

## Haben Sie Konfliktbaustellen?

(Lesedauer: ca. 3 min)

### Mediation statt Streit. Die Praxis eines Konflikt-Management-Systems in der Bauwirtschaft.

In unserer Praxis erleben wir gerade eine deutliche Zunahme von Konflikten. Die Kombination aus guter Baukonjunktur und Fachkräftemangel führt dazu, dass jungen und relativ unerfahrenen Bauleitern die Verantwortung für Bauprojekte übertragen wird, die ihrer Erfahrung nicht entsprechen. Dadurch entstehen Konflikte und Ursachen für Rechtsstreitigkeiten, die die Unternehmen noch Jahre begleiten werden.

In Bauprojekten gibt es generell viel Konfliktpotential. Durch individuelle und komplexe Bauprozesse sind am Projekt viele Gewerke und unterschiedliche Unternehmen beteiligt. Es herrscht großer Zeitdruck und die Nichteinhaltung von Terminen hat immer Konsequenzen zur Folge. In der langen Wertschöpfungskette von Zulieferern und Handwerkern treffen die unterschiedlichsten Charaktere und Kulturen aufeinander. Und mit jedem Projekt wechselt die Zusammensetzung des Teams.

Für Menschen, die in verantwortlichen Positionen an Bauprojekten beteiligt sind, ist es deshalb entscheidend, Konflikte frühzeitig zu identifizieren. Sie brauchen Kenntnisse über Methoden und Tools, um Konflikte schon im Frühstadium zu entzerren und zur Deeskalation.

Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz verursachen beispielsweise Kosten durch hohen Krankenstand und Mitarbeiterfluktuation. Deshalb trägt die **Konfliktkompetenz** zur **Wirtschaftlichkeit** des Unternehmens bei. In einer Branche, in der in vielen Gewerken ein massiver Fachkräftemangel herrscht, ist eine hohe Konfliktkompetenz sowie eine gute Konfliktkultur im Unternehmen, ein wirksames Mittel zur Mitarbeiter- und Führungskräftebindung.

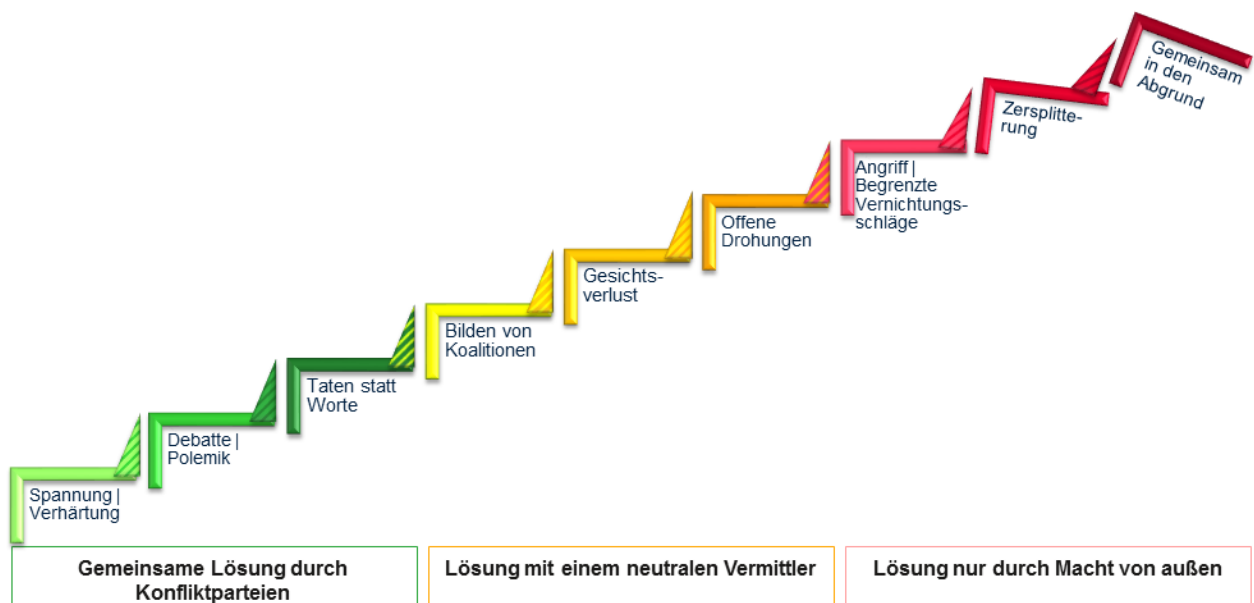
Bei Konflikten, die im Frühstadium nicht von den Konfliktparteien selbst gelöst werden können, ist die **Mediation** eine sehr zielorientierte und effiziente Methode. Die Unterstützung zur Lösung eines Konfliktes mittels eines Mediators hat viele Vorteile – nicht nur finanzielle. Im Gegensatz zu oft sehr langwierigen gerichtlichen Verfahren, verbunden mit Gerichts-, Anwalts- und ggf. Sachverständigenkosten, führt sie oft

schon innerhalb weniger Stunden zu einer für beide Seiten zufriedenstellenden Lösung. Konflikte haben somit keine Chance, sich über Monate oder Jahre zu verhärten und damit langjährige, einst bewährte, Geschäftsbeziehungen dauerhaft zu stören oder gar zu beenden. Auch wird die vereinbarte Bauzeit dadurch weit weniger beeinträchtigt, als bei zeitraubenden Gerichtsverfahren.

Vor Gericht befinden sich die Parteien nicht mehr auf Augenhöhe. Eine Partei begibt sich zwangsläufig in die Rolle des Klägers, die andere in die Rolle des Beklagten. Beide Parteien kämpfen erbittert um Sieg oder Niederlage. Die Entscheidung über den Konfliktgegenstand treffen nicht die Streitparteien, sondern der Richter als dritte Person. Somit tritt jede Konfliktpartei die inhaltliche Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeit ab.

Mediation bedeutet, eine interessenorientierte, zukunftsorientierte und wertschöpfende Konfliktlösung anzustreben. Die Mediation setzt auf die selbständige Konfliktbearbeitung der Streitparteien. Der Mediator ist als allparteilicher Unterstützer der Katalysator bei der Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten. Wir führen Mediationen nach dem Harvard-Konzept durch. Es beinhaltet neben der sachlichen Lösung auch die Wahrung der Qualität der persönlichen Beziehungen.

### Konfliktlösungsmöglichkeiten auf Basis der Eskalationsstufen nach Prof. Dr. Dr. F. Glasl



Quelle: Eskalation von Konflikten in 9 Stufen nach Prof. Dr. Dr. F. Glasl

Bedeutend ist, das Mediationsverfahren zum richtigen Zeitpunkt zu starten. Sind die Fronten der Konfliktparteien erst einmal verhärtet, kann es für diese Lösung zu spät sein. Deshalb ist die Einbindung einer **Mediationsklausel** in Verträgen sehr empfehlenswert, gerade auch für Generalunternehmer. Sie arbeiten über längere Zeiträume mit einem Pool an Stammm Handwerkern zusammen. Deshalb besteht ein besonderes Interesse, **Konflikte so zu bearbeiten, dass sie die weitere Zusammenarbeit nicht schädigen.**

Der Aufwand für die Einbindung ist sehr gering, die Wirkung im Konfliktfall aber enorm. Diese Klausel lässt sich in nahezu jedem Vertrag berücksichtigen. Sie besagt, dass sich die Beteiligten in einem Streitfall verpflichten, erst einen Mediationsversuch zu unternehmen, bevor sie ein Gericht oder ein Schiedsgericht anrufen.

Wesentlich ist, dass man sich auf die Klausel, eventuell zusätzlich einer Eskalationsklausel, vor dem Entstehen einer Streitigkeit einigt. Natürlich kann die Mediationspflicht schnell ausgehebelt werden, indem ein Mediationsversuch nach wenigen Minuten als gescheitert erklärt wird. In der Praxis erleben wir aber, dass die Mediationen in den häufigsten Fällen mit einem befriedigenden Ergebnis abgeschlossen werden können, wenn die Beteiligten erst einmal gemeinsam am Tisch sitzen.

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass die **Kosten** für Mediationsverfahren nur einen Bruchteil der Kosten gerichtlicher Verfahren betragen. Dabei ist der Effekt der Nachhaltigkeit durch das Mediationsverfahren noch nicht einmal berücksichtigt.

Eine weitere Möglichkeit, Mediation im Bauprozess zu berücksichtigen, ist eine sogenannte **projektbegleitende Baumediation**. Sie wirkt bereits bei Bauvertragsschluss und anschließend bei Konflikten im Projektverlauf. Hier setzen sich Parteien in allen Phasen des Bauprojektes mit einem Mediator zusammen, wenn Konflikte vorgezeichnet sind oder sich ankündigen.

Das Strategiezentrum Bau ist sich dieser Problemstellungen bewusst. Wir empfehlen, ein Konflikt-Management-System aufzubauen und haben dafür ein **Angebot** entwickelt:

**Step 1** Halbtägiger „Klärungs-Workshop“ mit Einkauf, Rechtsabteilung, Projektleitung. Hierbei wird der Status bezüglich der Konflikthaltung und Bedarf sowie Umfang eines Konflikt-Management-Systems herausgearbeitet.

**Step 2** Optionale Bestandteile eines Konflikt-Management-Systems:

- Konflikt- und Verhandlungstraining für Bauleiter und Poliere
- Einzel-Coachings zu Themen wie Kommunikation in speziellen Konfliktsituationen oder zur effektiven Verbesserung der Führungskompetenz
- Ausbildung unternehmensinterner Mediatoren
- Gestaltung eines Prozesses zur projektbegleitenden Baumediation
- Im Einzelfall: Externe Mediation
- Teamworkshops mit dem Schwerpunkt der Konflikterkennung und -lösung