

BAUFACHLEUTE SIND KONFLIKTBEWÄLTIGER

Bauen verändert die vertraute Umwelt. Dies betrifft Bauherrschaften, Architekten, Ingenieure und Ausführende, oft auch Nachbarn, Behörden, Kunstschaffende und die Öffentlichkeit. Dabei treffen unterschiedliche Interessen aufeinander: Baufamilien setzen ihre Unterschrift unter den wichtigsten Vertrag ihres Lebens, für die Planer handelt es sich dagegen mitunter um einen Auftrag unter vielen. Wo gearbeitet und entschieden wird, passieren Fehler.

Dies bringt unterschiedliche Standpunkte und Wahrnehmungen mit sich, die zu Auseinandersetzungen führen können. Deshalb finden sich Baufachleute immer wieder in Situationen, in denen die Beteiligten nicht verträgliche Standpunkte vertreten, die den Baufortschritt behindern oder gar verunmöglichen. Solche Situationen müssen zum Gelingen des Projektes rasch gelöst werden. Wie solche Konflikte aussehen können, verdeutlichen die beiden folgenden Beispiele:

«Seit einem Jahr ist das Wohn- und Geschäftshaus fertiggestellt, alle Wohnungen sind vermietet und wir als Bauherrschaft schätzen die architektonische Qualität. Doch betreffend Umfang und Honorar der erbrachten Planerleistungen ist bis heute keine Lösung in Sicht.»

«Die Arbeiten am Baulos 2 müssen unterbrochen werden, weil Baulos 1 nicht bereit ist. Wer trägt die Folgen? Liegt die Ursache in den Änderungen seitens der Bauherrschaft, im ungeeigneten Maschineneinsatz der Unternehmung, an der mangelhaften Bauleitung oder doch an der Projektanpassung des Ingenieurs?»

IM DIREKTEN GESPRÄCH

Jetzt ist die Kompetenz der Ingenieure und Architekten zur Konfliktbewältigung gefragt. Die beiden Autoren haben im Rahmen ihrer Mediationsausbildung das Konfliktverhalten der Baubeteiligten untersucht. Sie sind unabhängig voneinander zum Schluss gekommen, dass Baufachleute allgemein eine hohe Konfliktlösungskompetenz aufweisen. Vermutlich befähigt sie ihre stark kompromiss- und lösungsorientierte Arbeitsweise dazu. Als Einstiegsstrategie zur Lösungsfindung wird üblicherweise das Gespräch und das

direkte Verhandeln zwischen den Beteiligten gewählt. Das Vorgehen ist effizient, werden doch über 90% der Konflikte im Bauwesen auf diese Art gelöst. Aber was passiert in den Fällen, in denen die Strategie des Gesprächs nicht zum Ziel führt?

ALTERNATIVSTRATEGIEN

Obwohl die Beteiligten im ersten Schritt keine gemeinsame Lösung gefunden haben, können sie sich im Allgemeinen auf das weitere Vorgehen einigen. Meist werden dann ein oder mehrere Sachverständige beigezogen, die je nach Konflikthalt über technisches und/oder juristisches Wissen verfügen und eine ausgewogene Lösung zur Beendigung des Konfliktes vorlegen sollen.

Immer öfter einigen sich die Beteiligten auf ein Mediationsverfahren. Sie beauftragen einen Mediator oder eine Mediatorin, welche die Beteiligten zur Einigung führt. Äusserst selten, wenn der Zuzug von Sachverständigen oder Mediatoren nicht erfolgreich war, wird der Weg über das Schiedsgericht oder das ordentliche Gericht gewählt.

EIN PLÄDOYER FÜR MEDIATION

Die im Bauwesen praktizierte Vorgehensweise, die Lösung zuerst zwischen den Beteiligten zu suchen, ist pragmatisch und aufgrund der hohen Erfolgsquote immer lohnenswert. Beim zweiten Schritt der Lösungsfindung – dem Zuzug von Dritten – lohnt es sich, bewusst zu wählen, da die Wahl das weitere Vorgehen und das Resultat in hohem Masse beeinflusst.

Der Zuzug von Mediatoren ist angebracht, wenn es neben technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen auch um Kommunikation und Wertschätzung geht und ein Ermessens- und Verhandlungsspielraum vorhanden ist. Dies gilt auch, wenn die Beziehung zwischen den Parteien erhalten oder gestärkt werden und die Hoheit über die Konfliktentscheidung bei den Parteien bleiben soll. Voraussetzung ist aber, dass alle Parteien den Konflikt lösen und die Argumente der Gegenseite einbeziehen wollen sowie eine Lösungsfindung beabsichtigen, die sämtliche Interessen berücksichtigt. Das heisst, dass eine hohe Gerechtigkeit von Verfahren und Lösung angestrebt wird und die Lösung zukunftsgerichtet, wertschöpfend und kreativ sein soll. Ein weiteres Argument

für den Zuzug eines Mediators ist, wenn noch offen ist, ob wirklich jedes Detail der Klärung bedarf und – nicht zu unterschätzen – wenn ein rasches und kostengünstiges Verfahren gewünscht wird

Die Unterstützung von Sachverständigen sollte dagegen dann gesucht werden, wenn es sich um rein rechtliche oder technische Fragen mit wirtschaftlichen Folgen handelt und der Konflikt nicht eskaliert ist. Das ist auch der Fall, wenn die Beziehung zwischen den Parteien zwar geschont, aber nicht in die Lösungsfindung einbezogen und die Lösungsfindung explizit an Dritte delegiert werden soll. Das Gleiche gilt, wenn eine kompetitive Verfahrensart erwünscht ist, bei der es Gewinner und Verlierer geben und die Lösung vergangenheitsorientiert sein soll. Steht das Bisherige im Zentrum und soll die Lösung keine über den Streitgegenstand hinausgehenden Aspekte einbeziehen, ist der Zuzug von Sachverständigen ebenfalls sinnvoll.

VERTRAGLICHE FESTLEGUNG

Mediation als Konfliktlösungsmethode ist dank spezifischer Eigenschaften vielfältig einsetzbar und häufig die zweckmässigere Methode. Seit 2001 findet sich in den Planerverträgen des SIA eine Mediationsklausel und seit 2004 enthält auch der Generalunternehmervertrag des SIA eine solche Klausel. Mediation kann somit einfach vertraglich vereinbart werden.

Jürg Fischer, Prof. dipl. Bauing. FH, Mediator, fischer@timberconsult.ch

Anita Lutz, dipl. Bauing. ETH/SIA, Mediatorin, lutz@drvollenweiderag.ch

MEDIATION

Mediation ist ein Verfahren zur Lösung von Konflikten und von komplexen Fragestellungen. Die Parteien – zwei oder mehrere – legen ihre Sicht der Dinge offen und formulieren ihre Interessen und Ziele. Durch die vertiefte Auseinandersetzung entstehen Offenheit und Verständnis für die Argumente der Gegenpartei. Sobald die Interessen und Bedürfnisse bekannt sind, ist der Streit im Prinzip gegenstandslos. Dann werden Optionen gesucht und Lösungen angeboten. Mediation wird mit einer schriftlichen, direkt umsetzbaren Vereinbarung abgeschlossen. Der neutrale Mediator leitet und ermöglicht das interessenbezogene Verhandeln. Die Lösungsfindung erfolgt durch die Parteien. Besonderheiten des Mediationsverfahrens sind zukunftsgerichtete, kreative und differenzierte Lösungen, die von den Beteiligten alleine nicht gefunden würden. Dies ist ein entscheidender Mehrwert.