

Hrsg.: Susanne Seidel und Sylvia Kupers

Mediation und Kooperation in der Bau- und Immobilienbranche

Wie gute Zusammenarbeit gelingt



Fraunhofer IRB  Verlag

Hrsg.: Susanne Seidel und Sylvia Kupers

Mediation und Kooperation in der Bau- und Immobilienbranche

Hrsg.: Susanne Seidel und Sylvia Kupers

Mediation und Kooperation in der Bau- und Immobilienbranche

Wie gute Zusammenarbeit gelingt

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN (Print): 978-3-7388-0432-4

ISBN (E-Book): 978-3-7388-0433-1

Lektorat: Julia Ehl

Satz und Herstellung: Angelika Schmid

Umschlaggestaltung: Martin Kjer

Druck: Druckerei & Verlag Steinmeier GmbH & Co. KG, Deiningen

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer IRB Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert werden, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

© Fraunhofer IRB Verlag, 2020

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Telefon +49 7 11 970-2500

Telefax +49 7 11 970-2508

irb@irb.fraunhofer.de

www.baufachinformation.de

Vorwort

Seit vielen Jahren sind wir in der Immobilien- und Baubranche tätig: Susanne Seidel beim Planen und Bauen, Sylvia Kupers in der Vermietung und im Management von Gewerbeimmobilien. So unterschiedlich wir auch beruflich unterwegs waren, eine Erfahrung haben wir beide gemacht: Fachkenntnisse sind wichtig, entscheidend aber ist die Art und Weise, wie die Menschen mit ihren Aufgaben, Problemen und mit Konflikten umgehen.

Wir sind fest davon überzeugt, dass konstruktive Zusammenarbeit das Miteinander von Menschen in allen Lebensbereichen verbessert und zur Steigerung von Motivation, Leistungsbereitschaft und Kreativität ebenso beiträgt wie zu positiven Team-, Führungs- und Unternehmenskulturen und schließlich zu mehr Lebensqualität für jeden Einzelnen.

Gut zusammenzuarbeiten ist aber oft nicht so einfach. Unter Zeitdruck und in der Fülle unterschiedlicher Aufgaben wird leicht übersehen, dass jeder Einzelne aktiv Verantwortung für den Erfolg der Zusammenarbeit übernehmen muss. Mit bewusster Kommunikation und unterstützt durch Mediation wird das gelingen, davon sind wir überzeugt.

Deshalb sind wir heute Mediatorinnen, deshalb arbeiten wir gemeinsam sehr intensiv daran, Mediation in der Bau- und Immobilienbranche bekannter zu machen. Hier existieren noch zahlreiche Vorurteile und Vorbehalte gegenüber dieser Methode. Mit unseren Vorträgen und Workshops sowie diesem Buch wollen wir diese Vorbehalte abbauen und den Einsatz der Mediation mit ihren vielfältigen Möglichkeiten zur Konfliktprävention, -bearbeitung und -lösung fördern.

Die Wege zu guter Zusammenarbeit sind vielfältig. Wir haben uns daher bewusst entschieden, ein Buch zum Thema Kooperation und Mediation in der Bau- und Immobilienbranche herauszugeben, in dem mehrere Autorinnen und Autoren aus unterschiedlichen Bereichen der Immobilien- und Baubranche ihr Wissen, ihre Ansichten und ihre Erfahrungen aus eigenem Erleben und ihrer individuellen Perspektive schildern.

Die Spanne reicht von Berichten aus konkreten Projekten über die Einbindung in den historischen und juristischen Kontext bis hin zur Beschreibung einzelner Tools, die in bestimmten Situationen eingesetzt werden können.

In dieser Vielfalt und den Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen der Praxis besteht aus unserer Sicht der große Mehrwert für die Leserinnen und Leser dieses Buches.

Wir haben gegenüber den Autorinnen und Autoren weitgehend auf Vorgaben zu ihren Texten verzichtet. So ist auch eine stilistische Vielfalt entstanden.

An anderer Stelle haben wir auf die Darstellung der Vielfalt verzichtet: in der Genderfrage. Hier haben wir die Lesbarkeit der Texte in den Vordergrund unserer Entscheidung gestellt. Unabhängig von der jeweils konkreten Formulierung freuen wir uns, wenn sich alle Gender in diesem Buch gleichermaßen angesprochen fühlen.

Ziel dieses Buches ist es, das Wissen über Mediation und die breite Palette ihrer Einsatzmöglichkeiten zu vertiefen und damit Wege zur besseren Zusammenarbeit in der Bau- und Immobilienbranche aufzuzeigen. Es soll Interessierten die Möglichkeit geben, sich anhand konkreter Praxisbeispiele näher mit dieser Thematik zu befassen, und sie motivieren, Mediation tatsächlich einzusetzen und die Vorteile des Einsatzes selbst zu erleben.

Rückmeldungen zu diesem Buch sind herzlich willkommen, gerne beantworten wir auch Ihre Fragen rund um die Mediation.

Wir bedanken uns beim Fraunhofer IRB Verlag, dass wir unsere Idee in Form des vorliegenden Buches und in sehr guter Zusammenarbeit umsetzen konnten.

Düsseldorf, im Februar 2020

Susanne Seidel

Sylvia Kupers

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5
1	Einsatz der Mediation im Projektmanagement	13
	Susanne Seidel	
1.1	Einführung	13
1.2	Konfliktbedrohung	16
1.3	Komplexität	18
1.4	Kommunikation	20
1.5	Mediation	22
1.6	Mediation im Bauprojekt	22
1.7	Mediation in der Projektentwicklung und Planung	27
1.8	Prozessbegleitung durch Mediation	29
1.9	Mediation in der Baupraxis	31
1.9.1	Vertragsverhandlung und -gestaltung	32
1.9.2	Einbindung der externen Projektbetroffenen	33
1.9.3	Verhandlung mit Behörden und politischen Gremien	34
1.9.4	Grundlagenermittlung und Planung	34
1.9.5	Dokumentation und Controlling	35
1.9.6	Risikomanagement	35
1.9.7	Meilensteine im Projektverlauf	36
1.9.8	Akute Probleme und Konflikte	37
1.10	Einbindung der Mediation in das Projektmanagement	37
1.11	Zusammenfassung und Ausblick	39
1.12	Einsatz der Mediation im Projektmanagement – zwei Fallbeispiele	40
1.12.1	Beispiel 1: Gemeinsam planen und entscheiden im Großprojekt	40
1.12.2	Beispiel 2: Spannungen zwischen den Projektbeteiligten	42

2	Mediation ist nicht neu: Retrospektive, Status quo und Ausblick . .	45
	Simone Emming	
2.1	Einleitung	45
2.2	Grundlagen	46
2.2.1	Herleitung, Geschichtliches, prominente Beispiele	46
2.2.2	Wie kam die Mediation (zurück) nach Europa?	47
2.3	Unterschiedliche Methoden zur Konfliktregelung	49
2.4	Grundsätze und Struktur von Mediationsverfahren	52
2.4.1	Grundsätze von Mediationsverfahren	52
2.4.2	Phasen der Mediation	55
2.4.3	Haltung	56
2.5	Aktuelle Gesetzeslage zur Mediation in Deutschland	56
2.6	Einsatzbereiche der Mediation in den Bereichen Bauen, Planen, Umwelt und Wirtschaft	58
2.7	Potenziale von Mediationsverfahren	59
2.7.1	Gründe für Mediation als Lösungsverfahren	59
2.7.2	Theorie und Praxis	59
2.7.3	Unterschiede zwischen dem Vorgehen bei anwaltlicher Tätigkeit und bei Mediation	60
2.8	Warum oftmals (noch) der gerichtliche Weg der Mediation vorgezogen wird	63
2.9	Ausblick	65
3	Mediation als Schlüssel zu besserer Kommunikation und Zusammenarbeit sowie zur Entwicklung moderner Unternehmenskulturen	67
	Sylvia Kupers	
3.1	Einleitung	67
3.2	Kommunikation	68
3.2.1	»4K« – die Kernkompetenzen im 21. Jahrhundert	68
3.2.2	Kommunikationskanäle	69
3.2.3	Sender und Empfänger	70
3.2.4	Mediative Kommunikation	71
3.3	Unternehmenskultur	73
3.3.1	Mission Statement	73
3.3.2	Führungskultur	74
3.3.3	Fehlerkultur	76
3.3.4	Lernkultur	77
3.4	Fazit	79

4	Unternehmerischer Mehrwert durch effiziente Kommunikation. . .	81
	Charlotte Baumann-Lotz	
4.1	Einleitung.	81
4.2	Ausgangssituation.	81
4.3	Der Thinking Circle	83
4.4	Dynamic Facilitation	84
4.5	Die Grundhaltung und ihre positiven Effekte auf die Menschen im Unternehmen	87
5	Unterstützung kooperativer Verfahren durch externe Mediatoren – Vorteile gegenüber einer Inhouse-Lösung.	89
	Katrin Spitzner	
5.1	Einleitung.	89
5.2	Beratung, Beteiligung und Mediation.	90
5.2.1	Notwendigkeit der Moderation kollektiver Veränderungsprozesse	90
5.2.2	Politisch motivierte Förderung	91
5.2.3	Beratung, Beteiligung, Mediation	91
5.3	Externe und interne Verfahrenssteuerung	94
5.4	Erfahrungen aus der Praxis.	95
5.5	Synthese und Handlungsempfehlungen	96
6	Warum viele Projekte scheitern und was dagegen getan werden kann	99
	Walter Wiese	
6.1	Projektbeteiligte	99
6.2	Projektstruktur und -system.	100
6.3	Projektkomplexität	101
6.4	Projektbeispiel: »Wer spricht mit wem, worüber?«	102
6.4.1	Ausgangssituation	102
6.4.2	Feststellungen	102
6.4.3	Beauftragung	102
6.4.4	Umsetzung.	103
6.4.5	Beispielhafte Aktion auf dieser Baustelle.	103
6.4.6	Ergebnis und Projekterfolg	104
7	Identifikation durch Partizipation!	105
	Helmut Kowalewski	
7.1	Systemisches Integrations-Modell und Eisbergmodell als Augen- öffner	106
7.2	Partizipativer Ansatz mit den Prinzipien aus systemischer Beratung und Facilitating	107

7.2.1	Prozessbegleiter als Schnittstelle zwischen Managementebene und Pilotgruppe	107
7.2.2	Speed Workshops als möglicher Auftakt des partizipativen Ansatzes	108
7.2.3	Entwickeln statt Regeln vorgeben in den CoLabs »Kollaboration« und »Wertesystem«	109
7.2.4	Am Anfang stand die Skepsis	109
7.2.5	Ändert sich die Strategie, ändert sich die Kultur	110
7.2.6	Wandel beginnt in den Köpfen	111
7.2.7	Die erste Workshop-Phase: Quo vadis Fabrikplanung?	112
7.2.8	Die zweite Workshop-Phase: Office Guideline für das »Planquadrat«	112
7.2.9	Der Transfer in die gesamte Belegschaft	113
7.2.10	Nachhaltige Veränderungen brauchen Zeit	114
7.2.11	»Lessons learned« – die Erfolgsfaktoren beim Planquadrat	115
7.2.12	Interview: »Noch nie einen so harmonischen Umzug erlebt«	116
8	Wann gelingen Bau-Mediationen?	119
	Christoph Bubert	
8.1	Einleitung	119
8.2	Allgemeine Arbeitsgrundsätze	119
8.2.1	Komplexe Anspruchssituation	119
8.2.2	Längere Geschäftsbeziehung	120
8.2.3	Übersetzungstechnik	120
8.2.4	Zahlreiche Nachträge	120
8.2.5	Abschließende Lösungen	120
8.3	Drei Praxisfälle	120
8.3.1	Shuttle- oder Pendel-Mediation	120
8.3.2	Kurzzeit-Mediation	125
8.3.3	Wenn es nur ums Geld geht	127
8.4	Fazit	129
9	Typische Konfliktfelder bei Transaktionen in der gewerblichen Immobilienwirtschaft	131
	Anne Braun	
9.1	Einleitung	131
9.2	Immobilientransaktionen	132
9.2.1	Konflikte im Rahmen von Immobilientransaktionen	133
9.2.2	Lösungsansätze	133
9.3	Unternehmenskauf im Immobiliensektor am Beispiel von Property-Management-Outsourcing	134
9.3.1	Konflikte im Rahmen von Property-Management-Outsourcing	136
9.3.2	Lösungsansätze	138
9.4	Zusammenfassung	140

10	Mediation zwischen einer öffentlichen Verwaltung und einem Objektpächter	141
	Martina Lauenroth und Robert Germund	
10.1	Ausgangssituation zum Fallbeispiel	141
10.2	Konflikt und Hintergrund	142
10.3	Interessen- und Optionsfindung	145
10.4	Die Abschlussvereinbarung	146
10.5	Besonderheit des Verfahrens	146
11	Wie es gelingt, widerstreitende Interessen mithilfe des mediativen Konzepts »inteamconcept« zu überwinden	149
	Rainer Maria Schäfer	
11.1	Arbeitsteilung in der Bau- und Immobilienwirtschaft	149
11.2	Preisbildung für Bau- und Planungsleistungen	150
11.2.1	Herkömmliche Preisbildungsmechanismen	150
11.2.2	Außer Kraft gesetzte Preisbildungsmechanismen in Konzernstrukturen. . .	151
11.3	inteamconcept	151
11.3.1	STRABAG-Neuordnung in Deutschland schafft Grundlage für inteamconcept	151
11.3.2	Erste Appelle, erste Modelle	152
11.3.3	Vorteilsgewinnung durch systematisches Partnering	152
11.4	Arbeitsteilung im Projekt-Lebenslauf	153
11.4.1	Bildung des Projektteams	154
11.4.2	Auswahl der Fachplaner	154
11.4.3	Regelung der Vorkosten	154
11.4.4	Aufteilung von Risiken	155
11.5	Förderung der Arbeitsteilung in der Projektentwicklung	156
11.5.1	inteamconcept als Prozess	156
11.5.2	Teamaufbau	156
11.5.3	Konfliktschlichtung	156
11.5.4	Win-win dank inteamconcept	157
11.6	Geöffnetes Partnering	157
11.6.1	Zweistufiges Vertragsmodell	158
11.6.2	Open Tools	160
11.6.3	Preisbildung im Team: Vertragsmodelle	160
11.7	Abschlussbewertung und Übertragbarkeit	161
12	»Keine Scheu und es wird klappen. Wir wollen mit unseren Vorträgen und mit diesem Buch Mut zur Mediation machen.«	163
	Interview mit den Herausgeberinnen, geführt von Jana Betscher	

Anhang	167
Wichtige Begriffe auf den Punkt gebracht	167
Steckbriefe	171
Die Herausgeberinnen	171
Autorinnen- und Autorenverzeichnis	172
Sachwortverzeichnis	176

1 Einsatz der Mediation im Projektmanagement

Susanne Seidel

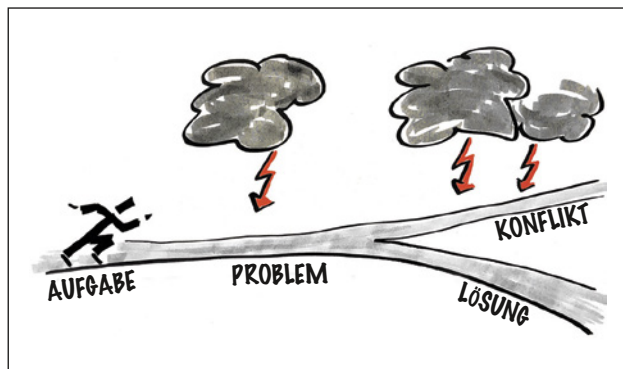
1.1 Einführung

Die folgende Aussage ist wohl kaum strittig: Bauprojekte beinhalten ein hohes Konfliktpotenzial und der Umgang der Projektbeteiligten untereinander wird häufig bestimmt von konfrontativem Denken und Handeln. Dies alles findet unter Rahmenbedingungen statt, die von hohem Zeitdruck und kaum vorhandenen finanziellen Spielräumen gekennzeichnet sind. Wie kann prozessbegleitendes Konfliktmanagement durch Mediation dazu beitragen, diese Situation zu verbessern?

In diesem Beitrag beschäftige ich mich mit den Möglichkeiten, die der projektbegleitende Einsatz von Mediation bei der Entwicklung, der Planung und der Ausführung von Hochbauprojekten aller Art bietet. Die Vorgabe ist dabei immer, Aufgaben und Probleme so zu lösen, dass Konflikte vermieden werden oder zumindest nicht eskalieren. Konfliktvermeidung ist das Ziel, Konfliktlösung nur das zweitbeste Ergebnis.

In vielen Gesprächen höre ich immer wieder den Satz »Konflikte lassen sich nicht vermeiden.« Ich sehe das anders und bin überrascht, dass zwar alle eine Meinung zu dem Thema haben, die wenigsten aber erklären können, was sie unter einem Konflikt verstehen. Dies gilt nicht nur in der Immobilien- und Bauwirtschaft, sondern auch in Gesellschaft und Politik.

Abb. 1: Aufgabe – Problem – Konflikt
(Quelle: Susanne Seidel)



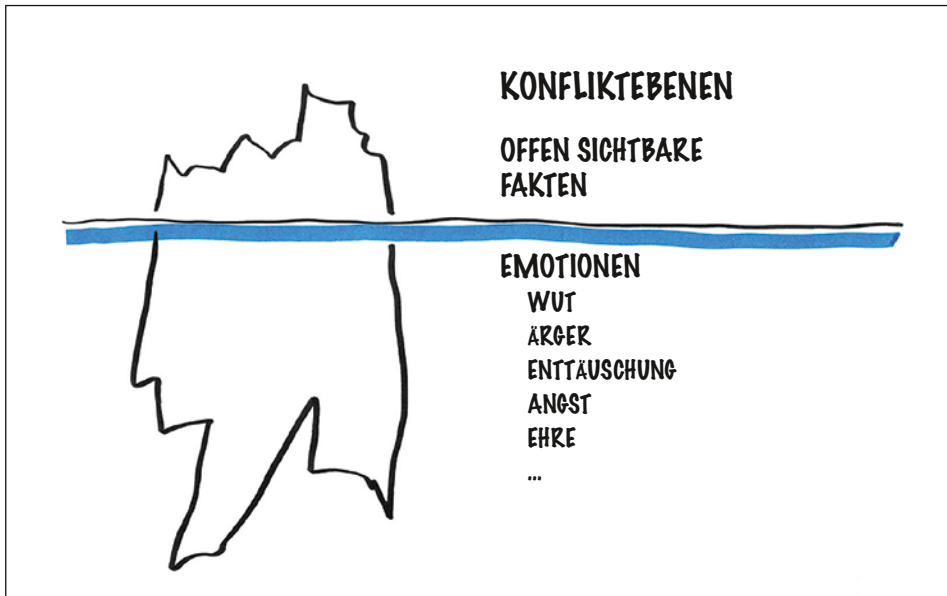


Abb. 2: Eisbergmodell (Quelle: Susanne Seidel)

Definition

Ein Konflikt entsteht, wenn es den beteiligten Personen nicht gelingt, eine gemeinsame Lösung für schwierige Aufgabenstellungen oder Probleme zu finden, obwohl sie auf eine Regelung der Angelegenheit angewiesen sind. Und wenn bei den Beteiligten deshalb negative Emotionen wie Enttäuschung, Frust, Ärger, Wut oder Angst entstehen. Unterschiedliche Auffassungen in einer Sache, z. B. unterschiedliche Interessen der Projektbeteiligten, stellen allein noch keinen Konflikt dar.

Konflikte sind also Spannungssituationen, die entstehen können, wenn Menschen versuchen, ihre sich widersprechenden Interessen oder gegensätzlichen Ziele umzusetzen. Bei der Verwirklichung eines Bauprojekts treten solche Spannungssituationen häufig auf, wenn verschiedene sachliche Anforderungen bei der Planung zu berücksichtigen sind oder (unerwartet) aufgetretene Probleme gelöst werden müssen.

Wenn mehrere Personen von einem Problem betroffen sind und sich an seiner Lösung beteiligen wollen oder müssen, kann es unterschiedliche und auch entgegengesetzte Interessen, unterschiedliche Auffassungen oder Einschätzungen der Lage, unterschiedliche Bewertungen der möglichen Problemfolgen oder unterschiedliche Prioritäten bezogen auf die Zielvorgaben geben. Auch aus einem Sachproblem kann in dieser Situation sehr schnell ein Konflikt entstehen.

Konfliktprävention beginnt bereits bei den möglichen Ursachen für Konflikte. Im Zusammenhang eines Bauprojekts ist es sinnvoll, mögliche Konfliktursachen zu identifizieren und nach Möglichkeit auszuräumen, bevor daraus ein Konflikt entsteht. Konfliktursachen können sehr unterschiedlicher Natur sein. Oft ist eine Differenz in der Sache nur der Anlass für den offenen Ausbruch eines Konflikts, der schon lange schwelt.



Abb. 3: Eskalation (Quelle: Susanne Seidel)

Die Gründe, weshalb aus einem Problem in der Sache ein – dann oft emotional ausgefochtener – Streit entsteht, liegen tiefer, z. B. in der Beziehung zwischen den beteiligten Personen oder in Mängeln in der Organisation des Projekts. Diese eigentlichen Konfliktursachen sind auf den ersten Blick oft nicht zu erkennen. Sie sind verborgen »unter der Wasseroberfläche«.

Für eine wirkungsvolle Konfliktprävention ist es erforderlich, nicht nur die Konfliktpotenziale in der Sache zu erkennen. Gleichzeitig müssen auch die organisatorischen Rahmenbedingungen beachtet und die Kommunikation, die Beziehungen und die Zusammenarbeit zwischen den am Projekt beteiligten Menschen im Auge behalten werden. Gleiches gilt für eine professionelle Konfliktbehandlung, die zur Konfliktlösung führen soll. Konfliktlösungsversuche, die sich ausschließlich am sachlichen Problem orientieren, sind oft wenig erfolgreich, da die tiefer liegenden Ursachen außer Acht gelassen werden. Hinzu kommt, dass das Geschehen in einer Konfliktsituation eine eigene Dynamik entwickelt. Diese Konfliktdynamik ist oft rational nicht zu verstehen. Ein Denken und Handeln, das sich nur an einem linearen Ursache-Wirkung-System orientiert, führt bei der Konfliktbehandlung also leider oft ins Abseits.

Gelingt es nicht, einen Konflikt zu lösen, so droht die Gefahr der Eskalation. Die Situation verschlimmert sich, die möglichen Schäden werden größer, das angestrebte Projektergebnis wird infrage gestellt. Wird der Konflikt nur oberflächlich gelöst oder werden die den Konflikt auslösenden Ursachen nur unvollkommen ausgeräumt, kann es zu einem späteren Zeitpunkt zu einem Wiederaufflammen kommen – dann meist heftiger und gefährlicher als zuvor.

Viele Organisations-, IT- oder Entwicklungsprojekte scheitern an mangelnder Kommunikation und Zusammenarbeit, sie werden auch in fortgeschrittenem Entwicklungsstadium abgebrochen. Aus welchen Gründen dies geschieht, wann der Abbruch sinnvoller ist als das Weitermachen, wie ein Projekt möglichst schadensarm abgebrochen werden kann – dies alles wird im allgemeinen Projektmanagement offen diskutiert.

Bei Bauprojekten ist dies anders: Der »point of no return«, der Zeitpunkt, von dem an das Projekt auf jeden Fall zu Ende geführt werden muss, weil sonst ein untragbarer Schaden entstehen würde, ist relativ früh im Projektverlauf erreicht. Spätestens dann, wenn die Baustelle einmal läuft, gibt es kein Zurück mehr. Von diesem Zeitpunkt an bis zur Fertigstellung eines Bauvorhabens werden viele Hindernisse unter großem Druck »aus dem Weg geräumt«. Probleme und Konflikte werden dabei aber nicht wirklich gelöst, sondern sie werden nur vertagt. Juristische Auseinandersetzungen nach Fertigstellung des Bauvorhabens sind daher leider an der Tagesordnung.

Als Architektin und Mediatorin werde ich seit über 25 Jahren in zahllosen Projekten mit den unterschiedlichsten Konfliktsituationen konfrontiert. Ich habe dabei auch miterlebt, wie sich das Verhandlungs- und Arbeitsklima im Bauwesen stetig verschlechtert hat. Sehr interessant erscheint mir dabei die Tatsache, dass eigentlich alle Planer und Projektverantwortlichen die Notwendigkeit einer Konfliktprävention sehen und betonen. Die Integration unterschiedlichster fachlicher Aspekte und Interessen in eine Planung und die Problemlösung, bevor es zum Konflikt kommt, entsprechen offensichtlich dem grundlegenden Verständnis dieser Personen und den Erfordernissen in ihrer beruflichen Praxis. Zusammengefasst kann ich sagen: Es besteht ein sehr großes Interesse an wirksamer Konfliktprävention und Konfliktlösung und damit auch an Mediation – immer verbunden mit der Frage »Und wie geht das ganz konkret in meinem Projekt?«.

1.2 Konfliktbedrohung

Spezifische Rahmenbedingungen bei der Entwicklung, Planung und Ausführung von Bauprojekten, die häufig zur Entstehung und Eskalation von Konflikten führen, sind die wirtschaftliche Lage speziell im Baubereich und ein großes Machtgefälle zwischen den am Bau Beteiligten. Viele Firmen befinden sich immer wieder in der gleichen Zwangslage: Einerseits sind Aufträge unbedingt notwendig für den Fortbestand des Betriebes, andererseits drängen die große Konkurrenz und die Verhandlungsstrategien der potenziellen Auftraggeber zu Preisangeboten, die nicht gewinnbringend sind. Hieraus resultieren Nachträge und Behinderungsanzeigen, die zu unerquicklichen Diskussionen und Konflikten führen. Hinzu kommen der enorme Zeitdruck, der heute fast alle Bauprojekte prägt, und die Tatsache, dass kaum ein Bauprojekt ohne Planungsänderungen in der Phase der Bauausführung abläuft.

Die Ursachen für Probleme im Projektverlauf wiederholen sich, es gibt Angelegenheiten mit Regelungsbedarf, die immer wieder auftreten:

- unklare Zieldefinition
- unklare und konfliktträchtige Vertragsgestaltung
- ungenügende Grundlagenermittlung
- Planungsmängel

- unklare Ausschreibung: unklare Definition der Soll-Leistung
- Änderungen/Umlanungen, insbesondere noch während der Bauausführung
- technische Schwierigkeiten
- Auseinandersetzungen über die Qualität der erbrachten Leistung
- finanzielle Nachforderungen der Unternehmen
- Nichteinhalten des Kostenrahmens, Mehrkosten
- Störungen/Verzögerungen/Behinderungen im Bauablauf
- unvorhergesehene Ereignisse (Wetter, Unfälle ...)
- Baumängel/Bauschäden
- Kommunikationsprobleme und Streitigkeiten zwischen den Beteiligten.

Sofern es nicht gelingt, Störungen effektiv zu beheben, haben oft auch kleine Probleme erhebliche Auswirkungen auf den Gesamtprojekterfolg. Dabei sind die zu erwartenden Konfliktfolgen nicht zuletzt abhängig von dem Zeitpunkt im Projektverlauf, an dem das Problem auftritt: Je später im Baufortschritt, desto geringer sind normalerweise die Spielräume, die für eine Lösungsfindung bestehen. Unter Umständen sind bereits grundlegende Entscheidungen gefallen, die nicht revidiert werden können. Jede Änderung dieser getroffenen Festlegungen verursacht zusätzliche Kosten.

Bauprojekte, die einmal begonnen wurden, bei denen Verträge geschlossen sind, die Finanzierung gesichert und die Planung erstellt wurde, können kaum noch gestoppt werden. Sie »scheitern« nicht im üblichen Sinne. Unter der Prämisse, das Bauvorhaben auf jeden Fall fertigzustellen, werden auftretende Probleme unter hohem Druck »gelöst«. Bei den Entscheidungen, die zur Lösung auftretender Schwierigkeiten an der einen Stelle getroffen werden, werden die möglichen Folgen an anderer Stelle und die Interessen einzelner Projektbeteiligter häufig nicht ausreichend berücksichtigt. Die daraus resultierenden juristischen Auseinandersetzungen und Gerichtsverfahren binden die Energie der Streitparteien oft noch viele Jahre nach Abschluss eines Projekts. Sie verursachen hohe Kosten und ihr Ausgang ist in sehr vielen Fällen für alle am Konflikt Beteiligten unbefriedigend.

In großen Bauprojekten ist es inzwischen gängig, projektbegleitende Schiedsgerichte, meist mit Juristen besetzt, einzurichten, die dafür bezahlt werden, im Konfliktfall sehr schnell Entscheidungen zu treffen. Ob alle Beteiligten mit diesen Entscheidungen zufrieden sind, spielt dabei eine eher untergeordnete Rolle. Deshalb folgen solchen »Problemlösungen« sehr häufig langwierige und kostenintensive Rechtsstreitigkeiten – meist mit einem für alle unbefriedigenden Ausgang.

Andererseits sind die am Bau Beteiligten auf eine gute Zusammenarbeit angewiesen, allein schon deshalb, weil sie einen großen Teil (in der Literatur wird von bis zu 75 % gesprochen) ihrer Aufträge als Folgeaufträge von Auftraggebern erfolgreich abgewickelter Projekte erhalten. Umgekehrt schätzen Auftraggeber die Vorteile der Zusammenarbeit mit bewährten Geschäftspartnern.

Es besteht also ein objektiver Widerspruch zwischen den eigentlichen Interessen der am Bau Beteiligten und der Realität des Baugeschehens, der den ersten Ansatzpunkt für ein effektiveres und erfolgreicherer Konfliktmanagement bietet.

In all meinen Gesprächen mit Architekten, Investoren, Bauunternehmern u. a. wird dieser Zusammenhang am häufigsten genannt. Immer in Verbindung mit dem starken