

Konfliktmanagement- Kongress 2015

Konflikte am Bau
Ursachenforschung
Prophylaxe
Therapie

Forum „Konflikte am Bau“: Teil 1: Ursachenforschung

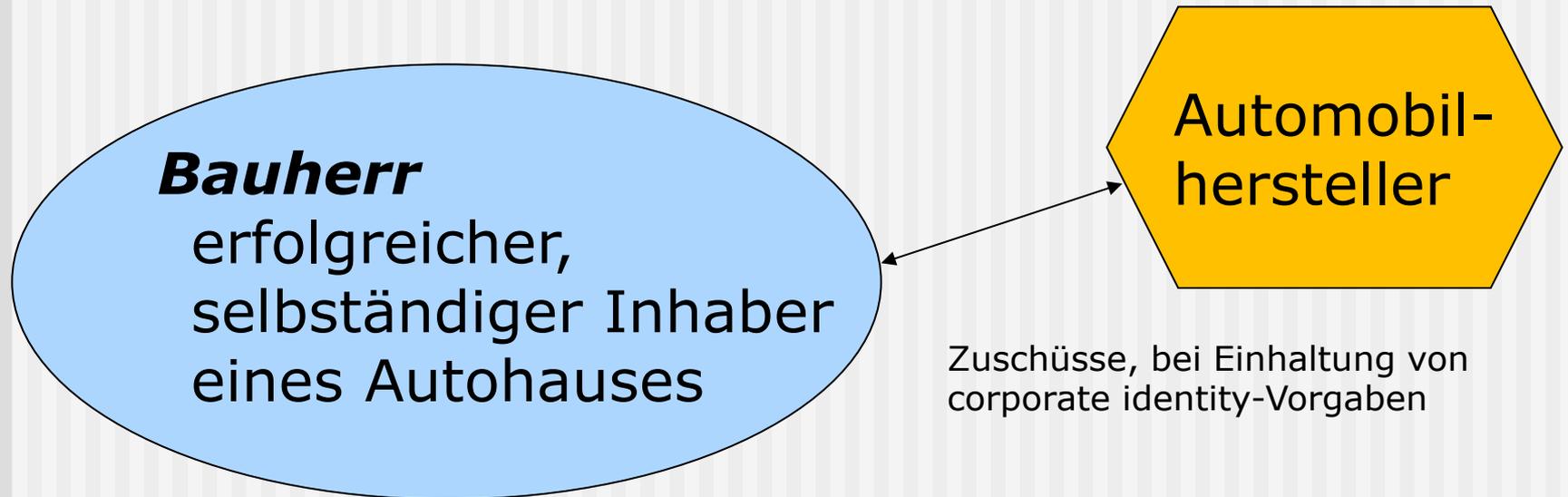
- ***Warum*** dieser Schwerpunkt?
- ***Wie ist der Ablauf?***
- **Wer sind die Akteure?**

Forum „Konflikte am Bau“:

Akteure aus der Regionalnetzwerks „Offensive Gutes Bauen“

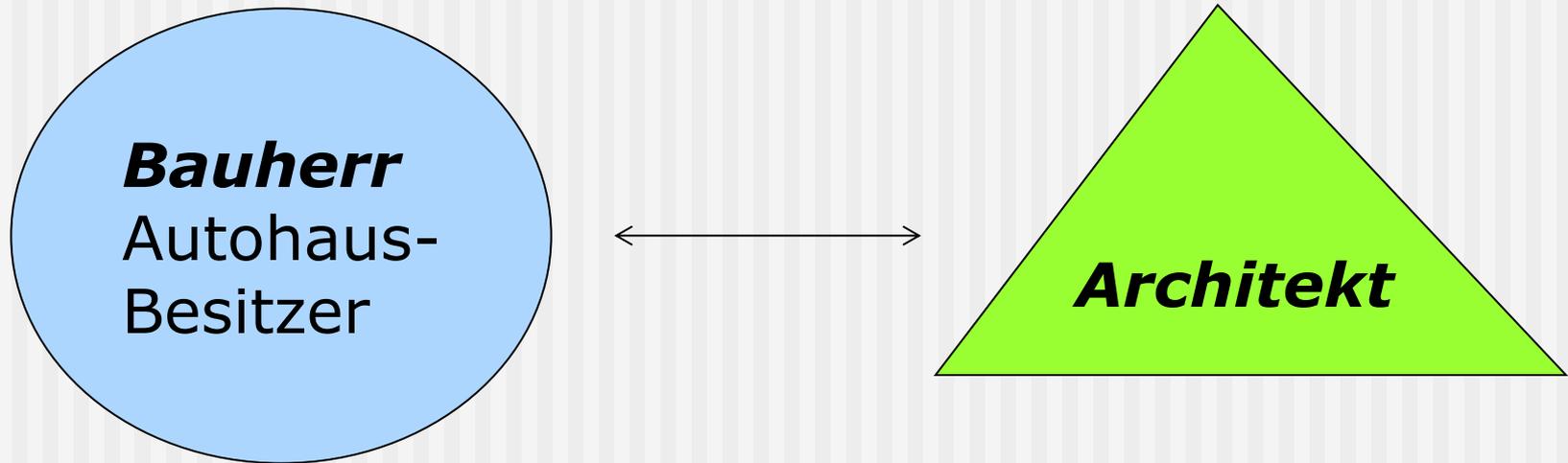
- **Dietmar Hedler:** ö.b.u.v. Sachverständiger für Baubetrieb
- **Cornelia Höltkemeier:** Landesvereinigung Bauwirtschaft, Deutsche Stiftung Mediation
- **Daniel Hofmann:** Handwerkskammer Hannover
- **Stefan Hoffmann:** Archimedes Facility-Management GmbH, Deutsche Stiftung Mediation
- **Andreas Knapp:** Architektenkammer Niedersachsen
- **Prof. Dr.-Ing. Petra Mieth:** FH Lübeck, Bundesverband Mediation e.V., Deutsche Stiftung Mediation, menschen + bauen
- **Jörg Petermöller:** LEGACON Konfliktmanagement, Baumediation e.V., Deutsche Stiftung Mediation
- **Karin Schwentek:** Ingenieurkammer Niedersachsen
- **Bärbel Weichhaus:** mab, Bundesverband Mediation e.V., Deutsche Stiftung Mediation, menschen + bauen

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



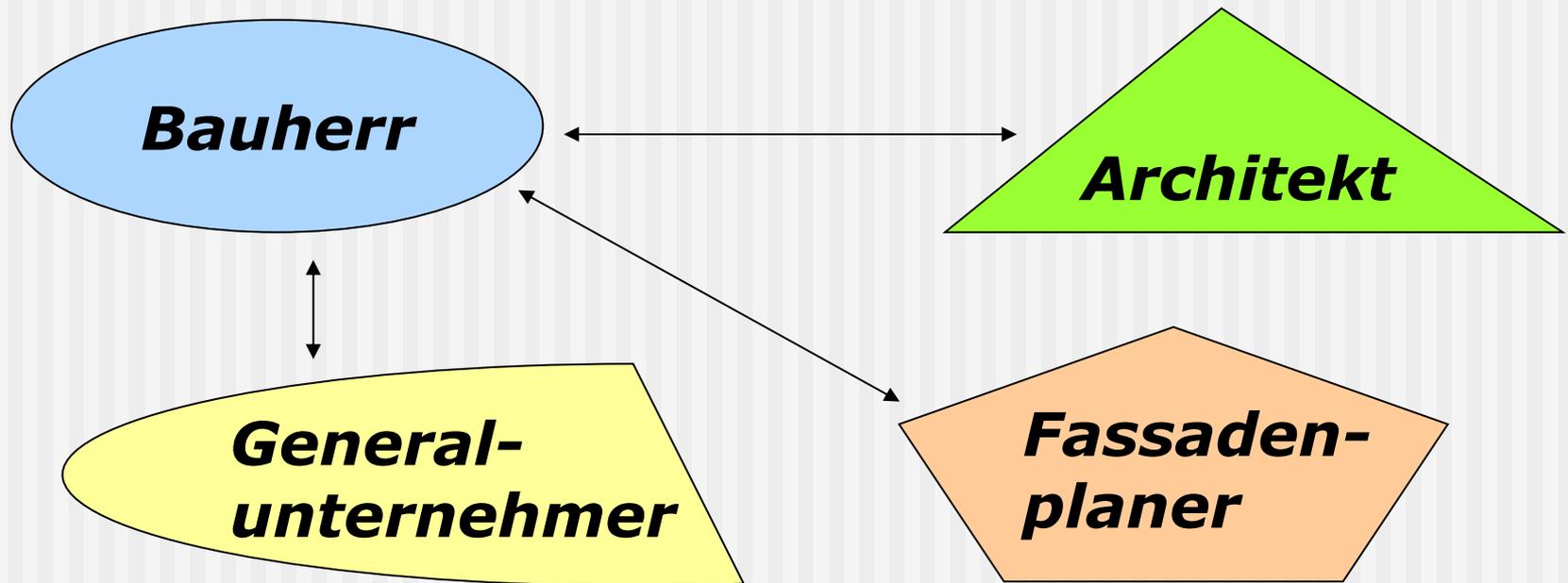
- Erweiterung der Ausstellungsfläche
- Ziel: Präsentation des neuen Fahrzeugmodells im repräsentativen Neubau in 2,5 Jahren

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall: Fakten



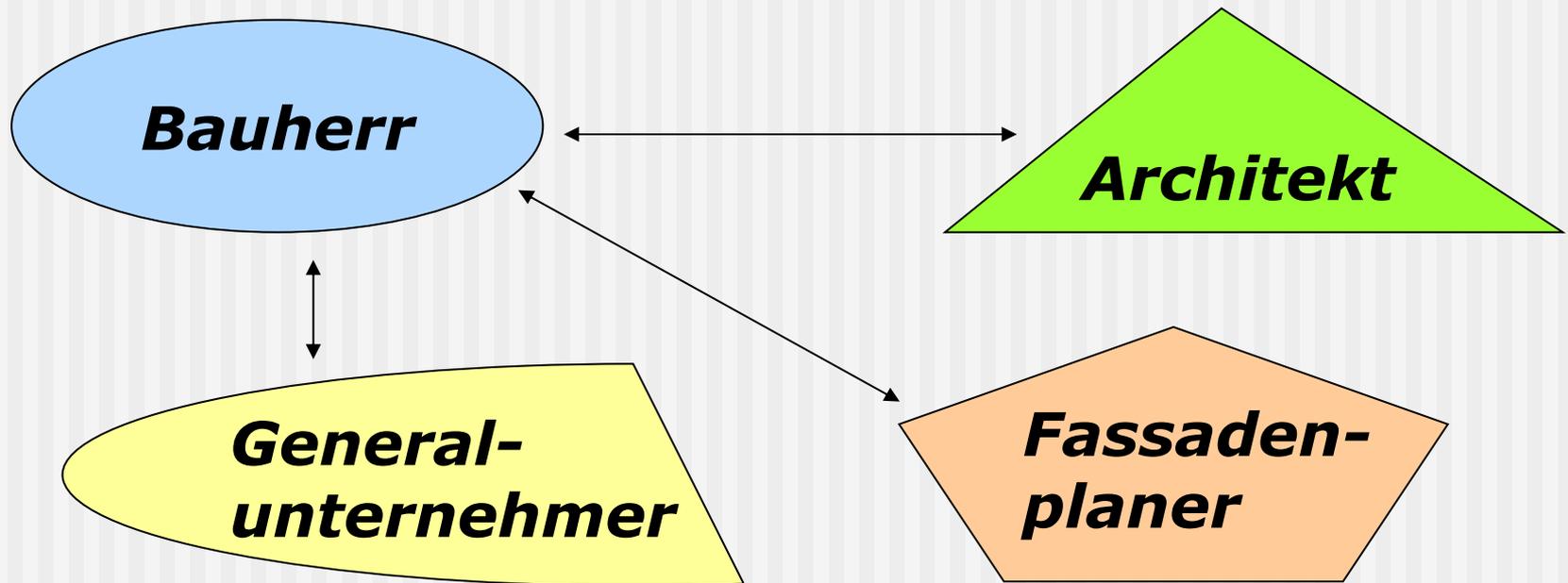
- Rechtzeitige Planung für repräsentativen Bau
- rundes Gebäude überdacht mit einer Glaskuppel,
- Nullebene, ca. 400 m² Ausstellungsfläche,
- erste Etage mit Büroarbeitsplätzen

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall: Fakten



- **GU** wird vom Bauherrn zur Umsetzung beauftragt
- **Fassadenplaner** wird als Unterstützung für den Architekten eingeschaltet

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

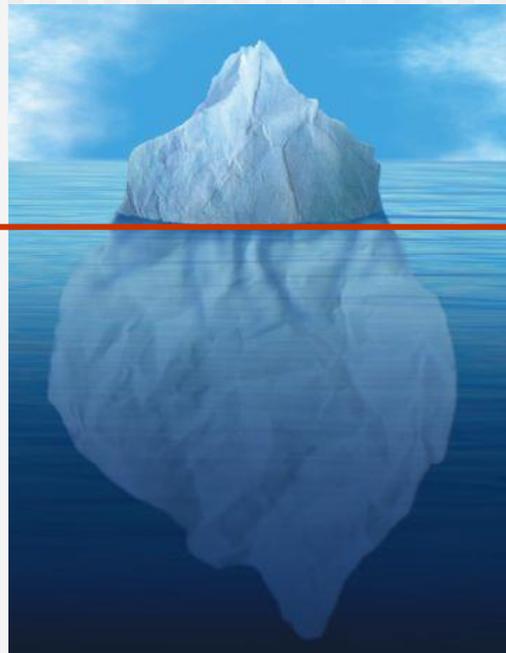


- Ein zweiter Blick auf die Beteiligten!

Forum „Konflikte am Bau“: Eisberg-Modell

Positionen

(Beteiligte Personen)



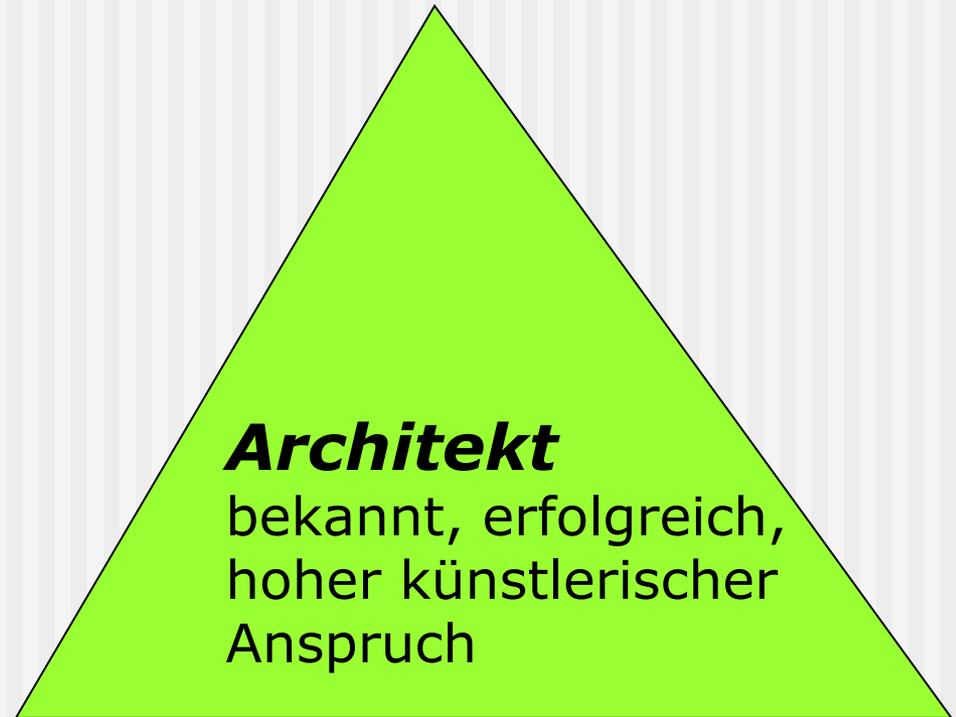
Zahlen, Fakten, Daten
Forderungen
Behauptungen
Ja, Nein – Antworten

Interessen

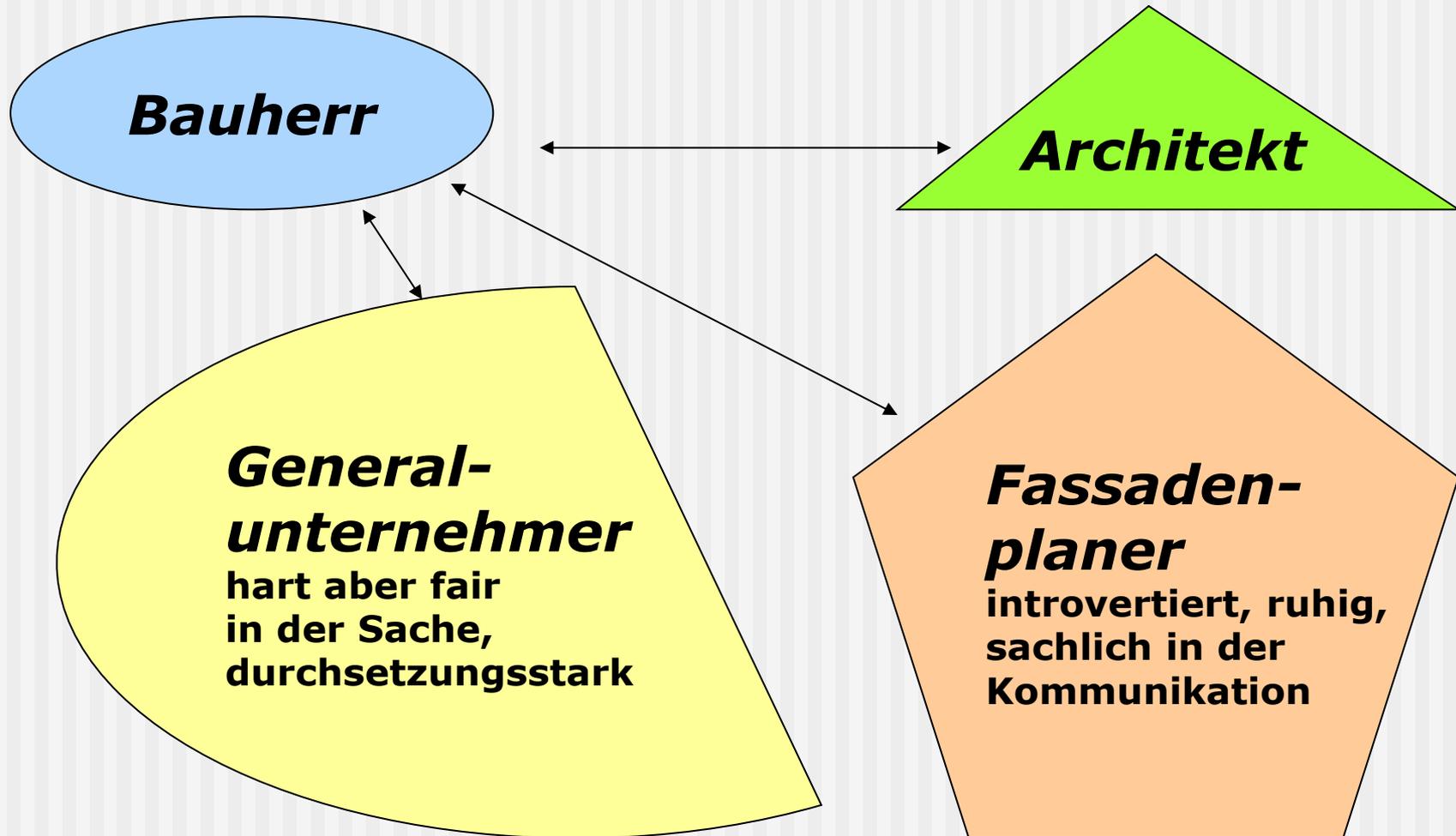
(Individuelle Ziele und
Bedürfnisse)

Individuelle Anliegen
Bedürfnisse, Gefühle,
Wünsche, Befürchtungen

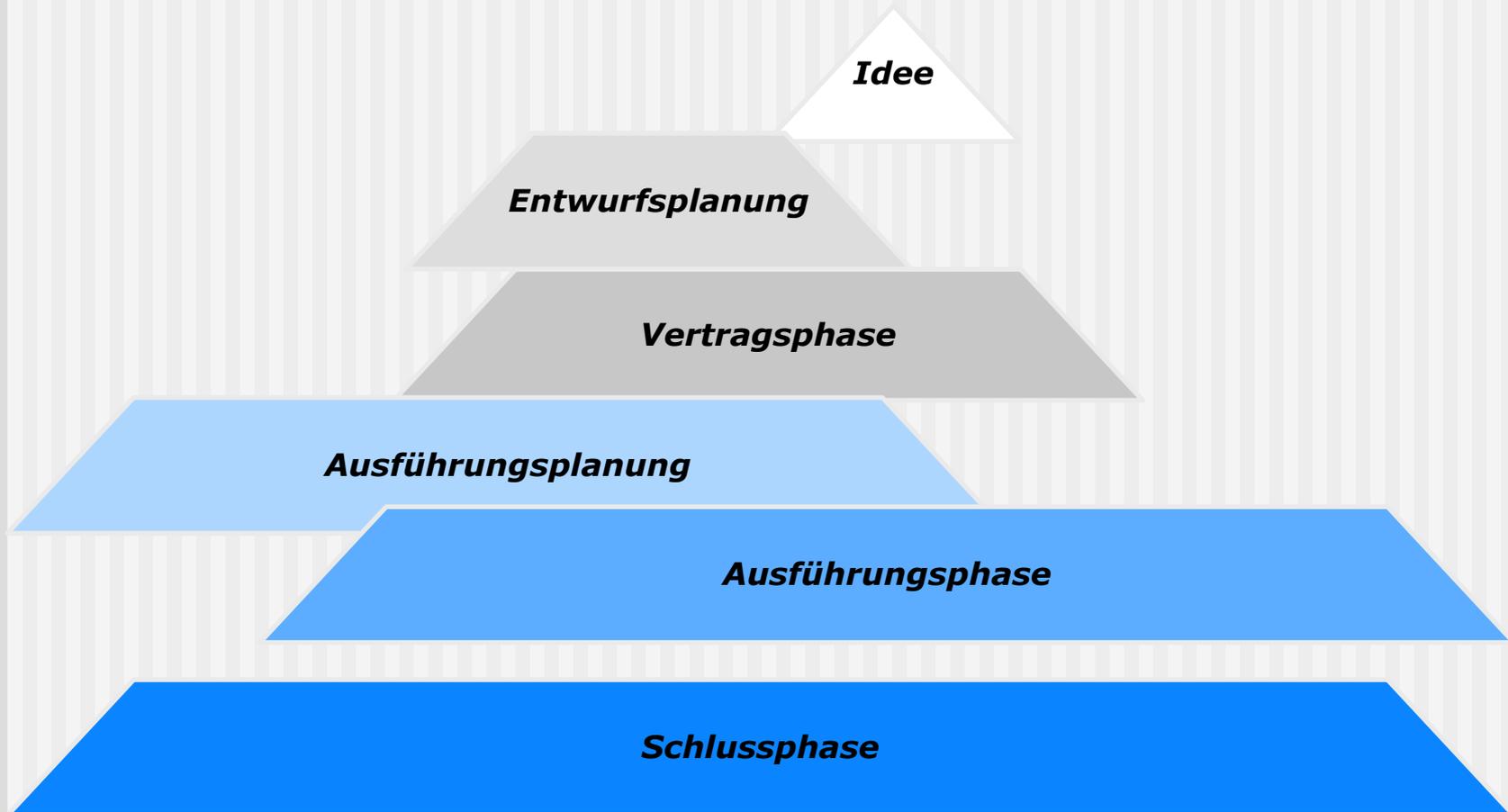
Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall: Innensicht



Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall: Innensicht



Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Ideenphase

- * ***Glaskuppel mit blendfreiem Glas statt mit Beschattungsvorrichtungen***
- * ***Treppengeländer aus Edelstahl mit Glasfüllung***

Entwurfsplanung

Vertragsphase

Ausführungsplanung

Ausführungsphase

Schlussphase

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Ideenphase:

- * *Keine ausreichende Erörterung der Nutzung des Gebäudes in der ersten Etage;*
- * *CI-Richtlinien werden von beiden Seiten nicht konkret thematisiert*

Projektrisiken

Entwurfsplanung

Vertragsphase

Ausführungsplanung

Ausführungsphase

Schlussphase

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Ideenphase:

- * *Keine ausreichende Erörterung der Nutzung des Gebäudes in der ersten Etage;*
- * *CI-Richtlinien werden von beiden Seiten nicht konkret thematisiert*

Projektrisiken

Entwurfsplanung

Vertragsphase

Ausführungsplanung

Ausführungsphase

Schlussphase

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Idee

Entwurfsplanung

- * Streit um die Gestaltung der Wendeltreppe
- * Fehlende Berücksichtigung des blendfreien Glases bei der Planung der Dachneigung

Vertragsphase

Ausführungsplanung

Ausführungsphase

Schlussphase

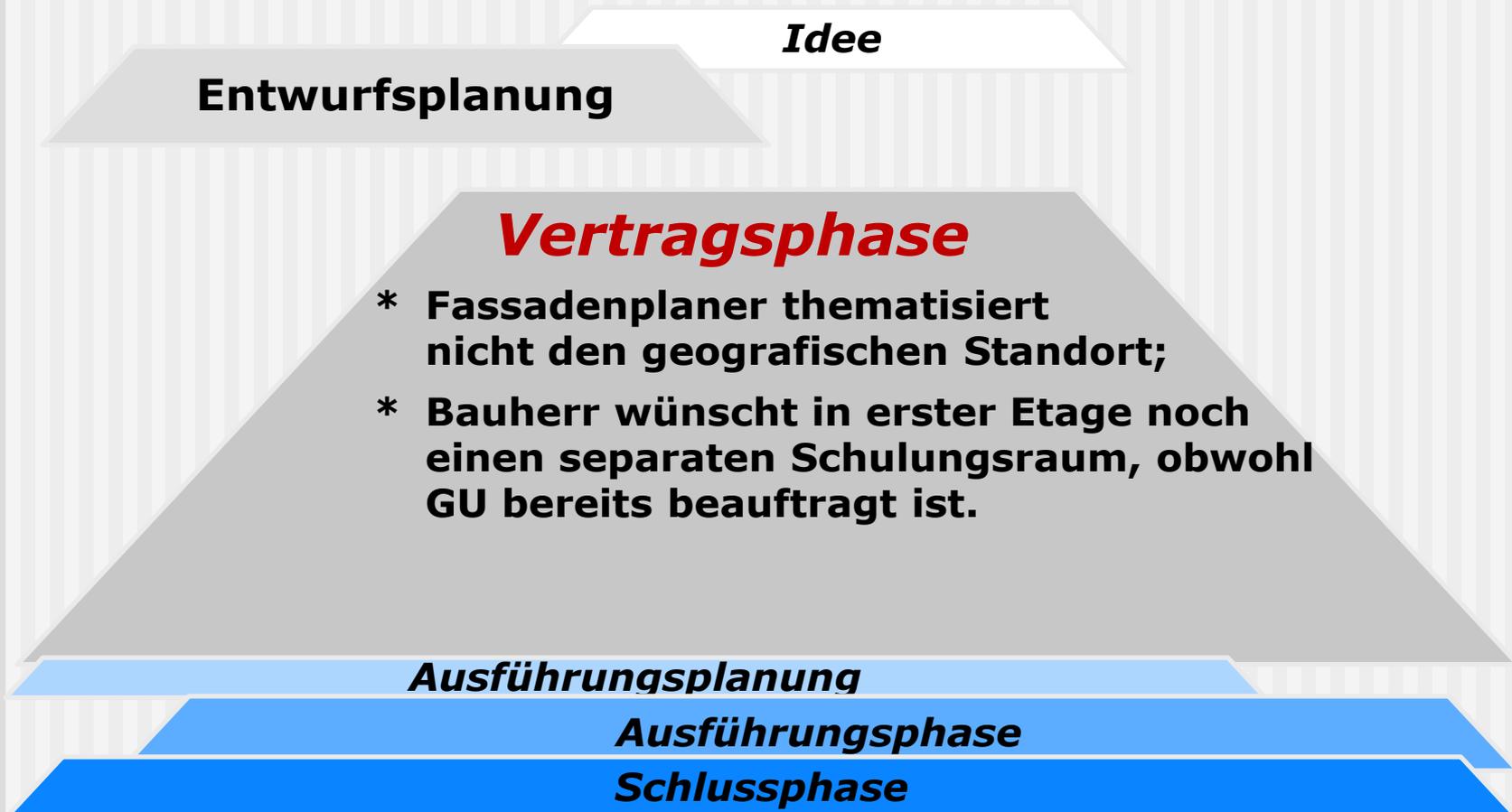
Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



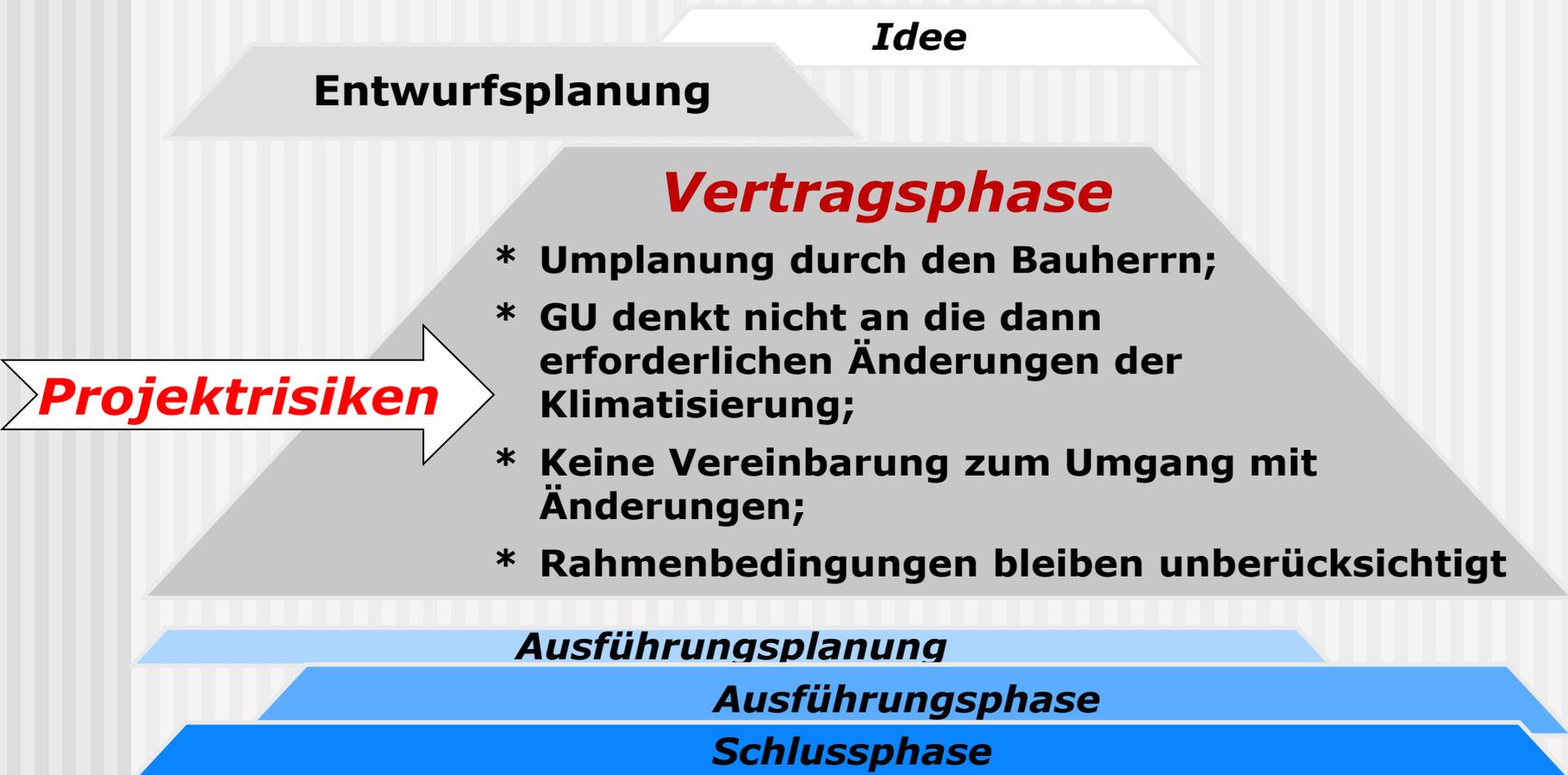
Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



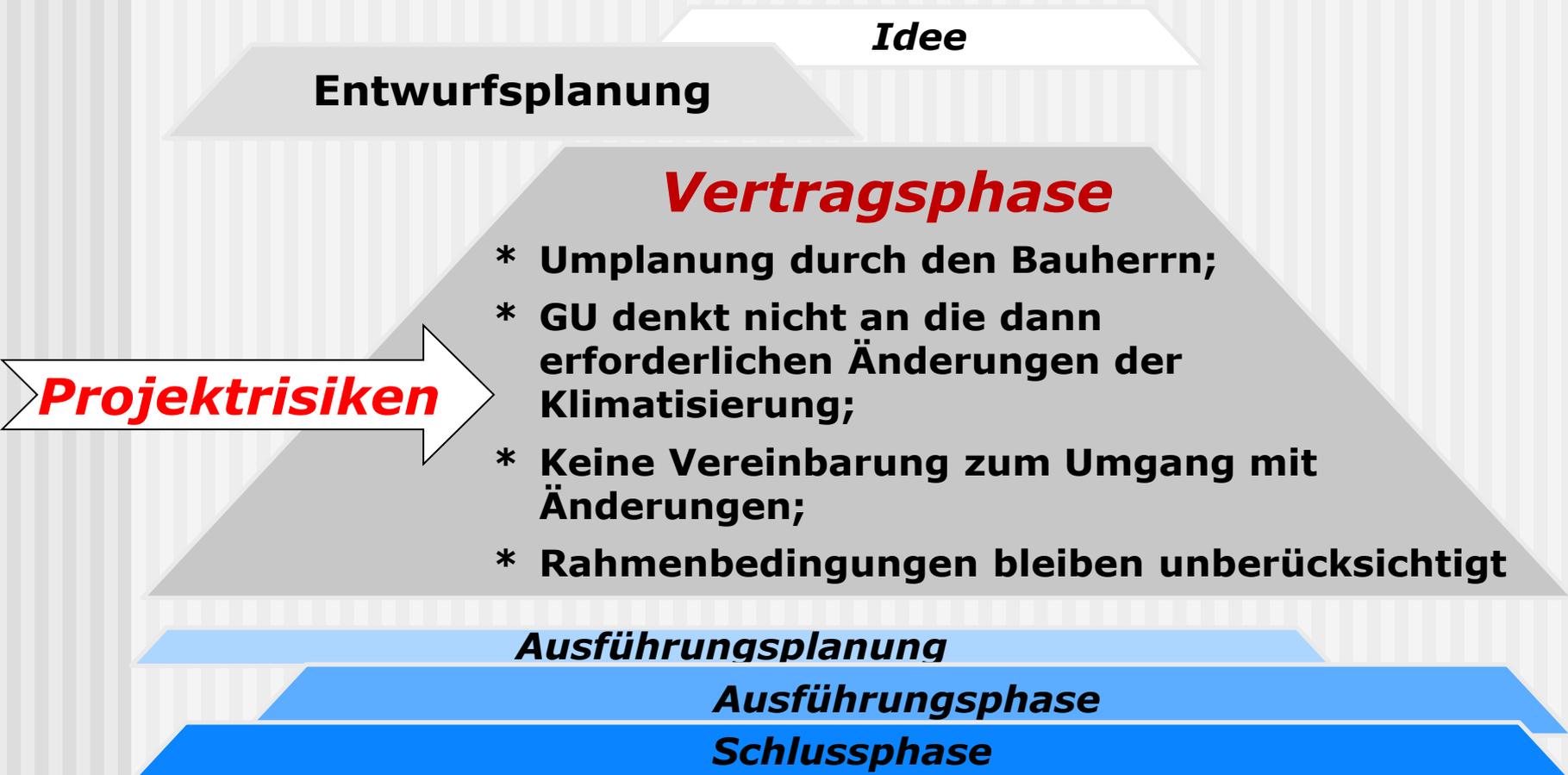
Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



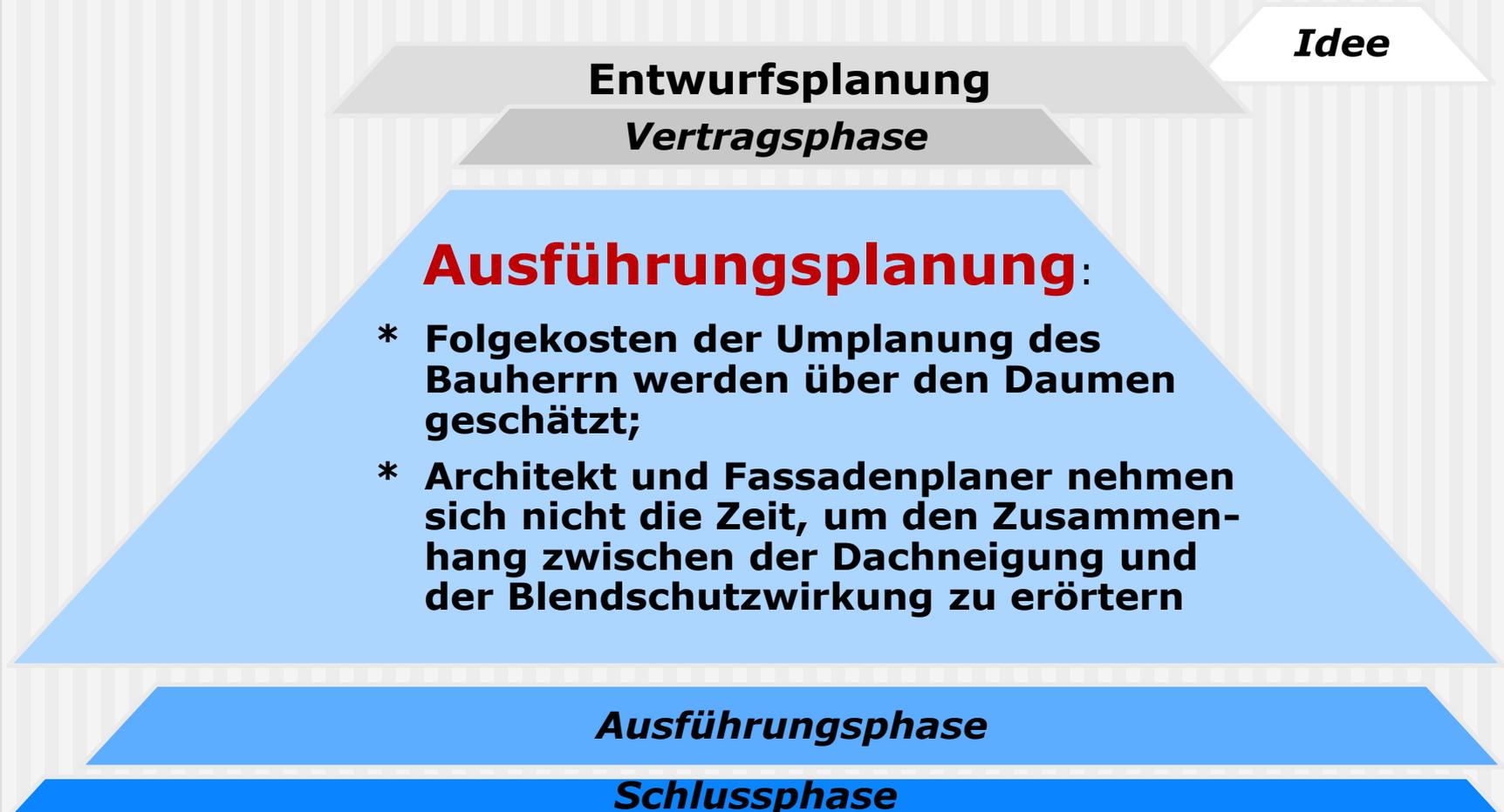
Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Idee

Entwurfsplanung

Vertragsphase

Ausführungsplanung

- * Umplanungen des Bauherrn verursachen Folgekosten;
- * Vergütungsaussagen durch GU ohne vollständige Berücksichtigung aller relevanten Umstände;
- * Hektik bei der Koordinierung

Projektrisiken

Ausführungsphase

Schlussphase

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Idee

Entwurfsplanung

Vertragsphase

Ausführungsplanung

- * Umplanungen des Bauherrn verursachen Folgekosten;
- * Vergütungsaussagen durch GU ohne vollständige Berücksichtigung aller relevanten Umstände;
- * Hektik bei der Koordinierung

Projektrisiken

Ausführungsphase

Schlussphase

Innensicht

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



Ausführungsphase:

- * Keine ausreichende Blendschutzwirkung, da Dachneigung nicht auf den Einstrahlungswinkel des Sonnenlichts in Hannover angepasst ist;
- * Einbau von Jalousie nötig

Schlussphase

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

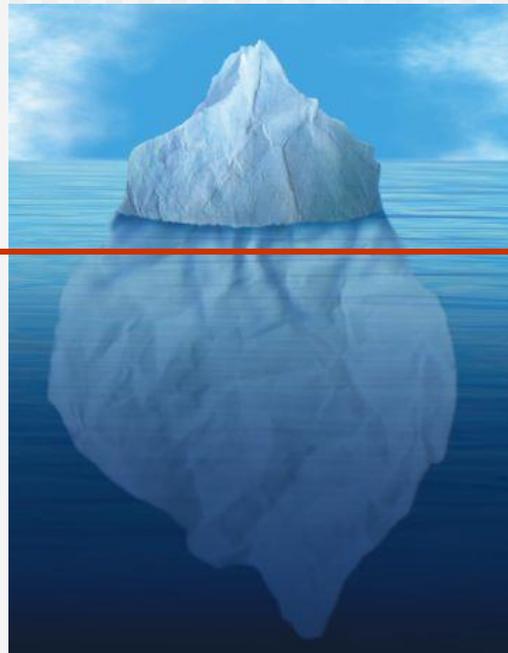


Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



Forum „Konflikte am Bau“: Eisberg-Modell

Beteiligte
Personen



Beschreibung der
Konfliktlage
„Worum geht es?“

Individuellen
Ziele und
Bedürfnisse

Beschreibung der
unterschiedlichen
Wahrnehmung der
Konfliktlage

*Aus vielen Worten entspringt ebenso viel Gelegenheit zum
Missverständnis.*

William James (1842-1910), amerik. Philosoph

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Idee

Entwurfsplanung

Vertragsphase

Ausführungsplanung

Ausführungsphase

Schlussphase:

- * ***Fertigstellung des Neubaus erst nach Einführungstermin für das neue Modell;***
- * ***Mehrkosten durch Belüftungssystem***
- * ***Geländer entspricht CI-Richtlinien nicht***
- * ***Hersteller gibt daher keine finanzielle Unterstützung***

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

Umplanung der *Nutzung*
„Schulungsraum“

Lichtkuppel

**Gestaltung
des Geländers**

**Situation des GU
„zwischen den Stühlen“**

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall

- ***Teil 1: Ursachenforschung:***
*Typische Entstehungssituationen
anhand der Projektphasen*
- ***Teil 2: Prophylaxe und Therapie***
*Möglichkeiten der außer-
gerichtlichen Streitbeilegung
anhand der Konfliktbausteine*

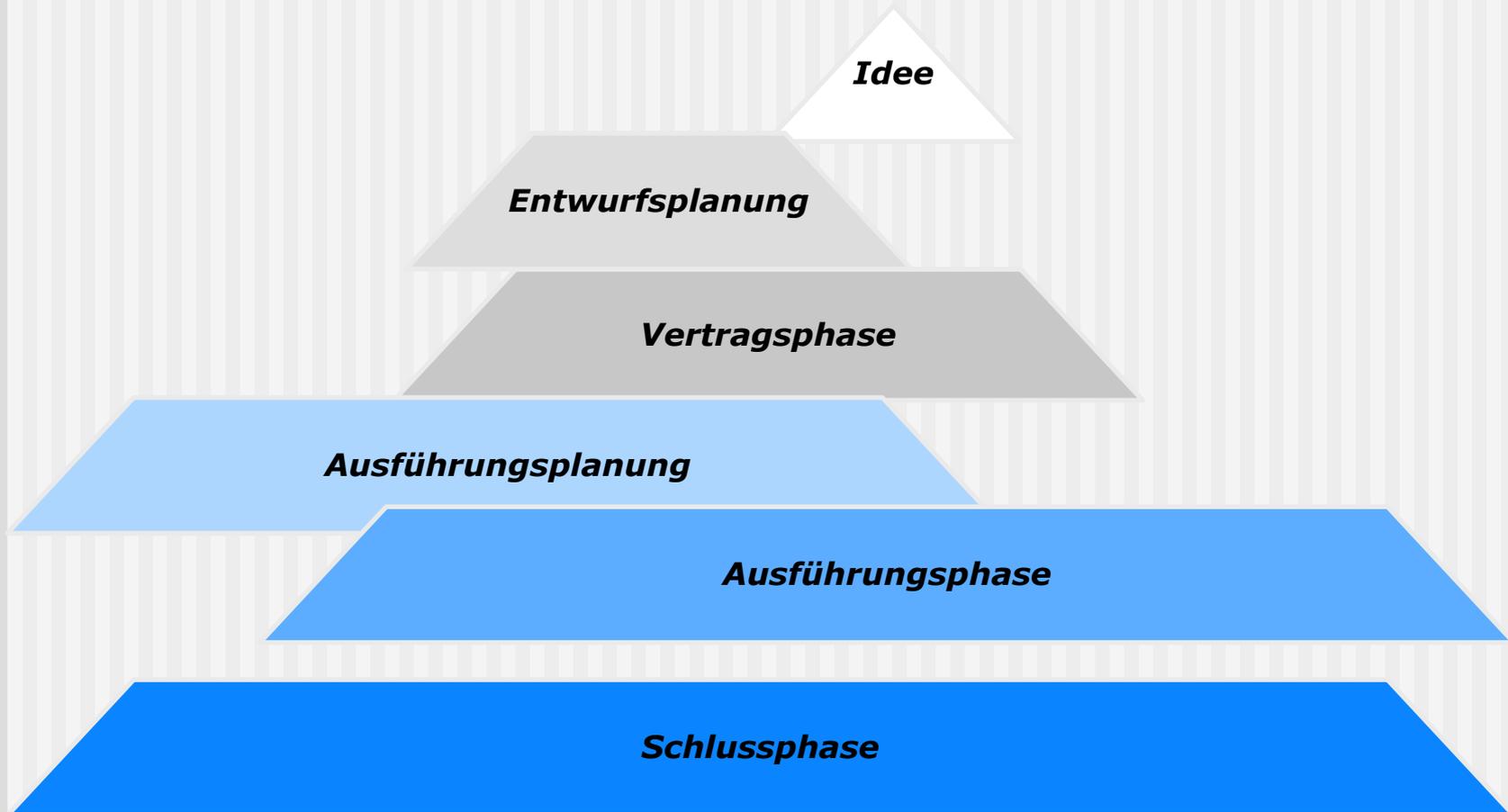
Forum „Konflikte am Bau“

***Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit
im Teil 1 von Forum 1!***

Forum „Konflikte am Bau“

- ***Teil 2: Prophylaxe und Therapie***
- ***beides ist eng verzahnt***
- ***abhängig vom Projektstatus...***

Forum „Konflikte am Bau“: Ausgangsfall



Forum „Konflikte am Bau“

Adjudikation

Schlichtung

**Schieds-
gutachten**

„AKL“

**Verbesserte
Kommunikation
im Vorfeld**

**Mediation,
bzw. mediative
Begleitung**

Forum „Konflikte am Bau“

Adjudikation
Adjudikator

Schlichtung
Schlichter

**Schieds-
gutachten**
Gutachter

„AKL“

**Verbesserte
Kommunikation
im Vorfeld**
Beteiligte

**Mediation
bzw. mediative
Begleitung**
Beteiligte

Forum „Konflikte am Bau“

Adjudikation
Adjudikator

Schlichtung
Schlichter

**Schieds-
gutachten**
Gutachter

„AKL“

**Verbesserte
Kommunikation
im Vorfeld**
Beteiligte

**Mediation
bzw. mediative
Begleitung**
Beteiligte

Wichtig: Einbindung und Zustimmung der Versicherung

Forum „Konflikte am Bau“:

***Umplanung:
„Schulungsraum“***

Lichtkuppel

***Geländer-
gestaltung***

Forum „Konflikte am Bau“:

Umplanung der
Nutzung:
„Schulungsraum“

- Bauherr entscheidet erst in Vertragsphase, dass er noch einen Schulungsraum will;
- Erhebl. Mehrkosten durch gesondertes Belüftungssystem

- **Wie hätte man das Risiko der Umplanung minimieren können?**

Forum „Konflikte am Bau“:

Umplanung der
Nutzung:
„Schulungsraum“

- Bauherr entscheidet erst in Vertragsphase, dass er noch einen Schulungsraum will;
- Erhebl. Mehrkosten durch gesondertes Belüftungssystem

■ **durch verbesserte
Kommunikation?**

Forum „Konflikte am Bau“: verbesserte Kommunikation

Umplanung der
Nutzung:
„Schulungsraum“

• ***Innensicht***

- **durch eine deutlich verbesserte Kommunikation !**

Forum „Konflikte am Bau“: verbesserte Kommunikation

Umplanung der
Nutzung:
„Schulungsraum“

- ***Warum läuft es nicht immer so?***
- ***Was hindert die Parteien an offener Kommunikation?***

Forum „Konflikte am Bau“:



Lichtkuppel

- * Fassadenplaner und Architekt hatten hier jeweils andere Schwerpunkte im Blick**
- * Planung der Dachneigung hätte vorher erfolgen müssen**
- * Jetzt ist es zu spät – es geht um die Kosten:**
- * Beide können sich nicht verständigen**

Forum „Konflikte am Bau“:



Lichtkuppel



Parteien
wünschen
eine
Schlichtung

- * Fassadenplaner und Architekt hatten hier jeweils andere Schwerpunkte im Blick**
- * Planung der Dachneigung hätte vorher erfolgen müssen**
- * Jetzt ist es zu spät – es geht um die Kosten:**
- * Beide können sich nicht verständigen**

Forum „Konflikte am Bau“: „Schlichtung“

- **Ausgangspunkte für die Schlichtung**
 - **Charakter der Kuppel zerstört**
 - **Mehrkosten und zusätzlich erforderlich werdende Betriebskosten**
 - **Einhaltung der Arbeitsplatzrichtlinien bei Wind problematisch**

Forum „Konflikte am Bau“: „Schlichtung“

- **Vorgehensweise**
 - **Berücksichtigung der tatsächlichen Verantwortlichkeiten und Verursachungsbeiträge**
 - **Möglichkeit der Berücksichtigung von praxisnahen Lösungsansätzen**

Forum „Konflikte am Bau“: „Schlichtung“

- **Schlichterspruch**
 - **Architekt trägt $\frac{3}{4}$ der Mehrkosten für die Jalousie**
 - **Fassadenplaner trägt $\frac{1}{4}$ und übernimmt die tatsächliche Installation der Jalousie und Wartung / Betreuung für 5 Jahre durch ihm bekannte Nachunternehmer**

Forum „Konflikte am Bau“:

Lichtkuppel

Parteien
wünschen
eine
Schlichtung

**Wie muss der Konflikt gestrickt sein für eine
Schlichtung?**

Forum „Konflikte am Bau“:



Geländerfüllung

- **Zwei starke Persönlichkeiten ringen um die Frage:**
- **Wie gestalten wir das Geländer repräsentativ und dennoch preislich akzeptabel?**
- **Architekt sieht gebogenes Glas als alternativlos.**
- **Bauherr erachtet diesen Entwurf für zu teuer.**
- **Beide tauschen ihren Standpunkt aus, ohne konkret die Vorgehensweise zur Klärung zu vereinbaren.**
- **Das Projekt droht zu stocken.**

Forum „Konflikte am Bau“:

Geländer- füllung

- **Zwei starke Persönlichkeiten ringen um die Frage:**
- **Wie gestalten wir das Geländer repräsentativ und dennoch preislich akzeptabel?**
- **Architekt sieht gebogenes Glas als alternativlos.**
- **Bauherr erachtet diesen Entwurf für zu teuer.**
- **Beide tauschen ihren Standpunkt aus, ohne konkret die Vorgehensweise zur Klärung zu vereinbaren.**
- **Das Projekt droht zu stocken.**

**Gespräch mit
mediativem Ansatz**

Forum „Konflikte am Bau“: Gespräch mit mediativem Ansatz

■ Ausgangspunkt

- **Architekt:** Gestalter, Ziel, ein repräsentatives Referenzprojekt zu erstellen, hoher Anspruch an eigene Gestaltungsleistung
- **Bauherr:** wirtschaftlich erfolgreich, ehrgeizig, zielorientiert

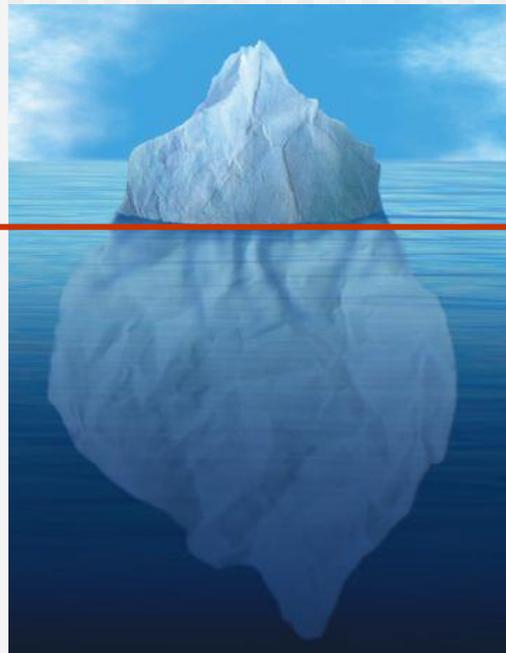
Forum „Konflikte am Bau“: Gespräch mit mediativem Ansatz

- **Vorgehensweise**
 - **Eingehen auf die Interessen der Beteiligten**

Forum „Konflikte am Bau“: Eisberg-Modell

Positionen

(Beteiligte Personen)



Zahlen, Fakten, Daten
Forderungen
Behauptungen
Ja, Nein – Antworten

Interessen

(Individuelle Ziele und
Bedürfnisse)

Individuelle Anliegen
Bedürfnisse, Gefühle,
Wünsche, Befürchtungen

Interessen eröffnen kreative Lösungsoptionen

Forum „Konflikte am Bau“: Gespräch mit mediativem Ansatz

■ Ergebnis

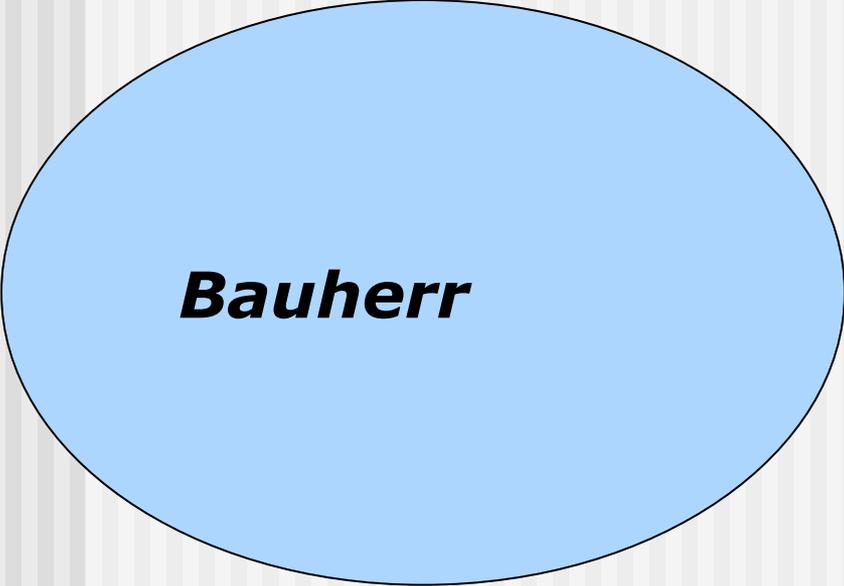
- **Günstigere Segmentlösung für das Gelände**
- **trotzdem Handschrift des Architekten gewahrt**
- **Klärungsnotwendigkeit wegen CI-Förderung ist deutlich geworden**
- **zügiger Projektfortschritt**

Forum „Konflikte am Bau“:

Wenn es schon einen Konflikt gibt?

- **Eigenverantwortung der Parteien,**
- **Reflexion des eigenen Verhaltens:
Was habe ich zum Konflikt
beigetragen?**
- **Was trage ich zur Deeskalation bei?**
- **Wer kann mich bei der
Konfliktlösung unterstützen?**

Forum „Konflikte am Bau“: Welche Fragen helfen bei Rollendefinition?



Bauherr



Architekt



Generalunternehmer



***Fassaden-
planer***

Forum „Konflikte am Bau“:

Bauherr:

- Kommunikation der Bedürfnisse
- Kompetenz einbinden
- Verständnis für einen verbindlichen Termin- und Leistungsplan

Architekt:

- Konsequenz bei Termin/ Leistungsbeschreibung
- Reflexion des eigenen Anspruchs und der Bedürfnisse des Bauherrn
- Koordination innerhalb des Büros

Generalunternehmer

- Sorgfältige Koordination der eigenen Leistung und der Leistung der Nachunternehmer
- „Das Ganze“ im Blick haben
- Sensibilität für Risiken
- In Ruhe kalkulieren/ keine „Schnellschüsse“

Fassaden- planer

Forum „Konflikte am Bau“:

Bauherr:

- Kommunikation der Bedürfnisse
- Kompetenz einbinden
- Verständnis für ein verbindliches Termin- und Leistungsplan

Architekt:

- Konsequenz bei Termin/ Leistungsbeschreibung
- Reflexion des eigenen Anspruchs und der Bedürfnisse des Bauherrn
- Koordination innerhalb des

baubegleitend
„offline“
eingeschalteter
Experte/in

Generalunternehmer:

- Sorgfältige Koordination der eigenen Leistung und der Leistung der Nachunternehmer
- „Das Ganze“ im Blick haben
- Sensibilität für Risiken
- In Ruhe kalkulieren/ keine „Schnellschüsse“

Fassadenplaner

Forum „Konflikte am Bau“:

Bauherr:

- Kommunikation der Bedürfnisse
- Kompetenz einbinden
- Verständnis für ein verbindliches Termin- und Leistungsplan

Architekt:

- Konsequenz bei Termin/ Leistungsbeschreibung
- Reflexion des eigenen Anspruchs und der Bedürfnisse des Bauherrn
- Koordination innerhalb des

baubegleitend
„offline“
eingeschalteter
Experte/in

Generalunternehmer:

- Sorgfältige Koordination der eigenen Leistung und der Leistung der Nachunternehmer
- „Das Ganze“ im Blick haben
- Sensibilität für Risiken
- In Ruhe kalkulieren/ keine „Schnellschüsse“

Vereinbarung
von außergerichtl.
Konfliktlösungs-
modellen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

LANDESVEREINIGUNG
BAUWIRTSCHAFT
NIEDERSACHSEN e.V.

DIETMAR
DH
HEDLER

Handwerkskammer
Hannover

Ingenieurkammer
Niedersachsen



LEGACON



Architektenkammer
Niedersachsen

Deutsche
Stiftung Mediation

menschen + bauen
Institut für Kommunikation und Forschung in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Archimedes
BAUEN | TECHNIK | ENERGIE

BAUMEDIATION e.V.

Barbel Weichhaus
mab
mediation architektur beratung