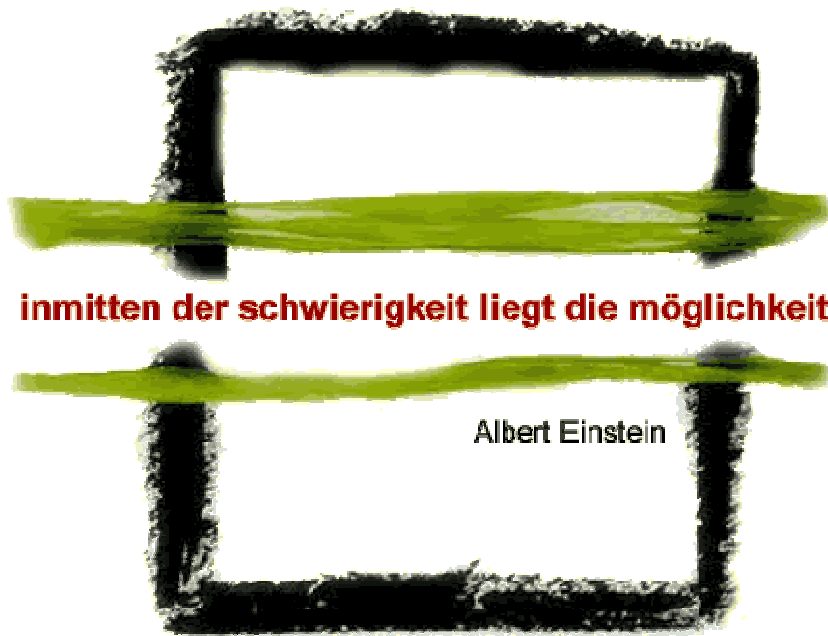


Konfliktmanagement für Bauprofis

oder: Was leistet Mediation für eine wirtschaftliche Bauabwicklung?¹



Nach vielen Jahren gutachtlicher Tätigkeit war ich zu der Überzeugung gekommen, dass viele in den von mir zu bearbeitenden Gerichtsakten aus technischer Sicht nicht dort hin gehören. Meine zwei Kernfragen, die sich daraus entwickelten, lauteten: Habe ich Architektur studiert, jahrzehntelange Berufserfahrung dort gesammelt und zusätzliche technische Qualifikationen erworben, um mich mit Dingen zu beschäftigen, die aus technischer Betrachtung keine besonderen Ansprüche an mich stellen, die sich aus meiner Sicht durch einen ‚vernünftigen‘ Umgang miteinander an sich leicht lösen lassen müssten? Die zweite Frage zielte darauf ab, welche Möglichkeiten es heute gibt, Streitgegenständliche Sachverhalte zielorientierter einer Lösung zuzuführen. Im Ergebnis meiner Beschäftigung bin ich heute davon überzeugt, dass durch ein professionelles Konfliktmanagement die Interessen aller Betroffenen schneller, wirtschaftlicher und interessengerecht und damit sogar zur Zufriedenheit der Beteiligten lösbar sind. Dies trifft in weiten Teilen der Wirtschaft heute bereits mit einer evaluierten Erfolgsquote von etwa 70 – 90 % zu und lässt sich bei Beachtung bestimmter Randbedingungen nach meiner Auffassung auch im Bauwesen erfolgreich realisieren. Was ist dran am Konfliktmanagement, wo sind die Beson-

¹ Der Autor Herbert Fahnenbruck ist Architekt, Mediator und öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Schäden an Gebäuden

derheiten, die dies vom allseits bekannten und erprobten Weg der ordentlichen Gerichtsbarkeit unterscheiden? Hierzu in Stichworten wichtige Merkmale, auf die ich nachfolgend genauer eingehen werde:

- Die Geschäftsbeziehung bleibt nach erfolgreicher Mediation erhalten. Wenn man bedenkt, dass sich Wirtschaftsexperten einig sind, dass es sieben Mal aufwändiger ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen vorhandenen Kunden zu pflegen, ist dies ein auch wirtschaftlich elementares Merkmal.
- Konfliktmanagement ist generell nachhaltig wirtschaftlich, bezogen auf eine Einzelfallabwicklung kann die überwiegende Zahl der Fälle kostengünstiger geregelt werden als auf dem Wege der ordentlichen Gerichtsbarkeit.
- Der Mediator hat weder Ladungsrecht noch Weisungs- oder Entscheidungsbefugnis. Inhaltliche Entscheidungen zur streitigen Sache werden ausschließlich durch die tatsächlich von diesen Entscheidungen Betroffenen getroffen.
- Die Mediation hat nicht das Ziel, festgefahrene Positionen durchzusetzen. Sie hat aber das Ziel, dass alle Beteiligte im Ergebnis sicher mehr erwarten dürfen, als dies ohne Konfliktmanagement oder durch Entscheidung Dritter (Gerichte) zu erzielen wäre (win-win).
- Die Mediation beruht ausschließlich auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.

Geschäftsbeziehungen

Betreffend die Fortsetzung von Geschäftsbeziehungen führe ich an dieser Stelle nicht weiter aus, da der Aufwand, der zur Kundengewinnung erforderlich ist, zum allgemeinen Kenntnisstand der Fachwelt gehört. Zu ergänzen ist, dass im gerichtlichen Streitfall zusätzlich zum Kundenverlust auch die für das Berufsfeld der Architekten wichtige Mund – zu – Mund – Propaganda entfällt und der wirtschaftliche Verlust dadurch nachhaltig noch wesentlich höher ist. Und dies verbunden mit den Konsequenzen mit der zusätzlich zu erwartenden Negativ – Propaganda.

Kosten

Ungelöste Konflikte sind die teuersten Konflikte überhaupt. Sie beeinträchtigen Zeit ihres Bestehens Leistungsfähigkeit und Lebensqualität der Betroffenen. In modernen Unternehmensphilosophien wird deshalb der Konfliktkultur des Unternehmens besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Das Bewusstsein über die Kosten eines Gerichtsverfahrens selbst ist bei vielen Parteien, die ein Gerichtsverfahren anstrengen, vor Beginn der gerichtlichen Ausein-

andersetzung nicht klar strukturiert. Die nachfolgend bezifferten Kostenwerte sind mit Hilfe des Kostenrechners im Justizportal NRW für abgestufte Streitwerte zwischen 500 und 500.000 € durchkalkuliert. Der Rechner berücksichtigt hierbei die entstehenden Kosten über zwei Instanzen² für den eigenen Anwalt, den gegnerischen Anwalt sowie die Gerichtsgebühren selbst. Er berücksichtigt nicht die variablen, aber ebenfalls entstehenden Kosten der Sachverständigen, soweit sie hinzugezogen werden müssen. Ebenso wenig sind die Kosten der eigenen Personalbindung, der eigenen Zeit sowie entstehende Auslagekosten gerechnet.

Bei einem Streitwert von 1.000 € betragen die so ermittelten (unvollständigen) Kosten 156%, sie sind also deutlich höher als der Wert dessen, worum gestritten wird. Wenn das Gericht im Ergebnis zu einer Quotelung von 50:50 kommt, erhalten die jeweils zur Hälfte „gewinnenden“ Parteien nicht etwa 500 €, sondern müssen noch 279 € oder 28% draufzahlen. In abgestuften Schritten wird es günstiger. Bei 5.000 € erzielen die Parteien bei sonst gleichen Randbedingungen bereits knapp 3% des Streitwertes, bei 10.000 € immerhin 12%. Dieser Betrag fällt aber auch schnell für Sachverständigenkosten an. Selbst beim Streitwert von 500.000 € geht die Rechnung kaum auf. Unter den beschriebenen Randbedingungen betragen die Gebühren rund 59.000 €, so dass im Quotelungsergebnis noch 44% oder etwa 220.000 € für jede Konfliktpartei übrig bleibt.

Wenn man der Vollständigkeit halber aber noch 10% oder 50.000 € Sachverständigenkosten ansetzt und für Stellungnahmen an das Gericht jedes Jahr der Verfahrensdauer 100 Stunden eines eigenen qualifizierten Mitarbeiters, bei vier Streitjahren zum Beispiel dann 400 Ausfallstunden, so gelangt man bei diesem Beispiel schnell zu weiteren zu berücksichtigenden Kosten in Höhe von 60.000 €³ pro Partei. Mit der so erstrittenen Summe von 160.000 € wird eine ‚Erfolgsquote‘ von weniger als einem Drittel des Ausgangswertes erzielt. Für diesen ‚Erfolg‘ ist der Kunde verloren, der Ruf des Unternehmens wird nicht besser, die Beteiligten sind vier Jahre älter und um Erfahrungen reifer.

Dieses Beispiel liegt für die Baubranche im Bereich hoher statistischer Wahrscheinlichkeit. Vor diesem Hintergrund ist jedes Ergebnis wirtschaftlich besser, das durch Mediation und ohne Gericht erzielt werden kann. Dies gilt selbst für solche Fälle, in denen auf diesem Wege von der ursprünglichen Vorstellung des Unternehmers nur ein Drittel abdeckt würde. Erfahrungsgemäß sind die ‚gefühlten‘ Erfolge der

² Für den Streitwert 500 € gibt es nur eine Instanz. Die weitere Betrachtung erfolgt deshalb erst ab einem Streitwert von 1.000 €.

³ Die im Beispiel benannten Kosten in Höhe von 60.000 € setzen sich zusammen aus anteilig 25.000 € Sachverständigenkosten sowie Ausfallkosten in Höhe von 87,50 €/h bei 400 Stunden, also 35.000 €.

Mediation (win-win-Lösung) deutlich höher. Und: der Kunde bleibt erhalten, die Nerven bleiben geschont, das Tagesgeschäft kann erfolgreich betrieben werden.

Die Kosten der Mediationsverfahren unterliegen der freien Vereinbarung. Sie werden nach heute marktüblichen Preisen in Größenordnungen von 250 €/h oder Tagessätzen von 2.000 € vereinbart. Für schwierige Herausforderungen werden gelegentlich Fachexperten mit Mehrfachqualifikationen gewünscht, so dass auch entsprechend höhere Sätze zu erwarten sind. Der tatsächlich erforderliche Zeitaufwand hängt natürlich von verschiedenen Randbedingungen ab wie Komplexität der zu klärenden Aufgaben und Anzahl der Beteiligten. Er bleibt in jedem Fall von den Beteiligten beeinflussbar. Relativ zu den erzielbaren Erfolgen und im Vergleich zu den Kosten eines Rechtsstreits sind Mediationsverfahren damit günstig.

Darüber hinaus gehen amerikanische Evaluationen bei Mediationsverfahren von einer Erfolgsquote von 70 - 90 % aus. Das bedeutet, dass lediglich in den verbleibenden 10 - 30 % der Fälle zu einem späteren Zeitpunkt doch noch die Gerichte angerufen werden.

Und: der Weg eines gerichtlichen Verfahrens bliebe sogar als ultima ratio erhalten.

Fazit

Mediation ist erfolgreich und finanziell günstig. Auch aktuelle Untersuchungen beschäftigen sich mit der Akzeptanz. Die Berichterstattung hierüber sprengt aber den Rahmen der Ausführungen hier.

Entscheidungen

Die Vorstellung einer Entmündigung löst in der Regel ein gewisses Unbehagen aus. Umso weniger verständlich klingt es, wenn der erste Konfliktbeteiligte sich den ersten und der zweite sich den zweiten Rechtsanwalt aussucht, um dann gemeinsam auf die durch Geschäftsordnungen geregelte Suche zu einem Dritten gehen, der nach langer Zeit und hohen Kosten eine Entscheidung treffen wird, die ähnlich ungewiss ist wie die Geschehnisse auf Hoher See. Bei gerichtlichen Entscheidungen fühlen sich die Parteien einer Entmündigung oftmals recht nahe. Wichtig ist aber folgende Differenzierung: Auch im Konfliktmanagement gibt es juristischen Beratungsbedarf. Jeder verantwortliche Konfliktmanager und Mediator wird im Bedarfsfall eine juristische Begleitung der Mediation unterstützen. Aber die Sachentscheidung wird nicht dem Dritten (dem Richter, im Bauprozess in der Regel unterstützt vom Bausachverständigen) übertragen. Die Entscheidung bleibt bei den Betroffenen!

win-win

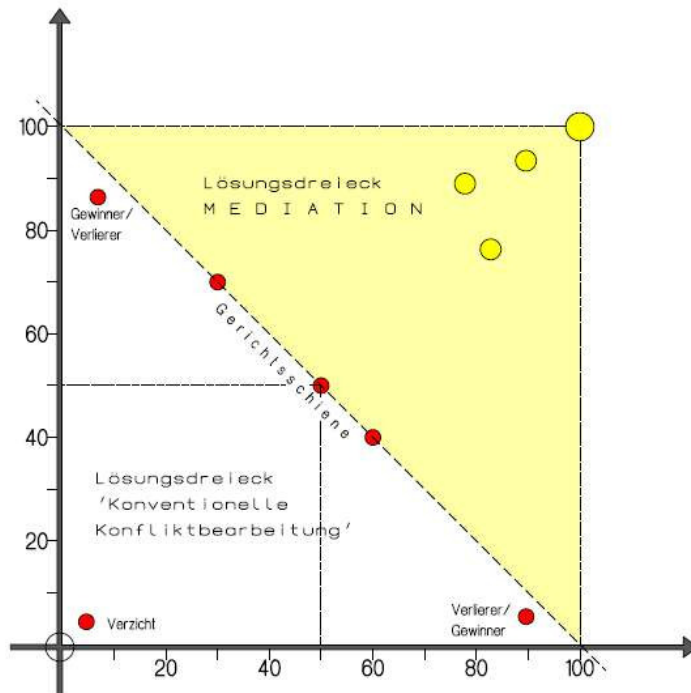
Das oberste Ziel der Mediation –neben dem Prinzip der Freiwilligkeit– ist, dass jede Partei in jedem Fall mehr erreicht, als dies auf einem anderen Wege zu erreichen wäre. Die Beteiligten erarbeiten ihr Ziel selbst. Mediation ist harte Arbeit von Entscheidungsträgern. Der Konfliktmanager bietet ‚nur‘ Zeit und Raum. Er trifft keine Entscheidung (wie ein Richter) und spricht keinen Spruch (wie im Schiedsverfahren). Neben Zeit und Raum leitet der Mediator natürlich den kommunikativen Prozess, um den Boden für gemeinsame Lösungen ebnen zu können.

Wie das Konfliktmanagement erfolgreich sein kann, soll an einem kleinen Beispiel veranschaulicht werden: Zwei Schwestern streiten um eine Apfelsine. Der Streit entwickelt sich unerbittlich, es gibt nur eine Apfelsine, jede will das Ganze und auf keinen Fall auf einen Teil verzichten. Bei zwei Beteiligten liegt auf der Hand, dass dies rein rechnerisch nicht gehen kann. Was macht das Gericht: Es prüft natürlich die Anspruchsgrundlage. Das ist bisweilen nicht einfach. Wenn niemand diese nachweisen kann, regt das Gericht gelegentlich einen Vergleich an. Das findet hier vorliegend aber nicht die Akzeptanz der streitenden Schwestern. Um das Verfahren abschließen zu können, und dies wird irgendwann der Fall sein, wird gequotelte. Keine Schwester ist zufrieden. Der gerichtliche Streit ist beendet. Die Schwestern sind verfeindet.

Der Mediator klärt keine Anspruchsgrundlage. Er bietet ‚nur‘ Zeit und Raum. Und stellt Fragen. „Wofür ist Ihnen das wichtig?“ Diese trivial scheinende Frage löst das Problem der Schwestern und viele andere Aufgaben auch: Die erste Schwester ist erkältet und möchte die Vitamine der Apfelsine nutzen. Dazu benötigt sie den Saft. Allen verfügbaren Saft. Der ganzen Apfelsine. Die zweite Schwester möchte einen Kuchen backen. Dazu benötigt sie die Schalen der Apfelsine. Alle. Verbleibt nach dieser Klärung noch eine Frage?

An nachfolgender Grafik ist das hohe Lösungspotenzial von Mediationsverfahren ablesbar. Auf den beiden Achsen dargestellt sind die beiden Konfliktparteien (Bauherr ./ Unternehmer). Setzt sich der Bauherr durch (und bekommt die Apfelsine), geht der Unternehmer leer aus. Setzt sich der Unternehmer durch, geht der Bauherr leer aus. Wollen beide den Streit vermeiden und verzichten deshalb beide auf die Apfelsine, gehen beide leer aus. Sie vermeiden wenigstens den Streit, obwohl, wie wir wissen, beide hätten mehr erreichen können. Geht die Sache zu Gericht, entsteht die Verbindungslinie in der Grafik. Irgendwo auf dieser Linie trifft das Gericht die Entscheidung (die, wie wir wissen, niemand in dieser Form will). Betrachtet man die Grafik in Verbindung mit der tatsächlich gefundenen Lösung

ganzheitlich, so liegt das Ergebnis oberhalb der Linie. Die Fläche oberhalb der Diagonalen stellt die Hälfte des Quadrats des Gesamtsystems dar. Dieses Potenzial bleibt bei Streit und Gerichtsentscheidungen gänzlich unbeachtet. Völlig klar wird an dieser Grafik, dass Mediation immer nur Gewinner hervorbringen kann. Wenn nicht immer so umfassend wie im Beispiel, so liegen die Ergebnismöglichkeiten oberhalb der Diagonale stets besser, als dies unterhalb der Diagonalen der Fall wäre.



Lösungsquadrat des professionellen Konfliktmanagements

Das Beispiel in Zahlen:

Ergebnis / Summe

Der Bauunternehmer gewinnt 100 Punkte, der Bauherr verliert:	100
Der Bauherr macht 100 Punkte, der Unternehmer verliert:	100
Man möchte nicht streiten, beide verzichten:	0
Das Gericht vergleicht 50 : 50 (oder 30 : 70 oder 60 : 40):	100
Das Beispiel: beide gewinnen 100 Punkte:	200

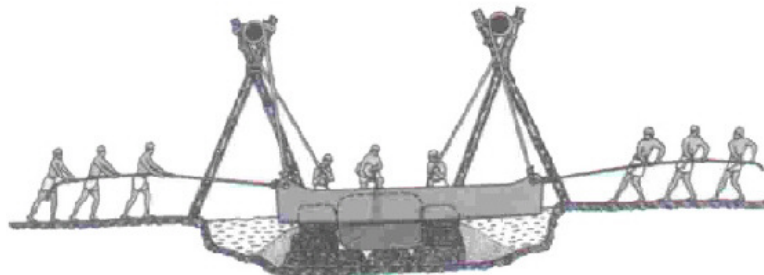
Jede Lösung der Mediation liegt mit 100 – 200 Punkten günstiger als die 0 – 100 Punkte in klassischen Auseinandersetzungen.

Freiwilligkeit

Es hat gute Gründe, warum das Konfliktmanagement auf dem Prinzip der Freiwilligkeit besteht. Dies ist die Eingangsvoraussetzung für die erfolgreiche Arbeit des Mediators. Hierdurch ist sicher gestellt, dass die durch eine eskalierte Situation belastete Geschäftsbeziehung in einem ersten Schritt eine neue Gemeinsamkeit findet. Die atmosphärische Voraussetzung für ein fruchtbares Gespräch ist ein emotional wenn nicht entspanntes, so doch zumindest nicht überhitztes Klima. Bei gezwungener Gesprächsteilnahme kommt hinzu, dass eine konstruktive Mitwirkung ausbleibt. Diese ist aber Voraussetzung für die spätere Lösungsfindung. Der Mediator bietet Zeit, Raum und Kommunikationsbegleitung. Für die Lösung sind die Parteien zuständig. Anders, aber erfolgreicher, als bei Gericht.

Resümee

Die Möglichkeiten des professionellen Konfliktmanagements sind der Bauöffentlichkeit noch wenig bekannt. Sie müssen bekannt und bewusst gemacht werden. Sinnvoll ist ein möglichst früher Einsatz, solange der Gestaltungsspielraum hoch und der „Beton noch nicht zu sehr erhärtet“ ist.



Erhärten des Betons zu sägen, war schon immer ein recht mühseliges Geschäft. Auch in der Mediation ist der Gestaltungsraum enorm erhöht, wenn sie frühzeitig einsetzen kann.⁴

aufgestellt: Voerde, den 19. August 2008

Dipl.-Ing. Herbert Fahnenbruck

Verteiler: - BDB
- Akte

⁴ QUELLE: <http://www.mysteria3000.de>