



Integrierte Projektabwicklung (IPA) –

Charakteristikum 7:

Konfliktprävention/-bearbeitung im IPA-Projekt

Herausgeber:

IPA Zentrum
c/o KIT Institut für Technologie und Management im Baubetrieb
Gotthard-Franz-Str. 3 (Am Fasanengarten), Geb. 50.31
76131 Karlsruhe
info@ipa-zentrum.de
www.ipa-zentrum.de

Autoren:

Das vorliegende Dokument wurde von der Fachgruppe „Kultur & Organisation“ des IPA Zentrums unter Leitung von Dr. Nina Rodde und Johannes Kresimon erarbeitet.

Folgende Personen haben an der Erarbeitung der Inhalte mitgewirkt:

Gerhard Herbers

Lucas Mees

Johannes Kresimon

Dr. Tillmann Prinz

Karen Ludewig

Zitiervorschlag:

IPA-Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 7: Konfliktprävention/-bearbeitung im IPA-Projekt, 2024

Stand Februar 2024

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	5
2 Einordnung der Bereiche Kommunikation, Konflikt und Verhandlung in den IPA-Kontext	6
2.1 Verbesserte Kooperation zwischen allen Planungs- und Baubeteiligten einschließlich der Auftraggebenden.....	6
2.2 Qualifizierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung	6
2.3 Überwindung des Machtkampfes zu einem lösungsorientierten Miteinander	6
2.4 Handlungsempfehlungen.....	7
3 Definition von Konfliktarten.....	8
3.1 Konfliktarten	8
3.2 Konfliktdynamik – Die 9 Eskalationsstufen	8
3.3 Vier Schritte effizienter Kommunikation	9
3.4 Fünf Phasen von Konfliktgesprächen	11
3.5 Außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren	12

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IPA Charakteristika	5
Abbildung 2: Konfliktarten.....	8
Abbildung 3: 9 Stufen der Konflikteskalation.....	9
Abbildung 4: Gewaltfreie Kommunikation	9
Abbildung 6: 5 Phasen von Konfliktgesprächen.....	11

1 Einleitung

Bei der Durchführung von Bauprojekten kommt es häufig zu Konflikten zwischen den Projektbeteiligten, oft ausgelöst durch mangelnde Kenntnisse über Kommunikation oder Konfliktvermeidung. Vor diesem Hintergrund ist es von Vorteil, sich frühzeitig auf Konfliktlösungsstrategien zu verständigen und diese auch vertraglich festzuhalten, um eine gemeinsame Lösung im Sinne des Projekterfolges zu finden.

In diesem Teilprodukt werden die Aspekte des siebten Charakteristikums „Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung“ des IPA-Modells erläutert. Dabei werden Ansätze zu Kommunikation und Verhandlung zur projektinternen Bearbeitung von aufkommenden Konflikten erläutert sowie die Möglichkeiten der externen Konfliktbearbeitung beschrieben.



Abbildung 1: IPA Charakteristika¹

Im ersten Teil werden die Bereiche Kommunikation, Konflikt und Verhandlung in den IPA-Kontext eingeordnet. Im zweiten Teil werden Methoden und Hilfsmittel beschrieben, die primär durch vorhandene Management-Gremien im Projekt umgesetzt werden können. Dabei werden die Grundlagen der Konflikttheorie sowie die der Kommunikation erläutert. Im dritten Teil werden die nachrangig durch außergerichtliche Streitbelegungsverfahren zur Verfügung stehenden Schritte definiert und eingeordnet.

Dieses Teilprodukt gibt allen an der Integrierten Projektabwicklung Beteiligten einen Handlungsleitfaden zur lösungsorientierten Konfliktbearbeitung. Darüber hinaus liefert es Hinweise zur Vorbereitung von Organisationen der Bauherren und der späteren Projektbeteiligten auf die Integrierte Projektabwicklung.

Folgende Hilfsmittel / Themen werden behandelt:

- Einordnung der Bereiche Kommunikation, Konflikt und Verhandlung in den IPA-Kontext
- Definition von Konfliktarten
- Beschreibung Konfliktodynamik
- Vier Schritte effizienter Kommunikation
- Fünf Phasen von Konfliktgesprächen
- Beschreibung außergerichtliche Streitbelegungsverfahren

¹ IPA-Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile, 2022.

2 Einordnung der Bereiche Kommunikation, Konflikt und Verhandlung in den IPA-Kontext

2.1 Verbesserte Kooperation zwischen allen Planungs- und Baubeteiligten einschließlich der Auftraggebenden

Mediative Elemente wie aktives Zuhören, Trennung von Interessen und Positionen oder gewaltfreie Kommunikation gewinnen in IPA-Modellen eine herausragende Rolle, denn die gemeinsame vertragliche Bindung mit dem Ziel, ein gemeinsames Werk herzustellen, löst Abgrenzungsbestrebungen und Silodenken auf. Gemeinsam erarbeitete Entscheidungen führen so zu einer höheren Zufriedenheit auf allen Seiten und damit zu nachhaltigeren Lösungen. Die jeweils maßgeblichen Interessen aller Beteiligten können frühzeitig thematisiert und bearbeitet werden, um spätere Konflikte möglichst zu vermeiden.

2.2 Qualifizierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung

Derzeit sehen die bisherigen Ausbildungs- und Organisationsstrukturen in der Wertschöpfungskette Bau die Implementierung von strukturierten Konfliktbewältigungsmethoden nicht vor. Zwar sind die notwendigen Instrumente in der Wissensvermittlung durch Hochschulen, berufliche Fort- und Weiterbildungsträger und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit im Grundsatz angelegt, sie werden aber nicht ausreichend genutzt.

Ferner sollten die bereits strukturell vorhandenen maßgeblichen beruflichen Rahmenbedingungen auf nationaler und internationaler Ebene um den Bereich der Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung (Alternative Dispute Resolution bzw. ADR Verfahren) ergänzt werden, wie Musterverträge, die Einrichtung von ADR-Verfahren bei Berufsorganisationen und die Konsolidierung der unterschiedlichen Verfahrensregeln zu ADR im Bauwesen.

2.3 Überwindung des Machtkampfes zu einem lösungsorientierten Miteinander

Die Herausforderung bei der Verankerung einer mediativen Haltung in IPA-Verfahren liegt in der Überwindung tatsächlicher Hürden. Vorrangig ist dabei oft die Sorge der Projektbeteiligten, aufgrund des tatsächlichen oder wahrgenommenen Machtungleichgewichts gegenüber dem Bauherrn oder anderen Baubeteiligten, die eigenen Interessen nicht ausreichend eigenverantwortlich vertreten zu können.

Und hier liegt das eigentliche Dilemma: Denn während die Erforschung genau dieser meist verdeckten Besorgnisse und Bedürfnisse wesentlich für die angemessene Konfliktbearbeitung ist, bieten ADR Verfahren im Unterschied zu staatlichen Gerichten aufgrund der ihnen zugrunde liegenden Eigenverantwortlichkeit der Parteien nicht deren Schutz vor einer möglichen selbst verschuldeten Aufgabe von Positionen im Zusammenhang mit genau diesen Besorgnissen. Auch vermitteln etablierte Schlichtungsverfahren aufgrund der Entscheidungsgewalt der Schlichtenden den Eindruck, die Parteien seien diesbezüglich um ihre Eigenverantwortlichkeit entlastet. Gerade auf diesen Bereich ist also die Aufmerksamkeit aller Projektbeteiligten zu richten.

Erschwerend kommt der regelmäßig zu klärende Berufshaftpflichtversicherungsrechtsschutz hinzu, wenn beispielsweise Versicherungsnehmende Zugeständnisse im vertraulichen Rahmen machen, die später

möglicherweise eine Versicherungsleistung auslösen. Streitbeilegungsverfahren erfordern daher die Bereitstellung geeigneter und qualifizierter Verfahrens begleitender (Schlichtende, Mediiierende, etc.) auf Basis verlässlicher Streitbeilegungsordnungen. Gerade in IPA-Verfahren sollten die Aspekte der Machtverteilung und Eigenverantwortlichkeit neu bewertet werden. Insgesamt ist jedoch schon heute zu erwarten, dass die Vorteile der optimierten Interessenerforschung gerade in der Integrierten Projektabwicklung zunehmend bekannt und erkannt werden, so dass die notwendigerweise strukturellen Veränderungen in Ausbildung und Berufspraxis bedarfsorientiert nachfolgen werden.

2.4 Handlungsempfehlungen

- Kommunikationsfähigkeiten, Verhandlungsfähigkeit, Konfliktsensibilität der Projektmitglieder entwickeln (bspw. durch Qualifizierung)
- Moderation von schwierigen Situationen durch Führungskräfte oder andere moderativ ausgebildete Projektmitglieder
- Eskalierte Konflikte in Form einer Mediation (intern oder extern) bearbeiten
- Externe Partner für Mediation frühzeitig in das Projekt einbinden, um die Projektbeteiligten mit den Verfahren vertraut zu machen

3 Definition von Konfliktarten

In diesem Kapitel werden neben der Definition des Begriffs 'Konflikt' Konfliktarten, Konfliktodynamiken, Schritte effizienter Kommunikation und Phasen von Konfliktgesprächen beschrieben. Nach Friedrich Glasl besteht ein sozialer Konflikt, wenn „wenigstens eine Partei den Umgang mit einer Differenz so erlebt, dass sie durch das Handeln einer anderen Partei dabei beeinträchtigt wird, die eigenen Vorstellungen und/oder Gefühle und Bedürfnisse und/oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen.“²

Nach Karl Berkel existiert ein Konflikt, wenn „zumindest eine Seite erkennt, dass jemand anderer sie in irgendeiner Weise beeinträchtigt, stört, behindert, übergeht, lähmt usw., auch wenn dies nicht beabsichtigt ist oder der Anlass unerheblich scheint. Wenn eine Seite einen Konflikt feststellt, dann existiert er auch.“³

3.1 Konfliktarten

Bei Bauprojekten treten verschiedene Arten von Konflikten auf. Die häufigsten sind dabei:



Abbildung 2: Konfliktarten

3.2 Konfliktodynamik – Die 9 Eskalationsstufen

Das in Abbildung 3 dargestellte Phasenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl beschreibt die Dynamik von Konflikten und den Umgang mit ihnen anhand eines Prozesses mit neun Eskalationsstufen. Die Stufen reichen von der 'Verhärtung', die durch ein Konfliktgespräch oder Coaching gelöst werden kann, bis zum 'gemeinsamen Abgrund', der ein Eingreifen erfordert.⁴

² Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11. Auflage. Haupt, Bern/Stuttgart 2013

³ Karl Berkel: Konflikttraining. Band 15, 6. Auflage. Heidelberg 1997

⁴ Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11. Auflage. Haupt, Bern/Stuttgart 2013

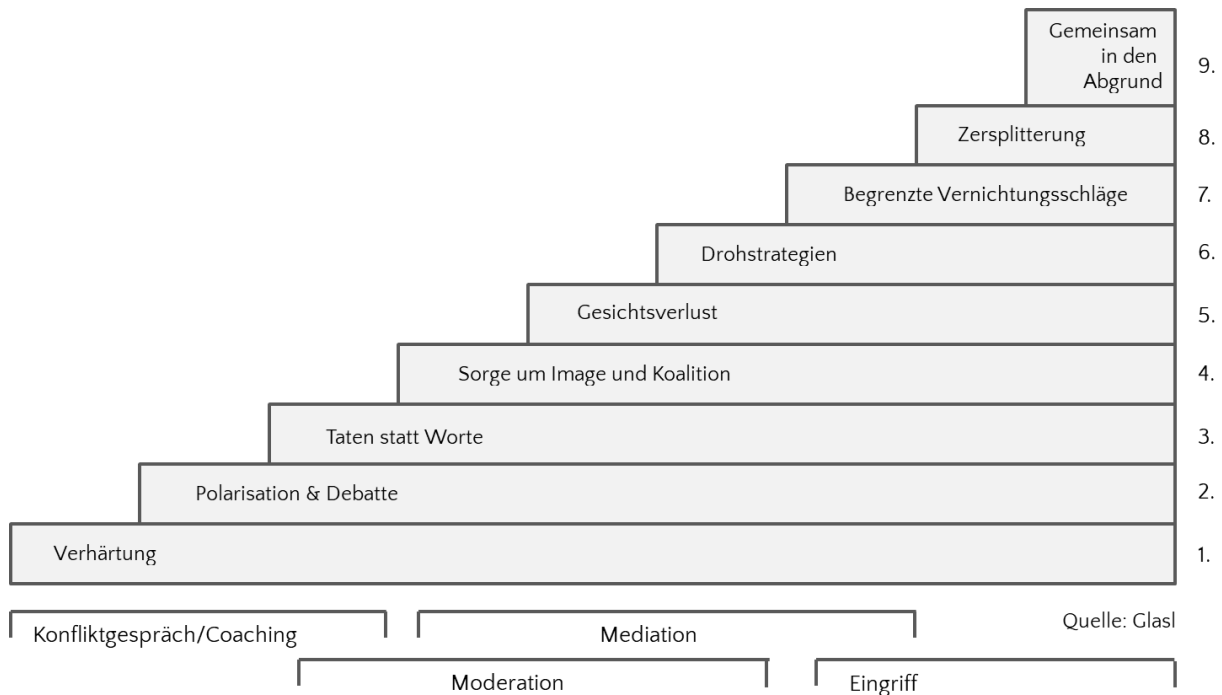


Abbildung 3: 9 Stufen der Konflikteskalation⁴

Weiterhin wird in drei Hauptebenen unterschieden:⁴

1. Hauptebene (Eskalationsstufe 1 - 3): Win-Win mit einem sachlichen Austausch
2. Hauptebene (Eskalationsstufe 4 - 6): Win-Lose in einer destruktiven und subjektiven Sphäre
3. Hauptebene (Eskalationsstufe 7 - 9): Lose-Lose mit fehlender Selbstbeherrschung, Verwerfungen und Verletzungen

3.3 Vier Schritte effizienter Kommunikation

Effiziente bzw. gewaltfreie Kommunikation besteht nach Marshall B. Rosenbergs aus vier Schritten:

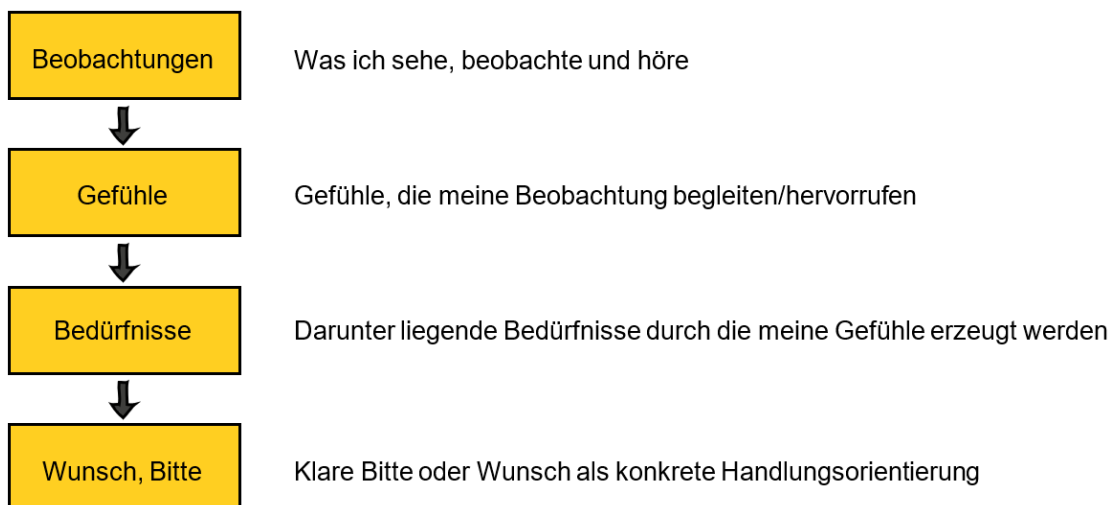


Abbildung 4: Gewaltfreie Kommunikation⁵

⁵ Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11. Auflage. Haupt, Bern/Stuttgart 2013

Folgende Fragestellungen dienen der Selbstreflexion:⁵

1. Beobachtung

- Was lässt sich faktisch beobachten, ohne jegliche Wertung oder Interpretation?
- Welche konkrete Situation können Sie beschreiben, um die es geht?

2. Gefühle

- Welche Gefühle löst das bei Ihnen aus?
- Macht es Sie wütend? Frustriert? Traurig?

3. Bedürfnisse

- Welche grundlegenden Bedürfnisse von Ihnen werden durch das Problem berührt?
- Geht es Ihnen z.B. darum, respektiert zu werden, wirksam zu sein oder auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren?

4. Meine konkrete Bitte/Wunsch

- Welche ganz konkrete Bitte können Sie an die andere Person richten?
- Formulieren Sie die Bitte so, dass die andere Person auch Nein sagen kann (sonst ist es keine Bitte, sondern eine Forderung). Falls Sie z.B. die Entscheidung getroffen haben, die Zusammenarbeit zu beenden, könnte die Bitte sein: „Kannst du mir sagen, wie es dir damit geht?“

Folgende Beispielsätze zeigen auf, wie die vier Schritte konkret umgesetzt werden können:

1. Beobachtung

- Heute Morgen gab es eine Situation, in der dein Kollege eine Platte tragen musste und Unterstützung brauchte. Du hast nicht reagiert.
- Wir waren um 10 Uhr verabredet. Und Du bist um 10.50 gekommen.

2. Gefühle

- Das hat mich geärgert
- Ich war erstaunt, dass ...

3. Bedürfnisse

- Mir ist wichtig, dass wir uns im Team unterstützen (Unterstützung).
- Ich brauche, dass du sagst, wenn es nicht gut läuft für dich (Transparenz, Offenheit).
- Mir ist wichtig, dass wir als Team zusammenarbeiten (Zugehörigkeit).

4. Meine konkrete Bitte

- Deshalb bitte ich Dich, wenn Du gerade kannst, Deine Kollegen*innen zu unterstützen.
- Meine Bitte, wenn wir verabredet sind, dass wir uns zu der verabredeten Zeit treffen.

3.4 Fünf Phasen von Konfliktgesprächen

Konfliktgespräche lassen sich in fünf Phasen unterteilen, die einen systematischen und effektiven Ansatz zur Konfliktlösung bieten:



Abbildung 5: 5 Phasen von Konfliktgesprächen⁶

1. Vorbereitung

- Innere Haltung - Wie gehe ich in das Gespräch?
- Ziele für das Gespräch - Was möchte ich mit dem Gespräch erreichen? (SMART)
- Themen festlegen - Welche Themen muss ich dazu besprechen?
- Argumente überlegen - Welche Argumente sind hilfreich, einzusetzen?
- Beziehungsstatus überlegen - Muss ich besonders auf die Beziehung achten?

2. Start des Gesprächs

- Begrüßung, Smalltalk, Beziehung herstellen
- Transparenz zur Vorgehensweise – roter Faden des Gesprächs
- Ziel des Gesprächs benennen
- Anchoring – erste Nennung – vornehmen

3. Austausch

- Zuhören, spiegeln
- Fragen stellen
- Argumente einsetzen
- Einwände behandeln
- Lösungsvorschläge erarbeiten

4. Ergebnisse

- Vereinbarungen treffen
- Vereinbarungen notieren
- Ausblick – Überprüfung der Vereinbarung

⁶ Peter Knapp: Konfliktlösungs-Tools. 6. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013

5. Abschluss

- Reflektion
- Feedback
- Wertschätzender Abschluss

3.5 Außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren

Im AHO-Heft 37 werden außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren in konsensuale (Mediation und Schlichtung) und kontradiktorische Verfahren (Adjudikation, Schiedsgutachten und Schiedsgericht) unterschieden. Konsensuale Verfahren zielen auf eine gemeinsame Lösung des Konflikts ohne entscheidungsbefugten Dritten ab, kontradiktorische Verfahren auf einen Vorschlag für eine Entscheidung durch einen Dritten.

Mediation: Verfahren, bei dem der Mediator als neutraler Dritter zwischen den Parteien vermittelt und einen Prozess führt, bei dem die Parteien eigenverantwortlich Lösungen erarbeiten. Die Parteien behalten dabei jederzeit ihre volle Entscheidungsvollmacht und erarbeiten gemeinsam Lösungen, die für beide Parteien vorteilhaft sind. Die Auswahl des Mediators erfolgt durch die Parteien gemeinsam. Der Vorteil der Mediation ist, dass die Entscheidung nicht Dritten überlassen wird, sondern damit im besten Falle eine Basis für zukünftige kooperative Zusammenarbeit gelegt wird.

Schlichtung: Verfahren, bei dem der Schlichter unter Umständen auch ohne vollständige Detailklärung den Sachverhalt würdigt und eine Entscheidung trifft, die, je nach Vereinbarung zwischen den Parteien als verbindlich oder als Empfehlung betrachtet werden kann. Die Auswahl des Schlichters erfolgt durch die Parteien. Da in der Regel die Entscheidung des Schlichters keinen bindenden Charakter hat, ist ein anschließendes Gerichtsverfahren nicht unüblich.

Adjudikation: Verfahren, bei dem der Adjudikator einen Vorschlag macht, der dann verbindlich wird, wenn nicht innerhalb einer relativ kurzen Frist widersprochen wird. Der Adjudikator wird durch die Parteien ausgewählt. Vorteil ist, dass eine Entscheidung innerhalb einer kurzen Frist erfolgt, was gerade bei laufenden Bauprojekten von Vorteil ist. Allerdings sind die Rechtsfolgen eines Adjudikationsspruchs nicht final, dieser kann vor einem staatlichen Gericht aufgehoben werden.

Schiedsgutachten: Verfahren, bei dem der Schiedsgutachter zu spezifischen Fragestellungen eine rechtlich verbindliche Einordnung vornimmt, sofern die Parteien sich im Vorfeld auf die Rechtsverbindlichkeit verständigt haben. Die Auswahl des Schiedsgutachters erfolgt durch die Parteien, was, auf Grund der Rechtsverbindlichkeit eine besondere Herausforderung darstellen kann. Die Bindungswirkung des Schiedsgutachtens kann nur bei groben Mängeln oder Unbilligkeiten des Verfahrens verneint werden.

Schiedsgericht: Verfahren, bei dem, sofern kein Vergleich zustande kommt, entlang geltenden Rechts entschieden wird. Die Schiedsrichter werden durch die Parteien ausgesucht. Die Auswahl der Schiedsrichter kann langwierig sein und die Kosten für das Verfahren durch aufwendige Schiedsrichtersuche und Beweissicherung sind insgesamt hoch.



Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 7: Konfliktprävention/-bearbeitung im IPA-Projekt

Herausgeber:

IPA Zentrum

c/o KIT Institut für Technologie und Management im Baubetrieb

Gotthard-Franz-Str. 3 (Am Fasanengarten), Geb. 50.31

76131 Karlsruhe

info@ipa-zentrum.de

www.ipa-zentrum.de