



DISKUSSIONSBEITRAG | WORKING PAPER

## **BRÜCKEN BAUEN!**

### KONFLIKTMANAGEMENT IN DER BAUWIRTSCHAFT

**Autorin:**

Prof. Dr. Michaela Moser

November 2014

ISSN 1860-3661

**NR. 13**



EUROPÄISCHE  
FACHHOCHSCHULE

**Europäische Fachhochschule Brühl**

Kaiserstraße 6 | 50321 Brühl

info@eufh.de | www.eufh.de

## EUROPÄISCHE FACHHOCHSCHULE (EUFH)

Training sozialer Kompetenzen

Prof. Dr. Michaela Moser

Kaiserstraße 6

50321 Brühl

Tel.: +49 (0)2232/5673-170

Fax: +49 (0) 22 32 / 56 73 - 2 29

Email: [m.moser@eufh.de](mailto:m.moser@eufh.de)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>1. Einführung</b> .....	5
<b>2. Begriff Konflikt</b> .....	6
<b>2.1. Begriffsdefinition</b> .....	6
<b>2.2. Merkmale eines Konflikts</b> .....	6
<b>3. Konfliktfeld Baustelle</b> .....	8
<b>3.1. Kompetenzüberlagerungen</b> .....	8
<b>3.2. Spirale gegenseitiger Verantwortungszuschreibung</b> .....	8
<b>3.3. Komplexität</b> .....	9
<b>3.4. Machtgefälle</b> .....	10
<b>3.5. Mangelhafte Baubeschreibung</b> .....	12
<b>3.6. Bezug zur Öffentlichkeit</b> .....	12
<b>4. Alternative Verfahren zur Streitbeilegung in der Bauindustrie</b> .....	14
<b>4.1. Bauschlichtung</b> .....	14
<b>4.2. Adjudikation</b> .....	14
<b>4.3. Baumediation</b> .....	14
<b>5. Baumediation</b> .....	15
<b>5.1. Begriffsdefinition</b> .....	15
<b>5.2. Merkmale der Mediation</b> .....	15
<b>5.3. Ablauf der Baumediation</b> .....	17
<b>5.4. Besonderheiten der Baumediation</b> .....	19
<b>5.5. Vorteile der Baumediation</b> .....	21
<b>5.6. Effektiver Mediationsansatz</b> .....	21
<b>6. Kompetenzprofil für Baumediatoren</b> .....	23
<b>6.1. Innere Haltung</b> .....	23
<b>6.2. Berufliche Kompetenz</b> .....	23

<b>6.3. Soft Skills</b> .....	24
<b>7. Ausbildung zum Baumediator</b> .....	25
<b>8. Résumé und Ausblick</b> .....	25
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	27

# VORWORT

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten „menschelt“ es und Konflikte sind vorprogrammiert. Konfliktpotenzial entsteht nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern auch zwischen Vertretern unterschiedlicher Organisationen. Die Kosten für die Konfliktbewältigung sind hoch und Konfliktbeteiligte verschwenden in zahlreichen Auseinandersetzungen Energie, die sie eigentlich für Mehrwert schaffende Themen im Unternehmen benötigen. Vor diesem Hintergrund ist eine rechtzeitige, effektive und kooperative Streitbeilegung grundsätzlich erstrebenswert. Im Rahmen dessen kann die Methode der Mediation ein wichtiges Element darstellen. Sie ist ein für nahezu alle Lebensbereiche gleichsam wirksames Instrument zur frühzeitigen Lösung von Konflikten.

Auch wenn man von einem „Siegesszug der Mediation in der Fachöffentlichkeit und in den Medien“ (Besemer 2009, S. 11) sprechen kann, bedeutet dies noch nicht, dass dieses Instrument zur Konfliktlösung bereits alle Bereiche der Wirtschaft vollumfänglich durchdrungen hat. So findet dieses Verfahren in der eher konservativen und als streitlastig bekannten Bauindustrie bisher leider noch nicht die Beachtung, die es verdient hätte. Der Verband der Baumediatoren verweist auf seiner Homepage ausdrücklich darauf, dass bei Durchführung einer Mediation „80-90% aller mediierten Streitfälle eine von den Streitparteien getragene und auch in der Zukunft respektierte Streittlösung“ ermöglicht. Das erklärte Ziel jeder Baumediation ist somit die Sicherstellung einer gelingenden Kooperation zwischen allen Baubeteiligten.

Mein vorrangiges Motiv zur Erstellung dieses Working-Papers bestand deshalb vor allem darin, den umfassenden Einzug der Mediation in die Bauindustrie zu unterstützen und die Besonderheiten der Mediation für diese Branche herauszuarbeiten. Im Verlauf dieses Working-Papers gehe ich nach der Beschreibung des Konfliktfeldes Baustelle auf die Merkmale des Mediationsverfahrens in der Bauindustrie sowie die speziellen Anforderungen an das Kompetenzprofil des Baumediators ein.

Die Immobilienwirtschaft als Summe aller Unternehmen, deren Geschäftsaktivitäten sich vornehmlich auf die Bewirtschaftung und Vermarktung von Immobilien erstrecken, bleibt in den Überlegungen außen vor und wird nicht weiter thematisiert.

Insgesamt wünsche ich mir für die Baupraxis einen vermehrten Einsatz dieses effektiven Konfliktlösungstools, weil es langfristig zu einer partnerschaftlichen und vertrauensvollen Kooperation zwischen allen Baubeteiligten führt und damit die Basis für eine nachhaltige Zukunft aller Baubeteiligten bildet.

Köln, Februar 2015

*Michaela Moser*

Michaela Moser

PS: Im Verlauf dieses Working-Papers verwende ich ausnahmslos die männliche Form. Sie dient lediglich der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter gemeint.

# 1. EINFÜHRUNG

Konflikte sind in der Baubranche an der Tagesordnung und enden nicht selten mit gegenseitigen Schuldzuweisungen vor Gericht. In kaum einem anderen Bereich wird so viel prozessiert wie im privaten Baurecht.

Gerichtsverfahren im Baurecht gestalten sich häufig als langwierig. In der ersten Instanz beträgt die durchschnittliche Verfahrensdauer sechs bis neun Monate, bei Berufung insgesamt 1,5 Jahre (Viets 2010, S. 5). Sie binden über einen langen Zeitraum auf beiden Seiten enorme Kapazitäten und führen in der Regel zu einer Entfremdung einst guter Geschäftspartner. Die gerichtliche Auseinandersetzung ist für die Beteiligten durch die notwendige Mandatierung von Rechtsanwälten und Sachverständigen zudem mit hohen finanziellen Risiken verbunden.

Die Schuldfrage hinsichtlich der Fehlerverursachung kann wegen der Komplexität von Bauprojekten und der Vielzahl der beteiligten Akteure in letzter Konsequenz häufig nicht eindeutig geklärt werden. Der Ausgang eines Gerichtsprozesses in Baurechtsangelegenheiten ist also mit extremer Unsicherheit behaftet. „Auf hoher See und vor Gericht sind wir in Gottes Hand“ ist in diesem Zusammenhang ein in der Bauindustrie gerne zitierter Spruch. In vielen Fällen ist es sogar das vordergründige Ziel der ersten Gerichtsinstanz, einen Vergleich zwischen den Streitparteien anzustreben. In diesen Fällen gibt es keine Gewinner, sondern auf Seiten der Prozessbeteiligten nur Verlierer.

Die Erfahrungen der Bauwirtschaft mit Gerichtsprozessen zur Entscheidung von Baukonflikten führten zu erheblicher Unzufriedenheit in der Bauwirtschaft und lassen in der Branche zunehmend die Forderung nach außergerichtlichen Alternativen der Streitbeilegung lauter werden.

Im weiteren Verlauf dieses Beitrags werden daher folgende Fragen aufgeworfen und näher beleuchtet:

- ⤴ **Was sind die wesentlichen Ursachen für das in der Bauwirtschaft vorliegende „Massenphänomen Konflikt“?**
- ⤴ **Welche Optionen zur Konfliktlösung gibt es in der Bauwirtschaft?**
- ⤴ **Welche Besonderheiten weist die Mediation als Konfliktlösungsverfahren im Bereich Bau auf?**
- ⤴ **Wie kann ein effektiver Mediationsansatz aussehen?**

## 2. BEGRIFF KONFLIKT

### 2.1. BEGRIFFSDEFINITION

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition des Begriffs Konflikt. Vielmehr variieren diese je nach Fachgebiet und Untersuchungsgegenstand (Regnet 2001, S. 7), so dass eine Vielzahl von erlebten Spannungszuständen unter dem Begriff des Konflikts subsumiert wird. Eine mittlerweile in Theorie und Praxis weitreichend anerkannte Definition liefert jedoch der Konfliktforscher Glasl. Auf sie wird im Weiteren zurückgegriffen:

#### **Definition Konflikt:**

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen, usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“ (Glasl 2010, S. 16-17).

### 2.2. MERKMALE EINES KONFLIKTS

#### ***Interpersonelle Konflikte durch Interaktion***

Ebenso wenig wie es eine einheitliche Definition und Abgrenzung des Begriffs „Konflikt“ gibt, existiert in der Theorie eine durchgängige Klassifikation von Konflikten. Die am häufigsten verwendete Einteilung unterscheidet intrapersonelle und interpersonelle Konflikte.

Intrapersonale Konflikte spielen sich nicht zwischen unterschiedlichen Konfliktakteuren ab, sondern innerhalb einer Person. Sie betreffen den Umgang mit Selbstzweifeln, Unsicherheiten oder mit schwierigen Entscheidungen etwa zwischen gleichermaßen wichtigen, aber konträren Zielen (Bohren Meyer/Züger 2007, S. 25). Je nach Intensität können sie bei Betroffenen zu einer psychischen Störung führen.

Obwohl diese Form des inneren Konfliktes einen erheblichen Impact auf das Verhalten von Personen und damit auf die Beziehung zwischen mehreren Personen haben kann, wird sie von der Definition nach Glasl explizit ausgeschlossen. Seine Definition inkludiert lediglich die sogenannten interpersonellen Konflikte, die zwischen mindestens zwei Akteuren durch Interaktion auftreten. Dabei erfolgt die Interaktion zwischen mehreren Personen, indem sie durch Kommunikation miteinander in Kontakt treten.



Abgeleitet von dem lateinischen Substantiv *conflictus*, was übersetzt so viel heißt wie Zusammenstoß oder Zusammenprallen (Duden, 2014), kann man festhalten, dass ein Streit immer innerhalb zwischenmenschlicher Beziehungen stattfindet und es sich folgerichtig um einen sog. sozialen Konflikt handelt (Hugo-Becker/Becker 2000, S. 100). Dabei können Aktoren Personen, Institutionen oder Organisatoren sein. Im weiteren Verlauf der Untersuchung und als Grundlage der Bau-mediation werden lediglich die interpersonellen Konflikte aufgegriffen.

### ***Differenzen oder Unvereinbarkeiten***

Zwischen den Konfliktparteien liegen kontradiktorische Positionen oder Interessen vor, die so starke Gegensätze darstellen, dass sie unvereinbar erscheinen und trennend wirken. Der Sinn von Konflikten besteht daher darin, vorhandene Unterschiede offenzulegen, um diese zu überbrücken, Einheitlichkeit herzustellen (Schwarz 2010, S. 21 ff.) und Neues und Gemeinsames zu schaffen. Insofern können Konflikte auch zu positiven Veränderungen führen.

### ***Beeinträchtigung, die mindestens einer erlebt***

Um einen Konflikt zu attestieren, genügt es, dass mindestens einer der beteiligten Aktoren diese Differenz bzw. Unvereinbarkeit erlebt. Ohne das Wahrnehmen oder Fühlen einer Beeinträchtigung durch mindestens eine an der sozialen Interaktion beteiligte Partei kann nicht von einem Konflikt gesprochen werden.

## 3. KONFLIKTFELD BAUSTELLE

### 3.1. KOMPETENZÜBERLAGERUNGEN

Während der Realisierung eines Bauprojektes kommt es nicht selten zu Kompetenzüberlagerungen zwischen den Baubeteiligten. So überschneiden sich beispielsweise die Kompetenzen von Architekten und ausführenden Bauunternehmen während der gesamten Bautätigkeit hinsichtlich der ordnungsgemäßen Durchführung des Bauprojektes. Sie schulden aus ihrem Werkvertrag mit dem Bauherrn beide den Erfolg des Projektes, der gekennzeichnet ist durch die Realisierung der geplanten bzw. vereinbarten Gestaltung und Funktionalität eines Bauwerkes nach den jeweils geltenden Regeln der Bautechnik.

Aufgrund dieser Anforderungen haben beide Vertragspartner, der Bauherr vielfach vertreten durch den Architekten, ein Mitspracherecht hinsichtlich der Auswahl, Prüfung und Beurteilung von Materialien und Subunternehmern. Nicht selten kommt es dabei zu Konflikten, wenn die Entscheidungen des Architekten qualitätsgetrieben sind und das Bauunternehmen kostenminimierend handelt. Außerdem erarbeitet der Architekt im Dialog mit dem Bauherrn – häufig während der laufenden Bauphase – Lösungen und macht gestalterische Vorgaben, die bei dem Bauunternehmen auf Widerstand stoßen, wenn sie mit Mehrkosten oder erheblichem zeitlichen Mehraufwand zu Lasten des Bauunternehmens verbunden sind.

### 3.2. SPIRALE GEGENSEITIGER VERANTWORTUNGSZUSCHREIBUNG

Planungsfehler fallen in den Verantwortungsbereich des Architekten/Planers und Ausführungsfehler in den Bereich des Bauunternehmens. Wenn eine Planungsvorgabe falsch ist, dann werden zwangsläufig auch alle darauf aufbauenden Planungen und die Bauausführung falsch. Ein von dem Architekten/Planer in einem frühen Planungsstadium verursachter Fehler zeigt sich oftmals aber erst in der Bauausführungsphase.

#### Beispiel:

*Der Architekt hat in der Bauplanung keine Vorkehrungen für von unten aufsteigendes Grundwasser getroffen. Während der Bauausführung kommt es zu heftigen Regenfällen und einem Anstieg des Grundwassers auf der Baustelle. Das Bauunternehmen ist gezwungen, diesen Fehler zu beheben und nachträglich, in der Ermittlung des Preisangebotes nicht kalkulierte Maßnahmen zu ergreifen.*

Solche Planungsfehler hat das Bauunternehmen bei Kenntnis dem Bauherren anzuzeigen und ausreichend zu dokumentieren, da es ansonsten im Schadensverlauf haftungsrechtlich in die Verpflichtung genommen werden kann. Anzeige und ausreichende Dokumentation sind notwendige Voraussetzungen, um gegebenenfalls später geltend gemachte Nachträge vom Bauherren einfordern zu können.

Die Verantwortungsaufteilung zwischen Verursacher des Konfliktes (der Architekt/der Planer) und Betroffenen (das Bauunternehmen) ist allerdings nicht immer eindeutig und es beginnt das Spiel gegenseitiger Verantwortungszuschreibung. Der Bauunternehmer neigt dazu, während der Bauausführungsphase auftretende Fehler als Planungsfehler zu deklarieren. Architekten/Planer haben hingegen die Tendenz, während der Bauausführung auftretende Fehler als Ausführungsfehler des Bauunternehmens zu bezeichnen. Der Konflikt zwischen Bauherrn, Architekt/Planer und Bauunternehmen erscheint vorprogrammiert. Werden solche Konflikte nicht frühzeitig erkannt und ausgeglichen, ist im Laufe der Zeit eine Konfliktpotenzierung und -eskalation beobachtbar. In Baubesprechungen kommt es zu wahren Gefühlsexplosionen und zu enormen Arbeitsbehinderungen auf der Baustelle und oft auch zu maßgeblichen Bauverzögerungen bei der Fertigstellung des Gebäudes.

### **3.3. KOMPLEXITÄT**

Ursächlich für die häufigen Streitigkeiten in der Baubranche ist die hohe Komplexität und Dynamik der Bauprojekte und die daraus resultierende fehlende Möglichkeit zur Standardisierung der Abläufe auf der Baustelle. Jedes Bauprojekt ist ein Unikat, das im Gegensatz zu Massenprodukten als Einzelanfertigung unter individuellen Rahmenbedingungen erstellt wird. Von Seiten des Bauherren initiierte Veränderungen erfolgen häufig sogar erst während der Bautätigkeit und erhöhen die Komplexität zusätzlich.

Bauprojekte zeichnen sich darüber hinaus durch eine Vielzahl von Akteuren aus, die mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen erstmalig aufeinandertreffen, um projektbezogen in Zwangsgemeinschaften auf Zeit zusammenzuarbeiten. Überall, wo Menschen sich neu zusammenfinden, um an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, kommt es zu Konflikten und zwischenmenschlichen Reibereien, die die notwendige Teamarbeit belasten können. Eine Vertrauensbasis zwischen den Teilnehmern muss sich im Laufe der Zusammenarbeit erst entwickeln.

Extern koordiniert der Bauprojektleiter Schnittstellen zu Planer, Architekt, Bauherrn und einer Vielzahl von Subunternehmern, die während der Bauausführung teilweise gleichzeitig auf der Baustelle präsent sind. Intern stimmt sich der Bauprojektleiter vornehmlich ab mit seinem Bauteam, der Geschäftsleitung, Controlling- und Buchhaltungsabteilung sowie der Rechtsabteilung. Im Falle öffentlichkeitswirksamer Sachverhalte sind ebenfalls die Abteilungen „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Investor Relation“ einzuschalten. In großen Projekten ist es eine wahrhafte Herausforderung, den Überblick über alle Schnittstellen zu behalten und allen gerecht zu werden.

### 3.4. MACHTGEFÄLLE <sup>1</sup>

#### *Preismacht der Bauherren*

Häufig gewähltes Vertragsmodell als Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Bauherrn und Bauunternehmen ist in Deutschland das GMP-Modell (Abkürzung für Guaranteed Maximum Price). In dem GMP-Vertrag wird ein fester Preis – sozusagen für „ein Stück Gebäude“ – schlüsselfertig und voll funktionsfähig festgelegt. Diesen Preis überschreitende Kosten gehen zu Lasten des Bauunternehmens und verschlechtern dessen Ergebnis. Entsprechende Risikozuschläge fehlen jedoch mehrheitlich in den Preiskalkulationen infolge der am Markt vorherrschenden Margenproblematik. Die Akquise über Ausschreibungsverfahren<sup>2</sup> ist vielmehr gekennzeichnet über ruinöse Preiskämpfe zwischen den Bietern und einer enormen Preismacht der Bauherren. Um die eigene Belegschaft auszulasten, übernehmen Bauunternehmen Projekte zu Preisen, die von vorneherein unauskömmlich kalkuliert sind. Der Margendruck in der Baubranche ist so hoch, dass Nachtragsforderungen<sup>3</sup> zur Aufbesserung der Baustellenergebnisse genutzt und von vorneherein angestrebt werden (Elwert/Flassak 2007, S. 3). Anstatt sich im Vorhinein zu verständigen, werden intransparente Leistungsverzeichnisse zu eigenen Gunsten uminterpretiert und spätere Zusatzleistungen in Rechnung gestellt.

Dieses Vorgehen ist zwar gängige Praxis in der Bauindustrie. Das durchschnittliche Nachtragsvolumen der Bauwirtschaft liegt dementsprechend hoch bei ca. 11 Prozent der gesamten Bauleistungssumme im Jahr (Kattenbusch/Kuhne 2002, S. 43). Nachtragsleistungen bergen allerdings ein enormes Streitpotenzial über ihre rechtmäßige Entstehung dem Grunde und der Höhe nach. Das Bauunternehmen muss dem Bauherren glaubwürdig darlegen, dass es sich bei den in Rechnung gestellten Nachträgen um echte Zusatzleistungen handelt, die weder vereinbart noch im Preisangebot kalkuliert waren und durch nachträgliche Ergänzungs- oder Änderungswünsche des Bauherren abseits der vertraglichen Regelungen zustande gekommen sind. Aufgrund mangelhafter Leistungsverzeichnisse scheitern viele Nachtragsforderungen bereits an diesem Umstand. Ungeklärte Nachträge haben in der Regel eine Verschlechterung des Kooperationsklimas zwischen den Akteuren zur Folge. Sie binden Kapazitäten durch lange Verhandlungen und können erhebliche

---

1 Vgl. dazu auch die Ausführungen von Hamacher/Erzigkeit/Sage 2008, S. 92-93

2 Die Ausschreibung ist in der Bauindustrie ein Verfahren zur Vergabe von Aufträgen durch den Bauherren. Mit Hilfe der Ausschreibung werden potenzielle Bieter aufgefordert, ein Preisangebot abzugeben.

3 In der Bauwirtschaft sind Nachträge Nachforderungen des Bauunternehmens aufgrund teurer gewordener und/oder nachträglicher Anforderungen des Bauherrn, die nicht vertraglich vereinbart sind.

Mehrkosten verursachen. Häufig werden Nachtragsverhandlungen sogar erst nach dem Ende der Bauausführung angestrebt und führen durch Vorfinanzierung von Leistungen durch den Bauunternehmer zu einer massiven Verschlechterung von Ergebnis und Liquidität der Baustelle. Dieser Fakt ist von Baustellenleitern mit ergebnisorientierter Bezahlung nur schwer zu akzeptieren.

### ***Macht zur Verweigerung der Abnahme***

Der Machtvorsprung von Bauherren gegenüber ausführenden Bauunternehmen ist auf die Ausgestaltung des Werkvertragsrechts zurückzuführen. Danach schuldet der Bauunternehmer gemäß der vertraglichen Bestimmungen im Sinne des § 631 Abs. 1 BGB „die Herstellung des versprochenen Werkes“. Das Werkvertragsrecht nimmt eine Vorleistungsverpflichtung des Auftragnehmers an. Erst wenn seine Leistungen den vertraglich vereinbarten Anforderungen des Bauherrn entsprechen, hat er Anspruch auf Abnahme<sup>4</sup> des Gebäudes und Vergütung durch den Bauherrn.

Jede berechtigt verweigerter Abnahme bedeutet nach Ablauf der vertraglich festgelegten Bauzeit eine Konventionalstrafe für das Bauunternehmen, die die Rendite verringert bzw. zur Gänze vernichtet, sofern eine solche Konventionalstrafe für Fristenüberschreitungen vereinbart wurde. Insbesondere in wirtschaftlichen Krisensituationen wird dieser Machtfaktor nicht selten vom Bauherrn als Druckmittel herangezogen, um kostengünstigere Änderungen infolge Konkretisierung der Nutzerwünsche durchzusetzen.

### ***Machtverteilung zwischen Bauunternehmen und Subunternehmen***

Das bestehende Machtgefälle zwischen Bauherrn und Bauunternehmen setzt sich in den Verfahren zur Ausschreibung der Gewerke<sup>5</sup> zwischen Bauunternehmen und Subunternehmen fort. Um die eigene Kostensituation zu verbessern und Gewinne zu generieren, wählen Bauunternehmen Subunternehmer mit Preisangeboten, die häufig noch unter den in der Kalkulation des Bauprojektes ausgewiesenen und ohnehin knappen Preisen liegen. Die ruinöse Preisspirale entsteht dadurch auch auf Seiten der Subunternehmer.

Dieses Machtgefälle kehrt sich zugunsten der Subunternehmen um, wenn sich unfaire Verhaltensweisen von Bauunternehmen gegenüber Subunternehmen am Markt herumsprechen. Subunternehmer sind immer weniger bereit, mit Bauriesen zusammen zu arbeiten, weil sie häufig zu lange auf ihr Geld warten müssen. Nicht selten führt die bisherige mangelnde Zahlungsmoral von Baukonzernen zu Liquiditätsengpässen und Unternehmensinsolvenzen auf Subunternehmerseite.

---

4 Die Abnahme ist im Baurecht die Erklärung des Bauherrn, dass das abgenommene Gebäude den funktionalen und vertraglichen Bestimmungen entspricht.

5 Ein Gewerk umfasst die Summe fester, in sich abgegrenzter Arbeiten in der Bauindustrie, die einen hohen Verwandtschaftsgrad aufweisen (z.B. Elektroarbeiten oder Sanierarbeiten sind jeweils Baugewerke)

### **3.5. MANGELHAFTE BAUBESCHREIBUNG**

In Deutschland werden Bauverträge als Werk-/Leistungsverträge geschlossen. Geschuldet wird danach nicht ein Aufwand bzw. Bemühungen, sondern ein Erfolg. Die Baubeschreibung dient zur Abgrenzung des geschuldeten Leistungsumfangs. Sie enthält detaillierte Einzelheiten des zu errichtenden Gebäudes und ist Bestandteil des Bauvertrages. Häufig umfasst die Baubeschreibung auch Hinweise auf explizit nicht geschuldete Leistungen.

#### Beispiel:

*Ein Altbau aus dem Jahre 1898 wird saniert. Die sanierten Eigentumswohnungen werden verkauft. In der Baubeschreibung wird ausdrücklich folgender Satz aufgenommen:*

*„Dem Käufer ist bekannt, dass das Gebäude auch nach Abschluss der Sanierungsarbeiten nicht den Stand eines Neubaus haben wird.“*

*Damit wird deutlich betont, dass der Käufer keinen Neubaustandard erwarten darf. Werden zukünftig Nachbesserungen zum Beispiel am Kellermauerwerk notwendig, weil der Beton an Stabilität verliert, gehen diese zu Lasten des Käufers*

In der deutschen Bauindustrie ist es an der Tagesordnung, dass die Beschreibung der geschuldeten Leistung in Bauverträgen nur unzureichend und vage ist. Schnell entflammende Diskussionen über den Leistungsinhalt zwischen den Vertragsparteien während der gesamten Projektphase sind leicht vorstellbar.

### **3.6. BEZUG ZUR ÖFFENTLICHKEIT**

Großbauprojekte stehen wegen ihrer Sichtbarkeit und ihrer Auswirkungen auf das Umfeld im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit. Wer Bauprojekte plant, muss die Öffentlichkeit auf seine Seite ziehen. Nicht selten reagiert diese mit Widerstand, der bis zur völligen Eskalation des Konfliktes führen kann. Die Bevölkerung reagiert mit Demonstrationen, die zu heftigen Ausschreitungen entarten können. Beispielhaft können folgende Projekte angeführt werden: Stuttgart 21, Erweiterung des Flughafens Frankfurt um eine weitere Landebahn oder der Bau eines Kernkraftwerks.

Wesentlicher Grund für die Konfliktfreudigkeit der Öffentlichkeit in Bauprojekten ist die Sorge, dass Bauprojekte durch Umweltverschmutzung wie Luft-, Boden- oder Gewässerverschmutzung zu einer Beeinträchtigung von Gesundheit und Wohlbefinden führen. Die Verschlechterung des Landschaftsbildes ist ebenfalls ein oft angeführtes Argument, wenn es um den Bau von Brücken geht. Auch Kulturunterschiede wie z.B. im Streit um den Bau einer Moschee in Köln-Ehrenfeld können eine Rolle spielen.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass es Bürgern aus psychologischer Sicht oft gar nicht darum geht, ein Bauprojekt zu verhindern, sondern lediglich darum, in das Vorhaben einbezogen zu

werden und ein Mitspracherecht zu haben (Welt-online, 2002). Die Presse greift ein Bürgerbegehren aus Eigeninteresse für Negativschlagzeilen auf, so dass dies schnell das Aus für den Start eines Bauprojektes bedeuten kann.

## **4. ALTERNATIVE VERFAHREN ZUR STREITBEILEGUNG IN DER BAUINDUSTRIE**

### **4.1. BAUSCHLICHTUNG**

In Deutschland existieren sog. Bauschlichtungsstellen als Alternative zum klassischen Gerichtsverfahren. Sie sind bei den Handwerkskammern angesiedelt und auf die Schlichtung von Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Errichtung von Bauwerken spezialisiert. Ziel ist ein juristischer Vergleich, der per Gerichtsvollzieher vollstreckbar ist. Das Verfahren der Bauschlichtung orientiert sich nicht an festen Regeln. Der Schlichter kann Lösungen zum Vergleich vorschlagen und darüber aktiv in den Lösungsprozess eingreifen. Die Eigenverantwortlichkeit der Parteien wird dadurch geschwächt. Wie bei der Mediation hat der Schlichter jedoch keine Kompetenz, eine Entscheidung zu treffen. Die Entscheidungsverantwortung für oder gegen die vom Schlichter vorgegebene Lösung verbleibt weiterhin bei den Konfliktparteien.

### **4.2. ADJUDIKATION**

Lange Zeit wurde die Übernahme der Adjudikation nach englischem Vorbild für die Baubranche gefordert. Dabei handelt es sich um ein Verfahren, in dem ein unparteiischer Dritter – der Adjudikator – das Verfahren mit einer vorläufig schuldrechtlich bindenden Wirkung entscheidet, sofern keine gütliche Einigung zustande gekommen ist. Endgültig bindend wird die Entscheidung durch die Zustimmung der Parteien. Nach diesem Verfahren steht es den Parteien immer noch frei, das Gerichts- oder Schiedsverfahren einzuleiten.

### **4.3. BAUMEDIATION**

Ein besonderes Teilgebiet der Wirtschaftsmediation ist die konstruktive Lösung von Streitigkeiten in der Bauwirtschaft mit Hilfe einer dritten, allparteilichen Person: dem Mediator. Im Vergleich zu der Bauschlichtung und der Adjudikation übernimmt der Mediator selbst dann keine Lösungsverantwortung, wenn sich die Parteien nicht einigen. Er bleibt während des gesamten Verfahrens Eigner des Prozesses, ohne aber konkrete Lösungen vorzugeben. Zur Betonung des Prinzips der unternehmerischen Eigenverantwortlichkeit der Vertragsparteien erscheint das Mediationsverfahren eine geeignete Alternative zur gerichtlichen Konfliktschlichtung zu sein. In Deutschland wird die Mediation durch die Verabschiedung des Mediationsgesetzes gestärkt und feste Verfahrens- und Zugangsregeln gesetzlich verankert.



## 5. BAUMEDIATION

### 5.1. BEGRIFFSDEFINITION

Das Verfahren der Mediation ist in den 1960er und 1970er-Jahren vor allem in den USA mit Erfolg für alle Lebensbereiche entwickelt worden und wird seit jüngster Zeit auch in Deutschland eingesetzt. Seinen Ursprung findet der Begriff Mediation in dem spätlateinischen Wort „mediatio“, was so viel heißt wie Vermittlung (Duden 2014).

#### **Definition Mediation:**

Mediation ist eine Methode der gewaltfreien und außergerichtlichen Konfliktlösung, bei der ein unparteiischer Dritter (der Mediator) unter Einbezug aller Konfliktbeteiligten zwischen zwei oder mehr Parteien auf Basis freiwilliger Teilnahme an dem Mediationsverfahren derart vermittelt, dass eine Win-Win-Lösung erzielt wird, die für alle Konfliktbeteiligten gleichermaßen von nachhaltiger Vorteilhaftigkeit ist.

(eigene Definition nach den Merkmalen von Besemer, 2009, S. 14 f.)

### 5.2. MERKMALE DER MEDIATION

#### ***Unparteiischer Dritter***

Jede Mediation ist gekennzeichnet durch die Teilnahme einer unparteiischen dritten Person – dem Mediator. Diese Partei darf nicht in den Konflikt involviert sein. Sie ist Prozessverantwortlicher, der die Gespräche zwischen den Konfliktparteien (die sog. Medianden) strukturiert und leitet. In dieser Funktion schlägt er weder eine Lösung vor noch entscheidet er einen Konflikt im Sinne eines Urteilspruchs. Vielmehr unterstützt er die Konfliktparteien gleichermaßen darin, ihre eigene und für alle Seiten gleichermaßen tragbare Lösung zu erarbeiten, in dem er mit geeigneten Kommunikationsmitteln den Prozess der Einigung fördert.

#### ***Einbeziehung aller Konfliktbeteiligten***

Eine Mediation bezieht alle Konfliktbeteiligten in das Mediationsverfahren ein. Als Konfliktbeteiligte gelten dabei alle Personen, die direkt oder indirekt von dem Konflikt betroffen sind (Kals/Ittner, S. 51 f.) oder ihn ausgelöst haben.

#### ***Informelle, außergerichtliche Ebene***

Das Mediationsverfahren ist eine außergerichtliche Form der Konfliktbeilegung. Auch wenn kein bindendes Gerichtsurteil vorliegt, ist der am Ende eines Mediationsverfahrens abzuschließende

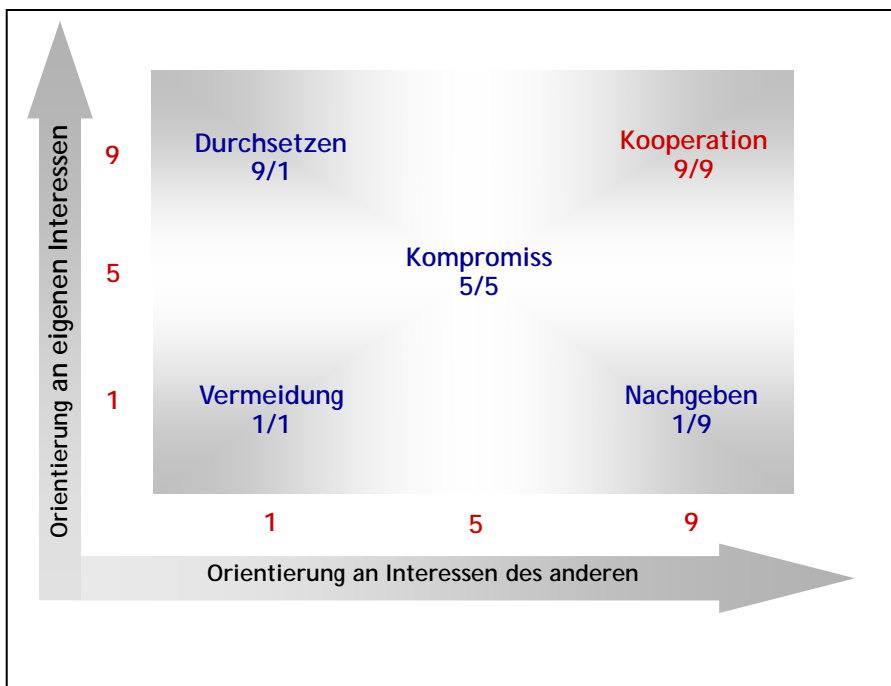
Vertrag über die zwischen den Medianden gefundene Lösung gleichermaßen bindend und gerichtlich durchsetzbar.

### **Freiwilligkeit der Teilnahme**

Die Medianden nehmen auf freiwilliger Basis an dem Mediationsverfahren teil und erarbeiten unter Führung des Mediators eine gemeinsame, selbstbestimmte Lösung. Konfliktbeteiligte, die dem Mediationsverfahren nicht beiwohnen möchten, können nicht zu einer Teilnahme gezwungen werden, auch wenn diese sich positiv auf die Konfliktlösung auswirken würde. Nur wenn eine grundsätzliche Bereitschaft bei allen am Konflikt beteiligten Personen vorliegt, macht eine Mediation Sinn.

### **Win-Win-Lösung**

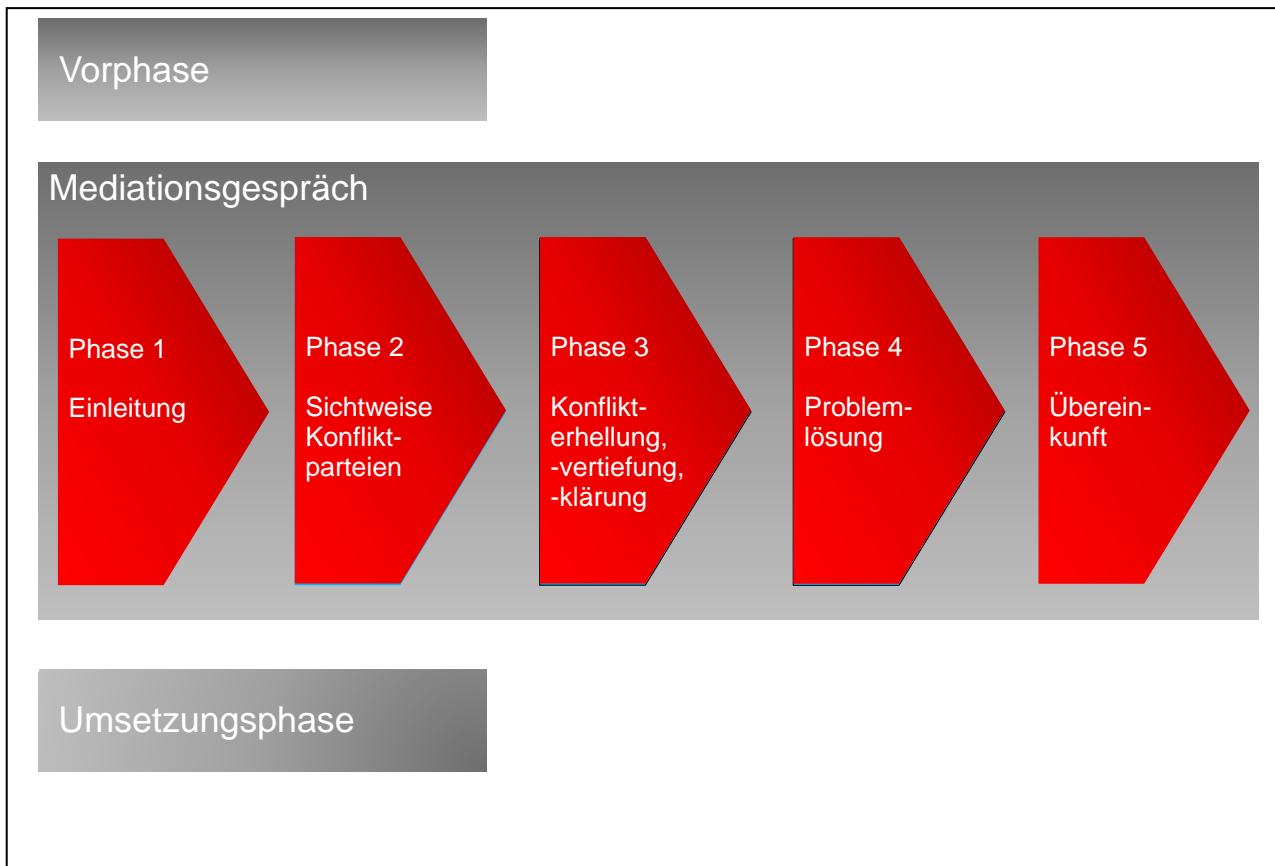
Infolge der Kooperation zur Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung gehen alle Konfliktparteien gleichermaßen als Gewinner aus dem Mediationsverfahren hervor (siehe Abbildung 1). Da die inhaltliche Verantwortlichkeit für die Lösung bei den Konfliktparteien verbleibt, wird infolge der Selbstbestimmung die Akzeptanz und Nachhaltigkeit einer Lösung im Sinne eines Konsens gewährleistet.



**Abbildung 1: Konfliktlösungsstile nach Kenneth W. Thomas**

### 5.3. ABLAUF DER BAUMEDIATION

Die Baumediation ist wie jede andere Mediation in folgende Phasen zu unterteilen.



**Abbildung 2: Phasen der Baumediation**

Ist eine grundsätzliche Bereitschaft zur Mediation vorhanden, kann der Mediator im Rahmen der **Vorphase** erste Vorbereitungen treffen:

- Vorgespräche führen
- Termine planen
- Raum organisieren
- Baustellen-Organisationspläne besorgen, etc.

Infolge der Vielzahl an Konfliktparteien ist eine sorgfältige Vorbereitung in der Baumediation mitentscheidend für den späteren Erfolg der Mediation.

Das **Mediationsgespräch** läuft idealerweise in fünf Phasen ab (vgl. zu den einzelnen Phasen und den Inhalten: Besemer, 2009, 75 ff. und Abbildung 2).

**Phase 1:** Die Einleitungsphase beinhaltet idealerweise folgende Punkte

- Begrüßung, Vorstellung
- Wissensstand und bisherige Aktivitäten
- Motivation/Erwartungen der Konfliktbeteiligungen
- Erklärung des Mediationsverfahrens
- Erläuterungen zur Sicherstellung der Vertraulichkeit
- Klärung offener Fragen

**Phase 2:** Klärung der Sichtweisen der Konfliktbeteiligten

Der Baumediator fordert die Konfliktparteien nacheinander auf, den Konflikt aus ihrer subjektiven Sicht zu erläutern. In jedem Fall sollte die Reihenfolge einvernehmlich zwischen den Medianden geregelt sein (Kals/Ittner, 2008, S. 54).

**Phase 3:** Konflikterhellung, -vertiefung und -klärung

In dieser Phase erfolgt die eigentliche Konfliktbearbeitung. Der Mediator versucht durch gezielte Fragen, das Konfliktthema gemeinsam mit den Medianden weiter zu beleuchten und seine Hintergründe zu vertiefen. Das erklärte Ziel dieser Phase besteht darin, dass alle an dem Mediationsverfahren beteiligten Personen ein gemeinsames Verständnis erhalten über die individuellen Interessen, Positionen und Motive der einzelnen Konfliktparteien.

**Phase 4:** Problemlösung

Die Konfliktparteien sammeln in dieser Phase unter Führung des Mediators erste Möglichkeiten zur Lösung des gemeinsamen Problems im Sinne einer für alle Beteiligten gleichermaßen zutreffenden Win-Win-Lösung.

**Phase 5:** Übereinkunft

Die Einigung auf eine von den Medianden erarbeitete Lösung wird in einer schriftlichen Vereinbarung niedergeschrieben, die von allen am Mediationsverfahren Beteiligten rechtsverbindlich unterzeichnet wird.

## **5.4. BESONDERHEITEN DER BAUMEDIATION**

### ***Einbeziehen aller Beteiligten***

In der Baumediation ist aufgrund der Vielzahl der Beteiligten darauf zu achten, dass zunächst alle am Konflikt beteiligten Parteien in den Prozess eingebunden sind. Dies gilt umso mehr, als es sich um Konflikte mit öffentlichem Bezug handelt. Diese zeichnen sich durch die große Anzahl von Personen aus, die durch das Bauprojekt direkt und indirekt betroffen sind. Häufig stehen dahinter Organisationen, Interessenvereinigungen oder Institutionen, die über eine entsprechend hohe Mitgliederzahl oder Organisationsgröße eine erhebliche Öffentlichkeitswirksamkeit entfalten und den Bau eines Gebäudes gefährden, zumindest aber verzögern können. Für den Erfolg der Mediation kommt es daher auf ein gutes Projektmanagement an, das Konfliktparteien, Interessen und Termine im Vorhinein sehr gut herausfiltert.

Je nach Größe der beteiligten Interessengruppen werden pro Gruppe Vertreter bestimmt, die am runden Tisch der Mediation teilnehmen und sich bei zu treffenden Entscheidungen regelmäßig mit ihrer Gruppe abstimmen.

Inwieweit die Mediationssitzungen unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden können, ist unter dem Aspekt der Vertraulichkeit zu betrachten. Im öffentlichen Kontext ist die Forderung nach Geheimhaltung der ausgetauschten Informationen aufgrund der Vielzahl der Beteiligten kaum noch zu wahren. Findet die Sitzung im vertraulichen Rahmen statt, ist am Ende der Mediationssitzung abzustimmen, welche Informationen gemeinsam nach draußen getragen werden.

Meistens werden die Mediationen je nach Anzahl der Beteiligten und der jeweiligen Gruppengröße mit mindestens zwei oder mehr Mediatoren durchgeführt. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Mediatorenteams ist von vorneherein genauestens zu besprechen.

### ***Einbeziehen von Sachverständigen***

Soweit notwendig sind Sachverständige in den Mediationsprozess einzubeziehen, wenn sie wesentlich zur Klärung der Sachlage beitragen sollen. Der Sachverständige sollte durch den Mediator beauftragt werden, um die Neutralität der Beurteilung zu wahren. Es wird als gemeinsame Spielregel vereinbart, dass keiner der Parteien außerhalb des Mediationsprozesses Kontakt zu dem Sachverständigen aufnimmt. Der Sachverständige ist auf seine Schweigepflicht hinzuweisen.

### ***Klären der Verantwortlichkeiten***

Neben den Interessen der Gruppen ist bei der Baumediation klar heraus zu stellen, wer welche gesetzlichen und vertraglichen Verantwortlichkeiten hat und wo sich die Verantwortlichkeiten überlappen bzw. gegenseitig behindern. Ungleichheiten zwischen Konfliktverursacher und –betroffene

nem gilt es in der Baumediation zu erkennen und aufzulösen. Soweit Konfliktverursacher bereits aus dem Prozess der Bauwerkerstellung ausgeschieden sind, ist es ratsam, sie im Rahmen des Mediationsprozesses als weitere Beteiligte wieder zu integrieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der Architekt die Planung auf einen externen Planer als Subunternehmer übertragen hat. Würde die konfliktstiftende Partei nicht in die Mediation miteinbezogen, werden die verbleibenden Mediationsteilnehmer ein Einlenken zur allgemeinen Problemlösung tendenziell eher verweigern, da sie sich zu Recht für den Fehler nicht verantwortlich fühlen.

### ***Umgang mit Machtpositionen***

Wie im Kapitel drei analysiert baut das Baurecht enorme Machtgefälle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer auf. Im Zusammenhang mit der Mediation stellt sich die Frage, warum sich die mächtigere Seite überhaupt auf eine Mediation und damit eine einvernehmliche Lösung einlassen sollte, wenn sie ohnehin überlegen ist. Bei genauerem Hinsehen wird häufig deutlich, dass die Machtposition des Auftraggebers rechtlich dann doch nicht so gut abgesichert ist wie zunächst gedacht. Die Verweigerung der Abnahme ist nur gerechtfertigt, wenn ihr Grund in einem wesentlichen vertraglichen Baumangel begründet liegt, der den Bezug und die funktionale Inanspruchnahme des Gebäudes nicht nur unwesentlich behindert oder das Gebäude nicht den vertraglichen Bestimmungen entspricht. Ist die Nichtabnahme ungerechtfertigt, kann die Mediation dazu führen, dies dem Bauherren transparent zu machen, um zukunftsorientiert an einer gemeinsamen Lösung zu arbeiten.

Umgekehrt kann man auch dem Bauunternehmen die in der Zukunft möglicherweise schwindende Machtposition aufzeigen, wenn es unfair mit Subunternehmern umgeht. Diskussionen um Abrechnungsdetails, Mängeldarstellungen und Nachtragshöhe haben direkten Einfluss auf den Cash-flow und können zu Liquiditätsengpässen führen. Insbesondere dann, wenn Unternehmen in eine finanzielle Schieflage geraten sind, kann Mediation ein wichtiges Instrument zur Liquiditätssicherung sein (Claus 2010, S. 16 ff.).

## 5.5. VORTEILE DER BAUMEDIATION

### Vorteile der Baumediation

**Prävention:** Störpotenziale werden bereits frühzeitig erkannt und behandelt. Konflikte werden in einem frühen Stadium transparent gemacht und dadurch eine spätere Konflikteskalation vermieden.

**Steuerbarkeit:** Konflikte werden operationalisiert, weil sie einheitlich nach vorgegebenen Kriterien behandelt werden. Damit wird eine einheitliche Konfliktbehandlung erreicht.

**Ersparnis:** Streitigkeiten innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Unternehmen binden personelle und finanzielle Kapazitäten. Das frühzeitige Erkennen und Bewältigen von Konflikten führt zur Schonung dieser Kapazitäten.

**Positive Streitkultur:** Baumediation fördert einen proaktiven, sachlichen Umgang der Projektverantwortlichen mit Konflikten, die auf der Baustelle entstehen. Es begreift Konflikte als Chance und nicht als Störung. Wird der destruktive Umgang mit Konflikten im Sinne einer Gewinner-Verlierer-Sicht vermieden, erhöht sich die Motivation aller Projektmitglieder zur Zusammenarbeit. Die Mediation fördert so eine positive Streitkultur und kann ein enormes Innovationspotenzial zu Tage bringen.

Quelle: (Moser, 2012)

## 5.6. EFFEKTIVER MEDIATIONSANSATZ

In einem Grundsatzurteil des Jahres 1999 hat der BGH auf die Kooperationspflicht der Vertragsparteien und auf eine zielgerichtete Zusammenarbeit der Baubeteiligten während der gesamten Vertragsdurchführung abgestellt. Dort heißt es:

*„Die Vertragsparteien eines VOB/B-Vertrages<sup>6</sup> sind während der Vertragsdurchführung zur Kooperation verpflichtet. Entstehen während der Vertragsdurchführung Meinungsverschieden-*

---

6 Die VOB (= Vergabe- und Vertragsordnung für Bauverträge) ist ein im Baurecht anerkanntes Regelwerk, das immer dann maßgeblich ist, wenn der Bauvertrag keine anderslautenden Regelungen enthält und auf ihre Anwendung ausdrücklich verwiesen wird. Die VOB ist in drei Teile unterteilt:

- VOB/A: Sie enthält Regelungen zur Durchführung von Vergabeverfahren öffentlicher Auftraggeber
- VOB/B: Sie enthält Regelungen für die Durchführung von Bauverträgen

*heiten zwischen den Parteien über die Notwendigkeit oder die Art und Weise einer Anpassung des Vertrages oder seiner Durchführung an geänderte Umstände, sind die Parteien grundsätzlich verpflichtet, durch Verhandlungen eine einvernehmliche Beilegung der Meinungsverschiedenheiten zu versuchen.“ (vgl. BGH-Urteil vom 28.10.1999 – VII ZR 393/98)*

Dieser kooperative Ansatz ist ein wesentliches Element der Baumediation. Ihr Grundgedanke besteht darin, eine Win-Win-Situation für die Konfliktparteien zu schaffen und so allen Konfliktbeteiligten zum Sieg zu verhelfen. Durch sie wird auch im Konfliktfall eine weitere Zusammenarbeit ermöglicht und alle Kräfte für das erfolgreiche Gelingen des Bauprojektes mobilisiert.

Im Rahmen dieses kooperativen Ansatzes empfiehlt es sich, die Mediation bereits präventiv so früh wie möglich einzusetzen. Im praktischen Alltag können Bauunternehmen von einer auftragsbegleitenden Mediation profitieren (vgl. zu diesem Gedanken auch Viets 2010, S. 4 ff.). Dies bedeutet Verankerung der Baumediation in allen Phasen der Auftragsabwicklung. Bereits im Bauvertrag kann die Baumediation anstelle eines Gerichtsverfahrens als wichtiges Instrument zur Streitbeilegung reglementiert werden.

Der frühestmögliche Zeitpunkt für den Ansatz einer präventiven Mediation liegt in dem Zeitpunkt der Auftragsverhandlung. Leistungsverzeichnisse könnten in dieser Phase gemeinsam konkretisiert und entsprechende technische und planerische Aspekte in die Preiskalkulation des Bauunternehmers einbezogen werden. Der späteste Zeitpunkt zur präventiven Mediation liegt kurz nach der Auftragsvergabe aber vor Beginn der Ausführungsplanung, die zumeist als Ursache möglicher späterer Konflikte gesehen wird. In dieser Phase können durch die Planung entstehende Konflikte bereits vorweggenommen werden, wenn Planer, Architekt und Bauunternehmer sich an einen Tisch setzen und die spätere Bauausführung gemeinsam planen. Die Erfahrung und das Wissen aller Beteiligten kann nutzbringend für das Bauprojekt eingebracht werden. Planungsalternativen können von dem Bauunternehmen auf Durchführbarkeit und Optimierungspotenziale untersucht werden. Damit wäre auch das Problem späterer Nachtragsverhandlungen verringert. Das Konfliktpotenzial verlagert sich von der Phase der späteren Bauausführung in die frühe Phase der Planung. Vertraut der Auftraggeber jedoch Planern und Architekten in Hinblick auf die Ausschöpfung aller vorhandenen Kostensenkungs- und Optimierungspotenziale und hat er ausreichend Budget für eventuelle Nachträge bereits eingeplant, dann wird die präventive Mediation als Instrument tendenziell eher wenig zum Einsatz kommen. Der Mediationsansatz wird dann in die Phase der Konfliktenstehung verschoben.



## **6. KOMPETENZPROFIL FÜR BAUMEDIATOREN**

### **6.1. INNERE HALTUNG**

Die innere Haltung (vgl. dazu auch die Grundsätze des Bundesverbandes Mediation: Bundesverband Mediation, 2014) der Baumediatoren ist wie bei jeder anderen Mediation geprägt durch eine wertschätzende und allparteiliche Grundhaltung des Baumediators gegenüber den Medianden sowie sein Vertrauen in die Selbstverantwortung und das Potenzial jedes Menschen zum Umgang mit und zur Lösung von Konflikten. Er schafft dazu einen geschützten und von Vertrauen geprägten Rahmen, in dem respektvoll, professionell und offen miteinander umgegangen wird.

### **6.2. BAUFACHLICHE KOMPETENZ**

Bei Baustreitigkeiten stehen meist technische Inhalte und deren baubetriebliche und rechtliche Bewertung im Mittelpunkt. Die Anforderungen an den Mediator, hinsichtlich der bautechnischen Fachkompetenz vorgeprägt zu sein, kann unterschiedlich diskutiert werden. Häufig wird von einem Baumediator branchen- und fachspezifisches Wissen gefordert, um Problempunkte und deren Hintergründe zu verstehen und diese gegebenenfalls an den nicht-fachkundigen Laien zu übersetzen. Fachkompetenz erleichtert das richtige Spiegeln und das Erkennen von Gemeinsamkeiten und Gegensätzen, so die Argumentation von Branchenmitgliedern. Anderenfalls fänden Kommunikationsprobleme und daraus resultierende Akzeptanzschwierigkeiten statt.

Gleichwohl können Nicht-Juristen und Personen ohne technische Vorbildung als Mediator für die Beilegung von Baurechtsstreitigkeiten als geeignet erscheinen. Von Vorteil ist es sicherlich, die wichtigsten Begriffe der Baubranche zu kennen. Die Sprache der Ingenieure ist in erheblichem Maße durch Abkürzungen (z.B. tGa = technische Gebäudeausrüstung) sowie technische Begriffe geprägt. Ein ständiges Nachfragen während der Mediationssitzung dürfte störend und von den Medianden als wenig souverän empfunden werden. Frei nach dem Sprichwort „einem Ingenieur ist nichts zu schwör“ ist die Akzeptanz eines Mediators, der nicht Ingenieur ist, eher höher, wenn man zumindest deren Fachsprache spricht.

Weiterhin kann ein Nicht-Ingenieur bzw. Nicht-Jurist auch durch das Nachfragen bei Verständnisschwierigkeiten eine gewisse Transparenz im Mediationsprozess schaffen und als Entschleunigungselement bewusst eingesetzt werden. Häufig ist auch zu erkennen, dass Mediatoren mit Sachkenntnis die Medianden dazu verleiten, eine von ihm vorgeschlagene Lösung anzunehmen oder versuchen, ihnen eine Sachlösung aufzudrängen. Diese Gefahr besteht bei einem Mediator ohne Branchen- und Fachkenntnisse weniger.

Fehlende Fach- und Branchenkompetenz kann auch durch ein interdisziplinäres Mediationsteam ausgeglichen werden, indem ein weiterer Mediator mit den entsprechenden Kenntnissen als Co-

Mediator hinzugenommen wird. Auf diese Weise werden Verfahrens-, Fach- und Branchenkompetenz optimal verbunden.

### **6.3. SOFT SKILLS**

Alle in der Literatur vorzufindenden Kompetenzprofile für Mediatoren umfassen stets solche Kompetenzen, die einer selbstreflexiven Entwicklung der Persönlichkeit entspringen. Neben einer ausgeprägten personalen und sozialen Kompetenz sollte der Mediator aber auch über adäquate methodische Kompetenzen verfügen. Das Wissen über das methodische Vorgehen ist Gegenstand entsprechender Ausbildungen zum Baumediator.

## 7. AUSBILDUNG ZUM BAUMEDIATOR

Auf Basis des umfassenden Kompetenzprofils ist eine Ausbildung zum Baumediator wichtig. Die entsprechende Ausbildung sollte von den jeweiligen Mediationsverbänden anerkannt sein. Zu diesen Verbänden, die sich mit der Baumediation beschäftigen zählen vor allem:

- Verband der Baumediatoren ([www.verband-der-baumediatoren.de](http://www.verband-der-baumediatoren.de)): Die Mitglieder des Verbandes verfügen über umfassende Branchenerfahrungen sowie eine juristische bzw. bautechnische Kompetenz. Praktische und theoretische Voraussetzungen eines Fachanwaltes für Bau- und Architektenrecht oder eines öffentlich bestellten und vereidigten oder zertifizierten Sachverständigen oder eines Hochschullehrers aus dem Bau- und Immobilienbereich sind Kriterien zur Aufnahme in den Verband. Der Verband bietet gemeinsam mit der DEKRA eine Fortbildung zum Wirtschaftsmediator mit dem Schwerpunkt Bau-/Immobilienwirtschaft an.
- Bundesverband der Mediatoren ([www.bmev.de](http://www.bmev.de)): Dieser Verband deckt nahezu alle Mediationsthemen ab. Er verfügt über eine Fachgruppe Planen und Bauen. Bau- oder immobilien-spezifische Kenntnisse oder Ausbildungen sind zur Aufnahme in diesen Verband nicht erforderlich.

## 8. RÉSUMÉ UND AUSBLICK

Das erklärte Ziel des Mediationsgesetzes besteht in der Entlastung der Gerichte. Das Gesetz enthält keine Einschränkung auf bestimmte Anwendungsfelder und fördert damit auch die Baumediation als wichtiges Konfliktlösungsverfahren in der Bauindustrie. Das Mediationsgesetz erklärt die Vollstreckbarkeit des Mediationsergebnisses und stellt daher gerade in der Baubranche eine wichtige Alternative zu langwierigen Gerichtsprozessen dar. Mediation erspart den Beteiligten Zeit und Geld.

Gerade die Komplexität der Bauvorhaben hat gezeigt, dass es zunehmend wichtiger wird, bereits in frühen Phasen präventive Konfliktlösungsverfahren zum Einsatz zu bringen und so die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten zu fördern. Allerdings müsste in der Bauindustrie ein strukturelles Umdenken stattfinden und der kooperative Ansatz den derzeit noch vorherrschenden kompetitiven Gedanken ersetzen. Das wird die Bauindustrie vor eine gewisse Herausforderung stellen: Je intensiver dieser kompetitive Ansatz gelebt wird und Teil der Unternehmenskultur geworden ist, umso geringer ist die Chance auf eine gütliche Einigung und damit einen Kooperationsgewinn. Gleichzeitig sinkt damit die Chance auf die erfolgreiche Akzeptanz des Mediationsverfahrens. Nachhaltig handelnde Unternehmen, die zukunftsorientiert agieren, wird daran gelegen sein, eine für alle Beteiligten faire und wirtschaftlich sinnvolle Lösung zu finden. Der von der Bau-

industrie propagierte partnerschaftliche Ansatz der Zusammenarbeit kann mit Hilfe der Mediation hier zukunftsweisend in die Tat umgesetzt werden.

## LITERATURVERZEICHNIS

**(Besemer 2009):** Christoph Besemer, Mediation – Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, 1. Auflage 2009

**(Bohren Meyer/Züger 2007):** Carola Bohren Meyer, Rita-Maria Züger, Konfliktbewältigung im Team - Leadership-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten, 2. überarbeitete Auflage 2007

**(Bundesverband Mediation 2014):** Homepage des Bundesverbandes für Mediation', Stand 11.07.2104: <http://www.bmev.de/index.php?id=ethik>

**(Claus 2010):** Petra Claus, Mit Mediation zur Liquiditätssicherung, in: Spektrum der Mediation, Hrsg. Bundesverband der Mediation, Ausgabe 38/2. Quartal 2010, S. 16-17

**(Duden 2014):** online-Duden: Stand: 11.07.2014

**(Elwert/Flassak 2007):** Ulrich Elwert, Alexander Flassak, Nachtragsmanagement in der Baupraxis, Grundlagen-Beispiele-Anwendung, 2. Auflage 2007

**(Glasl 2010):** Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 9. aktualisierte und ergänzte Auflage

**(Hammacher/Erzigkeit/Sage 2008):** Peter Hammacher, Ilse Erzigkeit, Sebastian Sage, So funktioniert Mediation im Bauen und Planen, 1. Auflage 2008

**(Hugo-Becker/Becker 2000):** Annegret Hugo-Becker, Henning Becker, Psychologisches Konfliktmanagement: Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation, 2000

**(Kals/Ittner 2008):** Elisabeth Kals/Heidi Ittner, Wirtschaftsmediation, 1. Auflage 2008

**(Kattenbusch/Kuhne 2002):** Markus Kattenbusch/Volker Kuhne, Nachtragsbearbeitung in Bauunternehmen in: Baumarkt und Bauwirtschaft, Heft 4 / 2002, S. 42-43

**(Moser 2012):** Michaela Moser, Eskalieren Konflikte auf der Baustelle, wird es teuer: Ein Konfliktmanagementsystem ist eine Management-Aufgabe, Beitrag im Deutschen Baublatt Nr. 361, März/April 2012

**(Regnet 2001):** Erika Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung. 2. überarbeitete Auflage

**(Schwarz 2010):** Gerhard Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 8. Auflage 2010

**(Thomas/Killmann 2008):** Kenneth W. Thomas, Ralph H. Kilmann, Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument

**(Viets 2010):** Christian Viets, Auftragsbegleitende Mediation im Bauwesen, in: Spektrum der Mediation, Hrsg. Bundesverband der Mediation, Ausgabe 38/2. Quartal 2010, S. 4-6

**(Welt-online, 2002):** Welt-online, wer Bauprojekte plant muss die Öffentlichkeit gewinnen, Online-Artikel vom 20.02.2002

## **Autor des Beitrags**

Prof. Dr. Michaela Moser (Jahrgang 1969) hat an der Universität zu Köln Betriebswirtschaftslehre studiert und ist Professorin für den Bereich „Training Sozialer Kompetenzen“ an der Europäischen Fachhochschule. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in der Untersuchung altersgerechter und konfliktfreier Kommunikation im Führungskontext sowie in der Entwicklung und Führung



virtueller Teams. Sie verfügt über langjährige Management-Erfahrung in diversen international tätigen Konzernen, u.a. als obere Führungskraft eines international tätigen Baukonzerns. Als zertifizierte Mediatorin und geschäftsführende Gesellschafterin der evitura GmbH begleitet sie Menschen bei der gezielten Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz. Die Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen mit praktischen Erfahrungen sowie die analytische, innovative und lösungsorientierte Herangehensweise an Beratungsprojekte zeichnet sie aus.