretene deutsche Mediationsgesetz hat die erhoffte Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erzielt; die Mediation ist in der Praxis angekommen. Mehr und mehr überlegen die Streitparteien, ob sie nicht zunächst den Versuch einer außergerichtlichen Streitbeilegung unternehmen sollten, statt sofort das Gericht anzurufen. Je mehr positive Erfahrungen bekannt werden, desto größer wird die Akzeptanz werden.

Das gilt auch für alle Streitigkeiten im Baubereich. Ein besonderer Schub kommt hier zusätzlich aus dem öffentlichen Baurecht durch die Öffnung von Planverfahren für die Bürgerbeteiligung. Sie entspringt denselben Überlegungen zur Konfliktprävention und -lösung wie die Mediation. Es gibt viele Parallelen und viele Konstellationen, in denen sich gerade die Mediation für diesen Anwendungsfall besonders gut eignet.

Für die Praktiker im Planen und Bauen wird es deshalb noch wichtiger, sich mit den Grundlagen der Mediation im Planen und Bauen zu befassen. Die „soft skills“ werden neben der Fachkompetenz von Planern, Projektleitern und Managern für den persönlichen und beruflichen Erfolg unabdingbar.

Die zahlreichen Beispiele und Tipps in diesem Buch helfen weiter. Der Leser erfährt, wann und wo mediatives Verhalten einer auf Kampf ausgerichteten Strategie überlegen sein kann, wie er sich darauf einstellen kann und wie er sich in schwierigen Situationen des Praktikeralltags behauptet.

Mediation im Planen und Bauen erfasst alle wichtigen Anwendungsbereiche rund um die Immobilie, in der Wirtschaft und innerhalb Unternehmen und Büros. Das Buch bezieht alle Möglichkeiten der außergerichtlichen Streitvermeidung und -lösung, wie die Adjudikation im privaten Baurecht oder die Bürgerbeteiligung im öffentlichen Baurecht mit ein.

Auch bei dieser dritten Auflage sind wieder das Wissen und die langjährige Erfahrung der drei Autoren eingeflossen, die in ganz unterschiedlichen Bereichen von Planen und Bauen tätig sind. Das spiegelt sich in der Vielfalt der Darstellungen wieder und macht das Buch nicht nur lehrreich sondern auch vergnüglich.

**Peter Hammacher, Ilse Erzigkeit, Sebastian Sage**  
Stuttgart im März 2014

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einleitung: Konfliktfeld Planen und Bauen</b> .....	1
	<i>P. Hammacher</i>	
<b>2</b>	<b>Was ist Mediation?</b> .....	5
	<i>P. Hammacher</i>	
2.1	Szenen wie aus einem Drehbuch .....	5
2.2	Was ist anders?.....	7
2.3	Der rechtliche Rahmen .....	10
2.4	Wesentliche Grundgedanken, wie funktioniert's? .....	11
2.4.1	Strukturiertes Verfahren – aber keine Prozessordnung.....	11
2.4.2	Selbstbestimmung .....	12
2.4.3	Freiwilligkeit .....	16
2.4.4	Keine Rechtsbindung bei Einzelschritten .....	17
2.4.5	Mediator ohne Entscheidungsmacht .....	18
2.4.6	Vertraulichkeit .....	19
2.4.7	Keine Beratung.....	23
2.4.8	Einbeziehung Dritter nur mit Zustimmung der Parteien .....	24
2.4.9	Vorbefassungsverbot.....	25
2.5	<b>Voraussetzungen für erfolgreiche Mediation, wann lieber nicht?</b> .....	26
2.5.1	Konflikte müssen sich innerhalb des gesetzten Rahmens lösen lassen .....	26
2.5.2	Die Parteien müssen bereit sein, zu verhandeln und sich zu einigen .....	28
2.5.3	Konsens-Fähigkeit .....	28
2.5.4	Konsens-Wille.....	30
2.5.5	Innere Überzeugung .....	32
2.5.6	Richtige Vertreter.....	33
2.5.7	„Stellvertreter-Mediation“, wenn Mediation nicht zustande kommt.....	34
2.5.8	Der Streitstoff enthält genügend Ansätze für ein Nehmen und Geben.....	35
2.5.9	Verhandelbare Themen .....	36
2.5.10	Das Machtverhältnis ist ausgeglichen bzw. ausgleichbar.....	37
2.5.11	Checkliste – Beurteilung der Chancen einer Mediation .....	38
2.6	<b>Die Parteien in der Mediation</b> .....	39
2.6.1	Natürliche Personen.....	39
2.6.2	Juristische Personen.....	41
2.6.3	Mehrparteienkonflikte.....	42
2.6.4	Konkurs und Insolvenz.....	44
<b>3</b>	<b>Mediation und andere Verfahren der Streitbeilegung</b> .....	45
	<i>P. Hammacher</i>	
3.1	Mediation – Alternative oder Ergänzung zu anderen Konfliktlösungsmodellen?.....	45
3.2	Konfliktvermeidung durch Moderation.....	48
3.3	Konfliktvermeidung durch laufende Qualitätsüberwachung .....	49
3.4	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei .....	49
3.5	Konfliktlösung durch Schlichtung .....	50
3.6	Konfliktlösung durch einen Sachverständigen.....	51

3.7	<b>Konfliktlösung durch Adjudikation</b> .....	52
3.7.1	Erst Mediationsversuch, dann Adjudikation? .....	55
3.7.2	Wahl zwischen Adjudikation und Mediation? .....	55
3.7.3	Adjudikation und Mediation in parallelen Verfahren? .....	56
3.7.4	Adjudikation und Mediation hintereinander? .....	57
3.7.5	Adjudikation und Mediation in demselben Verfahren? .....	58
3.7.6	Fazit Adjudikation und Mediation .....	59
3.8	<b>Konfliktlösung durch Experten-Schlichtung</b> .....	60
3.9	<b>Konfliktlösung durch Schiedsverfahren</b> .....	62
3.10	<b>Konfliktlösung durch ordentliche und Verwaltungsgerichte</b> .....	63
3.11	<b>Kosten von Streitbeilegungsverfahren im Vergleich</b> .....	65
3.11.1	Kosten der ordentlichen Gerichtsverfahren .....	67
3.11.2	Kosten der Schlichtungsverfahren .....	68
3.11.3	Kosten der Schiedsgerichtsverfahren .....	68
3.11.4	Kosten der Mediationsverfahren .....	69
<b>4</b>	<b>Mediation im förmlichen Verwaltungsverfahren der Bauleitplanung</b> .....	71
	<i>I. Erzigkeit</i>	
4.1	Interessengegensätze bei städtebaulichen Planvorhaben auf kommunaler Ebene .....	72
4.2	Stadtplanung im Spannungsfeld von unterschiedlichen Interessenlagen .....	74
4.3	<b>Mediation als Instrument zum Interessenausgleich in der Stadtplanung</b> .....	75
4.3.1	Mediation als Präventivmaßnahme .....	75
4.3.2	Mediation zur Problembearbeitung .....	77
4.3.3	Mediation zur Konfliktbearbeitung .....	80
4.4	<b>Auswahl der Teilnehmer an der Mediation</b> .....	81
4.5	<b>Auswahl des Mediators</b> .....	82
4.6	<b>Vorteile der Konfliktbearbeitung durch einen neutralen Mediator</b> .....	83
4.7	<b>Bindungswirkung des Mediationsergebnisses</b> .....	86
4.8	<b>Implementierung der Mediation in das Verwaltungshandeln</b> .....	87
4.9	<b>Mediation bei einer geplanten Industrierweiterung – Mehrwerte für Kommune und Firma</b> .....	88
4.10	<b>Mediation unterstützt die Verwaltung in der Abwicklung von Planverfahren – Praxisbeispiel</b> .....	91
4.11	<b>Mediation im verwaltungsrechtlichen Widerspruchsverfahren</b> .....	95
<b>5</b>	<b>Bürgerbeteiligung im Planen und Bauen und die Rolle der Mediatoren</b> .....	97
	<i>I. Erzigkeit</i>	
5.1	<b>Welche Ziele kann eine Bürgerbeteiligung haben?</b> .....	100
5.2	<b>Methoden, die sich bei der Bürgerbeteiligung in Stadtentwicklungsprozessen bewährt haben</b> .....	100
5.3	<b>Die Haltung der Akteure und der Prozessbegleiter im Beteiligungsprozess ist entscheidend</b> .....	104
5.4	<b>Der Mediator als kompetenter Prozessbegleiter in der Bürgerbeteiligung</b> .....	105
5.5	<b>Der Nutzen informeller Bürgerbeteiligungsprozesse aus Sicht der Akteure</b> .....	108
5.6	<b>Grenzen der Bürgerbeteiligung bei kommunalen Planungsvorhaben</b> .....	109
5.7	<b>Faktoren für eine gelungene Bürgerbeteiligung</b> .....	110

<b>6</b>	<b>Mediation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer</b> .....	113
	<i>P. Hammacher</i>	
6.1	Mediation als Auftrag an das Risiko-Management der Unternehmen .....	113
6.2	Besondere Herausforderungen in der Baupraxis .....	116
6.2.1	Die Spielräume der Baubeteiligten während der Auftragsabwicklung sind eingeschränkt. .	116
6.2.2	Machtgefälle während der Auftragsabwicklung .....	117
6.3	Typische Konfliktfelder in einer Mediation zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber .....	117
6.4	Erarbeitung der Themenliste in der Mediation .....	120
6.5	Typische Interessen .....	120
6.6	Suche nach Optionen .....	121
<b>7</b>	<b>Mediation bei der Abnahme</b> .....	125
	<i>S. Sage</i>	
7.1	Rechtsakt und Mediation .....	125
7.2	Der Sonderfall der Abnahme einer Eigentumswohnung .....	126
7.3	Der Mehrparteienkonflikt .....	128
7.4	Das Bedürfnis hinter der Forderung .....	129
7.4.1	Klärung .....	129
7.4.2	Lösung suchen .....	130
7.4.3	Lösung finden .....	130
7.4.4	Lösung vereinbaren .....	130
7.5	Der Mensch lebt nicht vom Brot allein .....	131
7.5.1	Nicht nur materielle Bedürfnisse .....	131
7.5.2	Mittel, Ort und Zeit .....	132
7.6	Eskalation von Konflikten .....	133
7.6.1	Das Modell der Eskalationsstufen .....	133
7.6.2	Von Worten zu Taten .....	135
7.7	Reden ist Silber – Schweigen ist Gift .....	136
7.8	Wer findet die meisten Mängel? .....	138
7.9	Schwierige Fälle – Rettung in letzter Minute .....	139
7.10	Ergebnis .....	141
<b>8</b>	<b>Mediation zwischen Investor und Mietern</b> .....	143
	<i>P. Hammacher</i>	
8.1	Praxisfall: Privatisierung von Privatwohnungen .....	143
8.1.1	Ablauf .....	144
8.1.2	Telefonische Erörterung mit der Investor, Auftragsklärung .....	144
8.1.3	Gespräch der Mediatoren mit der Geschäftsleitung und Führungskräften des Investors .	147
8.1.4	Strategiegespräch der Mediatoren .....	148
8.1.5	Fernmündliche Absprachen zwischen den Mediatoren und dem Investor .....	148
8.1.6	Treffen von Führungskräften des Investors mit den Mediatoren vor Beginn der Mediation .	149
8.2	„Runder Tisch“ .....	149
8.2.1	Setting .....	149
8.2.2	Einleitung, Themensammlung .....	149
8.2.3	Einzelthemen .....	150
8.2.4	Optionen .....	151

8.2.5	Vereinbarungen .....	152
8.2.6	Einige wesentliche Interventionen während des „Runden Tisches“ .....	152
8.2.7	Blitzlicht .....	153
8.3	<b>Nachbereitung und spätere Beratungen</b> .....	154
8.4	<b>Überlegungen zu dem Praxisfall</b> .....	154
8.4.1	Runder Tisch – Mediation .....	154
8.4.2	Strukturierung .....	155
8.4.3	Umgang mit der Vergangenheit .....	155
8.4.4	Wechselseitige Problemdefinition .....	156
8.4.5	Setting .....	156
8.4.6	Feedback .....	157
8.4.7	Aussichten .....	157
<b>9</b>	<b>Mediation zwischen Architekt und Ingenieur – Fallstudie im Dialog</b> .....	159
	<i>P. Hammacher</i>	
9.1	<b>Praxisfall: Zoff im Großprojekt</b> .....	159
9.2	<b>Psychologische Situation und Dynamik</b> .....	161
9.3	<b>Mediationsverlauf</b> .....	161
9.4	<b>Interventionsmöglichkeiten „wenn’s nur ums Geld geht“</b> .....	163
9.4.1	Intervention – Anerkennung der eigenen Leistung .....	164
9.4.2	Intervention – Gerechtigkeit als Maßstab der Vergütung .....	165
9.4.3	Intervention – 50 / 50-Vergleichslösung .....	170
9.4.4	Intervention – Was ist die beste, was ist die schlechteste Alternative zum Aushandeln eines Ergebnisses in der Mediation? (BATNA / WATNA) .....	171
9.4.5	Intervention – neutralen Aufteilungsmaßstab finden .....	172
9.4.6	Intervention – scheinbare Erweiterung der Möglichkeiten .....	173
9.4.7	Intervention – Aufzeigen der Relativität von Verhandlungsgrenzen .....	173
9.4.8	Intervention – „der eine teilt – der andere wählt“ .....	173
9.4.9	Intervention – Klärung anhand der Rechtslage .....	174
9.4.10	Intervention – Wechsel zur Schlichtung oder Entscheidung .....	175
<b>10</b>	<b>Mediation in Baugemeinschaften / Baugruppen</b> .....	177
	<i>P. Hammacher, S. Sage</i>	
10.1	<b>Ausgangsposition</b> .....	177
10.2	<b>Chancen der Mediation – Architekt als Mediator?</b> .....	179
10.3	<b>Wie lässt sich die Mediation einführen?</b> .....	180
10.4	<b>Voraussetzungen</b> .....	181
<b>11</b>	<b>Mediation zur Unterstützung des Konfliktmanagements bei komplexen Bauprojekten</b> .....	183
	<i>P. Hammacher</i>	
11.1	<b>Partnering</b> .....	183
11.2	<b>Alliancing</b> .....	185
11.3	<b>Einsatz des Mediators</b> .....	186

<b>12</b>	<b>Mediation zwischen Partnern, Gesellschaftern, Mitarbeitern in Architektur- oder Ingenieurbüros</b> .....	189
	<i>P. Hammacher</i>	
12.1	<b>Ausgangsposition</b> .....	189
12.2	<b>Typische Konfliktfelder</b> .....	190
12.2.1	Arbeit und Geld .....	190
12.2.2	Gesellschafterstellung .....	191
12.2.3	Geschäftsführung .....	192
12.2.4	Projekt .....	192
12.3	<b>Exkurs: Reframing</b> .....	193
12.4	<b>Feldkompetenz in der Mediation in Architektur- und Ingenieurbüros</b> .....	193
<b>13</b>	<b>Mediation in WEG-Angelegenheiten</b> .....	197
	<i>P. Hammacher, S. Sage</i>	
13.1	<b>Ausgangsposition</b> .....	197
13.2	<b>Chancen der Mediation</b> .....	199
13.3	<b>Wie lässt sich die Mediation einführen?</b> .....	200
13.4	<b>Mediation in WEG-Sachen – eine Aufgabe für Verwalter?</b> .....	202
13.5	<b>Praxisfall: Zur Zulässigkeit der Anbringung von Lüftungsgittern für eine Dunstabzugshaube in einer Wohnanlage</b> .....	203
13.6	<b>Großer Modernisierungsbedarf</b> .....	208
<b>14</b>	<b>Förderung der Mediation im Planen und Bauen</b> .....	211
	<i>P. Hammacher</i>	
14.1	<b>Rechtsanwälte für Mediation</b> .....	211
14.1.1	Mediation ist noch zu wenig bekannt .....	212
14.1.2	Von dem Anwalt wird eine kämpferische Haltung erwartet .....	212
14.1.3	Der Auftritt vor Gericht prägt noch immer das Image des Anwalts .....	213
14.1.4	Der Anwalt befürchtet, den Mandanten zu verlieren .....	213
14.1.5	Der Anwalt fürchtet, seinen Auftrag nicht richtig auszuüben .....	214
14.1.6	Der Anwalt wendet selbst mediative Elemente in seiner Praxis an .....	214
14.1.7	Der Anwalt hat kein Vertrauen in die Konfliktfähigkeit seines Mandanten .....	215
14.1.8	Der Anwalt will die Verhandlungsführung behalten .....	215
14.1.9	Die Auswahl des Mediators ist schwierig .....	217
14.1.10	Die Mediation kostet Zeit .....	218
14.1.11	Die Mediationsergebnisse sind schwerer durchzusetzen als Gerichtsurteile .....	219
14.1.12	Die Mediation „lohnt“ sich nicht .....	220
14.2	<b>Gerichte für Mediation</b> .....	220
14.3	<b>Versicherungen für Mediation</b> .....	222
14.4	<b>Universitäten und Hochschulen für Mediation</b> .....	223
14.5	<b>Sachverständige für Mediation</b> .....	224
14.6	<b>Ingenieure und Architekten für Mediation</b> .....	226

<b>15</b>	<b>Muster mit Kommentierung</b> .....	229
	<i>P. Hammacher</i>	
15.1	<b>Mediationsklausel zur Aufnahme in Verträge</b> .....	229
15.2	<b>Vereinbarung über die Durchführung des Mediationsverfahrens</b> .....	232
15.3	<b>Checkliste für eine Abschlussvereinbarung</b> .....	234
	<b>Serviceteil</b> .....	237
	Literaturverzeichnis .....	238
	Stichwortverzeichnis .....	240

# Autorenverzeichnis

---



## **Ilse Erzigkeit**

Dipl. Ing. Städtebauarchitektin, war über 20 Jahre in der Verwaltung und in Planungsbüros mit der Projektleitung komplexer Planungsvorhaben befasst. Sie ist jetzt vor allem als Mediatorin, Beraterin bei Planverfahren sowie in der Projekt-  
abwicklung tätig.



## **Peter Hammacher**

Dr. Peter Hammacher, Rechtsanwalt seit 1986, war zwanzig Jahre lang Leiter von Rechtsabteilungen national und international tätiger Unternehmensgruppen der Bau- und Investitionsgüterindustrie (Stahlbau, Anlagenbau, Kraftwerksbau, Brückenbau, Gebäudetechnik). Er ist jetzt vor allem als Rechtsanwalt, Wirtschaftsmediator und Schiedsrichter tätig.



## **Sebastian Sage**

Dipl.-Ing. Sebastian Sage ist als Architekt und ö.b.u.v. Sachverständiger für Schäden an Gebäuden tätig; er ist Mitglied der Schlichtungsstelle der Architektenkammer Baden-Württemberg und Mediator.

# Einleitung: Konfliktfeld Planen und Bauen

*P. Hammacher*

P. Hammacher, I. Erzigkeit, S. Sage, *So funktioniert Mediation im Planen + Bauen*, DOI 10.1007/978-3-658-05108-2\_1, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Streit ist normal

Konflikte gehören zu unserem Leben wie Liebe und Geldverdienen: in der Familie, im Beruf, in der Politik: es kommt nur darauf an, wie wir damit umgehen. Gott sei Dank wird das Meiste noch immer von den Beteiligten untereinander, ohne Hilfe Dritter gelöst. Manchmal gelingt dies aber nicht, z. B. weil die Interessen zu konträr zu sein scheinen, weil es „um zu viel geht“, weil man sich zu sehr über den anderen geärgert hat, weil man „sein Gesicht nicht verlieren“ will, weil interne Machtstrukturen einen Einigungsversuch behindern usw. Es kommt zur Eskalation des Streites. Die Tonart wird verletzend, dem Streitpartner wird jede Kompetenz abgesprochen. Anwälte werden eingeschaltet. Jede Partei sieht nur noch den Gerichtsprozess als Ausweg aus dem Dilemma. Die Beziehungen sind auf dem Null-Punkt angelangt; alles was man ursprünglich einmal gemeinsam angehen wollte, ist nicht mehr zu realisieren. Die Kosten des Streits und seiner Folgen wachsen ins Unvernünftige.<sup>1</sup>

Dieser Verlauf wiederholt sich ständig – in allen Bereichen und in allen Branchen.

Das Baugewerbe stellt einen wichtigen Teil der deutschen Wirtschaft dar, wenn auch die Bedeutung im Vergleich zu dem Dienstleistungssektor und dem produzierenden Gewerbe erkennbar zurückbleibt. Nach einem Boom im Zuge des Wiederaufbaus in den Beitrittsländern folgte ein mehrjähriger wirtschaftlicher Einbruch im Baugewerbe, von dem sich die Branche jetzt langsam erholt. Ende Juni 2012 gab es 75.181 Betriebe im Baugewerbe (Vorbereitende Baustellenarbeiten, Hoch- und Tiefbau) mit 755.041 Beschäftigten und einem Umsatz in 2011 von 94,3 Milliarden EUR<sup>2</sup>.

Damit ist der Bereich Planen und Bauen und also das Konfliktpotenzial aber keineswegs erschöpfend erfasst: Von Baumaßnahmen sind direkt oder indirekt auch die anderen Branchen wie z. B. Handel, Verkehr und verarbeitendes Gewerbe betroffen, sowie die öffentlichen und privaten Dienstleister rund um die Immobilie. Betroffen sind Bürger, die beruflich oder privat mit Bauprojekten in Berührung kommen. Betroffen ist die Allgemeinheit durch Rohstoff-, Landschafts- und

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendet das Buch statt Ingenieurin/Ingenieur, Architektin/Architekt, Bauherrin/Bauherr etc. nur die männliche Form.  
2 Statistisches Bundesamt, Fachserie 4/Reihe 5.1, 2012, erschienen am 05.02.2013

sonstige Ressourcen-Nutzung. Die Konfliktkonstellationen sind in der Investitionsgüterindustrie mit Anlagenbau, Maschinenbau, Stahlbau, Rohrleitungsbau etc. ganz ähnlich und deshalb in die Betrachtung einzubeziehen.

Dabei beginnt das Planen und Bauen nicht erst mit der Fertigung des Bauentwurfs, sondern schon viel früher. Bereits mit der Raumordnung und mit der Freigabe und Verteilung von Flächen für die Gewerbe- oder Wohnsiedlung oder Infrastrukturmaßnahmen für Kraftwerke oder Industrie werden die unterschiedlichen Interessen berührt. Hier sind vor allem die Planungsbehörden des Staates und der Gemeinden gefordert; hier spielt die Beteiligung des Bürgers an den Vorhaben eine besondere Rolle.

Mit anderen Worten das Konfliktfeld „Planen und Bauen“ umfasst einen großen Teil des gesellschaftlichen Lebens und der Wirtschaft.

So betrachtet, ist die erfolgreiche Planung und Durchführung von Bauvorhaben, sowie die adäquate Nutzung von Gebäuden und Umwelt für uns Menschen im wahrsten Sinne so wichtig, wie ein Dach über dem Kopf. Es kommt darauf an, mit diesem essentialen Bedürfnis so achtsam umzugehen, wie es seiner Bedeutung entspricht.

Die Menschen haben dabei unterschiedliche Wahrnehmungen: Für die einen ist der Bau ihr Heim, für die anderen ihr Job. Für die einen ist er Vermögensansammlung für die anderen ein Fass ohne Boden. Er ist Selbstzweck oder Mittel zum Zweck. Er ist Krone der Architektur oder Verschandelung des Stadtbildes, usw. usw.

Alles, was mit Planen und Bauen zu tun hat, ist wegen der erheblichen Komplexität, wegen der involvierten Vermögenswerte und wegen des hohen Personaleinsatzes mit seiner menschlichen Fehleranfälligkeit besonders konfliktbehaftet. Die Auseinandersetzungen vor, während und nach der Auftragsabwicklung sind dementsprechend zahlreich, heftig und kostspielig. Viele Streitigkeiten landen vor den ordentlichen Gerichten, die am Ende langwieriger und aufreibender Prozesse zu schwer vorhersehbaren Ergebnissen kommen oder einen unbefriedigenden Vergleich vorschlagen.

Vor diesem Hintergrund bemühen sich verantwortliche Personen und Organisationen im Bereich Planen und Bauen seit einiger Zeit, alternative Lösungswege<sup>3</sup> zu entwickeln, um es gar nicht erst zu Konflikten kommen zu lassen, oder jedenfalls, um Streitigkeiten möglichst schnell und nachhaltig zu beenden.

Dieses Buch möchte Architekten, Ingenieuren, Planern, Sachverständigen, Mitarbeitern und Entscheidungsträgern in Gemeinden und Behörden, die mit der Vorbereitung und Durchführung von Planverfahren, mit der Planung von Bauinvestitionen, der Durchführung von Bauprojekten oder der Durchsetzung bzw. Abwehr von Ansprüchen im Rahmen von Bauverträgen zu tun haben, das Verfahren der Media-

Planen und Bauen mit hohem  
Konfliktpotential

Handreichung für Baufachleute

3 im englischen Sprachgebrauch: „alternative dispute resolution“, kurz ADR genannt

tion<sup>4</sup> erläutern und anhand praktischer Fälle näher bringen. Der Leser soll dazu ermutigt werden, moderne Wege der Konfliktbearbeitung auszuprobieren, um sich und seine Unternehmung, letztlich aber die Allgemeinheit von unnötigen Konflikten und unfruchtbaren Streitigkeiten zu entlasten.

Das Buch richtet sich auch an die Rechtsanwälte. Mediation gelingt nur mit ihnen, nicht gegen sie. Die Skepsis vieler Berater gegenüber dem Neuen ist, wie zu zeigen sein wird, unbegründet. Auf der Suche nach dem für den Mandanten besten Weg, kommt der Berater an der Mediation nicht vorbei.

Nicht zuletzt ist dieses Buch auch für die zunehmende Zahl von Zivilrichtern bestimmt, die selbst als Mediatoren im Rahmen der Gerichtsmediation tätig werden und jene Zivilrichter, die es in der Hand haben, den Streitparteien eine Mediation zu empfehlen. Die umfangreichen Punktesachen blockieren den Gerichtsbetrieb. Die saubere Aufarbeitung der Streitpunkte und die Klärung durch die Parteien selbst ist dem Gerichtsverfahren vorzuziehen. Es bedarf aber eines entsprechenden Anstoßes durch die Gerichte selbst.

Die Autoren – selbst Mediatoren und Praktiker rund um das Planen und Bauen – zeigen, in welchen häufig auftretenden Situationen Mediation eingesetzt werden kann, welches die Voraussetzungen sind, wie das Verfahren abläuft und was dabei in besonderer Weise zu beachten ist. Wer mit Konflikten allgemein – und speziell bei der Planung oder Durchführung von Bauvorhaben – zu tun hat, sei es privat oder beruflich, wird hier viel dazu erfahren, wie diese Konflikte zustande kommen, und wie sie mit Hilfe der Mediation bewältigt werden können. Dadurch wird das Buch auch zu einer Quelle für alle Mediatoren, die sich mit den besonderen Problemen von Planen und Bauen konfrontiert sehen.

Die Einsatzmöglichkeiten für die Mediation werden in diesem Buch anhand konkreter Beispiele aufgezeigt. Dabei profitiert das Buch von dem unterschiedlichen beruflichen Hintergrund der Autoren. Das ► [Kap. 3](#), Mediation in förmlichen Verwaltungsverfahren der Raumordnung, Bauleitplanung und Planfeststellung wurde von Frau Dipl.-Ing. Ilse Erzigkeit bearbeitet, die als Städteplanerin seit langem die Interessengegensätze zwischen Verwaltung, Bürgern und Investoren betreut. Das ► [Kap. 5](#), Mediation zwischen Bauträger und Käufer bei der Abnahme, hat Herr Dipl.-Ing. Sebastian Sage geschrieben, der sich seit vielen Jahren als öffentlich bestellter und vereidigter Bausachverständiger vor allem mit Mängeln und Schäden und mit den Konflikten zwischen Bauherren und Bauunternehmern beschäftigt. Rechtsanwalt Dr. Peter Hammacher, der viele Jahre in der Bau- und Investitionsgüterindustrie tätig war, erörtert vor allem Konflikte zwischen Baubeteiligten bei der Projektabwicklung und innerhalb der Organisationen.

Unterstützung für Juristen

Mediator aus der Praxis  
für die Praxis

<sup>4</sup> Wir verwenden die Begriffe „Mediation“ und „Mediationsverfahren“ synonym, um keine unnötigen Begriffsdiskussionen auszulösen (vgl. auch Geis, S. 18 FN1)

Mediation lebt nicht zuletzt von dem „Perspektiven-Wechsel“, der es den Medianten ermöglicht, ihren Konflikt auch einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und sich damit neue Horizonte zur Klärung der Situation und Beilegung der Streitigkeiten zu eröffnen. Dementsprechend beschränkt sich das Buch auch nicht auf die bloße Schilderung. Die Leser werden zu den unterschiedlichen Themenkomplexen auch unterschiedliche Darstellungsformen finden, wie z. B. Interview, Erzählung, Dialog, Fallstudie. Die Autoren verbinden damit die Hoffnung, den Leser auch zu unterhalten und so auf vielfältige Weise die gleiche Botschaft zu verkünden: Streit muss sein – aber bitte fair, sach- und lösungsorientiert!

# Was ist Mediation?

*P. Hammacher*

P. Hammacher, I. Erzigkeit, S. Sage, *So funktioniert Mediation im Planen + Bauen*, DOI 10.1007/978-3-658-05108-2\_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Lassen Sie uns mit einem Streit beginnen.

Kennen Sie das?

## 2.1 Szenen wie aus einem Drehbuch

### Szene 1: Auf der Baustelle.

*„Mit dem Mann kann man einfach nicht reden!“*

Zornig dreht sich Müller auf der Achse um und stürmt an Deloy und Breit vorbei aus dem Baucontainer. Nach 30 Jahren Montage weiß man, wann es genug ist. Von so einem Schnösel wie diesem Deloy, der mit der VOB unterm Arm die Baustelle leiten will, muss man sich so etwas nicht mehr gefallen lassen. Wir haben die Leistungen erbracht und wollen unser Geld! Wir können nichts dafür, wenn die Pläne das nicht hergeben.

Deloy steht wie angewurzelt im Baubüro neben seinem Bauleiter.

*„Ich glaub' es nicht!“ „Haben Sie so was schon mal erlebt?“ „Da kommt dieser Zombie, der noch nie eine Uni von innen gesehen hat, und will mir weismachen, dass meine Pläne nicht stimmen.“ „Der sollte erst mal die Ausschreibung lesen, bevor er andere Leute anmacht!“*

Deloy löst sich aus der erstarrten Haltung und beginnt wie ein Tiger im Baubüro herum zu kreisen.

*„Ich sag' Ihnen was, Herr Breit. Bei mir hat der ausgedient.“*

Breit schaut Deloy skeptisch an und schweigt. Deloy kann sich noch nicht beruhigen:

*„Der kriegt keinen Cent auf seine Nachträge. Wenn der nicht in der Lage ist, zu kalkulieren ... Ich lass' mir jedenfalls nicht die Schuld für die Kostensteigerung in die Schuhe schieben.“*

Deloy wendet sich an den Bauleiter.

*„Sagen Sie, Herr Breit, wann sind die mit der Arbeit fertig? Nächste Woche ist Abnahme? Sehr schön. Wollen wir doch mal sehen, wie die ausgeht! Und auf die Schlussrechnung freue ich mich schon ...“*

**Szene 2: Fünf Monate später in der Firma.**

Deloy und Breit sitzen im Besprechungszimmer ihrer Firma und brüten über dem umfangreichen Schriftsatz des Subunternehmers. Aufgetürmt etliche Aktenordner voller Pläne, gewechselter Korrespondenz, interner Stellungnahmen. Den ganzen Vormittag verbringen sie schon damit, sich die Antworten auf die Details zurechtzulegen und nach Unterlagen zu suchen, die ihre Ansicht erhärten sollen.

„*Frustrierend*“, wendet sich Breit an Deloy. *„Während mir draußen die Termine bei dem neuen Projekt weglaufen, soll ich hier in den Akten wühlen. Am Liebsten würde ich den ganzen Kram unserem Anwalt schicken, damit der sich damit auseinandersetzt.“*

„*Nutzt aber nichts*“ meint Deloy, *„ohne uns ist der Anwalt aufgeschmissen.“*

„*Das Blöde ist, so ganz unrecht hat der Müller nicht – jedenfalls auf dem Papier*“, stöhnt Breit, *„aber sprechen wollen die mit uns auch nicht mehr, nicht nach dem ganzen Trouble.“*

„*Was schlagen Sie vor, Herr Breit? Alles bezahlen, damit wir unsere Ruhe haben?*“ Deloy schaut gereizt zu Breit.

„*Das kann's ja wohl nicht sein. Nein, nein, da müssen wir jetzt durch. Schließlich geht's auch ums Prinzip. Für mich steht fest, dass der Sub die Pläne studieren muss, bevor er die Leistungen anbietet. Da gibt's nur hart bleiben und durch!*“

Breit stiert auf den Haufen Akten.

„*Der Müller ist eigentlich ein guter Montageleiter; mit ihm und seiner Firma habe ich bisher kaum Probleme gehabt. Bei dem neuen Projekt hätte ich ihn gerne wieder dabei gehabt; aber das ging ja jetzt nicht mehr.*“

Breit steht auf und blickt durch das Fenster.

„*Wenn ich mir vorstelle, dass das jetzt noch monatelang so weitergehen kann, falls die tatsächlich Klage einreichen! Beim letzten Prozess musste ich unserem Anwalt zwei Jahre lang die Unterlagen sortieren und ich hätte weiß Gott Wichtigeres zu tun gehabt! Rausgekommen ist auch nichts Tolles: Fifty/ Fifty – auf dringendes Anraten des Gerichtes – unser Anwalt hat nur gegrinst.*“

Breit wendet sich an Deloy: *„Fällt Ihnen nicht was Besseres ein?“*

## 2.2 • Was ist anders?

### Szene 3: Zwei Monate später.

Müller, Breit und Deloy verlassen gemeinsam ein älteres Bürogebäude und gehen ein paar Stufen herab. Sie sehen entspannt aus.

„*War eine gute Idee von Ihnen, mit der Mediation*“, wendet sich Müller an Deloy.

„*Danke, ja ich bin auch ganz zufrieden. Es ist einfach etwas anderes, ob man alleine verhandelt oder ob man jemanden dabei hat, der Struktur in die ganze Sache bringt. Ich glaube, ohne ihn hätten wir das nicht hingekriegt.*“

„*Nein, nicht nach Ihrem Auftritt im Container*“, grinst Breit und blickt erst Deloy, dann Müller an.

„*Mir hat die sachliche Atmosphäre gut getan; nicht so, psycho', wie ich befürchtet hatte*“, lächelt Müller.

„*Aber auch nicht so gerichtsmäßig, wie damals*“, wendet Breit ein und schüttelt sich.

„*Jedenfalls bin ich froh, Herr Müller, dass die Sache jetzt bereinigt ist und Sie wieder im Boot sind. Federn haben wir alle lassen müssen.*“

„*Wichtig war auch die Diskussion über die Qualität der Ausschreibungsunterlagen*“, bemerkt Deloy nachdenklich. „*Da werden wir in der Tat nacharbeiten müssen, damit sich solche Probleme nicht wiederholen.*“

Die Männer gehen gemeinsam zum Parkhaus.

## 2.2 Was ist anders?

Die erste und die zweite Szene kommen Ihnen bestimmt bekannt vor, aber der Schluss? Was ist da in der Mediation passiert, was ist anders?

Es begegnen sich nicht zwei Kriegsherren auf dem Schlachtfeld und es kommt nicht der Diener zum Herrn. Man trifft sich auf neutralem Boden auf Einladung eines Dritten. Der Mediator hat großes Augenmerk darauf gelegt, dass die Räumlichkeiten stimmen (es muss ja nicht immer ein Schloss sein, wie in der RTL-Serie „Nachbarschaftstreit – Kolb greift ein“<sup>1</sup>). Die Zeit, das Licht, der Kaffee, kurz das „Setting“. Der Mediator ist ein freundlicher Mensch, das färbt ab. Die Leute reißen sich zusammen, jedenfalls am Anfang.

Vielleicht würden Projektleiter, weil sie es von komplexen Bauprojekten so gewohnt sind, auch bei einem zweiseitigen Gespräch zunächst eine Agenda festlegen. Oft werden bilaterale Gespräche allerdings vor

Was läuft hier anders?

Schon die Atmosphäre ist anders.

Die Struktur des Gesprächs ist anders.

<sup>1</sup> RTL ausgestrahlt im August 2009

allem dazu genutzt, den geballten Zorn auf den Gesprächspartner abzuladen und Diskussionen zu führen, bei denen ein Wort das nächste gibt. Man springt von einer „Baustelle“ zur anderen, ohne die Punkte sauber abzuarbeiten. Das Gespräch ist ineffizient, die Parteien merken es selbst, wissen aber nicht, wie sie das ändern können und sind frustriert. Sind zwei Parteien alleine, fehlt die ordnende Hand. Hier kann der Mediator den Parteien helfen, die Punkte, um die es ihnen eigentlich geht, herauszuarbeiten. Er wird die Parteien immer wieder auf den Kern zurückführen und fruchtlose Tiraden unterbinden.

Die Rolle der Gesprächsteilnehmer ist anders.

Oft ist es so, dass in zweiseitigen Verhandlungen die Auftraggeberseite zugleich die Rolle des Gesprächsleiters übernimmt. Das geschieht mitunter unbewusst: der Projektleiter des AG muss seinen Standpunkt vertreten, sein Chef lehnt sich scheinbar zurück, hört sich die Sache an, moderiert und tut so, als würde er von einer höheren Warte aus, objektiv entscheiden können. Kann er aber nicht: so ist das Gespräch einmal dadurch belastet, dass die Auftragnehmerseite die Konstellation nicht akzeptiert, zum anderen dadurch, dass der Auftraggeber einen Spagat zwischen der Vertretung seiner Interessen und der Berücksichtigung auch der Interessen des Auftragnehmers unternimmt, den er nicht leisten kann. Durch die Einschaltung des allparteilichen Mediators entfällt beides, und oft empfindet es gerade der Mächtigere als echte Entlastung, sich nur auf seine Interessen konzentrieren zu können.

Die Gesprächsteilnehmer begegnen sich auf Augenhöhe. Gut, Machtgefälle gibt es immer, ob am Bau oder in der Ehe. Aber der Mediator wird dafür sorgen, dass die Suche nach einer Lösung nicht davon dominiert wird. Zum einen kann in der Mediation deutlich werden, dass der Mächtigere gar nicht so stark ist, wie er glaubt, weil er nämlich auf den anderen angewiesen ist. Zum anderen geht es in der Mediation um eine interessen- und sachorientierte Konfliktlösung. Wer ohnehin nur vorhat, eine Entscheidung mit Gewalt zu erzwingen, ist hier fehl am Platze.

Die Kommunikation ist anders.

Wie laufen denn Streitgespräche üblicherweise ab? Die erste Partei sagt etwas, was sie die andere Partei angreift, oder was die andere Partei als Angriff versteht. Und noch während die erste Partei spricht, beginnt die andere Partei bereits ihre Antwort vorzubereiten. Sie hört nur noch mit halbem Ohr zu, denn ihre ganze Aufmerksamkeit gilt ihrem Gegenangriff. Kaum trägt sie vor, ist die erste Partei schon wieder dabei sich zu rüsten, usw., usw. Wenn Sie Talk-Shows kennen, wissen Sie was ich meine. Was für eine Zeit- und Ressourcen-Verschwendung!

Der Mediator hat sein Handwerk gelernt. Er verfügt über einen Koffer mit Kommunikationswerkzeugen, mit denen er die Parteien dazu bringt, aktiv zuzuhören, und zu lernen, den Standpunkt des anderen zu verstehen. Verstehen heißt nicht, dass man den Standpunkt der anderen Seite akzeptieren muss. Aber Verständnis ist die Grundlage jeder Problemanalyse und jeder Suche nach einer Lösung für den Konflikt.

Die Wahrnehmung des Gesprächspartners ist anders

Natürlich gab es auch in dieser Mediation spannende Momente, in denen die unterschiedlichen Standpunkte aufeinanderprallten und in denen die Emotionen überhand zu gewinnen drohten. Das

ist normal. Schließlich geht es um wichtige Dinge: Beide Projektleiter stehen unter dem Druck ihrer Chefs, das Projekt erfolgreich abzuwickeln, sonst drohen ihnen Konsequenzen bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes. Beide Projektleiter haben einen Ruf als gute Baustellen-Manager zu verlieren. Beide Projektleiter brauchen eine Lösung, die ihnen hilft das Gesicht zu wahren. Beide Projektleiter wissen, dass sie und ihre Unternehmen künftig wieder miteinander Geschäfte machen möchten.

Nanu? Der „gegnerische“ Projektleiter hat dieselben Probleme wie man selbst? Die gleichen Bedürfnisse und Sorgen? Wenn die eigenen Anliegen berechtigt sind und der Projektleiter auf der anderen Seite dieselben Anliegen hat, wie kann man dann dessen Anliegen ignorieren? Man erwartet Respekt und Wertschätzung für die eigenen Anliegen und möchte fair behandelt werden. Wenn sich der andere in einer ähnlichen Situation befindet, dann kann man das nur erreichen, wenn man die gleiche Aufmerksamkeit auch dem anderen zollt!

Diese Einsicht kann das Ergebnis der von dem Mediator gesteuerten Verhandlung sein. Damit ändert sich die Wahrnehmung des anderen. Je nachdem wie weit die Eskalation des Konfliktes bereits fortgeschritten war<sup>2</sup>, wird der Gesprächspartner nun nicht mehr als Inbegriff des Bösen angesehen, als „Typen wie diese“, denen eigentlich nur noch „Ding“-Qualität zugesprochen werden kann. Es erscheint der Mensch hinter der Funktion, dem es genauso schwer fällt, die Situation zu meistern, wie man selbst. Deshalb muss man den anderen nicht lieben. Aber es verändert sich der Umgang mit der Person und seinen Worten. Die Diskussion geht weiter, jetzt aber mit mehr Respekt und damit mit neuen Chancen für eine Einigung.

Keine Rede von Schlechterfüllung des Vertrages? von Verletzung von Mitwirkungspflichten, Kooperationspflichten, Prüf- und Hinweispflichten, zusätzlichen Leistungen nach § 2 Nr. 6 VOB/B etc, etc, ? Doch, sicher auch! Aber die Schuldzuweisungen stehen hier nicht im Vordergrund. In einer juristisch geführten Auseinandersetzung würde es vor allem darum gehen, festzustellen, ob die eine Seite gegen die andere einen Anspruch hat. Natürlich wird auch in der Mediation keine Partei eine Vereinbarung abschließen, von der sie nicht überzeugt ist, dass es die bessere Alternative zu einem Rechtsstreit ist<sup>3</sup>. Deshalb wird und sollte sie sich auch über ihre Rechte informieren. In der Mediation steht aber die gemeinsame Suche nach einer Lösung im Vordergrund. Es soll weitergehen! Dabei muss beiden Parteien klar sein, dass sie dafür auch etwas tun müssen, auch bezahlen. Aber wo kriegt man schon etwas umsonst?

Wie die Vereinbarung aber am Ende aussieht, das haben die Parteien selbst in der Hand. Mit Hilfe des Mediators entwickeln sie Szenarien, wie die gemeinsamen und die unterschiedlichen Interessen

Der Fokus der Auseinandersetzung ist anders.

2 zum Eskalationsmodell siehe ► [Abschn. 7.6](#)

3 sogenanntes BATNA, best alternative to negotiation agreement, nach Fisher/Ury/Patton, Getting to Yes, 1981

bei der Lösungssuche am besten zu berücksichtigen sind. Sie können Risiken und Vorteile von Optionen abwägen, die Auswirkungen auf bestehende und künftige Projekte und ihre persönliche Situation bewerten. Wenn am Schluss eine Vereinbarung zustande gekommen ist, dann, weil die Parteien sie gut überlegt haben und Verantwortung für das Ergebnis des Entscheidungsfindungsprozesses übernehmen. Mediation ist nichts für Menschen, die Entscheidungen über ihr Leben lieber anderen überlassen, zum Beispiel den Juristen.

### 2.3 Der rechtliche Rahmen

---

Mit der Mediationsrichtlinie des Europäischen Parlamentes und des Rates aus dem Jahre 2008<sup>4</sup> und dem deutschen Mediationsgesetz von 2012<sup>5</sup> gibt es nun auch einen gesetzlichen Rahmen, der bei der Mediation zu beachten ist.

Der Gesetzgeber hat sich kurz gehalten. Er regelt knapp aber verständlich:

- Vertraulichkeit, § 1 I
- Strukturiertes Verfahren, § 1 I
- Freiwilligkeit der Parteien, § 1 I
- Eigenverantwortlichkeit der Parteien, § 1 I
- Unabhängigkeit, Neutralität und fehlende Entscheidungsbefugnis des Mediators, § 1 II
- Auswahl des Mediators durch die Parteien, § 2 I
- Einbeziehung Dritter nur mit Zustimmung aller Parteien, § 2 IV
- Jederzeitiges Beendigungsrecht für Parteien und den Mediator
- Keine fachliche Beratung des Mediators, § 2 VI
- Dokumentation der erzielten Einigung durch den Mediator mit Zustimmung der Parteien, § 3 VI
- Offenbarungspflicht des Mediators hinsichtlich aller Umstände, die seine Unabhängigkeit und Neutralität beeinträchtigen könnten
- Vorbefassungsverbot für den Mediator, auch bei Bürogemeinschaft, § 3 III, außer wenn die Parteien nach umfassender Information einverstanden und auch die Belange der Rechtspflege nicht entgegenstehen, § 3 IV
- Verschwiegenheitspflicht des Mediators, § 4
- Aus- und Fortbildungsverpflichtung des Mediators, § 3

Wer sich als Mediator betätigen will, sollte das Gesetz kennen und muss es befolgen.

Dieses Buch widmet sich der Mediationspraxis im Planen und Bauen. Ziel ist nicht, das MediationsG zu kommentieren. Wir ver-

---

4 Richtlinie 2008/52/EG, Amtsblatt der Europäischen Union vom 25.04.2008, 163/3ff

5 MediationsG vom 21.07.2012 BGBl I, S. 1577

## 2.4 • Wesentliche Grundgedanken, wie funktioniert's?

weisen deshalb auf die juristische Spezialliteratur<sup>6</sup> und gehen nur auf einige Aspekte ein, die für das Verständnis und die Praxis von Mediation im Planen und Bauen von Bedeutung sind.

### 2.4 Wesentliche Grundgedanken, wie funktioniert's?

#### 2.4.1 Strukturiertes Verfahren – aber keine Prozessordnung

Das wird Ingenieure und Architekten zunächst wenig berühren. Spätestens aber, wenn sie in einen Rechtsstreit als Partei, Zeuge oder Sachverständige involviert werden, erfahren sie, wie wichtig die Regeln über den Ablauf eines Zivilprozesses in der Gerichtspraxis sind.

Prozessordnungen sind unbedingt erforderlich, um in einem streitigen Verfahren für Ausgewogenheit zu sorgen und sicherzustellen, dass alle Parteien die gleichen Rechte und Pflichten haben. Sie stellen sicher, dass die materielle Gerechtigkeit im Prozess obsiegt. Wer sich nicht an die Prozessordnungen hält, nimmt Nachteile in Kauf:

Mediation braucht keine Prozessordnung

##### **Beispiel: Bestreiten nach Zivilprozessordnung**

§ 138 (3) ZPO: Tatsachen, die nicht ausdrücklich bestritten werden, sind als zugestanden anzusehen, wenn nicht die Absicht, sie bestreiten zu wollen, aus den übrigen Erklärungen der Partei hervorgeht. Die Regelung hat zur Folge, dass die Prozessbevollmächtigten stets genau darauf achten müssen, dass sie alle Aussagen der Gegenseite bestreiten, die ihre Partei anders sieht.

Im Mediationsverfahren gibt es solche Regelungen nicht. Die Parteien verhandeln frei von Restriktionen miteinander; verbindlich ist nur das, was die Parteien am Ende der Verhandlung als verbindlich bezeichnen. Die Parteien bestimmen selbst, wie und was sie in der Mediation besprechen möchten. Die Mediatoren bieten ihnen dazu den geschützten Raum und halten sie an, die vereinbarten Regeln einzuhalten.

Das Fehlen einer Prozessordnung erweitert die Verhandlungsmöglichkeiten erheblich, denn die Parteien können sich freier äußern und bewegen. Prozessanwälte, deren große Stärke in der Beachtung der Prozessordnung liegt und die deren Regeln zum Schutz und zum Vorteil ihres Mandanten anzuwenden wissen, können in der Mediation

<sup>6</sup> Klowait/Gläßer, Mediationsgesetz 1./2014; Greger/Unberath, Mediationsgesetz 1./2012, Horstmeier, Das neue Mediationsgesetz, 2012, Fritz/Pielsticker, Kommentar zum Mediationsgesetz 1./2012; Fischer/Unberath, Das neue Mediationsgesetz 1./2012; Schmidt/Lapp/Monßen, Mediation in der Praxis des Anwalts 1./2012

Struktur durch Verhandlungs-  
leitung

onsverhandlung in den Hintergrund treten. Prozessuales Taktieren ist in der Mediation nicht nur nicht möglich; sie ist vor allem nicht nötig.

Das bedeutet aber keinesfalls, dass das Mediationsverfahren ohne Struktur wäre. Im Gegenteil ist die Struktur gerade ihr wesentliches Prinzip. So lautet die gesetzliche Definition der Mediation denn auch:

*„Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt“<sup>7</sup>.*

Die Struktur ist da, folgt aber anderen Prinzipien. Die Parteien müssen akzeptieren, dass der Mediator die Verhandlung leitet. Er ist berechtigt, die Parteien zu unterbrechen, die Redezeit einzuschränken, zur Ruhe zu ermahnen etc., also alles, was notwendig ist, um die Parteien zu einem vernünftigen Miteinander zu bringen. Die Mediation funktioniert nur, wenn die Parteien es schaffen, sich zuzuhören und die Argumente des anderen (wieder) mit Respekt zu prüfen. Eine Prozessordnung wäre zu starr, um auf versteckte Einigungsangebote, Erweiterungen des Themenfeldes, Ungleichgewichte in der Fähigkeit, sich zu artikulieren etc. zu reagieren. Hier in der Mediation verlieren die Parteien keine Rechte, wenn sie nicht oder nicht rechtzeitig reagieren, sie bleiben solange Herren des Verfahrens, bis sie sich zu einem Ergebnis durchgerungen haben, zu dem sie dann aber auch stehen müssen. Ob Zwischenvereinbarungen getroffen werden sollen und wie sie umgesetzt werden, liegt einzig in der Entscheidung der Parteien.

## 2.4.2 Selbstbestimmung

Mediation verlangt selbstverantwortliches Handeln

Anders als in einem Gerichtsverfahren oder einem Schiedsgerichtsverfahren liegt die Verantwortung für den Ausgang ausschließlich bei den Parteien. Der Mediator ist „nur“ dafür verantwortlich, dass die Parteien die Regeln des Verfahrens einhalten und in den Genuss seiner Vorteile kommen können.

Für den Bereich Planen und Bauen ist dies alles andere als gewöhnlich und möglicherweise liegt gerade in der herkömmlichen Form, wie man mit Konflikten umgegangen ist, die Ursache, warum Mediation noch immer eher zögerlich empfohlen wird.

### 2.4.2.1 Öffentliches Baurecht

Starke Verrechtlichung im öffentlichen Baurecht

Das öffentliche Baurecht ist in starkem Umfang reglementiert. Bundes-, Landes-, und Gemeinderecht schreiben vor, unter welchen Voraussetzungen, was wie gebaut werden darf. Die Verwaltung hat bei ihrer Entscheidung das Vorliegen der Voraussetzungen zu prüfen, und

<sup>7</sup> § 1 MediationsG, siehe dazu unten [Abschn. 2.3](#)

## 2.4 • Wesentliche Grundgedanken, wie funktioniert's?

die privaten und öffentlichen Bedürfnisse und Belange zu berücksichtigen (§ 1 Abs. 6 BauGB).

Konflikte zwischen Beteiligten und der Verwaltung entstehen, wenn diese Abwägung nach Ansicht der Betroffenen nicht ausreichend oder falsch stattgefunden hat.

### Beispiel:

- a) Drittwiderspruch gegen eine, dem Nachbarn erteilte Baugenehmigung
- b) Erlass einer Veränderungssperre gem. § 14 BauGB

Traditionell kann sich der Betroffene dabei gegen die Feststellungen und Entscheidungen der Behörde nur im Verwaltungsverfahren (Widerspruch) bzw. im Verwaltungsgerichtsprozess (Anfechtungs-, Verpflichtungs-, Feststellungsklage, Normenkontrollverfahren) wehren<sup>8</sup>. Dabei treten sich Staat und Bürger gegenüber, aber nicht – wie im Vertragswesen und im Zivilprozess – auf gleicher Höhe. Während der Bürger im Konflikt „nur“ seine egoistischen Ziele verfolgt, dient die Behörde der Allgemeinheit. Ihr Handeln und Ihre Entscheidungen gründen auf einer demokratischen Legitimation, die des Bürgers auf seinen Grundrechten, die aber wiederum teilweise durch Gesetze konkretisiert und eingeschränkt werden.<sup>9</sup>

Vor dem Hintergrund eines solchen tradierten Verwaltungsverständnisses überrascht es nicht, wenn Behördenvertreter ihre Entscheidungen für unumstößlich halten. Sie haben die Macht zu gestalten und nehmen diese Macht wahr. Sie sind berechtigt, verpflichtet und bereit, die Argumente der Beteiligten in ihren Entscheidungsprozess einfließen zu lassen. Sie lassen darüber aber nicht mit sich verhandeln. Was sie entschieden haben, gilt! Sollten Sie auf dem Weg dahin einen Fehler gemacht haben, werden sie es akzeptieren, wenn man ihre Entscheidung korrigiert oder aufhebt. Das Recht hierzu hat aber nur der Vorgesetzte, bzw. die vorgesetzte Dienststelle im Rahmen des Verwaltungsverfahrens oder das Gericht. Ein „Deal“ mit dem Bürger scheidet grundsätzlich aus.

Diese Ausgangsposition macht die Entscheidung für eine Mediation in Bausachen, in denen Entscheidungen der Verwaltung Gegenstand der Auseinandersetzungen sind, sehr schwer.

Ausgeschlossen ist sie aber nicht: Im Rahmen des Widerspruchsverfahrens gegen den Verwaltungsakt der Behörde ist es durchaus denkbar, dass sich Antragsteller und Antraggegner auf Maßnahmen irgendwelcher Art einigen, um die Sache zu erledigen. Warum sollte

Hoheitliches Handeln oder  
Verhandeln?

<sup>8</sup> zum öffentlich-rechtlichen Vertrag später

<sup>9</sup> Die plakative Darstellung ist unbefriedigend. Das Verfassungs- und Verwaltungsrecht kann hier jedoch nur insoweit anklingen, als es für das Verständnis des Themas, Mediation im Planen und Bauen, unbedingt erforderlich ist.