



Inhalt Heft 37 der AHO-Schriftenreihe Stand: März 2018

Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Vorwort	VII
Verzeichnis der Merkhinweise	XVII
Verzeichnis der Bilder	XIX
1 Einführung	1
1.1 Synopse nnn Begrifflichkeit prüfen nnn	2
1.2 Notwendigkeit für ein Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft	4
1.3 Ökonomische Kriterien für das Konfliktmanagement	6
1.3.1 Wirtschaftliche Dimension von Konflikten	7
1.3.2 Verfahrenswahl nach ökonomischen Kriterien	7
1.3.3 Bewertungsmaßstab der Effizienz	8
1.3.3.1 Informationsausgleich der Beteiligten	8
1.3.3.2 Kostenminimierung der Streitlösung	8
1.3.3.3 Absicherung spezifischer Investitionen	9
1.3.3.4 „Waffengleichheit“ der Parteien	10
1.3.3.5 Entscheidungs- und Einigungsqualität	10
1.3.3.6 Minimierung von Auswirkungen auf Dritte	11
2 Konfliktmanagementsysteme	13
2.1 Begriff und Organisation	13
2.1.1 Konfliktmanagementsysteme in Bau- und Immobilienprojekten .	13
2.1.2 Organisation des Konfliktmanagements	14
2.2 Bestandteile von Konfliktmanagementsystemen	14
2.2.1 Systemelemente für die Konfliktbewältigung mit externen Beteiligten	15
2.2.1.1 Umfang und Ausgestaltung einer Öffentlichkeitsbeteiligung	15
2.2.1.2 Kommunikationsmaßnahmen während der Bauausführung	16
2.2.1.3 Konflikthanlaufstelle während der Planung, Bauausführung und Nutzung	17
2.2.2 Systemelemente für die Konfliktbewältigung mit internen Beteiligten (vertraglich gebundene Projektbeteiligte i.e.S.)	17
2.2.2.1 Kooperative Projektkultur	17
2.2.2.2 Kooperationsbarometer	17
2.2.2.3 Konflikthanlaufstelle	18
2.2.2.4 Konfliktmanager	18
2.2.2.5 Einzelvertragliche (interne) Eskalationsmechanismen (ohne Beteiligung Dritter)	18
2.2.2.6 Einzelvertragliche (externe) Eskalationsmechanismen (mit Beteiligung Dritter)	18
2.2.2.7 Art des Verfahrens	18
2.2.2.8 Projektbegleitendes Verfahren vs. Ad-hoc-Verfahren	19
2.2.2.9 Streitlöser	19



2.3 Risikomanagement im Konfliktmanagement	20
2.4 Vertragsmanagement als Beitrag zum Konfliktmanagement	24
2.4.1 Vertragsbedarfsanalyse	24
2.4.2 Projektvorbereitung	24
2.4.3 Projektdurchführung	25
2.4.4 Projektabschluss und -nachlauf	25
2.5 Kriterien zur Auswahl, Benennung und Bestellung des Prozessbegleiters bzw. des Streitlösers	26
2.5.1 Vorgehensweise zur Benennung und Bestellung	26
2.5.2 Eignungskriterien	26
2.5.2.1 Fachkunde	26
2.5.2.2 Unabhängigkeit und Allparteilichkeit	27
2.5.2.3 Akzeptanz der Person durch die Konfliktbeteiligten	27
2.5.2.4 Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit	27
2.5.3 Wertungskriterien	27
2.5.3.1 Persönliche Fähigkeit des Prozessbegleiters bzw. der Streitlöser ..	27
2.5.3.2 Verfahrenskonzept	27
2.5.3.3 Vergütung	28
3 Alternative Streitbeilegung bei der Öffentlichkeitsbeteiligung	29
3.1 (Früh-)Indikatoren, anhand derer man Konflikte rechtzeitig erkennen kann	29
3.1.1 Wertewandel in der Öffentlichkeit	30
3.1.2 Akzeptanzmanagement, um präventiv (Früh-) Indikatoren festzustellen, mit denen man Konflikte rechtzeitig erkennen kann	33
3.1.2.1 Akzeptanzbegriff	33
3.1.2.2 Akzeptanzbereitschaft	34
3.1.2.3 Stakeholder- und Akzeptanzanalyse	35
3.1.2.4 Akzeptanzmanagementumsetzung	36
3.2 In der Praxis häufig angewandte Beteiligungsverfahren	38
3.2.1 Ablauf eines Partizipationsprozesses	39
3.2.2 Formelle Beteiligungsverfahren	39
3.2.3 Informelle Beteiligungsverfahren	41
3.2.4 Richtlinien VDI 7000 und 7001 und Empfehlungen des Difu	41
3.2.5 Veranstaltungsformate	43
3.3 Qualifikationen der Prozessbegleiter	45
3.4 Vertragsvereinbarung zwischen den involvierten Parteien nnn über Einbeziehung eines Prozessbegleiters	46
3.4.1 Vertragsparteien	47
3.4.2 Präambel	47
3.4.3 Allgemeine Projektbeschreibung	48
3.4.4 Zielsetzung und Gegenstand des Verfahrens	48
3.4.5 Grundsätze des Verfahrens	48
3.4.6 Bestandteile des Vertrages	48
3.4.7 Beteiligte und Vertretungsrecht	48
3.4.8 Prozessbegleiter/Team	49
3.4.9 Aufgaben, Pflichten und Rechte des Prozessbegleiters (ggf. des Teams)	49
3.4.10 Aufgaben, Pflichten und Rechte der Parteien	49
3.4.11 Sitzungen und Tagesordnungen	50



3.4.12 Einrichtung von Arbeitskreisen/Projektgruppen	50
3.4.13 Hinzuziehen bzw. Bestellung von fachkundigen Dritten und Sachverständigen	50
3.4.14 Presse und Öffentlichkeitsarbeit	51
3.4.15 Teilnahme und Ausscheiden von Parteien/Beteiligten	51
3.4.16 Inkrafttreten	51
3.4.17 Beginn/zeitlicher Rahmen und Beendigung des Verfahrens/ Kündigung	51
3.4.18 Dokumentation des Verfahrens	51
3.4.19 Honoraranspruch des Prozessbegleiters, Kosten, Aufwendungen der Parteien	51
3.4.20 Haftung der Parteien und des Prozessbegleiters	52
3.4.21 „Dilatorischer“ Klageverzicht	52
3.4.22 Gerichtsstand, anwendbares Recht, Rangfolge	52
3.4.23 Salvatorische Klausel	52
3.4.24 Form	52
3.5 Vertragsvereinbarung der Parteien mit dem/den Prozessbegleiter(n)	53
3.5.1 Vorbemerkung	53
3.5.2 Vereinbarung zum Verfahren – ein Leitfaden	53
3.5.2.1 Verfahrensleitung	54
3.5.2.2 Aufgaben, Pflichten und Rechte des Prozessbegleiters	54
3.5.2.3 Zeugnisverweigerungsrecht des Prozessbegleiters, seiner Mitarbeiter, fachkundiger Dritter	54
3.5.2.4 Honorar des Prozessbegleiters	54
3.5.2.5 Haftung/Haftungsbegrenzung des Prozessbegleiters	55
3.5.2.6 Kommunikation – Dokumentation	55
3.5.2.7 Kündigung des Vertrages	55
3.5.2.8 Ort des Verfahrens, Verfahrenssprache, Gerichtsstand, anwendbares Recht, Salvatorische Klausel, Form	55
4 Alternative Streitbeilegung bei der Projektabwicklung	57
4.1 Konflikte erkennen, analysieren, strukturieren und bewerten	57
4.1.1 Erkennen von Konflikten	57
4.1.2 Konfliktanalyse	58
4.1.3 Identifizieren des Konflikts/der Konflikte	59
4.1.4 Erfassen der Konfliktbeteiligten	59
4.1.5 Ursachen des Konflikts	59
4.1.6 Einordnen von Konflikten	60
4.1.6.1 Konfliktarten	60
4.1.6.2 Konfliktstufen und -ebenen	62
4.2 Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung und Abwandlungen	62
4.2.1 Die in der deutschen Praxis fünf gängigsten Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung	63
4.2.1.1 Mediation	63
4.2.1.2 Schlichtung	64
4.2.1.3 Adjudikation	64
4.2.1.4 Schiedsgutachten	66
4.2.1.5 Schiedsgericht	66
4.2.1.6 Überblick über Entscheidungsbefugnis des Streitlösers nnn Vorschlag	67
4.2.2 Weitere Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung	67



4.2.2.1 Moderation	67
4.2.2.2 Partnering	68
4.2.2.3 Interessenorientiertes Verhandeln	68
4.2.2.4 Güterichterverfahren	69
4.2.2.5 Mini-Trial	69
4.2.2.6 Early Neutral Evaluation (Frühe neutrale Bewertung)	69
4.2.2.7 Mock Litigation/Arbitration	69
4.2.2.8 Collaborative Law	70
4.2.2.9 Verfahren nach § 18 Abs. 2 VOB/B	70
4.2.3 Kombinierte Verfahren und Abwandlungen	70
4.2.3.1 Schlichtung nach SOBau	71
4.2.3.2 Mediation-Arbitration (MedArb)	71
4.2.3.3 Abwandlungen des Schiedsverfahrens (Arbitration)	71
4.3 Kriterien für die Auswahl eines geeigneten Verfahrens	72
4.3.1 Kriterien für die Auswahl eines Verfahrens zu Beginn der Zusammenarbeit (Entscheidung unabhängig vom konkreten Konflikt)	72
4.3.1.1 Notwendigkeit der Einbindung Dritter	73
4.3.1.2 Verbindlichkeit	73
4.3.1.3 Vertraulichkeit	74
4.3.1.4 Dauer des Verfahrens	74
4.3.1.5 Kosten des Verfahrens	75
4.3.1.6 Eigenverantwortung der Parteien	75
4.3.1.7 Flexibilität des Verfahrens	76
4.3.2 Zusätzliche Kriterien für die Auswahl eines Verfahrens für einen konkreten Konflikt (abhängig vom konkreten Konflikt)	76
4.3.2.1 Art und Gegenstand des Konflikts	76
4.3.2.2 Eskalationsgrad des Konflikts	76
4.3.2.3 Konfliktbeteiligte	77
4.3.3 Verfahrenswahl an einem konkreten Beispiel	77
4.4 Maßstäbe, Regelungserfordernisse und Merkhinweise zur Ausgestaltung von Verfahrensordnungen	81
4.4.1 Regelungen zum persönlichen und sachlichen Anwendungsbereich	82
4.4.2 Regelungen zur Auswahl des Streitlösers	83
4.4.2.1 Benennung des Streitlösers	84
4.4.2.2 Verfahren zur Bestellung	85
4.4.3 Regelungen zur Verfahrensorganisation	86
4.4.3.1 Wechselwirkungen mit anderen Verfahren	86
4.4.3.2 Mitwirkung der Parteien	87
4.4.3.3 Befugnisse des Streitlösers	87
4.4.3.4 Vertraulichkeit des Verfahrens	88
4.4.3.5 Rechtliches Gehör	88
4.4.3.6 Zulässigkeit von Teilentscheidungen	89
4.4.4 Regelungen zur Streitentscheidung	89
4.4.4.1 Verfahrens-, Streitlösungs- und Entscheidungsfristen	89
4.4.4.2 Entscheidungsmaßstab und Formanforderungen	91
4.4.4.3 Kostenentscheidung	92
4.4.4.4 Haftung des Streitlösers	93
4.4.5 Regelungen zum Verfahrensabschluss	94



4.4.5.1 Bindungswirkung der Entscheidung	94
4.4.5.2 Stellung von Sicherheiten	95
4.4.5.3 Aufhebung der Streitentscheidung	95
4.4.5.4 Nutzung erhaltener Informationen	96
4.4.5.5 Hemmung der Verjährung	97
4.5 Durchsetzbarkeit von Vereinbarungen und Entscheidungen außergerichtlicher Streitbelegungsverfahren	97
4.5.1 Mediation	98
4.5.1.1 Klage auf Erfüllung vor einem ordentlichen Gericht	98
4.5.1.2 Protokollierung vor eingerichteter oder anerkannter Gütestelle, § 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO	99
4.5.1.3 Anwaltsvergleich, §§ 794 Abs. 1 Nr. 4b, 796a ff. ZPO	99
4.5.1.4 Notarielle Urkunde, § 794 Abs. 1 Nr. 5 ZPO	99
4.5.1.5 Protokollierung durch ordentliches Gericht oder Schiedsgericht .	99
4.5.2 Schlichtung	99
4.5.3 Adjudikation	100
4.5.4 Schiedsgutachten	100
4.5.5 Schiedsgericht	100
4.6 Gebotene Kompetenzen der Streitlöser	101
4.6.1 Fach- und Branchenkenntnisse, bezogen auf die Vertrags- beziehungen der Konfliktparteien und den Konfliktstoff	102
4.6.2 Verfahrenssteuerungs- und Ablaufkompetenzen (Einleitung, Ablauforganisation, Verfahrensgrundsätze, Rahmenkenntnisse, Ergebnisbehandlung)	103
4.6.3 Methodenkompetenzen der Streitlöser (Handwerkszeug und Spezialkenntnisse)	104
4.6.4 Sozialkompetenzen im Hinblick auf den Umgang mit schwierigen Parteien	105
4.7 Vertragsvereinbarungen zwischen den Parteien (Einbeziehung von Streitlösern)	105
4.7.1 Vorbemerkung	105
4.7.2 Vereinbarung der Parteien zur Einbeziehung eines Streitlösers – ein Leitfaden	106
4.7.2.1 Vertragsparteien	106
4.7.2.2 Präambel	106
4.7.2.3 Allgemeine Projektbeschreibung	106
4.7.2.4 Zielsetzung und Gegenstand des Verfahrens	106
4.7.2.5 Grundsätze des Verfahrens	107
4.7.2.6 Bestandteile des Vertrages	107
Inhaltsverzeichnis	
XIV	
4.7.2.7 Beteiligte und Vertretungsrecht	107
4.7.2.8 Anzahl der Streitlöser	107
4.7.2.9 Benennung des/der Streitlöser	107
4.7.2.10 Aufgaben, Pflichten und Rechte der Parteien	107
4.7.2.11 „Dilatorischer“ Klageverzicht	108
4.7.2.12 Anwaltsvergleich	108
4.7.2.13 Verfahrenskosten	108
4.7.2.14 Kostenvorschüsse	108
4.7.2.15 Ort des Verfahrens, Gerichtsstand, Verfahrenssprache, anwendbares Recht	108



4.7.2.16 Rangfolgenregelung	108
4.7.2.17 Hemmung der Verjährung	108
4.7.2.18 (Schieds-)Gerichtliches Verfahren	109
4.7.2.19 Beginn/zeitlicher Rahmen und Beendigung des Verfahrens/ Kündigung	109
4.7.2.20 Haftung der Parteien und des Streitlösers	109
4.7.2.21 Salvatorische Klausel und Form	109
4.8 Vertragsvereinbarungen der Parteien mit dem/den Streitlöser/n	109
4.8.1 Vorbemerkung	109
4.8.2 Inhalt der Vereinbarung – ein Leitfadens	110
5 Leistungsbilder	113
5.1 Leistungsbilder Prozessbegleiter und Streitlöser	113
5.1.1 Öffentlichkeitsbeteiligung	113
5.1.2 Projektabwicklung	120
5.1.2.1 Mediation	121
5.1.2.2 Schlichtung	122
5.1.2.3 Adjudikation	123
5.1.2.4 Schiedsgutachten	125
5.1.2.5 Schiedsgericht	126
5.1.3 Abgleich mit dem Leistungsbild Projektsteuerung	127
5.2 Beratungsleistungen der Parteivertreter	127
5.2.1 Öffentlichkeitsbeteiligung	127
5.2.2 Alternative Streitbeilegung im Rahmen der Projektabwicklung ...	129
5.3 Ergänzende Erläuterungen zu den Leistungsbildern	130
5.3.1 Leistungsbilder Prozessbegleiter und Streitlöser	131
Zu 2 bis 6 Objektplanung	133
5.3.1.2 Projektabwicklung	134
5.3.2 Beratungsleistungen der Parteivertreter	141
5.3.2.1 Öffentlichkeitsbeteiligung	141
5.3.2.2 Projektabwicklung	143
6 Honorare	145
6.1 Honorare für Leistungen der Prozessbegleiter bei der Öffentlichkeitsbeteiligung	145
6.2 Honorare der Streitlöser bei der Projektabwicklung	146
6.3 Begründungen zur Gestaltung der Honorarvereinbarungen	147
6.3.1 Honorarempfehlungen nach SOBau und SL Bau	147
Inhaltsverzeichnis XV	
6.3.2 Honorarempfehlungen für DIS-Verfahren	147
6.3.3 Gesetzliche Regelungen des GKG	148
6.3.4 Gesetzliche Regelungen des RVG	148
6.3.5 Gesetzliche Regelungen des JVEG	149
6.3.6 Honorar für Bereithaltung / Grundvergütung	150
6.3.7 Stundensätze aus der Liste der Mediatoren des VdBaumM nnn VdBaumM	150
6.3.8 Stundensätze nach der nnn Fachgruppe öbuv Sachverständige im VBI	150
6.3.9 Stundensätze aus der AHO-Schriftenreihe	150
6.3.10 Honorar nach Streitwert/Gegenstandswert	151



Ausschuss der Verbände und Kammern
der Ingenieure und Architekten
für die Honorarordnung e.V.

6.3.11 Erfolgshonorar für Streitlöser	151
6.3.12 Nebenkosten	151
6.3.13 Honorargleitklausel nur bei Vertragsdauern von mind. 10 Jahren	152
Literaturverzeichnis	153
Gesetze/Verordnungen/weitere Regelwerke nnn Vorschlag	159
Abkürzungsverzeichnis	161
Glossar	167
Stichwortverzeichnis	193