



Experte für Bau + Immobilie / Master of Arts in Mediation, SDM/SKWM

Walter A. Speidel, M.A.

Kreuzstrasse 76

8032 Zürich / PF 1208

Tel. 044 251 08 41

Mobile 079 400 25 93

E-Mail: speidel@bluewin.ch

Konfliktpotenzial entsteht, wenn sich die Bedürfnisse der einzelnen Personen und Beteiligten in einem System zu stark voneinander unterscheiden...!

Der Einsatz von einem strategischen Konfliktmanagement unterstützt die Bewältigung von schwierigen Situationen...

Haben Sie Fragen, so kommen Sie ungeniert auf mich zu.

Walter A. Speidel
Experte für Bau + Immobilie
M.A. Mediator SDM/SKWM



Text Walter A. Speidel Fotos zvg

Der Mediator auf der Baustelle

Bauprozesse sind konfliktanfällig, da zahlreiche Interessen unterschiedlicher Beteiligten aufeinandertreffen. Um entstehende Konflikte frühzeitig und effizient beizulegen, bietet sich die Mediation an. Der Mediator schlüpft dabei, je nach Situation, in unterschiedliche Rollen.

Baustellen sind in vieler Hinsicht sehr konfliktbehaftet, denn die hohe Komplexität mit zahlreichen Projektbeteiligten und deren unterschiedlichsten Ansprüchen schafft schwierige Situationen und fördert Konflikte.

Die Forschungsarbeit der ETH Zürich zum Thema Mängel im Hochbau macht deutlich, dass im Schweizer Wohnungsbau zirka 8 Prozent der Ausgaben zur Mängelbehebung aufgewendet werden. Dabei geht es um einen Betrag von rund 1,6 Milliarden Franken. Der Hinweis, dass die Kosten für Baukonflikte und Bauprozesse in Deutschland jedes Jahr rund 40 Milliarden Euro betragen, belegt die Grösse des vorhande-

nen Konfliktpotenzials. Für die Schweiz gibt es noch keine umfassende Studie zu den Konfliktkosten im Baugewerbe, doch darf davon ausgegangen werden, dass es rund 10 Prozent der vorgenannten Summe sind. Konfliktkosten zu Baumängeln sind dabei nur die eine Seite. Weitere Transaktionskosten entstehen durch Vertrauensverlust, Mietausfälle, Schadenersatzforderungen, Expertisen, Konflikte mit Nachbarschaft oder gar einen Baustillstand.

Der integrierte Mediator

Bei komplexen Bauvorhaben muss der Investor erkennen, dass der frühe Beizug einer Fachperson für das Konfliktmanage-

ment von Vorteil ist. Sogar beim einfachen Einfamilienhausbau oder einem Umbau ist es gut, wenn ein Mediator abrufbereit ist und bei Bedarf zur Verfügung steht. Denn gerade das frühe Einschreiten einer auf Schlichtung ausgebildeten Person bewirkt, dass ein sich anbahnender Konflikt sich nicht ausweitet. Dazu sollte der Mediator etwas vom Bauen verstehen, darf selber jedoch keine Bauauftragsinteressen verfolgen. Nur so ist dieser von den Parteien allseitig akzeptiert.

Egal wie seine Honorierung geregelt ist, der Mediator ist gehalten, in eine möglichst neutrale Position zu gehen und den Schlichtungsprozess zu führen. Dies immer

¹ MENZ, S.; KRIEBUS, O. (2013). Mängel im Hochbau: Empfehlungen für Ausführende und Entscheidungsträger. Zürich: ETH Zürich, Vorwort.

² LEMBOCKE (2009). Lembocke, M.: Aktuelle Entwicklung der vorgegerichtlichen Streitschlichtung im Bauwesen. In: Schiedsamtzeitung, Online-Archiv. 80. Jahrgang, 2009, Heft 7, S. 148-151.

Was ist Mediation?

Die Mediation ist ein freiwilliges Schlichtungsverfahren und 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 Schweizerischen Kammer für Wirtschaftsmediation beizulegen.»

mit dem klaren Ziel vor Augen, dass die beteiligten Parteien auch in Zukunft wieder miteinander arbeiten können. Das gelingt in den meisten Fällen. Nur in einzelnen Konfliktsituationen regelt der Mediator einen Vertragsabbruch und das Auseinandergehen. In komplexen Fällen rät der Mediator, dass die Parteien von Rechtspersonen beraten werden. So können juristische Fachpersonen positiv in einer Mediation integriert sein.

Mediator bei Sanierungen

Obwohl rund 33 Prozent des Bauvolumens auf Umbau, Erweiterung oder Rückbau fallen, werden die Konflikte rund um die Bausanierung im bewohnten Zustand kaum thematisiert. Bekannt aus Tagespresse oder Internet sind lediglich die juristischen Kommentare zu Mietminderung, Gutachten und vorzeitiger Kündigung des Mieters aufgrund von Unannehmlichkeiten im Sanierungsfall. Die Vermeidung von Konflikten zwischen Bewohnern und Bauunternehmen im Sanierungsbereich bietet einerseits hohes wirtschaftliches Potential und trägt andererseits dazu bei, ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Eigentümer- und Mietergemeinschaft zu erhalten. In so einer Situation ist das Urbedürfnis «Wohnen» der Mieter verletzt und viele Menschen können damit nur schlecht umgehen. Da ist der eingesetzte Mediator sowohl «Störfilter» wie auch Schlichter für alle Beteiligten in dieser schwierigen Situation.

Wenig analysiert wurde bislang die Wirkung der Baumediation a) bereits im Vorfeld und im Zuge der Konfliktentstehung und b) zwischen allen von Bautätigkeiten betroffenen Parteien.

Durch Interviews und Gespräche auf der Baustelle zeigte sich, dass durch die Präsenz des Mediators das Verständnis von Mietern für die Tätigkeit der Bauhandwerker gesteigert werden konnte. Die harmonische höfliche Gestaltung des Umgangs mit den Mietern seitens der Bauunternehmung erwies sich allerdings trotz Vermittlungsbemühungen oft als schwierig. Besonders effektiv war die Tätigkeit des Mediators im Hinblick auf die Überbrückung interkultureller Differenzen zwischen Eigentümern und Mietern. Dazu gibt es vermehrt Inklusionsfälle, die besondere Aufmerksamkeit durch den Mediator erfordern.

Aufgrund der Projekte zeigte sich, dass der Einsatz eines Baumediators zur Vermittlung zwischen Mietern, Bauunternehmen und Eigentümern in der Situation einer Totalsanierung aus Sicht aller Parteien vorteilhaft ist. Aus Mietersicht stellt der Baumediator eine fundierte Informationsquelle und sachliche Interessenvertretung 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 Baufachkenntnisse, hohe Empathie und interkulturelle Kompetenz unabdingbar. Unter diesen Voraussetzungen trägt Mediation dazu bei, dass der Zusammenhalt aller Beteiligten in Bauprojekten gestärkt wird.

Typische Bau-Mediationsfälle

Egal wie umfangreich ein Bauprojekt ist, schwierige Situationen sind eine Tatsache, die alle Beteiligten kennen. 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. Das ist normal, denn wo mehrere Menschen zusammenkommen und tätig sind, gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, was richtig ist oder falsch ist.

Vertragsauflösung mit Mediator

Konflikte zwischen Auftraggeber und Unternehmer oder zwischen Bauherr und Architekt müssten nicht sein, sind aber doch immer wieder ein Thema. Ehepaar Bauherr und Ehepaar Architekt sind seit zwanzig Jahren beste Freunde und stehen jetzt in einem Auftragsverhältnis. Man glaubt mit Zuversicht daran, dass das unter Freunden doch gut geht, doch ab einem bestimmten Zeitpunkt gibt es Uneinigkeit, Vorwürfe und



einen auf höchster Eskalationsstufe geführten Streit. Der erfahrene Mediator erkennt solche ausweglosen Situationen sofort und regelt mit den Konfliktparteien das Ende der Zusammenarbeit.

Der Mediator und die Mängelrügen

Mängelrückgekonflikte sind sehr häufig und oft mit viel Emotionalität verbunden. Der Bauherr verlangt absolute Genauigkeit und eine perfekte Ausführung, der Handwerker meint, es sei doch alles «in der Norm». Es entsteht ein Hin und Her, in dem bald einmal ein Anwalt beauftragt wird, die Bevorschussung für eine Ersatzvornahme gegen den Handwerker einzuklagen. Spätestens zur Friedensrichterverhandlung kann es Sinn machen, dass ein Mediator beigezogen wird. Dieser muss in der Lage sein, beide Parteien zurück an den Verhandlungstisch zu holen und dann absolut hartnäckig an der mediatorischen Verhandlung festhalten, so lange, bis der Konflikt im gegenseitigen Einverständnis geregelt ist. Wichtig ist in einem solchen Fall, dass auch die Anwälte in die Verhandlungen einbezogen werden.

Der Mediator als Konfliktmanager

Viele Baukonflikte ergeben sich aus einer nicht geklärten Projektstruktur, woraus Chaos und Desaster entstehen. Termine purzeln und die Baukostenüberschreitung ist programmiert. Um zurückzufinden, benötigen die Beteiligten auf Verantwortungsebene klare Strukturen. Die Klärung und Regelung

dazu moderiert der Mediator. Er schafft die Voraussetzung für eine Kommunikationsstruktur und Kultur im Umgang miteinander. Im Rahmen einer internen Schulung mit den Verantwortlichen werden die Hierarchien, Verantwortlichkeiten und Kommunikation geklärt und Regeln aufgestellt. Auf der Basis der «Grounded Theory» überprüft der Mediator die Massnahmen für die Einhaltung der Regeln und, wo nötig, leitet er deren Anpassungen an eine neue Situation ein. Gelingt ihm dies, arten die anstehenden und schwierigen Situationen nicht mehr in einen eskalierenden Konflikt aus.

Mediator im Nachbarschaftskonflikt

Konflikte mit der Nachbarschaft im Rahmen eines Bauvorhabens gehören dazu, müssten aber nicht sein. Die Nachbarn fühlen sich übergangen, nicht informiert, gestört durch Baulärm usw. Auch in diesem Kontext ist der Mediator auf der Baustelle gefragt. Er übernimmt die Rolle eines Kommunikators und informiert über die anstehenden wichtigen und oft störenden Arbeitsschritte. In dieser Position ist der Mediator ein «Partner» des Bauleiters, und dank dem kann sich dieser ganz auf seine Kernaufgaben konzentrieren.

Besondere Rollen des Mediators

Ergeben sich in der Planungs- und Bewilligungsphase schwierige Situationen zwischen der Bauherrschaft und den Behörden, so kann der Einsatz des

Mediators für die Gesprächsbegleitung eine Bereicherung sein. Der Mediator ist geübt darin, Gespräche auf sachlicher Ebene zu moderieren und so die Parteien zu unterstützen. Bei sehr grossen Projekten ist es selbstverständlich, dass schon früh Vereinbarungen getroffen werden, ab wann ein Mediator zum Einsatz kommt. Dieses mediatorische Wirken dringt zwar nicht an die Öffentlichkeit, die Ergebnisse sind jedoch meistens sehr positiv.

Fazit

Der Mediator bestimmt selbstständig das Design seines Konfliktklärungssystems, indem er es flexibel der jeweiligen Baustelle anpasst. Ein allgemein festgelegtes System gibt es nicht, da es immer individuell auf die gegebene Situation hin entworfen werden muss. Diese Implementierung erfordert vom Mediator einige Kreativität in seinem Tun. Eine optimal entwickelte Konfliktbearbeitungsmethode wirkt bei den Beteiligten nachhaltig, wird doch das Handeln des Mediators, sowohl bewusst wie unbewusst, positiv wahrgenommen. Besonders wichtig dabei: Gegenseitiges Zuhören und Aufeinanderzugehen fördert das Verständnis für ein Miteinander auf der Baustelle.

Autor
Walter A. Speidel, M.A. ist selbstständiger Experte + Mediator SDM/SKWM. Er arbeitet in Zürich.
www.kreuzplatz-mediation.ch

⁴ Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. Hamburg 2000.