

# **Konflikte beim Planen und Bauen**

Eine prospektive Studie über Konfliktkultur und Konfliktbearbeitung in der Bauwirtschaft der deutschsprachigen Schweiz

**Europa-Universität Viadrina  
Master-Studiengang Mediation  
Studienjahrgang 2004/2005  
Masterarbeit**

Eingereicht am Freitag, 13. Mai 2005

Jürg Max Gasche Bühler  
Hohlstrasse 86c  
CH 8004 Zürich

Matrikel-Nr.13875

Meiner Frau Bernadette danke ich für ihre Geduld und meinem kleinen Sohn Linus für die Aufheiterungen. Weiter danke ich allen, die mir Zeit für Gespräche und Aufmerksamkeit beim Lektorat zur Verfügung stellten und damit zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben.

### **Vorwort**

Als Jurist beschäftige ich mich schon lange mit Konflikten. In den 80-er Jahren stieß ich auf der Suche nach konstruktiven Verhandlungstechniken auf das Buch „Getting to Yes“<sup>1</sup> – für mich eine Offenbarung. Seit vielen Jahren versuche ich dazu beizutragen, dass Konflikte auf möglichst konstruktive Art, das bedeutet für mich, gestützt auf die Interessen der Beteiligten, gelöst werden können. Bei den Schweizerischen Bundesbahnen beriet ich die Bauabteilung der Kreisdirektion III bei Verträgen für große Infrastrukturbauten als Jurist. Bei einem großen Tunnelbauprojekt regte ich erstmals die vertragliche Festlegung eines Verfahrens zur geregelten Bearbeitung von Konflikten an. Seit 1998 bis heute wurde dieses Verfahren weiterentwickelt, differenziert und wird in allen Verträgen ab einer bestimmten Bausumme vorgesehen. Nun erhalte ich die Gelegenheit, mich bei der Ausarbeitung der Masterarbeit eingehend und systematisch mit dem Thema Konflikte beim Planen und Bauen auseinander zu setzen. Für diese Chance bin ich froh und dankbar.

---

<sup>1</sup> Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce, Getting to Yes, Penguin Books, 1983, USA

## Literaturverzeichnis

Blick, die meistgelesene Schweizer Tageszeitung, erwähnte die „Mediation“ unter anderen in folgenden Artikeln

Hilfe, mein Ex-Partner lässt mich im Stich 1.6.2001 // Spuck-Richter kämpft gegen Freistellung, 14.05.2003 // Konkubinatspaar: Knatsch bei Trennung, 3.2.2004 // Wer hilft uns eine faire Lösung zu finden, 11.6.2004 // Fluglärmstreit: Mediation vor Start gescheitert, 17.7.2004 // Schumann: Coutts ist ein Dickkopf, 28.7.2004 // Couchepin schlichtet Streit um Kriegsbeute, 23.8.2004

*Blunshi Felix, Monnerat Amédée, Pauli Thomas, Righetti Marc* und andere: Erfolgsfaktoren von Bauherrenprozessen. Semesterarbeit Bauprozessmanagement. Fachhochschule Aargau, Wettingen 2004. 47 Seiten

*Boyse Uwe, Plett Konstanze*: Bauschlichtung in der Praxis. Werner, Düsseldorf 2000. XXV - 166 Seiten

*Breidenbach Stephan*: Mediation. Stuktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Dr. Otto Schmidt, Köln 1995. XXXI - 353 Seiten

*Breidenbach Stephan und Henssler Martin (Hrsg)*: Mediation für Juristen. Konfliktbehandlung ohne gerichtliche Entscheidung. Dr. Otto Schmidt, Köln 1997. XVII -216 Seiten

*Dulabaum Nina L.*: Mediation: Das ABC. Die Kunst in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. Beltz, Weinheim und Berlin 1998. 4., neu ausgestatte Auflage 2003. 203 Seiten

*Duve Christian, Eidenmüller Horst, Hacke Andreas*: Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Dr. Otto Schmidt, Frankfurt 2003. 391 Seiten

*Eco Umberto*: Wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt. Doktor-, Diplom-, und Magisterarbeit in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Orig. Come si fa una tesi die laurea, Milano 1977. 10. deutsche Auflage, C.F. Müller, Heidelberg 2003

*Eiholzer Heiner*: Die Streitbelegungsabrede. Ein Beitrag zu alternativen Formen der Streitbeilegung namentlich zur Mediation. Arbeiten aus dem Juristischen Seminar der Universität Freiburg Schweiz. Band 173. Freiburg 1998. XXXIII - 271 Seiten

*Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce*: Getting to Yes, Houghton Mifflin Company, USA 1981. Second edition Penguin Books. 1991, XIX – 200 Seiten

*Flick Uwe*: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowolth, Hamburg 1995. 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 2002. 446 Seiten

*Flucher T., Kochendörfer B, von Minckwitz U., von Viering M. (Hrsg)*: Mediation im Bauwesen. Ernst & Sohn, Berlin 2003. XXXIII - 441 Seiten

*Gasche Jürg*: Mediation beim Planen und Bauen, ein Vademecum des SIA. Zürich 2004. 23 Seiten

*Gukelberger Beatrice*: Konflikt als Luxus. Innenansichten zum Konflikt in Justiz, Mediation sowie ausserhalb davon. Stämpfli, Bern 2004. 157 Seiten

*Haas Esther / Wirz Toni:* Mediation. Konflikte lösen im Dialog. Beobachter. Zürich 2003. 87 Seiten

*Haft Fritjof, von Schlieffen Katharina* (Handbuch Mediation. Verhandlungstechnik, Strategien, Einsatzgebiete. Herausgegeben von München 2002. XXIV - 1497 Seiten

*Hauser Christoph:* Eine ökonomische Theorie der Mediation. Rüegger, Chur / Zürich 2002. 345 Seiten

*Haynes John M., Mecke Axel, Bastine Reiner, Fong Larry S.:* Mediation. Vom Konflikt zur Lösung. Stuttgart 2004. 334 Seiten

*Lenz Cristina, Mueller Andreas:* Business mediation, Einigung ohne Gericht, Geschäftsbeziehungen erhalten, Konflikte lösen, Gerichtskosten sparen. moderne industrie, Landsberg/Lech 1999. 339 Seiten

*Montada Leo, Kals Elisabeth:* Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Beltz, Weinheim 2001. X - 301 Seiten

*Neue Zürcher Zeitung:* die weltweit meistgelesene Zeitung der Schweiz, erwähnte die Mediation unter anderen in folgenden Artikel

Mediation zwischen Ärzten und Spitalleitung Männedorf, 30.11.2002 // Konflikte im Gespräch ohne Richter regeln, das Projekt Straf-Mediation im Kanton Zürich, 7.2.2003 // Neue Lohnverhandlungen bei der britischen Post. Hoffnung auf eine gütliche Einigung, 16.08.2003 // Mediation contra Faustrecht. Eine neue Konfliktlösungskultur an Schulen 30.9.2003 // Was ist Mediation, 11.11.2003 // Mindestens zwei Jahre bis zum Konsens, 17.11.2003 // Statt eine Mediation den Job machen, 30.11.2003 // Sanierung der Sondermülldeponie Bonfol, 5.12.2003 // Mediation zum Arbeitskonflikt des Shop-Ville, 18.12.2003 // Sieben Stunden im Feuerwehr-Sitzungszimmer, 17.7.2004 // Mediations-Vorbereitung kostete 600000 Franken, 4.8.2004 Streit um Pfarrer in Saathen vor der Bereinigung, 19.8.2004 // Mediation für Richter im Streit. Neuer Anlauf für das Versicherungsgericht, 20.12.2004

*Oberndorfer Wolfgang:* Claim Management und alternative Streitbeilegung in Bau- und Anlageverträgen, Teil 1 Grundlagen & Methoden. Manz, Wien 2003. 205 Seiten

*Roth Monika, Schwarz Suzanne, Roth Rolf:*

mediation@konflikte.streit.beziehungskisten.01. Schulthess, Zürich 2001. 154 Seiten;

mediation@konflikte.streit.beziehungskisten.02. Schulthess, Zürich 2002. 171 Seiten;

mediation@konflikte.streit.beziehungskisten.03. Schulthess, Zürich 2003. 201 Seiten

*Schoen Torsten:* Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen. Aus deutscher und US-amerikanischer Sicht Centrale für Mediation, Köln 2003. XXVII - 339 Seiten

# Konflikte beim Planen und Bauen

## Gliederung

<b>Abstract</b> (Zusammenfassung in englischer Sprache) .....	6
<b>I. Einleitung und Zielsetzung</b> .....	7
1. Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung .....	7
2. Motivation für die Untersuchung der Konflikte in der Bauwirtschaft .....	8
3. Die Definition der prospektiven Studie und ihre Fragestellung .....	8
4. Erkenntnisziele .....	8
<b>II. Konfliktreiches Bauen</b> .....	9
1. Projektänderungen .....	9
2. Komplexität und beschränkte Möglichkeit zur Standardisierung .....	9
3. Partner auf Zeit in Zwangsgemeinschaften .....	9
<b>III. Hypothesen</b> .....	10
1. Erste Hypothese .....	10
2. Zweite Hypothese .....	10
3. Dritte Hypothese .....	10
<b>IV. Entscheid für eine qualitative Untersuchung</b> .....	11
1. Die Besonderheiten des Forschungsansatzes .....	11
2. Die Person des Forschers .....	11
3. Die Befragten .....	11
<b>V. Die Fragestellung</b> .....	12
1. Grundsätze .....	12
2. Fragenbereiche .....	12
<b>VI. Die Interviews</b> .....	13
1. Junger Architekt .....	13
2. Der Bauherrenvertreter .....	14
3. Der Bauunternehmer .....	14
4. Älterer Architekt .....	15
<b>VII. Die Auswertung der Interviews</b> .....	16
1. Subjektive Sicht auf die Konflikte .....	16
2. Herausragende Aspekte .....	16
3. Die Konfliktfelder und die Konfliktkultur der Interviewten .....	17
4. Die thematisch geordneten Interviewfragmente .....	20
<b>VIII. Prüfung der Hypothesen</b> .....	50
1. Erste Hypothese .....	50
2. Zweite Hypothese .....	50
3. Dritte Hypothese .....	50
4. Fazit .....	51
<b>IX. Diskussion der untersuchten Konfliktbearbeitungen</b> .....	51
1. Die effektive Konfliktbearbeitung .....	52
2. Die effiziente Konfliktbearbeitung .....	52
3. Die anhaltende Wirkung der Konfliktlösung (Nachhaltigkeit) .....	52
4. Die Verwirklichung des Rechts .....	53
5. Die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung .....	53
6. Die Ausschöpfung des Potentials .....	53
7. Die Versöhnung .....	54
<b>X. Literatur zum Untersuchungsbereich</b> .....	54
<b>XI. Schlussfolgerungen</b> .....	56
1. Die Konflikte werden gelöst .....	56
2. hilfreiche Lösungen und .....	56
3. ....problematische Lösungen .....	56
4. Optimierungen, Ansätze für Forschung und für Angebote .....	57
<b>XII. Expertenrunde zu den Ergebnissen der Untersuchung</b> .....	58
<b>XIII. Schlusswort</b> .....	59
<b>XIV. Anhänge I/ II/ III/ IV</b> .....	59
Erklärung .....	60

**Abstract** (Zusammenfassung in englischer Sprache)

The essay **Konflikte beim Planen und Bauen** explores the conflict experiences of four construction professionals in the German-speaking part of Switzerland. The interviews with two architects, one construction manager of a big landlord and one building contractor reveal a large scale of behaviours and methods pragmatically developed while dealing with many different conflicts.

These conflicts start with program-setting for architectural competitions, with developing and building a private owners house, with sorting out questions of conceiving the structure of a building as well as with disputes about the materials to choose. A large field are quarrels about the costs in proportion to the building performance. Another field of conflicts is the struggle of the landlord's manager with the architect about some expensive design ideas of the latter. In every building defects are detected and have to be corrected and finally it has to be found out of whose responsibility they derive and who has to cover the costs. And of course every building-site is a nuisance to the neighbourhood.

The exploration follows the qualitative method which allows drawing conclusions out of the thoroughly interrogation of a small number of well chosen relevant persons. The proved hypotheses are first, that the time and money resources needed for conflict-management are not systematically taken in consideration when planning the process of conceiving and constructing buildings and third that conflicts are settled in a pragmatic way even using pressure when there is a chance. The second hypotheses that conflicts would only be dealt with if there was no way to by-pass them was not proved. On the contrary the explorer found a great readiness and will with all the interviewed professionals to deal right away with oncoming conflicts.

The results of the exploration were checked with four independent professional experts of the construction industry by having them read and commented the submitted essay. They were asked if the narrated conflicts were reflecting the every-day reality of their professional field of activity and if they agreed with the conclusions of the author.

Finally the author proposes some measures to improve the practice of dealing with oncoming conflicts in construction industry. He proposes a practice of systematically screening conflicts and resolutions as well as additional research to improve unfavourable frame conditions. In difficult cases engaging a mediator could be of use for all the parties involved in conflicts to find solutions that should be better than compromises are which leave one or all sides slightly unsatisfied. Also could it be of general use to train planning and building professionals of all sides by discussing the found pragmatic conflict-management methods in order to develop standards of best practice.

## I. Einleitung und Zielsetzung

Konflikte beim Bauen sind häufig und alltäglich und werden schon in der Bibel beim Turmbau zu Babel als Kommunikationsproblem beschrieben.<sup>2</sup> Dennoch gab es bisher im deutschen Sprachraum keine qualitative Untersuchung der Konflikte und ihrer Bewältigung beim Bauen und Planen (s. unten X). Die vorliegende Studie ist ein Beitrag zur Erforschung der Konfliktbearbeitung und der Konfliktkultur in der Bauwelt<sup>3</sup>.

### 1. Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung

Dank vielen Artikeln in der Tagespresse<sup>4</sup> ist die Mediation mittlerweile als Konfliktlösungsmethode beim Publikum zumindest als Begriff bekannt. Mediation, die eigenverantwortliche Bearbeitung eines Konflikts durch die Beteiligten unter Beizug einer unabhängigen, außerhalb des Konflikts stehenden, neutralen Person, die den Ablauf der Konfliktbearbeitung professionell anleitet und strukturiert, ist im ganzen deutschsprachigen Raum nicht mehr neu.

Mediation ist heute in Europa und in der Schweiz sehr viel stärker etabliert als vor 10 Jahren. Die EU kennt eine Richtlinie zur Mediation.<sup>5</sup> In Österreich gibt es seit dem Jahr 2003 ein Zivilmediationsgesetz.<sup>6</sup> In verschiedenen deutschen Bundesländern wird die gerichtsnahe Mediation erprobt<sup>7</sup>. In den Niederlanden gibt es Erfahrungen mit gerichtsnaher Mediation<sup>8</sup>. In der Schweiz hat der Kanton Genf durch Parlamentsbeschluss im Oktober 2004 die Mediation in seine Zivilprozessordnung eingebettet<sup>9</sup>. Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein hat im Jahr 2001 eine Mediations-Klausel in seine Musterverträge für Aufträge an Architekten-, Ingenieure und Planungsteams<sup>10</sup> und im Jahr 2004 in den Mustervertrag für Generalunternehmer aufgenommen. Weitere Ansätze für einen systematischen Umgang mit Konflikten sind z.B. die Norm „Streiterledigung“ der Schweizer Strassen- Fachleute<sup>11</sup> oder die interne Wegleitung<sup>12</sup> der Liegenschaften – Betriebs Aktiengesellschaft einer Warenhauskette. Der Schweizerische Baumeisterverband hat im Januar 2005 das Projekt „Mediation“ gestartet mit der Absicht, seinen Mitgliedfirmen die Möglichkeiten der außergerichtlichen Konfliktbearbei-

2 1. Buch Moses, Kap. 11

3 Die Untersuchung beschränkt sich auf Konflikte zwischen Planern, Unternehmern und Bauherren und lässt Konflikte im Zusammenhang mit den öffentlich-rechtlichen Baubewilligungs-Verfahren beiseite, in denen Nachbar- und Umweltinteressen geltend gemacht werden können.

4 z.B. in den Tageszeitungen „Blick“ und „Neue Zürcher Zeitung“ (s. Literaturliste)

5 Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 2/2005, S.68

6 Perspektive Mediation, Beiträge zur Konfliktkultur, 2005/1, S.12

7 Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 5/2003, S.192; Heft 6/2003, S. 240 und 245, sowie gemäss Bericht der Rostocker Richter Rinnert, Mack-Oberth und Mahmens während des Master-Studiengang Mediation, Studienjahrgang 2004/2005

8 Referat von Frau Manja Pach, Richterin, über Erfahrungen mit Mediation an Verwaltungs-Gerichten in den Niederlanden, in Zürich am 03.05.2004

9 <http://www.geneve.ch/grandconseil/data/loisvotee/L08931.pdf>

10 Gasche Jürg, Mediation beim Planen und Bauen, S. 21

11 Schweizer Norm SN 641 510 (Normenverzeichnis der Schweizerischen Normenvereinigung unter [www.snv.ch](http://www.snv.ch))

12 freundlich zur Verfügung gestellt durch Heinz Klausner

tung näher zu bringen<sup>13</sup>.

## 2. Motivation für die Untersuchung der Konflikte in der Bauwirtschaft

In der schweizerischen Bauwirtschaft wird die Mediation trotz ihrer Etablierung bisher nur selten eingesetzt obwohl es an Konflikten nicht fehlt<sup>(s. unten VII/3)</sup>. Kein Wunder, denn in der Bauwelt werden Konflikte bereits seit Jahrtausenden auf eigene Art gelöst. Davon zeugt ganz offensichtlich die gebaute Umwelt.

Die lange Tradition Konflikte zu lösen weckte meine Neugier zu untersuchen, welche Konflikte in der Bauwirtschaft alltäglich sind und wie sie gelöst werden. Diesem Interesse entspringt die vorliegende Arbeit.

Nach dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung <sup>(s. unten IV)</sup> untersuche ich, wie Baufachleute mit den im Berufsfeld alltäglich auftretenden Konflikten umgehen, welche Instrumente der Konfliktbearbeitung sie benutzen und wie sie Konflikte lösen.

## 3. Die Definition der prospektiven Studie und ihre Fragestellung

Die Studie kann nicht in einem statistischen Sinn umfassend oder repräsentativ sein. Sie will prospektiv<sup>14</sup> sein. Die Prospektion ist gemäß Duden „die Erkundung nutzbarer Bodenschätze“ und prospektiv bedeutet, „der Aussicht, der Möglichkeit nach“. Mit dieser Studie will ich kleine, abgesteckte Terrains der Bauwirtschaft nach vorhandenen Konflikten und Konfliktlösungen absuchen. Mehr als Prospektion, mehr als eine erste Erkundung nach Aussichten und Möglichkeiten, lassen die beschränkten Ressourcen für diese Arbeit nicht zu.

Vielleicht entdecke ich Bodenschätze in Form einer Konfliktkultur, welche dem Einsatz von Mediation entgegenkommt? Mit Hilfe der Mediation könnten diese Schätze allenfalls veredelt und nutzbar gemacht werden? Das wäre dann die, verglichen mit dem vorgefundenen Zustand, effektivere, effizientere und nachhaltigere Bearbeitung von Konflikten. Angesichts der wirtschaftlichen Kosten<sup>15</sup> von Konflikten könnte sich die Suche lohnen.

## 4. Erkenntnisziele

„Wenn man das Ziel nicht kennt, ist kein Weg der richtige“<sup>16</sup>

### 4.1 Eine Basis für weitere Untersuchungen schaffen

Falls diese Prospektion Ergebnisse zeigt, welche ein erhebliches Potential für die Optimierung

<sup>13</sup> Schweizer Bauwirtschaft, Nr. 2, 26, 01. 05, Seite 5

<sup>14</sup> vgl. auch die Verwendung „prospektiver Verhandlungsvertrag“ in „Die Streitbeilegungsabrede“ von Heiner Eiholzer, Freiburg im Uechtland, 1998 (Diss. genehmigt 1997), S. 126

<sup>15</sup> Schoen Torsten, Konfliktmanagementsysteme, S. 27, Transaktionskosten

der Konfliktwahrnehmung und der Konfliktbearbeitung in der Bauwelt vermuten lassen, werden breitere angelegte und vertiefte Untersuchungen folgen können.

#### 4.2 Direkter Nutzen für verbesserte Konfliktberatung und -bearbeitung

Die direkte und gezielte Bearbeitung des Konfliktfeldes Planen und Bauen durch Fachleute der Konfliktberatung und der Konfliktbearbeitung kann jedoch bereits aufgrund der prospektiv gewonnenen Erkenntnisse unmittelbar verbessert werden.

## II. Konfliktreiches Bauen

Bauen ist in seinem Ablauf sehr konfliktreich. Das dürfte hauptsächlich mit der häufig rollenden Projektentwicklung und mit den laufenden Veränderungen noch während der Realisierung zusammenhängen. Hinzu kommt das komplexe Zusammenspiel vieler Beteiligten.<sup>17</sup>

### 1. Projektänderungen

Laufende Änderungen der Projekte ergeben sich aus den, sich parallel zum Projekt entwickelnden, Bedürfnissen der Bauherren. Projekt-Änderungen entspringen auch dem Wunsch, die jeweils letzte technisch-konstruktive Innovation zu berücksichtigen. Gleichzeitig sollen Kosten, Termine und Qualität gehalten werden. Damit sind Konflikte programmiert.

### 2. Komplexität und beschränkte Möglichkeit zur Standardisierung

Anders als industrielle Massengüter sind die wenigsten Bauwerke Serienprodukte. Das Bauen als Produktionsablauf kann nur bis zu einem bestimmten Grad standardisiert werden. Meist handelt es sich um Einzelanfertigungen, unter immer wieder anderen Rahmenbedingungen.

### 3. Partner auf Zeit in Zwangsgemeinschaften

Der vom Bauherrn eingesetzte Bauleiter und die verschiedensten zum Gesamtwerk beitragenden Bauunternehmer treffen sich auf der Baustelle oft zum ersten Mal. Das Arbeiten von Fall zu Fall in komplexen Strukturen, mit vielen verschiedenen Beteiligten, ist das Spannende beim Planen und Bauen. Es ist gleichzeitig eine große Herausforderung und auch eine Belastung für alle Beteiligten.

---

<sup>16</sup> Dieses Zitat wird auf einer Postkarte dem Koran zugeschrieben. *Se non e vero, e ben trovato*

<sup>17</sup> vgl. auch von Minckwitz Ursula in Flucher, Kochendörfer, Minckwitz, Viering, S. 117

### III. Hypothesen

Die Hypothesen stehen am Anfang der Fragen, mit denen mehr Informationen über die Konflikte in der Bauwirtschaft und ihre Bearbeitung durch ausgesuchte Fachleute zutage gefördert werden soll.

#### 1. Erste Hypothese

*Konflikte, Konfliktlösungen und Konfliktkosten werden in der Bauwirtschaft bei der Planung der Projekt- und Auftragsabläufe nicht bewusst eingeplant.*

Diese Hypothese stütze ich auf meine Wahrnehmungen als Rechtsberater im Baubereich.

In „Erfolgsfaktoren von Bauherrenprozessen“<sup>18</sup> definieren die Autoren 18 Erfolgsfaktoren aus den sieben Bereichen Prozessorientierung, Phasensorientierung, Organisation, Projektmanagement, Team, Kommunikation und Vertragsrecht. Dazu gehören als das Team<sup>19</sup> fördernde Maßnahmen auch „klare Anweisungen für den Umgang mit Konflikten“<sup>20</sup>. Ich erwarte nicht, dass ich in der Praxis häufig auf solche Anweisungen<sup>21</sup> stoßen werde.

#### 2. Zweite Hypothese

*Konflikte werden nur angegangen, wenn sie nicht mehr umgangen werden können (kein schnelles Ansprechen)*

Diese Hypothese stützt sich auf meine eigene und die in unserer Kultur allgemein verbreitete Abneigung, Konflikte offen anzusprechen und auszutragen.

#### 3. Dritte Hypothese

*Wenn Konflikte ausgetragen werden, geschieht dies in einer pragmatischen Art, wenn dies opportun erscheint auch unter Einsatz von Druck.*

Diese Hypothese stütze ich auf meine Wahrnehmungen als Rechtsberater im Baubereich.

Ein Anhaltspunkt für ein latent vorhandenes Drohpotential bei öffentlichen Bauherren ist die von Architekten und Ingenieuren immer wieder genannte Angst, z.B. wegen Beschwerdeführung gegen unkorrekte öffentliche Vergabeentscheide auf die "schwarze Liste" gesetzt zu werden. Wo in dieser Art mit Macht gespielt wird, könnten auch Konflikte in Bauprojekten als Machtfragen wahrgenommen werden.

<sup>18</sup> Blunski Felix, Monnerat Amédée, Pauli Thomas, Righetti Marc und andere, Erfolgsfaktoren

<sup>19</sup> im Minimum der Projektmanager des Bauherren sowie der Projektleiter von Planung und Realisierung, Blunski Felix, Monnerat Amédée, Pauli Thomas, Righetti Marc und andere, Erfolgsfaktoren S. 17

<sup>20</sup> Blunski Felix, Monnerat Amédée, Pauli Thomas, Righetti Marc und andere, Erfolgsfaktoren, S. 32

<sup>21</sup> die bei Fussnote 11 erwähnte Wegleitung weist auf Projektbegleitung, Mediation, Schiedsgericht und ordentliches Gericht hin.

#### IV. Entscheid für eine qualitative Untersuchung

Angesichts der beschränkten Ressourcen entscheide ich mich für eine qualitative Erforschung der Erfahrungen ausgewählter Baufachleute der deutschsprachigen Schweiz.

##### 1. Die Besonderheiten des Forschungsansatzes

Die befragten Personen wähle ich nach ihrer Relevanz und nicht nach ihrer Repräsentativität<sup>22</sup> aus. Relevante Aussagen erwarte ich von Personen mit zehn und mehr Jahre Berufserfahrung.

Die Auswahl darf auch durch das Kriterium der Annehmlichkeit (convenience sampling) bestimmt werden: „Dadurch lässt sich einerseits der Aufwand minimieren; andererseits ist dies bisweilen der einzige Weg, bei begrenzten zeitlichen und personellen Mitteln eine Evaluation überhaupt durchführen zu können.“<sup>23</sup>

Bei dieser Auswahlstrategie lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse nur beschränkt verallgemeinern<sup>24</sup>. Weil die vorliegende Studie prospektiv(s. vorne I/3) sein will, ist dieser Nachteil vernachlässigbar. Um zu prüfen, ob die Erkenntnisse allgemeine Gültigkeit beanspruchen dürfen, lege ich sie vier Experten(s. unten XII) vor.

##### 2. Die Person des Forschers

Der Forscher selbst wird mit „seinen kommunikativen Fähigkeiten zum zentralen ‚Instrument‘ der Erhebung und Erkenntnis“.<sup>25</sup> Diese zentrale Bedeutung kommunikativer Fähigkeiten entspricht dem Alltag in Mediations- Gesprächen und ist so der Erforschung von möglichen Mediations- Feldern gut angemessen. Von der Person des Forschers hängt es ab, welchen Zugang er zum Forschungsfeld findet und ob seine Erkenntnisse aufschlussreich sind oder „auf eine Bestätigung dessen hinauslaufen, was er vorher schon wusste“.<sup>26</sup>

##### 3. Die Befragten

Die Ergebnisse basieren auf der strukturierten Befragung von vier Baufachleuten, Vertreter je eines großen Bauherren, zweier Planungsbüros und einer Bauunternehmung. Als „gute Informanten“ zeichnen sie sich durch Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten zur Reflexion und Artikulation aus und können die notwendige Zeit für die Befragung aufbringen<sup>27</sup>.

Sie sollen authentisch sein, einen spezifischen institutionellen Kontext und eine spezifische

<sup>22</sup> vgl. Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S.105

<sup>23</sup> Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S.110

<sup>24</sup> Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S.110

<sup>25</sup> Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S. 87

<sup>26</sup> Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S. 96, vgl. auch hinten, Kap VIII/4

Professionalisierung repräsentieren. Sie sollen in ihren jeweiligen beruflichen Rollen Repräsentanten ausgebildeter Subjektivität und als Akteure rund um Planungs- und Bauabläufe Repräsentanten eines interaktiv hergestellten und herstellbaren Handlungsraumes sein<sup>28</sup>. Alle ausgewählten Interviewpartner erfüllen die genannten Anforderungen.

## V. Die Fragestellung

Neben der Auswahl der Befragten bestimmt die verfolgte Fragestellung, welches Niveau der Verallgemeinerung angemessen und erreichbar ist.<sup>29</sup>

### 1. Grundsätze

Jeder Frage liegt eine Hypothese, eine Annahme, eine Vermutung zugrunde<sup>30</sup>. Es gehört zum Ausbildungstraining eines Mediators, seinen Fragen an die Konfliktbeteiligten Hypothesen zugrunde zu legen. Er darf sich nicht an seine Hypothesen klammern, sondern wird die alten verwerfen und neue bilden, wenn dies aufgrund der erhaltenen Antworten nötig sein sollte<sup>31</sup>. Dieses Basistraining hilft einem forschenden Mediator, denn „entscheidend ist, dass der Forscher eine klare Vorstellung über seine Fragestellung entwickelt und dabei offen bleibt für neue und im besten Fall überraschende Ergebnisse“.<sup>32</sup>

Die Fragen sind „so zu formulieren, dass darüber nicht implizit eine Vielzahl von anderen Fragen zugleich aufgeworfen ist und dadurch die Orientierung... die [die Fragestellung] bieten soll, zu diffus wird“<sup>33</sup>. Die Fragen sollen anregen: Die Befragten sollen sich in ihre Erinnerungen vertiefen können und über das unangenehme Thema „Konflikte“ möglichst viel Aufschlussreiches erzählen. Die Befragung wird durch einen Interview-Leitfaden (s. Anhang I) strukturiert.

### 2. Fragenbereiche

Die Fragen betreffen den Hintergrund, die Erfahrung und Berufspraxis der Interviewten. Danach folgen Fragen zu den Konflikten auf der Sachebene und auf der Personenebene sowie zur Bearbeitung der Konflikte in den verschiedenen Projektphasen beim Planen und Bauen. Erfragt werden auch die Erfahrungen mit diversen Bearbeitungsmethoden und die Unterstüt-

---

27 Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S. 110, zitiert Morse, 1998, S. 73

28 Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S. 112 f.

29 Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S. 82, und vorne 2.3 die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse

30 vgl. dazu Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S.77

31 Larry S. Fong, anlässlich des Mediationstrainings im Kurs 10 der Fachhochschule Aargau, im Sommer 2003. vgl. auch John M. Haynes, Axel Mecke, Reiner Bastine, Larry S. Fong. Mediation. Vom Konflikt zur Lösung, s. 175

32 Flick Uwe, Qualitative Sozialforschung, S. 77

zung in der Konfliktbearbeitung durch die Firma. Schliesslich interessieren Quervergleiche (“Benchmarking”) betreffend Konfliktbearbeitung, das “Funktionieren” verschiedener Formen der Konfliktbearbeitung und die Anforderungen der Interviewten an eine gute oder sogar optimale Konfliktbearbeitung.

## **VI. Die Interviews**

Ich führte vier Interviews zwischen dem 9. Januar und dem 17 März 2005 durch. Interviewpartner waren ein junger Architekt, ein Bauherrenvertreter, ein Bauunternehmer und ein älterer Architekt.

Keiner der Interviewten gehört zu meinem engeren Freundeskreis. Der junge Architekt ist seit ungefähr einem Jahr mein Nachbar. Den Bauherrenvertreter lernte ich als Studienkollege in meiner Basisausbildung in Mediation an der Fachhochschule Aargau kennen. Den Bauunternehmer und den älteren Architekten fand ich über berufliche Kontakte.

Die Interviews dauerten zweieinhalb bis knapp vier Stunden. Bei allen Interviews war die Stimmung gut. Das Interviewthema – Umgang mit Konflikten – empfand ich als sehr persönlich und es war eine gute Erfahrung, dass sich alle Interviewpartner im Gespräch mit mir offen dazu äusserten.

Nachfolgend stelle ich die Interviewpartner und ihre Situierung im Beruf sowie die Themen der von ihnen beschriebenen Konflikte vor. Fragmente der Interviewtexte sind in der Auswertung (unten VII/4) zitiert. Die zusammenhängenden Interviewtexte finden sich im Anhang III.

### **1. Junger Architekt**

Der junge Architekt machte sich vor acht Jahren selbständig hat insgesamt 11 Jahre Berufserfahrung.

#### **1.1 Situierung im Beruf**

Während seines Architekturstudiums an der Eidgenössischen Technischen Hochschule absolvierte er ein einjähriges Praktikum in einem Büro für Wohnungsbau, arbeitete dann zwei Jahre in einem Büro für Landschaftsarchitektur und machte sich schliesslich nach einer Studienreise durch die USA selbständig. Das von drei Inhabern geführte Büro beschäftigt insgesamt neun Personen. Dieses Team gewann diverse Städtebauliche- und Architekturwettbewerbe und erlangte über Fachkreise hinaus Bekanntheit durch eine erfolgreiche Rahmenpla-

nung für die Überbauung einer Industriebrache einer großen Schweizer Stadt. Nebst Um- und Ausbauten baute das Architekturbüro Einfamilienhäuser und realisierte neulich den Umbau und einen größeren Neubauteil eines Schulhauses.

## 1.2 Dargestellte Konflikte

Die Beispiele betreffen die Konfliktprävention im Planungsablauf durch sorgfältige Kommunikation, die Arbeit der Jury im Zusammenhang mit Architekturwettbewerben und den Ablauf der Planung und des Baues eines Einfamilienhauses.

## 2. Der Bauherrenvertreter

Der Interviewpartner arbeitete von 1995 bis 2004 als verantwortlicher Projektleiter des Bauherrn für eines der größten Hochbauprojekte der Schweiz.

### 2.1 Situierung im Beruf

Nach einer Hochbauzeichnerlehre studierte er an einer Fachhochschule Architektur und bildete sich später in einem Nachdiplomstudium in Raumplanung weiter. Im Alter von dreißig Jahren wechselte er aus seiner damaligen Tätigkeit als Bauleiter eines Architekturbüros zur Bau-sektion einer großen Unternehmung im öffentlichen Dienstleistungsbereich. Nach vierzehn Jahren, in denen er nebst zahlreichen mittleren Projekten auch ein Großprojekt betreut hatte, übernahm er von 1995 bis 2004 die Leitung des Ausbauprojekts einer technischen Hochschule. Seit Ende 2004 hat er eine neue leitende Position bei einem öffentlichen Bauherrn inne.

### 2.2 Dargestellte Konflikte

Die dargestellten Konflikte stammen aus einem Großprojekt, das in zwei Phasen von 1997 bis 2001 und von 2001 bis 2004 gebaut wurde. Während der Bauausführung gab es Konflikte mit dem Totalunternehmer bei der Festlegung und der Vergütung von Mehr- und Minderleistungen und bei der Bereinigung von Offerten für Beststellungsänderungen. Bei den Konflikten mit dem Architekten ging es um gestalterische Wünsche, die den Bau verteuerten.

## 3. Der Bauunternehmer

Der Bauunternehmer, stellvertretender Direktor der Abteilung Bauausführung einer sehr großen Bauunternehmung, stellte mir zu Beginn anhand einer kurzen Präsentation auf seinem Laptop die Firma vor. Die ursprünglich schweizerische Firma ist seit mehr als einem Dutzend Jahren Tochter eines großen Konzerns. Durch diese Anbindung hat die Firma internationale

Verbindungen. Der Konzern ist weltweit tätig.

### 3.1 Situierung im Beruf

Seinen Einstieg in den Beruf machte er als ausgebildeter Bauzeichner, dann bildete er sich zum diplomierten Bauführer weiter. Vorerst arbeitete er zehn Jahre in einer Unternehmung, wo er die Abteilung Hoch- und Tiefbauten entwickelte. Nach dieser Erfahrung machte er sich mit einem eigenen Bauleitungsbüro selbständig. Später wurde er in die Geschäftsleitung einer größeren Bauunternehmung berufen. Vor drei Jahren wechselte er die Firma und arbeitet seither in seiner jetzigen Position.

### 3.2 Dargestellte Konflikte

Im ersten Fall beschwerte sich der Bauherr über eine offensichtlich mangelhafte Glasfassade. In wachsender Zahl zerbarsten die angebrachten Glaselemente aus unerfindlichen Gründen. In einem zweiten Fall machte ein Baumeister, der von der Großunternehmung des Bauunternehmers als Subunternehmer beauftragt worden war, Mehrleistungen geltend, welche über die vereinbarte Pauschale hinausgingen. Er reichte 37 Nachtragsforderungen ein. Im dritten Fall ging es um das Nebeneinander einer Grossbaustelle und zwei Theaterbetrieben, die aus existenzieller Notwendigkeit während der Bauarbeiten laufend weiter Proben und Vorstellungen geben mussten.

## 4. Älterer Architekt

Der ältere Architekt wirkt besonnen und doch spontan. Er führte mich vor dem Beginn des Interviews durch den Betrieb. Dadurch erhielt ich einen Eindruck, wie die Mitarbeiter arbeiten, zum Teil in kleinen Gruppen an verschiedenen Projekten, die sich in der Planung oder bereits in der Ausführung befinden.

### 4.1 Situierung im Beruf

Seine Karriere begann er mit einer Hochbauzeichnerlehre in einem unbedeutenden Planungsbüro für Großbauten. Im anschließenden Studium am Technikum (heute Fachhochschule) wurde ihm bewusst, was er in seinem bisherigen Berufsleben alles noch nicht gesehen hatte. Darauf suchte er sich ein Planungsbüro mit weiterem Horizont, wo er 25 Jahre später jetzt noch arbeitet. Inzwischen ist er über verschiedene Stufen zu einem der drei Büropartner geworden.

### 4.2 Dargestellte Konflikte

Bei einem Schulhausbau kam es zur Auseinandersetzung ob die Toilettenanlagen dezentral,

nach Überzeugung des Vertreters des Bauherrn die beste Lösung, oder zentral gebaut werden sollten. Eine konzeptionelle Frage des Grundrisslayout.

Häufig entstehen Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit Materialentscheiden. Beim geschilderten Fall ergab sich eine Auseinandersetzung um den Bodenbelag in der Schulküche.

Ein weites Feld für Auseinandersetzungen ist das Verhältnis von Preis und Leistung. Im Beispiel wollte eine Grossbank ein historisches, denkmalgeschütztes Gebäude umbauen. Die Auseinandersetzung mit der Bauherrschaft drehte sich im Wesentlichen darum, dass sie das Projekt zu Kosten realisieren wollte, die weit unter der Kostenprognose des Architekten lagen.

## VII. Die Auswertung der Interviews

Die Auswertung stützt sich auf die im Anhang III wiedergegebenen Interviewtexte. Aus diesen Interviewtexten übernommene Aussagen sind kursiv gesetzt und mit dem Kürzel des jeweiligen Interviewpartners versehen: Für den jungen Architekten AJ, für den älteren Architekten AA, für den Bauherrenvertreter BV und für den Bauunternehmer BU. Auf Fußnoten für einen exakten Bezug auf die genaue Fundstelle im Anhang verzichte ich, da sie die Aussagekraft der Arbeit nicht erhöhen.

Bei der Auswertung veränderte sich meine Wahrnehmung der aufgezeichneten Inhalte der Interviews. Durch das Splitten der Texte nach Themenbereichen eröffnete sich mir eine veränderte Sichtweise auf den Umgang meiner Interviewpartner mit den von ihnen geschilderten Konflikten und auf das Thema *Konflikte beim Planen und Bauen* insgesamt (vgl. unten VIII und XI).

Die Arbeit mit den Textfragmenten erinnerte mich an Analysen in chemischen Labors. Auch dort werden die Proben zuerst einmal im Mixer zu Brei gemacht und danach untersucht.

### 1. Subjektive Sicht auf die Konflikte

So, wie die Interviews angelegt sind, wird jeder Konflikt nur aus der Sicht eines Beteiligten dargestellt. Bei keinem der dargestellten Konflikte ist es also möglich, zu einer umfassenden Sichtweise zu gelangen, welche die Konfliktwahrnehmung alle Beteiligten einschliesse. Eine solche Gesamtsicht der Konflikte zu untersuchen ist jedoch nicht das Ziel dieser Arbeit (s. oben I/4).

### 2. Herausragende Aspekte

Der Übergang von Spannungen zwischen unterschiedlichen Interessen zu offenen Auseinandersetzungen und schwereren Konflikten ist fließend. Vor allem in den Gesprächen mit den

Architekten kam zum Ausdruck, dass ein Planungsverfahren das Ringen um Lösungen ist, welches schliesslich zu einem fertigen Bauwerk führen soll. Die Planung als Entscheidungsverfahren besteht in einem hohen Maß aus Auseinandersetzungen und Konflikten – die jedoch alle gelöst werden, sofern sich Bauherr und Architekt nicht trennen<sup>34</sup>. Jedes Verhalten der Beteiligten in diesem Verfahren ist ein Konfliktverhalten, das je nach seiner Ausprägung eine einvernehmliche Lösung oder einen Machtentscheid fördert. Zu beobachten ist, wie diese Auseinandersetzungen und Konflikte gelöst werden, und zu fragen ist, ob und wie die Beteiligten diesen unvermeidlichen Ablauf schonend und effizient gestalten können (s. XI/4).

Bei beiden Architekten ist ein hoher Anspruch an die architektonische Qualität und Gestaltung des Bauwerks spürbar. Setzt sich die Bauherrschaft durch, indem sie auf einem dunklen Essplatz in der Küche (AJ) oder auf teuren, zentralen Wasserabflüssen in Schultoiletten (AA) besteht, ist dies aus der Sicht der Architekten nicht zum Vorteil der Bauherrschaft. Es gibt Bereiche, wo die Architekten hart bleiben und sich durchsetzen. Sie wollen zum Gesamtergebnis stehen können (AJ). Weil sie wissen, dass die realisierten Projekte der Vergangenheit der Humus sind, auf dem die künftigen Früchte ihrer Arbeit gedeihen, akzeptieren Architekten mit hohem Qualitätsanspruch kein architektonisches Mittelmaß (AA). Für den Vertreter eines Bauherrn kann es frustrierend sein, wenn der Architekt seine Gestaltungswünsche ohne Rücksicht auf die Mehrkosten und mit allen, ihm zur Verfügung stehenden Mitteln des Einflusses und der Macht (BV) durchsetzt. Für den Unternehmer geht es bei der Lösung der Konflikte sehr stark um Ruf und Ansehen. Er geht deshalb sehr umsichtig und analytisch vor und scheut weder die Kosten noch den Aufwand für ein faires Vorgehen, das zu einer einvernehmlichen Lösung führen kann (BU).

Allen vier Interviewten ist es ein großes Anliegen, die Konflikte nicht vor Gericht auszutragen und die Anwälte wo immer möglich im Hintergrund zu haben. Nur einer hat in seiner Berufspraxis einmal einen Bauprozess erlebt.

### 3. Die Konfliktfelder und die Konfliktkultur der Interviewten

Die in VII/4 wiedergegebenen Interviewfragmente habe ich vorerst den Bereichen Konfliktverständnis<sup>(4.1)</sup>, Konflikte und Spannungsfelder<sup>(4.2)</sup>, Rahmenbedingungen<sup>(4.3)</sup>, Erfahrungswissen<sup>(4.4)</sup>, Konfliktverhalten<sup>(4.5)</sup>, Wahrnehmung<sup>(4.6)</sup>, Schulung des Konfliktverhaltens<sup>(4.7)</sup>, Systematischer Umgang mit Konflikten<sup>(4.8)</sup>, Intensität der Konflikte und Beziehung der Beteiligten<sup>(4.9)</sup>, Bearbeitungsmaßnahmen und Vorgehensweisen<sup>(4.10)</sup>, Ergebnisse der Konfliktbearbeitung<sup>(4.11)</sup>, weiterführende Erkenntnisse<sup>(4.12)</sup> und schliesslich Zufriedenheit mit den Ergebnissen<sup>(4.13)</sup> zu-

<sup>34</sup> vgl. Hauser, S. 66 zur Alternative Exit oder Voice, d.h. Trennung oder Auseinandersetzung

geordnet. In einem zweiten Schritt gab ich den Textfragmenten zusammenfassende Überschriften aus welchen sich das Bild der Konfliktfelder und der Konfliktkultur der Interviewten ergibt. Ein Bild großer Kompetenz betreffend Konflikten und dem Umgang mit ihnen.

Die Interviewten haben klare Vorstellungen, welches die generellen *Kennzeichen guter Konfliktbearbeitungen und -lösungen*<sup>(4.12/b)</sup> sind.

**Konflikte und Spannungsfelder**<sup>(4.2)</sup> ergaben sich aus *unterschiedlichen Zielvorstellungen der Parteien*<sup>(4.2/a)</sup>, aus *Auseinandersetzungen um Mittel und Wege*<sup>(4.2/b)</sup> zur Erreichung des gemeinsamen Ziels, auch aus *subjektiven Nutzerinteressen*<sup>(4.2/d)</sup>, welche im Gegensatz zu Lösungsansätzen stehen, die aufgrund fachkompetenter Beurteilung die richtigen wären. Dieser Gegensatz spielt sowohl bei *Auseinandersetzungen um Konzepte*<sup>(4.2/e)</sup>, wie bei *Auseinandersetzungen um die Materialwahl*<sup>(4.2/f)</sup> eine Rolle.

Im Laufe der Realisierung des Bauprojekts sind mit *Kompetenzüberlagerungen*<sup>(4.2/g)</sup> zwischen Architekt und Totalunternehmer Konflikte programmiert. *Überhöhter Erwartungsdruck*<sup>(4.2/h)</sup> kann die Konfliktlösungskompetenz der Projektverantwortlichen auf Bauherren- wie auf Unternehmerseite verringern.

*Nachträgliche Projekt- Änderungen*<sup>(4.2/i)</sup>, die erst in einer späten Phase der Planung oder während der Ausführung verlangt werden, sind teuer und verursachen Zeitdruck. Auch bestimmte *gestalterische Wünsche*<sup>(4.2/j)</sup> können das Bauwerk verteuern. Bei solchen Auseinandersetzungen spielen oft auch *Macht* und die so genannten guten *Beziehungen*<sup>(4.2/k)</sup> eine wichtige Rolle. Ein Konfliktpotential liegt auch in *ungenügender Kommunikation*<sup>(4.2/l)</sup>.

*Auseinandersetzungen um Preis und Leistung*<sup>(4.2/m)</sup>, um *überhöhte Nachtragsofferten und Nachforderungen*<sup>(4.2/n)</sup> sowie um *Qualitätsmängel*<sup>(4.2/o)</sup> stehen während der Ausführung der Baute im Vordergrund. Auch die Tatsache, dass eine Baustelle erhebliche *Immissionen*<sup>(4.2/p)</sup> verursacht führt, besonders in einem lärmempfindlichen Umfeld, zu Konflikten.

Nicht alle Bedingungen und Interessenabwägungen können, auf das jeweilige Projekt bezogen, neu verhandelt und die Ergebnisse festgelegt werden. Solche unumstößliche **Rahmenbedingungen**<sup>(4.3)</sup> eines einzelnen Projektes sind zu akzeptieren und verlangen je nach ihrer Bedeutung eine Anpassung des eigenen Verhaltens. Da sind beispielsweise die *Unterschiede zwischen professionellen Bauherren und Baulaien*<sup>(4.3/a)</sup>, das *Fehlen einer Kontaktperson* oder die Tatsache, dass diese Person *sachfremde Interessen*<sup>(4.3/b)</sup> verfolgt oder *objektiv fehlender Spielraum*<sup>(4.3/c)</sup> zu berücksichtigen. Bauherren müssen sich im klaren sein, dass sie mit einem Architekturwettbewerb die Möglichkeit der freien *Wahl der Person des Architekten*<sup>(4.3/d)</sup> verlie-

ren, weil mit einem solchen Wettbewerb das – an den Kriterien der Wettbewerbsjury gemessen – beste Projekt unabhängig von der Person des Projektverfassers gewählt wird.

Zur Konfliktkompetenz der Interviewten gehört, dass sie **Konflikte als Lebensrealität**<sup>(4.4)</sup> akzeptieren und das grundsätzlich positive Potential von Auseinandersetzungen wahrnehmen. Sie wissen, dass *Verlieren und mangelnde Wertschätzung*<sup>(4.4/b)</sup> schmerzen. Von wenigen objektiven Zwangssituationen abgesehen, ist *Spielraum grundsätzlich immer vorhanden*<sup>(4.4/c)</sup> oder kann geschaffen werden. Dabei helfen die professionelle *Ernsthaftigkeit im Umgang mit Problemen*<sup>(4.4/d)</sup> und die bewusste Wahl der *Konfliktebene*<sup>(4.4/e)</sup> und der *Bearbeitungsebene*<sup>(4.4/f)</sup>. Der *Zeitaufwand*<sup>(4.4/g)</sup> für die Konfliktbearbeitung ist sehr groß, weshalb manchmal auch *Kompromisslösungen*<sup>(4.4/h)</sup> den Weg für die Weiterarbeit frei machen.

Als Erfahrung mit dem *Beizug Dritter* wurde im professionellen Zusammenhang nur einmal der Beizug eines Coachs genannt. Der *Gang ans Gericht*<sup>(4.4/i)</sup> als Konfliktlösungsmethode wird von allen dezidiert abgelehnt und *Anwälte als Hindernis*<sup>(4.9/d)</sup> beim Aufbau einer guten Beziehung empfunden. Die Anwälte spielen deshalb am Verhandlungstisch entweder gar keine Rolle oder es wird als positive Entwicklung des Konfliktverlaufs wahrgenommen, wenn sie sich zurückziehen. Als Berater im Hintergrund werden sie geschätzt.

Als hilfreiches **Konfliktverhalten**<sup>(4.5)</sup> erkannt wurde ein *konstruktives Verhalten*<sup>(4.5/a)</sup>, die *Orientierung an den Interessen*<sup>(4.5/b)</sup>, *Verständnis für die Gegenseite*<sup>(4.5/c)</sup> und ein *strukturiertes Vorgehen*<sup>(4.5/d)</sup>.

*Verzögerung*, *Verlangsamung* und *Vermeidung*<sup>(4.5/e)</sup> sind manchmal hilfreich, führen aber, wie manches andere Verhalten auch, zu *Blockaden*<sup>(4.5/f)</sup>, die es zu *deblockieren*<sup>(4.5/g)</sup> gilt. Es kommt auch vor, dass *Druck*<sup>(4.5/h)</sup> und *Unterordnung*<sup>(4.5/i)</sup>, *Drohung*<sup>(4.5/j)</sup>, *Machtentscheide fällen*<sup>(4.5/k)</sup>, *Macht und Einfluss*<sup>(4.5/l)</sup> eine Rolle spielen. Demgegenüber zählen aber auch *Fairness*<sup>(4.5/m)</sup> und die Bereitschaft einen Konflikt abzuschließen um sich zu *entlasten* oder das *Risiko* zu minimieren. Hilfreich kann es auch sein, *bei klaren Aussagen*<sup>(4.5/m)</sup> zu bleiben. Konflikte beeinflussen die **Wahrnehmung**<sup>(4.6)</sup> der Themen, der Gegenseite und die Selbstwahrnehmung. Die **Schulung des Konfliktverhaltens**<sup>(4.7)</sup> und der **systematische Umgang mit Konflikten**<sup>(4.8)</sup> sind überhaupt nicht oder schwach entwickelt. Obwohl die **Intensität der Konflikte**<sup>(4.9)</sup> (Eskalation) mäßig ist, entwickelt sich die *Beziehung der Konfliktparteien* nicht immer positiv, auch wenn die Konflikte am Schluss erledigt sind. Die *Deeskalation*<sup>(4.9/a)</sup> und die *Vermeidung von Eskalation*<sup>(4.10/m)</sup> werden bewusst verfolgt. Doch garantieren *vertraulicher Umgang* und angeordnete *Vertrauensbildung*<sup>(4.9/c)</sup> für sich allein noch kein gutes Einvernehmen. Nebst dem miteinander *Reden*<sup>(4.9/e)</sup>, sind gebräuchliche **Maßnahmen und Vorgehenswei-**

**sen**(4.10) den gesunden *Menschenverstand*(4.10/a) zu brauchen, mit *realistischen Modellen*(4.10/b) und *realistischen Kostenprognosen*(4.10/c) zu arbeiten, *sich auf Grundsätze zu berufen*(4.10/d), *klare Vereinbarungen*(4.10/e) abzuschließen auch bezüglich *konkreter Schritte*(4.10/f), die eigenen *Interessen zu sichern*(4.10/f), *analytisch*(4.10/g) vorzugehen, nach *Ressourcen*(4.10/h) zu suchen, *Transparenz*(4.10/j) herzustellen, die *Lösungsoffenheit*(4.10/k) zu bewahren oder ganz einfach auch *Vergleichsofferten*(4.10/l) einzuholen. Auf jeden Fall lohnt es sich seine *BATNA*(4.10/n) zu ermitteln.

Mit der **Konfliktbearbeitung**(4.11) kann *Klarheit*(4.11/a) gewonnen werden und plötzlich ist eine *Lösung*(4.11/b) da, auch wenn das *Ergebnis*(4.11/c) nicht immer vollauf befriedigt, ist zumindest der Konflikt erledigt. *Ein gelöstes Problem*(4.11/d) kann aber ein neues auslösen.

Zu den **weiterführenden Erkenntnissen**(4.12) gehört, dass es sich im Zusammenhang mit konkreten Konflikten auch lohnen kann *grundsätzliche Überlegungen*(4.12/a) anzustellen. Mit konstruktivem *Verhalten*(4.12/c), mit *Flexibilität* und *Konfliktkompetenz*(4.12/d) ist es möglich Verhandlungsspielraum zu gewinnen. Es ist ein Bedürfnis zu lange *Verfahren zu verkürzen*(4.12/d), und es gilt auf die *Nachhaltigkeit*(4.12/g) zu achten. Wichtig ist es, die Konfliktbearbeitung *nicht zu delegieren*(4.12/f).

#### 4. Die thematisch geordneten Interviewfragmente

Die Fragmentierung der Interviewtexte und ihre oben bei VII/3 beschriebene Strukturierung, soll weg von den Personen und den konkreten Konflikten und hin zu den Themen der Konfliktkultur führen. Die zusammenhängenden Texte der vier Interviews sind in Anhang III nachzulesen.

##### 4.1 Konfliktverständnis

Die vier Interviewten haben ein ähnliches Verständnis von Konflikten. Bei dreien sind Konflikte Unterschiede in den Standpunkten, Meinungen, Haltungen, Auffassungen oder Interessen. Der vierte, das war für mich eine neue aber stimmige Sichtweise, verbindet mit dem Begriff Konflikt eine hohe Eskalationsstufe und unangenehme Gefühle. Für ihn ist aber die Auseinandersetzung alltäglich und nötig. Auch für die übrigen Interviewten gehören Auseinandersetzungen oder Konflikte zur alltäglichen Normalität.

*Ein Konflikt ist die Auseinandersetzung aufgrund unterschiedlicher Standpunkte und Meinungen, weniger aufgrund von Missverständnissen.*

AJ

*Konflikte sind für ihn eine differente Haltung, differierende Auffassungen zum gleichen Sach-*

*verhalt. Er betrachtet Konflikte ... als etwas Alltägliches. Wo unterschiedliche Menschen aufeinander treffen, entstehen Konflikte.* BV

*Unter Konflikt versteht er unterschiedliche, aufeinander treffende Interessen.* BU

*Der Begriff Konflikt bedeutet für ihn eine hohe Eskalationsstufe, die er als unnötig belastend, vom Tagesgeschäft, vom inhaltlichen Arbeiten und von erholsamer Freizeitgestaltung wegführend empfindet. Auseinandersetzungen - so benennt er die weniger eskalierten Konflikte - sind hingegen alltäglich und nötig.* AA

#### 4.2 Konflikte und Spannungsfelder

Konflikte können aus gegensätzlichen Interessen entstehen, unter denen kein Ausgleich stattfindet. Nachfolgend führe ich deshalb nicht nur Inhalte ausgereifter Konflikte an, sondern auch Beispiele für Spannungsfelder, die Konfliktpotential enthalten.

##### a) Unterschiedliche Zielvorstellungen der Parteien

*Bei der Diskussion des Programms für einen Architekturwettbewerb wurden Widersprüche zwischen den Anliegen der Bauherrschaft und den Anliegen der Fachpersonen in der Jury sichtbar.* AJ

##### b) Auseinandersetzung um Mittel und Wege der Erreichung des Ziels

*Es war für den Architekturwettbewerb sachgerechter, die erste Selektion aufgrund von Referenzen durchzuführen oder darauf zu verzichten und direkt einen für alle interessierten Architekten offenen Projektwettbewerb auszuschreiben.* AJ

##### c) Konfliktstationen beim Bau eines Einfamilienhauses

*Der Bauherr weiß nicht, was er will. Seine Ansprüche und die vorhandenen finanziellen Ressourcen stimmen nicht überein. Er nimmt die Planung in einem frühen Stadium noch nicht ernst und ist optimistisch, dass alles gut wird. Später, vor dem Unterschreiben des Baugesuchs, will der Bauherr das Projekt inhaltlich noch einmal diskutieren und realisiert schmerzlich die Bedeutung der in der vorangegangenen Planung gefällten Entscheide. Es ist nicht mehr alles möglich und er fühlt sich durch die Umstände und durch den Architekten gezwungen. Auf der Baustelle realisiert er noch später, dass ihm gewisse Materialien und Bauweisen, so wie sie geplant waren, missfallen. Er will mehr Qualität und interveniert selber direkt bei den Unternehmern. Schliesslich will er für die erhaltene Leistung weniger bezahlen, als was vertraglich vorgesehen ist. Einige Zeit nach Bezug des Hauses zeigen sich fast immer kleinere oder größere Mängel. Handelt es sich um Baumängel oder um Abnutzung. Welcher Unternehmer ist verantwortlich*

für die Mängel oder liegt der Fehler gar beim Architekten?

AJ

d) Subjektive Nutzerinteressen gegen Fachkompetenz

*Auf Nutzerseite spielt bei Auseinandersetzungen oft die Subjektivität anstatt das gute Funktionieren der Anlage eine große Rolle. Häufig wird vorausgesetzt, dass die Nutzer (Abwarte, Lehrer, Putzpersonal) am besten wüssten, wie eine Anlage gut funktioniere und es wird verkannt, dass der Lösungsvorschlag des Architekten aufgrund seines eigenen und des gesammelten Erfahrungswissens der ganzen Planungsbranche sehr fundiert und in der Regel nicht von subjektiven Vorlieben geprägt ist.*

AA

e) Auseinandersetzungen um Konzepte

*Bei einem Schulhausbau kam es zur Auseinandersetzung, ob die Toilettenanlagen dezentral – nach Überzeugung des Vertreters des Bauherrn die beste Lösung – oder zentral gebaut werden sollten. Der Architekt, der sich in einem großen Gebäude auch um die Führung der Abfallstränge und um die mit unterschiedlichen Konzepten verbundenen Kosten kümmern muss, hatte hier eine andere Überzeugung als der Bauherrenvertreter.*

AA

f) Auseinandersetzungen um die Materialwahl

*Bei der Auseinandersetzung um den Bodenbelag in der Schulküche ging es um einen Materialentscheid. Die Kochlehrerin verlangte mit großem Engagement einen bestimmten Bodenbelag.*

AA

g) Mit Kompetenzüberlagerungen sind Konflikte programmiert

*Der Auftrag zu Ausführungsplanung und zur Ausführung des Projekts wurde aufgrund einer ... öffentlichen Ausschreibung einem Totalunternehmer übertragen. Der projektierende Architekt blieb jedoch weiterhin für die gestalterische Leitung zuständig und wurde ins Team des Totalunternehmers integriert. Der Totalunternehmer konnte, wenn er zusätzliche Arbeiten aufgrund gestalterischer Vorgaben des Architekten ausführte, dem Bauherrn dafür grundsätzlich nicht Rechnung für Bestellungsänderungen stellen. Innerhalb der Organisation des Totalunternehmers führte das zu großen Konflikten.*

BV

h) Überhöhter Erwartungsdruck belastet

*Für den Bauherrenvertreter war die Projektleitung eine neue Aufgabe, die er in einem Glashaus abwickeln musste. Es war das erste große Bauverfahren in der Schweiz das einem Totalunternehmer anvertraut war. Deshalb musste alles perfekt ablaufen. Sowohl der Bauherrenvertreter, wie der Projektleiter des Totalunternehmers waren in einer angstvollen, negativen Grundhal-*

tung gefangen. Beide fühlten sich wohl stark unter Erwartungsdruck und wollten sich profilieren.

BV

i) **Nachträgliche Änderungen sind teuer und verursachen Zeitdruck**

*In der Planungsphase waren Assistenten die Gesprächspartner des Bauherrenvertreterers. Sie brachten die Nutzeranliegen nach bestem Wissen ein. Es kam immer wieder vor, dass der leitende Professor des Instituts, wenn bereits gebaut war, zusätzliche Anforderungen einbrachte, die er zur Durchführung bestimmter Experimente oder zur Installation bestimmter Apparate als unerlässlich betrachtete.*

*Neu beschaffte Geräte, die bei einem jahrelangen Planungs- und Bauablauf in einem früheren Stadium noch gar nicht bekannt waren, können große und kostspielige Änderungen bei der Gebäudetechnik und bei der Planung zur Folge haben.*

*Mit den Nutzern wurden die verschiedensten Fragen geklärt. Dennoch musste nur zwei Monate später, aufgrund neuer Dispositionen der Hochschulleitung, 40% des Gesamtvolumens umgeplant werden. Diese Änderungen der Planung mussten gemäß den Erwartungen der Bauherrschaft unter entsprechend großem Druck in der ursprünglich vorgesehenen Zeit erbracht werden.*

BV

j) **Teure gestalterische Wünsche**

*Der Architekt wünschte aus ästhetischen Gründen den Sonnenschutz zwischen den mehrschichtigen Fensterscheiben. Der Bauherrenvertreter konnte sich mit dem Argument, dies werde im Innern des Gebäudes zu hohe Temperaturen verursachen, nicht durchsetzen. Der Sonnenschutz wurde nach den Vorgaben des Architekten ausgeführt. Der befürchtete Effekt der zu hohen Temperaturen im Gebäudeinnern trat ein und zur Gebäudekühlung mussten zusätzliche Klimakonvektoren für einen siebenstelligen Frankenbetrag eingebaut werden. Der Bauherr konnte diese Zusatzkosten nicht abwälzen, da er mit B und dem Qualitätssicherungsteam selber fachkundig vertreten war.*

BV

k) **Macht und Beziehungen**

*Um Kosten einzusparen wünschte der Bauherrenvertreter für die Flachdächer eine Begrünung, statt der im Wettbewerbsprojekt ursprünglich vorgesehenen Abdeckung mit Chromstahl. Das zuständige Amt bewilligte jedoch diese Änderung aus gestalterischen Gründen nicht, obwohl die Gebäude auf einer Anhöhe über der Stadt stehen und die Dächer nur beim Überflug eingesehen werden können. Der Bauherrenvertreter sieht einen Grund für diese vom Amt getroffene Entscheidung wiederum in der Macht und dem Einfluss des Architekten. Etliche seiner ehema-*

*ligen Studenten und Assistenten arbeiten beim erwähnten Amt.* BV

#### l) Bedeutung der Kommunikation

*Ein häufiger Grund für Konflikte sind fehlende oder zu spät erfolgte Informationen.* BU

*Zudem waren viele der scheinbaren, durch den Generalunternehmer offerierten Einsparungsmöglichkeiten auf Materialebene nicht mit dem Architekten abgesprochen und ließen sich zu guter Letzt gar nicht realisieren.* AA

*Die gute Kommunikation innerhalb der Jury ... ist... eine wichtige Voraussetzung für die Erarbeitung von Wettbewerbsprogrammen.* AJ

#### m) Auseinandersetzungen um Preis und Leistung

*Häufig sind Konflikte um Leistung und Entgelt, denn oft erwarten die Bauherren für wenig Geld viel Leistung. Die Leistung ist zwar in Form von Plänen und Verträgen definiert, doch ergeben sich aus unterschiedlichen Interpretationen dieser Dokumente immer wieder Konflikte.* BU

*Eine Grossbank wollte ein historisches, denkmalgeschütztes Gebäude umbauen, um einen öffentlichen Zugang für Kunden zu ermöglichen und Büro- und Beratungsräume zu gewinnen. Der Architekt hatte den Auftrag erhalten, weil sein Projekt als das Beste in einer Konkurrenz ausgewählt wurde. Den Ausschlag für die Wahl gab der sorgfältige Umgang mit der historischen Bausubstanz, ohne dabei Abstriche am Betriebskonzept der Bauherrschaft zu machen. Die Auseinandersetzung mit der Bauherrschaft drehte sich im Wesentlichen darum, dass sie das Projekt zu Kosten realisieren wollte, die weit unter der Prognose des Architekten lagen.* AA

#### n) Überhöhte Nachtragsofferten und Nachforderungen

*Bestellungsänderungen sind Abweichungen von der im ursprünglich abgeschlossenen Werkvertrag bestellten Leistung. Diese führen zu Nachtragsofferten des Unternehmers. Für diese Nachtragsofferten konnte sich der TU formal auf eine schlaue Honorierungsklausel in seinem Werkvertrag berufen, die zu absurden Ergebnissen führte.* BV

*Um zum Geld zu kommen, das er für eine korrekte Ausführung brauchte, wählte der Generalunternehmer die Taktik, die Leistungsbeschreibung des Architekten zu seinen Gunsten zu interpretieren. Wo immer er dafür eine Gelegenheit vermutete, machte er geltend, er habe nicht wissen können, was eine gewisse Position alles beinhaltet. Die Beschreibung sei viel zu ungenau. Dabei ging er sehr dreist vor und ließ den im schweizerischen Werkvertragsrecht verankerten Grundsatz, dass der Bauherr von einem Unternehmer auch ohne bis ins letzte Detail*

gehende Beschreibung alles erwarten darf, was zur ordentlichen Erledigung des Auftrags gehört, nicht gelten. Musste beispielsweise eine bestehende Mauer durch eine neue ersetzt werden, berief er sich darauf, es sei nur die neue Mauer ausgeschrieben gewesen, nicht jedoch der Abriss der bestehenden Mauer. Die Abrissarbeit sei deshalb durch die Bauherrschaft zusätzlich zu vergüten.

AA

Häufig reichen Subunternehmer auf der Grundlage von Plänen und einer verbalen Aufgabenbeschreibung eine Pauschalofferte ein. Im Werkvertrag wird dann festgehalten, der Unternehmer akzeptiere diese Grundlage (Pläne und Aufgabenbeschreibung) als klar und eindeutig, soweit er dazu mit seiner Offerte keine Rückfragen stellt. Zudem steht im Vertrag, mit der Pauschale seien alle Leistungen abgegolten, die den üblichen Umfang des zu Erwartenden bei vergleichbaren Bauten nicht überstiegen.

Dennoch meldete der Subunternehmer für Baumeisterarbeiten mit seiner Schlussabrechnung 37 Nachforderungen an. Bei Stahlstützen für ein Vordach argumentierte er beispielsweise, diese Stützen habe er in den Plänen wohl gesehen, sei aber davon ausgegangen, sie würden durch den Stahlbauer erstellt. Er habe sie deshalb nicht in seine Offerte eingerechnet und sei nun für die Stahlstützen, die schliesslich doch er habe erstellen müssen, zusätzlich zu entschädigen.

BU

#### o) Qualitätsmängel

Einige Zeit nach Fertigstellung der Baute begannen Elemente der Glasfassade zu bersten. Zuerst waren es nur einzelne, dann eine immer wachsende Zahl.

BU

#### p) Die Baustelle verursacht Immissionen

Eine 300 Meter lange öffentliche Garage mit vier unterirdischen Geschossen, wurde direkt zwischen einer Hochschule für Theater und einem Theaterbetrieb gebaut. Zwischen den beiden Theatern führte zudem eine zweispurige, viel befahrene Einbahnstrasse über die Baustelle. Laut Werkvertrag, den die Stadt mit der Bauunternehmung abgeschlossen hatte, war kein störender Lärm erlaubt. Die Theaterleute befürchteten die negativen Auswirkungen der Baustelle auf den Theaterbetrieb und glaubten, der Fortbestand der Theaterbetriebe könnte bedroht sein.

BU

### 4.3 Bedeutung von Rahmenbedingungen

Es gibt immer wieder Faktoren, die zwar einen Einfluss auf die Konflikte haben, die aber kurzfristig nicht veränderbar sind und deshalb als Rahmenbedingungen akzeptiert werden müssen.

a) Unterschiede zwischen professionellen Bauherren und Baulaien

*Der junge Architekt stellt einen Unterschied in der Häufigkeit der auftretenden Konflikte fest, je nachdem ob der Bauherr eine Privatperson oder eine professionell vertretene Institution ist.*

AJ

*Der ältere Architekt stellt fest, dass institutionelle Bauherren, die häufig bauen, gegenüber dem Phänomen der individuellen Wünsche der Nutzer relativ gelassen sind. Erst wenn die Zahl der Unzufriedenen die Schwelle von 15% der im Betrieb Arbeitenden übersteigt, übersteigt dies den langjährigen, statistischen Durchschnitt und es muss etwas unternommen werden, um eine höhere Rate der Zustimmung zum Projekt zu erhalten. Umgekehrt gibt es in Gremien, die von Bau- und Planungslaien besetzt sind, wie z.B. Schulkommissionen, das gegenteilige Phänomen. Der Meinung einer einzelnen, im Betrieb arbeitenden Person wird sehr großes Gewicht beigemessen.*

AA

b) Die Kontaktperson fehlt oder verfolgt sachfremde Interessen

*Die Bank hatte ein gewaltiges Baumanagement mit vielen verschiedenen Verantwortlichen installiert und die Schwierigkeit bei Auseinandersetzungen lag darin, dass eine persönliche Ebene gar nicht herstellbar war.*

AA

*Der Architekt konnte sich gegenüber dem Baumanager nur zum Teil durchsetzen. Dies mag damit zusammenhängen, dass solche Baumanager ein Interesse daran haben, sich mit Einsparungen Provisionen zu verdienen.*

AA

c) Fast kein Spielraum vorhanden

*Falls die Gegenseite praktisch keinen Spielraum mehr hat, weil sie z.B. am Rande des Konkurses steht, ist es fast nicht mehr möglich zu verhandeln.*

BU

d) Keine freie Architektenwahl

*Es ist eine Tatsache, dass der Bauherr bei einem offenen Architekturwettbewerb keinen Einfluss auf die Wahl der Person des Architekten hat. Er muss mit dem Architekten, dessen Projekt von der Jury als das beste beurteilt wurde, zusammenarbeiten.*

*Der Auftrag für die Projektierung des großen und sehr komplexen Bauvorhabens dieser Hochschule, wurde einem Architekturprofessor eben dieser Schule, der den Architekturwettbewerb gewonnen hatte, übertragen.*

BV

#### 4.4 Erfahrungswissen mit Konflikten

Die vier Interviewten, die sich täglich mit Konflikten auseinandersetzen, verfügen über entsprechend großes Wissen und Erfahrung.

##### a) Konflikte gehören zum Leben

*Ein konfliktfreies Leben wäre langweilig.* AJ

*Konflikte sind, außer im Bereich des Credo-Fundamentalismus, eine Gelegenheit zu positiver Auseinandersetzung. Meist ist das Ergebnis bereichernd. Mit der Veränderung seines Konfliktverhaltens in Richtung Kooperation hat er sehr erfreuliche Erfahrungen gemacht.* BV

##### b) Verlieren und mangelnde Wertschätzung schmerzen

*Es kann sein, dass es einen auch noch nach zwei Jahren wurmt nachgegeben zu haben und als Verlierer aus der Auseinandersetzung hinausgegangen zu sein.* AA

*Die Vorschläge des Architekten wurden lediglich auf der dekorativen Ebene, wie betreffend 7 Fenster, Farbgebung und ähnlichem berücksichtigt. Auf seine Vorschläge zur Raumstruktur ging die Bauherrschaft nicht ein.* AJ

##### c) Spielraum ist vorhanden oder kann geschaffen werden

*Für unterschiedliche Optionen, die gewichtet und über die schliesslich entschieden werden muss, gibt es bei jedem Projekt viel Raum. Auch ein siegreiches Wettbewerbsprojekt eines Architekten legt keineswegs alles fest. Es ist eine städtebauliche und betriebliche Idee mit gewissen Material- und Konstruktionsvorschlägen. Es ist legitim, alles wieder zu hinterfragen und von Nutzerseite betriebliche Überlegungen, von Seite Architekt Grundsatzüberlegungen einzubringen.* AA

*Aufgrund seiner Erfahrung bewältigt der ältere Architekt Auseinandersetzungen häufig, indem er Nebeneffekte verschiedener Lösungsoptionen aufzeigt, Überlegungshintergründe offen legt, im Zusammenhang mit Raumanordnungen und Materialauswahl überzeugende Beweise vorlegt und zur Besichtigung von guten Beispielen einlädt.* AA

*Es kann vorkommen, dass ... aufgezwungene Auseinandersetzungen dem Architekten neue Erkenntnisse bringen. Manchmal sind überraschende, neue Entwicklungen möglich. Er erinnert sich an eine Auseinandersetzung um eine interne Glaswand, die auf Wunsch der Nutzer mit Storen hätte versehen werden sollen. Damit wäre der gewünschte Effekt der Transparenz und Durchlässigkeit zunichte gemacht worden. Schliesslich einigten sich Architekt und Bauherr darauf, ganz auf die Wand zu verzichten.* AA

*Dem Architekten bleibt oft nur die Wahl die Einsparung, die er als qualitätsbewusster Fachmann kaum mehr vertreten kann, hinzunehmen oder vom Auftrag zurückzutreten.* AA

*Manchmal verändert sich mit der Zeit die Sichtweise. Bei einer Besichtigung zwei Jahre nach Fertigstellung eines Bauwerks erscheinen Konflikte oft nicht mehr so wichtig, wie damals, als die Auseinandersetzung geführt wurde.* AA

*Die Steuerungssitzung fand im ordentlichen Rahmen statt. Zum Schluss wurde betont, es sei gut gewesen, zwei mögliche Lösungen diskutiert und die Wahl gehabt zu haben.* AA

*Der Bauunternehmer macht sich immer Gedanken über Gewinn und Verlust bei der Konfliktbearbeitung und rechnet mehrere Lösungsoptionen durch. Oft ist das in Franken und Rappen möglich, vor allem bei technischen Problemen. Er quantifiziert auch den Imageschaden. Mit diesen Überlegungen definiert er Ziele für die Konfliktbearbeitung und erarbeitet Entscheidungshilfen.* BU

#### d) Ernsthaftigkeit im Umgang mit Problemen

*Was bei der Konfliktbearbeitung hilft, sind die Fragestellung, die Bedürfnisse und Äußerungen des Gegenüber außerordentlich ernst zu nehmen, das Problem anzuschauen, ausdiskutieren und Lösungen zu suchen....Seriöse Arbeit ohne grobe Fehler wird von der Bauherrschaft gewürdigt und erhöht die Bereitschaft, auf gewisse Wünsche zu verzichten.* AJ

*Bei der Konfliktbearbeitung hat er die Erfahrung gemacht, dass sein Büro dank hoher Kompetenz und guter Aufbereitung der Fakten jeweils eine starke Stellung hat.* AA

#### e) Bedeutung der Konfliktebene

*Ein Konflikt zwischen Bauherr und Architekt kann sich von der Sachebene auf die Ebene von Macht und Einfluss verschieben.* BV

*In von Macht und Beziehungsspielen geprägten Konflikten gelingt es nicht immer, eine Ebene für Verhandlungen zu schaffen.* BV

*Experten, z.B. für die objektiv messbaren Lärmwerte hinzuzuziehen, hätte hier nicht viel genutzt, weil die Ängste auf einer subjektiven, psychologischen Ebene angesiedelt waren.* BU

#### f) Bedeutung der Bearbeitungsebene

*Auf Seite der Bauunternehmung ist die Konfliktbearbeitung in den Fällen Chefsache, welche die Grenze von hunderttausend Franken übersteigen.* BU

*Schwierige Auseinandersetzungen um grundsätzliche Fragen sind von der Ebene des Bauher-*

renvertreters weg auf die Ebene von Projektleitungs- oder Steuerungsausschüssen oder vergleichbaren Gremien zu verlagern, die bei größeren Projekten auf der Bauherrenseite vorhanden sind. AA

Die Entscheidungsebene ist wenn möglich so zu wählen, dass auch wer etwas ultimativ fordert, einen Entscheid akzeptieren kann, der nicht seiner Forderung entspricht. AA

An der Startsituation nahmen die Bauherrschaft, die Bauunternehmung, die Vertreter der beiden benachbarten Theaterhäuser mit ihren Anwälten teil sowie der Architekt den die Stadt engagiert hatte um die Interessen des Theaters gegenüber der Bauunternehmung zu vertreten. BU

#### g) Zeitaufwand für die Konfliktbearbeitung

Auseinandersetzungen machen etwa 60 Prozent der Arbeitszeit des Architekten (Partner) aus, was er als Konflikte bezeichnet<sup>(VII/4.1)</sup> etwa 5 Prozent. Beim beschriebenen Umbau für die Grossbank war der Konfliktanteil eher höher. Dieser Anteil entspricht in etwa dem von befreundeten Büros mit ähnlich hohen Ansprüchen. AA

Im beschriebenen Projekt wendete er für Konfliktbearbeitung in der ersten Phase etwa 20 bis 30 Prozent seiner Arbeitszeit auf. Es gab viel Konfliktstoff zu bewältigen, weil dem Unternehmer rote Zahlen drohten und die Gewinnerwartungen gefährdet waren.

In der zweiten Phase realisierte der Totalunternehmer dank einem besseren Management Gewinn und der Aufwand für Konfliktbearbeitung reduzierte sich für den Bauherrenvertreter auf etwa 5 bis 10 Prozent der gesamten Arbeitszeit. BV

Er wendet etwa 10 bis 15 Prozent seiner Arbeitszeit für Konfliktbearbeitung auf, also etwa einen halben Tag pro Woche. Sein Kollege, der für eine andere Region zuständig ist, hat im Moment einen größeren Aufwand, da bei ihm ein Gerichtsverfahren hängig ist. BU

Er wendet etwa 10 bis 20 Prozent seiner Arbeitszeit, also einen halben bis einen ganzen Tag pro Woche für die Bearbeitung von Konflikten auf. Das entspricht etwa im Durchschnitt seiner Branchenkollegen. Es hängt natürlich davon ab, was als Konflikt wahrgenommen wird. AJ

Jede Auseinandersetzung bedeutet für den Architekten einen nicht zusätzlich honorierten Mehraufwand. ... Dem Bauherrn zu erklären, dass nicht die Leistungsbeschreibung ungenügend, sondern der Unternehmer besonders schamlos war, bedeutete wiederum einen großen Aufwand. ... Was überlegt oder intuitiv vom Architekten richtig gemacht würde, muss mit großem Aufwand erklärt und erläutert werden, bis es der Bauherr nachvollziehen kann. AA

Der Aufwand, um das technische Problem der Nickelsulfateinschlüsse zu klären, war sehr

groß. Es bedurfte des Einsatzes der besten Experten ihres Faches, von Doktoren und Professoren, weil es sich um ein seltenes und bislang unbekanntes Phänomen handelte. Um das Image der Bauunternehmung als zuverlässige Partnerin zu erhalten, ist fast jeder Aufwand gerechtfertigt. Die ins gewählte Verfahren gesetzten Erwartungen wurden erfüllt. BU

Der Aufwand, welcher zur ständig wieder notwendigen Bearbeitung der immer gleichen Widersprüche zwischen gewünschtem Standard und vorhandenen Ressourcen viele Stunden betrug, war gemessen am verdienten Honorar zu hoch. AJ

#### h) Kompromisslösungen

Bei weniger grundsätzlichen Fragen bietet sich der 50:50 Kompromiss an, indem z.B. mehrere Konflikte zusammengenommen werden, um dann handelseinig zu werden: Einmal gibt der Architekt nach, einmal der Bauherr. In diesem Zusammenhang kann auch rein taktisch ein Nebenschlachtfeld eröffnet werden, um eine zusätzliche Auseinandersetzung zu schaffen, in der schliesslich nachgegeben werden kann. ... Im Grundsatz, betreffend die zentrale Toilettenanlage, gab er nicht nach – er willigte lediglich in der untergeordneten Frage der Bodenabläufe in ein Gegengeschäft ein. ... In seiner Firma werden diese Kompromisse als Käsesemserlösung bezeichnet. Wie dem Käseschneiden, haftet ihnen eine gewisse Zufälligkeit an: Es gibt eine Bandbreite, innerhalb derer das Messer angesetzt werden kann. Wenn der Schnitt ausgeführt ist, stellt sich im Nachhinein heraus, wessen Abschnitt die größeren Löcher<sup>35</sup> hat.

AA

Das Bauwerk ist gerade wegen der ständigen Kompromisse um Ansprüchen und Ressourcen ins Gleichgewicht zu bringen, als Referenzobjekt kein Highlight. AJ

#### i) Beizug Dritter und Gang ans Gericht

In den 25 Jahren, in denen er im heutigen Betrieb arbeitet, hat er noch nie erlebt, dass in einer Auseinandersetzung ein außen stehender Dritter hinzugezogen wurde. Anwälte am Verhandlungstisch hat er noch nie erlebt. Bei heiklen Briefen und zur rechtlichen Absicherung hat er Anwälte hinzugezogen, aber immer erst, wenn dies die Gegenseite auch tat. Ein Gerichtsverfahren hat er noch nie erlebt.

AA

In 25 Jahren Berufspraxis war er nur an einem einzigen Gerichtsfall beteiligt. BU

Der Gang ans Gericht kommt erst in Frage, wenn sonst nichts mehr geht. Dieser Weg ist ein Anzeichen dafür, dass zuvor jemand versagt hat. Zudem beginnen auf diesem Weg Leute mitzureden, die von der Streitsache weder die Vorgeschichte kennen noch von den techni-

<sup>35</sup> Die Löcher im Schweizer Emmentalerkäse sind weltberühmt – obwohl auch wir Schweizer viele Käsesorten ohne Löcher kennen.....aber seltsamerweise

*schen Inhalten viel verstehen. Eine außergerichtliche Lösung ist deshalb immer eine Herausforderung und wenn sie gelingt, ein Erfolg.* BU

*Das ordentliche Gericht ist auch aus sachlichen Gründen keine wirklich gute Wahl, denn ein Gericht ist in Baufragen nicht sachkundig. Wie sollte es da die Wahl zwischen verschiedenen Ausgestaltungen einer Fassade oder eines Flachdaches treffen? Bei Schadenersatzansprüchen gegen den eigenen Architekten hat ein Bauherr sowieso schlechte Karten, weil der Architekt rechtlich gesehen seine Hilfsperson ist, deren Handlungen sich der Bauherr folglich selber anrechnen lassen muss. Grosse öffentliche und private Bauherren, die in ihrer eigenen Organisation Baufachleute beschäftigen, gelten vor Gericht zudem selber als fachkundig und Vorwürfe an den Architekten fallen noch in vermehrtem Maß auf sie selber zurück.* BV

#### 4.5 Konfliktverhalten

Das von den Interviewten deklarierte Konfliktverhalten bewegt sich über das ganze Feld des Quadrates zwischen Vermeidung, Unterwerfung, Kampf um jeden Preis und kooperativer Lösungssuche (s. Anhang II), ebenso wie die im Zusammenhang mit den geschilderten Verhaltensweisen. Die Unterwerfung wird zwar von keinem der Interviewten deklariert, kommt aber vor<sup>(VII/4.5/i)</sup>. Die Unterwerfung unter die Vorstellung der Gegenseite wird immer als nicht befriedigende Konfliktlösung erwähnt. Der Kampf als Konfliktverhalten wird von den meisten abgelehnt, aber auch er wird in den geschilderten Konflikten verschiedentlich praktiziert<sup>(VII/4.5/h)</sup>.

Die Interviewten sind immer wieder mit Konfliktverhalten der Gegenseite konfrontiert, welche die konstruktive Bearbeitung einer Differenz erschweren<sup>(VII/4.5/e,f,k,l)</sup>.

*Sein Konfliktverhalten bewegt sich zwischen Vermeidung, Kompromiss und Kooperation. Kampf um jeden Preis und Unterwerfung sind für ihn gleichermaßen keine Optionen. Den Konflikt anzusprechen und ihn wenn nötig intensiv zu bearbeiten, kann hilfreich sein.* AJ

*Sein Konfliktverhalten beschreibt er als Entwicklung. ...Geschäftlich hat er sich vom Kampf um jeden Preis in Richtung Kooperation bewegt, Privat sucht er heute stark die kooperative Lösung und bewegt sich manchmal leicht in Richtung Kampf. Konflikte spricht er schnell an, nimmt sie auf, will sie austragen und sucht eine Lösung. Abwarten hält er nicht aus.* BV

*Sein Konfliktverhalten hängt vom Ergebnis der Analyse ab. Die Möglichkeit einer zukünftigen Partnerschaft beeinflusst das Konfliktverhalten. Mit einem aus Erfahrung klugen und vorsichtigen Vorgehen lassen sich viele Konflikte vermeiden. Ein reines Kampfgebaren ist vereinba-*

*rungsfeindlich: Wer den Gegner einmal dazu gebracht hat, sich wie ein Igel einzurollen, wird Mühe haben, ihn wieder zu einer Öffnung zu bewegen.* BU

*Er situiert sein Konfliktverhalten differenziert: Wenn es um inhaltliche, architektonische Werte geht, zeigt er nur eine bedingte Kompromissbereitschaft. Bei Konflikten mit Unternehmern (Qualität der Leistung, Termineinhaltung) strebt er 50:50 Kompromisse an.* AA

*Sein Herangehen an Auseinandersetzungen ist ein offensives Suchen nach Kompromissen. Die Differenzen gehören auf den Tisch gelegt. Im Geschäftsleben spielen lediglich taktische Vorgaben, Rahmenbedingungen und Ähnliches eine größere Rolle.* AA

#### a) Konstruktives Verhalten

*Die Zusammenarbeit zwischen dem Bauherrenvertreter und dem Projektleiter des TU war von Anfang an besser. Sie sahen ihr Gegenüber nicht als Feind, sondern als Partner. Die zweite Phase war durch ein Win – Win – Denken geprägt. Sachliche Differenzen führten nicht mehr zum persönlichen Zerwürfnis.* BV

#### b) Interessenorientierung

*Der Bauunternehmer versucht sich in die Situation des Reklamierenden zu versetzen und seine Interessenlage wahrzunehmen. Es brauchte die Überwindung, die eigenen Interessen offen darzulegen und die Interessen der Gegenseite zu verstehen um Lösungswege zu finden.* BU

#### c) Verständnis für die Gegenseite

*Gesichtsverluste zu vermeiden ist wichtig.* AA

*Das Verständnis für die Gegenseite verhilft unter Umständen zu unkonventionellen Lösungen. ... Es galt ein Gefühl dafür zu entwickeln, was für die jeweils andere Seite wichtig und was unwichtig war. Dies gelang dank intensiven Gesprächen.* BU

*Wenn der Bauunternehmer sein Gegenüber nicht versteht, versucht er sich ins Gegenüber hineinzudenken, indem er auch seine Hintergründe, seine Herkunft, seine Hobbys und seine Lebensumstände kennen lernen will. Wenn sich der andere dann verstanden fühlt, dann versteht er umgekehrt auch.* BU

*Es ist deshalb sehr wichtig, rasch zu signalisieren: „Ja, ich habe das Problem verstanden.“ Das bewirkt auf der Gegenseite eine offenere Haltung... Es war wichtig, dem Vertragspartner die Hand zu reichen. Ihm zu signalisieren: „Wir haben gemeinsam ein Problem.“ Wir wollten den Vertragspartner mitnehmen auf den Weg zur Problemanalyse und zur Lösungssuche.* BU

*Dabei ist es ihm wichtig zuzuhören, die Sichtweise des anderen aufzunehmen und zu verstehen und für sich vom anderen dasselbe einzufordern.* BV

#### d) Strukturiertes Vorgehen

*Beim Tiefgaragenbau ging es darum, den Konflikt abzugrenzen und in bearbeitbare Einheiten aufzuteilen. In technische Einheiten für deren Bearbeitung müssen allenfalls Experten hinzugezogen werden. Daneben galt es emotionale, menschliche Aspekte zu beachten. Auch juristische Gesichtspunkte sind wichtig und mit den unternehmensinternen Juristen anzuschauen. Zuerst wurden die 37 Positionen durchgegangen und klare Fälle, die mit Ja oder Nein beantwortet werden konnten, erledigt. Danach blieben 12 Positionen übrig, die differenzierter betrachtet werden mussten.* BU

*Er fragt sich, wo der Kern des Konfliktes ist, welches die Lösungsmöglichkeiten, welches die Optionen sind. Dann bewertet und vergleicht er sie.* BU

#### e) Verzögerung, Verlangsamung, Vermeidung

*Die Bauherrschaft wollte verschiedene Planvarianten sehen. Im Moment der konkreten Entscheidung wollten sie wieder und wieder auf Details zurückkommen und schoben die Entscheidung laufend hinaus.* AJ

*Der Hintergrund für den Entscheid der Bauherrschaft für eine Totalunternehmer-Lösung waren Schwierigkeiten mit dem Architekten und Misstrauen gegen ihn. Die Totalunternehmer-Lösung wurde als Maßnahme zur Minimierung der Konflikte mit dem Architekten gewählt. Der öffentliche Bauherr lagerte dadurch die Probleme an den Totalunternehmer aus, welcher den Architekten in sein Team integrieren musste.* BV

*Auch wenn es hart auf hart geht, scheuen öffentliche Bauherren oft den Gang zum Gericht.* BV

#### f) Blockaden

*Die Konflikte wurden nicht wirklich ausgetragen. Konfrontiert mit der Unmöglichkeit im Rahmen des vorhandenen Budgets das ganze von der Bauherrschaft gewünschte Raumprogramm zu realisieren, war die Bauherrschaft nicht flexibel, sondern ... verhielt sich in der ganzen Auseinandersetzung unnachgiebig und beharrte mit sturer Selbstsicherheit auf ihren Standpunkten.* AJ

*Der Bauherrenvertreter verweigerte seine Zustimmung zu den Nachtragsofferten und so entstand die Situation, dass die zusätzlichen Leistungen zwar bestellt und ausgeführt wurden, ohne dass die Bezahlung dieser Leistungen geklärt war.* BV

*Die Hochschule hat eine eigene Architekturabteilung mit einem sehr guten internationalen Rating und muss die Architektur in hohem Maß respektieren. Sie befindet sich als Bauherrin bei Konflikten mit dem Architekten in einem empfindlichen Rollenkonflikt. Auf Bauherrenseite war eine große Scheu vor der professoralen Autorität des Architekten und davor, Konflikte mit ihm auszutragen, vorhanden. Somit wurde der Konflikt verdrängt.* BV

*Im ersten Moment war unsicher, ob die Gegenseite zur Kooperation bereit sei oder ob sie eine harte Kampfposition einnehmen würde. Sie kommunizierte vorerst über ihre Anwälte.* BU

#### g) Deblockieren

*Erfolgreich ist ein kreativer Umgang mit Konflikten, um auf eine andere als die vordergründige Ebene zu kommen, Distanz zu gewinnen und andere Wege aufzuzeigen.* AA

*Wichtigster Beitrag der Gegenseite zur Lösung war die entgegengebrachte Offenheit und der Wille zur Kooperation sowie die Tatsache, dass sich Dank des guten Direktkontakts der Architekt mit dem Spezialauftrag sowie die Anwälte der Theaterhäuser zurückzogen.* BU

*Es ging in erster Linie darum, Gesprächsbereitschaft zu signalisieren und eine Struktur in den Interessenkonflikt zwischen naturgemäß mit Lärm verbundenem Bauen und naturgemäß Ruhe verlangenden Theaterproben und Aufführungen zu bringen.* BU

*Die Gegenseite reagierte sehr positiv auf die von Anfang an signalisierte Gesprächsbereitschaft. Wenn der technische Sachverstand und die Gesprächsbereitschaft vorhanden sind, reduziert sich das Gespräch eigentlich auf zwei Partner.* BU

*Die beiden Vorgesetzten auf Seite Bauherr und auf Seite Totalunternehmer ordneten für ihre beiden Projektleiter einen Coaching - Workshop an. Die offenen Vergütungen sollten bearbeitet und eine Lösung gefunden werden. Dies gelang mit Unterstützung des Coachs innert dreier Tage. Der Workshop war bezüglich konstruktiver Zusammenarbeit ein Schlüsselerlebnis. Danach begann ein Umdenken und die Projektleiter trugen Konflikte konstruktiver aus.* BV

*Wir erklärten uns als Bauunternehmung bereit, die Problemanalyse und die Problemlösung vorab zu finanzieren.* BU

*Der wichtigste Beitrag für eine kooperative Konfliktbearbeitung war, die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Die Gegenseite zeigte ebenfalls sehr rasch ihre Bereitschaft zur kooperativen Konfliktlösung.* BU

*Der Bauherr ließ in der Frage der Begrünung des Flachdachs von einem Professor für Immaterialgüterrecht ein Gutachten erstellen. Danach stellte die Begrünung der Dächer keine Ver-*

letzung des Urheberrechts dar. Der Weg für diese Änderung des Projekts wäre somit aus urheberrechtlicher Sicht frei gewesen. BV

Wo die Verhandlungen mangels Fachwissen stockten, wurden Experten hinzugezogen. BV

#### h) Druck

In gewissen Fällen musste er ultimative Grenzen ziehen, indem er sich weigerte, bei der Größe der Kinderzimmer unter zwölf Quadratmeter zu gehen. Beim Arbeitsbereich setzte er keine solchen Limiten, weil die erwachsenen Bauherren dort selbst Verantwortung tragen konnten. Die Auseinandersetzungen wurden mit großem Druck geführt. Wenn der Architekt Druck wegnahm, gingen immer wieder einzelne Punkte durch, die aus der professionellen Sicht des Architekten nicht adäquat oder qualitativ minderwertig waren. AJ

Um den Zeitaufwand zu begrenzen, wies der Architekt auf die Notwendigkeit hin, das Projekt noch vor der Änderung der Bauordnung einreichen zu können. AJ

Wenn es sich um eine für den Architekten (mit seiner Gesamtverantwortung) wichtige Grundsatzfrage handelt, muss er sein ganzes Gewicht einbringen. AA

Manchmal funktioniert gegenüber dem Bauherrn auch, die eigene fachliche Autorität in die Wagschale zu legen und ihn mit einem eingeschriebenem Brief abzumahnern, d.h. ihm darzulegen, dass der Architekt auf einen bestimmten Wunsch nicht eingehen kann, weil er sonst aus objektiven Gründen für die ungenügende bauliche Qualität haftbar würde. AJ

Die Taktik des Generalunternehmers, mit einer tiefen Offerte zum Auftrag zu kommen und sich dann nachträglich mit Nachforderungen zu erholen, ging auf, weil das ganze Projekt unter einem vom Bauherrn vorgegebenen enormen Zeitdruck abgewickelt werden musste. AA

#### i) Unterordnung

Dieser Forderung stimmte der Architekt ohne Begeisterung zu, denn solche Wasserabläufe entsprachen einem überholten Konzept und verteuerten die Anlage. Es handelte sich aber um eine untergeordnete Frage. AA

#### j) Drohung

Einzig der Subunternehmer aus einem Nachbarland war relativ unkooperativ. Er wollte an der Klärung zuerst gar nicht teilnehmen und stieß sogar massive Drohungen aus. BU

#### k) Machtentscheide fällen

Der Bauherrenvertreter ist überzeugt, dass Machtausübung Konflikte fördert. BV

*Die Bauherrschaft kritisierte den Kostenvoranschlag des Architekten und ordnete Leistungsreduktionen an, die von den ursprünglichen Vorgaben in der Aufgabenstellung für den Studienauftrag abwichen. Zusätzlich führte die Bauherrschaft eine Generalunternehmer-Ausschreibung durch, weil sie sich davon günstigere Angebote als mit Ausschreibungen an Einzelunternehmer versprach.* AA

*Im Laufe des Projekts entschloss sich die Bauherrschaft, vertreten durch den externen Bau-  
manager, gewisse, für den Umbau des als Denkmal geschützten Bauwerks wichtige Elemente  
fallen zu lassen.* AA

#### l) Machtausübung, Macht und Einfluss

*Der Architekt ging in der gestalterischen Leitung so weit, dass er sogar die Schraubenköpfe  
für die Sockelleisten beschrieb.* BV

*Es kommt immer wieder vor, dass es einer Lehrperson gelingt, die gesamte Schulkommission  
hinter sich zu scharen, wenn sie sich verbissen für ihr Anliegen wehrt. Dabei kann auch eine  
Rolle spielen, dass Kinder einzelner Schulkommissionsmitglieder von dieser Lehrperson un-  
terrichtet werden.* AA

#### m) Fairness

*Auch wenn sie nicht unter Druck sind, gehen die öffentlichen Bauherren mit den Architekten  
pflöglich und fair um. ... Ein fairer Umgang bräuchte nicht zu bedeuten, sachwidrige Ent-  
scheide hinzunehmen, wie den ungenügenden Schutz des Gebäudes vor der Erwärmung  
durch Sonnenlicht oder das teure Chromstahldach.* BV

#### n) Entlasten, Risiko minimieren, bei klaren Aussagen bleiben

*Die Gründe für die Einigung wurden nie offen dargelegt und blieben unklar. Der Bauherren-  
vertreter nennt drei mögliche Gründe: Erstens war der CEO des Totalunternehmers schwer  
krank und wollte sich möglicherweise vom Konflikt entlasten. Er hat sich in der Folge gesund-  
heitlich erholt. Zweitens hatte der als Vermittler hinzugezogene Baurechtsprofessor das Pro-  
zessrisiko für den Totalunternehmer als hoch eingestuft. Drittens hatte der Projektleiter immer  
sehr klar den gleichen Maximalbetrag für eine Einigung genannt.* BV

## 4.6 Wahrnehmung

Die Wahrnehmung der Konfliktthemen, der Gegenseite und die Selbstwahrnehmung spielen eine wichtige Rolle.

### a) Konfliktthemen

*Solcher zusätzlicher Erklärungsaufwand ist aus Sicht des Architekten oft überflüssig. AA*

*Bei einem Architekturwettbewerb ist die Bereitschaft Konflikte zu erkennen und auszutragen, für eine effektive Juryarbeit wichtig. ...Die jährlich mehrmalige, eigene Teilnahme an Architekturwettbewerben schärft den Blick für die bei der Ausarbeitung von Wettbewerbsprogrammen relevanten Themen. AJ*

*Der Unterschied zwischen den Vorstellungen der Bauherrschaft und dem aufgrund der vorhandenen Ressourcen Möglichen wurde wiederum sichtbar. AJ*

### b) Selbstwahrnehmung

*Die relative Härte, mit der er selbst die Auseinandersetzung führte, schreibt der Architekt der sturen Haltung der Bauherrschaft zu. ... Er nimmt sich selber weder so wichtig, dass er sich immer und unbedingt durchzusetzen versucht, noch so unwichtig, dass er sich wider besseres Wissen einer schlechten Lösung unterzieht. . AJ*

*Es war in der Beziehung zwischen den Beteiligten (die ein Problem erfolgreich gelöst hatten) keine wesentliche Veränderung festzustellen. AA*

### c) Wahrnehmung der Gegenseite

*Es geht darum, auch auf der Gegenseite den Konflikt- Löser zu finden. Es gibt ihn immer, vielleicht ist er beim ersten Gespräch noch nicht dabei. BU*

*Die Selbsteinschätzung der Bauherren als offen, unkompliziert und extrovertiert stand im Widerspruch zu den geäußerten Bedürfnissen nach einer abgeschlossenen Küche, genauen Abgrenzungen zwischen dem Bereich Haushalt und Hausherr, kleinen Kinderzimmern und einem großen Elternschlafzimmer, eine Außenraum Gestaltung, die gegen den Nachbarn abschirmte. Diese Spannungsbereiche wurden mit der laufenden Konkretisierung des Projekts stärker sichtbar. AJ*

*Ein Bauherrenvertreter hat häufig auch eine Ausbildung als Architekt. Als Architekt hat er den Durchbruch nicht geschafft, sonst hätte er nicht die berufliche Rolle des Bauherrenvertreters übernommen. Solche Bauherrenvertreter geben häufig ihre individuellen Gewichtungen als Interessen des Bauherrn aus. AA*

#### 4.7 Schulung des Konfliktverhaltens

*Er hat sich noch nie in Konfliktbearbeitung geschult. Im Privatbereich hat er durch eine Fachperson begleitete Konfliktgespräche schon erlebt.* AJ

*Ein Coaching- Workshop im Zusammenhang mit Konflikten zwischen ihm und dem Vertreter des Totalunternehmers, mit dem er beim Hochschulprojekt zu tun hatte, war ihm Anstoß, sich im Bereich der Konfliktbearbeitung weiterzubilden. Er hat im Sommer 2004 die Ausbildung zum Mediator abgeschlossen. Dabei hat er sich systematisch mit dem Thema Konflikte und Konfliktbearbeitung befasst.* BV

*Seine eigene Vorgehensweise bei der Konfliktanalyse und das Zugehen auf die Gegenseite hat er aus seinen eigenen Erfahrungen entwickelt.* BU

*Neben dem Thema Konfliktbearbeitung hat das Thema Konfliktprävention beim Bauen eine herausragende Bedeutung. In seiner Firma wird dem Rechnung getragen, indem ein sehr erfahrener, alter Bauführer reihum alle offenen Baustellen regelmäßig besucht und die dort vor Ort eingesetzten jungen Bauführer in allen Fragen, die sich ihnen stellen, berät und sie auf die besonders kritischen Punkte und die besonders zu beachtenden Schwierigkeiten der jeweiligen Baustelle hinweist. Dadurch können viele Fehler vermieden werden.* BU

*Eine zweite Maßnahme des Qualitätsmanagements und der praktischen Weiterbildung sind regelmäßige Treffen aller Bauführer, bei denen die Teilnehmer abwechslungsweise ihre laufenden Projekte vorstellen. Die übrigen Teilnehmer stellen dann jeweils ihre Fragen oder geben Hinweise aus ihrem Erfahrungswissen. Soviel er weiß betreiben nur wenige Bauunternehmungen eine derart systematische Qualitätsförderung.* BU

*Kurse zu den Themen Konflikte und Konfliktverhalten hat er keine besucht und sich auch sonst nicht systematisch mit diesen Themen befasst.* AA

*Beruflich hat er sich angewöhnt, mit Mitarbeitern oder alleine reaktiv zu analysieren, wie ein bestimmter Konflikt gelaufen ist.* AJ

#### 4.8 Systematischer Umgang mit Konflikten

*Der junge Architekt hat in seiner Firma noch kein System für den Umgang mit Konflikten eingeführt. Ein Element wäre Standards dafür zu entwickeln, was alles schriftlich festgehalten werden muss. Im Büro werden die auftauchenden Konflikte diskutiert und je nach Kunde wird mehr oder weniger darauf eingegangen.... In der Firma des jungen Architekten wird neuer-*

*dings damit begonnen, die Wert schöpfenden und die nicht Wert schöpfenden Arbeiten unterschiedlich zu erfassen.*

AJ

*Ein Standard für Konfliktlösungen gibt es in seiner Firma nicht. Kundenreklamationen werden der Direktion und dem internen Rechtsdienst zur Kenntnis gebracht. Abgeschlossen wird der Fall durch einen Bericht desjenigen, der ihn bearbeitet hat. Die Firma will nur wissen, was unternommen wurde. Es gibt kein definiertes Vorgehen. ... Der Bauunternehmer wird von seinen Projektleitern nicht bei jedem Konflikt hinzugezogen, sondern erst, wenn die Situation bereits ein wenig verfahren erscheint.*

BU

*Firmenweit wird darauf geachtet, dass Konflikte vermieden werden können, sei es durch Informationen über Subunternehmer, Verbesserung von unklareren Vertragsklauseln und Hinweise, worauf bei Verträgen zu achten ist. Über diese vertragsrechtlichen Aspekte wird teils konzernweit informiert.*

BU

*In seiner Firma gibt es keine Festlegungen für ein systematisch geregeltes Vorgehen im Umgang mit auftretenden Konflikten. Alle Objekte werden durch einen der drei Partner (Inhaber) betreut. Bei Auseinandersetzungen führt der jeweils zuständige Partner die Gespräche mit dem Bauherrn, um den Projektleiter davon zu entlasten.*

AA

*Es gibt auch kein System für die Bewertung von Gewinn und Verlust in Auseinandersetzungen und Konflikten. Der Humus des Architekturbüros entsteht aus der Qualität der zurückliegenden Arbeiten. Das bedeutet, dass keine Kompromisse in schiefe, mittelmäßige Positionen hinein gemacht werden. Deshalb setzt der Architekt sich für Lösungen ein, die er auf einer Skala von eins bis sechs zwischen fünf bis fünfeinhalb einstufen kann, auch wenn dies viel Kraft braucht.*

AA

#### 4.9 Intensität der Konflikte und Beziehung der Konfliktparteien

*Atmosphärisch verliefen die Auseinandersetzungen zwischen emotionalen Verhärtungen und Beruhigungen. Das konnte so ablaufen, dass der Architekt bezüglich eines gewissen Anliegens der Bauherrschaft sagte, „das liegt nicht mehr drin“ und diese erwiderte, „du musst tun, was wir dir sagen“. Bei der nächsten Sitzung lenkte die Bauherrschaft ein und gab dem Architekten Recht.*

AJ

##### a) Deeskalation durch bewusste Entschleunigung...

*In Konfliktsituationen sucht er das Gespräch oder zögert das Gespräch auch hinaus, um eine Denkpause zu erhalten und um Wut abzubauen.*

AJ

b) ... und durch kontrollierte Kommunikation

*In einem umstrittenen Planungsverfahren stellte der Grundeigentümer einen Kommunikationsberater ein, der allen am Planungsverfahren intern Beteiligten, dem Grundeigentümer selber, dem Planungsteam und den ebenfalls beteiligten Fachleuten der öffentlichen Verwaltung zur Verfügung stand. Ziel war eine offene, tabulose Diskussion im inneren Kreis zu gewährleisten und die Kommunikation nach außen durch den Berater so gestalten zu lassen, dass für den Erfolg des Projekts keine ungewollten Hindernisse und Widerstände<sup>36</sup> aufgebaut werden. AJ*

c) Vertraulicher Umgang und angeordnete Vertrauensbildung garantieren noch kein gutes Einvernehmen

*Bereits bei der ersten Besprechung verkehrten die Bauherrschaft und der junge Architekt mit dem vertraulichen Du. Das ergab sich aufgrund gemeinsamer Bekannter, welche sie zusammengeführt hatten. ....Im Laufe der Bearbeitung entwickelte er eine innere Distanz zur Bauherrschaft und zum Projekt, weil er das Gefühl hatte, als Dienstleistender instrumentalisiert zu werden, ohne dass dies offen ausgesprochen wurde. Er fühlte sich bei bisweilen aufflammenden internen Konflikten des Ehepaars nicht wohl. ... Die Beziehung hat im Verlauf des Projekts eher gelitten... Die Bauherrschaft wollte den jungen Architekten verschiedentlich zu einem Glas Wein oder zu einem Nachtessen einladen. Er lehnte er immer ab, weil er, nach Abschluss der Baute mit diesen Leuten nichts mehr zu tun zu haben möchte. AJ*

*Nach dem Workshop ordneten die Chefs an, die Projektleiter sollten sich während der restlichen Bauzeit einmal pro Monat zum Mittagessen treffen. Das trug zur persönlichen Annäherung bei, aber auch zur mehr Verletzlichkeit. ... Dieser Weg hat nie wirklich funktioniert. Die Angst vor Rollenkonflikten in dieser Grenzsituation zwischen geschäftlichem und privatem Setting ließ sie Distanz halten. ... Eine gewisse Distanz ist für ihn gut und wichtig, denn es kommt immer wieder zu Konflikten. BV*

d) Anwälte als Hindernis<sup>37</sup> beim Aufbau einer guten Beziehung

*In einem Chefgespräch unter vier Augen wurde zwischen der Bauunternehmung und der Bauherrschaft vereinbart, nicht mehr weiter über die Anwälte zu kommunizieren und konkrete Schritte auf dem Weg zu einer Lösung zu vereinbaren. Die Beziehung war außer in der ganz ersten Konfliktphase, als die Anwälte das Wort hatten, immer gut. BU*

<sup>36</sup> Diese Strategie war vermutlich hilfreich: Das umstrittene Projekt wurde in der Volksabstimmung im März 2005 trotz markanter Opposition angenommen.

<sup>37</sup> Dazu die Diagnose von Beatrice Gukelberger, selber Mediatorin und früher Anwältin, S. 91: „Wirkliche Kommunikation, ob nun zwischen Anwalt und Klient, zwischen den Streitparteien und dem Richter und schon gar zwischen den Konfliktparteien selber, würde die in der Welt der Juristen geltenden Spielregeln in ein heilloses Durcheinander bringen...“

e) Reden hilft

*Die Beziehung zwischen dem Bauunternehmern und dem Subunternehmer verbesserte sich im Laufe der Verhandlungen über die 37 Nachtragspositionen spürbar schon allein dadurch, dass Gespräche darüber geführt wurden.* BU

#### 4.10 Maßnahmen und Vorgehensweisen bei der Konfliktbearbeitung

Die Chance, den Konflikt zu steuern und zu lösen, steigt mit der geschickten Wahl des Vorgehens und der Maßnahmen.

a) Der gesunde Menschenverstand

*Als Konfliktbearbeitungsverfahren nennt er die Nutzung des gesunden Menschenverstandes und auch Lösungsansätze in einer Vorwärtsstrategie auf den Tisch zu legen. Lösungsansätze zu zeigen und dann das Gespräch zu suchen, ist für ihn einem reinen Zuhören klar vorzuziehen. Eine Sitzung zur Klärung von Differenzen, bei der nur zugehört wird und keine Vorschläge auf den Tisch kommen, ist nicht erstrebenswert.* AA

b) Realistische Modelle

*Gute Erfahrungen machte der Bauherrenvertreter mit einem Modellbau, bei dem in einer leeren Industriehalle eine bestimmte Raumanordnung im Maßstab 1:1 aufgebaut wurde, damit die späteren Nutzer die Räume in realistischer Größe ausprobieren und so alle Änderungswünsche im Planungsstadium rechtzeitig anbringen konnten.* BV

c) Realistische Kostenprognose

*Kostenvoranschlag und Realität stimmten besser überein, es herrschte kein vermeintlicher finanzieller Überfluss und es kam zu weniger Bestellungen- Änderungen.* BV

b) Berufung auf Grundsätze

*In gewissen Fällen wies er darauf hin, dass diese oder jene Maßnahme zu einem Ergebnis führen könnte, welches der Repräsentativität des Hauses insgesamt schaden könnte, oder das gegen Grundsätze verstoße, welche die Bauherren selber als wichtig genannt hatten.* AJ

c) Klarheit und Vereinbarungen

*Das klare Aufzeigen von Widersprüchen zwischen Wünschbarem und Möglichem geschah allerdings nur mündlich.* AJ

*Künftig wird der junge Architekt klar machen, was als Beratungsaufwand im Grundhonorar inbegriffen ist und welcher Aufwand für zusätzliche Varianten zusätzlich zu honorieren wäre. Die Ergebnisse von Besprechungen würde er konsequenter protokollieren, um sie verbindlicher zu machen.*

AJ

*Wenn es beispielsweise darum geht, für 10 Millionen Franken 8 neue Schulzimmer zu bauen, muss mit der Bauherrschaft diskutiert werden, ob und unter welchen Rahmenbedingungen das möglich ist. Das Ergebnis der Diskussion ist festzuhalten. Ebenfalls nötig sind klare Vereinbarungen über die Verwendung von erzielten Einsparungen.*

AJ

*Wir vereinbarten mit den übrigen Beteiligten, die definitive Verteilung der Kosten im Nachhinein auszuhandeln. Das ganze Verfahren wurde gut und ausführlich dokumentiert.*

BU

#### d) Die eigenen Interessen sichern

*Die Bauherren suchen Wege um mehr Einfluss auf die Wahl des Architekten zu erhalten. Um den für sie richtigen Architekten zu finden, schreiben vor allem die privaten Bauherren vermehrt Studienaufträge aus, das sind nicht anonyme, bezahlte Parallelstudien verschiedener Architekten zur selben Aufgabe. Bei Studienaufträgen oder auch bei Wettbewerben, die von der Wettbewerbsordnung des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins abweichen, ist es möglich, dem Bauherrn in der Jury mehr Gewicht zu geben, indem diese nicht mehrheitlich aus freischaffenden Architekten zusammengesetzt wird.*

BV

#### e) Analytisches Vorgehen

*Wenn sich ein Konflikt abzeichnet, verhält sich der Bauunternehmer zuerst einmal defensiv, denn es geht vorerst um eine genaue Problemanalyse. Das braucht Zeit. Es geht darum, festzustellen, was passiert ist und wer betroffen und beteiligt ist?*

BV

*In 80 Prozent der Fälle stellt sich nach der Analyse des Konfliktthemas und der Suche nach den Beteiligten heraus, dass einen die Sache gar nicht selbst angeht, weil andere dafür verantwortlich sind.*

BU

#### f) Nach Ressourcen suchen

*Der Bauherrenvertreter sucht beim Umgang mit Konflikten nach Ressourcen, welche hilfreich sein können, ein in der Vergangenheit entstandenes Problem einer künftigen Lösung zuzuführen.*

BV

*Unsere Firmenjuristen waren von Beginn an über das Geschehen informiert und gaben dem verantwortlichen Vertreter der Bauunternehmung ihre Stellungnahmen ab. Sie hatten eine*

wichtige Unterstützungsfunktion, aber keine Entscheidungsbefugnis.

BU

#### g) Konkrete Schritte vereinbaren und einleiten

Vorerst ging es darum, das Problem zu bearbeiten, Daten zu erheben und zu sammeln, Expertengespräche zu führen und das Gespräch mit der Bauherrschaft aufzunehmen. Es stellte sich rasch heraus, dass weder aus der Vertragsklausel mit dem Lärmverbot noch aus den Lärmvorschriften der städtischen Bauordnung eine praktikable Lösung für den Interessenkonflikt zwischen Theater und Baustelle direkt abgeleitet werden konnte. Es wurde deshalb eine wöchentliche Nachbarschaftssitzung zwischen dem Bauunternehmer und den Direktoren des Theaters sowie der Theaterschule beschlossen. Die Theaterleute fühlten sich ernst genommen. Der Architekt und die Anwälte konnten sich wegen des guten Direktkontakts und den positiven Berichten der Beteiligten nach kurzer Zeit aus der weiteren Konfliktsteuerung zurückziehen.

BU

Die Abstimmung der Proben- und Spielpläne und des Bauprogramms war möglich. Konkret wurde vereinbart, dass an manchen Tagen ab 16 Uhr, an manchen Tagen ab 17 Uhr kein Baulärm mehr verursacht werde. Aufgrund der regelmäßigen Absprachen konnte je nach Bedarf der Theaterleute die Bautätigkeit auch mal ganz auf die eine oder andere Seite der 300 Meter langen Baustelle verlegt werden.

BU

#### h) Transparenz herstellen

Die Experten zogen wir im Einvernehmen mit dem Bauherrn bei. Im Laufe der Problemanalyse wurde der Bauherr immer partnerschaftlich darüber informiert, was gerade untersucht wurde und wie sich die Untersuchung entwickelte. Er erhielt alle Berichte der eidgenössischen Materialprüfungsanstalt (EMPA) und weiterer Experten. ....Das Ergebnis der Untersuchungen zeigten wir dem Bauherrn, um ihm zu erklären, wo das Problem liegt.

BU

Dem Bauherrenvertreter werden die Ausführungen, die der Architekt auf höherer Ebene vorbringen will, im Voraus genauestens dargelegt. Weil er so die Argumentationsweise des Architekten im Detail kennt, wird vermieden, dass er sich an der entscheidenden Sitzung überrumpelt fühlt und zusätzlichen Widerstand mobilisiert.

AA

#### i) Lösungsoffenheit bewahren

Die Bearbeitung darf nicht bereits auf eine Lösung fokussiert werden. Es geht im Gegenteil darum, das Lösungsfeld auszuweiten, die Gesamtzusammenhänge in Betrachtung des Gesamtbauwerks darzustellen und sie argumentativ zu verstärken.

AA

*Die Lösungsvorschläge wurden im engen Kontakt mit den Lieferanten und mit den Herstellern der Gläser analysiert. Dabei ging es immer darum, mit offenem Ausgang zu verhandeln und nicht darum, Rechtsstandpunkte einzunehmen. In dieser Phase saßen alle Beteiligten, der Bauherr vertreten durch seine firmeneigenen Baufachleute, der Planer, der Bauunternehmer und der Subunternehmer, die Versicherungsgesellschaften aller Beteiligten und die von allen akzeptierten technischen Fachexperten an einem großen Tisch zusammen. Die Anwälte waren nicht dabei.*

BU

#### j) Vergleichsofferten

*In einem Beispiel, wo der Generalunternehmer für eine kleine Projekt-Änderung Mehrkosten von zweihunderttausend Franken veranschlagte, brachte eine Konkurrenzofferte zutage, dass der Konkurrent bereit war, diese Arbeit für vierzigtausend Franken auszuführen, zu einem Fünftel des Preises des Generalunternehmers.*

AA

#### k) Eskalation vermeiden oder kontrollieren

*Mit einer einzigen Ausnahme wurden sämtliche Konflikte ohne Anwälte geregelt. Sowohl der Bauherrenvertreter, wie auch der Projektleiter des Totalunternehmers ließen sich im Hintergrund rechtlich beraten. Im Fall, bei dem die Anwälte mit am Tisch saßen, ging es um 50 Millionen Franken. Schliesslich gelangten beide Seiten an eine Schiedsstelle, die vermitteln sollte, ohne zu entscheiden. Der Vermittler setzte eine viermonatige Frist, nach deren ergebnislosem Verstreichen für beide Seiten der Gang ans Gericht möglich sein sollte. Im Vermittlungsverfahren können die Fakten aufbereitet, die Anwälte und die Projektleiter beider Seiten konsultiert werden. Einen Anwalt zu konsultieren kann hilfreich sein.*

BV

*Bei Konflikten im Umgang mit Unternehmern gilt es auf jeden Fall einen Rechtsstreit zu vermeiden, den Konflikt selber zu lösen oder allenfalls an den internen Rechtsdienst weiterzugeben.*

#### l) BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement<sup>38</sup>)

*In jedem Konflikt ist es ratsam, sich Klarheit zu schaffen über die beste Alternative die man selber und die Gegenseite hat, für den Fall, dass keine Verhandlungslösung erzielt wird. Wird ein Gang ans Gericht erwogen, gilt es die eigenen Chancen abzuschätzen und sich ein Bild darüber zu machen, wie die Gegenseite ihre Chancen einschätzt. Auch diese Beurteilung kann einen Einfluss auf die Bereitschaft haben, den Konflikt doch noch einvernehmlich zu lösen.*

BU

---

38 Fisher, Ury, Patton, Getting to Yes, S. 97

#### 4.11 Ergebnisse der Konfliktbearbeitung

Alle geschilderten Konflikte wurden mit einem Ergebnis beendet, wenn auch nicht immer zur Zufriedenheit aller Beteiligten.

##### a) Klarheit gewonnen

*Mit Hilfe der Experten fanden wir heraus, dass Nickelsulfat-Einschlüsse im Glas dieses zum Bersten bringen. Diese Einschlüsse dehnen sich im Laufe der Zeit aus.* BU

*Die einzig technisch machbare Lösung war schliesslich, alle Glaselemente der Fassade auszuwechseln. Die Abklärungen ergaben, dass der Bauherr durch seine eigenen Baufachleute den eingebauten Glastypus ausgewählt und auf der Anwendung der schweizerischen Baunorm bestanden hatte. Diese Norm empfiehlt zwar einen bestimmten Test, schreibt ihn aber, anders als die entsprechende EU-Norm, nicht zwingend vor. Im vorliegenden Fall war auf diesen Test verzichtet worden.* BU

##### b) Und plötzlich ist eine Lösung da

*Kurz nach Fristablauf telefonierte der Präsident der Hochschule dem Bauherrenvertreter und teilte ihm mit, er habe sich mit dem CEO des Totalunternehmers innert einer halben Stunde auf einen Geldbetrag geeinigt. Es handelte sich um den Betrag, den B in den Verhandlungen jeweils als Maximalbetrag genannt hatte.* BV

*Die Jury für den Architekturwettbewerb entschied sich schliesslich für eine, vom ursprünglichen Vorschlag stark abweichende Variante.* AJ

*Mit dem geleisteten Beratungsaufwand hatte er sich positiv von der Konkurrenz abgehoben und er erhielt den Auftrag. Sein Angebot für die Architekturleistungen war jedoch teurer als das der Konkurrenz und der Bauherr verlangte einen Rabatt auf dem offerierten Honorar.* AJ

*Auf der oberen Ebene folgte die Bauherrschaft in der Frage der Anordnung der Toiletten dem ausführlich begründeten Vorschlag des Architekten für eine zentrale Anlage. Dabei spielten schliesslich nicht nur konzeptionelle, sondern auch betriebliche Argumente, wie z.B. die Vereinfachung beim Putzen eine Rolle. Der Bauherr konnte überzeugt werden, mehrere Lösungen in Betracht zu ziehen.* AA

##### c) Das Ergebnis ist nicht immer vollauf befriedigend...

*In der Frage des Küchenbodenbelages entschied sich der Architekt dafür, dem individuellen Wunsch nachzugeben, obwohl die Lösung aus seiner fachlichen Sicht nicht optimal war. Die erwähnte Lehrerin, die sich beim Materialentscheid durchsetzte, hat übrigens nie selber in der*

*Küche unterrichtet.*

AA

*Schliesslich vergab die Bauherrschaft die Bauarbeiten nach weiteren, fiktiven Leistungsreduktionen dem billigsten Generalunternehmer. Nach Einschätzung des Architekten lag dessen Angebot etwa um eine Million Franken unter den realistischen Kosten. ... Die Einsparungen, die sich die Bauherrschaft erhofft hatte, ließen sich nicht realisieren. Der Generalunternehmer konnte den Minderpreis von einer Million Franken nicht halten.*

AA

*Nach etlichen Auseinandersetzungen bestand die Lösung im Wesentlichen darin, alles in einem leicht kleineren Maßstab so zu bauen, wie es die Bauherrschaft gewünscht hatte. Dies führte dazu, dass alles ein wenig eng geworden ist. .... Ein weiteres Ergebnis des Beharrens auf den eigenen Vorstellungen ist beispielsweise ein dunkler Essplatz in der Küche.*

AJ

d) ....und ein gelöstes Problem kann ein neues auslösen

*Der Bauherrenvertreter steckte den Entscheid über die zentrale Toilettenanlage ein und eröffnete eine andere Ebene der Auseinandersetzung, indem er in allen Toiletten in den Boden eingelassene Wasserabläufe verlangte. Dieser Forderung stimmte der Architekt ohne Begeisterung zu, denn solche Abläufe entsprechen einem nach heutiger Auffassung überholten Konzept und verteuerten die Anlage.*

AA

#### 4.12 Weiterführende Erkenntnisse

Konflikte, ihre Bearbeitung, gute und weniger gute Lösungen führen bei den Beteiligten zu Erkenntnissen, die meist haften bleiben.

a) Grundsätzliche Überlegungen anstellen

*Es könnte sich nach Auffassung des Architekten lohnen, sich eingehend mit der Problematik der befohlenen Schludrigkeit auseinanderzusetzen, welche den ausführenden Unternehmern von Bauherrenseite durch Zeit- und Kostendruck aufgezwungen wird.*

AA

b) Kennzeichen guter Konfliktbearbeitungen und -lösungen

*Das Ergebnis einer guten Konfliktbearbeitung sieht der junge Architekt darin, dass alle Beteiligten zur Lösung stehen können und wenn niemand so viel nachgeben muss, dass es richtig weh tut. Die optimale Konfliktbearbeitung, bei der zum Schluss alle Beteiligten komplett zufrieden sind, gibt es nach seiner Erfahrung nicht.*

AJ

*Eine gute Konfliktbearbeitung muss auch für Dritte nachvollziehbar sein. Eine optimale Kon-*

*fliktbearbeitung zeigt sich darin, dass die Beteiligten aus der misslichen Situation heraus etwas Positives erleben und mitnehmen können. Den Anforderungen an eine gute bis optimale Konfliktbearbeitung trägt der Bauherrenvertreter Rechnung, indem er wie ein Erwachsener, d.h. respektvoll, anerkennend und wertschätzend handelt, Eigenverantwortung übernimmt und ehrlich ist. Aufgrund seiner Erfahrung funktionieren in der Bearbeitung von Konflikten das Gespräch, der Austausch der Argumente, die Darlegung der Interessen und die Beachtung der Interessen der anderen. In sehr schweren Konfliktsituationen kann ein Chefgespräch, wie das geschilderte zwischen dem Eigentümer und dem Chef des Totalunternehmers auch eine Lösung bringen, nachdem ein Vermittlungsverfahren ergebnislos blieb.* BV

**c) Mit konstruktivem Verhalten gewinnen**

*Im Vergleich zu früher, als er in Konfliktsituationen stark zwischen Machtausübung und Ohnmacht pendelte, stellt er fest, dass durch seine veränderte, konstruktivere Haltung die Konflikte weniger geworden sind.* BV

*Dieses kooperative Vorgehen hat sich bewährt. Wichtig war, den guten Willen der Bauunternehmung zu zeigen, das heißt Gesprächsbereitschaft, den Einbezug von Experten im gegenseitigen Einvernehmen, den Einsatz eines speziellen Verantwortlichen für die Konfliktbearbeitung. Mit dieser Offenheit, die Hand zu reichen und Kooperation auch für die Phase der Verteilung der Kosten zu signalisieren, war es möglich, die Bauherrschaft ins gleiche Boot zu holen, in dem nun alle rudern.* BU

**d) Flexibilität und Konfliktkompetenz trainieren**

*Kein Konflikt ist gleich wie der andere, nie ist etwas zweimal gleich. Es gäbe immer noch etwas zu verbessern.* BU

**e) Zu lange Verfahren verkürzen**

*Das Erarbeiten der Expertenberichte und die Verhandlungen mit dem Subunternehmer nahmen sehr viel Zeit in Anspruch. Hier würde er rückblickend für eine raschere Abwicklung mehr Druck aufsetzen, obwohl er sich bewusst ist, dass alles seine Zeit braucht. Er orientiert sich innerlich gerne an einer altchinesischen Weisheit, dass ein Kampf in den ersten zehn Sekunden entschieden wird.* BU

**f) Die Konfliktbearbeitung nicht delegieren**

*Wird ein Konflikt jedoch an einen Anwalt delegiert, bedeutet dies, dass der Baufachmann das Szepter aus der Hand gibt. Aus der Erfahrung von B ist dies, außer in Konkursfällen und ande-*

*ren, sehr speziellen Situationen, nicht zu empfehlen.*

BV

#### g) (Keine) Nachhaltigkeit

*Die Bauherrschaft zeigte sich bei der Auftragserteilung einsichtig bezüglich der Probleme, die mit den aufgezeigten Widersprüchen zusammenhingen. Der Architekt merkte später, dass diese Einsicht ziemlich vordergründig war und nicht sehr tief ging, denn bei der konkreten Planung wollte die Bauherrschaft nichts mehr von der im Beratungsgespräch vorgeschlagenen veränderten Raumaufteilungen und einer Standardreduktion wissen.*

AJ

### 4.13 Zufriedenheit mit den Ergebnissen

#### a) Zufrieden

*Im Moment der Auftragserteilung war der Architekt trotz des Honorarrabatts zufrieden. Seine Zielvorstellung hatte er erreicht, auch bezüglich des Aufzeigens der Widersprüche in den Vorstellungen der Bauherrschaft.*

AJ

*Der Bauunternehmer ist mit der bisherigen Behandlung des Konfliktes zufrieden. Die Bauherrschaft fühlt sich gut behandelt, ernst genommen und einbezogen. ... Es ist gut gelungen, das Klärungsverfahren mit fast allen Beteiligten zu organisieren. Die Verteilung der gesamten Kosten für die Schadenbehebung von über einer Million Franken ist allerdings noch offen. Das gegenseitige partnerschaftliche Verhalten, das gezeigt, bewiesen und umgesetzt wurde, wird auch für den Rest des noch zu gehenden Weges nicht abgebrochen werden.*

BU

*Der Direktor der Theaterhochschule fand lobende Worte für das gute Funktionieren. Fünfzig Prozent der Zufriedenheit waren die konkreten Konsequenzen der gegenseitigen Abstimmung der Theaterbetriebe und des Baubetriebes, fünfzig Prozent waren die Entwicklung des gegenseitigen Verständnisses der sehr verschiedenen Welten füreinander.*

BU

*Die Zielvorstellung wurde übertroffen. Neben der Thematik der Lärmemissionen der Grossbaustelle direkt neben den Theatern galt es auch noch, den Verkehr auf einer stark befahrenen, doppelspurigen Einbahnstrasse aufrechtzuerhalten. Diese Nebenbedingung erforderte eine enge Zusammenarbeit mit der Stadtpolizei. Weil es dem BU gelang, den Beweis zu erbringen, dass der Verkehr, der zwischen Theatern über die Baustelle zu führen war, einspurig flüssiger verlaufen würde als zweispurig, erhielt er die Erlaubnis, den Verkehr einspurig zu führen. Der dadurch gewonnene Raum erlaubte für die Bautätigkeit mehr Flexibilität und erleichterte die Rücksicht auf den Theaterbetrieb. Als Nebeneffekt erlaubte diese Maßnahme für*

*die Baustelle massive Einsparungen in der Größenordnung eines sechsstelligen Frankenbetrages. In den Verhandlungen konnte der Bauunternehmer so durch sein flexibles Eingehen auf die Bedürfnisse der Theaterleute und der Polizei auch Spielraum für seine Baustelle herausholen.*

BU

#### **b) Nicht ganz zufrieden**

*Mit dem fertig gestellten Einfamilienhaus ist der junge Architekt mittelmäßig zufrieden. Teilweise musste er eigene Vorstellungen aufgeben. Die Ziele, das Baugesuch rechtzeitig vor Änderung der Bauordnung eingereicht und eine zufrieden stellende architektonische Qualität des Hauses wurden erreicht.*

*Die Bauherrschaft erklärte sich mit dem Ergebnis zufrieden. Der junge Architekt erfuhr jedoch über Dritte, die Bauherrschaft habe den Eindruck, er habe in der Ausführungsphase die Baustelle nicht so gut im Griff gehabt. Das stimmt nicht, denn das Haus wurde zu den veranschlagten Kosten in guter Qualität gebaut und es ist unklar, woran die Bauherren bei ihrer Darstellung denken. Die Bauherrschaft sagte dem jungen Architekten verschiedentlich, alle die zu Besuch kämen, fänden das Haus gut, und nie, sie fände das Haus selber gut. Das drückt auf die Stimmung*

AJ

*Der Architekt hat das Projekt durch gestanden, sich aber eine Beule geholt, indem er sehr weitgehende Kompromisse einging, um von seinem gerade wegen des sorgfältigen Umgangs mit der vorhandenen Bausubstanz ausgewählten Projekt zu retten, was zu retten war. Da hieß es, das Augenmerk auf die Gebäudehülle und die öffentlich zugänglichen Bereiche zu richten und die Situation im Innern des Gebäudes schlittern zu lassen. Der Bauherr musste sich schliesslich durch die Fakten überzeugen lassen, dass die Kostenprognose des Architekten richtig und die eigene Hoffnung auf wesentliche Einsparungen durch eine Generalunternehmer-Ausschreibung trügerisch gewesen war. Das Baumanagement ließ keinerlei Einsicht erkennen.*

AA

## VIII. Prüfung der Hypothesen

### 1. Erste Hypothese

*Konflikte, Konfliktlösungen und Konfliktkosten werden in der Bauwirtschaft bei der Planung der Projekt- und Auftragsabläufe nicht bewusst eingeplant.*

Die Interviewten, mit Ausnahme des Bauherrenvertreters, sagen, die Bearbeitung der Konflikte bedeute zusätzlichen, unbezahlten Aufwand und Mehrkosten. Ich interpretiere das so, dass diese Kosten und der Zeitaufwendungen nicht separat, sondern höchstens pauschal bei „Risiko und Gewinn“ eingerechnet werden. Deshalb wird die Konfliktbearbeitung als zusätzlicher, unbezahlter Aufwand wahrgenommen. Auch wenn nicht bei jedem Projekt gleich viele Auseinandersetzungen zu führen und Konflikte zu bewältigen sind, könnte eine durchschnittliche Rate im Zeitbudget und in den Honoraren eingerechnet werden. Wird dies nicht gemacht, sind Konflikte nur mit ungeplantem Zusatzaufwand, unbezahlter Überzeit und unter Opferung der Freizeit zu bewältigen. Zumindest dieses Freizeitopfer hat wohl kaum einer der Interviewten eingeplant.

### 2. Zweite Hypothese

*Konflikte werden nur angegangen, wenn sie nicht mehr umgangen werden können (kein schnelles Ansprechen).*

Diese Aussage hat sich nicht bestätigt. Die Bereitschaft und der Wille, auftretende Konflikte möglichst früh und schnell anzusprechen, sind bei allen Interviewten in großem Maß vorhanden.

### 3. Dritte Hypothese

*Wenn Konflikte ausgetragen werden, geschieht dies in einer pragmatischen Art, wenn dies opportun erscheint auch unter Einsatz von Druck.*

Die Interviewten bestätigten diese Aussage insofern, als keine ihrer Firmen über ein System für die Bearbeitung externer Konflikte verfügt. Diese werden in pragmatischer Art bearbeitet und sobald die Auseinandersetzungen zu schwereren Konflikten eskalieren, auf die Chefebene verlagert. Die pragmatische Konfliktbearbeitung der Chefs hat neben vielen Vorteilen zumindest einen Nachteil: Das pragmatisch erworbene, sehr große und wertvolle Wissen um Konflikte und den Umgang damit bleibt das Geheimnis der Chefs.

#### 4. Fazit

Die Aussagen meiner Interviewpartner bestätigen zwei von drei Hypothesen. Einen Teil des Ergebnisses ahnte ich vorweg, ohne dies ausreichend mit praktischen Beispielen belegen zu können. Die mit den Interviews erfolgte Konkretisierung hilft bei der Entwicklung von Ansätzen, um die vermuteten und bestätigten Zustände zu verbessern, die in der ersten und dritten Hypothese formuliert sind. Dabei stimmt insbesondere zuversichtlich, dass sich die zweite Hypothese nicht bestätigt hat und die Bereitschaft Konflikte anzupacken, weit größer ist, als dass ich vermutete.

Siehe zum Vergleich die andere Einschätzung eines Experten in Anhang IV/1, welcher die Hypothese eins in Frage stellt und den Hypothesen zwei und drei zustimmt.

### IX. Diskussion der untersuchten Konfliktbearbeitungen

Wodurch zeichnen sich die dargestellten Beispiele von Konfliktbearbeitungen aus? Sind die Konfliktbearbeitungen gut oder weniger gut? Es gibt Versuche, Erfolgsmaßstäbe für Konfliktbearbeitungen und deren Ergebnisse zu definieren<sup>39</sup>. Solche Versuche bleiben recht theoretisch und zeigen vor allem, dass objektive und aussagekräftige Maßstäbe nicht zu finden sind, weil die Konflikte und die Konfliktbeteiligten zu vielfältig sind. Ein Betrachter von Außen kann unmöglich die einvernehmlich gefundene Lösung materiell diskutieren. Auch der subjektive Maßstab der Zufriedenheit der Parteien eignet sich nicht um die Qualität der Konfliktbearbeitung zu messen<sup>40</sup>. Schließlich bleibt als objektives Kriterium einzig die formale Frage ob die jeweils Beteiligten mit der von ihnen gefundenen Lösung den Konflikt als erledigt, als beigelegt betrachten. (s. unten XI/ 2 und 3)

Dennoch interessiert die Frage ob die beschriebenen Konfliktbearbeitungen (s. oben VII) effektiv waren und den Konflikt beendeten, ob sie effizient im Sinne eines ausgewogenen Verhältnisses von Aufwand und Ergebnis waren, ob ihre Wirkung andauerte und inwiefern sie das Recht verwirklichten. Interessant zu betrachten sind auch die Aspekte der Selbstbestimmung, der Ausschöpfung des vorhandene Potentials und der Versöhnung.

Dabei geht es weder um die Beurteilung der konkreten Konfliktverhalten noch der gefundenen Lösungen. Das Ziel ist es, Konfliktbearbeitungen anhand einiger Kriterien zu diskutieren um die Basis für weitere Untersuchungen und Erkenntnisse für eine Verbesserung der täglichen Konfliktberatung und -bearbeitung zu gewinnen. (s. oben I/4)

<sup>39</sup> Hauser Christoph, Eine ökonomische Theorie der Mediation, S. 306

<sup>40</sup> Breidenbach 1995, Mediation, S. 191

## 1. Die effektive Konfliktbearbeitung

Das Ergebnis einer effektiven und wirksamen Konfliktbearbeitung beendet den Konflikt oder klärt zumindest, auf welcher anderen Ebene oder mit welchem anderen Verfahren er weiterbearbeitet werden kann.

Die gefundenen Zwischenergebnisse und Ergebnisse zeigen, dass die Konfliktbearbeitung der Interviewten effektiv war. Teils wurde bei Bedarf die Ebene gewechselt und der Konflikt in ein hierarchisch höhergestelltes Entscheidungsgremium getragen. Oder der Kreis der Beteiligten wurde den Bedürfnissen angepasst und die Anwälte verließen den Verhandlungstisch.

In allen geschilderten Fällen wurde der Konflikt abgeschlossen oder war auf gutem Weg zu einem Abschluss ohne Gang ans Gericht. Den Konflikt vom Gericht entscheiden zu lassen, ist zwar ein Ausweg um den Frieden formal wieder herzustellen, gleichzeitig aber ein Indiz, dass die Parteien mit der Konfliktbearbeitung überfordert waren oder den Konflikt nicht lösen wollten. Das kann subjektive Gründe haben, das kann daran liegen, dass eine Partei übermächtig und die andere machtlos<sup>41</sup> ist.

## 2. Die effiziente Konfliktbearbeitung

Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag muss für die Beteiligten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, damit sie die Konfliktbearbeitung als effizient wahrnehmen.

Das war offenbar nicht immer der Fall. Gewisse Auseinandersetzungen wurden als überflüssig oder in einem Missverhältnis zum bezahlten Honorar oder einfach als außerordentlich aufwändig wahrgenommen. Ich führe diese Wahrnehmung vor allem auf die nicht wirklich eingeplanten zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Bearbeitung von Konflikten zurück(s. oben VIII/1), denn gemessen an einer vorstellbaren Eskalation, welche schliesslich zu einer Lösung durch die Machtintervention eines gerichtlichen Entscheides geführt hätte, waren die Konfliktbearbeitungen effizient. Der Aufwand für die Konfliktaustragung vor Gericht wäre ungleich größer<sup>42</sup>.

## 3. Die anhaltende Wirkung der Konfliktlösung (Nachhaltigkeit)

Eine gute Konfliktlösung ist dauerhaft. Ungenügend gelöste Konflikte brechen wieder auf.

Nicht alle Konfliktlösungen waren nachhaltig. Die Lösung des Architekten, der sich gegenüber dem Bauherrenvertreter mit seiner Variante des Sonnenschutzes durchsetzte, rief später nach einer Nachbesserung in Millionenhöhe(Kap VII/4.2f)). Das Einverständnis der Bauherrschaft mit

<sup>41</sup> Breidenbach 1995, Mediation, S. 252

<sup>42</sup> Vgl. Ponschab in Breidenbach/Hennsler (Hrsg.), S. 99

den vom Architekten vorgeschlagenen Einsparungen zur Änderungen beim Raumprogramm des Einfamilienhauses war trügerisch: Offensichtlich hielt diese Einigung nicht lange<sup>(VII/4.12/g)</sup>. Der Machtscheid des Bauherrn, trotz den Bedenken des Architekten, den Unternehmer mit der tiefsten Offerte zu engagieren, brachte nicht den gewünschten Erfolg. Der Bau wurde, nach vielen Zusatzkonflikten, so teuer, wie dies der Architekt vorausgesagt hatte<sup>(VII/4.11/c)</sup>.

#### 4. Die Verwirklichung des Rechts<sup>43</sup>

In den geschilderten Konflikten spielten das Recht und die Anwälte nur im Hintergrund eine Rolle. Das Ziel der Konfliktbearbeitung ist denn auch meist die Verwirklichung der Interessen und nicht die Verwirklichung des Rechts<sup>44</sup>.

#### 5. Die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung<sup>45</sup>

In den meisten geschilderten Auseinandersetzungen und Konflikten war die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der Beteiligten vollauf gegeben. Leicht eingeschränkt war sie wohl zeitweise, als die Vorgesetzten der beiden am blockierten Konflikt beteiligten Projektleiter, einen Coaching- Workshop zur Lösungsfindung anordneten<sup>(VII/4.5/g)</sup>. Offenbar nutzten die beiden aber die ihnen aufgezwungene Gelegenheit selbstbestimmt zu ihrem Vorteil, denn innert dreier Tage gelang ihnen die Lösung des offenen Konflikts.

#### 6. Die Ausschöpfung des Potentials

Das Potential auszuschöpfen bedeutet, durch die Offenlegung der Interessen beider Seiten, durch die Bildung von Optionen und deren vergleichende Bewertung, kurz, durch systematische Suche, die beste aller möglichen Lösungen und den maximalen Kooperationsgewinn<sup>46</sup> zu finden.

Mit einem solchen Vorgehen hätten möglicherweise bessere Lösungen gefunden werden können als jene, welche schliesslich nicht funktionierten (nur scheinbares Einverständnis mit geändertem Raumprogramm, wirkungsloser Sonnenschutz), zur unnötigen Verteuerung des Bauwerks führten (die zentralen Bodenabflüsse in den Toiletten) oder funktional nicht optimal waren (dunkler Essplatz, nicht optimaler Boden der Schulküche).

Bei jeder Lösung, die einen der Beteiligten unbefriedigt ließ, wurde das vorhandene Potential nicht voll ausgeschöpft. Möglicherweise wurde das vorhandene Potential nicht genügend ins Bewusstsein gehoben, denn auch das Erarbeiten der Einsicht in die Notwendigkeit einer Lösung, die sich aufdrängt, weil es unter den gegebenen Bedingungen keine bessere gibt, ge-

<sup>43</sup> Breidenbach 1995, Mediation, S. 192

<sup>44</sup> Breidenbach/Hennsler (Hrsg.), Köln 1997, Breidenbach S.7

<sup>45</sup> Breidenbach 1995, Mediation, S. 204

hört zur Ausschöpfung des Potentials.

## 7. Die Versöhnung<sup>47</sup>

Die Versöhnung, wirklich positive Gefühle und freundschaftliche Zuneigung für den Konfliktpartner sind ein schönes Geschenk aber keine Voraussetzung, um einen Konflikt im Interesse der Beteiligten zu beenden. Bleibende schlechte Gefühle sind allerdings Anzeichen für eine ungenügende Konfliktbearbeitung. Nach einer guten Konfliktbearbeitung sind alle Streitpunkte in einer Weise geklärt, dass die Beteiligten mit Überzeugung zur Lösung stehen und sich ohne Ressentiments voneinander verabschieden können. Das ist natürlich bei Konflikten, die durch die eine Seite per Machtentscheid oder Machtspiel erledigt wurden, kaum möglich. Auch in dieser Hinsicht weisen einige der geschilderten Konfliktbearbeitungen oder Konfliktledigungen Mängel auf.

## X. Literatur zum Untersuchungsbereich

In der deutschsprachigen Mediations- Literatur finden sich nur wenige Beschreibungen von Baukonflikten und ihren Lösungen. Die Erfahrungsaussage von Steffen Kraus „Jeder Prozess, nicht nur der Bauprozess ist ineffektiv und unökonomisch für die Parteien“<sup>48</sup> bestätigt die allgemeine Aussage von Reiner Ponschab<sup>49</sup>. Die Fachleute der Bauwirtschaft wissen das und vermeiden wenn immer möglich den Gang zum Gericht (vorne VII/ 4.4/ i). In Deutschland existieren als Alternative zum Gericht verschiedene Bauschlichtungsstellen<sup>50</sup>. Die Autoren eines Forschungsprojekts des Justizministeriums Nordrhein-Westfalen kommen zum Schluss, dass die vor den Bauschlichtungsstellen „verhandelten Fälle viel zu alltäglich sind, als dass sie den Aufwand einer umfangreichen Wirtschaftsmediation lohnen würden“<sup>51</sup>. Die Mediation in der Bauwelt (s. oben FN 2) ist vor allem ein Konzept<sup>52</sup>. Im deutschsprachigen Raum ist die Praxis nur sehr spärlich dokumentiert. Die in der deutschsprachigen Literatur konkret beschriebenen Fälle von Mediationen oder mediationsähnlichen Verfahren lassen sich an zwei Händen abzählen. Norbert Fackler und Christina Lenz beschreiben einen Fall von Bauverzögerung, Bernd Kochendörfer und Günter Bauer je einen Konflikt um eine Nachtragsforderung<sup>53</sup>, Steffen Kraus

46 Breidenbach/Hennsler (Hrsg.), Köln 1997, Eidenmüller S. 41

47 Breidenbach 1995, Mediation, 237

48 Steffen Kraus, Mediation im privaten Baurecht, in Handbuch Mediation, Fritjof Haft, Katharina Gräfin von Schlieffen (Hrsg.), München Beck: 2000, S. 968

49 Breidenbach/Hennsler (Hrsg.), Köln 1997, Ponschab S. 99

50 Boysen Uwe, Plett Konstanze. Bauschlichtung in der Praxis, Werner Verlag, Düsseldorf 2000, S. 9

51 Boysen Uwe, Plett Konstanze. Bauschlichtung in der Praxis, Werner Verlag, Düsseldorf 2000, S. 137

52 von Franqué Rainald in Flucher, Kochendörfer, Minckwitz, Viering, Mediation im Bauwesen, S. 139ff. (im gleichen Band auch viele andere Beispiele)

53 Flucher, Kochendörfer, Minckwitz, Viering (Hrsg.), Mediation im Bauwesen, S. 357ff., S. 369ff. und Seite 403ff.

sehr zurückhalten und verfremdet einen Konflikt zwischen Generalunternehmer und Nachunternehmer<sup>54</sup>, Monika Roth, Suzanne Schwarz und Rolf Roth schildern einen Konflikt wegen Bauverzögerung<sup>55</sup>, so auch Cristina Lenz und Andreas Mueller<sup>56</sup>. Im Jahresregister der Zeitschrift für Konfliktmanagement 2002/2003 findet sich ein einziger Hinweis auf einen Konflikt im Großanlagenbau<sup>57</sup>. Erwähnungen der Möglichkeiten des *partnering* oder der Einrichtung eines *dispute review board* stützen sich auf Quellen aus dem US-amerikanischen Raum und dass in einer jüngeren Publikation für Europa nur das *adjudication board* für Konfliktlösungen beim längst gebauten Kanaltunnel zitiert wird, ist ein Hinweis, dass weitere Beispiele nicht bekannt sind<sup>58</sup>. Der Eindruck, dass Mediationen oder ähnliche Verfahren im Planungs- und Baubereich selten sind, wird durch die eben erst publizierte Studie *Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*<sup>59</sup> bestätigt und deckt sich mit meinen eigenen Beobachtungen. So führte ich seit Juli 2003 fünf Mediationen zwischen Bauherren und Planern durch und erhielt vereinzelt Nachfragen nach Mediation, bei denen ich nicht weiß, wie der Konflikt weiter bearbeitet wurde. In der kleinen Arbeitsgruppe Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins, welche sechs in Mediation ausgebildete Ingenieure, Architekten und eine Architektin umfasst, sind nur ein knappes Dutzend medierte Streitigkeiten zwischen Bauherren und Planern und Bauunternehmern bekannt. Einer der Herausgeber von *Mediation im Bauwesen*<sup>60</sup> berichtete mir Anfang April 2005 in Berlin, seit dem von ihm im genannten Buch beschriebenen Konfliktfall, habe er als hinzugezogener, außenstehender Dritter, keinen anderen Fall bearbeitet. Wolfgang Oberndorfer beschreibt Möglichkeiten des Umgangs mit Abweichungen zwischen dem Bau- Ist und dem Bau- Soll. Es geht dabei um Ansprüche (Claims) welche infolge verlangter Änderung von Leistungen, von Störungen in der Vertragsabwicklung und bei mangelhafter Erfüllung gestellt werden. Im Abschnitt über die 8 Kapitalfehler des Unternehmers, findet sich ein Kondensat von Verhaltensweisen, die zu Streitigkeiten führen. Da sind „schlechte schriftliche Basis“, „falsche Kalkulation“, „Spekulation“, „falsche Menscheneinschätzung“, „Ignorierung von Problemen“, „Ableitung ins Persönliche“, „Nebenabsprachen“ und „Missbrauch von Macht“<sup>61</sup>. Das Buch gibt viele praktische Hinweise für die Prävention und auch für die Bearbeitung der genannten Claims. Im Kapitel über die alternative Streitbeilegung stellt der Autor auch das von ihm in seiner eigenen Praxis entwickelte und verfeinerte partizipative Modell für ein Schiedsgutach-

54 Haft Fritjof, Schlieffen Katharina von (Hrsg.). Handbuch Mediation, S. 976ff.

55 Roth Monika, Schwarz Suzanne, Roth Rolf, mediation@konflikte.streit.beziehungskisten.01. Seite 61ff.

56 Lenz Cristina, Mueller Andreas, Business mediation, S. 106ff.

57 Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4/2002, S. 159

58 Duve Christian, mediation in der Wirtschaft, Otto Schmidt, Köln 2003, Seite 63

59 Price Waterhouse Coopers, in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), April 2005, 32 S.

60 Flucher, Kochendörfer, Minckwitz, Viering (Hrsg.), Mediation im Bauwesen

61 Oberndorfer Wolfgang, Claim Management S. 36

terverfahren<sup>62</sup> vor. Ähnlich haben die Herausgeber von *Mediation im Bauwesen* die mediative Sachverständigenvermittlung entwickelt.<sup>63</sup>

Die vorhandene deutschsprachige Literatur vermittelt kein anderes Bild der Konfliktfelder und der Konfliktkultur beim Planen und Bauen als die in dieser Studie bearbeiteten Interviews.(vii)

## **XI. Schlussfolgerungen**

Die Interviewpartner und mit ihnen vermutlich die große Zahl der Baufachleute verfügen über eine sehr hohe Konfliktlösungskompetenz. Meine Befragung zur Konfliktbearbeitung kann jedoch der Ausgangspunkt für eine differenzierte Sicht auf die Themenbereiche Konflikte und Konfliktbearbeitung in der Bauwirtschaft sein. Zur Verminderung der beträchtlichen Konfliktkosten, könnte sich lohnen, weiterzuforschen um die besten Ansätze für die Konfliktprävention und die besten Methoden für die Konfliktbearbeitung zu ermitteln und ihnen zum Durchbruch zu verhelfen.

### **1. Die Konflikte werden gelöst**

Der Berufsalltag ist nur zu bewältigen, wenn sich die Baufachleute ständig den neuen Konflikten mit neuen Beteiligten stellen und sie lösen. Die dargestellten Konflikte wurden alle gelöst und der Rückblick auf die zusammengenommen über 80-jährige Praxis der Interviewten in der die Konfliktbearbeitung, mit einer einzigen Ausnahme, ohne Gerichtshändel ablief zeigt, dass diese Praxis bewährt ist. Es hieße Wasser in den Rhein zu tragen, diesen Fachleuten pauschale Ratschläge geben zu wollen, wie sie ihre alltäglichen Konflikte anpacken sollten.

### **2. hilfreiche Lösungen und.....**

Alle Lösungen, welche Konflikte beenden, erledigen und somit den Kopf wieder frei machen für neue Aufgaben, sind besser als keine Lösungen, auch wenn ihnen kleinere Nachteile anhaften. Sogar ein dunkler Essplatz in einem Einfamilienhaus ist in Ordnung, wenn er trotzdem gut genutzt wird und dort beim Essen erfreuliche kulinarische oder soziale Ereignisse stattfinden.

### **3. ....problematische Lösungen**

Problematischer sind Konfliktfolgen, die bleibende Nachteile zementieren oder großer und teurer Anstrengungen bedürfen um sie zu korrigieren. Ich denke an Wettbewerbsnachteile für eine Firma mit einem schlechten Konfliktbearbeitungs-Image, oder an Konfliktlösungen mit

<sup>62</sup> Oberndorfer Wolfgang, Claim Management S. 185

unangemessenen Kostenfolgen oder untragbaren Qualitätseinbussen für einen Bauherrn. Ebenso problematisch wäre der Burnout guter Baufachleute, aufgrund der ständig zermürbenden Konflikte<sup>64</sup>.

#### 4. Optimierungen, Ansätze für Forschung und für Angebote

Die geschilderten Beispiele machen spürbar, dass im Bereich der Konfliktbearbeitung in der Bauwirtschaft ein Optimierungspotential vorhanden ist. Die Aussage eines der Interviewten, dass im Vergleich zu früher, als er in Konfliktsituationen stark zwischen Machtausübung und Ohnmacht pendelte, durch seine veränderte, konstruktivere Haltung die Konflikte weniger häufig geworden sind, lässt hoffen, dass sich die Arbeit am eigenen Konfliktverhalten lohnen könnte – schon nur wegen der möglichen Zeitersparnis.

##### a. Optimierungen

Der Ausgangspunkt für Optimierungen könnten die systematische Erfassung und die Analyse der Konfliktkosten und der täglichen Erfahrungen mit Konflikten sein<sup>65</sup>. Im Bereich des magischen Dreiecks<sup>66</sup> von Termin, Qualität, Preis/Leistung wäre die Optimierung der Kommunikation und der Kultur der Auseinandersetzungen zur Verbesserung des Endergebnisses denkbar. Dazu gehört die ständige, tägliche Anstrengung, die Kommunikation und das Konfliktverhalten an jeweils andere Rahmenbedingungen anzupassen.

##### b. Forschung

Lohnen kann es sich für Bauherren, Planer und Unternehmer, sich mit dem Konfliktpotential von Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen und die Wirkung auf den Ablauf und den Erfolg der Bauprojekte zu erforschen. Ebenso könnte auch die Wirkung von Veränderungen konfliktbehafteter Rahmenbedingungen erforscht werden. Als Beispiele wurden geschildert, ein realistisch budgetierter und offerierter Auftrag werde reibungsloser abgewickelt, als Aufträge mit unrealistisch tiefen Preisen oder im Umgang mit professionellen Bauherren träten in gewissen Bereichen weniger Konflikte auf, als im Umgang mit Laien-Bauherren. Auch Qualitätsmängel, die Schludrigkeit beim Bauen und die damit verbundenen, aufreibenden Konflikte, haben tiefere Ursachen: Vermutet werden Rahmenbedingungen wie gedrückte Preise und hoher Zeitdruck.

---

63 Flucher, Kochendörfer, Minckwitz, Viering (Hrsg.), *Mediation im Bauwesen*, S. 8

64 In diesem Zusammenhang erinnere ich mich an eine Schilderung des jungen Architekten, wie eine Mitarbeiterin, weil sie genug davon hatte, sich mit den Konflikten mit einer bestimmten Bauherrschaft auseinanderzusetzen, ihre Stelle kündigte.

65 Im Sinn des „Lernzyklus“ beschrieben von Nina L. Dulabaum, *Mediation: Das ABC*, S. 195

66 Flucher, Kochendörfer, Minckwitz, Viering (Hrsg.), *Mediation im Bauwesen*, S. 117

### c. Angebote

Bei den analytischen Optimierungs- und Forschungsarbeiten, ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit denkbar, zwischen Baufachleuten und in Konfliktbewältigung geschulten und erfahrenen Fachpersonen. Außerhalb des Forschungsrahmens ist es möglich in Konfliktfällen, die trotz intensivem Bemühen zwischen den Vertragsparteien nicht befriedigend und nachhaltig gelöst werden können, einen außen stehenden und unabhängigen Mediator als Konfliktmittler hinzuzuziehen.

Sinnvoll wäre die Aufbereitung des in den Interviews zum Vorschein gekommenen Erfahrungswissens in einer Form, in der es zu Trainingszwecken in Firmen und Ausbildungsstätten der Bauwirtschaft eingesetzt, verallgemeinert und fruchtbar gemacht werden könnte um die Erfolgsgeheimnisse der Chefs (s. oben VIII/3) zur guten allgemeinen Konfliktkultur werden zu lassen und dann ständig der besten Praxis anzupassen.

## **XII. Expertenrunde zu den Ergebnissen der Untersuchung**

Die Ergebnisse meiner Untersuchung legte ich vier Experten aus der Bauwelt vor. Zwei sind Inhaber von Ingenieurbüros, beide auch als Gutachter bei Baumängeln und zur Beurteilung von Bauabläufen tätig. Einer ist als spezialisierter Ingenieur in der Baustoffindustrie und ebenfalls als Gutachter tätig. Der vierte, ebenfalls Ingenieur, war langjähriger Leiter der Immobilienabteilung eines großen Investors. Ich bat sie um ihre Bemerkungen zu den Interviews und zu meiner Auswertung. Insbesondere interessierte mich zu erfahren, ob die durch die Interviews zutage geförderten Konflikte sich mit dem eigenen Erfahrungswissen der Experten decken und den Konfliktalltag der Bauwelt realistisch spiegeln und ob es aus ihrer Expertensicht wichtige Konflikte zwischen Planern, Bauherren und Unternehmern gibt, die in den Interviews nicht zum Ausdruck kommen. Damit möchte ich Indizien dafür erhalten ob die Erkenntnisse aus den Interviews verallgemeinert werden können und als Erkenntnisse über die Konfliktfelder und Konfliktkultur der schweizerischen Bauwirtschaft gelten können.

Ebenso bat ich die Experten um einen Kommentar zu meinen Schlussfolgerungen und um ihre Aussage was ihnen im Bereich der Konfliktkultur und der Konfliktbearbeitung in der Bauwirtschaft wichtig erscheint. Die Rückmeldungen der Experten sind im Anhang IV wiedergegeben.

### **XIII. Schlusswort**

Die vorliegende Arbeit hat mir die hohe Konfliktkompetenz der Baufachleute näher gebracht. Vermutlich stammte meine pessimistischere Einschätzung, die in Hypothese zwei zum Ausdruck kam, daher, dass in den Konflikten, mit denen sich Beteiligte an die Rechtsberatungsstelle des SIA wenden, einiges nicht optimal gelaufen ist, unter anderem die rechtzeitige Kommunikation über auftretende Spannungen und Widersprüche.

Noch nie hatte ich so viel Freude<sup>67</sup> beim Erarbeiten der Grundlagen und beim Schreiben einer schriftlichen Arbeit wie bei dieser. Die Interviews zu führen und auszuwerten war eine Bereicherung. Offenbar habe ich das für mich Richtige getan und das ist mir wichtig. Die intensive Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten Konflikte auf befriedigende Art zu bewältigen, werde ich in meiner Arbeit als Mediator brauchen können und weiterführen. Die Arbeit hat mir gezeigt, dass die Konfliktbearbeitung in der Bauwelt zu einem guten Teil funktioniert, in der übergroßen Zahl der Konfliktfälle sind außergerichtliche Einigungen möglich. Es besteht ein Verbesserungspotential dort wo Konflikte in einer Art beendet werden, die bei einer oder beiden Seiten ungute Gefühle zurücklässt oder wo um des Friedens Willen objektiv schlechte Lösungen in Kauf genommen werden und in den seltenen Fällen, wo Konflikte zu Gerichtsfällen eskalieren.

### **XIV. Anhänge I/ II/ III/ IV** (Anhänge I bis III nur im zur Prüfung eingereichten Exemplar)

- |   |                   |
|---|-------------------|
| - Interview-Leitfaden                                   | <b>Anhang I</b>   |
| - Quadrat zur Situierung des eigenen Konfliktverhaltens | <b>Anhang II</b>  |
| - die Interviewtexte                                    | <b>Anhang III</b> |
| - die Ergebnisse der Expertenrunde                      | <b>Anhang IV</b>  |

---

<sup>67</sup> Eco Umberto, Abschlussarbeit, S. 265

**Experte 1**

Ich habe deine Arbeit mit grossem Interesse gelesen. Viele deiner Aussagen kann ich bestätigen. Ich habe mich dann bei der Lektüre gefragt, ob eine Zuordnung der Aussagen zu bestimmten charakteristischen „Konfliktbereichen“ die Lesbarkeit erhöhten könnte (es fehlen die „Anker“ bzw. die Führung des Lesers), d.h. der Leser wird überfahren mit Aussagen, die sich z.T. wiederholen). Im Übrigen ist es schade, dass du kein Interview mit einem Bau- oder Fachingenieur hattest. Dies hätte zweifelsohne noch weitere Aspekte zu Tage gefördert.<sup>2</sup>

Ich habe mir dann überlegt, ob die Aussagen „Konfliktfeldern“ zugeordnet werden könnten und stelle fest, dass sich fast alle Konflikte zu den Themen **Qualität** (mit allen Aspekten wie z.B. das Aussehen, Raumaufteilung, etc.), **Kosten** und **Termine** und den dazu gehörenden Phasen/Prozessen **Entwurf/Vorprojekt, Baubewilligung, Projektierung und Ausführung, etc.** einordnen liessen. Dabei spielen dann in den äusseren Einflüssen (Überlagerung und Wechselwirkungen mit den zentralen Aspekten) der Auftraggeber und Auftragnehmer mit seiner spezifischen Situation, die Randbedingungen des Bauvorhabens und Dritte eine, je nach Projekt, eine mehr oder weniger wichtige Rolle.

Auftraggeber: Ideen, Können, Personen/Charakter, Geld, Image		
<b>Entwurf</b>	<b>Baubewilligung</b>	
Randbedingungen: Gesetze, Normen,	Qualität Kosten Termine	Dritte: Nachbarn, Verbände
<b>Projektierung</b>	<b>Ausführung</b>	
Auftragnehmer: Ideen, Können, Personen/Charakter, Geld, Image		

Vielleicht noch zwei weitere Stichworte: „Partner auf Zeit“, „Zwangsgemeinschaften“<sup>3</sup>

Bei den meisten Konflikten, bei denen wir in der Regel gerufen werden, betreffen

- Mängel / Schäden im Rahmen der Gewährleistungsfristen: Diskussion um Minderwert oder Nachbesserung
- Ästhetische Aspekte (z.B. Verputz, Betonoberflächen)
- technische Projektvorgaben: ungenau, nicht ausreichend oder verbindlich geklärt, nicht realisierbar,
- ....

**Kommentar zu den Hypothesen!**

1. Aus der Sicht des Unternehmers stimmt dies heute nur noch bedingt (Preiskampf und Notwendigkeit, dass Nachforderungen generiert werden können). Der Unternehmer ist gezwungen, bei Projekten die Schwachstellen zu suchen, die dann erst nach Vertragsabschluss bzw. im Rahmen der Ausführung angesprochen werden.
2. und 3. unterstütze ich voll und ganz.

Die Anmerkungen in den Fussnoten stammen von Jürg Gasche

<sup>1</sup> Abschnitt VII/3 zur Übersicht und Leserführung war in der Expertenversion Ende April noch nicht eingebaht.  
<sup>2</sup> Ingenieure können in weiteren Forschungsprojekten einbezogen werden.  
<sup>3</sup> Hat als neuer Zwischenartikel II/3 Eingang in den Text gefunden.  
<sup>4</sup> Die Differenz zu meiner Beurteilung in VIII/1 und 2 wäre in künftigen Forschungsprojekten zu untersuchen.

**Experte 2**

Gespannt und mit Freude habe ich Deine Arbeit gelesen. Und Gefallen gefunden! Nachfolgend gebe ich Dir gerne meine Bemerkungen, Gedanken und Erfahrungen (Rezepte) weiter:  
 Konflikt-Potenziale entstehen aus meiner Erfahrung oft auch aus ungenügender Fachkenntnis der entscheidenden Personen, wenn diese sich scheuen, Unkenntnis und Unsicherheit zuzugeben, sich scheuen oder nicht die Zeit nehmen wollen (können), um Sachverständige zu fragen oder Sachen nachzulesen/abzuklären. Zunehmend erlebe ich Situationen, wo Q-Leute Prüfungen machen und Urteile abgeben zu Sachen, welche Sie (die Q-Leute) selber noch nie erstellten und zum ersten Mal sehen; oder sie lassen die Sache "schlitteln". Der geprüfte Fachmann merkt dies sehr rasch - und ist beleidigt oder bekommt (berechtigt?) Angst, weil er nicht voraussehen kann, ob die Prüfstelle (aus Unkenntnis) vielleicht einmal ein schlechtes Urteil über eine genügend gute Leistung abgibt, resp. insbesondere bei einem echten Problem höchstwahrscheinlich total versagen wird, keine Unterstützung bieten wird, nur administrativ lästig erscheinen kann. Und Angst ist ein schlechter Partner!  
 Wie sich oben herauschält und auch in Deiner Arbeit immer wieder durchscheint, entstehen Konflikte, wenn stille (unterdrückte) Emotionen ins Spiel kommen. Konflikte können denn auch früh und anständig gelöst werden, wenn man miteinander spricht (auf dem Bau vielleicht mal ein bisschen rauer - aber mit Herz!); für das Gespräch Zeit nimmt; dem Anderen Respekt zollt. Wie ich immer wieder feststellen muss, entstehen grosse Konflikte, wenn der gegenseitige Respekt fehlt (ein Grundlage für positiven Gesprächswillen); das Positive nicht gesehen wird. Sogenannte Jour-Fix sind regelmässige Gespräche auf dem Bau, wo mit einem Themen-Raster Information ausgetauscht und Probleme besprochen werden. Mit diesem Instrument können sich anbahnende Konflikte früh erkannt werden. Jetzt muss "nur noch die Zeit genommen werden", um sachlich, gut vorbereitet, rechtzeitig die möglichen Lösungen zu besprechen und den besten Weg zu gehen. Und das ist (leider) oft das Problem: "Man nimmt sich nicht genügend Zeit.", obschon jeder die Erfahrung gemacht hat, dass der Aufwand nach dem Entflammen des Konfliktes viel grösser ist; insbesondere, wenn gar der Rechtsweg beschritten wird. Konflikte lassen sich denn auch immer lösen, wenn, nach der emotionalen Abstimmung der Parteien, eine sachliche Betrachtung geschieht. Um in einer verfahrenen Situation zur sachliche Betrachtung kommen zu können, müssen aus meiner Erfahrung zuerst die emotionalen Staus gelöst werden. Dies benötigt Zeit, Respekt und Vertrauen; oft schwierige Randbedingungen.  
 Uebrigens, obwohl ich jetzt die Sache so schön aufschreibe und meine Rezepte (mit positiver Erfahrung) habe, verhalte ich mich selber nicht immer korrekt und logisch. Ich liebe meine Emotionen nicht immer aus (weil ich anständig sein muss?), kann aber (glücklicherweise) immer besser (und mit Erfolg) zur sachlichen Betrachtung finden und mich dann klarer sowie gezielt artikulieren, meine Probleme aussprechen, den anderen zum Reden bringen und ihm zuhören, und damit grössere Konflikte "verpuffen lassen".  
 Entstehen Konflikte, wenn alle Personen ohne Angst offen und ehrlich auf einer sachlichen Ebene miteinander verkehren? Wahrscheinlich nicht! Wo bleibt dann aber das "Salz des Lebens"?

**Experte 3**

Ich habe Ihre Arbeit mit Interesse gelesen. Ich denke die Beispiele sind durchaus realistisch und widerspiegeln den Baualltag. Ich habe den Eindruck, dass man wie das der AA macht, zwischen Auseinandersetzungen und Konflikten zu unterscheiden hat. Auseinandersetzungen sind m.E. systemimmanent. Jedes Gebäude ist ein Prototyp. Die Lösung muss erarbeitet, erlitten werden. Das ist wahrscheinlich auch beim Prototyp eines Autobaus so. Auch dort werden Auseinandersetzungen zwischen Designer, Fabrikation, Projektleiter und Marketing stattfinden. Beim Bauwerk besteht vielleicht der Unterschied, dass das Team aus rechtlich unabhängigen Firmen/Personen bestehen. Ob diese ein erfolgreiches Team sind hängt ohne Zweifel von der „Konflikt- bzw. Auseinandersetzungsfähigkeit“ ab. Oft wird zu Beginn des Planungsprozesses zuwenig geklärt wer welche Rolle spielt und welche Zielsetzungen bestehen. Typisches Beispiel: Einfluss des Nutzers auf das Bauwerk, Einfluss des Bewirtschafters, wie tief soll der Bauherr(envertreter) Detailentscheidungen treffen.

Anders ist die Situation bei Konflikten. Darunter verstehe ich rechtlich relevante Tatbestände. z.B. Urheberrecht, Beststellungsänderungen, Ausführungsmängel etc. Oft war ich mit der Frage konfrontiert wann eine Beststellungsänderung erfolgt ist und wann nicht. Im Baualltag wird in der Tat nicht immer alles minutiös so ausgeführt wie es ausgeschrieben wurde. Wenn der Planer, Unternehmer und Bauherrnvertreter dies nicht unverzüglich anspricht, ist das Risiko gross, dass es zu Mehrkosten kommt. Ich habe an einer Mediation mit Prof Gauch teilgenommen, wo es genau um diese Frage ging. Ist das stillschweigende Tolerieren eines anderen Bauverfahrens, das nachträglich festgestellt zu Mehrkosten führte eine Beststellungsänderung oder nicht.

Bezüglich ihrer Schlussfolgerungen scheint mir wichtig:  
 \* Heute ist die Konfliktbearbeitung wichtiger wie früher; die Preise sind schärfer kalkuliert die Margen tiefer und somit die „Grosszügigkeit“ des Unternehmers geringer.  
 \* Bauwerkvertragsprozesse sind meist nicht justiziable. Der Richter wird zwar gezwungen einen Entscheid zu treffen, meist fehlt ihm aber der Durchblick. Er kann nicht wissen was alles genau auf der Baustelle passiert ist. Deshalb sind Konfliktlösungsprozesse zwischen den Beteiligten viel effizienter wie Gerichtsverfahren  
 \* Schwierig ist es dann, wenn die Situation nach schwarz oder weiss aussieht. Jeder glaubt er sei zu 100% im Recht. Also z.B. bei Beststellungsänderung: entweder es ist eine und dann schuldet man den ganzen Betrag, oder es ist keine dann schuldet man nichts (aus Sicht Bauherr)  
 \* Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, dass die Chefs (Entscheidungssträger) zu einem bestimmten Zeitpunkt in die Konfliktlösung eingebunden wurden. Sie sind meist etwas über der Sache und haben sich emotional in diesem Konflikt weniger verbraucht.  
 \* Die Frage der Mediation ist bei mir auch beim Stadion Zürich mit den Rekurrenten auf der Traktandenliste gestanden. Obwohl ich diese früh vorgeschlagen habe und die Rekurrenten diese abgelehnt hatten, wollten sie eine solche am Schluss trotzdem. Wir hatten mit der Verhandlungsdelegation eigentlich eine gute Konfliktkultur, die Entscheidungsverfahren auf Seite der Rekurrenten aber so intransparent und unberechenbar, dass wir mit bestem Willen nicht ans Ziel gelangt sind. Deshalb: An einer Mediation oder bei einem Konfliktlösungsverfahren müssen diejenigen am Tisch sitzen die abschliessend entscheiden können.

**Experte 4**

Ich habe Deine Masterarbeit mit grossem Interesse gelesen und erachte Deine Arbeit als wertvollen Beitrag zur Sensibilisierung betreffend Konflikte und Konfliktlösungsmethoden. Die geschilderten Konflikte widerspiegeln einen Teil des Baualltags. Insbesondere die zwischenmenschlichen Konflikte sind eindrücklich dargestellt.

Ein erhebliches Konfliktpotenzial ergibt sich zudem aus Konzept-, Planungs- und Projektierungsfehlern, aus widersprüchlichen und unpräzisen vertraglichen Abmachungen sowie aus Ausführungsmängeln. Speziell konfliktträchtig sind bei nach Bezug der Bauten auftretende Wasserinfiltrationen und Feuchteschäden.

Weitere Ursachen für Konflikte sind qualitativ nachteilige Unternehmensvarianten, die aus Kosten- und Termingründen, ohne sorgfältige Prüfung, übernommen werden.

Viele Konflikte könnten durch sorgfältigere Aufgabenanalyse, detailliertere Vorgaben aus Projektierung und Bestellung, gründlicheren Ausführungskontrollen und professionelle Leitung der Garantarbeiten vermieden werden.

Bei den alternativen Konfliktlösungsmethoden haben sich nach meiner Erfahrung in erster Linie die überparteiliche Schlichtung oder ein Schiedsverfahren, unter Beizug von neutralen, technisch und gegebenenfalls juristisch sachverständigen Fachpersonen, als wirksam herausgestellt.

Bezüglich Baubwicklung fällt auf, dass das Nachtragsmanagement der Unternehmungen immer professioneller und die Bearbeitungstiefe der Projektierungsunterlagen und Bestellungen hier nicht Schritt halten und in vielen Bereichen auf ergänzte Unternehmerofferten abgestellt wird. Dies begünstigt eine Verschärfung der Konfliktkultur.