

# Was zu tun ist bei Konflikten auf der Baustelle

Autorin: Susanna Vanek

**In der Baubranche müssen wir einen anderen Umgang mit Differenzen und Konflikten finden, sagt Claudio Giovanoli, CEO und Mitinhaber der Lazzarini AG.**

Die Autoren Andreas Kästli, Kantonsingenieur-Stellvertreter, Michel Steiner, Unternehmer, Lukas Brassel, Planer, sowie Claudio Giovanoli, Unternehmer, weisen darauf hin, dass Konflikte in der Schweizer Baubranche jährlich geschätzte Kosten in Höhe von mehr als 90 Millionen Franken verursachen. Der Einfluss auf Beziehungen, Vertrauen und verpasste Projektchancen ist dabei noch nicht berücksichtigt. In ihrer Abschlussarbeit «Konfliktkultur und Konfliktmanagement in der Baubranche» vertreten die Autoren die Sichtweise der drei Akteure von Bauprojekten, also die der Bauherren, der Planenden



«Fokus muss auf Prävention gerichtet werden.»

und der Ausführenden. Die Arbeit entstand im Rahmen ihrer CAS-Ausbildung «Mediation – Wirksame Konfliktlösung im Alltag sowie in Wirtschaft, Arbeitswelt und öffentlichem Bereich» der Universität Freiburg. Zur Datenerhebung führten sie eine Umfrage zu Konflikten bei Bauprojekten durch. Die Ergebnisse aus den über 100 geschilderten Konfliktfällen sind eindeutig: 66 Prozent der Konflikte entstehen in der SIA-Phase 52, also während der Ausführung. Die Auswertung zeigt, dass Konflikte zwar auf unteren Hierarchieebenen entstehen, aber oft erst auf höheren Ebenen gelöst werden. Das ist mit einem zunehmenden Zeit- und Ressourceneinsatz verbunden. Dabei gab es in 85 Prozent der Fälle eine vertragliche Regelung zur Konfliktbereinigung. Wenn Konflikte gelöst wurden – in 62 Prozent der Fälle selbst, in 26 Prozent mit Unterstützung und in 9 Prozent der Fälle auf dem Rechtsweg – war die Zufriedenheit mit der Lösung in keinem Fall höher als 4.5, bei einem Maximum von 6. Am belastendsten und negativsten wurden der Zeitbedarf und die aufgewendete Energie bezeichnet.

Meinungsverschiedenheiten und Differenzen sind in Bauprojekten unvermeidlich. «Deshalb muss der Fokus auf die Prävention gerichtet werden. Die Projekt- und Baustellenverantwortlichen müssen ermächtigt werden, sich abzeichnende Konflikte und Eskalationen gleich beim Entstehen zu lösen», erläutert Giovanoli. Die Autoren empfehlen, den Projektstart positiv zu gestalten, beispielsweise durch einen Ziel- und Teambildungsprozess. Zudem empfehlen sie, ein Präventions- und Konfliktmanagement zu erarbeiten und Verhaltens-, Fairness- und Gerechtigkeitskriterien gemeinsam festzulegen. Es ist aus der Sicht der Autoren notwendig, neue Wege zu gehen, sei dies mit einer Stelle im Projektteam für Teambildung und Konfliktmanagement oder einer gemeinsamen Charta, die die Interessen aller drei Akteure vertritt. Eine Sensibilisierung und Weiterbildung im Konfliktmanagement für Chefs und Mitarbeitende sei unerlässlich.



Lesen Sie den ganzen Beitrag.

Bild: SBV