

Kommunikation im Berufsleben ist auch für den Architekten<sup>1</sup> ein weites und wichtiges Feld. Ein Teilbereich – Baukultur vermitteln – ist im DAB 06/2013 als Schwerpunkt behandelt worden. Ein anderer ist der Umgang mit dem Kunden/Bauherrn. Dass sich diese Beziehung für einige Architekten bisweilen als besondere Herausforderung darstellt, darf eigentlich nicht verwundern. Die „Persönlichkeit“ des Bauherrn ist ein ganz eigenes Thema, zu dem jeder Architekt sicherlich seine Erfahrungen beisteuern kann.

Kommunikation mit den Beteiligten ist für das Gelingen des Bauvorhabens von wesentlicher Bedeutung. Ein nicht minder relevanter Aspekt ist die haftungsrechtliche Situation des Architekten.

Der Beitrag möchte zum Nachdenken über die Bedeutung der Kommunikation mit dem Bauherrn anregen, einige praktische Ansätze aufzeigen und auf haftungsrechtliche Aspekte hinweisen. Er hat den privaten Bauherrn des Ein- oder Zweifamilienhauses im Fokus.

## **I. Kommunikation mit dem Bauherrn – Beziehungsgestaltung**

Kommunikation im hier verstandenen Sinne hat wenig mit small-talk und nichts mit einem entspannten Beisammensein zu Bier und Wein nach erfolgreichem Projektabschluss zu tun.

Sie ist Bestandteil der im Rahmen der Abwicklung eines Bauprojektes entstehenden und sich entwickelnden Beziehung zwischen Architekt und Bauherrn. Ihre Bestandteile sind immer Informationsaustausch und Beziehungsgestaltung.<sup>2</sup>

Der Psychologe Schulz von Thun<sup>3</sup> hat in seiner Theorie der vier Seiten einer Nachricht dargestellt, dass die Beziehungsgestaltung eine gleichwertige Bedeutung zum mitgeteilten Sachinhalt hat (neben den ebenfalls in jeder Nachricht enthaltenen Bestandteilen der Selbstoffenbarung und des Appells an den Adressaten).

Zu der Beziehungsgestaltung aus Sicht des Architekten zählt das Klären von Wünschen, Vorstellungen und Erwartungen des Bauherrn. Dieser Teil ist kundenorientiert mit dem (Gesamt-)Ziel der Auftragserlangung und –Durchführung.

Zu ihr gehört *auch* die Präsentation der eigenen Person und Persönlichkeit. Dies nicht nur in Bezug auf die eigenen Kompetenzen (Selbstmarketing) sondern auch hinsichtlich der Wahrung der eigenen Interessen und – damit verbunden – der Grenzen des eigenen Leistungsangebotes. Nicht gemeint ist die fachliche Qualifikation; es geht darum, dass der Architekt im Rahmen des Vertrages ein gleichberechtigter Partner ist und es ihm – genau wie dem Bauherrn – zusteht, seine Interessen zu wahren.

## **II. Ziele der Kommunikation**

Wesensmerkmal von Kommunikation ist ihre Zielgerichtetheit. Ob man sich am Klang einer Stimme erfreuen, etwas erfahren oder den Gegenüber zu einer Handlung veranlassen möchte: Ein bestimmtes Ziel ist immer da.

Die Frage nach Ziel und Motivation eines Architekten in Bezug auf Architektur als Kunst einmal außen vor gelassen lohnt sich eine Standortbestimmung aus Sicht des Architekten.

Der Idealfall sieht vermutlich so oder so ähnlich aus, dass der Architekt – bei Erhaltung einer gesunden work-life-balance – eine persönliche Erfüllung *in* seiner Tätigkeit, ein auskömmliches Honorar *für* seine Tätigkeit und eine Multiplikatorwirkung *durch* seine Tätigkeit erhält.

Wenn nicht alle dieser Ziele zu erreichen sind, so dürfte es mindestens des Interesse des Architekten sein, so der eine oder andere dieser Faktoren in eine „negative Skala unter 0 rutscht“, dass das Gesamtergebnis wenigstens eine „Nullrunde“ ergibt. Die Erfahrung zeigt, dass am Ende der meisten Haftungsfälle nicht einmal dieses Minimalergebnis erreicht wird.

Als – weiteres und legitimes – Ziel der Kommunikation des Architekten mit dem Bauherrn ist die Darlegung und Wahrung seiner eigenen Interessen – und damit (haftungs-)rechtlich seiner Risikovorsorge - zu formulieren.

### **III. Die Kommunikationssituation**

#### **1. Das Erstgespräch – Ausgangspunkt und Bedeutung**

Auf wesentliche Aspekte des Beginns einer Partnerschaft von Architekt und Bauherr hat Rambow hingewiesen<sup>4</sup>:

- Kommunikation ist ein Prozess. Das jeweilige Bild vom Vertragspartner konkretisiert sich im Verlauf der Arbeitsbeziehung.
- Viele Bauherren gehen mit diffusen und teilweise falschen Vorstellungen über Aufgaben und Leistungsbild eines Architekten in die Arbeitsbeziehung.
- Voraussetzung und Ziel von Kommunikation ist der Aufbau von Vertrauen. Vertrauen entsteht, wenn das kommunikative Verhalten als transparent, verlässlich und kompetent wahrgenommen wird. Transparenz beruht auf Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit. Nachvollziehbarkeit bedeutet, dass dem Bauherrn keine (für ihn) wichtigen Informationen bewusst vorenthalten oder vorausgesetzt werden.

Überraschungen wird der Bauherr im Verlauf „seines“ Projektes genug erleben. Dass liegt – nicht zuletzt aufgrund der sich auch auf die weiteren Baubeteiligten erstreckende „Experten-Laien-Situation“ – in der Natur der Sache. Diese sind für ihn bestenfalls verwirrend. Um sie zu meistern sucht und braucht er einen verlässlichen Partner. Was der Bauherr am wenigsten möchte, sind (weitere) Überraschungen von Seiten „seines“ Architekten.

Überraschend wird für den Bauherrn sein, was von seinem – am Anfang und als Ausgangspunkt gewonnenen – Bild des Architekten abweicht.

Nicht zutreffend ist die Annahme, was nicht „vorher“ angesprochen wurde, sei (noch) „ergebnisoffen“. Der Bauherr macht sich in Punkto Beziehung zu seinem Architekten auch über unausgesprochene Aspekte Gedanken. In der Kommunikationspsychologie hat Watzlawick<sup>5</sup> dies mit seinem berühmten Zitat „Man kann nicht *nicht* kommunizieren.“ auf den Punkt gebracht. Ein Bauherr wird *jede* Äußerung in einer bestimmten Weise und nach *seiner* Verständnissfähigkeit auffassen wird, auch ein Schweigen (das „beredete Schweigen“).

Die Frage ist beispielsweise nicht, *ob* der Punkt Vergütung angesprochen wird, sondern *wann*. Erfolgt dies nicht zum angemessenen Zeitpunkt, wird der Bauherr anfangen, darüber nachzudenken, *warum* dies noch nicht erfolgt ist.

Das Problem für den Architekten liegt darin, dass ein Bauherr – erhält er von seinem Gegenüber keine Informationen zu einem Aspekt – sich eigene Vorstellungen machen wird. Jede Abweichung von der Linie seiner Vorstellungen – die naturgemäß an dem für ihn günstigsten oder komfortabelsten Ergebnis ausgerichtet ist – erzeugt eine Irritation. Kommt es hierzu, hat der Architekt die am Anfang bestehende Chance verpasst, von der Ausgangssituation „keine Vorstellung“ ein auch seine Interessen berücksichtigendes *Entstehen* einer konkreten Vorstellung aktiv mit zu gestalten. Er muss nun nicht nur (mehr) Energie darauf verwenden, eine bestehende Vorstellung zu korrigieren, sondern auch versuchen, das beim Bauherrn entstandene „unangenehme Gefühl“ zu Gunsten der notwendigen Transparenz „wieder gerade zu rücken“.

## **2. Gesprächssituation – eigene Vorbereitung**

Nach der Kontaktaufnahme finden in aller Regel ein oder mehrere Gespräche statt. Diese Phase wird als „Erstgespräch“ zusammengefasst verstanden.

Mit ihm beginnt für den Architekten die „Reise“ der Beziehungsgestaltung. Sie verläuft – einen absehbaren Auftrag einmal unterstellt - parallel zu der zu lösenden Aufgabe der Klärung der Vorgaben des Auftraggebers und – auf deren Grundlage – der Klärung der Aufgabenstellung.

Die Phase ist wegweisend: Die Beziehung Architekt – Bauherr ist auf Dauer angelegt und das Erstgespräch prägt den ersten Eindruck. Dieser ist entscheidend. Zu Beginn lassen sich die Parameter einer künftigen Zusammenarbeit leichter definieren als später ändern. Der Architekt kann und sollte dies für sich nutzen. Der Weg zum Ziel ist eine durchdachte Vorbereitung auf die Gesprächssituation.

Verschiedene Faktoren haben Einfluss auf die Kommunikation und deren Ergebnis. Geissner fasst sie in einem Modell der „9-W's“ zusammen.<sup>6</sup> Eine Analyse wird dadurch ermöglicht,

dass nach dem „was“ und „wie“ der Kommunikation um ein zentralen Punkt („worüber“) zwischen den Partner („wer“ mit „wem“) gefragt wird.

Um diese Kernaspekte kreisen die Begleitparameter. Hier bieten sich die einfachsten Einflussmöglichkeiten: „Wann“ und „wo“ findet das Gespräch statt? Am Küchentisch der (derzeit noch) viel zu engen und chaotischen Wohnung der potentiellen Bauherrn mit den Sprösslingen 1, 2 und 3 drum herum abends kurz vor deren Zu-Bett-gehen oder in einem hellen, ruhigen Büro ohne Ablenkung und ausreichend Zeit.

Auch nach dem „warum“ und „wozu“ ist zu fragen (man kann es auch als „woher“ und „wohin“ formulieren): Ist das Projekt auch für den Architekten Neuland? Könnte vielleicht gerade der Referenzkunde vor einem sitzen, der den Ausgangspunkt für eine weitere Büroentwicklung darstellt? Was bedeutet dies für die Art, wie man auf den Kunden eingeht. Welche Zugeständnisse ist der Architekt bereit zu machen? Hilfreich für das Erkennen des eigenen Standpunktes ist dann die imaginäre Grenzziehung: Wo liegt in dem konkreten Projekt meine eigene Schmerzgrenze? Welchen Punkt bin ich nicht bereit, zu überschreiten?

Mit den Antworten auf diese Fragen, die sich jeder selbst geben muss, lässt ich zugleich der Ausgangspunkt für den kommunikativen Weg festzulegen.

#### Die Vorbereitung des Erstgespräches – einige Anregungen für die Praxis

- Nutzen Sie die Gestaltungsmöglichkeiten von Ort und Zeit soweit möglich für sich: Der Kunde will Vertrauen in Sie fassen. Vertrauen fasst er, wenn Sie bei Ihrer Präsentation authentisch sind. Um authentisch zu sein, ist es hilfreich, dass Sie sich in ihrer Umgebung wohlfühlen. Den Kunden wiederum wird ein Raum, der ihm das Gefühl gibt, dass er und Sie der Mittelpunkt sind, vermutlich eher schätzen als ein durch Papier zugedecktes Büro.
- Finden Sie heraus, warum der Kunde vor Ihnen sitzt. Lohnt sich Ihr weiteres Engagement für Sie oder ist bereits am Anfang erkennbar, dass Kunde wie Objekt nicht zu Ihnen passen? Was wird sie Ihrer Erfahrung und Einschätzung nach im Verlauf des Projektes erwarten?
- Mit wem sprechen Sie? Lässt sich diese Person in den Bereichen, in denen Sie ohne Zweifel der Experte sein werden, „führen“ oder ist absehbar, dass jeder Baustellenbesuch Ihnen die Überraschung der am Vorabend erfolgten abweichenden Bauanordnung des Bauherrn bescheren wird?
- Wo ist Ihre eigene Grenze? Inwieweit können (und sollten) Sie sie bereits vorher deutlich machen?

### 3. Der Gesprächsrahmen

In gut geführten Unternehmen, die sich regelmäßig durch Meetings „schlagen“ müssen, findet man immer einen ähnlichen Ablauf: Vor dem Meeting kommt eine Terminmitteilung mit „Tagesordnung“. Nach dem Meeting steht ein Protokoll, Zusammenfassung etc. zur Verfügung. Besonders der erste Teil erfüllt einen kommunikativen Zweck, der nicht zu unterschätzen ist: Jeder Teilnehmer kann sich auf das Bevorstehende einstellen. Der bekannte Rahmen gibt Sicherheit. Dies wird auch der Bauherr zu schätzen wissen, bewegt er sich doch als „Laie“ bei seinem Bauvorhaben meist insgesamt auf für ihn unsicherem Terrain.

Klarheit über die Art und Weise der Kommunikation trägt zur positiven Beziehungsgestaltung bei. Hier bieten sich für Sie als Experten viele Möglichkeiten.

- Wählen Sie den Zeitpunkt und schlagen Sie einen definierten Rahmen vor: „Ich habe mir Ihr Projekt noch einmal genau angeschaut und kann mir gut vorstellen, Sie dabei zu begleiten. Ich würde gerne mit Ihnen das weitere Vorgehen und einige Aspekte meiner Architektentätigkeit im Detail besprechen und schlage vor, dass wir uns hierfür eine (zwei, drei, ...) Stunden gesondert Zeit nehmen. Wann würde es Ihnen passen?“
- Erläutern Sie dem Bauherrn, wann und wie Sie für ihn erreichbar sind – und wann nicht: „Üblicherweise bin ich an ... in der Zeit von ... auf Baustellen vor Ort. Mein/e Mitarbeiter/in XY nimmt aber gerne Ihr Anliegen auf. Ich melde mich dann bei Ihnen binnen ...“. Studien haben gezeigt, dass es vielen Kunden zunächst wichtiger ist, das *Gefühl* zu haben, mit ihren Anliegen den Gegenüber erreicht zu haben und zu wissen (Vertrauen haben), dass es berücksichtigt wird. Auf die sofortige Ausführung / Umsetzung wird hingegen in der Regel weniger Wert gelegt.

#### **4. Gesprächsführung – eigene Themen einbringen**

Neben den Themen, die jeder Architekt für sich als wesentlich betrachtet, betrifft eines alle. Der Beziehungsbeginn – konkret: die Gesprächssituation – ist der Zeitpunkt, an dem sich im Hinblick auf die haftungsrechtliche Situation des Architekten die Weichen noch am besten zu seinen Gunsten stellen lassen. Diese Möglichkeit sollte der Architekt nutzen.

Bsp. Schriftlicher Vertrag: „Wenn ich gleich mit einem schriftlichen Vertrag komme, schreckt das den Bauherrn ab“ ist eine häufige Antwort auf die Frage, warum ein schriftlicher Vertrag nicht geschlossen wurde. Die ersten 60 Minuten sind womöglich wirklich nicht der beste Zeitpunkt, aber spricht wirklich ein überzeugendes Argument gegen einen schriftlichen Vertrag?

Der *schriftliche* Architektenvertrag stellt das wesentliche – und bisweilen einzige – Mittel dar, Haftungsfragen – bzw. deren gerichtliche Belegbarkeit – zu Gunsten des Architekten zu beeinflussen.

Der Vorteil eines schriftlichen Vertrages ist für *beide Seiten* die – auch psychologisch – wichtige *Greifbarkeit der Verlässlichkeit*. Machen Sie sich diesen Punkt zu Nutze.

- Für Sie bietet dies die Gelegenheit, den Umfang Ihrer Tätigkeit zu erläutern und gleichzeitig zu begrenzen. Der Bauherr weiß, was er bekommt und was er selber zu erbringen hat.
- Sie können an dieser Stelle die für Sie relevanten Parameter „festzurren“. Bsp. Abschlagszahlungen: Wenn Sie nicht später mit dem Bauherrn in eine tiefere Erörterung des § 15 Abs. 2, 2 Halbsatz HOAI (2013) einsteigen wollen, ist es vorteilhaft, Abschlagszahlungen ausdrücklich und zu bestimmten Konditionen zu vereinbaren. So kann auch der Bauherr sich darauf einstellen, wann er Finanzmittel für Ihre Leistung bereitstellen muss.
- Für den Bauherrn ist der Vertrag ein Abschluss der für ihn offenen Frage, wie er in punkto berechnigte Erwartungen und eigenen Pflichten zu Ihnen steht. Je klarer diese Ausgangsposition für ihn ist, desto weniger Raum ist dafür, dass eine ungerechtfertigte Erwartungshaltung entsteht („Ich dachte, Sie kümmern sich um die Zustimmung der Nachbarn...?“).

Bsp. Kosten- und Terminalsicherheit. Rambow<sup>7</sup>: „Untersuchungen zeigen, dass Bauherren vom Architekten vor allem Kosten- und Terminalsicherheit, (...) erwarten.“ Die uns umgebende Wettbewerb („Leben Sie – wir kümmern uns um die Details“) mag die freie Verfügbarkeit der absoluten Sicherheit suggerieren, der Wirklichkeit entspricht dies nicht. Aufgabe des Architekten ist die Kostenschätzung, die Kostenberechnung, die Kostenermittlung und das Erstellen und Fortschreiben eines Terminplanes. Um es ganz deutlich zu sagen: Es entspricht nicht dem Berufsbild des Architekten, letztendliche Kosten und Termine verbindlich zuzusagen. Sie sind und bleiben das ureigene Risiko des Bauherrn als „Unternehmer“ seines Projektes. Vielfach ist eine solche Aussage praktisch auch nicht möglich. Haftungsrechtlich ist sie ein russisches Roulette.

Über die gesetzliche Haftung hinausgehende verbindliche Zusagen eines Architekten sind nach Kenntnis des Verfassers von *keinem* auf dem deutschen Markt erhältlichen Berufshaftpflichtversicherungsvertrag gedeckt.

Das Gefühl der Sicherheit ist ein relatives. Sicherheit entsteht auch durch Kenntnis relevanter Faktoren und dem Wissen über Einflussmöglichkeiten. Stellen Sie dies Ihrem Bauherrn zur Verfügung.

- Was spricht dagegen, Ihren Bauherrn auf mögliche versicherungsrechtliche Konsequenzen zu informieren? Dies nicht zu tun kann nur zur Folge haben, dass der Bauherr nichts gewinnt und Sie womöglich alles verlieren. Sprechen Sie die Konsequenzen an. Kein Bauherr wird im Stadium der positiven Vertrauensbildung

das Ziel verfolgen (wollen), Ihre wirtschaftliche Existenz aufs Spiel zu setzen. Falls doch sollten Sie eindringlich überlegen, ob dieser Bauherr für Sie ein geeigneter Partner ist.

- Bieten Sie Auswege an: Neben Ihrer Erfahrung mit zuverlässigen Unternehmern ist die beste Absicherung, im Rahmen von Kostenschätzungen und Terminplänen zu bleiben, *erst* umfassend zu planen – und diese nicht mehr wesentlich zu ändern – und *dann* ausführen zu lassen.

Bsp. Eigenleistungen: „Das hat der Bauherr in Eigenleistung erbracht (oder „selbst vergeben“). Diese Arbeiten brauchte ich nicht zu überwachen.“ Diese Aussage erweist sich in den allermeisten Fällen als falsch. Bei fehlender eindeutiger Pflichtenbeschreibung gelangt die Rechtsprechung sehr häufig zu dem Ergebnis, dass alle notwendigen Arbeiten geschuldet wurden. Die Überwachung der Eigenleistung war notwendig und häufig auch „besonders überwachungsbedürftig“. Im günstigsten Fall macht die Versicherung für jedes fehlerhafte „Eigenleistungs-Gewerk“ als gesonderter Schadenfall die vereinbarte Selbstbeteiligung geltend. Möglicherweise meldet sie sich auch einige Monate später mit der freundlich vorgebrachten Bitte um ein Gespräch, in dem man sich über die Konditionen des Versicherungsvertrages unterhalten wolle. In den wenigsten Fällen handelt es sich um eine wirkliche Bitte.

Seien Sie sich Ihrer Stärken bewusst.

- Sie nehmen kompetent und qualifiziert die Interessen des Bauherrn gegenüber den anderen Baubeteiligten wahr. Möchte der Bauherr hierauf in Teilen verzichten, steht ihm dies frei und bezahlen muss er diesen Teil auch nicht.
- Bestätigen Sie ihm, dass dies sein gutes Recht ist. Eine ausgewogenem Verhältnis von Leistung und Gegenleistung entspricht es dann aber auch, dass Sie hierzu in keiner Pflicht stehen. Dies ausdrücklich im Vertrag zu vermerken steht gleichberechtigten Vertragspartnern zu. Der Bauherr weiß, was er bekommt – und was nicht. Auch dies schafft für ihn Klarheit.

#### **IV. Fazit**

Die Liste (auch haftungsrechtlich) wichtiger Aspekte ist an sich noch deutlich länger und erfolgreiche Kommunikation ist oft ein recht mühseliger Weg. Der erste Schritt in die Richtung einer zielführenden Kommunikation – Transparenz und Vertrauen – ist es, die eigenen Handlungsspielräume zu kennen. Gedankliche Vorbereitung, zeitliche, räumliche und verfahrenstechnische Planung und die Einstellung auf die Person gegenüber wie auch die Wahrung der gleichberechtigten eigenen Interessen helfen, diese Handlungsspielräume zu nutzen.

Stefan Bruns LL.M. (VUW, NZ)

Rechtsanwalt

auch Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht

---

<sup>1</sup> Die Verwendung der Begriffe Architekt und Bauherr in der männlichen Form dient in diesem Text allein der sprachlichen Vereinfachung. Es sind gleichwohl männliche und weibliche Personen angesprochen.

<sup>2</sup> Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 5. Auflage 1980, Huber Verlag, Bern.

<sup>3</sup> Schulz von Thun, Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek 1981.

<sup>4</sup> Rambow, R. (2008). Kommunikation als kreativer Prozess: Im Dialog mit dem Kunden in: F. P. Jäger (Hrsg), Der neue Architekt (S. 110-117); Download-Möglichkeit unter: <http://akomm.ekut.kit.edu/70.php> (letzter Zugriff: 14.02.2015).

<sup>5</sup> Watzlawick/Beavin/Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 5. Auflage 1980, Huber Verlag, Bern.

<sup>6</sup> Geissner: Rhetorik und politische Bildung, S. 103, (1973 Otzenhausen).

<sup>7</sup> Rambow, R. (2008). Kommunikation als kreativer Prozess: Im Dialog mit dem Kunden in: F. P. Jäger (Hrsg), Der neue Architekt (S. 110-117); Download-Möglichkeit unter: <http://akomm.ekut.kit.edu/70.php> (letzter Zugriff: 14.02.2015).