

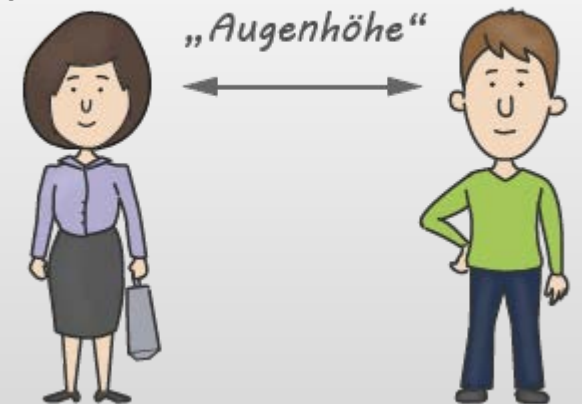
Bauen auf Augenhöhe

- Außergerichtliche Streitbeilegung im Bauwesen

Prof. Dr.-Ing. Petra Mieth
Osnabrücker Baubetriebstage 2018

Bauen auf Augenhöhe – Aspekte

- Auswahl von geeigneten Projektbeteiligten (wo möglich)
- Kooperation statt Hierarchie
- Transparenz – gemeinsame Leistungsdefinition bzw. -interpretation
- Ausrichtung der Projektbeteiligten auf gemeinsame Ziele
- Basis der individuellen Kommunikation – ein Beispiel
- Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln
- Konfliktmanagement



Bauprojektbeteiligte

Bei den Projektbeteiligten in der Bauwirtschaft handelt es sich in der Hauptsache um die nachfolgenden:

- Bauherren (privat, gewerblich oder öffentlich)
- Planer (zumeist Architekten, Bauingenieure oder Fachplaner)
- Ausführende (Baufirmen bzw. Handwerksbetriebe jeglicher Art und Größe)
- Behörden

Auswahl von geeigneten Projektbeteiligten

Grundsätzlich:

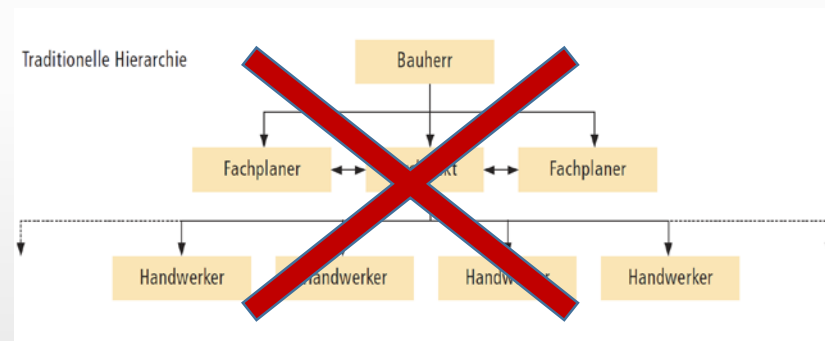
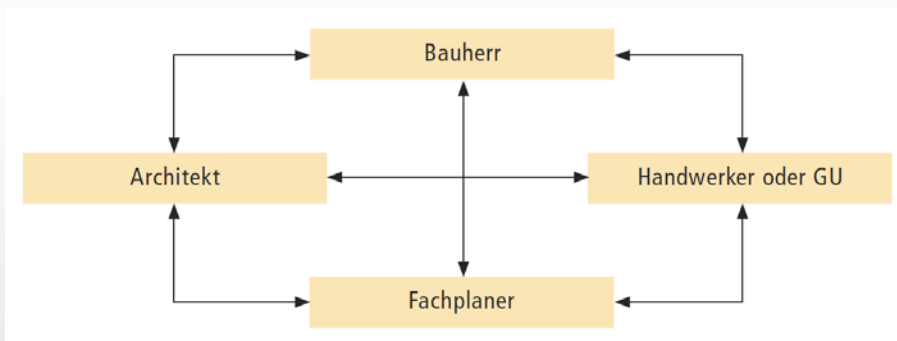
- Projektpartner einbinden, mit welchen bereits positive Erfahrungen aus vorangegangener Zusammenarbeit gesammelt wurde
- Empfehlungen einholen („mit wem möchten Sie gern zusammenarbeiten?“)
- gemeinsam Erfahrungen sammeln und reflektieren bzw. nachbereiten
- Nachhaltige Kooperationen aufbauen
- (Bauteam bzw. Partnering)

Mögliche Kriterien zur Eingrenzung der Auswahl von z.B. noch nicht bekannten ausführenden Unternehmen

- Beschäftigung von Facharbeitern, Ausbildung von Lehrlingen
- Bereitschaft zur Mitwirkung bei der Optimierung der Planung
- Sicherstellung eines hohen Qualitätsbewusstseins (z.B. QS-System, Referenzen)
- Eigenständige Erbringung der Leistung (möglichst wenig Einbindung von NU)
- Finanziell „gesund“

Kooperation statt Hierarchie

- Gegenseitige Akzeptanz aller Projektbeteiligten als Partner
- Kommunikative Arbeitsstruktur



Architektenkammer Baden-Württemberg, Architektenkammer Rheinland-Pfalz (2009):
Bauteam – ein Leitfaden für Architekten und Handwerker, Stuttgart, Mainz

Transparenz – gemeinsame Leistungsdefinition bzw. -interpretation

Gemeinsame Leistungsdefinition:

z.B. beim partnerschaftlichen Bauen (Partnering), Bauteam in einer frühen Planungsphase (ca. Vorentwurf)

Gemeinsame Leistungsinterpretation:

auf Basis ist ein möglichst klar definiertes Bausolls

- vor Auftragsvergabe: z.B. im Rahmen eines Bewerbergespräches
- nach Auftragsvergabe: z.B. im Rahmen eines Startworkshops, s.u.

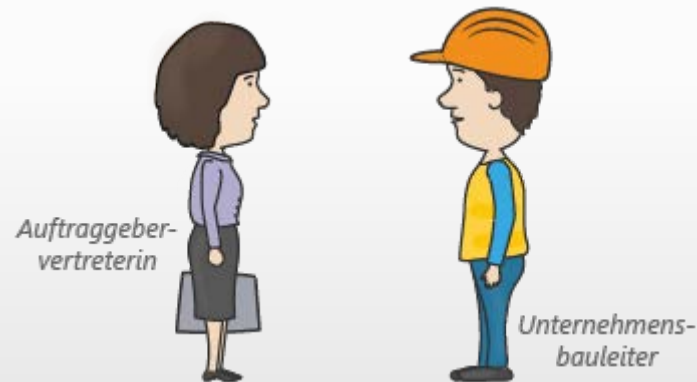
Ausrichtung aller Projektbeteiligten auf gemeinsame Ziele

z.B. bei größeren Projekten durch extern moderierte Startworkshops mit nachfolgenden Inhalten:

- Darlegung von Interessen und Zielen der Projektbeteiligten
- Herausarbeiten von gemeinsamen Zielen, welche so gestaltet sind, dass alle am Erfolg und Misserfolg des Gesamtprojektes partizipieren
- Identifikation von Zielkonflikten, gemeinsame Erarbeitung von Lösungen
- Definition von Kommunikationsprozessen und Informationsfluss
- Ggf. Konkretisierung von Konfliktlösungsstrategien, z.B. baubegleitend

Typische Ziele auf Auftraggeber- bzw. Auftragnehmerseite

- ✓ Erhalt der vertraglich vereinbarten Leistung
- ✓ Einhaltung des vereinbarten Fertigstellungstermins
- ✓ Einhaltung des veranschlagten Kostenrahmens
- ✓ Zuverlässige und selbstorganisierte Ausführung durch seine Auftragnehmer



- ✓ Störungsfreie, effiziente Ausführung
- ✓ Zeitnahe, angemessene Vergütung seiner Leistung

Basis der individuellen Kommunikation – ein Beispiel

Einfluss der individuellen „Grundposition“ der einzelnen Projektbeteiligten auf die Kommunikation - Beispiels auf Basis der Skriptanalyse:

- Begriff aus der Psychotherapie, bei der nach Eric Berne (1910-1970) alle wichtigen Lebensereignisse auf eine in der Kindheit programmierte Lebenseinstellung (Lebensplan/Skript) zurückgeführt wird.
- Die „Skripte“ sind die Grundlage für persönliche Haltungen, Wertmaßstäbe und Aussagen u.a. über das Selbstwertgefühl
- Berne kategorisiert 4 Lebenseinstellungen:

+/+	Ich bin o.k. – Du bist o.k.
+/-	Ich bin o.k. – Du bist nicht o.k.
-/+	Ich bin nicht o.k. – Du bist o.k.
-/-	Ich bin nicht o.k. – Du bist nicht o.k.

Beispiel zum Einfluss der Grundposition des Individuums (Basis Skriptanalyse) auf die Kommunikation

Eine Auftraggebervertreterin kommt auf die Baustelle und stellt fest, dass sich die Ausführungsarbeiten verzögert haben. Sie fragt den zuständigen Unternehmensbauleiter, warum die Arbeiten nicht termingerecht durchgeführt werden.



in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Grundposition sind nun unterschiedliche Varianten der Wahrnehmung der oben beschriebenen Kommunikationssequenz durch die Auftraggebervertreterin möglich.

+/+	Ich bin o.k. – Du bist o.k.
+/-	Ich bin o.k. – Du bist nicht o.k.
-/+	Ich bin nicht o.k. – Du bist o.k.
-/-	Ich bin nicht o.k. – Du bist nicht o.k.

Grundposition +/+ : Ich bin ok/Du bist ok

Die Auftraggebervertreterin hält sich und den Unternehmensbauleiter für fachlich kompetent und weiß die Leistungen des Unternehmensbauleiters zu schätzen.

Die Verzögerungen der Ausführungsarbeiten lastet sie nicht dem Unternehmensbauleiter an, sondern sie möchte auf der sachlichen Ebene die Ursache für die Verzögerung wissen.



... da muss ja was schief gelaufen sein, der Unternehmensbauleiter wird schon wissen was los ist, der hat immer einen guten Überblick...

Grundposition +/-: Ich bin ok/Du bist nicht ok

Die Auftraggebervertreterin hält sich für fachlich kompetent und fühlt sich dem Unternehmensbauleiter gegenüber überlegen.

Sie ist nicht von den Leistungen des Unternehmensbauleiters überzeugt und/oder schätzt ihn als Mensch nicht.



...na typisch, der hat es mal wieder nicht auf die Reihe gekriegt...

Grundposition -/+ : Ich bin nicht ok/Du bist ok

Die Auftraggebervertreterin glaubt nicht an ihre Fähigkeiten und dass sie den Job gut ausführen könnte, sondern hält sich für unfähig und überfordert.

Den Unternehmensbauleiter dagegen schätzt sie kompetent ein.



...die Arbeiten sind bisher nicht termingerecht ausgeführt worden, wie soll ich mich bei dem starken Unternehmensbauleiter nur durchsetzen, der hat doch viel mehr Ahnung als ich...?

Grundposition -/-: Ich bin nicht ok/Du bist nicht ok

Die Auftraggebervertreterin hält sich selbst und auch den Unternehmensbauleiter für inkompetent, da beide aus ihrer Sicht keine ausreichende Fachlichkeit und/oder Erfahrung besitzen, um die Baumaßnahme professionell zu betreuen.



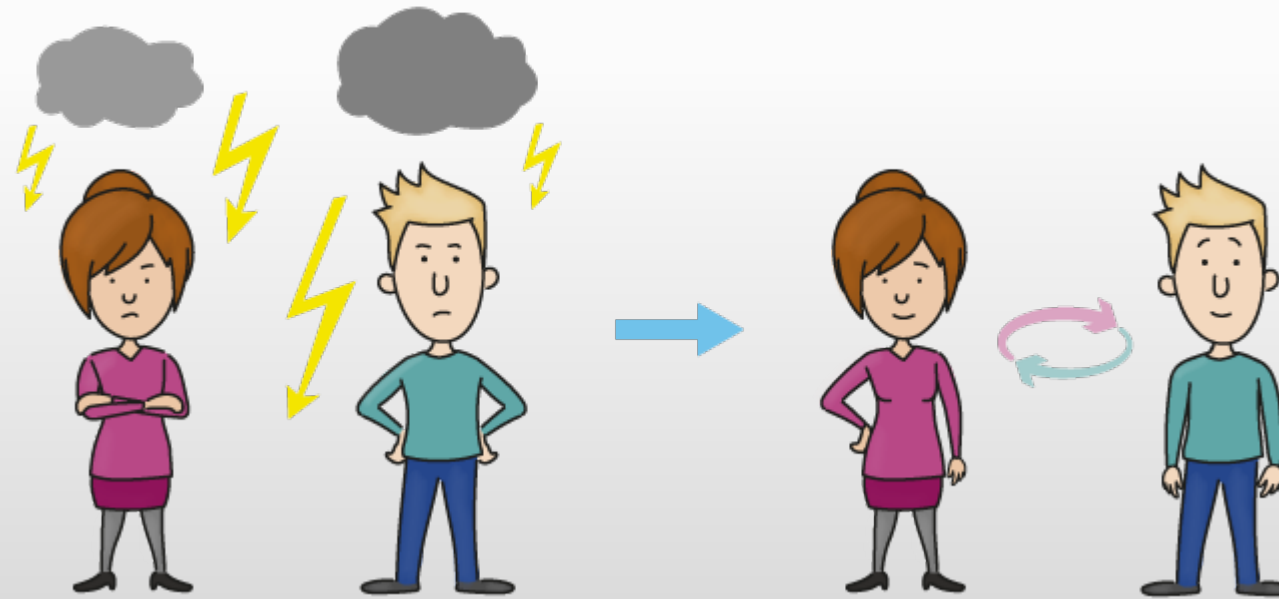
...das bekommen wir nie hin, der hat genauso wenig Ahnung wie ich. Was soll ich bloß machen...?

Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln

- Grundeinstellung, die der Selbstreflektion bedarf...
- Konkrete Vereinbarung und bei Bedarf Durchführung außergerichtlicher Streitbeilegungsmaßnahmen - auch mit persönlichem Engagement = Einigung auf ein oder mehrere Konfliktlösungsmodelle und konkrete Personen!

Konfliktmanagement

... umfasst die systematische und zielgerichtete Auseinandersetzung mit Konflikten zur Prophylaxe und konstruktiven Bewältigung von Konflikten sowie den Aufbau hierbei förderlicher Strukturen.



Konflikttypen

Sachverhaltskonflikte sind Konflikte, in denen es sich im Regelfall um unterschiedliche Ziele, Meinungen und Sichtweisen handelt.

Beziehungskonflikte entstehen oft durch Kommunikationsprobleme. Sie zeichnen sich durch unterschiedliche Informationen und Interpretationen aus.

Strukturkonflikte sind in der Regel durch ungleiche Macht- oder Ressourcenverteilung oder geographische, physische oder umweltbezogene Fakten geprägt.



Die Ursache von **Interessenkonflikten** liegt häufig in tatsächlicher oder nur angenommener Konkurrenz, in unterschiedlichen Bedürfnissen oder Interessen.

Wertekonflikte sind zumeist in unterschiedlichen Grundhaltungen (Lebensform, Religion,...) und kulturellen Normen begründet.

Konfliktanalyse

Wird ein Konflikt wahrgenommen, sind nachfolgende Aspekte zu klären:



Mögliche Konfliktursachen

- ✓ Unterschiedliche Erfahrungen
- ✓ Unterschiedliche Informationsquellen
- ✓ Unterschiedliche Informationsverarbeitung
- ✓ Gegensätzliche Ziele
- ✓ Unterschiedliche Wahrnehmungen einer Situation
- ✓ Unterschiedliche Werte



Mögliche Auslöser von Konflikten beim Bauen

- ✓ Unklares Leistungssoll
- ✓ Unterschiedliche Auslegung und Anwendung von Stand der Technik, DIN und Hersteller-Richtlinien
- ✓ Behinderungen
- ✓ Mangelhafte Leistung
- ✓ offene Forderungen
- ✓ unzureichender Informationsfluss und Kommunikation
- ✓ etc.



Konstruktive vs. destruktive Konfliktlösung

„Ein Konflikt hat immer dann destruktive Folgen, wenn die Teilnehmer mit dem Ergebnis unzufrieden sind und das Gefühl entwickeln, dass sie aufgrund des Konfliktes verloren haben. Ein Konflikt hat aber produktive Folgen, wenn alle Teilnehmer mit dem Ergebnis zufrieden sind und das Gefühl haben, dass ihnen der Konflikt einen Gewinn erbracht hat“

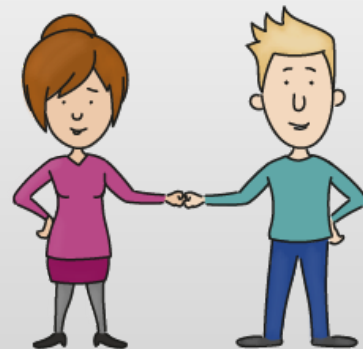
Destruktiv:

„Gewinner und Verlierer“-Situation



Konstruktiv:

„Win-win“-Situation



Morton Deutsch (1976)

Möglichkeiten der Konfliktbewältigung bzw. -lösung

- durch die Konfliktparteien selbst
- durch die Konfliktparteien mit Unterstützung Dritter
- durch Dritte



Ausgewählte außergerichtliche Konfliktlösungsmodelle in der Bauwirtschaft

- Mediation
- Adjudikation
- Schlichtung
- Schiedsgericht

Kriterien für die Wahl eines Konfliktlösungsmodells

- Strategischer Stellenwert des Konflikts
- Abhängigkeit der Konfliktbeteiligten zueinander
- Dringlichkeit der Konfliktlösung zeitlich/monetär
- Möglichkeit der Auswahl der an der Konfliktlösung Beteiligten
- Verhandlungsspielraum vorhanden

Matrix zur Unterstützung bei der Wahl eines Konfliktlösungsmodells

Nr.	Kriterium	Persönliches Gespräch	Mediation	Adjudikation	Schlichtung	Schiedsgerichtsverfahren	Gerichtsverfahren
1	Strategischer Stellenwert des Konflikts	x	x	-	-	-	-
2	Abhängigkeiten der Konfliktbeteiligten zueinander						
	- vertraglich	x	x	x	x	x	x
	- Mischform	x	x	x	x	x	x
	- keine vertragliche Beziehung						
	a) Behörde	x	(x)	-	-	-	x
	b) privat	x	x	-	-	-	x
3	Dringlichkeit						
	- monetär	1	2	3	4	5	6
	- zeitlich	1	2	2	3	3	4
4	Möglichkeit der Auswahl der an der Konfliktlösung Beteiligten	x	x	(x)	(x)	(x)	(x)
5	Kein Verhandlungsspielraum vorhanden	-	-	x	x	x	x

Die Bewertung der Rangfolge der Dringlichkeit erfolgt durch absteigende Nummerierung. Das bestgeeignete Konfliktlösungsmodell bei hoher monetärer und zeitlicher Dringlichkeit wird demnach mit der Zahl 1 bewertet.

Praxisbeispiel 1: Hotelneubau

Welches Konfliktlösungsmodell ist zu empfehlen?

Der Auftraggeber (AG) beauftragt einen Architekten mit der Planung eines Hotelneubaus. Dieser erstellt u. a. eine Ausführungsplanung, in der die Trennwände zwischen den einzelnen Gästezimmern in Trockenbaubauart dargestellt werden. Weiterhin erarbeitet er eine Baubeschreibung, in der ebenfalls die Ausführung der Trennwände zwischen den einzelnen Gästezimmern als Trockenbauwände beschrieben wird.

Vorgenannte Planung nebst Baubeschreibung werden Grundlage eines Werkvertrages zwischen dem AG und einem Generalunternehmer (GU). Während der Bauausführung stellt sich heraus, dass diese Konstruktionsart nicht mit der Hotelbauordnung korrespondiert – das in der Hotelbauordnung geforderte Schalldämmmaß für Trennwände zwischen den Gästezimmern kann nicht mit Trockenbauwänden erstellt werden. Insofern erfüllen die geplanten, beauftragten und mittlerweile nahezu fertig gestellten Wände nicht die gewünschte Funktion.

Der AG fordert mit Hinweis auf die gesamtschuldnerische Haftung vom GU die Herstellung mängelfreier und funktionsgerechter Wände. Da das in der Hotelbauordnung geforderte Schalldämmmaß nur mit massiven Wänden erreicht werden kann, müssen die Trockenbauwände zurückgebaut und gemauerte Wände erstellt werden.

Empfehlung für die Konfliktlösung Hotelneubau

Nachfolgende Entscheidungskriterien sind maßgebend (Auflistung in absteigender Rangfolge):

1. **kein Verhandlungsspielraum vorhanden:** Die Hotelbauordnung regelt das Schalldämmmaß und ist zwingend einzuhalten
2. **zeitliche und monetäre Dringlichkeit:** die Problematik wird während der Bauausführung offenkundig, d.h. alle Projektbeteiligten benötigen schnellstmöglich Planungs- und Kostensicherheit
3. **Abhängigkeiten der Konfliktbeteiligten untereinander, hier Mischform:** AG und Architekt haben eine vertragliche Beziehung, GU und AG ebenfalls, Architekt und GU jedoch nicht, ggf. ist noch die Versicherung des Architekten einzubringen, hier haben weder AG noch GU eine vertragliche Beziehung

Auf der Basis der Matrix ist daher abzuleiten, dass vorrangig die Adjudikation als Konfliktlösungsmodell zu empfehlen ist.

Praxisbeispiel 2: Überbau

Welches Konfliktlösungsmodell ist zu empfehlen?

Ein Grundstückseigentümer und Auftraggeber (AG) lässt entsprechend der Planung des Architekten (AN) auf seinem Grundstück ein Einfamilien-Wohnhaus errichten.

Nach dessen Fertigstellung bemerkt der Nachbar (AS), dass der Bau nicht die erforderlichen Grenzabstände einhält. Der AG hat wegen des Mangels einen vertraglichen Anspruch gegen den AN. Die einschlägigen Vorschriften würden jedoch in diesem Fall eine Ausnahme zulassen, sofern der Nachbar der Planung zustimmt. Eine Einigung kommt daher nicht ohne Einbeziehung des AS zustande.

In einem eventuellen (Zivil-)Rechtsstreit zwischen AG und AN besteht keine Möglichkeit, den AS mit einzubeziehen, da eine Streitverkündung weder durch AG noch AN zulässig wäre.

Empfehlung für die Konfliktlösung Überbau

Nachfolgende Entscheidungskriterien sind maßgebend (Auflistung in absteigender Rangfolge):

1. **Verhandlungsspielraum vorhanden:** Bei Zustimmung des Nachbarn kann die vorliegende Planung realisiert werden.
2. **zeitliche und monetäre Dringlichkeit:** zumindest der AG ist an einer schnellen Lösung interessiert, da er sein Grundstück schnellstmöglich bebauen möchte
3. **Abhängigkeiten der Konfliktbeteiligten untereinander, hier Mischform:** AG und Architekt haben eine vertragliche Beziehung, AG und Nachbar haben ebenso wie der Architekt und der Nachbar keine vertragliche Beziehung,

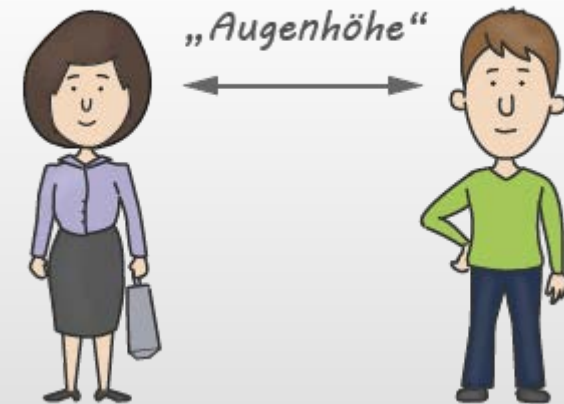
Schließlich muss bedacht werden, dass alle Entscheidungen hinsichtlich der Planung mit den örtlichen Bauvorschriften korrespondieren müssen, d.h. hier liegt eine weitere Abhängigkeit vor.

Für diesen Praxisfall ist daher ein persönliches Gespräch oder eine Mediation für die Konfliktlösung zu empfehlen.

Fazit

Gute Partner sind eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung und den erfolgreichen Abschluss von Bauprojekten.

Gute Partner agieren auf Augenhöhe!



Vielen Dank!

Prof. Dr.-Ing. Petra Mieth

www.fh-luebeck.de

www.menschen-bauen.de

Die Erstellung der Grafiken in der Präsentation ist, wenn nicht anderweitig gekennzeichnet, gefördert durch



Methodische Kriterien zur Auswahl eines Konfliktlösungsmodelles - Auszug

Dipl.-Ing. Dietmar Hedler, RA Michael Jacobskötter, Prof. Dr.-Ing. Petra Mieth (2013): Außergerichtliche Konfliktlösung am Bau – Teil 5: Deutsches Ingenieurblatt – Niedersachsen 2013

1 Einführung

Welches Konfliktlösungsmodell ist das „richtige“ für welchen Konflikt? Diese Frage haben die AutorInnen diskutiert und die nachfolgend aufgeführten Kriterien zur Auswahl eines Konfliktlösungsmodells als die wesentlichen erachtet:

1. Strategischer Stellenwert des Konfliktes:
Handelt es sich um einen ersten konkreten Konflikt zwischen z. B. Projektbeteiligten und sollen mit der Konfliktlösung ggf. auch Weichen für die Konfliktkultur im weiteren Verlauf des Projektes gestellt werden?
2. Abhängigkeiten der Konfliktbeteiligten zueinander:
Welche Form der Abhängigkeit (vertraglich, nicht vertraglich, Mischform) besteht zwischen den Konfliktbeteiligten?
3. Dringlichkeit:
Wie dringlich ist die Entscheidung in monetärer und/oder zeitlicher Hinsicht?
4. Möglichkeit der Auswahl der an der Konfliktlösung Beteiligten:
Besteht die Möglichkeit alle maßgeblich am Konflikt Beteiligten (evtl. auch durch Stellvertreter) in die Konfliktlösung einzubinden, um den Konflikt nachhaltig zu lösen?
5. Kein Verhandlungsspielraum vorhanden:
Gibt es grundsätzlich Verhandlungsspielraum, oder kommt nur eine Lösungsalternative als Ergebnis der Konfliktlösung in Betracht.

2 Auswahl eines Konfliktlösungsmodelles

Auf der Grundlage der oben definierten Kriterien werden in der Folge Empfehlungen für die Wahl eines Konfliktlösungsmodells gegeben. Es werden dabei sowohl außergerichtliche, als auch gerichtliche Konfliktlösungsmodelle bewertet. Mit einem „x“ drücken die VerfasserInnen eine grundsätzliche Eignung des jeweiligen Modells vor dem Hintergrund des jeweilig betrachteten Kriteriums aus. Mit einem „-“ werden Kombinationen von Kriterium und Konfliktlösungsmodell bewertet, welche die VerfasserInnen grundsätzlich für wenig sinnvoll erachten. Für das Kriterium Dringlichkeit wird die Bewertung der verschiedenen Konfliktlösungsmodelle mit einer Rangfolge ausgedrückt.

Nr.	Kriterium	Persönliches Gespräch	Mediation	Adjudikation	Schlichtung	Schiedsgerichtsverfahren	Gerichtsverfahren
1	Strategischer Stellenwert des Konflikts	x	x	-	-	-	-
2	Abhängigkeiten der Konfliktbeteiligten zueinander						
	- vertraglich	x	x	x	x	x	x
	- Mischform	x	x	x	x	x	x
	- keine vertragliche Beziehung						
	a) Behörde	x	(x) ¹	-	-	-	x
	b) privat	x	x	-	-	-	x
3	Dringlichkeit ²						
	- monetär	1	2	3	4	5	6
	- zeitlich	1	2	2	3	3	4
4	Möglichkeit der Auswahl der an der Konfliktlösung Beteiligten	x	x	(x) ³	(x)	(x)	(x)
5	Kein Verhandlungsspielraum vorhanden	-	-	x	x	x	x

Tabelle 1: Matrix zur Wahl eines Konfliktlösungsmodells

¹ Es ist im Einzelfall zu überprüfen, ob sich die eingebundene Behörde an Mediationen beteiligen kann.

² Die Bewertung der Rangfolge der Dringlichkeit erfolgt durch absteigende Nummerierung. Das bestgeeignete Konfliktlösungsmodell bei hoher monetärer und zeitlicher Dringlichkeit wird demnach mit der Zahl 1 bewertet.

³ Es gibt Fallkonstellationen, in denen eine Einbeziehung weiterer Beteiligter z. B. durch Streitverkündung oder Streitbeitritt möglich ist; allerdings gibt es auch Fallkonstellationen, die eine Einbeziehung eines beteiligten Dritten nicht zulassen.