

# Strategien zur Konfliktminimierung in der Bauüberwachung



Prof. Ludwig Schegk

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen - Geislingen

Schegk Landschaftsarchitekten BDLA

Konflikte am Bau hat es immer gegeben und wird es immer geben, das kann bei einem solch individuellen und komplexen Fertigungsprozess gar nicht ausbleiben.

Es wäre auch falsch, Konflikte grundsätzlich zu scheuen. Lange Zeit unterdrückte Konflikte brechen später umso heftiger auf.

Entschlossen ausgetragene Konflikte können auch zu besseren Lösungen führen.

**Aber man kann die Konflikte durchaus eingrenzen und minimieren!**

**Häufige Konfliktpunkte zwischen den am Bau Beteiligten:**

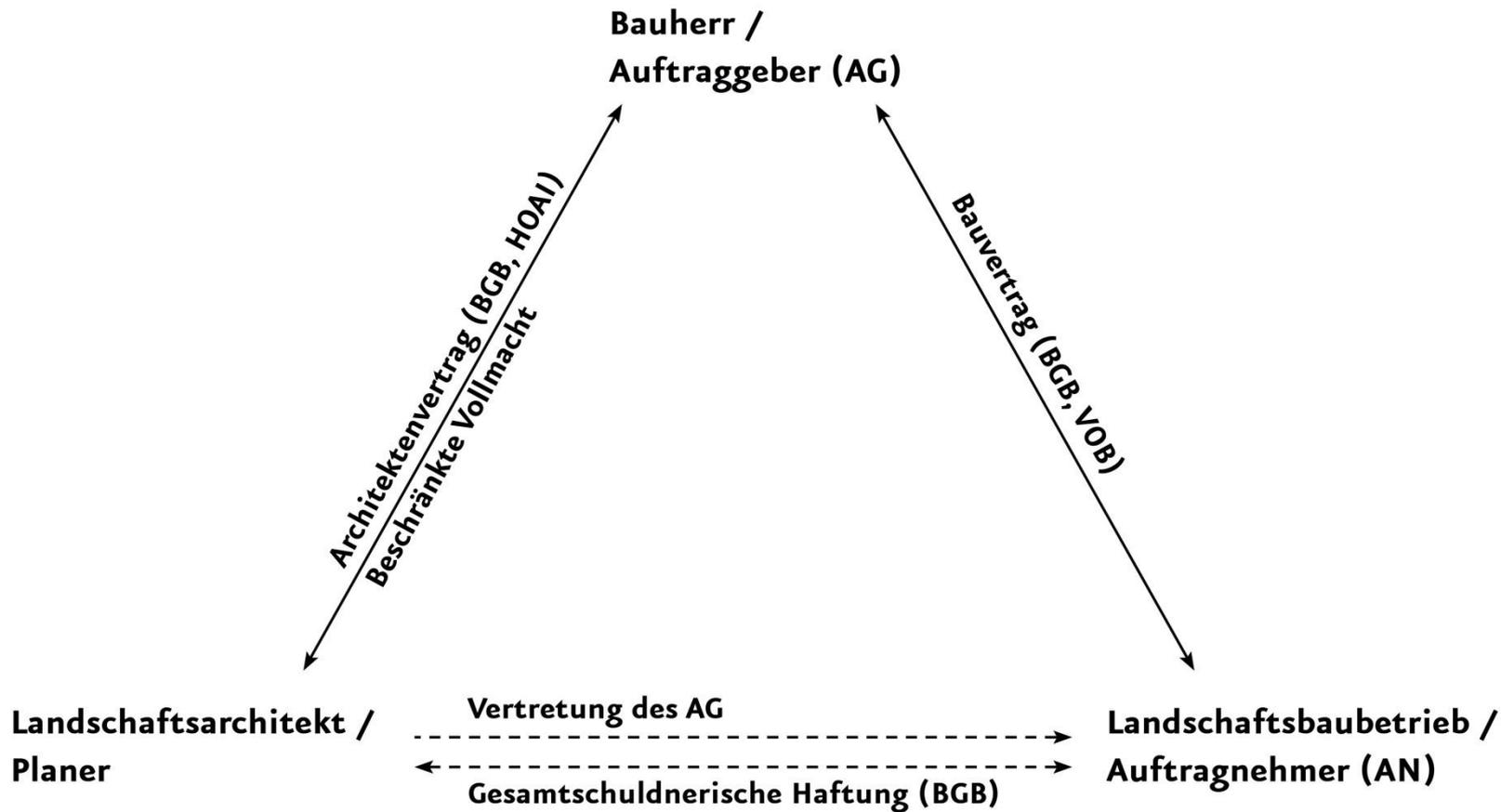
- Streit über die Art der Ausführung/ Umsetzung der Planung
- Auseinandersetzung über Bedenken des AN
- Streit über Mängel
- Diskussionen über Behinderungen
- Diskussionen über geänderte oder zusätzliche Leistung und deren Vergütung (Nachträge)
- Streit über Abrechnungen
- Diskussion über Termine, Fristen, Verzug, Baustellenbesetzung
- Konflikte über vertragliche Regelungen
- .....

## **Konflikt-Ursachen**

sind zu suchen

- in der Planung
- in der Ausführung
- beim Bauherren

## „Magisches“ Vertrags- Dreieck der Projektbeteiligten



Die rechtliche Dreiecksbeziehung AG-LA-AN

Schegk 12/06

## Konflikt-Ursachen in der Planung

- unzureichende Qualifikation der Bearbeiter – weil z.B. zu jung oder
- unzureichende Ausbildung an den Hochschulen
- fehlende Weiterbildung in den Büros
- fehlende Erfahrung
- fehlende Qualitätskontrolle
- wirtschaftlicher Druck im Büro
- Zeit- und Kostendruck des AG
- nachlässige Kostenplanung – der Fluch der ersten Zahl
- .....

**Konfliktursachen in der Bauüberwachung:**

- Fehlentscheidungen aufgrund mangelnder Fach- / Regelwerkskenntnis
- Unzureichende Unterlagen, Pläne und LV
- Unzureichende Kenntnis der Pläne und LV
- ‚Planung auf der Baustelle‘
- Mangelnde Dokumentation
- Falsche Einschätzungen rechtlicher Fragestellungen (B: Besondere bzw. Nebenleistung)
- Entscheidungen unter (scheinbarem) Druck
- Sich aus Unsicherheit ‚Festbeißen‘ und ‚Verrennen‘
- Falsche Kommunikations- und Umgangsformen
- ...

## **Konflikt- Ursachen in der Ausführung/ Bauleitung**

- unzureichende Arbeitsvorbereitung/ Disposition
- fehlerhafte Kalkulation
- Mangelnde Qualifikation des Baustellenpersonals
- Fehlende Anleitung und Kontrolle
- Zeitdruck
- Kostendruck, Wettbewerb
- Fehler in der Organisation und
- .....

### **Konflikt- Ursachen beim Auftraggeber/ bauseits**

- unzureichende oder unklare Vorgaben an Planung und Ausführung
- zögerliche oder fehlende Entscheidungen
- unklare oder fehlende Verantwortlichkeit – wer entscheidet?
- unzureichende Finanzierung
- Schlecht gemachte Verträge
- .....

Baufreiheit oder Behinderung ?





## Methoden der Konfliktminimierung

- **Konflikt-Prävention**
- **Konflikt-Abbau**

## Konfliktprävention

- Rationale Konfliktprävention - eine Frage von Wissen, Können und Verständnis
- Emotionale Konfliktprävention - eine Frage von Persönlichkeiten und Gefühlen

## These

Gerade im Bauwesen wird zu viel emotional agiert. Da mag auch ein Teil Überforderung mit der Komplexität der Prozesse wie auch mit der Verantwortung hinsichtlich der häufig großen Summen verbunden sein.

Emotionsbestimmtes Verhalten erschwert häufig rationales und lösungsorientiertes Handeln. Deshalb ist die emotionale Konfliktprävention der schwierigere Part.

## **Emotionale(r) Konfliktprävention und -abbau**

- Abbau von Feindbildern – auch wenn sie noch so lieb geworden sind
- Abbau von Klischees – auch wenn sie die Welt manchmal so schön einfach machen

## Klischees

LA, aus der Sicht des Gärtners



Karikatur: Hürlimann

Landschaftsgärtner, aus der Sicht des LA



Schegk

## **Stereotype/ Klischees**

- der Besserwisser
- der Planerfresser
- der Bauherrenflüsterer
- der Gärtnerversther
- .....

## Gängige Klischees:

„Wer glaubt, dass ein Bauleiter einen Bau leitet...“

### Baustellenbetrieb heißt:

- Druck, Hektik, Stress
- Ärger, Fehler, Mängel
- Spannungen, Konfrontation,
- Lautstärke, Improvisation,
- zwischen allen Stühlen sitzen
- etc.

### „Bauleiter“ haben:

- Graue Haare
- Herzattacken
- heisere Kehlen
- Bleifuß
- rote Köpfe
- Bluthochdruck
- Kaffee in den Adern
- Karohemden
- etc.

**Forts. Emotionale(r) Konfliktprävention und -abbau**

- Abbau von Feindbildern – auch wenn sie noch so lieb geworden sind
- Abbau von Klischees – auch wenn sie die Welt manchmal so schön einfach machen
- Nichts persönlich nehmen, eine nüchtern professionelle Einstellung gewinnen
- Akzeptanz und Respekt gegenüber dem jeweils anderen entwickeln – auch wenn die Interessen unterschiedlich sind
- Misstrauen überwinden – zumal wenn es aus eigener Unsicherheit resultiert
- Vermeidung des Beharrens auf Positionen
- Eigene Fehler eingestehen können
- Souveränes Auftreten entwickeln - unaufgeregte Bauüberwachung
- Vertrauen aufbauen
- Sich Respekt und Autorität verschaffen

## Autorität

## Der Landschafts-Baumeister



## **Rationale(r) Konfliktprävention und -abbau**

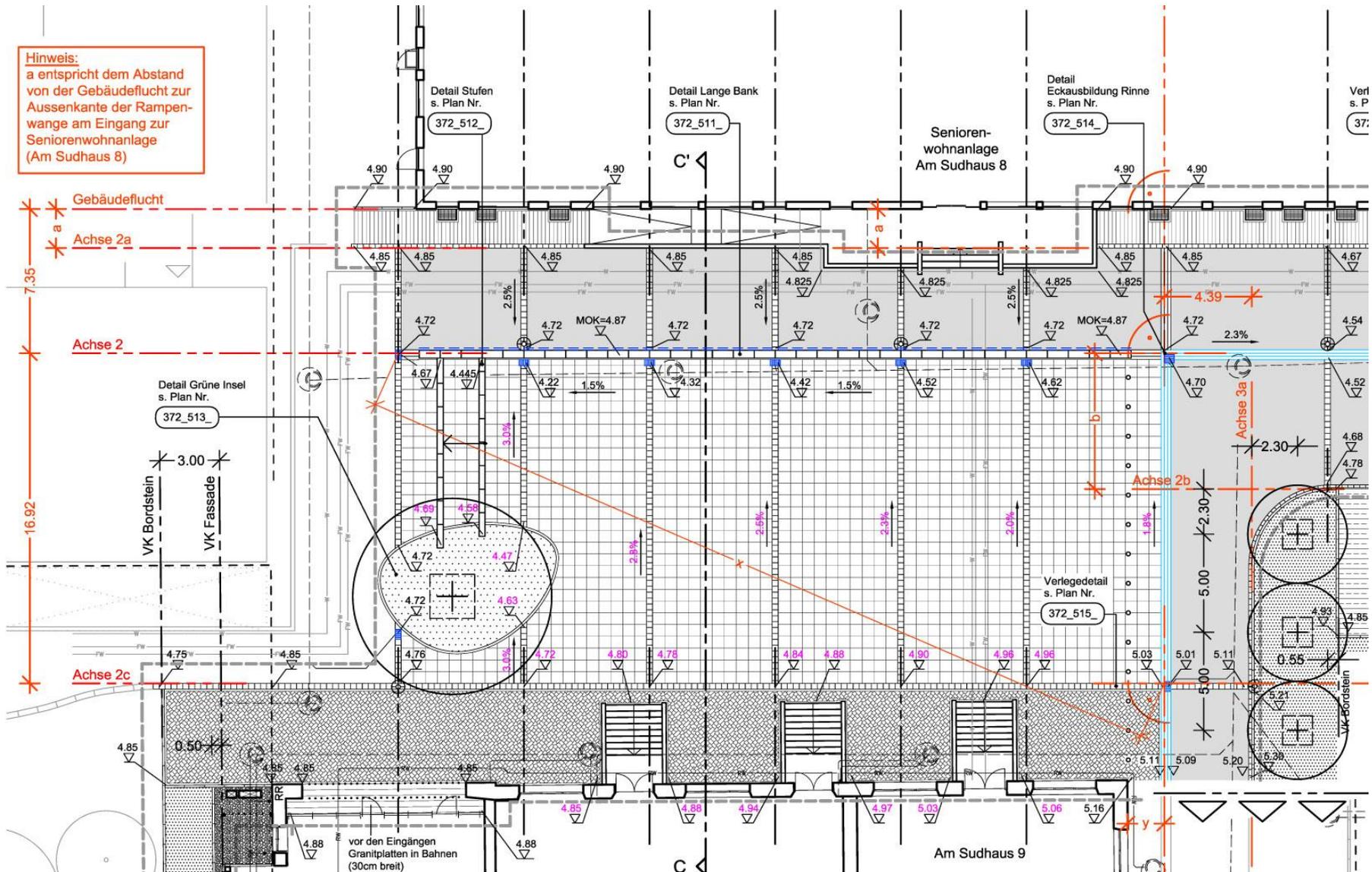
- Vertragsgestaltung
- Vorbereitung

## **Rationale(r) Konfliktprävention und -abbau**

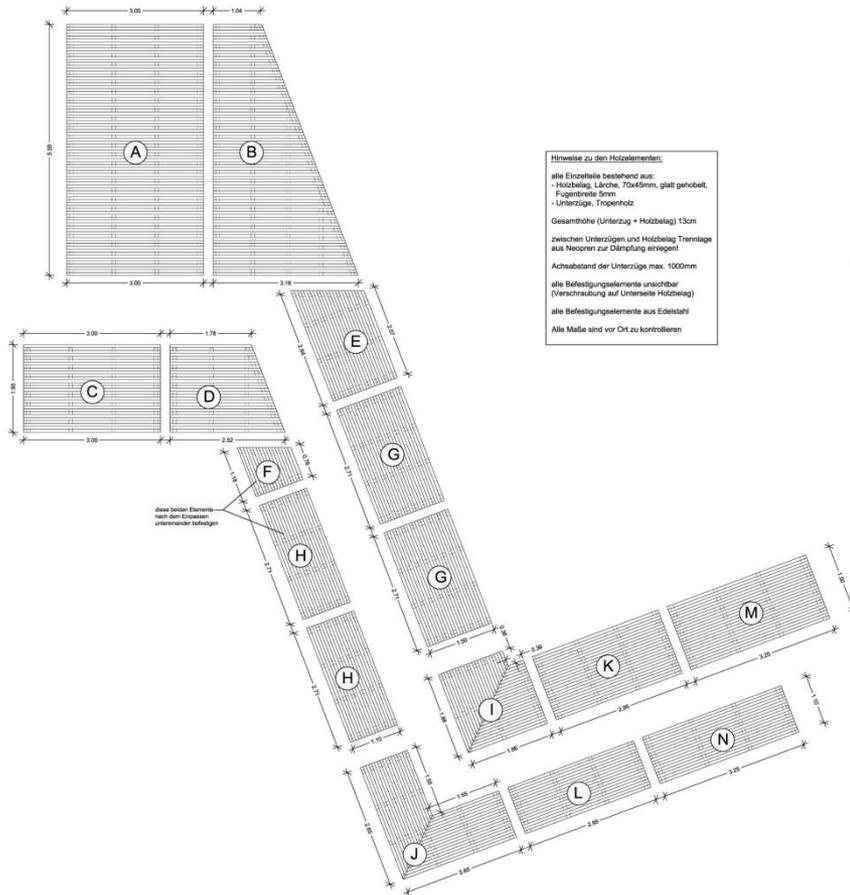
- Vorbereitung – ‚Hausaufgaben‘ machen

## Konfliktprävention auf Seiten Planungsbüro

- Qualität der Ausführungsunterlagen: Pläne und Leistungsbeschreibung
- Organisation der Arbeitsabläufe ( QM)
- technisch qualifizierte Mitarbeiter ( Ausbildung)
- Weiterbildung der Mitarbeiter in ‚Schlüsselqualifikationen‘)
- Anleitung/ Betreuung der Mitarbeiter
- .....



Schegk



**Konflikt- und Fehlerprävention auf der Baustelle,  
ggf. Bauleitung des AN und Bauüberwachung des AG gemeinsam**

- Logistik und Arbeitsvorbereitung (Bauleitung AN)
- Dokumentation (Protokolle, Notizen - Bauüberwachung)
- Koordination ( Bauüberwachung + Bauleitung AN)
- Fachliche und rechtliche Sicherheit, z.B. Nebenleistungen und Besondere Leistungen unterscheiden
- Qualitätsmanagement
- Ggf. (frühzeitige) Einschaltung externer Fachleute, Sachverständiger
- Prüfung von (Vor)leistungen ( BÜ/ Pläne + Bauleitung AN)
- Nicht wechselseitig die Arbeit des anderen aufladen lassen
- .....



**Bemusterung**

## **Rationale(r) Konfliktprävention und -abbau**

- Vorbereitung – ‚Hausaufgaben‘ machen



## Konfliktabbau durch Wechsel der Ebenen

### Deeskalation und Eskalation

- **Deeskalation** - einen Konflikt auf die niedrigstmögliche Ebene herunterstufen



**Falsch eingebaute Induktionsschleife**

## Konfliktabbau durch Wechsel der Ebenen

### Deeskalation und Eskalation

- **Deeskalation** - einen Konflikt auf die niedrigstmögliche Ebene herunterstufen
- **Eskalation** - einen Konflikt zur Lösung auf die nächst höhere (Entscheidungs-) Ebene bringen



## Mangelhafter Asphaltbelag



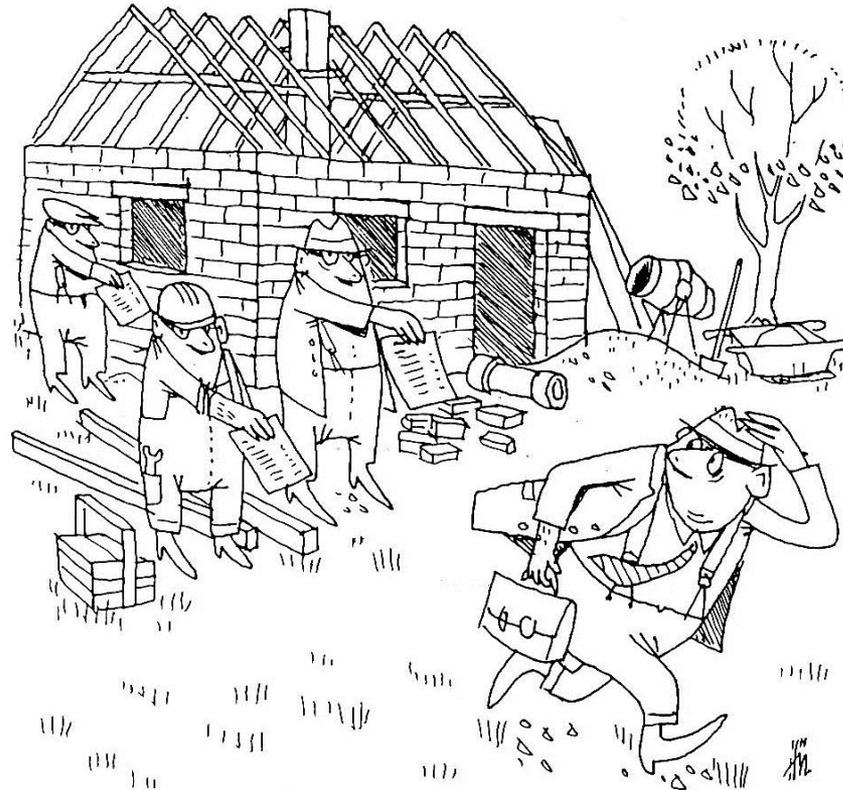
Bemusterung

# Erfolgreiches Fehler-/ Mängelmanagement



## Konfliktabbau durch Kommunikation + Verhandeln

- Kommunikation



Karikatur: Hürlimann

### **Laufendes Baubesprechungsprotokoll/ ,Jour-fix'-Protokoll**

- Dokumentation des Gewesenen  
(Bautenstand)
- Dokumentation von Entscheidungen  
(mit u.U. rechtlich bindender Wirkung)
- Dokumentation der unerledigten Punkte,  
fortlaufend bis zur Erledigung
- Darstellung des weiteren geplanten Ablaufes, der  
nächsten Schritte
- Zuweisung von Verantwortlichkeiten
- Termin-/ Fristsetzungen
- ....



**Konfliktarmer Bauablauf**

Weitere Methoden und Verfahren zur **Konfliktlösung** auf der Baustelle

- **Moderation**
- **Schiedsvereinbarung/ -gutachten**
- **Schlichtung**
- **Mediation**
- **Adjukation**
- **...?**

Aussergerichtliche Konfliktlösung im  
Bauwesen

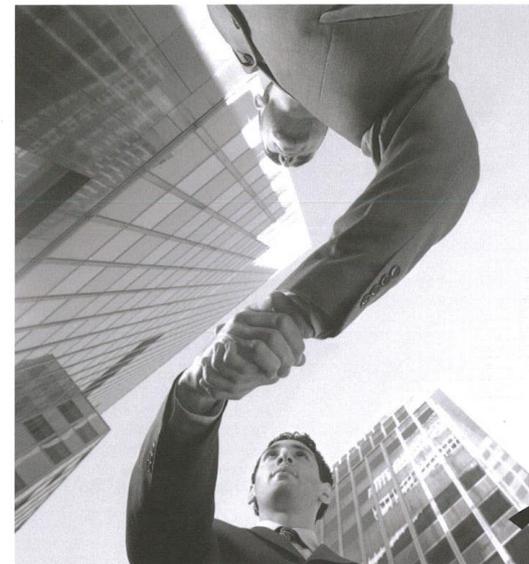
## SL Bau Streitlösungsordnung für das Bauwesen

**STREITLÖSUNGSORDNUNG FÜR DAS BAUWESEN**

*SL Bau*

Mediation  
Schlichtung  
Adjudikation  
Schiedsgericht

Fassung 1. Juli 2013





...oder die bayerische Lösung....

und bedenke:

Dein Auftragnehmer von heute könnte morgen Dein Auftraggeber sein...