

MEDIATION

Drei Definitionen

Mediation ist ein Verfahren der Konfliktbearbeitung, bei dem ein unparteilicher Dritter (Mediator) die Beteiligten darin unterstützt, Konflikte zu vermeiden oder einvernehmlich zu lösen. In vertraulichen Verhandlungen entscheiden die Parteien selbst, was sie klären und wie sie in Zukunft miteinander umgehen wollen.

Mediation bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Konflikte konstruktiv beizulegen oder zu vermeiden. Mit Hilfe der dritten, allparteilichen Person (der Mediatorin/dem Mediator) gelangen Sie dabei zu einer gemeinsamen Vereinbarung, die den Bedürfnissen und Interessen aller beteiligten Personen oder Parteien entspricht.

Mediation ist eine aussergerichtliche, schnelle, kostengünstige, vertrauliche, image- und beziehungsschonende Methode, um Konfliktfälle zu vermeiden oder in Konfliktfällen zu einvernehmlichen Lösungen zu kommen.

MEDIATION IN BAUPROJEKTEN / MEDIATIVES HANDELN ALS PROJEKTLITERKOMPETENZ

Bauprojekte sind konfliktanfällig, sei es im Planungsprozess, im Bauprozess oder im Betrieb. Die individuellen Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten (Bauherr, Planer, Nutzer) fliessen nicht immer transparent in die Prozessebenen ein.

Bei komplexen Bauvorhaben, bei Bauvorhaben institutioneller Anleger und bei Bauten der Öffentlichen Hand sind bereits auf der Seite der Bauherrschaft eine Vielzahl von mitbeteiligten Personen in die verschiedenen Prozessebenen integriert. Steuerungsgremien, Projektteams und unabhängige Bauherrenberater sind fest verankerte Organisationseinheiten. Das Entdecken der Interessen und Bedürfnissen hinter den individuell geäusserten Positionen verlangt hohe Aufmerksamkeit vom Projektleiter. In der Praxis zeigt sich ein natürlicher Bedarf an konsensorientierter Kommunikation um die Projektziele kontinuierlich mit den Rahmenbedingungen abzugleichen, politische/unternehmerische Korrekturen auf allen Ebenen zu berücksichtigen und politische Vorstösse auf eine mögliche Projektrelevanz zu prüfen. Dabei dürfen auch die Projektbetroffenen (Stakeholder) und die nebengeordneten Planungsträger (Standortgemeinde, Nachbarn, Verbände) nicht vernachlässigt werden.

Spätestens in der **Phase 2 SIA (Vorstudien)**, mit der Wahl und Beauftragung der Planer für die Projektierung des Bauvorhabens, steigt die Anzahl der Beteiligten innerhalb der Projektorganisation. Die Wahl des geeigneten Organisationsmodells (Einzelplaner / Generalplaner / Totalunternehmer) ist mit den Interessen und Bedürfnissen des Auftraggebers sorgfältig abzustimmen. Je nach gewählten Organisationsmodell, verschiebt sich die Konfliktebene innerhalb des Projektteams und damit auch der Einfluss des Projektleiters auf eine nachhaltige Konfliktlösung. Bei einem Konflikt innerhalb einer Planergemeinschaft muss der Projektleiter allenfalls einen unabhängigen Mediator beiziehen. Jeder noch so geringe Konflikt innerhalb einer Planungsgemeinschaft stellt eine Ablaufstörung dar und beeinträchtigt den Projekterfolg. Mediatives Handeln des Projektleiters wirkt Störungen entgegen, schafft Vertrauen zwischen den Vertragspartnern, wirkt wechselseitig / dynamisch und gibt der Komplexität den notwendigen Raum.



Stephan Indermühle ist unabhängiger Bauherrenberater, Projektleiter Bauherr und Mediator in Ausbildung.

Er hat in verschiedenen Organisationsformen erfolgreich komplexe Projekte für institutionelle Anleger, private Bauherren und für die Öffentliche Hand als Gesamtprojektleiter geleitet.

Zudem hat er eine ausgeglichene Passion für denkmalgeschützte Gebäude und moderne Baukunst.

KONTAKT:

Stephan Indermühle

Frohbergstrasse 18

8162 Steinmaur

T: 044 854 08 08

M: 079 504 19 67

[E-Mail](#)

[Website](#)

In der Praxis zeigt sich zu Beginn der **Phase 4 SIA (Ausschreibung)**, unabhängig vom gewählten Organisationsmodell, eine Verschiebung der Projektverantwortung vom Architekten zum Baumanagement. In dieser oft nicht eindeutig kommunizierten Übergabe der Verantwortung ist die Aufmerksamkeit des Projektleiters besonders gefordert. Unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse der beiden Planerdisziplinen führen zu einem erhöhten Konfliktrisiko. Der Projektleiter sorgt im mediativen Prozess für veränderte Sichtweisen, ermöglicht bei den Beteiligten eine Neuausrichtung der Denkweisen und hilft somit das Rollenverständnis innerhalb von Arbeitsgemeinschaften zu klären. Das mediative Handeln des Projektleiters ermöglicht die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit.

Was in den Phasen 2 bis 4 SIA auf die Planer begrenzt ist, gilt ab der **Phase 5 SIA (Realisierung)** nun auch für die beteiligten Unternehmer. Oft werden die Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Unternehmen und die vor Ort anwesenden Handwerker auf eine monetäre Sichtweise reduziert. Die dabei entstehenden Konfliktsituationen stellen empfindliche Ablaufstörungen dar und können sich negativ auf Qualität, Termine und Kosten auswirken. Dabei sind alle am Projekt beteiligten Organisationseinheiten davon betroffen; insbesondere, wenn sich ein Konflikt ausweitet und in einem Gerichts- / Konkursfall endet. Dank mediativem Handeln des Projektleiters steigt die Wertschöpfung durch die Aktivierung von Ressourcen auf der Basis unterschiedlicher Interessen.

Mit der mängelfreien Übergabe des Bauwerks an den Eigentümer und dem Eintritt in die **Phase 6 SIA (Bewirtschaftung)** endet, mit Ausnahme des Projektabschlusses nach SIA, die Verantwortung des Projektleiters. Jedoch nicht für den Bauherrn. Wurde der Nutzer / Mieter nicht angemessen in den Prozess integriert, werden sich diese Differenzen letztendlich auf die Wirtschaftlichkeit der Immobilie auswirken.

Fazit

Konfliktfälle gehören typischerweise zum Planen, Bauen und Betreiben von Immobilien. Konflikte frühzeitig zu erkennen und im Interesse aller Beteiligten zeitnahe und zukunftsgerichtet zu lösen gehört im heutigen Spannungsfeld zu den wichtigsten Kompetenzen eines professionellen Projektleiters. Hier überall hilft ein Vorgehen nach dem Muster der Mediation, präventiv die unangenehmen Formen von Stau, Frustration und Verzweiflung zu vermeiden. Grossartige Projekte entstehen letztendlich dank erfolgreichem Zusammenspiel grossartiger Menschen.

„Der Ursprung allen Konflikts ist, dass ich nicht sage, was ich meine und nicht tue, was ich sage.“

Martin Buber
