

Bericht zum Forum 1 - Konflikte am Bau - Ursachenforschung, Prophylaxe und Therapie

von Cornelia Fischer, Freiburg

Das Forum 1 wurde konzipiert und durchgeführt von **Mitgliedern des Regionalwerkes Niedersachsen "Offensive Gutes Bauen"**.

Cornelia Höltkemeier übernahm die Begrüßung und die Moderation des Forums.

Zu Beginn standen drei Fragen im Raum:

- **Wie ist das mit der Mediation im Bauprozess?**
- **In welcher Phase des Bauens entstehen die Konflikte?**
- **Mit welchen Bausteinen begegnen wir diesen Konflikten?**

Um diese Fragen detailliert und praxisnah zu beleuchten erfolgte der Einstieg in einen ganz konkreten Fall. Im Verlauf des Forums mochte man nicht mehr glauben, dass es sich tatsächlich um einen Fall aus der Praxis handelte. Wobei wegen der Komplexität und der Anzahl der Baubeteiligten noch ein Detail für das Rollenspiel im Forum außer Acht gelassen wurde.

Die Baubeteiligten:

Bauherr	Erfolgreicher Inhaber eines Autohauses, plant einen repräsentativen Neubau für die Präsentation eines neuen Fahrzeugmodells, welches in 2,5 Jahren auf den Markt kommt, mit Einhaltung der CI-Richtlinien kann er die finanzielle Unterstützung des Autoherstellers einplanen
Architekt	Renommiert, erfolgreich, anerkannt in der Branche, übernimmt die Aufgabe für den Neubau und plant einen repräsentativen runden Bau mit einer Glaskuppel überdacht, im Erdgeschoss sollen 400 m ² Ausstellungsfläche und im Obergeschoss Büroarbeitsplätze entstehen
Generalunternehmer	wird vom Bauherrn beauftragt, ist erfahren und sehr lange in der Branche tätig
Fassadenplaner	wird vom Bauherrn beauftragt und versteht sein Fach

Bärbel Weichhaus stellt das "Eisberg-Modell" vor.

Vergleichbar mit einem Eisberg ist der kleinste Teil, die Position, die die Baubeteiligten beziehen an der Oberfläche sichtbar. Hierzu zählen Zahlen, Daten, Fakten, Forderungen, Behauptungen.

Der größte Teil, die Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und Befürchtungen bleiben oft verborgen. Sie sind von enormer Bedeutung für das Treffen von Entscheidungen.

Prof. Dr.-Ing. Petra Mieth erläutert hierzu die "Innensicht" der Baubeteiligten.

Bauherr	Überzeugt von sich, ist erfolgreich, zeigt dies deutlich, Repräsentant
Architekt	Erfolgreich und selbstbewusst, weitere Referenz hat für ihn große Bedeutung
Generalunternehmer	Nähert sich der Aufgabe rational und sachlich
Fassadenplaner	Schöpft aus seinen Erfahrungen, verlässt sich auf die Zuarbeit

Wo liegen die Ursachen für Konflikte am Bau?

Die Phasen des Bauprozesses und die Risiken jeder Phase werden definiert. Zur Verdeutlichung werden kurze Sequenzen im Rollenspiel der Baubeteiligten dargestellt.

Bauherr und Architekt treffen aufeinander. Beide schwärmen von ihren Ideen. Sie sind sich einig, dass ein repräsentatives Objekt entstehen soll. Außergewöhnlich sind die Glaskuppel mit blendfreiem Glas und die Wendeltreppe aus Edelstahl mit Glasfüllung. Konkrete Details bleiben bei der Besprechung außen vor.

Schnell wird deutlich, dass sich bereits in der frühen Phase der **Ideenfindung** erste **Projektrisiken** anbahnen:

- Keine ausreichende Erörterung über die Nutzung des Gebäudes auf der Büroetage
- CI-Richtlinien werden von beiden Seiten nicht konkret thematisiert

Bleiben diese Risiken ohne Beachtung, entwickeln sich von Beginn eines Bauprozesses an Konstellationen, die in Konflikte münden können.

In der **Entwurfsplanung** treffen sich Bauherr und Architekt zu einer weiteren Besprechung. Es entsteht Streit über die vom Architekten geplante Wendeltreppe. Bei der Planung der Dachneigung bleibt das blendfreie Glas unberücksichtigt.

Projektrisiken:

- Zeitliche Verzögerung wegen Unstimmigkeiten über die Wendeltreppe
- Technische Voraussetzungen werden vernachlässigt
- Dachneigung ist entscheidend dafür, dass die Blendfreiheit des Glases gewährleistet ist

Die **Innensicht** zeigt:

- Der Architekt als Gestalter steht dem Bauherrn als Kaufmann gegenüber.
- Dem Bauherr erscheint der Vorschlag für die Wendeltreppe zu teuer. Er äußert seine Bedenken und fordert eine Änderung.
- Der Architekt strebt ein Referenzobjekt an, erhebt Anspruch auf seine gestalterische Idee und erklärt sich widerwillig bereit diese zu überarbeiten.
- Beide haben ihren festen Standpunkt und versäumen aufeinander zuzugehen.
- Eine Absprache über den zeitlichen Rahmen, zur Überprüfung der Alternativen für die Wendeltreppe fehlt.

In der **Vertragsphase** kommen der Fassadenplaner und der Generalunternehmer (GU) hinzu.

Der geografische Standort bleibt vom Fassadenplaner unberücksichtigt. Dieser ist jedoch entscheidend für die Blendfreiheit des Glases der geplanten Glaskuppel. Außerdem wünscht der Bauherr in der ersten Etage einen separaten Schulungsraum, obwohl der Generalunternehmer bereits beauftragt ist.

Projektrisiken:

- Umplanung durch den Bauherrn
- GU vernachlässigt die erforderlichen Änderungen der Klimatisierung bei Planung des separaten Schulungsraumes
- Vereinbarungen zum Umgang mit den Änderungen werden nicht getroffen
- Rahmenbedingungen bleiben unberücksichtigt

Die **Innensicht** zeigt:

- GU geht davon aus, dass die Änderungen über einen Nachtrag abgegolten werden.
- Der Bauherr betrachtet seine Wünsche als berücksichtigt.

Während der **Ausführungsplanung** treffen die Beteiligten aufeinander. Jedoch erfolgt kein Termin zu dem alle Baubeteiligten an einem Tisch sitzen. Das fördert ein enormes Informationsdefizit. Die Termine finden unter Druck, Hektik und Zeitnot statt. Dieser Umstand ermöglicht keine genaue, sorgfältige Planung und Kostenermittlung.

Auf Nachfrage des Bauherrn lässt der GU sich drängen und schätzt die Mehrkosten der Umplanung "über den Daumen". Der Architekt und der Fassadenplaner nehmen sich nicht die erforderliche Zeit, um den Zusammenhang zwischen Dachneigung und Blendschutzwirkung zu erörtern.

Projektrisiken:

- Umplanungen des Bauherrn verursachen Folgekosten
- Die Kostenschätzung des GU ist ohne vollständige Berücksichtigung aller relevanten Umstände
- Hektik bei der Koordinierung

Die **Innensicht** zeigt:

- Der zeitliche Rahmen ist sehr eng, dessen ungeachtet erfolgt keine Konkretisierung.
- Gegenseitige Einvernahme und wechselseitiges Verständnis finden keinen Raum.
- Der GU lässt sich unter Druck setzen und dazu verleiten, eine sehr grobe Schätzung für die Umplanung abzugeben.

In der **Ausführungsphase** offenbart sich, dass die Blendschutzwirkung bei der geografischen Lage des Autohauses nicht gewährleistet ist. Die Dachneigung ist nicht auf den Einstrahlungswinkel der Sonne in Hannover abgestimmt. Die Beschattung durch eine Jalousie wird zwingend erforderlich, damit die Arbeitsplatzrichtlinien eingehalten werden können.

Projektrisiken:

- Der Einstrahlungswinkel der Sonne hätte für den Standort des Neubaus berechnet werden müssen

Die **Innensicht** zeigt:

- Architekt und GU haben sich gegenseitig aufeinander verlassen. Beide sind in Bedrängnis.

In der **Schlussphase** werden die Schwierigkeiten für alle Baubeteiligten offensichtlich.

- Das Autohaus ist nicht rechtzeitig zur Einführung des neuen Automodells fertiggestellt.
- Durch das Belüftungssystem des **Schulungsraumes** sind Mehrkosten entstanden.
- Die **Glaskuppel** muss zusätzlich beschattet werden. Hier entstehen Mehrkosten und zukünftig Betriebs- und Wartungskosten.
- Das **Geländer** an der Wendeltreppe entspricht nicht den CI-Richtlinien des Autoherstellers. Der Hersteller verweigert daher die finanzielle Unterstützung.

Der Bauherr ist enttäuscht und in einem finanziellen Dilemma. Sein Ansehen ist in Gefahr.

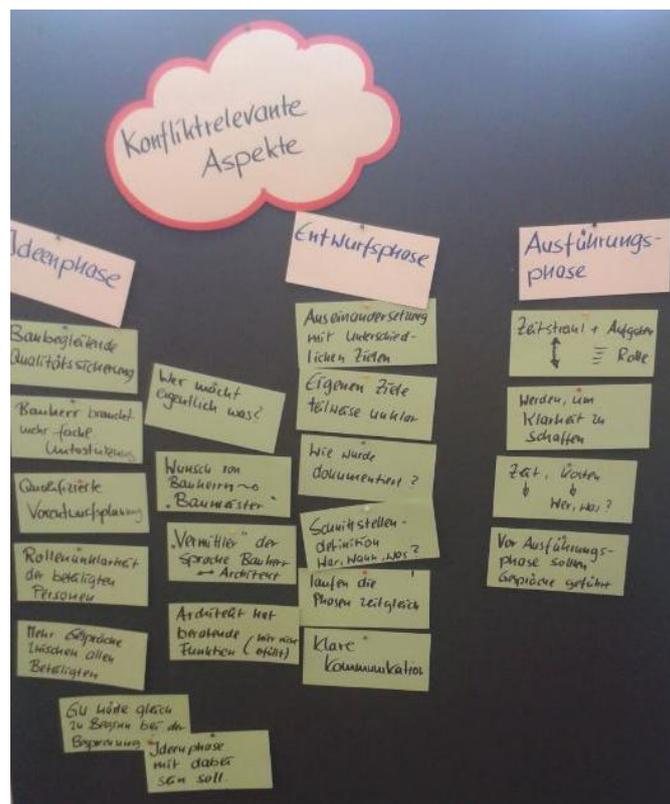
Der Architekt hat sein Ziel ein Referenzobjekt zu erstellen verfehlt.

Der GU sitzt "zwischen den Stühlen".

Der Fassadenplaner ist ratlos.

Was hätte man in welcher Phase besser machen können?

Die Antworten der Teilnehmer des Forums:



ZWISCHENFAZIT

- Ziele der Baubeteiligten so konkret wie möglich definieren
- Rollenklärung aller Beteiligten erforderlich - wer macht was, wann und wie
- Machbarkeit und Ausführungsdetails im Blick behalten
- "Gleiche" Sprache aller Baubeteiligten, klare und offene Kommunikation
- GU, Fachunternehmen und Fachplaner frühzeitig einbeziehen
- Verzahnung der Aufgaben herstellen, Schnittstellen und Abgrenzungen klären
- Zeitlichen Rahmen festlegen und umsetzen
- "Rückblicke" einplanen, zur Überprüfung, ob alle relevanten Aspekte Berücksichtigung gefunden haben

Welche Möglichkeiten der außergerichtlichen Konfliktlösung stehen bei Konflikten am Bau zur Verfügung?

- Schlichtung
- Schiedsgutachten
- Adjudikation
- Mediation und mediative Baubegleitung
- Im Vorfeld verbesserte Kommunikation als Prophylaxe

Und wie steht es mit der Prophylaxe?

Eine verbesserte Kommunikation während des gesamten Bauprozesses würde Konflikten vorbeugen.

Dem stehen die individuellen Hemmnisse eines jeden Baubeteiligten entgegen. Fragen werden gleich gesetzt mit einem Zeichen von Schwäche. Fähigkeiten und Kompetenzen sollen nicht in Frage gestellt werden. Das Gesicht soll gewahrt und die Handlungsfreiheit soll nicht eingeschränkt werden. Angst vor der Reaktion des Anderen ist ebenso ein Hindernis wie die Angst vor zu hohen Kosten.

Diese Bedenken oder Ängste lassen sich beliebig fortführen. So entsteht eine oberflächliche Kommunikation. Zur Erinnerung sei hier nochmals das "Eisberg-Modell" erwähnt.

Für den konkreten Fall werden entsprechend mögliche Methoden vorgestellt, die während des Bauprozesses Konflikte verhindert hätten.

Umplanung des Schulungsraumes

Deutlich verbesserte Kommunikation durch längere Gespräche ohne Zeitdruck hätten diesen Konflikt verhindern können.

Glaskuppel und erforderliche Beschattung

Zu diesem Thema können sich der Fassadenplaner und der Architekt nicht mehr verständigen. Die Frage der Kosten und Folgekosten steht im Raum.

Sie wählen eine **Schlichtung** als außergerichtliches Mittel der Konfliktlösung.

Die Schlichtung wird in einem Rollenspiel dargestellt.

Die Ausgangsthemen der **Schlichtung** sind:

- Charakter der Glaskuppel ist zerstört
- Verteilung der Mehrkosten und der zusätzlich anfallenden Wartungskosten für die Beschattung
- Einhaltung der Arbeitsplatzrichtlinien bei Wind problematisch

Der Schlichter berücksichtigt die tatsächlichen Verantwortlichkeiten und Verursacher. Er berücksichtigt praxisnahe Lösungsmöglichkeiten.

Die Anteile am Schaden sind aus der Verantwortung des Fassadenplaners und des Architekten heraus ähnlich hoch.

Der **Schlichterspruch** ergeht wie folgt:

- Der Architekt trägt $\frac{3}{4}$ der Mehrkosten für Beschattung durch eine Jalousie.
- Der Fassadenplaner trägt $\frac{1}{4}$ dieser Kosten und übernimmt die tatsächliche Installation der Jalousie sowie die Wartung und Betreuung für 5 Jahre durch ihm bekannte Nachunternehmer.

Geländer an der Wendeltreppe

Der Bauherr und der Architekt nutzen eine mediativen Baubegleitung vor Entstehen des Konfliktes.

Die Interessen von beiden Beteiligten werden herausgearbeitet. Sie eröffnen kreative Lösungsoptionen.

Das **Ergebnis:**

- Günstige Segmentlösung für das Geländer, die dennoch die Handschrift des Architekten trägt
- Klärungsnotwendigkeit für die Segmentlösung wegen der CI-Richtlinien und finanzieller Beteiligung des Herstellers
- Zügiger Projektfortschritt

FAZIT

- Konflikte am Bau lassen sich minimieren oder vermeiden.
- Jeder Baubeteiligte muss sein Rollenverständnis für sich selbst deutlich definieren.
- Hinreichende Kommunikation unter Definition der Bedürfnisse beugt Konflikten vor.
- Ein baubegleitender Experte kann in schwierigen Situationen des Bauprozesses zur Lösungsfindung hinzugezogen werden.
- Bei Konflikten stehen außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren zur Verfügung.
- Die außergerichtliche Konfliktlösung kann bereits in den Verträgen vereinbart werden.