

Konflikte am Bau – Ursachenforschung, Prophylaxe, Therapie

(KS) Am 26. September 2015 fand im Landgericht Hannover der **12. Konfliktmanagement Kongress** des Niedersächsischen Justizministeriums statt. Das Regionalnetzwerk Niedersachsen „Offensive Gutes Bauen“ führte das **Forum 1: Konflikte am Bau – Ursachenforschung, Prophylaxe, Therapie** durch, das sich mit den Besonderheiten von Bauvorhaben und den damit möglichen Konfliktsituationen näher auseinandersetzte. Beteiligte Akteure aus dem Regionalnetzwerk waren

- Dipl.-Ing. Dietmar Hedler, ö.b.u.v. Sachverständiger für Baubetrieb
- Cornelia Höltkemeier, Landesvereinigung Bauwirtschaft, Deutsche Stiftung Mediation
- Daniel Hofmann, Handwerkskammer Hannover
- Dipl.-Ing. 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
- RA Jörg Petermöller, LEGACON Konfliktmanagement, Baumediation e.V., Deutsche Stiftung Mediation
- RAin Karin Schwentek, Ingenieurkammer Niedersachsen



Konflikte am Bau – „spielerisch“ gelöst mit Mediation.

- Dipl.-Ing. Bärbel Weichhaus, mab, Bundesverband Mediation e.V., Deutsche Stiftung Mediation, menschen+bauen

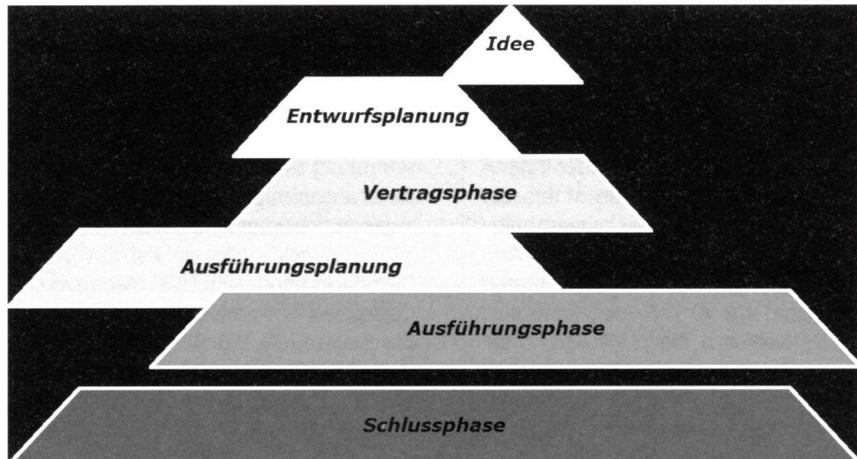
Frau Cornelia Höltkemeier übernahm die Begrüßung und die Moderation des Forums. Ein realer Fall aus der Praxis wurde anonymisiert an Hand von kurzen Einspielungen eines Rollenspiels dargestellt. An diesem Fallbeispiel ließen sich typische „Stolpersteine“ aufzeigen, die mit entsprechenden Kenntnissen um die Umstände vermeidbar wären und auf fast alle Bauvorhaben übertragbar sind. Daher an dieser Stelle eine Kurzdarstellung:

Der Bauherr ist ein erfolgreicher Autohausbesitzer und er plant die Erweiterung der Ausstellungsfläche seines Autohauses. Er wünscht sich einen repräsentativen Neubau, in dem er das neue Fahrzeugmodell, das in zwei Jahren auf den Markt kommt, ansprechend vorstellen möchte. Er kann vom Automobilhersteller finanzielle Unterstützung für den Neubau bekommen, wenn er sich an die Richtlinien der Corporate Identity (CI) hält. **Der Architekt** ist Inhaber eines renommierten Büros, weit über die regionalen Grenzen hinaus bekannt und plant einen repräsentativen runden Bau, überdacht mit einer Glaskuppel. Auf der Nullebene werden ca. 400 m² Ausstellungsfläche für die

PKW, in der ersten Etage Büroarbeitsplätze vorgesehen. **Der Generalunternehmer** wird vom Bauherrn beauftragt und ist schon lange am Markt tätig. **Der Fassadenplaner** wird vom Bauherrn beauftragt und versteht sein Fach. Mit Blick auf die zur Verfügung stehende Zeit wurde das Szenario auf diese vier beteiligten Rollen begrenzt, auch wenn in der Praxis sehr viel mehr Beteiligte zusammenwirken, um das gewünschte Werk zu vollenden.

In den ersten kurz angespielten Gesprächssituationen wurde diese Ausgangslage dargestellt. In der Analyse der einzelnen Gespräche wurden sowohl die rein sachliche Informationsebene als auch die Innensicht und das Rollenverständnis der Beteiligten am Bau einer näheren Betrachtung unterzogen. Die im Forum vertretenen Referentinnen und Referenten hatten den typischen Ablauf eines Bauvorhabens in insgesamt fünf Phasen unterteilt, in denen jeweils die besonderen Situationen, insbesondere die zunehmenden Kommunikations- und Koordinationsherausforderungen, aber auch der ständig steigende Zeitdruck mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu berücksichtigen sind:

Bereits in den ersten Gesprächen zwischen Architekt und Bauherr, in denen es noch um die Ideenfindung ging, wurde deutlich, dass zwar jeder der Beteiligten meinte, sich klar genug geäußert zu haben – Missverständnisse und Kommunikationslücken jedoch schon spätere Konflikte befürchten ließen. Die Auswirkungen waren erheblich: Zunächst konnten sich Architekt und Bauherr nicht über die Ausführung einer aufwendig gestalteten Wendeltreppe (rund, aus Glas) verständigen, was zu erheblichen Zeitverzögerungen führte. Die Ausschreibungen erfolgten zu spät, der Zeitdruck stieg. Dann überlegte der Bauherr, dass in der ersten Etage auch statt eines durchgehenden Großraumbüros doch eher zumindest ein abgeschlossener Besprechungsraum oder noch besser ein Veranstaltungs- und Schulungsraum angebracht wäre. Dies führte dazu, dass das gesamte Konzept der Belüftung und Klimatisierung überdacht werden musste. Die als



Quelle: C. Höltkemeier.

optisches Highlight geplante Glas-Lichtkuppel erwies sich als nicht praxisgerecht, da die Blendwirkung des einfallenden Lichts so stark war, dass an den Bildschirmarbeitsplätzen arbeitsschutzrechtliche Vorgaben nicht eingehalten wurden. Als Lösung blieb nur die Anbringung von Außenjalousien, die den ästhetischen Eindruck mehr als minderten, zusätzliche hohe Kosten und fortwährenden Wartungsaufwand verursachten. Zu guter Letzt fiel noch auf, dass der Automobilhersteller sein CI-Richtlinien geändert hatte und diese mit der aufwendig gestalteten Wendeltreppe nicht übereinstimmte und in Folge keine Zuschüsse gewährt werden sollten. Zur Einführung des neuen Fahrzeugmodells war der Ausstellungsraum jedenfalls nicht fertig geworden aufgrund der vielen Probleme, dies sich im Verlauf des Bauprozesses ergaben. Der Bauherr zeigte sich darüber schwer enttäuscht; er sieht sich hohen Kosten ausgesetzt. Der Architekt konnte seinen Anspruch, sich mit einem weiteren Referenzprojekt zu profilieren, nicht erfüllen. Der Generalunternehmer und der Fassadenplaner haben zwar nach den Ausführungsplänen richtig ausgeführt, sehen sich aber dennoch damit konfrontiert, dass das Objekt nicht mangelfrei ist.

Mit den Teilnehmern des gut besuchten Forums 1, darunter Mitglieder der Ingenieurkammer, anderer Kammern und Verbände, wurde diskutiert, was in welcher Phase hätte besser gemacht wer-

den können, wo also schon Stolpersteine lagen, die man hätte beachten müssen und geeignete Maßnahmen hätte ergreifen müssen. Das Zwischenfazit lautete:

- Baubeteiligten müssen ihre Ziele 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.
- Generalunternehmer, Fachunternehmer und Fachplaner frühzeitig einbeziehen – Verzahnung der Aufgaben herstellen, Schnittstellen und Abgrenzungen klären.
- Zeitlichen Rahmen festlegen und umsetzen – Rückblicke einplanen.

Interessant und spannend zu sehen war, wie sich die Teilnehmer des Podiums in die Diskussion mit eigenen Ergebnissen und Erfahrungen einbrachten. Die von Prof. Dr. Petra Mieht und Dipl.-Ing. Bärbel Weichhaus erläuterten Innensichten an Hand des Eisbergmodells lieferten Erklärungen für die Abläufe. Es kommt eben nicht nur auf Zahlen, Daten und Fakten an, sondern auch auf Kommunikation und Eigenverantwortung.

Als prophylaktische Maßnahmen wurde herausgearbeitet, dass eine Verbesserung der Kommunikation untereinander



Fortsetzung von Seite 4

und das frühzeitige Einbinden von Fachleuten sehr wesentlich sind. Die Heranziehung eines baubegleitenden Experten, der mit mediativen Mitteln eine Baubegleitung durchführt, ist ein gutes Mittel, um Störungen beim Bauprozess vorzubeugen.

Was tun, wenn das Kind dann doch in den Brunnen gefallen ist und Beteiligte nicht mehr allein aus der festgefahrenen Situation herausfinden? Sozusagen als Therapie stellten die Referenten die Möglichkeiten der Konfliktlösung an

Hand der verschiedenen Lösungsmodelle dar. Es kommen Schlichtung, Schiedsgutachten, Adjudikation, Mediation, mediative Baubegleitung in Betracht. Im vorliegenden Fall bot sich für den Streit zum Thema Lichtkuppel ein Schlichtungsverfahren an, das als Rollenspiel angespielt wurde. Auch die mediative Baubegleitung wurde im Rollenspiel dargestellt. Kommunikation mit mediativen Mitteln unter Beteiligung eines Mediators stellte sich als Ansatz für eine kreative Lösung heraus, die mit dazu beitrug, vor allem die finanziellen Auswirkungen abzumildern.

Bereits bei Vertragsschluss, so die Empfehlung der Referenten des Forums, sollte an den Konfliktfall gedacht werden. Durch Vereinbarung einer Schlichtungsklausel, der Mediation und/oder der Heranziehung eines baubegleitenden Experten kann entscheidende Vorsorge getroffen werden. Die Forumsteilnehmer konnten viele interessante Anregungen mitnehmen. Die Ergebnisse des Kongresses können – auch für die sechs weiteren Foren – unter www.km-kongress.de nachgelesen werden. Sie stehen zum Download zur Verfügung.