

Konfliktlösungsmethoden

Schnell ist es passiert. Ein kleiner Baumangel bildet den Ausgangspunkt für einen langwierigen Konflikt zwischen Bauherr und Baumeister. Bauleute sind sich deshalb gewohnt, Schwierigkeiten anzusprechen und nach Lösungen zu suchen. Allerdings gelingt dies nicht immer optimal, und selbst ein kleines Problem eskaliert leicht zu einem scheinbar unlösbaren Konflikt. Zwei wichtige und zukunftsweisende Konfliktlösungsmethoden – die Mediation sowie die Vermittlung und das Schiedsgericht Bau + Immobilien – werden eingehend vorgestellt.

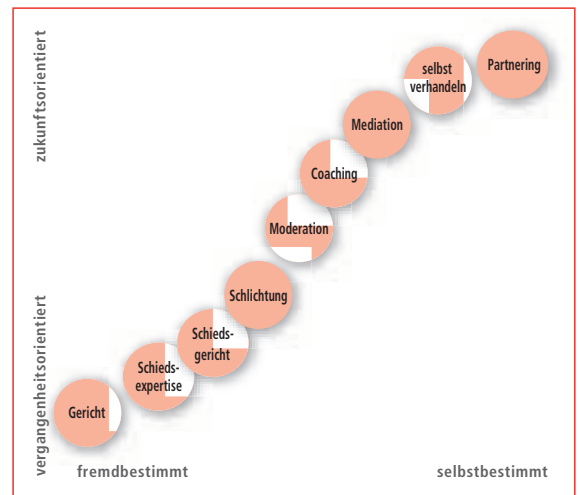
Konfliktmanagement

Gemäss der *Umfrage Bauablaufstörungen* (2005, AZ SBV) verursachen Bauablaufstörungen jährlich rund 700 Millionen Franken ungedeckte Kosten für die Baumeister. Ein erheblicher Teil dieser Störungen resultiert aus fehlenden Plänen, mangelhafter Planungskompetenz und unvorhersehbarer Projektbeschleunigung und -änderung. Konflikte binden zudem personelle Ressourcen, ruinieren langjährige Beziehungen und führen im Extremfall zu langwierigen und teuren Rechtsstreitigkeiten. Die Konfliktparteien werden sich jedoch mit grosser Wahrscheinlichkeit irgendwann wieder auf dem Baumarkt treffen. Die gerichtliche Rechtssprechung mit einem Verlierer und einem Gewinner oder mit zwei halbwegs (Un-)Zufriedenen ist nicht zukunftsorientiert und deshalb keine ideale Lösung für Baukonflikte.

der gängigen Konfliktlösungsverfahren. Die Auswahl reicht dabei vom klassischen Gerichtsverfahren bis zum Partnering, wo die Baupartner über mögliche Konflikte und Lösungsverfahren sprechen, bevor mit Bauen begonnen wird.

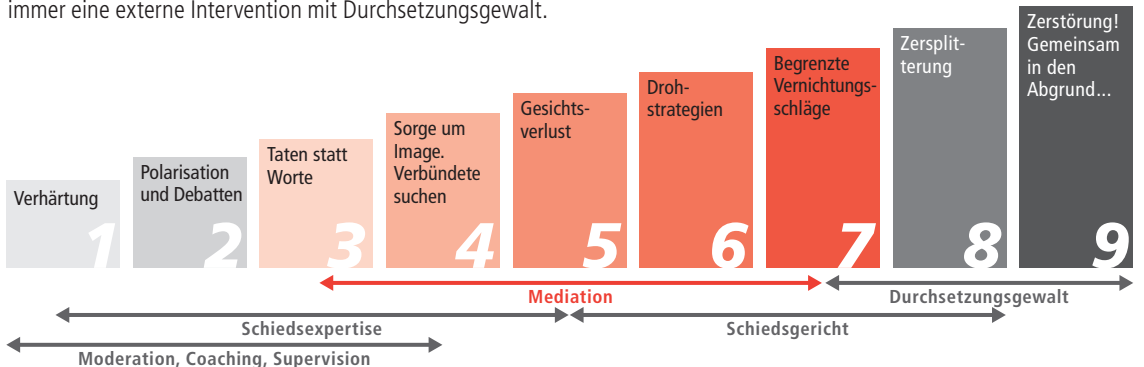
Konfliktlösungsverfahren

Je nach Intensität, Konfliktart und Parteiinteressen haben sich verschiedene Konfliktlösungsverfahren bewährt. Die Grafik nebenan zeigt eine Übersicht



Auswahl des geeigneten Verfahrens

Bei der Auswahl des geeigneten Verfahrens kann man sich auf die nachstehende Grafik mit verschiedenen Eskalationsstufen abstützen. Als Faustregel gilt, dass die Parteien die Konflikte selbstständig lösen können, solange die zweite Eskalationsstufe nicht überschritten ist. Ab Stufe 3 ist meist eine externe Begleitung notwendig, und die Stufen 8 und 9 erfordern fast immer eine externe Intervention mit Durchsetzungsgewalt.



Die Mediation

Mediation – der andere Weg

Mediation ist ein aussergerichtliches Konfliktlösungsverfahren, in dem ein allparteiischer Vermittler (Mediatorin oder Mediator) die Konfliktpartner auf ihrem Weg zu einvernehmlichen Lösungen begleitet.

Der Mediator hat keine eigene Entscheidungsgewalt. Er baut Brücken und hilft, einen Prozess in Gang zu bringen, bei dem die Parteien Raum für die Formulierung ihrer Interessen erhalten und in eigenverantwortlicher Weise Träger der selbst erarbeiteten Lösungen sind. Die in Mediationsverfahren erarbeiteten Lösungen haben oft überraschende Inhalte. Diese sind meist

nicht Kompromisse, sondern beziehen Interessen und Anliegen der Parteien mit ein. Das ermöglicht Win-win-Lösungen, mit denen alle Parteien zufrieden sind. Das Hauptziel des Mediators ist dabei, Leute zu ermuntern bzw. zu befähigen, ihre Konflikte eigenverantwortlich zu bearbeiten und zu lösen.

Mediation und Bauwirtschaft

Mediationsverfahren haben auch in der Baubranche langsam Einzug gehalten. Erfolgreiche Beispiele sind nicht nur bei Werkvertragsstreitigkeiten zu beobachten, sondern auch zwischenbetrieblich (beispielsweise ARGE) und insbesondere innerbetrieblich.

Ablauf einer Mediation

Vorphase

A Kontaktphase

Der Mediator nimmt mit allen Konfliktparteien Kontakt auf und klärt ab, ob alle bereit sind, sich auf ein Mediationsverfahren einzulassen.

B Konfliktanalyse

Der Mediator klärt ab, ob der Fall überhaupt für eine Mediation geeignet ist.

C Prozessgestaltung

Der Mediator plant den Ablauf des Mediationsprozesses. Er informiert die Parteien über das Mediationsverfahren und organisiert Termine und Orte.

Nachphase

D Vereinbarung

Die Parteien schliessen eine Vereinbarung ab und unterzeichnen diese. Sie regeln auch die geeignete Kommunikation der getroffenen Lösung.

E Umsetzung

Die Parteien setzen die getroffene Vereinbarung um.

F Nachmediation

Häufig wird eine spätere Mediationssitzung zur Erfolgskontrolle vereinbart.

Mediationsphase

1 Arbeitsbündnis schliessen

Der Mediator informiert die Parteien nochmals über den Ablauf und vereinbart Gesprächsregeln.
Ziel: Ein Klima der Hoffnung schaffen.

2 Infos austauschen / Themen sammeln

Die Parteien berichten nacheinander über ihre Sicht des Konflikts. Der Mediator sorgt dabei für ausgewogene Redezeiten. Die Kommunikation der Parteien läuft über den Mediator, der dabei die Rolle eines Katalysators einnimmt.

Ziel: Jeder hat jeden verstanden, und auch die versteckten Konflikte sind auf dem Tisch.

3 Bedürfnisse / Interessen klären

Die hinter den Positionen stehenden Anliegen und Interessen werden herausgearbeitet. Jetzt reden die Parteien, unterstützt vom Mediator, wieder direkt miteinander und finden gegenseitig heraus, was sie wirklich wollen.

4 Lösungsoptionen entwickeln

Im gemeinsamen Gespräch erarbeiten die Parteien Optionen und interessenorientierte Lösungsvarianten. Wo nötig, werden Probleme aufgespalten und Teiloptionen gebildet.

5 Lösungsansätze bewerten

Die gefundenen (Teil-)Lösungsansätze werden schriftlich oder grafisch dargestellt und mit geeigneten Methoden gemeinsam bewertet.

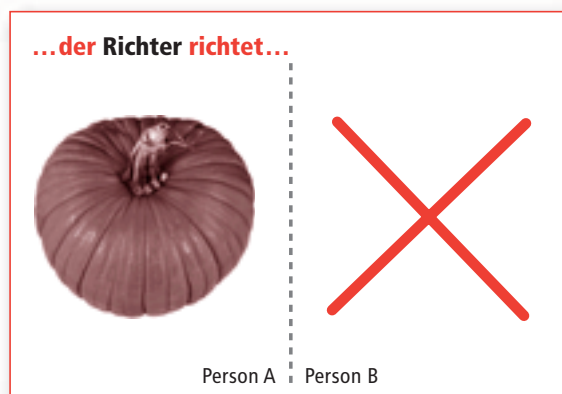
6 Optimale Lösung(en) auswählen

Der Mediator hält die Lösung schriftlich fest. Die getroffene Lösung wird mit dem Mediator oder den Parteianwälten auf ihre Rechtssicherheit und Realisierbarkeit überprüft.

Mediation als Bildgeschichte

Die folgende Bildgeschichte illustriert, wie der Mediator durch geeignete Fragetechniken versucht, von den Positionen zu den Interessen der Kontrahenten A und B zu gelangen. Die anfänglichen Positionen (jeder

will den Kürbis) werden hinterfragt, und es zeigt sich, dass A nur die **Kürbishülle** für ein Räbenlicht, B jedoch nur den **Inhalt** zum Kuchenbacken will. Eine Win-win-Lösung ist somit problemlos möglich.



Mediationsklausel

Immer mehr private und öffentliche Bauherren sehen in ihren Vertragsbestimmungen eine Mediation bei allfälligen Konflikten vor. Der Einbau von Mediationsklauseln (beispielsweise: «in einem Streitfall wird vor Anrufung eines Gerichtes eine Mediation durchgeführt») ist auch in SBV- und SIA-Verträgen bereits erfolgt.

Die Vermittlung und das Schiedsgericht Bau + Immobilien

Neues Verfahren zur Konfliktlösung

Der Hauseigentümerverband Schweiz (HEV), die CGI Conseils (CGI), der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) sowie der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein (SIA) haben gemeinsam eine Ordnung betreffend Vermittlung und Schiedsgericht Bau + Immobilien ausgearbeitet. Die unterstützenden Organisationen vertreten die Immobilieneigentümer und -bewirtschafter, die Planer und die ausführende Bauwirtschaft. Ziel ist es, dank des Bezugs sachkompetenter Fachleute ein einfaches, kostengünstiges und rasches Verfahren zur Konfliktbewältigung im Bau- und Immobilienbereich zur Verfügung zu stellen.

Abstufung in zwei Verfahren

Die Ordnung betreffend Vermittlung und Schiedsgericht Bau + Immobilien stellt zwei Verfahren zur Verfügung: die **Vermittlung** einerseits und das Verfahren vor dem **Schiedsgericht** andererseits. Die Vertragsparteien entscheiden selbst, welches Verfahren sie zur Konfliktlösung vorziehen. Sie können sich ausschliesslich für die Vermittlung oder das Schiedsgericht entscheiden oder die beiden Verfahren kombinieren. Die Vertragsparteien können bereits im Voraus eine Vermittlungs- und/oder Schiedsklausel in ihren Vertrag (Bau-/Werkvertrag, Architekten-/Planervertrag, Kaufvertrag usw.) aufnehmen, um einen allfälligen künftigen

tigen Konflikt aus dem Vertragsverhältnis der Vermittlung bzw. dem Schiedsverfahren zu unterstellen. Die Parteien können aber auch erst dann, wenn ein konkreter Konflikt eingetreten ist, für dessen Bewältigung eine Vermittlungs- bzw. Schiedsvereinbarung abschliessen.

Vermittlungsverfahren

Das Vermittlungsverfahren ist insbesondere für die Erledigung von «kleinen» Streitigkeiten, etwa wegen kleineren Baumängeln, Konflikten mit Nachbarn oder aus dem Stockwerkeigentum geeignet. Der von den Parteien gewählte Vermittler versucht, mit den Parteien einen Vermittlungsvergleich auszuarbeiten. Das Verfahren dauert in der Regel nicht länger als drei Monate. Wird der Konflikt im Vermittlungsverfahren nicht gelöst, steht den Parteien je nachdem, was sie vereinbart haben, die Anrufung des spezialisierten

Schiedsgerichts Bau + Immobilien oder der Gang ans ordentliche Gericht offen.

Schiedsgericht

Im Schiedsverfahren entscheidet je nach Streitwert ein Einzel- oder Dreierschiedsgericht (Schiedsspruch). Das Schiedsverfahren ist als rasches Verfahren konzipiert. So soll ein Schiedsspruch im Normalfall innert drei Monaten nach Übermittlung der Akten ans Schiedsgericht gefällt werden.

Die Parteien sind in der Wahl der Vermittler/Schiedsrichter frei. Dies ermöglicht ihnen, ausgewiesene Fachspezialisten als Vermittler/Schiedsrichter beizuziehen. Der SBV sowie die anderen Trägerverbände stellen den Parteien auf Wunsch eine unverbindliche Liste (Angaben über Ausbildung/Fachkenntnisse usw.) mit möglichen Vermittlern und Schiedsrichtern zur Verfügung.

10 Tipps zum persönlichen Umgang mit schwierigen Situationen

- 1 Deeskalieren
(beispielsweise von 1 bis 10 zählen, ausatmen)
- 2 Zuhören, zuhören, zuhören
- 3 Wiederholen
(überprüfen, ob richtig verstanden worden)
- 4 Nachfragen
- 5 Gefühle ansprechen (Verletzung...)
- 6 Interesse erforschen
- 7 Gemeinsamkeiten suchen
- 8 Perspektive wechseln (andere Rolle)
- 9 Zielzustand beschreiben
- 10 Sagen, was Sie wollen!
(nicht, was Sie nicht wollen)

Sollte ein Streit dennoch unvermeidbar sein, muss man sich Gedanken über die Art und Weise der Austragung des Konflikts machen. Der SBV steht Ihnen bei diesen Überlegungen gerne helfend und unter-

stützend zur Verfügung. Auf unserer Homepage www.baumeister.ch, Rubrik «Rechtsdienst», finden Sie zudem weiterführende Unterlagen zum Thema Konfliktlösungsmethoden.

Auskünfte

Deutsche und italienische Schweiz

Rechtsdienst SBV, Tel. 044 258 82 00, rechtsdienst@baumeister.ch

Französische Schweiz

Serge Oesch, SRL, Tel. 021 646 18 29, info@sse-srl.ch

Herausgeber: Schweizerischer Baumeisterverband, Weinbergstrasse 49, Postfach, 8035 Zürich
Tel. 044 258 81 11, Fax 044 258 83 35, www.baumeister.ch