

# **Konfliktbehandlung in Bauprojektorganisationen**

Vom Fachbereich Bauingenieurwesen und Geodäsie  
der Technischen Universität Darmstadt  
zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktor-Ingenieurs (Dr.-Ing.) genehmigte Dissertation

von  
Dipl.-Ing. Carola Maffini  
aus Bensheim

Darmstadt, im Juni 2009

D 17

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung und Problemstellung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	2
1.3 Vorgehensweise .....	2
<b>2 Konflikt und Kommunikation .....</b>	<b>5</b>
2.1 Einleitung Konflikt.....	5
2.2 Einteilung von Konflikten .....	6
2.2.1 Seelische Konflikte.....	6
2.2.2 Soziale Konflikte.....	8
2.2.3 Modelle organisationalen Konfliktpotenzials .....	10
2.3 Dynamik der Konflikteskalation .....	20
2.4 Konfliktbehandlung .....	24
2.4.1 Strategiemodelle der Konfliktbehandlung nach Glasl .....	25
2.4.2 Konfliktbewältigung nach Berkel .....	27
2.4.3 Konfliktlösung nach Schwarz.....	29
2.4.4 Verhandeln .....	31

---

<b>2.5 Kommunikation</b> .....	<b>39</b>
2.5.1 Verbale, paraverbale, nonverbale Kommunikation .....	40
2.5.2 Ausgewählte allgemeine Kommunikations- und Interaktionsmodelle .....	43
2.5.3 Kommunikation in einem Unternehmen .....	51
<b>2.6 Zusammenfassung Konflikte und Kommunikation</b> .....	<b>57</b>
<b>3 Die Bauvertragspartner</b> .....	<b>63</b>
<b>3.1 Einleitung</b> .....	<b>63</b>
<b>3.2 Werkvertragsrecht nach BGB und VOB/B</b> .....	<b>64</b>
<b>3.3 Bauherr</b> .....	<b>66</b>
<b>3.4 Auftragnehmer</b> .....	<b>69</b>
3.4.1 Aufbau von Bauunternehmen .....	72
3.4.2 Aufbauorganisation der Baustelle .....	73
<b>3.5 Prozesse in Bauunternehmen</b> .....	<b>77</b>
3.5.1 Managementprozesse und Geschäftsprozesse .....	78
<b>3.6 Weitere Projektbeteiligte</b> .....	<b>86</b>
<b>3.7 Zusammenfassung</b> .....	<b>87</b>
<b>4 Bautypische Streitgegenstände und Streitursachen</b> .....	<b>89</b>
<b>4.1 Literaturrecherche</b> .....	<b>89</b>
4.1.1 Umfrage Haghsheno/Kaben .....	89
4.1.2 Publikation von Damm .....	91
4.1.3 Publikation Leicht .....	94
4.1.4 Umfrage des Deutschen Baugerichtstags e.V. ....	95
<b>4.2 Zusammenfassung Literaturrecherche</b> .....	<b>96</b>
<b>4.3 Erläuterungen zu den Streitgegenständen und Streitursachen</b> .....	<b>98</b>
4.3.1 Themenkomplex: Fehlende Vorleistung .....	98
4.3.2 Themenkomplex: Leistungsbeschreibung, Vertragsgestaltung .....	99
4.3.3 Themenkomplex: Bauzeit .....	101
4.3.4 Themenkomplex: Vergütung und Nachträge .....	102

4.3.5	Themenkomplex: Mangel .....	103
4.3.6	Themenkomplex: Risikoallokation.....	104
4.3.7	Themenkomplex: Abrechnung/Zahlung .....	107
4.3.8	Themenkomplex: Abnahme .....	109
4.3.9	Themenkomplex: Verletzung von Vertragsfristen .....	109
4.3.10	Themenkomplex: Sicherheiten .....	110
4.3.11	Insolvenz eines Vertragspartners .....	111
<b>5</b>	<b>Konfliktbehandlung in Organisationen .....</b>	<b>113</b>
<b>5.1</b>	<b>Personenorientierte Konfliktbehandlung .....</b>	<b>113</b>
5.1.1	Konfliktfähigkeit .....	114
5.1.2	Verbesserung menschlicher Kommunikation.....	116
5.1.3	Personenorientierte Maßnahmen einer Organisation.....	116
<b>5.2</b>	<b>Organisatorische Konflikte .....</b>	<b>119</b>
5.2.1	Wertkonflikte.....	119
5.2.2	Sachkonflikte.....	120
5.2.3	Verteilungskonflikte.....	121
5.2.4	Beziehungskonflikte.....	122
<b>6</b>	<b>Konfliktbehandlung in definierten Projektphasen .....</b>	<b>125</b>
<b>6.1</b>	<b>Ausschreibung durch den Bauherrn .....</b>	<b>133</b>
6.1.1	Intraorganisationale Indikatoren .....	133
6.1.2	Intraorganisationale präventive Maßnahmen .....	134
6.1.3	Interorganisationale präventive Maßnahmen .....	135
6.1.4	Intraorganisationale kurative Maßnahmen .....	136
6.1.5	Zusammenfassung .....	136
<b>6.2</b>	<b>Angebotsbearbeitungsphase durch die Bauunternehmung.....</b>	<b>137</b>
6.2.1	Interorganisationale Indikatoren .....	137
6.2.2	Intraorganisationale Indikatoren .....	138
6.2.3	Intraorganisationale präventive Maßnahmen .....	139
6.2.4	Intraorganisationale kurative Maßnahmen .....	140
6.2.5	Zusammenfassung .....	140

---

<b>6.3 Vertragsverhandlungsphase</b> .....	<b>141</b>
6.3.1 Interorganisationale Indikatoren.....	142
6.3.2 Interorganisationale präventive Maßnahmen.....	143
6.3.3 Intraorganisationale präventive Maßnahmen.....	145
6.3.4 Intraorganisationale kurative Maßnahmen.....	145
6.3.5 Zusammenfassung.....	146
<b>6.4 Bauausführungsphase</b> .....	<b>147</b>
6.4.1 Interorganisationale Indikatoren.....	148
6.4.2 Interorganisationale präventive Maßnahmen.....	150
6.4.3 Interorganisationale kurative Maßnahmen.....	153
6.4.4 Intraorganisationale Indikatoren.....	153
6.4.5 Intraorganisationale präventive Maßnahmen.....	154
6.4.6 Intraorganisationale kurative Maßnahmen.....	155
6.4.7 Zusammenfassung.....	155
<b>6.5 Übergabe- und Abnahmephase</b> .....	<b>156</b>
6.5.1 Interorganisationale Indikatoren.....	156
6.5.2 Interorganisationale präventive Maßnahmen.....	157
6.5.3 Interorganisationale kurative Maßnahmen.....	157
6.5.4 Zusammenfassung.....	158
<b>6.6 Gewährleistungsphase</b> .....	<b>159</b>
6.6.1 Interorganisationale Indikatoren.....	159
6.6.2 Interorganisationale präventive Maßnahmen.....	159
6.6.3 Interorganisationale kurative Maßnahmen.....	160
6.6.4 Zusammenfassung.....	160
<b>7 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>161</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>163</b>