

Kapitel 1

Frage 1.1:

Welche Funktion erfüllt das Konfliktmanagement im Bauprojekt? Welche Aufgaben sind im Hinblick auf diese Funktion zu erfüllen? Nennen Sie drei wesentlichen Merkmale für die Konflikte, die davon betroffen sind.

Stichpunkte zur Antwort 1.1:

Funktion: Steuerung der Kommunikationsprozesse im Projekt

1. Als Primärfunktion: akuter Konfliktfall: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle mit dem Ziel der Entscheidungsfindung
2. Als Sekundärfunktion: Bestandteil des Bauprojektmanagements: Integration in die Aufgaben Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle mit dem Ziel der Projektrealisierung in geplantem Zeit-, Kosten- und Qualitätsrahmen.

Konfliktdimension: Sozialer (gesellschaftlicher) Konflikt

Konfliktdefinition: Kommunikationsprozess

Konfliktbetrachtung: neutral

Frage 1.2:

Benennen und beschreiben Sie die vier Interventionsrichtungen, die Perspektiven aus denen die Arbeit mit Konflikten in der Bauprojektrealisierung erfolgen kann.

Stichpunkte zur Antwort 1.2:

Konflikt-Prävention: Vermeidung von Konflikten, die ein Risiko für die Bauprojektziele darstellen (destruktive Konflikte) und im Vorfeld festgelegte und im Projektteam kommunizierte und akzeptierte Regulierungsregeln zu auftretenden Konflikten (Konfliktmanagement als Sekundärfunktion).

- 1) *Konflikt-Provokation:* Inszenierung der Diskussion als Entscheidungsprozess in Bezug auf das Projektziel insbesondere zur Qualitätsvalidierung (fachliche, kooperative Konflikte) (Konfliktmanagement als Sekundärfunktion).
- 2) *Konflikt-Integration:* Einplanung von Konfliktprozessen in das Bauprojektmanagement in Bezug auf Dauer und Beteiligte als Bestandteil des Qualitäts- und Risikomanagements und zur Erstellung valider Termin- und Kostenpläne (Konfliktmanagement als Sekundärfunktion).
- 3) *Konflikt-Realisierung:* Durchführung von (Sach-) Konflikten mit transparenter Entscheidungsfindung zum geplanten Zeitpunkt, Durchführung (auch delegiert) von eingeplanten Risiko-Konflikten ohne Gefährdung der Projektziele, Durchführung (auch delegiert) von ungeplanten Konflikten mit möglichst geringer Gefährdung des Projektziels (Konfliktmanagement als Primärfunktion).

Frage 1.3:

Warum ist Konfliktmanagement als Disziplin für das Berufsbild des Bauprojektleiters (Architekt, Bauingenieur, ...) relevant?

Benennen und beschreiben Sie die vier Interventionsrichtungen, die Perspektiven aus denen die Arbeit mit Konflikten in der Bauprojektrealisierung erfolgen kann.

Stichpunkte zur Antwort 1.3:

1. Ansprüche entsprechend Qualifizierungsrahmen EU, Deutschland und Hochschule
2. Ansprüche international an das Berufsbild des Architekten entsprechend UNESCO und UIA
3. Steuerung von Kommunikationsprozessen als Bestandteil des Leistungsbildes in der HOAI

EXTRA: Elementare Steuerungsfunktion zur Zielerreichung des Bauprojektes

Frage 1.4:

Benennen Sie die Komponenten aus denen sich der Inhalt des Konfliktmanagements für das Bauprojektmanagement zusammensetzt – differenziert und falls möglich mit Einsatzbeispiel entsprechend HOAI (Leistungsbild Gebäude und Innenräume).

Stichpunkte zur Antwort 1.4:

1. Grundlagen Konflikttheorie: Wissens-Komponente
 2. Grundlagen Kommunikation: Wissens-Komponente
 3. Gesprächsführung (Prozessführung, Interessentransparenz, Überzeugung): Praxis-Komponente („Lph 0“: Auftrag bekommen (überzeugende Gesprächsführung); Lph 1: Klären der Aufgabenstellung (interessenbasierte Gesprächsführung))
 4. Verhandlungsführung: Praxis-Komponente („Lph 0“: eigene Vertragsverhandlung; Lph 2: Vorverhandlung über die Genehmigungsfähigkeit; Lph 3: Verhandlungen über die Genehmigungsfähigkeit; Lph 4: Verhandlungen mit Behörden; Lph 7: Führen von Bietergesprächen und Mitwirken bei der Auftragserteilung)
 5. Moderation & Kreativitätstechniken: Praxis-Komponente (Projektbesprechungen; Lph 2/3/5: Koordination und Integration von Leistungen der fachlich Beteiligten; Lph 6: Abstimmen und Koordinieren der Schnittstellen; Lph 8: Koordination der an der Objektüberwachung Beteiligten;)
 6. Organisation (Steuerung der Kommunikation und Dokumentation): Konzept-Komponente
 7. Vertragsgestaltung: Konzept-Komponente
 8. Partizipationsprozesse: Konzept-Komponente
-

Kapitel 2

Frage 2.1:

Was motiviert Menschen, sich konfliktär zu verhalten? Welche Emotionen können vorherrschen und welche Verhaltensmuster entwickeln sich daraus?

Stichpunkte zur Antwort 2.1:

Unbefriedigte menschliche Bedürfnisse (physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheit, Bindung, Wertschätzung, Selbstverwirklichung) motivieren zu konfliktärem Verhalten.

Verhaltensmuster (vgl. Abb 2.1 Verhaltensmuster im Konflikt und 2.3 Gefühlsradar):

Bedrohtes Bedürfnis: Sicherheit; vorherrschende Emotion: Angst; evoziertes Verhalten: Rückzug (niedrige Durchsetzungskraft, niedrige Hilfsbereitschaft)

Bedrohtes Bedürfnis: Bindung / Beziehung; vorherrschende Emotion: Trauer; evoziertes Verhalten: Anpassung (hohe Hilfsbereitschaft, niedrige Durchsetzungskraft)

Bedrohtes Bedürfnis: Autonomie / Selbstverwirklichung; vorherrschende Emotion: Wut; evoziertes Verhalten: Konfrontation / Durchsetzung (hohe Durchsetzungskraft, niedrige Hilfsbereitschaft)

Frage 2.2:

Erläutern Sie die Begriffe Haltung, Authentizität, Empathie und die Kompetenz der Selbstreflexion, auch in ihrer Relevanz für Konflikte.

Stichpunkte zur Antwort 2.2:

Haltung: Innere Einstellung, bei der Handlungen durch eine individuelle moralische Bewertung beeinflusst werden. Die Kongruenz zwischen innerer Haltung und Vertretung dieses Standpunktes nach außen wirkt klar für andere und vermeidet intrapersonale Konflikte. Bei der Arbeit mit Konflikten ist eine neutrale Haltung gegenüber Konflikten und eine Gelassenheit beim Aushalten der Spannungen hilfreich. Eine wertschätzende Haltung gegenüber Konfliktparteien fördert die Kooperationsbereitschaft.

Authentizität: Kongruenz in Haltung und Verhalten lassen einen Menschen authentisch wirken. Drei Ebenen sollten dabei übereinstimmen: das Erleben (denken und fühlen), das Bewusstsein (aktiv verstehen) und die Kommunikation (mitteilen nach außen). Ist man authentisch, werden kognitive Prozesse nicht mit intrapersonalen Konflikten belastet und man kann dem Gegenüber die notwendige Aufmerksamkeit in der Kommunikation geben.

Empathie: Die Fähigkeit sich in eine Person einzufühlen, auf die individuellen Kommunikationsbedürfnisse (z. B. Geschwindigkeit) einzugehen und das dem Gegenüber durch das Verhalten zu spiegeln (zugewandt, offener Blick, etc). Empathie in der Konfliktarbeit ist notwendig, damit man die Motivation des Gegenübers versteht, um darauf eingehen zu können. Dazu ist ein professioneller Balanceakt zwischen Mitgefühl und persönlicher Distanz notwendig.

Selbstreflexion: Kompetenz das eigene Denken, Fühlen und Verhalten nachzuvollziehen, zu bewerten und aus diesen Erkenntnissen heraus steuernd einzugreifen und damit einen Lernprozess zu vollziehen. Selbstreflexion kann sowohl als Lerninstrument für das eigene Konfliktverhalten als auch für das Vorgehen bei Konfliktmoderationen verwendet werden.

Frage 2.3:

Welche Aufgabe hat eine Konfliktanalyse? Aus welchen Perspektiven und mit welchen drei Werkzeugen können Sie einen Konflikt analysieren? Nennen Sie mind. fünf der Gegensatzpaare, mit denen Konflikte in ihrer Ausprägung beschrieben werden können.

Stichpunkte zur Antwort 2.3:

Aufgaben der Konfliktanalyse: Konflikt verstehen, Informationen strukturieren, Themen im Konflikt priorisieren, dem Konflikttyp angemessenes Vorgehen auswählen; ggf. bereits Motivation zur

Zusammenarbeit;

Perspektive 1: Konfliktakteure; Werkzeug: Conflict-Mapping

Perspektive 2: Konfliktgegenstand; Werkzeug: Needs-Fears-Mapping

Perspektive 3: Konfliktverhalten; Werkzeug: Eskalationsstufen nach Glasl unterstützt durch Konfliktbeschreibung über Ausprägungen, z. B.

- legitim – nicht legitim
- symmetrisch – asymmetrisch
- latent – manifest
- institutionalisiert – informell
- konstruktiv- destruktiv
- konsensual – dissensual
- antagonistisch – nicht antagonistisch
- objektiv – subjektiv
- teilbar – unteilbar
- echt - unecht

Frage 2.4:

Nennen Sie fünf Konfliktbearbeitungsverfahren in der Reihenfolge ihrer Interventions-Härte und die Eskalationsstufe eines Konfliktes, für den Sie das Verfahren empfehlen würden.

Stichpunkte zur Antwort 2.4:

- Moderation, Verhandlung (Eskalationsstufe 0-3)
- Mediation (Eskalationsstufe 3-6)
- Schlichtung (Eskalationsstufe 4-6)
- Adjudikation (Eskalationsstufe 2-7, standing oder ad hoc)
- Schiedsgutachten (Eskalationsstufe 6-8)
- Schiedsgerichtverfahren (Eskalationsstufe 6-9)

Frage 2.5:

Beschreiben Sie den prozessualen Ablauf und Inhalte der einzelnen Phasen einer Mediation. Nennen Sie fünf Beispiel-Konstellationen, wann Sie sie im Konfliktfall in Bezug auf Bauprojekte einsetzen könnten.

Stichpunkte zur Antwort 2.5:

1. Eröffnung des Verfahrens: Prozesstransparenz, Rollenklärung (Verantwortung), Verhaltensregeln, Thema (Überschrift)
2. Bestandsaufnahme: Strukturierung der Fakten und Positionen; Umformulierung der Positionen zu Überschriften (ohne enthaltenen Lösungsansatz); Priorisierung und Aufbau einer Themen-Agenda;
3. Bearbeitung der Konfliktfelder: Herausarbeiten der Interessen hinter den Positionen (ggf. über die betroffenen Bedürfnisse der einzelnen); Aufbau eines gegenseitigen Verständnisses als Grundlage für kooperatives Verhalten;
4. Lösungsfindung: generieren von Lösungen (Einsatz von Kreativitätstechniken), bewerten und einvernehmliche Lösung gestalten; Maßnahmenplan erstellen.
5. Abschluss des Verfahrens: Zusammenfassen der Ergebnisse, Abschlussvereinbarung, ggf. Follow Up vereinbaren;

Einsatzgebiete im Bauprojektmanagement z. B.:

- im förmlichen Verwaltungsverfahren der Bauleitplanung
- zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

- zwischen Investoren und Mietern
- zwischen Architekten und Ingenieuren
- zwischen Partnern / Gesellschaftern oder Mitarbeitern in Bürogemeinschaften
- in Baugemeinschaften
- in Wohneigentümergeinschaften
- in Bezug auf die Leistungsphasen: bei der Abnahme von Leistungen
- als fixen Bestandteil eines institutionalisierten Konfliktmanagements in komplexen Bauprojekten

Frage 2.6:

Welche Einsatz-Varianten eines Dispute Boards sind im Rahmen einer Adjudikation vorstellbar?

Stichpunkte zur Antwort 2.6:

In Bezug auf den Einsatz-Zeitpunkt entweder baubegleitend oder nur ad hoc im Konfliktfall. In Bezug auf den inhaltlichen Weisungscharakter mit Lösungsvorschlägen als Empfehlung oder als vorläufig bindende Entscheidung oder in Kombination, wie bei dem Dispute Avoidance / Adjudication Board (DAAB) der FIDIC-Verträge.

Kapitel 3

Frage 3.1:

Nennen Sie die Bestandteile der zwischenmenschlichen Kommunikation und die Parameter der Architekturkommunikation jeweils mit einem Beispiel. Warum sind diese beiden Themen mit ihrem Ursprung in der Sozialwissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre relevant für Ihre Arbeit in der Bauprojektrealisierung?

Stichpunkte zur Antwort 3.1:

Bestandteile Kommunikation:

Verbale Kommunikation: gesprochene und geschriebene Worte

Non-verbale Kommunikation: Zeichen, Signale, Symbole; Paralinguistik, z. B. Gestik, Mimik, Sprechtempo, Körperhaltung.

Zusatz: Paul Watzlawick: Man kann nicht nicht kommunizieren!

Parameter Architekturkommunikation:

Repräsentationstechniken, z. B. Modell, digitale Visualisierung

Medium, z. B. Ausstellung, Plakat, Internetseite

Ziel, z. B. Verkauf, Überzeugung von einem Entwurf, Werbung für ein Büro

Adressatenkreis (Berücksichtigung Wissens- und Erfahrungshintergrund), z. B. politische Entscheidungsträger, Kindergartenkinder

Zusatz:

- i) Ästhetischer Kontext, z. B. Museum, Straßenzug
- ii) Architektonische Sprache, z. B. Farbe, Textur, Ordnung; Gegensätze wie hell und dunkel, hart und weich,...

Relevanz in der Bauprojektrealisierung:

Marketing (Bereich der Betriebswirtschaftslehre); speziell für das Marketing im Bauwesen:

Architekturkommunikation; Schnittstelle: überzeugende Gesprächsführung.

Kommunikationswissenschaft (Bereich der Sozialwissenschaft) mit Schwerpunkt auf dem zwischenmenschlichen Austausch von Informationen; Grundlagenwissen für das Konfliktmanagement, da aus den theoretischen Modellen viele praktische Vorgehensweisen entwickelt werden.

Frage 3.2:

Aus welchen Elementen setzt sich der zwischenmenschliche Prozess zum Austausch von Informationen zusammen? Was sind typische – und damit vermeidbare bzw. reduzierbare – Fehlerquellen der einzelnen Elemente?

Stichpunkte zur Antwort 3.2:

1. Information (Nachricht, Inhalt)
2. Sender / Empfänger; mögliche Störquellen: kognitiv bewusste Absicht, unbewusst innerer Zustand (erklärt z. B. im Modell der Transaktionsanalyse mit dem Eltern-, Kind- und Erwachsenen-Ich)
3. Sendegerät (Kodierer) / Empfangsgerät (Dekodierer); mögliche Störquellen: Bewusstseinszustand (beeinträchtigt z. B. durch Krankheit, Drogenkonsum) und Gemütszustand (erklärt z. B. über die Ebenen im Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun)
4. Kanal (Medium zur Übertragung); Störquelle: gegenseitige Qualifizierung der Kanäle, damit die Nachricht kongruent ist;
5. Gemeinsames Zeichensystem; Störquelle: Differenzen bei den wahrnehmbaren Sachverhalten, Syntax (Struktur), Semantik (Bedeutung) oder Pragmatik (Wirkung) führen zu abweichenden

Zeichensystemen, z. B. bei Verwendung unterschiedlicher Sprachen oder kulturell geprägten Bedeutungen.

6. Kontext; Störquelle: fehlender Common Ground, Zusammenhang indem eine Nachricht verstanden werden kann;

Frage 3.3:

Fassen Sie jeweils kurz die Grundhaltung und das daraus abgeleitete Vorgehen in den Kommunikationsmodellen von Rosenberg, Cohn, und Knigge zusammen.

Stichpunkte zur Antwort 3.3:

Marshall Rosenberg, GFK (Gewaltfreie Kommunikation)

Grundhaltung: Mensch besitzt ein natürliches Einfühlungsvermögen und den Wunsch eines respektvollen, aufmerksamen Gebens von Herzen;

Vorgehen: Änderung des Sprachstils und Entwicklung eines Kommunikationsmusters mit dem Ablauf Beobachtung (beschreiben) → Gefühl (benennen) → Bedürfnis (äußern und begründen) → Bitte (formulieren);

Ruth Cohn, TZI (Themenzentrierte Interaktion)

Grundhaltung (formuliert in drei Axiomen): 1. Der Mensch befindet sich im Spannungsfeld aus Autonomie (Eigenständigkeit) und Interdependenz (Allverbundenheit). 2. „Das Humane ist wertvoll.“ 3. Entscheidungen werden im Rahmen innerer und äußerer Grenzen getroffen. Diese sind veränderbar.

Vorgehen: Entwicklung des TZI-Dreiecks als Kommunikationsmodell, bei dem die drei Punkte Ich – Wir – Thema, begrenzt durch den Kontext (Globe) der Interaktionsmöglichkeiten ausbalanciert werden müssen. Störungen müssen Vorrang haben, um zurück zur Balance finden zu können.

Einsatzschwerpunkt ist die Gruppe.

Adolph Freiherr von Knigge, „Über den Umgang mit Menschen“

Grundhaltung: Konfliktprävention durch angemessenes Verhalten; im Zentrum steht das Ich (Situationen erkennen lernen, sich selbst anpassen und nicht andere verändern, das eigene „Ich kultivieren“, Begründung der Verhaltensregeln im Hinblick auf die positiven Auswirkungen für einen Selbst); Differenzierung in drei wesentliche Ansatzpunkte: den Charakter des Einzelnen, den Beziehungsstatus zum Gegenüber und die Gesellschaftsschicht.

Vorgehen: wertebasierte und situationsspezifische Verhaltensregeln, z. B.

- „Interessiere Dich für andre, wenn Du willst, daß andre sich für Dich interessieren sollen!“ (Werte: Respekt, Aufmerksamkeit, Einfühlungsvermögen, Achtsamkeit)
- „Sei vorsichtig im Tadel und Widerspruche! Es gibt wenig Dinge in der Welt, die nicht zwei Seiten haben.“ (Werte: Bedachtsamkeit, Zurückhaltung)
- „Sei, was Du bist, immer ganz und immer derselbe.“ (Werte: Authentizität, Geradlinigkeit, Verlässlichkeit, Stetigkeit)

Frage 3.4:

Nennen Sie sieben Werkzeuge bzw. kommunikative Elemente zur Konfliktprävention im Kommunikationsprozess. Beschreiben Sie das Vorgehen und wichtige Parameter von drei dieser Werkzeuge und dem Aktiven Zuhören. Welche der Methoden würden Sie auch einsetzen, wenn bereits ein Konflikt vorliegt?

Stichpunkte zur Antwort 3.4:

1. Reden statt Schreiben: möglichst viele Kommunikationskanäle nutzen, um die Kongruenz einer Nachricht mit wenig Interpretationsmöglichkeit sicherzustellen
2. Pausen: zeitliche Unterbrechung
3. Metakommunikation: Kommunikation über Kommunikation
4. Eindeutige Sprache: Sachebene, Fakten, Authentizität, Kongruenz, keine Phrasen oder

Weichmacher;

5. Ich-Botschaften: Aussagen aus der eigenen Perspektive formulieren; ggf. in einer Abfolge ähnlich der GFK: Sachlage wertungsfrei beschreiben - Auswirkungen / Empfindung für einen selbst – Konsequenzen, Folgen beschreiben - Anforderung, erbetene Verhaltensänderung formulieren – Unterstützung nachfragen – Zustimmung abholen
 6. Wertschätzende Kritik: 1. im Rahmen einer Konfliktkultur: Regelmäßigkeit, Ausgewogenheit von positiver und negativer Kritik, Wertschätzende Formulierung der Kritik (z. B. Ich-Botschaften), Fehlerbeleuchtung aus mehreren Perspektiven; 2. im Rahmen einer konkreten Beurteilungssituation als Abfolge: Positive Kritikpunkte - Negative Kritikpunkte - Positiver Abschlusspunkt;
 7. Aktives Zuhören & Loopen: Aktives Zuhören: Konzentration, Gelassenheit und Zurückhaltung, zugewandte Körperhaltung, Verständnisfragen; führender Gesprächseingriff: zurückführen, unterstützen, fokussieren; Loopen: Aktives Zuhören - Paraphrasieren - Verständnisquittung – ggf. usw.
-

Kapitel 4

Frage 4.1:

Aus welchen Schritten besteht ein Gespräch und welche Ziele bzw. Inhalte haben die einzelnen Schritte?

Stichpunkte zur Antwort 4.1:

Kontakt: Begrüßung, Beziehung Herstellen;

Orientierung: Thema eingrenzen / Sachstand zusammenfassen, Regeln festlegen (Metakommunikation), Common Ground Herstellen, Hypothesenbildung (befindet sich in andauernder Überprüfung);

Analyse: Problembearbeitung (Argumentation, Diskussion, Anleitung);

Lösung: Lösungsvorschlag / -erarbeitung, (Folge-) Vereinbarung;

Abschluss: Zusammenfassung der Ergebnisse (z. B. Protokoll), Beziehung Herstellen (insbesondere bei Differenzen eine klare Trennung der sachlichen Ebene und der Wertschätzung auf Beziehungsebene), ggf. Abschlussritual

Frage 4.2:

Mit welchen Fragetypen erreichen Sie im Gespräch eine Interessenorientierung, einen Perspektivwechsel und das Auflösen einer Denkblockade? Wozu setzen Sie eine hypothetische Frage ein? In welchem Prozessschritt setzen Sie die Fragetypen ein?

Stichpunkte zur Antwort 4.2:

Interessenorientierung: Offene Fragen insbesondere beginnend mit Wieso, weshalb, warum, um die Interessen hinter Positionen offenzulegen; Einsatz insbesondere in der Analysephase eines Gesprächs (Phase 3 der Mediation, Bearbeitung der Konfliktfelder);

Perspektivwechsel: Zirkuläre Fragen entweder selbstbezogen, fremdbezogen (ein direkt Betroffener) oder fremdbezogen (ein Außenstehender); Einsatz insbesondere in der Analysephase des Gesprächs (Phase 3 der Mediation, Bearbeitung der Konfliktfelder);

Auflösen einer Denkblockade: Wunder- oder Feenfrage, Ausnahmefragen; Einsatz insbesondere zu Beginn der Lösungsphase, um den kreativen Prozess zu ermöglichen (Phase 4 der Mediation, Lösungsfindung);

Hypothetische Fragen: Ideen in eine Diskussion einbringen, um auf eine Lösung hinzuführen oder den Gesprächsverlauf zu beschleunigen; Einsatz insbesondere in der Lösungsphase (Phase 4 der Mediation, Lösungsfindung);

Frage 4.3:

Erklären Sie das Vorgehen für den Aufbau einer wirksamen Argumentationskette.

Stichpunkte zur Antwort 4.3:

- Sammlung von Argumenten nach Argumentationstyp
- Prüfung der Argumente (inhaltliche Absicherung, Beweise)
- Priorisierung (drei Hauptargumente; Anordnung: das zweitstärkste Argument am Anfang, ein schwächeres in der Mitte und das stärkste Argument am Ende)

Zusätzlich:

- Anfang (nutzungsversprechen) und Ende ausarbeiten
- Einzelnen Argumente ausarbeiten (Behauptung-Argument-Schlussfolgerung-Schlussregel) und ggf. ausschmücken (Anekdoten)
- Perspektivwechsel (Vorbereitung auf mögliche Gegenargumente)

Frage 4.4:

Nennen Sie die Schritte bis zum Vortrag einer Rede (als Überzeugungsgespräch) und die Arbeitsprodukte bzw. Ergebnisse in jedem Schritt.

Stichpunkte zur Antwort 4.4:

1. Strategische Parameter festlegen: Formulierung von Thema und Ziel, Hypothesenbildung (*Materia*), Festlegung des geeigneten Formats (*Status*), Organisation;
 2. Strategische Parameter analysieren: Notizen / Informationen zu Common Ground, Publikum, eigener Rolle; Abgleich und Zielprüfung; Auswahl der Präsentationstechnik / Medium;
 3. Argumentation vorbereiten (*Inventio*): Sammlung, Prüfung, Priorisierung und Formulierung der Argumente; Aufbereitung Beweismaterial;
 4. Gliederung der Inhalte (*Dispositio*): taktische Gliederung des Stoffes und der Argumente nach Sachangemessenheit, Überzeugung des Adressaten und Gesprächsabschnitten; Notiz / Leitfaden / Karteikarten (je persönlicher Präferenz) zur Übung
 5. Ausarbeitung / Stilisierung (*Elocutio*): Auswahl der Mittel und Ausarbeitung der Unterlage (z. B. Sprachrichtigkeit, Deutlichkeit, Angemessenheit an Inhalt und Zweck, Redeschmuck, Vermeidung alles Überflüssigen; Verwendung von z. B. Fragen, Vergleichen, Metaphern, Ironie, Wiederholung)
 6. Übung / Einprägung (*Memoria*): Verwendung von Memotechniken, z. B. bildlichen Vorstellungshilfen, Prüfung vor dem Spiegel, etc.;
 7. Vortrag (*Actio*): kurz vorab Prüfung der Technik, persönliches „State-Management“, Sprechtechnik und körperliche „Beredsamkeit“ durch Mimik, Gestik und Handlungen
-

Kapitel 5

Frage 5.1:

Durch welche Merkmale zeichnet sich eine Verhandlung aus und wie ist das Verhalten von Verhandlungsparteien gekennzeichnet?

Stichpunkte zur Antwort 5.1:

Merkmale einer Verhandlung:

- eine Beteiligung von mind. zwei Parteien
- Verfolgung unterschiedlicher Interessen
- Kommunikation als Mittel zum Erzielen der Einigung
- Entscheidungsbefugnis (Kontrolle über Prozess und Lösung) liegt bei den Parteien

Grundlage des Verhaltens von Verhandlungsparteien:

- das gemeinsame Ziel, eine Einigung zu erreichen
- der Willen und die Initiative, zur Lösungsfindung beizutragen
- das Bestreben, Konflikte einvernehmlich zu lösen
- Flexibilität der eigenen Vorstellungen und einer Bereitschaft von Geben und Nehmen
- die Konzentration auf ein positives Ergebnis

Frage 5.2:

Erläutern Sie die Prinzipien des Harvard-Konzeptes. Welche positiven und negativen Kritikpunkte sehen Sie?

Stichpunkte zur Antwort 5.2:

Sachbezogenes Verhandeln mit dem Ziel der Wertschöpfung;
vier Prinzipien (Fisher et al. 2015, S. 39):

- 1) „Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!“
- 2) „Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!“ (vgl. ► Abschn. **Fehler!**
Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.)
- 3) „Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten [mit gegenseitigem Nutzen] entwickeln!“
- 4) „Das Ergebnis auf objektiven [neutralen] Entscheidungskriterien aufbauen!“

Positiv z. B.:

- Wertschöpfung
- Beziehungsebene erhalten / stärken
- Kreative Optionen ermöglichen

Negativ z. B.:

- Risiko, dass das Gegenüber nicht auf Basis der gleichen Werterhaltung verhandelt
- Umgang mit „negativen“ Emotionen zu wenig betrachtet
- Risiko, dass der Aspekt des „Verteilungskampfes“ zu stark in den Hintergrund gerät

Frage 5.3:

Erklären Sie das Modell für die Darstellung des Kooperationsproblems. Wie funktioniert die Tit-for-Tat-Strategie in diesem Zusammenhang und was ist die Voraussetzung für ihren Erfolg?

Stichpunkte zur Antwort 5.3:

Modell Kooperationsproblem (Gefangenendilemma):

- 1) 2 Spieler
- 2) 2 Entscheidungsmöglichkeiten: Kooperation oder Nicht-Kooperation (Defektion)
- 3) Nichtkooperatives Spiel (Spieler muss seine Wahl treffen, ohne zu wissen wie sich der andere verhalten wird; zudem erfolgt die Kommunikation nur über das Verhalten, den Spielzug an sich)

4) Defektion führt zu höherer Auszahlung (Gewinn) als Kooperation

Das Dilemma: Für jeden Spieler ist es unabhängig vom Verhalten des anderen vorteilhafter zu defektieren ABER beiderseitige Defektion ist für beide ungünstiger als beiderseitige Kooperation.

Tit-for-Tat-Strategie:

- Start mit einem kooperativen Zug
- Das tun, was der Gegenspieler in seinem vorangegangenen Zug getan hat (Kooperation / Defektion)

Voraussetzung für Erfolg:

- Start mit Kooperation (damit keine Dauerschleife aus Defektion entsteht)
- Unbestimmte (und höhere Anzahl) von Spielzügen

Frage 5.4:

Welche „Angriffs“-Ziele haben Taktiken? Nennen Sie je ein beispielhaftes Vorgehen.

Stichpunkte zur Antwort 5.4:

Erwartungshaltung des Gegenübers: Eine Reduzierung der Erwartungshaltung des Gegenübers zu Beginn der Verhandlung z. B. mit einer „Anker-Zahl“ in der „My first offer is my last offer!“-Taktik.

Optionen des Gegenübers: Die Optionen des Gegenübers zu einem Verhandlungsabschluss mit einem selbst einschränken, z. B. hervorheben, dass man der einzig interessierte Verhandlungspartner ist (inkl. Begründung).

Erzielter Ertrag des Gegenübers: Grundsätzlich ist das Ziel durch ein Senken der Optionen und der Erwartungen auch den erzielten Ertrag zu senken. Das (leichte) Erhöhen des erzielten Ertrags erfolgt erst nach der Vereinbarung. Es ist sozusagen „das kleine Geschenk zum Erhalt der Freundschaft“.

Frage 5.5:

Welche fixen Themenblöcke sollten im Vorfeld einer Verhandlung durch gezieltes Fragen vorbereitet werden? (jeweils mit einer Beispielfrage)

Stichpunkte zur Antwort 5.5:

Auftragnehmer / Auftraggeber

- Ist der Auftragsumfang vertraglich geregelt?
- Ist die Grenze des Mandats klar (Entscheidungsbefugnis)?

Verfahren – Qualitätsoptimierung

- Verfahrenswahl: Hat die Verhandlung als Verfahren Erfolgsaussichten?
- Organisation: Wer übernimmt die Organisation (Einladungen, Buchungen) und wie verteilen sich die Kosten dafür (Anfahrt, Ort, Verpflegung)?
- Prozessdesign: Welche Informationen werden den Teilnehmern wann und wie zur Verfügung gestellt?

Mensch – Reflexion

- Körper: Ist mein Körper in einem „verhandlungsfähigen“ Zustand?
- Geist: Habe ich (das Verhandlungsteam) die notwendige Fachexpertise?
- Seele: Habe ich (moralische) Vorurteile gegenüber dem Verhandlungsgegenstand?

Inhalt – Verhandlungsspielraum

- Verhandlungsgegenstand: Was ist zentraler Verhandlungsgegenstand, was könnte Bestandteil eines „Paketes“ sein?
- Interessen: Welche Interessen könnten hinter den Positionen des Gegenübers stehen?
- BATNA: Was ist die beste Alternative zu dieser Verhandlungsübereinkunft?
- ZoPA: Was sind meine Minimal- und Maximalgrenzen in Bezug auf Kosten (Qualität, Technik, ...)?
- Verhandlungsschnittmenge: Wie sehen BATNA und ZoPA meines Gegenübers wahrscheinlich aus? Gibt es eine mögliche Schnittmenge zur Einigung bzw. wo liegt diese?

Strategie

Wertschöpfung versus Wertverteilung / Kooperation versus Durchsetzung: Habe ich die Flexibilität, meine Verhandlungsstrategie zu ändern? Welche Taktiken will ich wann einsetzen?

Frage 5.6:

Erklären Sie das Vorgehen bei, und den Einsatz von, BATNA und ZoPA.

Stichpunkte zur Antwort 5.6:

BATNA und ZoPA dienen dazu, den Verhandlungsspielraum aufzubauen. Dieser ist erstens Indikator, ob eine Verhandlung zu einem Ergebnis führen kann, zweitens die Erwartungshaltung vorgibt und drittens eine „Abbruchkante“

1. Identifikation der BATNA
 - eigene Interessen hinter den Positionen analysieren
 - die „must haves“ festgehalten
 - sämtliche Alternativen zu einer Einigung eruieren
 - Alternativen priorisieren
 - BATNA identifizieren (formulieren)
2. Identifikation ZoPA
 - Relevante Verhandlungsfaktoren identifizieren (z. B. Kosten-, Qualitäts-, Logistikziele)
 - Minimal- und Maximalgrenzen für diese festlegen / berechnen

Frage 5.7:

Welche Einflussmöglichkeiten (sowohl erweiternd als auch einschränkend für Ihr Gegenüber) haben Sie auf den Verhandlungsspielraum?

Stichpunkte zur Antwort 5.7:

Erweiternd / kooperativ:

- Gemeinsamkeiten: Gibt es Gemeinsamkeiten, die die Einigung unterstützen?
- Unterschiede: Gibt es Tauschmöglichkeiten durch unterschiedlich empfundene Mehrwerte
- Skaleneffekte: Können beide Seiten über Skaleneffekte gewinnen?

Einschränkend / defektiv:

- Wie kann ich Einigungsdruck auf die Gegenpartei ausüben?
- Ist die Gegenseite von bestimmten Rahmenbedingungen oder Zwängen anhängig?
- Wie kann ich die Erwartungen und Optionen manipulieren?
- Wie kann ich mein Gegenüber täuschen?
- Kann ich (ethische) Normen in der Verhandlung einsetzen?
- Kann ich Personen einsetzen, die die Gegenseite beeinflussen (z. B. Lobbyarbeit)?

Frage 5.8:

Welche zwei Ambivalenzen gilt es in einer Verhandlung auszubalancieren?

Stichpunkte zur Antwort 5.8:

Ambivalenz der Strategie und der Haltung: Empathisches Verständnis für die Interessen des Gegenübers, Kooperation mit dem Ziel der Wertschöpfung auf Basis einer Win-Win-Orientierung, ausbalanciert mit der Durchsetzung der eigenen Interessen zur Wertverteilung und einer Win-Lose-Orientierung.

Kapitel 6

Frage 6.1:

In welchen Gesprächsformaten ist der Einsatz einer Moderation im Projekt sinnvoll und welche Aufgabenschwerpunkte und Risiken sind für den Projektverantwortlichen mit der Moderation verbunden?

Stichpunkte zur Antwort 6.1:

Gesprächsformate:

Alle Formate, in denen etwas gemeinsam entwickelt, geklärt, entschieden werden soll, z. B.:

- Aufgaben organisieren
- Arbeitsprozesse entwickeln
- Probleme und Schwachstellen erkennen
- Ursachen für Probleme erarbeiten
- Lösungen für bestehende Probleme erkennen
- Moderierte Informationsveranstaltungen

Aufgabenschwerpunkte:

- Projektmoderation
- Konfliktmoderation
- Online-Moderation

Risiko:

Der Doppelrolle als Projektverantwortlicher (Führungskraft, Entscheider, Verantwortliche für das Ergebnis) und inhaltlich neutraler Moderator gerecht zu werden, dabei:

- Transparenz der Doppelrolle
- Transparenz zum Vorgehen bei der Entscheidungsfindung
- Transparenz der aktuellen Rolle
- Zurückhaltung bei Mitarbeit und Meinung
- Keine Bewertung

Frage 6.2:

Welche Aspekte bei einer Präsentation sind für eine zuschauergerechte Aufnahme der Informationen hilfreich?

Stichpunkte zur Antwort 6.2:

1. Schlichtheit und Klarheit in der Gestaltung, u. a.:
 - 16:9-Format
 - 3 bis max. 5 Aspekte pro Folie
 - Vermeidung irrelevanter Informationen
 - Vermeidung reiner Textfolien
 - Vergrößerung von Tabellen und Schaubildern
 - Animation von Inhalten
 - Agenda, Überschrift und Seitenzahl
 - Einheitliches und kontinuierliches Design
 - Platzierung
 - Visualisierung und Farben
 - Zahlen (zusammenfassenden Kennwerte)
2. Zeitstruktur auf Basis der Grundeinheit von 5 Minuten
3. Angemessene Folienstruktur
4. Einstieg und Abschluss: Nutzungsversprechen und starker letzter Satz (s. Überzeugung)

Frage 6.3:

Geben sie je zwei Beispiele zu Kreativitätstechniken für die vier wesentlichen Arbeitsschritte in einem Workshop. Mit welcher Technik würden sie bei einem Workshop mit detailverliebten Fachleuten intervenieren?

Stichpunkte zur Antwort 6.3:

1. Ideen sammeln und ordnen, z. B. Brainstorming oder Kartenabfrage
2. Ideen priorisieren, z. B. Ein-Punkt-Abfrage oder Matrix-Analyse
3. Ideen analysieren, z. B. Zwei-Felder-Tafel, SWOT-Analyse-Matrix
4. Ideen ausarbeiten, z. B. Ablaufschema, Modell

Bei detailverliebten Fachleuten besteht das Risiko, Zielfokus und Zeitstruktur zu verlieren. Verbal – mit Anerkennung des aktiven Einsatzes – zurückführen auf das Ziel und zusätzlich aufkommende Punkte z. B. mit einem Themenspeicher festhalten.

Frage 6.4:

Welche beiden Merkwörter helfen ihnen bei der Konzeption einer Workshop-Moderation? Geben Sie je Arbeitsaufgabe des Moderators drei Beispiele und ordnen sie einer (oder mehreren) Arbeitsphase (n) zu.

Stichpunkte zur Antwort 6.4:

KOALA und SEKT.

1. Strukturierung: Kontakt – z. B. Begrüßung, Vorstellung der Agenda; Orientierung – z. B. Einführung in den Tagesordnungspunkt; Abschluss – z. B. Zusammenfassung der Ergebnisse;
 2. Ergebnissicherung: Kontakt – z. B. vorbereitete Namensschilder; Orientierung – z. B. Agenda visualisieren (Beamer, Flip Chart); Abschluss – z. B. Fotoprotokoll mit den Ergebnissen versenden
 3. Konsensbildung: Kontakt – z. B. Abfrage der Erwartungen; Orientierung / Analyse / Lösung – z. B. Stimmung mit Punktabfrage überprüfen; Abschluss – z. B. Einverständnis zum Ergebnis abgeholt
 4. Teilnehmerbeteiligung: Kontakt – z. B. Mitwirkung aller mit einem Blitzlicht aktivieren; Orientierung / Analyse / Lösung – z. B. die Persönlichkeitstypen differenziert integrieren; Abschluss – z. B. mit einem Ausblick auf das Projekt motivieren
-

Kapitel 7

Frage 7.1:

Beschreiben Sie den Begriff Organisation aus drei Blickwinkeln.

Stichpunkte zur Antwort 7.1:

1. Organisation institutional: Eine Organisation als Institution ist eine Einrichtung, wie z. B. ein Unternehmen, die mit folgenden Merkmalen als Gesamtsystem zu verstehen ist (vgl. Bea, Göbel 2019, S. 28f.):
 - Sie besteht aus Menschen und aus Regeln.
 - Sie hat eine Abgrenzung zur Umwelt.
 - Sie wird explizit auf ein Ziel ausgerichtet erschaffen.
 - Sie schreibt den Menschen organisationsspezifische Rollen zu.
2. Organisation instrumental: Eine Organisation als Instrument ist ein Mittel zur Gestaltung integrativ wirkender, formaler (und informaler) Regelungen, die arbeitsteilige Prozesse auf ein Ziel ausgerichtet zusammenführen. Das Ergebnis ist die Organisationsstruktur, die zuerst mit einer
 - Aufbaustruktur (das Gebilde betreffend) und dann in einer
 - Ablaufstruktur (den Prozess betreffend) behandelt wird. (vgl. Steinle 2005, S. 449 f.)
3. Organisation funktional: Die Organisation als Funktion ist eine der fünf Aufgaben im Managementprozess. Diese Aufgabe beinhaltet die Herstellung eines „Handlungsgefüges zur Planrealisierung“ durch
 - Definition und Schaffung von Aufgabeneinheiten (Stellen und Abteilungen),
 - Zuweisung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen und die
 - horizontalen und vertikalen Verknüpfungen dieser Elemente zu einer Einheit. (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 11)

Frage 7.2:

Skizzieren (und benennen) Sie die drei bzw. vier Organisationsformen für Unternehmen und beschreiben Sie ihre Auswirkung im Hinblick auf die Organisation der Kommunikation und des Konfliktpotentials. Suchen Sie im Internet das Organigramm eines Unternehmens und ordnen Sie den Aufbau den vorgestellten Aufbauorganisationen zu.

Stichpunkte zur Antwort 7.2:

Linien-Organisation als Funktional- oder Divisional-Organisation (Skizze s. Kapitel 7.2.2)

- Kommunikation: Vorteil: klare und deutliche Grenzen (dadurch Sicherheit) für den Informationsfluss, Förderung der Spezialisierung; Nachteil: langsam, starr und unflexibel, Qualität abhängig von der Führungsspitze
- Konfliktpotential: mangelnde Kenntnis der (Informations-) Bedürfnisse bzw. Verständnis für andere Fachbereiche, Risiko der Demotivation, Konkurrenzsituation zwischen Divisionen

Matrix-Organisation (Skizze s. Kapitel 7.2.3)

- Kommunikation: Vorteil: bewusste Schaffung von Konflikten für hohe Lösungsqualität und Akzeptanz, der Wissenstransfer, Entwicklung der Fachgebiete und Nachwuchskoordination; Nachteil: hohe Anforderungen an die Konflikt- und Besprechungskultur, Risiko einer Qualitätsminderung durch die Tendenz zu Kompromissen;
- Konfliktpotential: Schnittstellenproblematik, Kompetenzabgrenzung zwischen Objekt- und Funktionallinie, Machkämpfe in der Führungsriege können zu Unsicherheit und Demotivation der Mitarbeiter führen, Verunsicherung und mangelndes Vertrauen, falls notwendige Informationen auf anderen Wegen ggf. schneller ankommen als von der mutmaßlich verantwortlichen Führungskraft, Verantwortungsübernahme („Herumreichen des Schwarzen Peters“),

Absicherungsmentalität;

Netzwerk-Organisation (Skizze s. Kapitel 7.2.4)

- Kommunikation: informeller Kommunikation, Vorteil: extrem hohe Geschwindigkeit durch minimale Entscheidungswege, Umverteilung der Verantwortung nach dem Kompetenzprinzip, ohne Abhängigkeit von anderen Hierarchieebenen, Schnittstellenproblematik reduziert, da der Weisungskontext entfällt; Nachteil: Notwendigkeit (und Zeit) der Identifizierung mit der Gesamtstrategie des Unternehmens und Entwicklung von Kommunikationskompetenz, weiteren sozialen Kompetenzen, gemeinschaftliche Werte- Kultur; Wahl der Kommunikations-Software, revisionssichere Dokumentation; Grenzen der Organisation beginnen aufzuweichen; externe Faktoren machen eine Overhead-Organisation notwendig;
- Konfliktpotential: Besprechungsdisziplin, Zeit für Konsensbeschlüsse, Priorisierung der Arbeit (bei Teilnahme in mehreren Teams)

Frage 7.3:

Welche Fragen müssen zur Organisation des Kommunikationsprozesses in einem (Bau-) Projekt beantwortet werden? Worauf ist zusätzlich zu achten?

Stichpunkte zur Antwort 7.3:

- Stakeholder-Analyse / Zielgruppen: Wer ist am Projekt beteiligt oder davon betroffen? Wer muss informiert werden? Wer benötigt Informationen, um arbeitsfähig zu sein?
- Kommunikationsziel definieren und Eskalationsverfahren festlegen: Warum benötigt diese Zielgruppe Informationen? Wozu, was soll damit gemacht werden? Wie sieht der Eskalationsweg zur Entscheidung aus?
- Informationsinhalte: Welche Informationen (in welcher Detailtiefe, was für ein Kennzahlenportfolio) werden für die Zielerreichung benötigt?
- Frequenz: Wann und wie oft werden die Informationen benötigt?
- Anforderungsprofil der Berichte: Wie müssen Information, Kommunikation und Berichte beschaffen sein (Kommunikationskanal, Design und Umfang)?
- Lieferkette: Welche Systeme und Strukturen müssen aufeinander abgestimmt werden?
- System-Unterstützung: Wie muss eine IT-Lösung beschaffen sein und wie hoch ist der Aufwand von Implementierung und Anwendung (Beschaffung, Schulung der Mitarbeiter, etc.)?
- Dokumentation: Welcher Teil muss revisionssicher dokumentiert sein?

Zusätzlich:

- Feedback: Wie werden Entscheidungen / Informationen zurückgespielt?
- Verantwortung: Welche Informationen müssen zugespielt, welche aktiv eingeholt werden?

Frage 7.4:

Wie gehen Sie für den Aufbau einer effizienten Besprechungsstruktur als Teil der Organisation der Kommunikation vor?

Stichpunkte zur Antwort 7.4:

1. Kommunikationsstruktur (Lokalisierung von Besprechungen) folgt der Projektorganisation, da Besprechungen über die Schnittstellen lokalisiert werden:
 - vertikale Integration (Hierarchieebenen im Organigramm)
 - horizontale Integration (entlang des Leistungsprozesses zwischen den Aufgabenträgern)
 - laterale Integration (innerhalb hierarchieübergreifender, teilautonomer Gruppen).
2. Festlegung einer Teilnehmerstruktur („so viel wie nötig, so wenig wie möglich“) mit Vertretungsregelung
3. Terminplan und Terminverwaltung mit der Darstellung notwendiger Besprechungsabfolgen
4. Einsatz der Werkzeuge

- Besprechungs-Organigramm
- Agenda
- Protokoll
- Organisator

Frage 7.5:

Wann müssen welche Fragen zum Umfang der Dokumentation geklärt werden? Wer muss dafür welche Dokumente im Rahmen von BIM zur Verfügung stellen?

Stichpunkte zur Antwort 7.5:

Wann: Vor Projektbeginn, z. B. als Vertragsbestandteil

Fragen / Inhalte:

- Wer muss dokumentieren?
- Für wen erfolgt die Dokumentation?
- Was muss jeweils dokumentiert werden?
- In welcher Form?
- Wie lange (Vorgaben für die Dauer der Aufbewahrung)?
- Wer trägt welchen Aufwand?
- Wie sehen Dokumentationsstruktur und Dokumentenkennzeichnung aus?
- Welche Darstellungs-Regeln gelten für die Dokumente?

Realisierung über ein Dokumentenmanagementsystem:

- Wie sehen die Prozesse aus?
- Welche Anforderungen werden an den Datenschutz gestellt?
- Welche Anforderung wird an die Sicherheit der Archivierung gestellt?
- Welche Software wird eingesetzt?

BIM-realisierte Projekte:

Auftraggeber muss AIA (Daten) und BAP (Prozesse) zur Verfügung stellen

Kapitel 8

Frage 8.1:

Welche Möglichkeiten an Vertragskonstellationen hat der Bauherr in Bezug auf die Anzahl seiner Vertragspartner?

Stichpunkte zur Antwort 8.1:

- Einzelverträge im Bereich Planung, Ausführung und Betrieb
- Generalplaner-Vertrag mit einem einzigen Ansprechpartner im Bereich der Planung
- Generalunternehmer-Vertrag mit einem einzigen Ansprechpartner im Bereich der Ausführung
- Generalübernehmer-Vertrag mit einem einzigen Ansprechpartner für Planung und Ausführung zusammen
- Totalunternehmer-, Projektentwickler-, Bauträger-Vertrag: Je Umfang können zusätzlich zur schlüsselfertigen Übergabe des Projektes durch einen einzigen Ansprechpartner ebenfalls, Projektidee, Grunderwerb, Finanzierung und Betrieb enthalten sein.

Frage 8.2:

Beschreiben Sie den Unterschied der Standard-Bauvertragstypen nach BGB und VOB/A. Welche Voraussetzungen sollten für ihren Einsatz gegeben sein?

Stichpunkte zur Antwort 8.2:

Leistungsvertrag – Einheitspreisvertrag: Preis je Einheit ist fixiert, die Menge bleibt flexibel; Abrechnung nach Aufmaß, der im Angebot genannte Gesamtpreis nicht bindend, sondern nur ein Anhaltspunkt für den AG

Voraussetzungen: ausgereifter Planungsstand für eine verlässliche Kalkulationsbasis, klare Vorstellung der Ausführungstechnik

Leistungsvertrag – Pauschalvertrag: Gesamtvergütung ist nicht mehr mengenabhängig

- Detail-Pauschalvertrag: Ausschreibung erfolgt mit Preisen je Einheit, erst nach der Vergabe wird eine pauschale Vergütungssumme vereinbart
- Einfacher Global-Pauschalvertrag: Leistung für einige Gewerke als Leistungsprogramm beschrieben, weitere Gewerke als Leistungsverzeichnis mit Einheitspreisen
- Komplexe Global-Pauschalvertrag: weder auf Leistungs- noch auf Vergütungsseite in Positionen untergliedert, sondern als allgemeine Beschreibung der Leistung

Voraussetzungen: frühes Vergabestadium, wenn der Auftragnehmer z. B. die Ausführungsplanung übernimmt und sein fachtechnisches Knowhow einbringt.

Frage 8.3:

Erklären Sie die Begriffe Bau-Soll, Nachtrag und Nachtragsmanagement. Was sind wesentliche Nachtragsursachen?

Stichpunkte zur Antwort 8.3:

Bau-Soll: vertraglich festgelegte, geplante Bauleistung; Vorgabe für die Bauausführung; Festlegung über den Bauinhalt (Was?) und ggf. über die Baumstände (Wie?)

Nachtrag: Bezeichnung für Forderungen von Vergütungsansprüchen oder unsanktionierte Bauzeitverlängerung durch den AN, die erst nach Vertragsabschluss bzw. Vergabestadium durch eingetretene Veränderungen des Bauinhalts oder der Baumstände geltend gemacht werden. Die Grundlage für Nachträge ist eine Abweichung des Bau-Ist vom Bau-Soll.

Nachtragsmanagement: Nachforderungsmanagement oder (Anti-) *Claim-Management*, umfasst sämtliche Tätigkeiten für die Generierung von Nachträgen auf der AN-Seite und die strukturierte Abwehr derselben auf der AG-Seite.

Ursachen für Nachträge:

- Mengenabweichungen
- Selbstvornahme von Leistungen durch den AG
- Leistungsmodifikationen
- Bauzeitverzögerung und Behinderungen
- Baugrund- und Systemrisiken
- Preisentwicklungen während der Bauzeit

Frage 8.4:

Nennen Sie effektive und effiziente Punkte zur Nachtragssteuerung. Was ist ein wesentlicher Punkt zur Konfliktprävention bzw. Reduzierung der Nachtragsquote und wo liegt die Schwierigkeit für öffentliche AG, das umzusetzen?

Stichpunkte zur Antwort 8.4:

1. Zielsetzung: Effektivität - Nachtragsvermeidung
 - Reduktion der eingehenden Nachtragszahl
 - Optimierung der Nachtragsabwehr dem Grunde nach
 - Vermeidung von weichen und strittigen Nachträgen
2. Zielsetzung: Effizienz – Erfolg und Aufwand im Prüfprozess
 - Reduktion der eingehenden Nachtrags-Höhe durch Prüfung der Höhe nach
 - Reduktion der der Höhe nach geprüften Nachträgen durch Verhandlung
 - Optimierung der Prozessdurchlaufzeit
 - Optimierung der Prozesskosten
3. Konfliktprävention:
 - Einsatz des Vergabekriteriums Qualität mit der Schwierigkeit für öffentliche AG, dabei die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und der Verhältnismäßigkeit einzuhalten, da Qualitätskriterien schwer (vorab) quantifizierbar sind.

Frage 8.5:

Welche vier Punkte sollten in einem Kooperationsmodell bedacht werden? Erläutern Sie den Managementansatz (Philosophie bzw. Haltung der Beteiligten), der dem zu Grunde liegen muss.

Stichpunkte zur Antwort 8.5:

Punkte im Kooperationsmodell:

- Projektorganisationsform
- Vertragsmodell
- Konfliktlösungsmechanismen
- Kooperationsmechanismen

Managementansatz: Partnering mit den Prinzipien der Haltung:

- Commitment - Jeder einzelne bekennt sich verbindlich zum Partnering.
- Fairness - Jeder bezieht die Interessen der anderen bei Entscheidungen mit ein.
- Vertrauen - Jeder kann sich auf den guten Willen und die Integrität der anderen verlassen.

Form rechtlich strukturierter Zusammenarbeit: Project-Alliancing (Partnering) mit den Prinzipien der Haltung:

- Gleichrangigkeit der Beteiligten
- Entscheidungen mit gemeinsamer Verantwortung orientiert an „best for Project“
- Transparenz durch Open-Book-Prinzip (Prinzip der offenen Bücher oder gläsernen Taschen; Offenlegung von Kalkulationen, Abrechnungen)
- Vertrauen, Integrität und Respekt

Frage 8.6:

Erklären Sie den Unterschied zwischen transaktionalen und relationalen Verträgen. Welche Wirkungsmechanismen für eine partnerschaftliche Projektabwicklung können in der Vertragsgestaltung eingehen? Nennen Sie Beispiele.

Stichpunkte zur Antwort 8.6:

Transaktionale Verträge: Austausch, z. B. Kauf; Austauschobjekt ist vorab exakt definiert; kurze Dauer, wenig Beteiligte, begrenzte interpersonelle Interaktion, minimalen Kooperation in der Zukunft; (z. B. hinter einem Einheitspreisvertrag)

Relationale Verträge: Beziehung, z. B. Arbeitsverträge; Ziele zu Beginn nicht klar definiert, können sich im Laufe der auf eine lange, aber unbestimmte Dauer ausgelegten Beziehung ändern; Austausch schwer monetär zu bewerten; Fokus liegt auf Strukturen und Prozessen der Beziehung mit hoher interpersoneller Interaktion durch formelle und informelle Kommunikation; Mehrparteienverträge, Kombination aus wirtschaftlichen und verhaltens- „philosophischen“ Grundlagen;

Wirkungsmechanismen:

- ADR-Vereinbarung
- Commitment zur Projektkultur
- Integrative Projektabwicklung
- Risikoverteilung
- Anreizmechanismen

Frage 8.7:

Welche Hindernisse für die partnerschaftliche Projektabwicklung in Deutschland, insbesondere in Bezug auf öffentliche Auftraggeber, sollten in der nächsten Zeit auf Veränderungen hin beobachtet werden?

Stichpunkte zur Antwort 8.7:

Kulturwandel

Rechtssicherheit mit den Handlungsbereichen

- Auftragsvergabe: Kriterium Qualität
 - ADR-Paragraphen: Verpflichtender Vertragsbestandteil und
 - Integrative Projektabwicklung: Rechtssicherheit in der Vertragsgestaltung
-

Kapitel 9

Frage 9.1:

Beschreiben Sie die Relevanz von Partizipation aus Sicht der Beteiligten und der Beteiligtenen bei Großbauprojekten. Über welche drei Ebenen muss die Partizipation dazu gestaltet werden?

Stichpunkte zur Antwort 9.1:

Relevanz von Partizipation für Beteiligte: Partizipationsbedürfnis, Autonomie, Verantwortung für Bereiche, die das eigene Leben tangieren;

Relevanz von Partizipation für Beteiligten: regionales Wissen integrieren, Risikovermeidung (Klagen von Projektgegnern), Legitimationsstatus und Akzeptanz von Projekten;

Gestaltung von Partizipation auf

- Makroebene (Rahmenbedingungen)
- Mesoebene (Organisation)
- Mikroebene (Durchführung)

Frage 9.2:

Beschreiben Sie die Unterschiede von der drei Intensitätsgrade von Beteiligung und nennen Sie jeweils drei Beispiele für ein Format zur Umsetzung. Bei welchen würden Sie von Beteiligungsformaten, bei welchen von Partizipationsformaten sprechen?

Stichpunkte zur Antwort 9.2:

Information (Beteiligungsformate) – unidirektional, als Basis zur Meinungsbildung, keine Einflussnahme; z. B.:

- Newsletter, Flyer, Infobroschüren
- Stellungnahmen (Pressemitteilungen, Videos)
- Fachartikel
- Informationsbüro vor Ort

Konsultation (Beteiligungsformate) – Austausch und Dialog, Informationsgewinnung für die Gestaltung durch den Planer, daher mittlere Einflussnahme; z. B.:

- Chat-Funktion auf der Webseite
- Direktkontakt
- Dialogformate

Mitgestaltung (Partizipationsformate) – bidirektional, Möglichkeit der Mitgestaltung; z. B.:

- Ideenwerkstatt
- Open Space
- Planungszelle

Frage 9.3:

Skizzieren Sie die Verfahrensebenen von der Ideenphase bis zum Baurecht für raumbedeutsame Vorhaben und für städtebauliche Projekte. Welche formellen Beteiligungsformate sind jeweils vorgeschrieben? Welche gesetzliche Grundlage beschreibt das Vorgehen dazu?

Stichpunkte zur Antwort 9.3:

Für die Skizze s. Kapitel 9.2.3, Abbildung 9.3

Raubedeutsame Maßnahmen:

Ebene 1: Bedarfsplanung der Bundesverkehrswege, die im Bundesverkehrswegeplan festlegt, ob eine Maßnahme realisiert werden soll.

Formelle Beteiligungsverfahren: Stellungnahmen der Behörden und Auslegung der Pläne für die

Beteiligung der Öffentlichkeit im Rahmen der SUP.

Rechtliche Basis: GG und UVPG; Art. 20 Abs. 1 GG (Daseinsvorsorge); Bundesschienenwege: Art. 87e GG, Bundeswasserstraßen: Art. 89 Abs. 2 GG, Bundesfernstraßen: Art. 90 GG (Ausbau und Erhalt der Infrastruktur); UVPG §35, Anlage 5 Punkt 1.1 / § 41 UVPG / 42 UVPG (SUP)

Ebene 2: Raumordnung zur Festlegung, wo eine Infrastrukturtrasse verlaufen soll.

Formelle Beteiligungsverfahren: in der Regel formelle Beteiligung durch Landesplanungsbehörde;

Beteiligung bei der Aufstellung von Raumordnungsplänen (Öffentlichkeit, in ihren Belangen berührte öffentliche Stellen, von den Auswirkungen betroffene Nachbarstaaten); Öffentlichkeit: Information, Auslegung, Stellungnahme (BMVI: Empfehlung von informellen Beteiligungsverfahren im Vorfeld)

Rechtliche Basis: ROG und VwVfG; insbes. § 9 ROG, §§ 17ff. VwVfG mit Verweis auf §73 Abs. 3 S. 1 und Abs. 5-7 VwVfG (umfänglichere Festlegung der Beteiligung im Rahmen der UVP)

Ebene 3: Zulassung durch Planfeststellung; Festlegung, wie gebaut werden soll.

Formelle Beteiligungsverfahren (UVP-pflichtiges Planfeststellungsverfahren): Ortsübliche

Bekanntmachung, Auslegung (in vom Vorhaben betroffenen Gemeinden), Stellungnahmen

(„Betroffenenbeteiligungsverfahren“, d. h. jeder kann die Unterlagen einsehen, Einwendung können nur konkret betroffene Bürger, Behörden und Umweltverbände einreichen), Erörterungstermin;

Rechtliche Basis: VwVfG; §§72-78 VwVfG

Städtebauliche Projekte:

Ebene 1: Landesentwicklungsplanung mit einer Leitlinie, wo sich was im Bundesland entwickeln soll.

Formelle Beteiligungsverfahren (landesspezifisch, hier Bsp. Hessen) in zwei Beteiligungsebenen: A:

Stellungnahme (festgelegte Institutionen und TÖB); B: Auslegung (inkl. Einstellung im Internet) und Stellungnahme (Öffentlichkeit);

Rechtliche Basis: ROG (Übertragung der Verantwortung an die Länder), landesspezifische LEP-Gesetze, z. B. HLPG

Ebene 2: Regionalplanung mit einer Konkretisierung, was und wo in einer Region im Bundesland gebaut werden soll.

Formelle Beteiligungsverfahren: Analog LEP-Verfahren zwei Beteiligungsstufen (A: Institutionen, TÖB inkl. O LPB, benachbarten Planungsregionen; B: Öffentlichkeit); zusätzlich Auslegung und

Stellungnahme in den Kreisverwaltungen und den kreisfreien Städten;

Rechtliche Basis: ROG (Übertragung der Verantwortung an die Länder), landesspezifische LEP-Gesetze, z. B. HLPG

Ebene 3: Bauleitplanung; Stufe 1: Flächennutzungsplan als vorläufiger Bauleitplan; Stufe 2:

Bebauungsplan als verbindlicher Bauleitplan; Ergebnis: Bebauungsplan legt fest, wie in einem Stadtgebiet ein Vorhaben realisiert werden soll.

Formelle Beteiligungsverfahren: frühe Beteiligung in der Vorentwurfsplanung (kann ausgesetzt werden):

öffentliche Unterrichtung, Stellungnahme und Erörterung; Entwurfsplanung: ortsübliche

Bekanntmachung, Auslegung des Entwurfs, Stellungnahme und Mitteilung des Ergebnisses ggf. mit Einsichtnahme; zwei Beteiligungsebenen (A: Institutionen, TÖB, betroffene Nachbargemeinden; B: Öffentlichkeit);

Rechtliche Basis: BauGB

Frage 9.4:

Welche drei wesentlichen Ausrichtungen sollten für die Organisationsstruktur bzw. Aufbauorganisation des Stakeholdermanagements berücksichtigt werden?

Stichpunkte zur Antwort 9.4:

Ebenen der Organisationseinheit Stakeholdermanagement:

- Gesellschaft (politisch-hierarchische Ebenen mit unterschiedlichen Interessen)
- Projekt (projektbezogene technische und kaufmännische Fachkenntnisse z. B. Finanzierung, Grundstücksmanagement, Umweltplanung, etc.)
- Kommunikation (Moderation, Webdesign, Veranstaltungsmanagement, etc.)

Frage 9.5:

Beschreiben Sie das Vorgehen für - und die Visualisierung des Ergebnisses von - einer

Stakeholderanalyse und nennen Sie je drei mögliche Ergebnisse für Identifizierung und Bewertung.

Stichpunkte zur Antwort 9.5:

1. Stakeholderanalyse
 - a) Identifizierung der Personengruppen und Ansprechpartner (z. B. politische Fraktionen auf lokaler Ebene, Bürgerinitiativen, betroffene Unternehmen)
 - b) Bewertung der Haltung der Akteure (z. B. Befürworter, Kritiker, „Influencer“)
 - c) Visualisierung im Stakeholder-Mapping (z. B. SWOT-Matrix)
2. Projektanalyse
 - a) Identifizierung des Teams (Bauherr, Projektmanagement, Stakeholdermanagement)
 - b) Projektbewertung (Prognose von z. B. lokalem Nutzen, Kritikpunkten, projektinterne Risiken wie Finanzierung)
 - c) Visualisierung (Inhalts-Mapping), z. B. Slogans
3. Partizipationsarchitektur (Visualisierung der Maßnahmen im Zeitablauf zur Projektrealisierung)

Frage 9.6:

Beschreiben Sie die Bestandteile des Anhörungsverfahrens als formelles Verfahren und drei informelle Partizipationsformate. Wann im Projektverlauf setzen Sie diese ein?

Stichpunkte zur Antwort 9.6:

Anhörungsverfahren (§18 VwVfG):

1. *Auslegung:* Zugänglichmachen der physischen Planunterlagen und aller zugehörigen Dokumente für jeden interessierten Bürger; Art und Weise der Ankündigung der Auslegung, Zuständigkeit, wo und wie lange; zusätzlich über das Internet;
2. *Stellungnahmen* und Einwendungen: form- und fristgebundene Äußerung zum Vorhaben; Zustellung der Entscheidung über die Einwendung kann über individuelle Benachrichtigung oder durch öffentliche Bekanntmachung erfolgen;
3. *Erörterungstermin:* eingereichten Stellungnahmen werden in einem Termin vorgestellt und in ihrem Zusammenhang mit der Planung erläutert;

Brettspiel: Information

Entwicklung eines auf das Planungsgebiets abgestimmten Spielplans mit Ereigniskarten

Auswahl der Teilnehmer und Zuordnung zu den Spieltischen

Moderation

Einsatz: entweder vor der Planung, um Ideen/Vorstellungen von Betroffenen aufzunehmen und einfließen zu lassen; oder nach der Vorplanung/Planung, um über ein Vorhaben und die Möglichkeiten zu informieren

World-Café: Konsultation

Raum mit Tischen, die mit Papierdecken und Stiften vorbereitet sind

Fragestellung je Diskussionsrunde

Verteilung von 5-8 Personen je Tisch für Diskussionsrunden und aufzeichnen der Ergebnisse

Moderation, um den Wechsel der Gruppen nach 15-30 min zu organisieren und die Ergebnisse zusammenzufassen und zu präsentieren

Einsatz: Kreativitätstechnik zur Ideengenerierung, daher vor der Planung eines Projektes oder zur Lösungsfindung bei Problemen in der Planung, um diese zu berücksichtigen

Open Space: Mitgestaltung

Planung ca. 1 Jahr vorab

Plenum generiert Themen

Gruppenbildung und Diskussionen, Visualisierung der Ergebnisse

Moderation (Zeitplan, Organisation der Gruppenbewegung und Zusammenfassen der Ergebnisse im Plenum, ggf. Festhalten von Arbeitsgruppen, die sich aus den Themen bilden)

Einsatz: Einsatz im Projektverlauf nur, wenn Gestaltungsfreiräume entsprechend der Rückmeldungen eingeplant werden;

Konfliktkompetenz im Bauprojektmanagement

Konfliktrisiken vermeiden – Konfliktpotenziale nutzen

Schwab, N.

2019, XI, 390 S. 61 Abb., 41 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-27088-9