

Konflikte im Bauwesen erkennen, vermeiden, lösen – Ansätze für ein erfolgreiches Konfliktmanagement

Es ist Montagmorgen, 6.30 Uhr, ein typischer Wochenbeginn für Max Muster, Bauleiter, irgendwo in Deutschland...

Während Max Muster noch die Kolonnen für die verschiedenen Baustelle einteilt und ihnen Anweisungen erteilt, welche Arbeiten heute auf welcher Baustelle unbedingt in Angriff genommen werden müssen, klingelt sein Handy mehrmals.

2 Mitarbeiter, die sich krank melden. Weitere 5 Anrufe in Abwesenheit. Parallel hört er, wie die ersten E-Mails eingehen. „Erst die wichtigsten Sachen erledigen, die Freitag liegen geblieben sind, dann kümmere ich mich darum“, ist sein Gedanke beim Betreten des Büros. Doch keine Viertelstunde später ruft der erste Vorarbeiter an und teilt ihm mit, dass das Baustellengerüst am Samstag doch nicht wie mehrmals zugesichert abgebaut worden sei und die geplanten Arbeiten so nicht durchgeführt werden könnten.

Kaum greift er zum Hörer, um wütend seinen Unmut beim Bauherren kundzutun und sein 3. Behinderungsschreiben in Folge anzukündigen, klingelt es auf der nächsten Leitung. Sein 2. Vorarbeiter, der ihm mitteilt, dass der Architekt sich wieder geweigert habe, die Stundenlohnzettel von letzter Woche zu unterschreiben.

Mittlerweile sind zig zusätzliche Arbeiten zusammengekommen, deren Abrechnung völlig unklar ist. Sein Stresspegel steigt, zumal er nun nicht mal die Zeit hat, sich darum zu kümmern. Weil er gleich los muss, zum wöchentlichen Jour fix. Dieser war bereits letzte Woche kurz vor dem Eskalieren, weil die Planer offensichtlich nicht imstande sind, Lösungen zu finden, die sich auch nur annähernd fachgerecht ausführen lassen.

Und es kommt wie erwartet.

Die Planer legen neue Pläne vor, einmal mehr alles komplett geändert und trotzdem noch immer nicht ausführbar. Die Nachträge sollen die betroffenen Firmen aber trotzdem schon mal kalkulieren. Wenn man mal die Kosten habe, könne man ja weiterüberlegen...

Es wird laut am Tisch. Stimmen erheben sich, eine Firma droht mit Niederlegung der Arbeiten und notfalls Kündigung. Der Bauherr, der schon lange befürchtet, dass auf diese Weise der Fertigstellungstermin nicht eingehalten werden kann, versucht einzugreifen und die Gemüter zu besänftigen. Mit wenig Erfolg. Gegenseitige Schuldzuweisungen folgen. Man geht zu den nächsten Themen über. Nach fast 3 Stunden geht man auseinander. Ohne wirkliches Ergebnis. Die Stimmung ist frostig.

Auf der Fahrt zurück ins Büro, gehen Max Muster jede Menge Gedanken durch den Kopf. Er ist müde ausgelaugt und urlaubsreif. Einst hat er diesen Job mit viel Motivation und Begeisterung angefangen. Bauen, das galt als etwas konstruktives. Draußen auf der Baustelle würde man das Ergebnis der eigenen Arbeit sehen. Er dachte an schöne Projekte, die die Kunden glücklich machen, auf die man selbst auch stolz sein kann.

Aber die Realität holte ihn schnell ein.

Der Alltag auf dem Bau ist häufig geprägt von einem ständigen Termin- und Kostendruck, von gegenseitigen Schuldzuweisungen, Ausreden, leeren Versprechungen und einem unfreundlichen Umgangston. Die Freude an der Arbeit bleibt auf der Strecke. Die Ordner mit mehr oder weniger VOB-konformen Schriftverkehr füllen die Regale. Und der Anruf des Kunden wird eher als lästig denn als netter Kontakt empfunden, so dass der 3 x erbetene Rückruf auch mal mehrere Tage auf sich warten lässt. Es scheint so, dass etwas dran ist an dem Spruch „ein Neubau kann aus Bauherrn und Handwerkern Feinde fürs Leben machen.“

Was aber ist wirklich der Grund, dass unglaubliche 50.000 Bauprojekte jährlich vor Gericht landen? Und die meist nach vielen Monaten mit einem teuren Urteil oder Vergleich enden, mit dem immer noch niemand glücklich ist? Warum sind Bauleiter zumeist völlig überlastet und Burnouts keine Seltenheit? Warum sind Kunden, Mitarbeiter und beteiligte Firmen häufig gleichermaßen unzufrieden mit der Abwicklung des Bauprojektes?

Ist es nicht so, dass alle am Bau Beteiligten primär das gleiche Ziel haben?

Nämlich eine erfolgreiche Projektabwicklung zu angemessenen Preisen, die allen Spaß macht? Bei der man sich als verlässlicher Partner mit gegenseitiger Wertschätzung begegnet? Bei der langfristige, befriedigende (Geschäfts-) Beziehungen entstehen? Und bei der man konstruktiv und vielleicht sogar auch mal humorvoll gemeinsam nach Lösungen sucht und zusammen an einem Strick zieht? Warum gerät dieses gemeinsame Ziel so oft viel zu schnell in Vergessenheit und was kann dagegen getan werden?

In meiner Tätigkeit als Mediatorin und Sachverständige erlebe ich es jeden Tag, dass ich in diesen beiden Funktionen immer erst dann beauftragt wurde, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist und der Konflikt bereits deutlich aufgetreten ist. Sicherlich gibt es Projekte, bei denen der oft lange und steinige Weg über Mediationen, Einschaltung von Anwälten bis hin zum Gerichtsverfahren und entsprechenden Gutachten der richtige Weg ist. Dennoch kostet dieser viel Zeit, Geld und Kraft, die möglicherweise besser in das Projekt investiert wären als in ein Verfahren mit ungewissem Ausgang.

Besonders prägte mich im Jahr 2017 eine Baustelle, bei der sämtliche Beteiligten miteinander im Streit waren und selbst die jeweils von den unterschiedlichsten Parteien beauftragten Sachverständigen sich nicht einig waren.

Anstatt miteinander nach konstruktiven Lösungen zu suchen, bombardierte man sich täglich mit persönlichen Anschuldigungen, die teils bis weit unter die Gürtellinie reichten. Nach wenigen Wochen Bauzeit waren alle Beteiligten mit den Nerven am Ende und ich einen bedeutenden Schritt weiter.

Mir war spätestens mit diesem Projekt klar geworden, dass Bauen und der tägliche Umgang miteinander anders gehen kann und sogar muss. Weniger Kräfte zehrend, aber umso konstruktiver, freundlicher, respektvoller und vor allem

konfliktvermeidend statt konfliktlösend

....Und wie erreicht man das?

Es gibt inzwischen unterschiedlichste Ansätze und Überlegungen. In meinen Augen gibt es aber nicht die eine „richtige Universallösung“, die für alle Projekte und Baubeteiligten gleichermaßen passt und nur noch angewendet werden muss, um sämtliche Baukonflikte für alle Zeit aus der Welt zu schaffen.

Neben Überlegungen wie Auftragsvergabe nicht an den billigsten Bieter, Arbeiten im Bauteam, Zulassung von Nebenangeboten, sorgfältige Planung, um Änderungen zu vermeiden und der frühen Einbeziehung sämtlicher Beteiligten, insbesondere der Ausführenden, spielt Kommunikation stets die eigentlich tragende Rolle.

Darüber hinaus bedarf es meiner Auffassung nach auch einer Reflexion der eigenen Einstellung: Schaut man sich die Ursachen von Konflikten nämlich einmal genauer an, stellt man fest, dass es nie einen Alleinverantwortlichen für die Fehlentwicklung von Bauprojekten gibt. Stets sind mehrere beteiligt und man selbst trägt häufig, wenn man ehrlich ist, durchaus auch seinen Teil dazu bei. Diese Einsicht ist ganz maßgeblich und trägt wesentlich dazu bei, Konflikte zu reduzieren oder im besten Fall ganz zu vermeiden.

Dies ist auch einer meiner Ansätze im Rahmen meiner **Baustellen-Workshops bzw. Baustellen-Moderationen**, in denen es vorwiegend darum geht, durch Kommunikation eine kooperative Arbeitshaltung zu schaffen.

Indem u.a. vermittelt wird,

- dass alle am gleichen Strick ziehen, weil alle das gleiche Ziel vor Augen haben, nämlich die (wirtschaftlich) erfolgreiche Abwicklung der Baumaßnahme und dass keiner dauerhaft vom Misserfolg oder auf Kosten des anderen profitieren kann: Kooperation statt Hierarchie
- die Bedeutung einer offenen, wertschätzenden und transparenten Kommunikation, in der auch Fehler oder Bauablaufstörungen offen kommuniziert werden, um das zwingend notwendige Vertrauen zu schaffen und zu erhalten

Erreicht wird dies Rahmen dieser Workshops und Moderationen ganz konkret dadurch, dass für diese Baumaßname u.a. gemeinsam folgendes festgelegt wird:

1. Das Leistungssoll:
 - Definieren der gemeinsamen Ziele dieser Baustelle und wie diese erreicht und eingehalten werden können
 - Benennen der Besonderheiten und evtl. vorhandener Schwierigkeiten dieser Baustelle.
2. Entscheidungsbefugnis
 - Festlegen, bzw. kommunizieren, wer welche Entscheidungsbefugnis hat
3. Aufmaß- und Abrechnungsmodalitäten
4. Kommunikationsprozesse:
 - Wie soll miteinander kommuniziert werden? Wie und wann sind die Beteiligten erreichbar? Wie kann Transparenz sichergestellt werden?
 - Umgang mit e-mails
 - Wie häufig und in welchem Zeitrahmen sollen Baustellengespräche (jour fixe) stattfinden? Mit welchen Beteiligten?
5. Konfliktmanagement:
 - Wie soll mit ggfs. beginnenden Konflikten umgegangen werden?

Ein partnerschaftliche Baukultur, die unsere Gesundheit und tägliche Freude und Motivation am Bauen erhält, die unseren Mitarbeitern Spaß macht, die eine Identifizierung mit den jeweiligen Projekten ermöglicht, ein konstruktiver Austausch des jeweiligen Know-hows, ein vertrauensvoller, respektvoller, wertschätzender Umgang miteinander ist eigentlich gar nicht so schwer, sondern ein menschliches Grundbedürfnis.

Dazu müssen wir uns allerdings immer wieder ganz konsequent unser gemeinsames (Projekt-) Ziel vor Augen halten und, wie in jeder guten Beziehung auch, in eine offene Kommunikation treten und nicht innehalten miteinander zu sprechen.