

# Mietermediation als Konfliktmanagementkonzept in der Wohnungswirtschaft

von Prof. Dr. Ansgar Marx und Ingrid Prell

## I. Problemskizze

Es gehört zur täglichen Routine von Kundenberatern oder Hausverwaltern gewerblicher Vermieter, auf Mieterbeschwerden zu reagieren. Solche mündlich vorgetragenen oder schriftlich eingereichten Beschwerden betreffen überproportional häufig Konflikte einzelner Mieter mit anderen Hausbewohnern. Mieterkonflikte sind Ausdruck eines gestörten Verhältnisses innerhalb der Hausgemeinschaft und lassen die Wohnqualität spürbar sinken. Sie produzieren zudem erhebliche betriebswirtschaftliche Kosten. Bei einer Eskalation des Konflikts werden Schriftsätze mit dem Mieterbund oder Rechtsanwälten ausgetauscht. Eine Mietminderung droht, und ggf. wird das Mietverhältnis – vom Vermieter oder vom Mieter – gekündigt. Rechtsanwalts- und Gerichtsgebühren entstehen; ein kostenträchtiger Mieterwechsel steht an. Möglicherweise kann die Wohnung nicht mehr zeitnah weitervermietet werden.

Um die skizzierte Eskalations- und Kostenspirale zu vermeiden, wird bei einer Wolfsburger Wohnungsgesellschaft, die einen Bestand von ca. 12.000 Wohnungen vermietet, seit dem Jahr 2001 die Mediationsmethode erfolgreich eingesetzt, um Mieterkonflikte zu lösen. Das Beschwerdeaufkommen konnte signifikant reduziert werden. Gerichtsprozesse wegen Konflikten zwischen Mietern wurden auf ein Minimum zurück geschraubt. Nahezu alle konfliktbelasteten Hausgemeinschaften, die mediiert wurden, fanden wieder eine gemeinsame Basis für ein nachbarschaftliches Zusammenleben. Als greifbare Dokumentation ihres künftigen Umgangs miteinander unterzeichneten die Mitglieder der jeweiligen Mietergemeinschaft ein Mieterprotokoll als gemeinsame Vereinbarung.

Als Konzept effektiven Konfliktmanagements bei gestörten Mietergemeinschaften passten die Autoren das landläufige Phasenmodell der Mediation den besonderen Anforderungen einer Mietermediation an. Ausschlag gebender Faktor ist es, sämtliche Mietparteien einer Hausgemeinschaft in den Prozess der Konfliktbearbeitung einzubinden. Als besondere Herausforderung stellt sich die oft erhebliche Anzahl der Mietparteien dar (multi-party-mediation). Schließlich darf die zeitliche Toleranz der Parteien als Prämisse einer ergebnis-

orientierten Vorgehensweise nicht überstrapaziert werden (in Anlehnung an die businessmediation).

## II. Zur Dynamik typischer Mieterkonflikte

Beschwerdeschreiben, die an den Vermieter gerichtet sind, bemühen in der Regel zunächst Argumente auf der Sachebene. Berichtet wird über lärmende Kinder, Ruhestörung durch laute Musik, Behinderungen durch Kinderwagen oder Fahrräder im Hausflur, das Nichteinhalten der Hausordnung bei der Treppenreinigung, Geruchsbelästigung, blockierte Parkplätze, Belästigungen durch Haustiere etc. Die gestörte Beziehungsebene oder unterschiedliche Wertmaßstäbe als mögliche Konfliktursachen werden ausgeblendet. Als Verhaltenskodex werden die Hausordnung oder Mieterpflichten nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch herangezogen. Der Beschwerdeführer wirbt um Verständnis beim Vermieter für seine Lage. Er verdeutlicht seine Nachteile und legitimiert so die von ihm angedrohte Mietminderung. Vom Vermieter verspricht er sich die notwendige Autorität, um das Verhalten des nachbarlichen Störenfrieds zu verändern.

Oft ist die Kommunikation zwischen dem Beschwerdeführer und seinem Kontrahenten eingefroren. Es dominiert eine negative Sichtweise des „störenden“ Nachbarn. Er ist es, der eine Minderung der Wohnqualität sowie die Störung des Hausfriedens verursacht. Der Beschwerdeführer hat Allianzen bei anderen Mitmietern gesucht und nicht selten auch gefunden. Dies trägt häufig zu einer Polarisierung der Hausgemeinschaft in Mitstreiter, Gegner und Indifferente bei.

Wie aber entstehen solche Konflikte zwischen Nachbarn, die scheinbar keine engere Beziehung zueinander haben?

Hintergrund sind gruppendynamische Prozesse. Jede Hausgemeinschaft ist eine eigene Gruppe mit eigenen Regeln. Kommt es nun zu Veränderungen in der Hausgemeinschaft, wird das System gestört, das bisher funktioniert hat. Solche Veränderungen können durch einzelne Nachbarn ausgelöst werden; es können aber auch externe Ereignisse sein, die die gesamte Hausgemeinschaft betreffen (z. B. bauliche Neuerungen).

In der Regel kommt es durch langjährige nachbarschaftliche Beziehungen zu Routine und Gewohnheiten. Die Nachbarn kennen die Geräusche im Haus; sie können Besuche zuordnen; sie haben eine Vorstellung von dem Tagesablauf des Nachbarn; sie haben sich miteinander arrangiert.

Die Autoren konnten beobachten, dass Auslöser für Mieterkonflikte oftmals ein Mieterwechsel ist. Die neuen Mieter bringen ihrerseits Gewohnheiten mit, die ihre Nachbarn irritieren. Geräusche werden als Störungsquelle empfunden; das Verhalten eines Haustiers wird als Belästigung wahrgenommen; die Schuhe im Hausflur erregen Anstoß. Wenn an diesem Punkt die gegenseitigen Bedürfnisse nicht austauscht und respektiert werden und keine Kommunikation zustande kommt, dann werden die „Störungsquellen“ personifiziert. Den neuen Nachbarn wird die Rolle des Fremdkörpers in der Gruppe zugeschrieben. Die Konfliktspirale beginnt sich zu drehen.

### **III. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen gestörter Mietverhältnisse**

Ein Wohnungsunternehmen kann sich langfristig ungelöste Mieterkonflikte und eine daraus resultierende Unzufriedenheit bei seinen Mietern nicht leisten. Unzufriedene Mieter sorgen für Fluktuation, wobei jeder Mieterwechsel betriebswirtschaftliche Kosten verursacht. Eine Untersuchung bei einem kommunalen Wohnungsunternehmen ergab, dass Folgekosten sozialer Probleme auf Rang 2 der Kostenpositionen rangieren (Die Wohnungswirtschaft, 6/2004, S. 44).

Nicht nur aus betriebswirtschaftlichen Gründen muss einem gewerblichen Vermieter an Kundenzufriedenheit gelegen sein. Die Zufriedenheit der Mieter lässt sich primär nicht nur auf harte Faktoren zurückführen, wie Wohnungsgröße, Grundriss, Ausstattung, Miethöhe und Wohngebiet. Vielmehr spielen zunehmend weiche Faktoren eine Rolle, wie Dienstleistungen und Serviceangebote seitens des Vermieters, Nachbarschafts- und Quartiersmanagement, Wohnberatung für Senioren und Behinderte, Mietschuldenberatung, Beschwerde- und Konfliktmanagement sowie Belegungsmanagement etc.

Eine gestörte Nachbarschaft durch Mieterkonflikte kann diverse betriebswirtschaftliche Konsequenzen auslösen:

- Erhöhter Verwaltungsaufwand bei wiederholten Beschwerden;
- gesteigerte Fluktuationsrate;
- anfallende Gerichts- und Rechtsanwaltsgebühren;
- zusätzlicher Entstandhaltungsaufwand;
- zu verzeichnende Leerstände;
- Ausfall von Mieteinnahmen;
- Verschlechterung des Vermieterimages.

So lässt sich unschwer schlussfolgern, dass professionelles und effektives Beschwerde- und Konfliktmanagement die Jahresbilanz eines Wohnungsunternehmens positiv beeinflussen sollte.

#### **IV. Mietermediation als Konfliktmanagementmodell**

Die Autoren können auf Erfahrungswerte von ca. vier Jahren zurückgreifen, in denen sie die Mediationsmethode bei Mieterkonflikten einsetzten. Es wurden vorwiegend Konflikte innerhalb von Hausgemeinschaften behandelt. In jedem Fall waren wiederholte Beschwerden einzelner Mieter über andere Mitmieter der Ausgangspunkt. Trotz mehrfacher Interventionen war es den Kundenberatern nicht gelungen, den Konflikt innerhalb der Hausgemeinschaft zufrieden stellend zu lösen. Häufig waren die Auseinandersetzungen schon recht weit eskaliert und ein „Störenfried“ von einem Teil der Mietergemeinschaft identifiziert, der die Rolle des „Schuldigen“ zugeschrieben bekam. Anlass waren meist Integrationsschwierigkeiten in eine bestehende Mietergemeinschaft, unterschiedliche Lebensstile und Werte der Mieter, Differenzen über Regeln und Ordnungskonzepte der Mietergemeinschaft oder emotionale Barrieren.

Im Rahmen eines Konfliktmanagementkonzepts wird Mietermediation dann eingesetzt, wenn das Beschwerdemanagement keine Aussicht auf Erfolg mehr verspricht und die nächsten Stufen der Intervention ergriffen werden müssten, wie Abmahnung, Kündigung, Räumungsklage und Mieterwechsel.

Mediation bietet in diesem Stadium eine Möglichkeit, die Mietergemeinschaft wieder zu befrieden und neue Regeln aufzustellen, die von der Hausgemeinschaft getragen werden. Ziel ist es, eine Deeskalation des Konflikts zu erreichen und einen kostenintensiven – möglicherweise gerichtlich durchzustehenden – Mieterwechsel zu verhindern.

Das anvisierte Resultat einer Mediation innerhalb einer Mietergemeinschaft ist es, am Ende eine gemeinsame Vereinbarung zu treffen, in der jeder Mieter seine Interessen berücksichtigt sieht, und mit der die Mieter künftig miteinander als Hausgemeinschaft leben können.

Zentrales Anliegen eines jeden Mediationsprozesses ist es, hinter die vordergründigen Positionen der Parteien zu schauen und die zugrunde liegenden Interessen heraus zu arbeiten, sie transparent zu machen und gegenseitiges Verständnis zu erwecken. Zu Beginn der Me-

diation stehen Positionen der Mietparteien in der Regel unversöhnlich im Raum und provozieren jeweils eine Gegenreaktion.

Beispiel: *„Ich will keine Schuhe im Hausflur stehen sehen!“*

Oder: *„Ich will kein ständiges Hundegebell im Haus!“*

Als dahinter stehende Interessen könnten etwa folgende Bedürfnisse und Befürchtungen zutage treten:

Beispiel: *„Die Schuhe im Flur stören mich, weil ich ein Hüftleiden habe und befürchte zu stolpern und hinzufallen.“*

Oder: *„Das Hundegebell stört mich, weil ich Schicht arbeite und zu unterschiedlichen Zeiten schlafe und dann nicht einschlafen kann. Den Schlaf brauche ich aber, um wieder fit für die nächste Schicht zu sein.“*

Wie schon erwähnt, haben die Autoren das weithin geläufige Modell einer Mediation den besonderen Bedürfnissen einer Mietermediation angepasst. Da es sich bei einer konfliktbelasteten Hausgemeinschaft in der Regel um eine Mehrzahl von Parteien handelt, werden Einzelinterviews mit den Mietern vorgeschaltet. Essentielles Erfolgskriterium für eine tragfähige und haltbare Vereinbarung der Mietergemeinschaft ist die Beteiligung sämtlicher Mieter einer Hausgemeinschaft an dem Verhandlungsprozess.

An dieser Stelle soll der typische Ablauf einer Mediation mit einer Hausgemeinschaft skizziert werden:

### **1. Einzelinterviews mit den Mietern**

In Form von Einzelinterviews wird die gesamte Hausgemeinschaft in einem ersten Schritt an der Konfliktbearbeitung beteiligt. Es wird nicht nur mit den beiden oder den wenigen „Hauptkontrahenten“ verhandelt.

Die Mediatoren vereinbaren mit jedem Mieter einen Gesprächstermin, während dem er Gelegenheit bekommt, seine persönliche Sichtweise des Konflikts darzustellen. Diese Gespräche können zwischen 10 und 45 Minuten dauern und werden stichwortartig protokolliert. Schon in diesem Stadium zeigt sich, dass die Beziehungs- und Konfliktodynamik innerhalb der Hausgemeinschaft ganz unterschiedlich wahrgenommen wird. Nachdem alle Miet-

parteien gehört wurden, entwickeln die Mediatoren Arbeitshypothesen über die Art des Konflikts, die am stärksten involvierten Personen sowie die Gruppendynamik. Die Mietparteien werden zu einer Mieterversammlung eingeladen.

## 2. Mieterversammlung / Konfliktvermittlungsgespräch

Die Mediationssitzung in einer Mieterversammlung folgt grundsätzlich einer bestimmten Struktur, die an die üblichen Mediationsphasen angelehnt ist:

Zunächst fasst der Mediator die Einzelgespräche mit den jeweiligen Mietern zusammen. Danach werden die klärungsbedürftigen Punkte benannt (**Themensammlung**). Im Anschluss daran werden die Mieter einzeln aufgefordert, ihre **Interessen** (Wünsche, Bedürfnisse und Befürchtungen) zu benennen, welche visualisiert werden. In der nächsten Phase werden **Lösungsoptionen** gesammelt. Diese werden danach verhandelt. Die Ergebnisse werden in einer **Vereinbarung** zusammengefasst. Eine solche Mediationssitzung in Form einer Mieterversammlung nimmt in der Regel einen Zeitraum von 90 bis 180 Minuten ein.

Die Mediatoren halten die getroffenen Vereinbarungen in einem **Mieterprotokoll** fest, das den einzelnen Mietparteien zur Unterschrift zugesandt wird.

Dieses Ablaufschema kann nur einen groben Abriss einer Mediation darstellen. Es gehört einiges Fingerspitzengefühl und Qualifikation der Mediatoren dazu, den Gesprächsverlauf in der Hand zu behalten, gleichzeitig Emotionen zuzulassen, und immer wieder auf die Sachebene zurück zu führen. Bei der Gruppengröße hilfreich ist eine Co-Mediation, die einerseits auf Aufgabenteilung beruht und andererseits gruppendynamische Prozesse im Auge behält.

## Ablaufschema

### Mediation von Mieterkonflikten

- I. Einzelinterviews mit den Mietern
- II. Mediationssitzung der Mietergemeinschaft
  1. Erläuterung von Ziel und Ablauf der Mediation
  2. Darstellung der Einzelgespräche
  3. Klärungsbedürftige Punkte sammeln
  4. Interessen identifizieren
  5. Lösungsoptionen entwickeln
  6. Optionen verhandeln
  7. Vereinbarung treffen
- III. Protokoll der Mediationssitzung
  1. Vereinbarungen ausformulieren
  2. Mieter unterschreiben das Protokoll

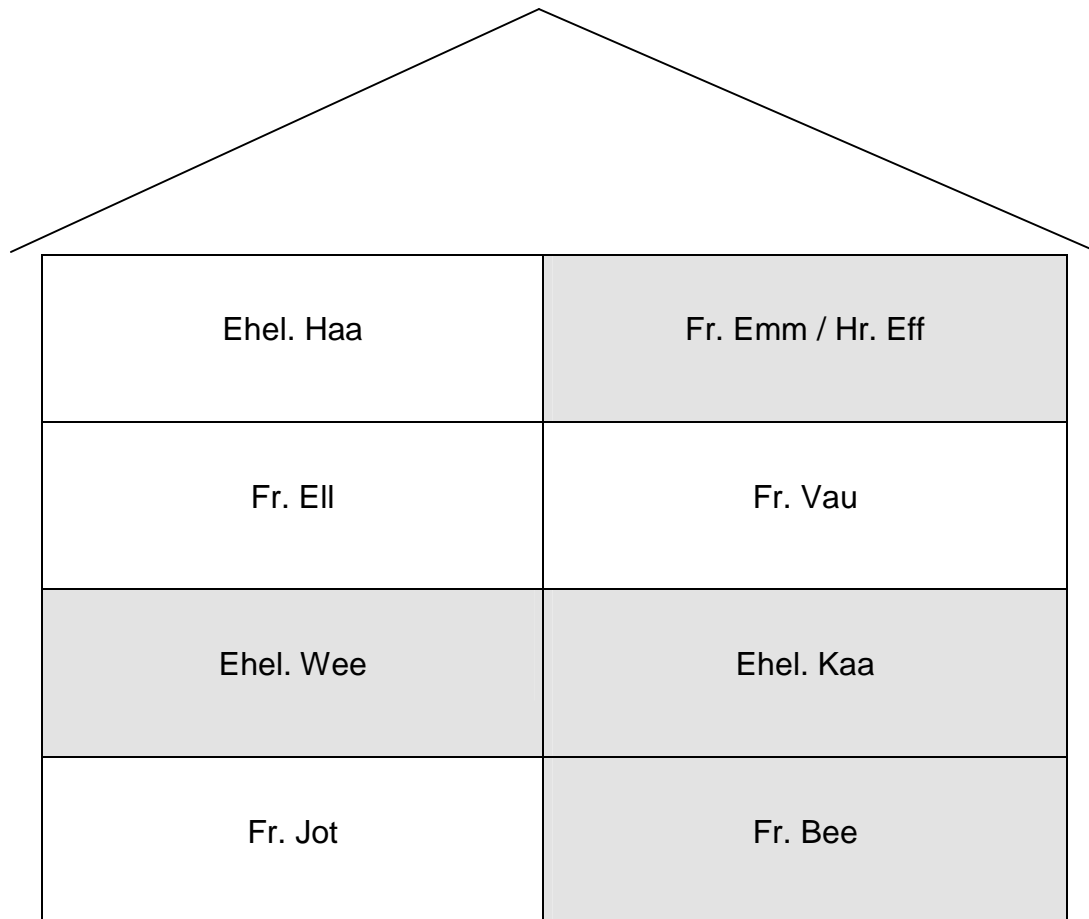
Die Ergebnisse, der von den Autoren durchgeführten Mediationen sind durchweg ermutigend. In jedem Fall ist bisher eine Einigung der Mieter erzielt worden. Anschließend durchgeführte Evaluationen haben ergeben, dass die Zufriedenheitsrate der Mieter mit dem Verlauf und den Ergebnissen der Sitzungen sehr hoch ist. Weiterhin ließ sich ein drastischer Rückgang der Beschwerden in den medierten Fällen verzeichnen.

#### V. Aus der Praxis

Die folgenden zwei Praxisbeispiele sollen exemplarisch den Verlauf, die Dynamik und den Weg der Lösungsfindung eines Mieterkonfliktes verdeutlichen.

## 1. Tierhaltung

*In ein 8-Parteien-Haus zogen vor etwa zwei Jahren neue Mieter ein, Herr Eff, 22 Jahre, mit seiner Lebensgefährtin Frau Emm, etwa im gleichen Alter. Äußerer Anlass waren mehrfache Beschwerden der Eheleute Kaa sowie von Frau Bee über die Mieter Eff und Emm. Inhalt der Beschwerden waren Lärmbelästigung und die Art und Weise der Haltung von Haustieren.*



*In Mietergesprächen, die in den jeweiligen Wohnungen stattfanden, erfuhren die Mediatoren die individuellen Sichtweisen der Mieter:*

*Die Parteien Wee und Kaa warfen den Parteien Eff und Emm vor, ihr Hund belle häufig den ganzen Tag und lasse seinen Speichel auf die Terrasse von Frau Bee tropfen. Desweiteren besäßen die Parteien Eff und Emm eine erhebliche Anzahl von Schlangen und Waranen (Echsen), die sie mit Lebendfutter ernähren. Bei dem Lebendfutter handelt es sich um Grillen, die durch den Lüftungsschacht in die Wohnung der Eheleute Kaa und Frau Bee gelangt seien. Vergangenes Jahr habe Herr Eff weiße Mäuse im Keller gezüchtet. Dadurch sei es zu einer Geruchsbelästigung gekommen. Frau Bee hat zu verstehen gegeben, dass sie eine ausgeprägte Angst vor Schlangen habe.*

*Im Rahmen der Einzelinterviews besichtigten die Mediatoren die Wohnung der Mieter Eff und Emm. Dort waren mehrere Terrarien aufgebaut, in der sie insgesamt 28 Nattern (ungiftige Schlangen), 6 australische Bartargamen (Echsen) und 5 Leopardgeckos hielten.*



Alle Mieter waren zu einem gemeinsamen Mediationsgespräch bereit und erschienen zu der Sitzung der Hausgemeinschaft. Im Laufe der Verhandlung konnten sich die Mieter darauf einigen, dass die Mieter Eff und Emm ein Dokument einer Veterinärbehörde einholen, das die sichere und artgerechte Haltung der Schlangen attestieren soll. Die Mieter Eff und Emm erklärten sich ebenfalls bereit, keine Grillen mehr zu züchten. Bei einer etwaigen Belästigung durch den Hund sollte Herr Eff über Handy direkt benachrichtigt werden, um die Störung abzustellen. Außerdem erhalte der Hund einen Maulkorb, wenn er alleine in der Wohnung ist. Herr Eff und Frau Emm boten den Mitmietern außerdem eine Wohnungsbesichtigung an, um sich einen Eindruck von den Terrarien und den Tieren zu verschaffen. Auch nach einem Jahr wurde die Vereinbarung zwischen den Mietern eingehalten, und es kam zu keinen weiteren Beschwerden.

## 2. Gemeinschaftsgarten

Ausgangspunkt ist ein Mieterwechsel in einem 3-Familien-Haus mit eigenen Gartenanteilen und gemeinschaftlichem Obstgarten. Der neue Mieter, Herr A., kümmert sich aktiv um die Gemeinschaftsflächen, legt im Obstgarten neue Blumenbeete und Rabatten an, übernimmt die Rasenpflege und entsorgt das Laub im Herbst.

Zum Streitobjekt wird der Kirschbaum, den Mieter A. abholzen will, weil er alt und krank sei. Mieter B. und C. sind dagegen. Sie werfen Mieter A. außerdem vor, er nehme ohne Absprache Veränderungen im Gemeinschaftsgarten vor. Der Konflikt eskaliert, und Mieter A. nimmt anwaltliche Hilfe in Anspruch. Mieter B. und C. suchen ihrerseits anwaltlichen Rat.

Die Vermieterin wird mit dem Konflikt befasst, als einer der beiden langjährigen Mieter ein Beschwerdeschreiben aufsetzt, das Mieter A. Lärmbelästigung vorwirft. Außerdem wird die Vermieterin aufgefordert, die Pflege des Gemeinschaftsgartens zu übernehmen. In Einzelgesprächen mit den Mietern wird deutlich, dass die Beschwerden nur die sichtbare Spitze eines Eisbergs sind.

Die Beteiligten willigen unter Vorbehalt in eine Mediation ein und sind bereit, den gerichtlichen Weg zunächst ruhen zu lassen. Die während der Mediation vorgetragenen Standpunkte der Mieter machen deutlich, dass sie sich unterschiedlicher Codes bedienen. Barrieren können mit Fragetechniken abgebaut werden. Schon in diesem Stadium werden Beweggründe transparent. Bei der Themensammlung geht es den Parteien um Absprachen und gemeinsame Entscheidungen, gerechte Arbeitsteilung, gegenseitige Rücksichtnahme und die Einhaltung der Hausgemeinschaftsordnung.

Beim Herausarbeiten der individuellen Interessen kristallisiert sich bei Mieterkonflikten häufig ein gemeinsames übergeordnetes Bedürfnis heraus – alle wollen in Ruhe und Frieden wohnen, sich nicht stören und nicht gestört werden. In diesem Fall sind alle Konfliktparteien daran interessiert, ihre Eigenständigkeit zu wahren.

Am Ende des Mediationsprozesses treffen die Mieter eine Vereinbarung zur künftigen Gestaltung der Gartenarbeit:

- a) Mieter A. mäht den Rasen der Gemeinschaftsfläche und beseitigt das Laub.
- b) Mieter B. schneidet die Hecken.
- c) Mieter C. kehrt die Fußwege um das Haus und die Zufahrtstraße.
- d) Alle Veränderungen in den Gemeinschaftsanlagen werden künftig gemeinsam beschlossen.

Die Parteien konnten so ihre eigene Verantwortung mit Rechten und Pflichten konsensorientiert gestalten. Der bevorstehende Rechtsstreit wurde einvernehmlich beigelegt.

## VI. Resümee

Professionelles Konfliktmanagement hilft gestörte Mietverhältnisse zu befrieden und trägt so zum Erhalt der Wohnqualität bei. Die Kosten, die ein eskalierter Mieterkonflikt ansonsten produziert, werden minimiert. Kosten- und zeitintensive juristische Auseinandersetzungen, Mieterwechsel und eventuelle Leerstände werden vermieden.

Als zukunfts- und interessenorientierte Methode hat sich Mediation bei gestörten Mietverhältnissen mit beachtlichem Erfolg bewährt. Mediation sollte als Bestandteil eines Konzepts für professionelles Konfliktmanagement in der Wohnungswirtschaft nicht fehlen.

### Zu den Autoren

Ingrid Prell ist Diplom Sozialpädagogin / Sozialarbeiterin, Mediatorin und systemischer Coach. Sie ist als Sozialmanagerin bei der Neuland Wohnungsgesellschaft mbH in Wolfsburg beschäftigt und Geschäftsführerin von InProgress, wo sie als Trainerin, Mediatorin und Coach Menschen in beruflichen wie auch privaten Kommunikationszusammenhängen unterstützt.

Kontakt:

Ingrid Prell

Vor dem Hagen 24

38446 Wolfsburg

Tel: 05365 942116

Fax: 05365 942119

eMail: [ingrid.prell@t-online.de](mailto:ingrid.prell@t-online.de)

Dr. Ansgar Marx ist Professor für Zivilrecht an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel sowie Wirtschaftsmediator und Lehrtrainer BMWA. Er ist Geschäftsführer des iko-Instituts für Konfliktlösungen, wo er Mediatoren ausbildet sowie Familien- und Wirtschaftsmediation praktiziert.

Kontakt:

iko-Institut für Konfliktlösungen

Bauermeisterwinkel 16

38302 Wolfenbüttel

eMail: [iko.institut@t-online.de](mailto:iko.institut@t-online.de)

Internet: [www.iko-info.de](http://www.iko-info.de)

MieterkonflikteMarxPrell05.doc