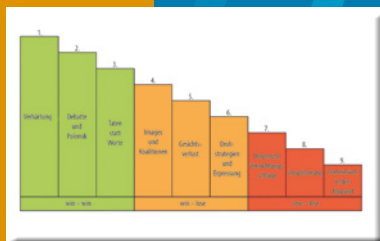
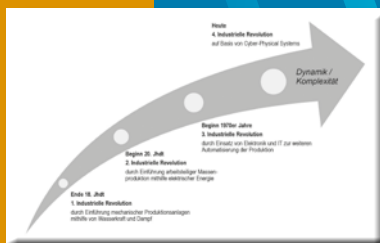


Albrecht Merkle

Baukonflikte verstehen und umgehen

Neue Wege der Kooperation



Fraunhofer IRB  Verlag

Albrecht Merkle

Baukonflikte verstehen und umgehen

Neue Wege der Kooperation

Albrecht Merkle

Baukonflikte verstehen und umgehen

Neue Wege der Kooperation

Fraunhofer IRB Verlag

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): 978-3-8167-9802-6

ISBN (E-Book): 978-3-8167-9803-3

Lektorat: Susanne Jakubowski

Herstellung: Angelika Schmid

Layout: Gabriele Wicker

Umschlaggestaltung: Martin Kjer

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

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 Verlages 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, 2017

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Telefon +49 711 970-2500

Telefax +49 711 970-2508

irb@irb.fraunhofer.de

www.baufachinformation.de

Vorwort

Wie viele andere Errungenschaften des Menschen ist auch dieses Buch, obwohl größtenteils von einem einzelnen Autor geschrieben, im Ursprung auf eine Vielzahl von Personen zurückzuführen. Dieser Sachverhalt betrifft im Wesentlichen zwei Aspekte. Zum einen sind dies die gedanklichen Inhalte und somit der Stoff, aus dem sich dieses Buch zusammensetzt. Zum anderen betrifft es die eigentliche Bucherstellung und die damit verbundenen vielfältigen Tätigkeiten.

Die Inhalte des Buches basieren hierbei auf drei großen Säulen:

- Dem langjährigen intensiven Gedankenaustausch in Form zahlreicher Gespräche zwischen dem Autor und vielen beim Planen und Bauen beteiligten Personen aller Fachrichtungen
- Der großen Fülle an theoretischen Inhalten, die dem Autor während seiner Ausbildungen zum Mediator und Coach durch verschiedene Lehrkräfte lebendig und praxisnah vermittelt wurden
- Einer Vielzahl schriftlicher Quellen (siehe Literaturverzeichnis), ohne die dieses Buch in seiner nun vorliegenden Form nicht hätte entstehen können.

Während der Bucherstellung erfuhr der Verfasser, neben der Übernahme originärer Aufgaben durch den Verlag, auch viel Unterstützung durch weitere Beteiligte, ohne die das Buch in seiner jetzigen Form nicht denkbar wäre. Exemplarisch für all jene sollen folgende Personen namentlich genannt werden:

- Dipl.-Ing. Heike Böhmer (Geschäftsführerin am Institut für Bauforschung e.V. Hannover), Erstellung von Gastbeiträgen sowie inhaltliche Feedbackgeberin
- Dipl.-Ing. Architektin Anja Krüger (Hannover) und Dipl.-Ing. Architekt Matthias Börner (Dresden), inhaltliche Feedbackgeber sowie zusätzliche Mitwirkung bei der Erstellung diverser Grafiken durch Anja Krüger
- Bärbel Neumann, Mitwirkung bei der Textgestaltung im Hinblick auf Rechtschreibung, Stil und Grammatik.

Diesen und allen nicht ausdrücklich erwähnten Personen, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben, sagt der Autor an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön!

Ronnenberg, im Juni 2017
Albrecht Merkle

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort _____	5
1	Einleitung _____	9
1.1	Ausgangslage _____	10
1.1.1	Die Entwicklungsgeschichte der (Bau-)Technik _____	10
1.1.2	Auswirkungen der technischen Entwicklung _____	14
1.1.3	Die aktuelle Situation in der Bauwirtschaft _____	18
1.1.4	Konfliktpotenzial und Konflikteskalation beim Planen und Bauen _____	26
1.1.5	Entwicklung und Stand der aktuellen Streitlösungskultur beim Planen und Bauen _____	27
1.1.6	Zusammenfassung _____	29
1.2	Motivation _____	29
2	Baukonflikte verstehen _____	33
2.1	Einführung _____	34
2.1.1	Vom Problem zum Konflikt _____	34
2.1.2	Grundlage einer neuen Konfliktlösungskultur _____	34
2.1.3	Integrales Denken _____	35
2.2	Systemtheorie _____	38
2.2.1	Allgemeine Systemtheorie _____	39
2.2.2	Das Bauprojektsystem _____	46
2.3	Konflikttheorie _____	62
2.3.1	Konfliktdefinition _____	62
2.3.2	Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Wollen _____	64
2.3.3	Menschliche Interaktion _____	70
2.3.4	Konfliktdynamik _____	73
2.3.5	Konfliktbildung _____	77
2.3.6	Konfliktgrundlagen _____	77
2.3.7	Der Konfliktrahmen _____	83
2.3.8	Typisierung von Konfliktarten _____	83
2.4	Konflikte beim Planen und Bauen _____	84
2.4.1	Einführung _____	84
2.4.2	Konfliktarten _____	87
2.4.3	Konfliktketten und Konfliktordnung _____	108
2.4.4	Die Rolle der Umwelt (Politik, Gesellschaft und Wirtschaftswesen) _____	113
2.5	Fazit _____	117
3	Konfliktpotenzial senken und Baukonflikte umgehen _____	123
3.1	Einführung _____	124
3.2	Prozesseffizienz _____	129
3.2.1	Kooperation _____	132
3.2.2	Komplexitätsreduktion _____	138
3.2.3	Flexibilität und Unschärfe _____	141
3.2.4	Qualität _____	146
3.2.5	Rollen _____	157

3.2.6	Prozessorganisation	180
3.2.7	Fazit	192
3.3	Das optimale Projekt	193
3.3.1	Einführung	193
3.3.2	Wirkfaktoren für optimale Projekte	194
3.3.3	Der Faktor Mensch	194
3.3.4	Der Faktor Komplexität	199
3.3.5	Der Faktor Qualität	201
3.3.6	Der Faktor Fehler- und Konfliktkultur	201
3.3.7	Der Faktor Projektorganisation	202
3.3.8	Der Faktor Prozessorganisation	203
3.3.9	BIM – Building Information Modeling	215
3.4	Fazit	225
4	Mit Baukonflikten konstruktiv umgehen	229
4.1	Einführung	230
4.1.1	Notwendigkeit für eine veränderte Fehler- und Konfliktkultur	230
4.1.2	Konflikt als Chance	231
4.1.3	Konfliktmanagement beim Planen und Bauen	232
4.2	Konflikte selbst lösen	233
4.2.1	Kooperative Grundhaltung	233
4.2.2	Strategie	236
4.2.3	Kommunikationstechniken	240
4.2.4	Zusammenfassung	244
4.3	Konflikte mit Hilfe Dritter lösen	246
4.3.1	Einführung	246
4.3.2	Mediation	247
4.3.3	Schlichtung	253
4.3.4	Adjudikation	254
4.3.5	Zusammenfassung	256
4.4	Fazit	258
5	Wege in die Zukunft	261
5.1	Zielsetzung	262
5.2	Strukturelle Maßnahmen	262
5.3	Personelle Maßnahmen	264
5.4	Schlussbemerkung	266
6	Anhang	267
6.1	Glossar	268
6.2	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	271
6.3	Literaturverzeichnis	272
6.4	Stichwortverzeichnis	276