



## 6. Nürtinger Finanzforum

**Ethik als Asset:  
Neue Wege in der  
Finanz- und Immobilienwirtschaft**

am 24. Juni 2008



# **Business Mediation**

## **Werkzeug für eine lösungsorientierte Streitkultur**

**Prof. Dr. Winfried Schwatlo MRICS**

## Prof. Dr. Winfried Schwatlo MRICS

**Business Mediator RICS**

**Wirtschaftsmediator IHK**

**Dipl.-Volkswirt**

**Chartered Surveyor**

**Dipl.-Sachverständiger DIA  
für die Bewertung von bebauten  
und unbebauten Grundstücken**

**FOCUS**  
REAL ESTATE AG

Mitglied des Vorstandes der  
**FOCUS REAL ESTATE AG**,  
München



Gastprofessor an der **HfWU** -  
Hochschule für Wirtschaft und  
Umwelt, Nürtingen-Geislingen  
Lehrbeauftragter und  
wissenschaftlicher Beirat an der  
**DIA** - Deutsche Immobilien-  
Akademie (Universität Freiburg)



Mitglied des Vorstandes der  
**RICS** Royal Institution of  
Chartered Surveyors, Frankfurt  
und  
Chairman des Faculty Board  
Dispute Resolution



**These:**

**Im Wirtschaftsleben wird das soziale und ökonomische „saubere“ Miteinander mehr denn je missachtet.**

**Und das betrifft kleine Unternehmen ebenso wie große Konzerne.**

Beispiel 1:

## Streit Deutsche Bahn ↔ GdL



### Stoppen Sie diesen Wahnsinn, Herr Schell!

Provokation

Wir sind bereit, über vieles zu reden, während Sie sich seit Monaten jeglicher Verhandlung verweigern. Hören Sie endlich auf, ein ganzes Land zu bestreiken.

Provokation

- Wir bieten den Lokführern bis zu zehn Prozent mehr Gehalt.
- Wir bieten den Lokführern eine Einmalzahlung von 2.000 Euro noch in diesem Jahr.
- Wir bieten den Lokführern freizeitfreundlichere Schichtpläne.
- Wir bieten den Lokführern neue Gehaltsstrukturen mit besseren Aufstiegsmöglichkeiten.

Provokation

Sie dagegen sind nicht einmal bereit, auf dieser Basis – dem höchsten Tarifangebot, das es seit langem in Deutschland gegeben hat – mit uns auch nur zu verhandeln.

Sie wollen, dass künftig in diesem Land jede Minderheit .... ein ganzes Land erpressen kann.

Provokation

Wenn das Schule macht, haben wir in Deutschlands Unternehmen bald das Tarifchaos. Das sehen nicht nur wir so. Das sehen die großen politischen Parteien so, das sehen Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften so und fordern uns auf, nicht zuzulassen, dass die bewährte Tarifeinheit in Deutschland zerstört wird. Das hat in anderen Ländern schon ganze Volkswirtschaften schwer geschädigt.

Uns geht es darum, für die Lokführer etwas zu tun, Ihnen nur noch um die Macht der GdL.

**Unser Angebot steht.**

**Verhandeln Sie endlich darüber, Herr Schell.**

Zukunft bewegen. Deutsche Bahn.

nur wenige Monate später:

Transnet-Chef Norbert Hansen wechselt in den Bahn Vorstand

## Transnet-Chef wechselt in den Bahn-Vorstand



schneller  
Frontenwechsel

ethisch  
sauber?

dpa | Berlin Der langjährige Chef der Gewerkschaft Transnet, Norbert Hansen, steht vor einem Wechsel zur deutschen Bahn AG. Er habe nach Anfragen aus dem Aufsichtsrat und der Politik seine Bereitschaft erklärt, als Arbeitsdirektor zur Verfügung zu stehen, teilte der 55-Jährige heute in Berlin mit. Zugleich erklärte er seinen Rücktritt vom Ge-

werkschaftsvorsitz. Wie „Welt online“ aus den Regierungsparteien und dem Bahn-Management erfuhr, wird Hansen zwar neuer Personalvorstand, zugleich bleibt aber die bisherige Personalchefin Margret Suckale im Amt. Hansen soll demnach das Personal der Verkehrssparte führen, Suckale bliebe dann Vorstand bei der Bahn-Holding.

Handelsblatt News am Abend Nr. 89 v. 8.5.2008 S. 1

## Mit zwei Zügen ins Abseits

Norbert Hansen, vom Gewerkschafter zum Bahnvorstand avanciert, hat sich gleich Feinde gemacht



Norbert Hansen (links) kooperierte schon als Vorsitzender der Bahngewerkschaft Transnet eng mit Bahnchef Hartmut Mehdorn – er war sein wichtigster Verbündeter beim Börsengang der Bahn. Foto: dpa

Quelle: SZ 114 v. 17./18.05.08, S. 6

## Beispiel 2:

# Tarifverhandlungen ver.di ↔ Deutsche Post AG

Deutsche Post 

Zentrale

Deutsche Post AG · Zentrale · 53250 Bonn  
FOCUS BAU AG  
An die Geschäftsleitung  
Fürstenrieder Str. 270  
81377 München

Bonn, 23. April 2008

Sehr geehrte Kunden,

da es bis jetzt noch zu keiner Einigung in den laufenden Tarifverhandlungen zwischen ver.di und der Deutschen Post AG gekommen ist, müssen wir leider davon ausgehen, dass seitens ver.di in Kürze

**Die im Verlauf der Gespräche gezeigte starre Haltung auf ver.di-Seite ist für uns nicht nachvollziehbar.**

Lohnerhöhung in Höhe von 3,0% ab dem 1.11.2008 und eine weitere Erhöhung um 2,4% ab dem 1.11.2009.

Bei den Warnstreiks der vergangenen Wochen ist es uns gelungen, unsere Qualität für Sie wie gewohnt aufrecht zu erhalten. Wir sind optimistisch und werden uns nach ganzen Kräften bemühen, auch im Falle weiterer Streikaktionen die Auswirkungen auf Sie so gering wie möglich zu halten bzw. weitestgehend zu vermeiden. Hierfür werden wir alle notwendigen Maßnahmen mit größter Sorgfalt vorbereiten und bei Bedarf umsetzen.

Derzeit können wir Ihnen leider keine näheren Informationen über betroffene Gebiete oder eine eventuelle Streikdauer geben. Um Ihnen jederzeit einen aktuellen Informationsstand nennen zu können, haben wir für Sie eine Streik-Hotline unter der Nummer 0800 1 888 444 eingerichtet.

Mit freundlichem Gruß

Ihr



Jürgen Gerdes  
Vorstand Brief, Paket Deutschland

**diesmal  
Provokation  
der ver.di  
-  
von der Post  
millionenfach  
an Haushalte  
verteilt!**



### Beispiel 3:

## EU-Lateinamerika Gipfel in Lima/Peru: Hugo Chávez attackiert Angela Merkel

Merkel nimmt  
Chavez-Angriffe  
gelassen



Bei Merkel  
sieht Chavez  
rot

**+ deeskalierend**

Brasilia/Sao Paulo (Reuters) - **Bundeskanzlerin Angela Merkel erwartet von den Angriffen des venezolanischen Präsidenten Hugo Chavez gegen sie keine Belastungen für den EU-Lateinamerika-Gipfel.**

**Sie werde auf dem Treffen in Lima** (Peru) am Freitag und Samstag **jeden Teilnehmer freundlich begrüßen**, sagte Merkel am Mittwochabend in Brasilien, der ersten Station ihrer Lateinamerika-Reise.

Auf die Frage von Journalisten, ob der brasilianische Präsident Luiz Inacio Lula da Silva in dem Disput vermitteln könne, sagte die Kanzlerin, dies werde nicht nötig sein. Lula da Silva meinte, er kenne Chavez gut und gehe davon aus, dass er sich freundlich mit der deutschen Regierungschefin unterhalten werde und der Konflikt dann beigelegt sei. **Merkel hatte** in der vergangenen Woche **im Vorfeld ihrer Reise nach Lateinamerika populistische Chavez spreche mit seiner Kritik an den USA und der EU nicht für d** **- scharfe Provokation**  
**Chavez bezeichnete die konservative Regierungschefin daraufhin als politische Nachfahrin Adolf Hitlers.**

## Köhler geißelt erneut Manager

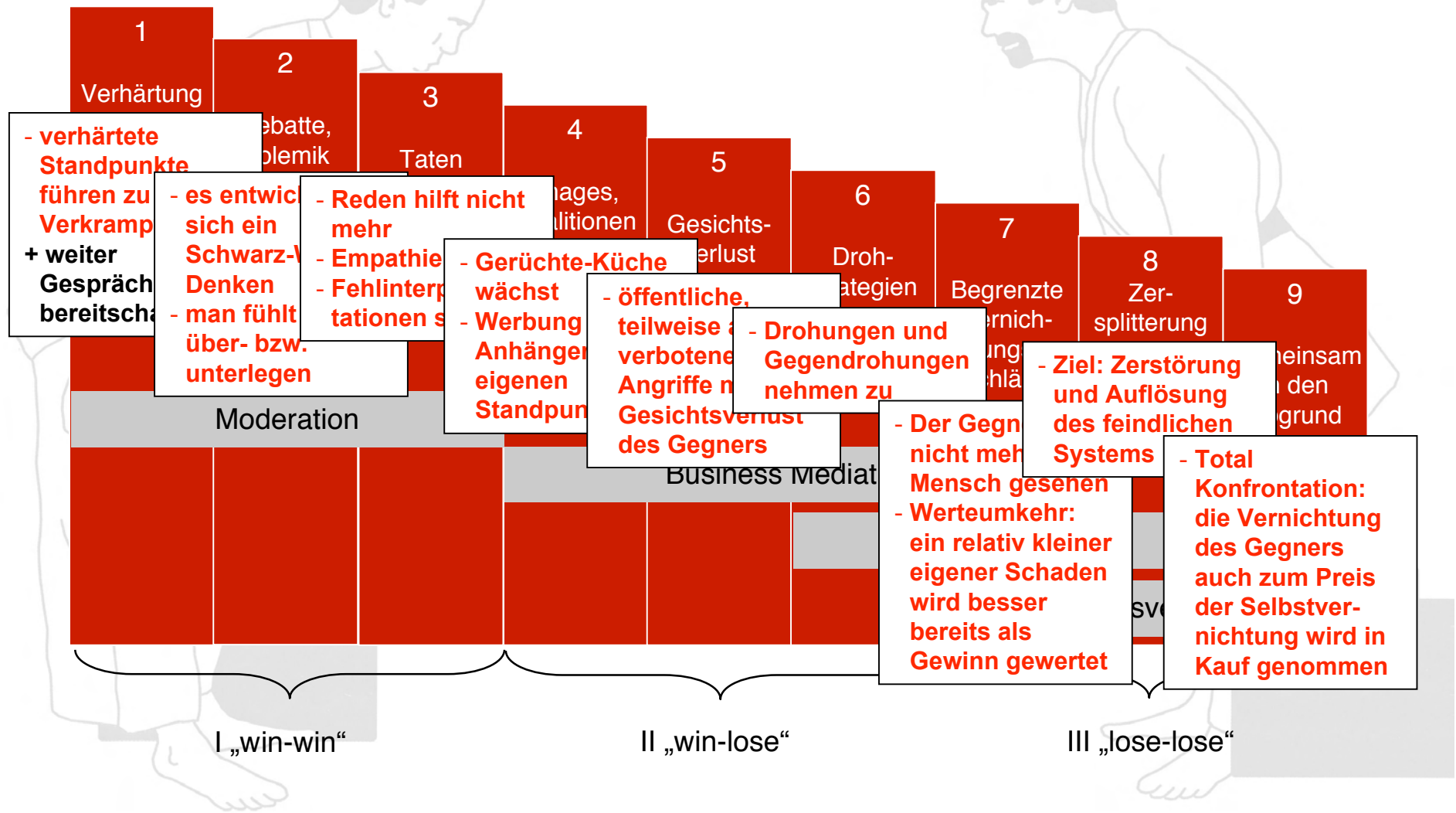


**Bundespräsident Horst Köhler hat Maßlosigkeit und mangelnde Tugenden einzelner Manager angeprangert.** Der Corporate-Governance-Kodex, der freiwillige Leitlinien zur Unternehmensführung beinhaltet, habe zwar eine nützliche Debatte angestoßen, aber wenig verändert. "Vielleicht müssen wir doch die gesetzlichen Regeln der Unternehmensführung anpassen", sagte Köhler in einer Rede zur Verleihung des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik. **Der Bundespräsident und frühere Chef des Internationalen Währungsfonds hatte jüngst mit ungewöhnlich deutlicher Kritik an den Finanzmärkten für Aufsehen gesorgt.** Diese, so Köhler, hätten sich zu einem "Monster" entwickelt. |cls

Handelsblatt Nr. 101 vom 28.05.08 Seite 1

Es fehlt vielen Managern diese Erkenntnis:

**Unprofessionelle Streitkultur schadet den Unternehmen materiell und innerbetrieblich!**



(Quelle: in Anlehnung an Glasl, F., eigene Darstellung)

© 2008

Die einfache Lösung:

**Professionell gelerntes Konfliktmanagement gehört in die Manager-Werkzeugkiste (besonders von Führungskräften und Top-Managern).**

- Deeskalation in frühen Konfliktphasen entstresst alle Beteiligten

und:

- Professionell gepflegtes positives Image steigert den materiellen Wert des Unternehmens deutlich.

+ **e.on**  
- **SIEMENS**

## Was sind die Prämissen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung?

- **Änderung der Sichtweise für Konfliktlösungen**  
statt Ziel: eigener Gewinn/gegnerischer Verlust  
**neu:** gemeinsamen Gewinn anstreben  
(= jeder kann sein Ziel partiell erreichen!)
- **Verzicht auf Drohungen und Gewalt (unabdingbar!!)**  
**neu:** kooperativ Verstehen und Erklären üben
- **Die eigene Wahrnehmung nicht als die allein richtige vertreten**  
**neu:** lernen, die eigenen Anteile am Konflikt zu erkennen  
(schwer!!)



Deswegen der Appell:

**Nutze im Konflikt professionelle Hilfe für eine selbstbestimmte Lösung, bevor du über dein Problem fremdbestimmt durch Dritte entscheiden lässt.**

**Die Überprüfung der Wahrnehmung kann am ehesten durch die Einbeziehung eines unabhängigen Dritten, eines MEDIATORS, geschehen.**

## Mediation, was ist das?

**Mediation** (lateinisch: mediare = vermitteln) meint die **Vermittlung in Konflikten durch neutrale, allparteiliche Dritte**

**mit dem Ziel:**

**Finden einer eigenen Lösung, die beide Parteien gemeinsam entwickeln und akzeptieren.**

(Dahinter steht die Erfahrung, dass ab einem bestimmten Punkt der Eskalationsdynamik Kontrahenten ihren Konflikt nicht mehr allein lösen können.)

## Die klassischen Verfahrensgrundsätze einer Mediation:

- **Freiwilligkeit**

„Ob“ überhaupt und jederzeitige Abbruchmöglichkeit

- **Eigenverantwortlichkeit**

nur die Parteien bestimmen Verlauf und Konfliktlösung

- **gegenseitige Information**

Offenlegung der Interessen und Bedürfnisse

- **Neutralität**

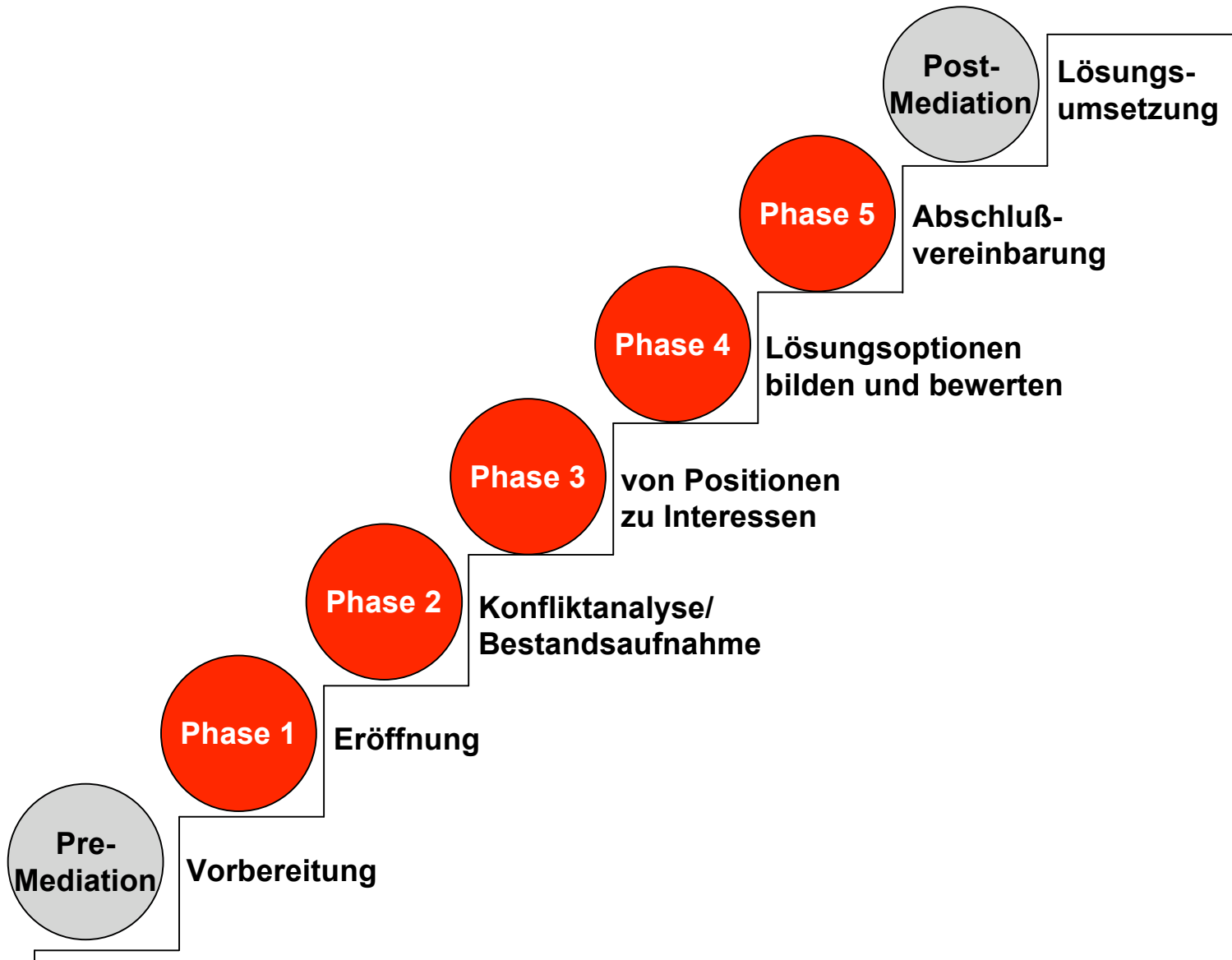
Allparteilichkeit des Mediators

- **Vertraulichkeit**

gegenüber Dritten und im Hinblick auf ein späteres gerichtliches Verfahren



# Idealtypischer Ablauf eines Mediationsverfahrens



## Phase 1: Eröffnungsphase

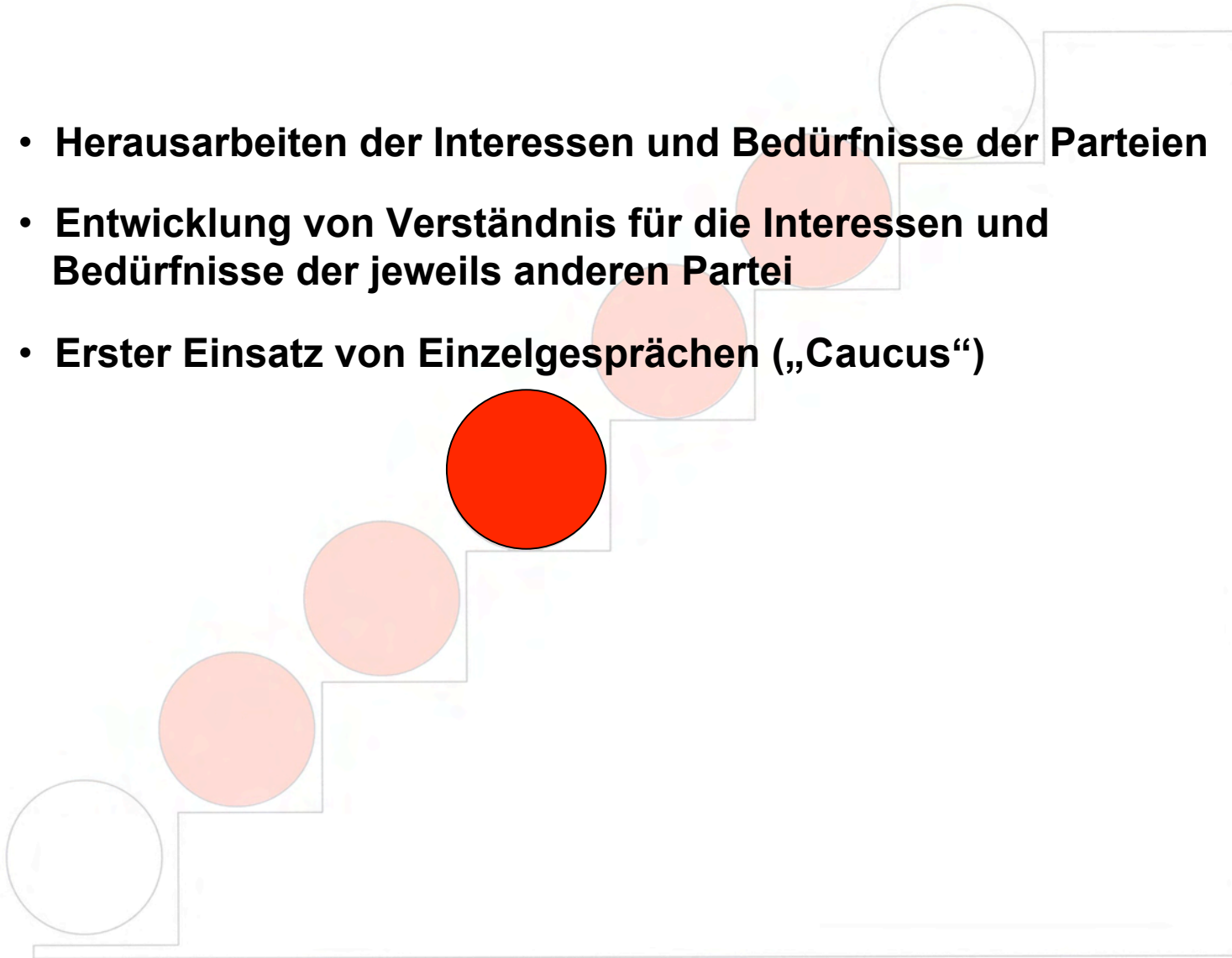
- **gegenseitiges Kennenlernen (der Parteien und des Mediators)**
- **Erläuterung der Grundsätze der Mediation**
- **Erläuterung von Rolle und Pflichten des Mediators**
- **Abstimmung des Verfahrensablaufes**
- **Hinweis auf die Möglichkeit von Caucus**
- **Festlegung von „Spielregeln“**
- **Einigung auf einen Zeitplan**

## Phase 2: Konfliktanalyse / Bestandsaufnahme

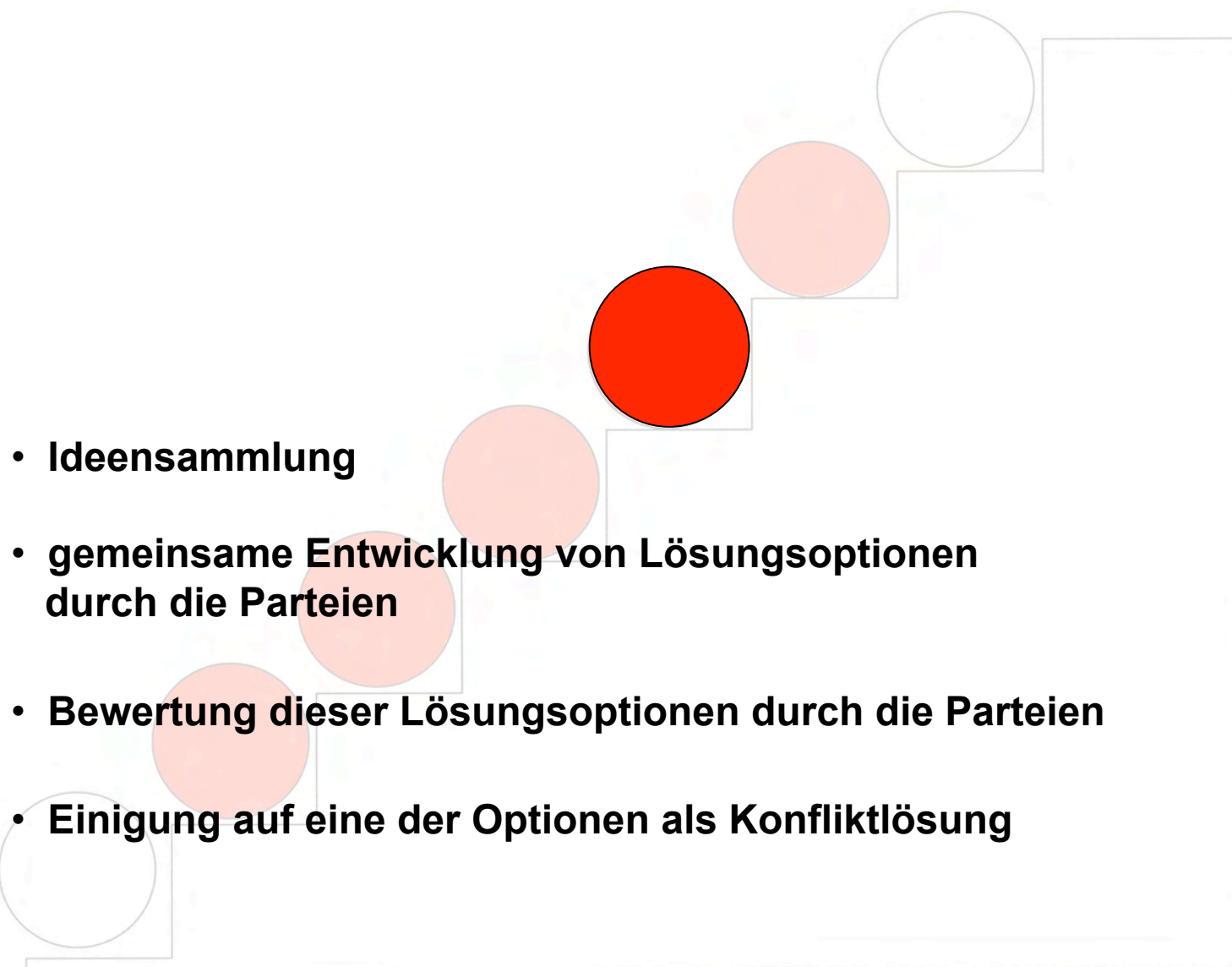
- **Darstellung des Konfliktes durch die Parteien (jeweils aus ihrer Sicht)**
- **ggf. Stellungnahme der beteiligten Rechtsanwälte zur Rechtslage**
- **Zusammenfassung durch den Mediator**
- **Dokumentieren von Übereinstimmungen und Streitpunkten**
- **Festlegung einer Vorgehensweise für die Bearbeitung der Streitthemen (damit auch Fixieren der Gewichtung von Themen)**

## Phase 3: von Positionen zu Interessen

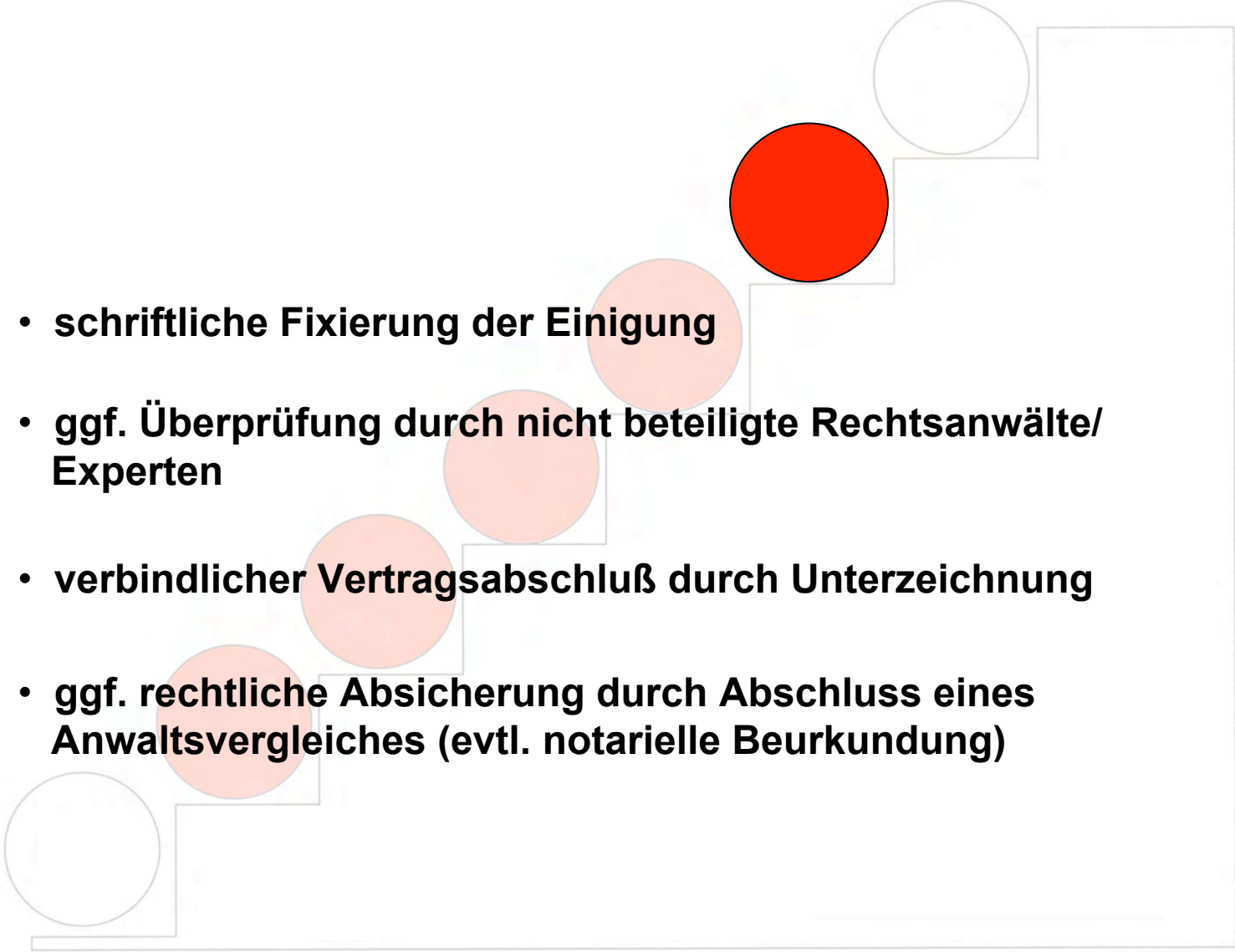
- **Herausarbeiten der Interessen und Bedürfnisse der Parteien**
- **Entwicklung von Verständnis für die Interessen und Bedürfnisse der jeweils anderen Partei**
- **Erster Einsatz von Einzelgesprächen („Caucus“)**



## Phase 4: Lösungsoptionen bilden und bewerten

- 
- **Ideensammlung**
  - **gemeinsame Entwicklung von Lösungsoptionen durch die Parteien**
  - **Bewertung dieser Lösungsoptionen durch die Parteien**
  - **Einigung auf eine der Optionen als Konfliktlösung**

## Phase 5: Abschlußvereinbarung

- 
- **schriftliche Fixierung der Einigung**
  - **ggf. Überprüfung durch nicht beteiligte Rechtsanwälte/Experten**
  - **verbindlicher Vertragsabschluß durch Unterzeichnung**
  - **ggf. rechtliche Absicherung durch Abschluss eines Anwaltsvergleiches (evtl. notarielle Beurkundung)**

# Klassische Argumente pro Mediation

## ⊕ kurze Verfahrensdauer

- Konfliktlösung innerhalb weniger Wochen nach Konfliktbeginn
- Dauer des Verfahrens selbst: ca. 1/2 bis 3 Tage

## ⊕ abschließende Regelung

- kein Instanzenzug
- Planungssicherheit
- Auflösung von Rückstellungen

## ⊕ Kosten

- geringere Verfahrenskosten
- geringere Transaktionskosten

## ⊕ Eigenverantwortlichkeit

- Parteien entscheiden Konflikt selbst
- Konflikt wird nicht in die Hände eines Dritten (z.B. häufig nicht spezialisierten Gerichtes) gegeben



# Klassische Argumente pro Mediation

## ⊕ umfassende Konfliktlösung

- keine eingeschränkte Sichtweise auf Ansprüche und Gegenansprüche, sondern umfassende Behandlung des Konfliktes
- keine Beschränkung auf in der Vergangenheit abgeschlossene Sachverhalte, sondern Konfliktlösung für die Zukunft möglich
- dauerhafte Lösungen erzielbar

## ⊕ kreative Konfliktlösung

- Lösung muss sich nicht unbedingt an Normen orientieren
- Chance auf wirtschaftlich vorteilhaftere Lösung als reine Rechtsdurchsetzung
- „win-win“-Lösungen möglich
- Konfliktlösung für nichtjustitiable Bereiche möglich

## ⊕ präventiver Charakter

- Vermeidung bzw. konstruktiver Umgang mit Konflikten durch Aufnahme von Mediationsklauseln in Verträgen
- nach Durchführung eines Verfahrens in Bezug auf weitere mögliche Konflikte in der Zukunft



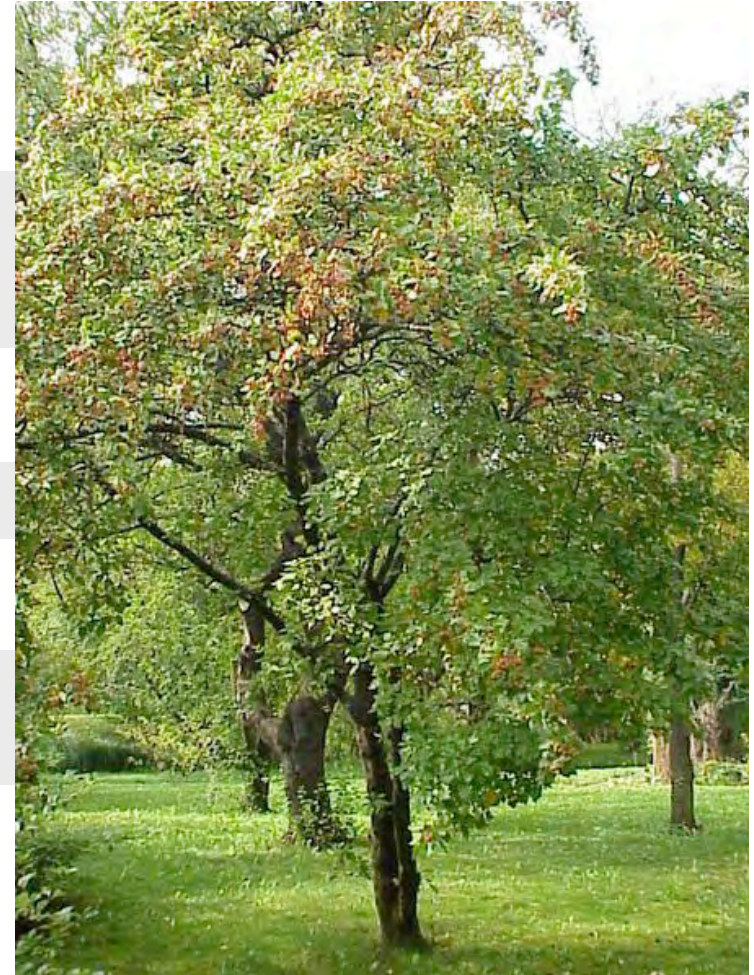


# Klassische Argumente pro Mediation

⊕ **Einbeziehung sämtlicher am Konflikt Beteiligten möglich**  
- auch international

⊕ **Erhaltung von Geschäftsbeziehungen**

⊕ **positives Image**  
- Imagewahrung durch Vertraulichkeit



# Real Estate Mediation

## Warum ist der Baubereich so konfliktanfällig?<sup>1)</sup>

- zahlreiche Projektbeteiligte
- enge Terminvorgaben
- hohe Investitionskosten

## Klassiker der (späten) Konflikteskalationen:

- Suche nach Schuldigen für Bauverzögerung
- Zuweisung finanzieller Verantwortung
- Nachbesserung und Planungsänderungen bei fortgeschrittenem Bautenstand

## Spezialproblem Bau:

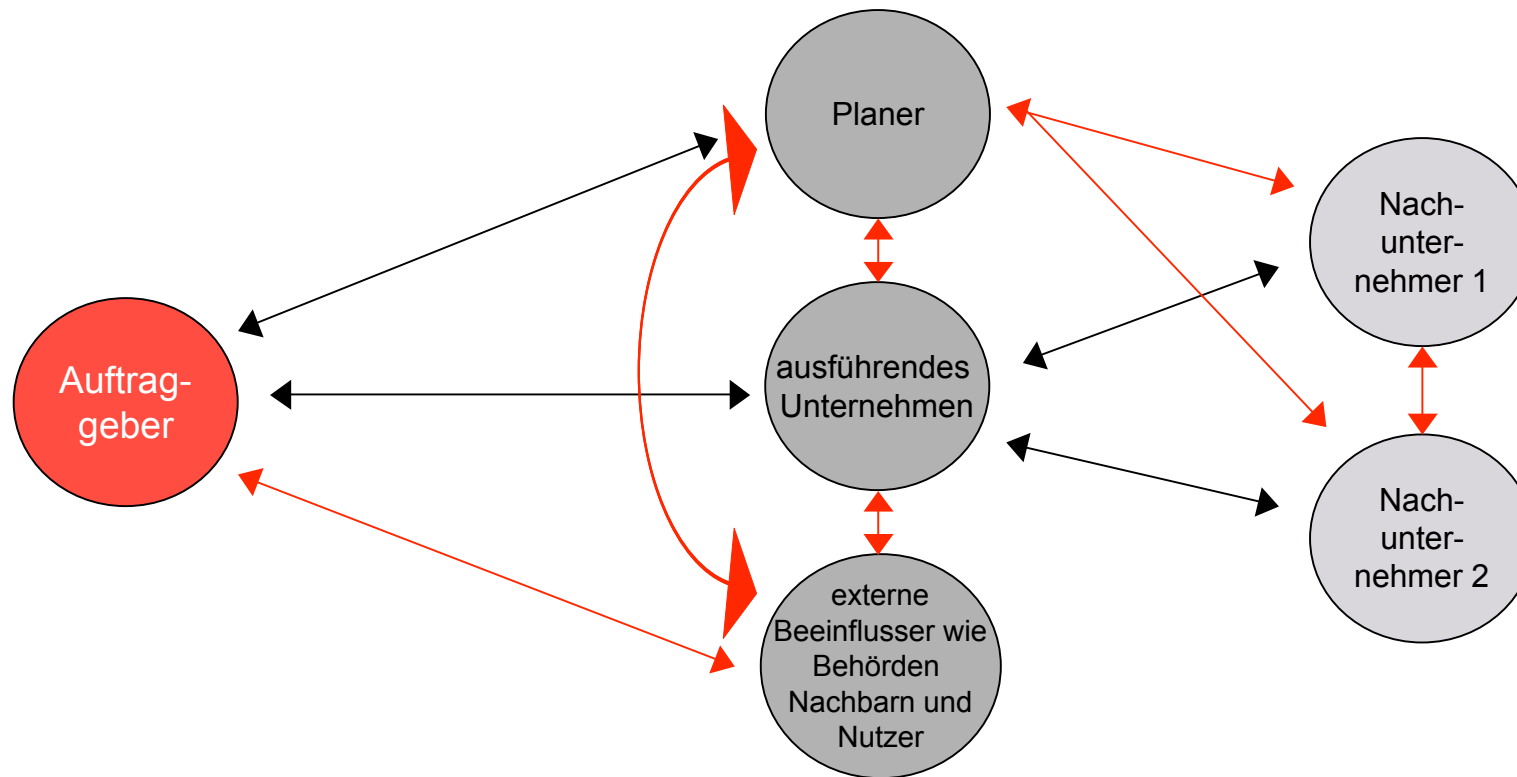
Viele sind an den einzelnen Prozessen beteiligt, teilweise (oft wirklich nur teilweise) sind Schuldzuweisungen und Schuldzurückweisungen auch berechtigt!



1) Vgl. Gans/Epple „Mediation im Bau, Planung, Umwelt - wie Äpfel und Birne?“  
in: Spektrum der Mediation 21/2006

# Typische Baukonfliktfelder

„Systemischer Karies“ Ö entsteht durch übliche vertragliche unvollständige bzw. lückenhafte Bindung der Beteiligten eines Bauprojektes



↔ = übliche vertragliche Beziehung

↔ = tatsächliche Zusammenarbeit der Beteiligten!

Quelle: in Anlehnung an Rainer von Frangue „Spezielle Konflikte der Bauausführung in: Flucher u.a. „Mediation im Bauwesen“ Berlin 2003

# Mediation im öffentlichen Bereich



→ Umwelt / Naturschutz / Energie

**Unterschied zur Baumediation: die Themen betreffen das gesamte Gemeinwesen!**

→ öffentliches Interesse ( in der Regel mit Beteiligung einer Behörde)

**Konsequenz:** Ein Mediationsergebnis im öffentlichen Bereich betrifft nicht nur die einigen, die das Resultat unterzeichnen, sondern im weiten Sinn „die Gesellschaft“.

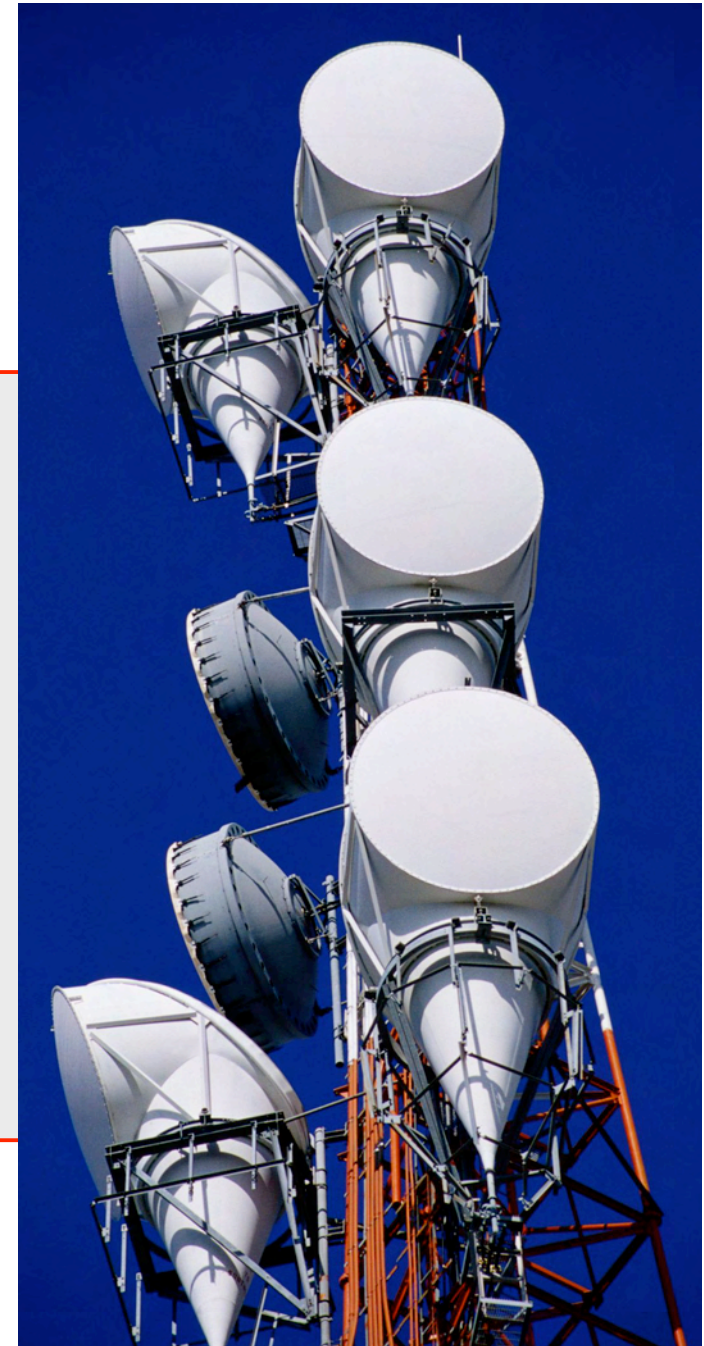
→ unbedingte Berücksichtigung des öffentlichen Interesses

→ auf der Grundlage a priori fixierter Entscheidungskriterien muss das Ergebnis transparent + nachvollziehbar sein!

# Mediation im öffentlichen Bereich

**Mediationsthemen im öffentlichen Bereich sind immer Planungskonflikte vor der Ausführung!**

- Themen:
  - Wo soll die Mülldeponie hin?
  - Wo darf die Mobilfunkantenne hin?
  - Wie soll die Straßentrasse verlaufen?
  - Wie sind die Umweltauswirkungen eines Projektes?
    - Lärm
    - Geruch
    - Landschaftsbild
    - Strahlung
    - Wertverlust
- Gerechtigkeit der Standortwahl
- Image der Kommune



# Mediation im öffentlichen Bereich

## „Nulloption“ beachten! Was bedeutet das?

Es erleichtert die Mediation, wenn in dem Verhandlungsspielraum bewusst auch die „Nulloption“ integriert wird.

- ? ist auch die vollständige Verhinderung der Planung als Mediationsergebnis denkbar? (z.B. bei Mülldeponie, zusätzlich Start-/Landebahn auf Airport, bei Straßenanbau)
- ! Nur wenn diese „Nulloption“ in den möglichen Lösungstopf gelangt, nehmen die Bürgerinitiativen am Verhandlungstisch Platz!
- ! Wenn die Behörde da blockt, scheitert die Mediation schon in der Vorbereitungsphase.



# Mediation im öffentlichen Bereich

**Wichtig: Auch wenn eine Grundkonsens zur Planung besteht,  
→ immer den Lösungskuchen so groß wie möglich backen**

→ Der Mediator muss die Themawünsche aus den vorbereitenden auslotenden Gesprächen bündeln und logisch ordnen!

→ Bei guten Lösungen gewinnt jeder **„win - win - win - Situation“**  
↳ großen Verhandlungskuchen backen!

z.B. nicht nur welcher Standort für eine Deponie richtig ist, sondern auch die Größe der Deponie, die Entwicklung von Standortkriterien, die verkehrliche Anbindung, die gewollte Technik zur geringen Luftbelastung etc. thematisieren.



# Mediation im öffentlichen Bereich

Beispiel:  
Dispute um ein Verkehrsproblem

## Anwohner

„Verkehr  
muss reduziert  
werden!“

## Wirtschaft

„das Verkehrsnetz  
muss ausgebaut  
werden!“

## Mediator

„der Verkehr  
soll ihnen  
beiden dienen!“

**Sinnvolle mediative Frage:**

**Welche Bedürfnisse können  
dem Verkehr dienen?**



# Mediation im öffentlichen Bereich

Beispiel:  
Dispute um ein Verkehrsproblem

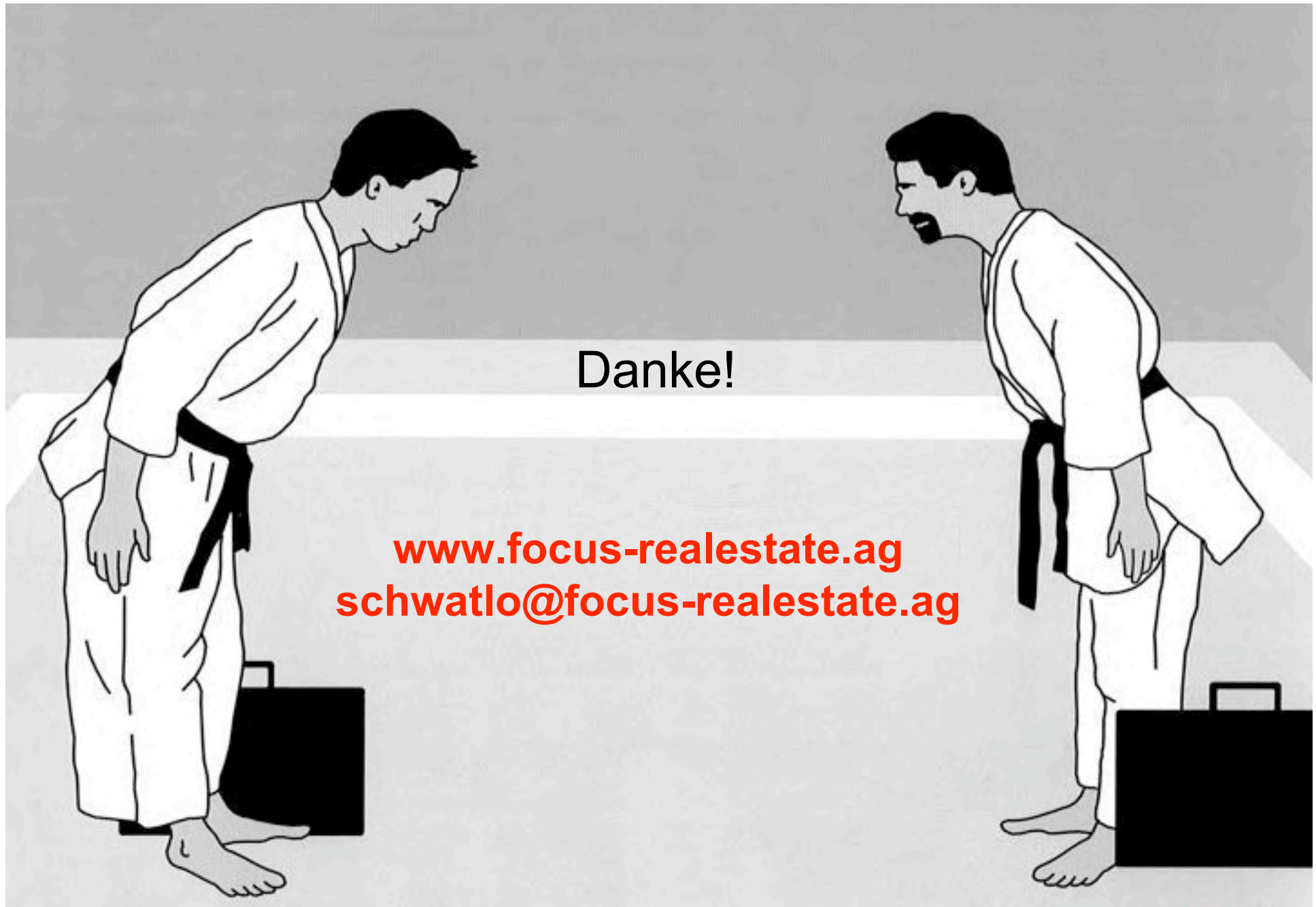
## Mögliche Antworten

- Einzelhändler wollen schnell und leicht erreichbar sein
- mehr Parkplätze sind sinnlos, da die Anwohner sie sowieso regelmäßig zurparken
- also vielleicht zeitliche Limitierung als Lösung
- Anwohner erkennen, dass die Sperrung einer Straße die Mehrbelastung anderer Anrainerstraßen zur Folge hat
- denkbare Lösung: ein abgestimmtes Gesamtkonzept für die Erschließung

## Die besondere Chance des Sachverständigen „Business Mediator RICS“ bei Real Estate Konflikten

- **Mediationen in der Immobilienwirtschaft erlauben und fordern die maximale Berücksichtigung wirtschaftlicher Interessen.**
- **Sachverständig geleitete Wirtschaftsmediationen erhöhen die Bereitschaft der Konfliktpartner, sich diesem Weg anzuvertrauen.**
- **Baustreitereien während der Bauphase stören die auf Langfristigkeit angelegte Zusammenarbeit bis zur Fertigstellung des Projektes und ggf. darüber hinaus.**

**Sachverständiger Immobilienexperte + Wirtschaftsmediator = gebündelter Wert!**



Danke!

[www.focus-realestate.ag](http://www.focus-realestate.ag)  
[schwatlo@focus-realestate.ag](mailto:schwatlo@focus-realestate.ag)