

# Baumediation als wirtschaftlichste Möglichkeit der Konfliktbeilegung

Autor: Walter A. Speidel, M.A.

## Einleitung

Bekannt ist: Baustellen sind in vielerlei Hinsicht konfliktbehaftet. Die Bauwirtschaft ist geprägt von hoher Komplexität, zahlreichen Projektbeteiligten mit unterschiedlichsten Ansprüchen und immer spezifischeren und umfangreicheren rechtlichen Bestimmungen. Durch die Überlagerung dieser Faktoren mit einem enormen Zeit- und Kostendruck entsteht ein optimaler Nährboden für Konflikte. Das Baugewerbe ist ein wichtiger Teil der Wirtschaft. In der Schweiz sind 2012 im Bauhauptgewerbe 76 500 Personen vollzeitbeschäftigt und die Bautätigkeit umfasst ein Volumen von CHF 18,9 Mrd. In diesem Kontext müssen die schwierigen Situationen und Konflikte möglichst einvernehmlich und auf freiwilliger Basis geregelt werden. Der vorliegende Artikel beschäftigt sich aus diesem Grund mit der Mediation.

Die Mediation ist ein freiwilliges Schlichtungsverfahren und zudem in der Schweiz seit 2011 in der Zivilprozessordnung (ZPO) Art. 213 ff. verankert. Vertragspartner sind gehalten, eine Mediationsklausel in alle Verträge aufzunehmen. Ein möglicher Wortlaut dazu ist: «Alle sich aus dem oder in Verbindung mit dem vorliegenden Vertrag ergebenden Differenzen sind durch Mediation nach den Mediationsregeln der Schweizer Kammer für Wirtschaftsmediation beizulegen.»

## Wichtig zu wissen

Die Forschungsarbeit der ETH Zürich zum Thema Mängel im Hochbau macht deutlich, dass im Schweizer Wohnungsbau ca. 8% der Ausgaben zur Mängelbehebung aufgewendet werden. Dabei geht es um einen Betrag von ca. 1,6 Mrd. Franken. Der Hinweis, dass die Kosten für Baukonflikte und Bauprozesse in Deutschland jedes Jahr rund 40,0 Mrd. Euro kosten, belegt die Grösse des vorhandenen Konfliktpotenzials. Für die Schweiz gibt es noch keine umfassende Studie zu den Konflikt-

kosten im Baugewerbe. Konfliktkosten zu Baumängeln sind dabei nur die eine Seite. Weitere Transaktionskosten entstehen durch Vertrauensverlust, Mietausfälle, Schadenersatzforderungen oder gar Baustillstand, was keine abschliessende Aufzählung der möglichen Probleme darstellt. Weitere Konfliktfelder sind Bewilligungsverfahren, unterschiedliche Vorstellungen zwischen Bauherr/Investor und Behörden oder Nachbarn, ja auch Bauherr/Investor und seinen am Projekt beauftragten Vertragspartnern.

## Wirtschaftsmediation

Wie wird mit den Konfliktsituationen umgegangen? Mehrheitlich sind langwierige und komplizierte Rechtsstreitigkeiten die Folge, die über Jahre Gerichte und Juristen beschäftigen. Wo möglich, sollte das vermieden werden und mit Bau- und Wirtschaftsmediation eine einvernehmliche Regelung zeitnah angestrebt werden. Bei der Bau- oder Wirtschaftsmediation wird auf freiwilliger Basis ein Vermittler eingeschaltet, der um partnerschaftliche Lösungen und Konfliktmanagement bemüht ist. Dabei kann es sich, je nach Projektgrösse, auch um ein Mediationsteam handeln, bestehend aus Bauexperten und Baujuristen sowie dem leitenden Mediator.

## Weitere Möglichkeiten der Konfliktbeilegung

Neben der Wirtschaftsmediation gibt es die Schlichtung. Bei der Schlichtung schliessen die Parteien einen gemeinsamen schriftlichen Schlichtervertrag mit einem Schlichter oder mehreren Schlichtern. Die Schlichtung wird nach einem gescheiterten Mediationsverfahren vereinbart oder direkt, ohne ein vorheriges Mediationsverfahren.

Die Parteien haben die Möglichkeit, den Schlichter mit einem Schiedsgutachten zu beauftragen. Dies kann in einer laufenden Schlichtungsverhandlung erfolgen und diese damit erweitert werden. Oder die Parteien bestimmen gemeinsam einen Schiedsgutachter. Ein Schiedsspruch ist verbindlich.

## Baukonfliktprävention

Wesentlich günstiger ist die Investition in eine Prävention von Konflikten. Das bedeutet, dass je nach Projektumfang eine oder mehrere Fachpersonen wie Mediatoren / Konfliktmanager / Moderator / Coach ab Projektbeginn im System integriert sind. Alle beteiligten Personen und beteiligte Unternehmen werden so proaktiv unterstützt, damit Schwierigkeiten und Konflikte von Anfang an möglichst vermieden werden. So ist zu-





dem eine frühzeitige kurze mediative Schlichtung möglich, wo auch anfänglich einfache Probleme geregelt werden. Es bedingt jedoch, dass diese Fachpersonen fähig sind, in der Projektorganisation Konflikte zu erforschen und diese dann auch zu erkennen. Daraus ergibt sich die Einführung eines konstruktiven Konfliktklärungssystems, wovon die Mediation nur ein Bestandteil ist. Der Mediator ist zum Beispiel bei schwierigen Verhandlungen als Moderator gefragt, wertschätzend und mit Empathie dafür zu sorgen, dass ein respektvoller Umgang aller Beteiligten gewährleistet ist. Der Mediator muss in der Lage sein, das System, das er für die Konfliktprävention wählt, immer auf dessen Tauglichkeit zu prüfen und wo nötig, neu anzupassen. Als Grundlage dazu dient ihm das Entwicklungs- und Implementierungsmodell einer dauernden Anpassung, basierend auf der qualitativen Sozialforschung, der Grounded Theory. «Die gebräuchlichsten Datenquellen sind Interviews und Beobachtungen.»

Ein Konfliktklärungssystem wird durch den spezialisierten Baumediator eigenverantwortlich implementiert, ist er doch auf der hierarchischen Ebene dem Fachplaner oder dem Qualitätsmanagement gleichgesetzt. Wichtig ist für den Baumediator, dass er in eigener Verantwortung die richtige Position und Rolle im Kontext des Projektes einnimmt.

Die Konfliktprävention durch einen Baumediator / Konfliktmanager / Coach ist bereits in der Projektphase eine Möglichkeit, die beteiligten Personen proaktiv zu unterstützen, damit Schwierigkeiten und Konflikte von Anfang an möglichst vermieden werden.

#### **Mediative Baubegleitung bei Wohnbausanierungen**

Von 100% Bauvolumen fallen 33% auf Umbau, Erweiterung oder Abbruch, 67% beträgt das Neubauvolumen. Ein spezielles Kapitel in der Bauwirtschaft sind die Umbauten und Sanierungen von Wohnliegenschaften.

Während Konflikte zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in der Literatur häufig diskutiert werden, stehen Konflikte zwischen Bewohnern und Bauunternehmen im Sanierungsfall bislang jedoch eher am Rande des Interesses. Zahlreich sind allerdings die juristischen Kommentare zu Mietminderung, Gutachten und vorzeitiger Kündigung des Mieters aufgrund von Unannehmlichkeiten im Sanierungsfall im Internet zu finden. Bewohner leiden unter Beeinträchtigungen bei einer Totalrenovierungen und finden oft nur schwer kurzfristigen Ersatzwohnraum. Die Vermeidung von Konflikten zwischen Bewohnern und Bauunternehmen im Sanierungsbereich bietet somit einerseits hohes wirtschaftliches Poten-

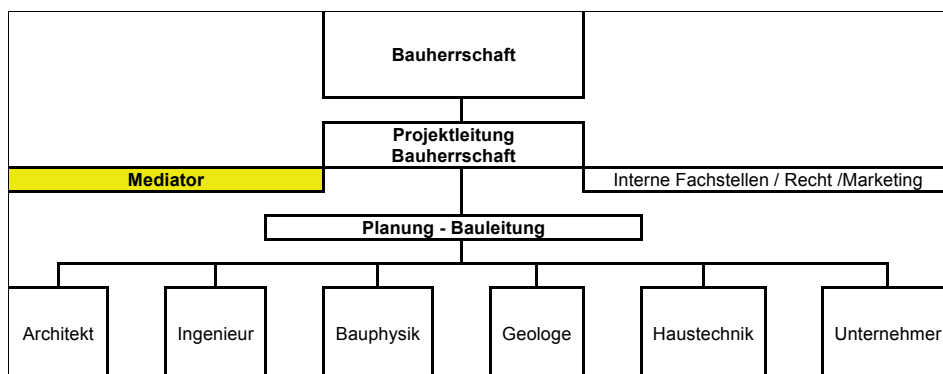
tial und trägt andererseits dazu bei, ein vertrauensvolles Verhältnis in der Eigentümer- und Mietergemeinschaft zu erhalten.

Der institutionelle Anleger muss grosszyklische Sanierungen seiner Liegenschaften planen und durchführen. Dabei gibt es Kündigungen oder die verschiedensten Probleme bei einer Sanierung im bewohnten Zustand. Im Gegensatz zum Neubau kommen bei solchen Bausanierungen noch weitere Personen dazu, nämlich die Mieter. In diesem Fall wird das Urbedürfnis «Wohnen» der Mieter verletzt und viele Menschen können damit nur schlecht umgehen. Für den Investor kann es wesentlich einfacher sein, dass er einfach Kündigungen ausspricht; sicher ist, ein Grossteil der Mietwohnungen werden im bewohnten Zustand saniert. In diesem Fall ist der eingesetzte Mediator sowohl ein «Störfilter» sowie ein Schlichter für schwierige Situationen aller beteiligten Menschen.

Bislang wurde jedoch die Wirkung der Baumediation a) bereits im Vorfeld und im Zuge der Konfliktentstehung und b) zwischen allen von Bautätigkeiten betroffenen Parteien nur in geringem Umfang analysiert. Durch Interviews und Gespräche auf der Baustelle zeigte sich, dass durch die Präsenz des Mediators das Verständnis der Mieter für die Tätigkeit der

Bauhandwerker gesteigert werden konnte. Die harmonische, höfliche Gestaltung des Umgangs mit den Mietern seitens der Bauunternehmung erwies sich trotz Vermittlungsbemühungen oft als schwierig. Besonders effektiv war die Tätigkeit des Mediators jedoch im Hinblick auf die Überbrückung interkultureller Differenzen zwischen Eigentümern und Mietern. Aufgrund der Baumassnahme kam es zu keinerlei gerichtlichen Auseinandersetzungen zwischen Vermiet- und Mietpartei.

So ist Walter A. Speidel, M.A., als Mediator im Organigramm positioniert:



Aufgrund des Projektes zeigt sich, dass der Einsatz eines Baumediators zur Vermittlung zwischen Mietern, Bauunternehmen und Eigentümern bei einer Totalsanierung aus Sicht aller Parteien vorteilhaft ist. Aus Mietersicht stellt der Baumediator eine fundierte Informationsquelle und sachliche Interessensvertretung dar. Bauhandwerker sensibilisiert der Mediator für die Anliegen der Mieter

und vermittelt im Konfliktfall. Die Wohnungseigentümer profitieren von einem Vertrauensgewinn der Mieter und vermeiden finanzielle Verluste durch Mietausfälle.

Wesentlich für den Erfolg der präventiven Mediation ist der frühzeitige Einsatz des Mediators, die Autorisierung zu ganzheitlichem und eigenverantwortlichem Konfliktmanagement sowie die Begleitung über die gesamte Projektzeit hinweg. Für Mediatoren sind praktische Baufachkompetenz, hohe Empathie und interkulturelle Kompetenz unabdingbar. Unter diesen Voraussetzungen trägt Mediation dazu

bei, dass der Zusammenhalt aller Beteiligten in Bauprojekten gestärkt wird.

**Typische Baumediationsfälle**

Egal, wie umfangreich ein Bauprojekt ist, schwierige Situationen sind eine Tatsache, die allen Beteiligten bekannt ist. Ob schon in der Projekt- oder Planungsphase, im Verlauf der Bauzeit oder spätestens bei der Abnahme im Zusammenhang mit

Mängeln und Rügen, es gibt eben Konflikte.

- Konflikte zwischen Unternehmer / Auftraggeber
- Konflikte zwischen Bauherr / Architekt
- Konflikte rund um das Mängelwesen
- Konflikte zum Thema der Baukostenüberschreitungen
- Konflikte innerhalb der gesamten Projektstruktur
- Konflikte mit Behörden
- Konflikte mit Nachbarn
- Konflikte zum Thema Arbeitsrecht auf den Baustellen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie mit Gewerkschaften.

Wobei diese Aufzählung nicht abschliessend ist.

**Fazit**

Der Mediator bestimmt selbstständig das Konfliktklärungssystem, indem er es der jeweiligen Baustelle anpasst. Ein allgemein festgelegtes System gibt es nicht, da es jeweils individuell auf die gegebene Situation hin entworfen werden muss. Diese Implementierung erfordert vom Mediator die Bereitschaft zur Kreativität in seinem Tun. Die so entwickelte Konfliktbearbeitungsmethode wirkt bei den Beteiligten nachhaltig, wird doch das Mediationshandeln des Mediators sowohl bewusst wie unbewusst positiv wahrgenommen. ▼

Weitere Informationen:

Walter A. Speidel, M.A.  
 Experte für Bau + Immobilie / Mediator SDM / SKWM  
 Master of Arts in Mediation  
 Bautreuhand und Controlling  
 Kreuzstrasse 76  
 Postfach 1208  
 8032 Zürich  
 Tel. +41 44 251 08 41  
 Mobile +41 79 400 25 93  
 speidel@bluewin.ch  
 www.kreuzplatz-mediation.ch  
 www.bauexperte.ch  
 www.immobil-schaetzer.ch

Akkreditiert: SKWM Schweizer Kammer für Wirtschaftsmediation  
 Vermittlung und Schiedsgericht BAU + IMMOBILIEN von HEV-Schweiz, SIA, SBV, CGI  
 EBEM-CH Europäischer Berufsverband für Eigenständige Mediation  
 Mitglied: Schweiz. Immobilienschätzer-Verband SIV

