

# spektrum bau

Es geht um neue «Bauwerkzeuge»...

Der von mir verfasste Artikel behandelt das Thema Mediation + Konfliktmanagement im Kontext Bau, denn wo gehobelt wird, da fallen die Späne...

Haben Sie Fragen?

Rufen Sie mich einfach an. Auf jede Frage gibt es eine Antwort...!



Walter A. Speidel, M.A.

# Neue Bauwerkzeuge: MEDIATION + KONFLIKTMANAGEMENT

**Bekannt ist, dass jedes Jahr auf Schweizer Baustellen für bis CHF 1.8 Mrd. Baumängel produziert werden. Doch das ist nur die eine Seite, denn erheblich höher sind die Konfliktkosten einerseits in Bezug auf die Mängelthematik aber durch weitere schwierige Situationen, entsteht ein gewaltiger finanzieller und wirtschaftlicher Schaden.**

**Konfliktklärungssystem als ständiger Anpassungsprozess**

Das integrierte Konfliktklärungssystem ist nicht einfach nach einigen Arbeitssitzungen abgeschlossen, sondern einem dauernden Anpassungsprozess unterworfen. Betrachten wir den Weg vom

Autor: Walter A. Speidel,  
M.A. Mediator SDM/SKWM

Die Bau-Konfliktkosten in der Schweiz betragen ein Mehrfaches der Mängelkosten. Weder Mängel- noch Konfliktkosten lassen sich vermeiden, doch gibt es Wege und Möglichkeiten, diese erheblich zu reduzieren. Der Schlüssel dazu ist die Mediation, also die aussergerichtliche Schlichtung. Damit es gar nicht zum eskalierenden Konflikt kommt, respektive dass dieser abgeschwächt wird, hilft das mediative Konfliktmanagement.

## Mediationsklausel soll öfter zum Zug kommen

Die Mediation und aussergerichtliche Schlichtung basiert auf der Freiwilligkeit, dazu ist der erste Ansatz, dass in den Vertragsdokumenten die Mediationsklausel vereinbart wird. Dieses einfache Regelwerk wird in Zukunft immer mehr zur Anwendung kommen. Wichtig ist, dass die Verantwortlichen dazu besser informiert werden und ein Kulturwandel stattfindet. Auch wenn keine solche Klausel vereinbart ist, können die im Konfliktfall Involvierten sich auf eine aussergerichtliche Schlichtung, respektive Mediation, einigen. Mit etwas gutem Willen ist das möglich.

### Mediationsklausel in den Verträgen kann lauten:

«Alle sich aus dem oder in Verbindung mit dem vorliegenden Vertrag ergebenden Differenzen sind durch Mediation nach den Mediationsregeln der SKWM Schweizer Kammer für Wirtschaftsmediation beizulegen. Nur wenn die Mediation erfolglos ist, wird der Gerichtsweg eingeschlagen.»



Ein Kulturwandel findet statt, wenn sowohl bei einfachen und kleinen Bauvorhaben wie Grossprojekten ein mediatives Konfliktmanagement integriert ist. Werden vorhandene Konflikte wissenschaftlich untersucht, so zeigen sich sehr viele «Stolpersteine in der Landschaft», in den verschiedensten Bereichen und Ebenen, welche eben Konfliktauslöser sind.

## Konfliktmanager verhindert eine Eskalation

Der mediative Konfliktmanager oder Top-Mediator entwickelt sowohl für das Unternehmen wie das Bauvorhaben ein eigenes Konfliktklärungssystem, welches er wo nötig alleine oder mit einem eigenen Team integriert. Der integrierte Mediator und/oder Konfliktmanager steht in der Pflicht, dass er ein System entwickelt, wo entstehende Konflikte oder schwierige Situationen sofort erkannt werden und mittels eben seinem für die jeweilige Situation entwickelten System so gearbeitet wird, dass eine Eskalation verhindert wird.

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 Schweizerischen Kammer für Wirtschaftsmediation beizulegen.»

Bauvorhaben, können bereits beim Baubewerber erste Schwierigkeiten auftreten, seien es Altlasten, diverse Rechte und Dienstbarkeiten. Schon da macht es Sinn, mediativ auf die beteiligten Menschen einzuwirken. Ein schon dorniger und mit Stolpersteinen belegter Weg ist das Bewilligungsverfahren sowie die planerische Vorbereitung bis zum Baustart. Gerade in diesen Phasen kann die mediative Baubegleitung positiv Einfluss nehmen. In der effektiven Bauphase wissen wir, ganz reibungslos läuft das nicht ab.

Wenn nun der integrierte Mediator oder Konfliktmanager selber einmal baulich tätig war, so kennt er die Mechanismen und weiss, wie mit diesen Themen umzugehen ist. Das Gleiche gilt für die Mängelbearbeitung und Garantiefälle. Für den Verfasser ist wichtig, dass der Mediator seine Wurzel in der Baumaterie hat, jedoch nicht mehr aktiv als Planer oder

Die **Konfliktprävention** durch einen Bau- mediator/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.

Bau- und Projektleiter tätig ist, denn es wäre fatal, wenn er aus seiner Rolle und Position sich plötzlich fachlich in eine Pro-

blematik einmisch.

#### Der Mediator steht in der «Mitte»

Der Mediator oder Konfliktmanager muss seine Rolle und Position so gestalten, dass er von jeder beteiligten Partei für schlichtende und regelnde Gespräche akzeptiert ist. Nur dann ist seine Tätigkeit erfolgreich. Egal von welcher Seite er sein Honorar erhält, er muss die Kunst beherrschen, dass er «in die Mitte» geht, denn nur so ist ein mediatives Handeln gewährleistet. Nachfolgend beschreibt der Verfasser drei völlig unterschiedliche Praxisfälle, welche zeigen, wie vielschichtig die Tätigkeit vom Mediator im Bausektor sein kann.

#### Problem mit einer Dusche

In einem neuen Einfamilienhaus zeigte sich nach kurzer Zeit an der Treppenhaus-

es immer nass. Dann gelangte der verzweifte Hauseigentümer an den Mediator. Ein Augenzeuger vom baufachkundigen Mediator genügte, um zu sehen, wo das Problem lag. Die Dusche senkte sich um den Bruchteil von einem Millimeter, wenn sie betreten wurde, und das Wasser fand so den Weg bei einer Fuge nach hinten. Also musste einfach dieser Mangel behoben und die Mauer repariert werden.

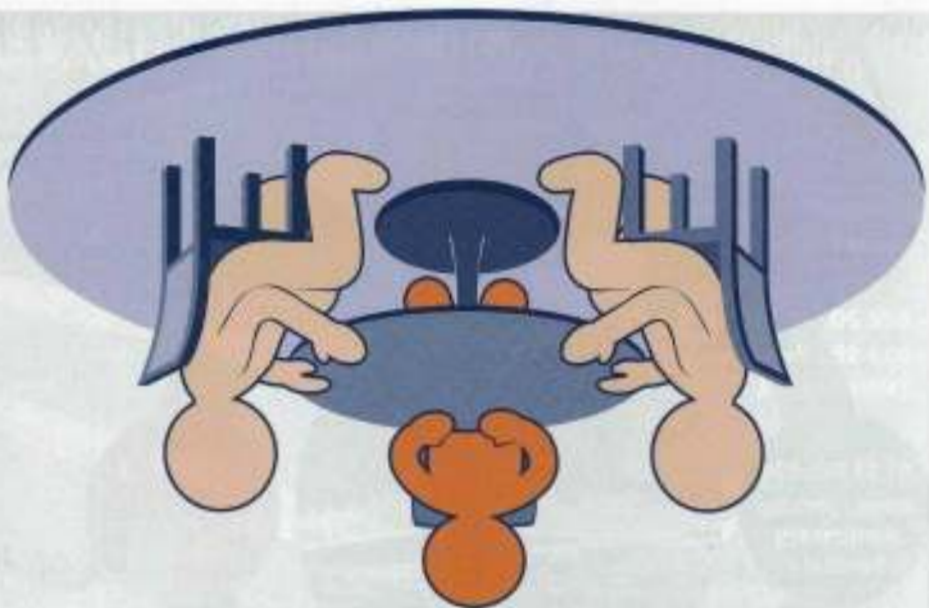
wand zur Dusche Spuren von Feuchtigkeit und Ansätze von Schimmelpilz. Der Hauseigentümer erstattete normal Mängelzüge beim Bauversteller. Der machte zuerst einmal Feuchtigkeitsmessungen, dann wurde ein recht grosses Loch in die Wand geschlagen. Dabei stellte man fest, dass es bei der Dusche nass war. Abschliessend geschah 1½ Jahre nichts mehr! Der Hauseigentümer schrieb böse Briefe, viele E-Mails, alles nützte nichts, er hatte ein Loch in der Wand und darin war es immer nass.

#### Bauherr und Architekt im Streit nach

##### Bauende

Mit einem freundlichen Brief hatte daraufhin der Mediator alle am Bau der Dusche beteiligten Parteien für eine meditative Besprechung am Ort des Problems eingeladen. Nach nur zwei Wochen war der Termin vereinbart. Anwesend waren der Hausbesitzer, der Sanitärmeister, der Plattenleger und der Generalunternehmer. Anfänglich schob jeder dem anderen die Schuld zu. Die Themen und Interessen waren offenkundig vorhanden, nach 3 Stunden Mediation war der Konflikt geregelt, es wurde bestimmt, wer was unternimmt und wie ausführt. Dies wurde sofort in einer Abschlusserklärung festgehalten und von den Parteien gleich unterzeichnet. Das Feedback nach ca. 2 Wochen war, dass der Mangel behoben war und die Wand präsentiert sich wieder ohne Loch sowie sauber verputzt und gestrichen. Somit war das mediative Vorgehen ein voller Erfolg.

Im Laufe der Bauzeit ergab sich irgend wann einmal ein Knick in der Beziehung zwischen Architekt und Bauherr, beide konnten nicht mehr miteinander sprechen. Der Architekt gelangte an den Mediator, dass er als mit Bauherrn vertraut einen Augenschein vornehmen soll und sprach gleichzeitig die Bitte aus, ob er eine Mediation einleiten könne. Es zeigte sich, dass tatsächlich ein gemeinsames Gespräch einfach nicht möglich war, dass überdies noch bauliche Mängel vorhanden waren und dies jetzt geregelt werden musste. Der Mediator konnte somit nur mittels der Pendelmediation (= Einzelgespräche mit den Parteien) erfolgreich arbeiten. Es waren eine Vielzahl



von Konflikt-Themen, Uneinigkeit bei Mehrkosten, was ist mangelhaft, einzelne Gewerke nicht wie gewünscht ausgeführt, fehlende Garantiescheine usw. In dem über mehrere Monate dauernden Mediationsverfahren anerkannten die Konfliktparteien, dass es ein Vorteil sei, dass der Mediator von der Bausache etwas versteht. Im Rahmen der verbindlichen Mediationsabschlussvereinbarung wurden alle strittigen Punkte geregelt und die Nachkontrolle zeigte, dass sich die Konfliktparteien an die Vereinbarung gehalten hatten.

#### Der integrierte Mediator

Konflikte können vermieden oder frühzeitig erkannt werden, wenn der Mediator schon von Anfang an im System der Bausache integriert ist. Sei dies bei einem Neubau von Eigentumswohnungen, Einfamilienhäusern, Grossprojekten oder Totalsanierungen im ungekündigten und bewohnten Zustand. Gerade dieses Bauvolumen von Renditeliegenschaften hat stark zugenommen. Die Überlegung, wie viele Menschen bei solchen Projekten für



eine bestimmte Zeit zusammenkommen, miteinander arbeiten und kommunizieren müssen, zeigt doch, dass schwierige Situationen unweigerlich auftreten werden. Der integrierte Mediator oder auch Konfliktmanager muss zwingend mit den Bauabläufen vertraut sein, denn nur so versteht er aus einer neutralen Sicht, wo kritische Schnittstellen zu beachten sind und wo er mediativ frühzeitig positiv Einfluss nehmen kann. Gibt es eine schwierige Situation, so lässt sich der Knoten einvernehmlich rasch und konstruktiv lösen, so dass die Arbeitsprozesse nicht mit Streit und Unfrieden gestört werden.

Der Verfasser hat gerade in diesem Segment sehr viel Erfahrung gesammelt und ist gewohnt, dass er gleichzeitig mit bis zu 180 Mietparteien auf mehreren Baustellen und den weiteren Beteiligten für Ausgleich und Konfliktprävention aktiv ist. Macht er seinen Job gut, gibt es für die Schlichtungsstelle in Mietsachen in jedem Fall keine Arbeit, denn der Mieter kann so seine Ängste und Sorgen in einem mediativen Gespräch klären. Mediation schont jeden Geldbeutel und ist immer kostengünstiger als der Gang zum Gericht.

C S M C    *Chambre Suisse de Médiation Commerciale*  
 S K W M    *Schweizer Kammer für Wirtschaftsmediation*  
 C S M C    *Camera Svizzera per la Mediazione Commerciale*  
 S C C M    *Swiss Chamber of Commercial Mediation*

Weitere Informationen:

Walter A. Speidel, M.A.  
 Experte + Mediator SDM/SKWM  
 Kreuzplatz-Mediation  
 Kreuzstrasse 76  
 8032 Zürich  
[www.kreuzplatz-mediation.ch](http://www.kreuzplatz-mediation.ch)