

# Baumediation als Konfliktbeilegung

Text **Walter A. Speidel** **Die Bauwirtschaft ist geprägt von hoher Komplexität, zahlreichen Projektbeteiligten mit unterschiedlichen Ansprüchen und immer umfangreicheren rechtlichen Bestimmungen. Durch diese Faktoren, zusammen mit einem enormen Zeit- und Kostendruck, entsteht ein optimaler Nährboden für Konflikte. Eine der wirtschaftlichsten Möglichkeiten der Konfliktbeilegung ist die Mediation.**



Baustellen sind in vielerlei Hinsicht konfliktbehaftet. (Symbolbild: Cornelia Sigrist)

Das Baugewerbe ist ein wichtiger Teil der Wirtschaft. In der Schweiz waren 2012 im Bauhauptgewerbe 76 500 Personen vollzeitbeschäftigt und die Bautätigkeit umfasste ein Volumen von 18,9 Mrd. Franken. In diesem Kontext müssen schwierige Situationen und Konflikte möglichst einvernehmlich und auf freiwilliger Basis geregelt werden. Der vorliegende Artikel beschäftigt sich aus diesem Grund mit der Mediation.

Eine Forschungsarbeit der ETH Zürich zum Thema Mängel im Hochbau macht deutlich, dass im Schweizer Wohnungsbau etwa 8 Prozent der Ausgaben zur Mängelbehebung aufgewendet werden. Dabei geht es um einen Betrag

von etwa 1,6 Mrd. Franken. Der Hinweis, dass Baukonflikte und Bauprozesse in Deutschland jedes Jahr rund 40 Mrd. Euro kosten, belegt die Grösse des vorhandenen Konfliktpotenzials.

Für die Schweiz gibt es noch keine umfassende Studie zu den Konfliktkosten 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 und auch zwischen Bauherr/Investor und seinen am Projekt beauftragten Vertragspartnern.

## Wirtschaftsmediation

Wie wird mit Konfliktsituationen umgegangen? Mehrheitlich sind langwierige und komplizierte Rechtsstreitigkeiten die Folge, die über Jahre Gerichte und

### Proaktive Unterstützung

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.

Der Autor Walter A. Speidel ist M. A., Experte für Bau + Immobilie / Mediator SDM/SKWM, Master of Arts in Mediation, Systemischer Supervisor.

Unterschiedliche Vorstellungen von Bauherr und Behörden, Nachbarn oder am Projekt beteiligten Ausführenden können zu Konflikten führen. (Bild: Helmut J. Salzer / Pixelio)

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.

### Die Schlichtung

Neben der Wirtschaftsmediation gibt es die Schlichtung. Bei der Schlichtung schliessen die Parteien einen gemeinsamen schriftlichen Schlichtervertrag mit einem Schlichter oder mehreren Schlich-

tern ab. 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 Unternehmen werden so proaktiv unterstützt, damit Schwierigkeiten und Konflikte von Anfang an möglichst vermieden werden. So ist zudem eine frühzeitige, kurze mediative Schlichtung möglich, in der 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 Em-



pathie dafür zu sorgen, dass ein respektvoller Umgang aller Beteiligten untereinander 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 Qualitätsmanager gleichgesetzt. Wichtig ist für den

### Die Mediation im Gesetz

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.»



Bei der Baumediation geht es nicht darum, ein Urteil zu fällen, sondern mit allen Beteiligten zusammen eine Lösung zu finden. (Bild: Thorben Wengert / Pixelio)

Baumediator, dass er in eigener Verantwortung die richtige Position und Rolle im Kontext des Projektes einnimmt.

Die Konfliktprevention 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 Begleitung Sanierungen**

Von 100 Prozent Bauvolumen fallen 33 Prozent auf Umbau, Erweiterung oder Abbruch, 67 Prozent 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 bei einer Totalrenovierung unter Beeinträchtigungen und finden oft nur schwer kurzfristigen Ersatzwohnraum.

Die Vermeidung von Konflikten zwischen Bewohnern und Bauunternehmen im Sanierungsbereich bietet somit einerseits hohes wirtschaftliches Potenzial 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 Kündigungen ausspricht. Sicher ist, ein Grossteil der Mietwohnungen werden im bewohnten Zustand saniert. In diesem Fall ist der eingesetzte Mediator sowohl ein «Störfilter» als auch ein Schlichter für schwierige Situationen aller beteiligten Menschen.

#### **Verständnis der Mieter steigt**

Bislang wurde jedoch die Wirkung der Baumediation a) 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. Es kam zu keinerlei gerichtlichen Auseinandersetzungen zwischen Vermiet- und Mietpartei, die ihre Ursache in Baumassnahmen hatten.

Aufgrund des Projektes zeigt sich, dass der Einsatz eines Baumediators (siehe Organigramm unten) zur Vermittlung zwischen Mietern, Bauunternehmen und Eigentümern bei einer Total-sanierung 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 Woh-

nungseigentümer profitieren von einem Vertrauensgewinn der Mieter und vermeiden finanzielle Verluste durch Mietausfälle. Wesentlich für den Erfolg der präventiven Mediation sind 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 Empathiefähigkeit 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 Planungs-

phase, im Verlauf der Bauzeit oder spätestens bei der Abnahme im Zusammenhang mit Mängeln und Rügen, es gibt eben Konflikte

- zwischen Unternehmer/ Auftraggeber
- zwischen Bauherr/ Architekt
- rund um das Mängelwesen
- zum Thema der Baukostenüberschreitungen
- innerhalb der gesamten Projektstruktur
- mit Behörden
- mit Nachbarn
- 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. ■

