



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

Band 9

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Susanne Pflugbeil

# Entwicklung eines Konfliktmanagementsystem- Ansatzes für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen



Wolfgang Metzner Verlag

Band 9

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement**

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

---

Susanne Pflugbeil

**Entwicklung eines  
Konfliktmanagementsystem-Ansatzes  
für temporäre Projektorganisationen im  
Bauwesen**



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit  
Studiengang 2013/2015



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2017

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-943951-88-2

ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# **Inhalt**

## **Inhalt 1**

### **Vorwort 3**

#### **1. Einleitung 5**

#### **2. Aufbau des Buches 7**

#### **3. Theoretische Grundlagen 8**

##### **3.1. Begriffsklärungen 8**

###### **3.1.1. Der Konfliktbegriff 8**

###### **3.1.2. Konfliktarten 9**

###### **3.1.3. Begriffsklärung zu Konfliktklärungssystem und Konfliktmanagement-System 11**

###### **3.1.4. Projektorganisation 12**

##### **3.2. Darstellung des idealtypischen Projektlebenszyklusses im Bauwesen 15**

##### **3.3. Konfliktbearbeitungsverfahren im Kontext der Konflikt- und Eskalationsdynamik 17**

##### **3.4. Entwurf und Etablierung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmensorganisationen 21**

##### **3.5. Das Viadrina-Komponentenmodell (2013) 24**

#### **4. Besonderheiten von Bauprojektorganisationen 28**

##### **4.1. Zeitliche Zusammensetzung von Bauprojektorganisationen 28**

##### **4.2. Räumliche Zusammensetzung von Bauprojektorganisationen 31**

##### **4.3. Projektbeteiligte und ihre Stellung in der Projektorganisation 32**

#### **5. Entwicklung eines KMS-Ansatzes für Bauprojektorganisationen 36**

##### **5.1. Identifikation einer möglichen Konfliktverteilung in Bauprojekten 37**

##### **5.2. Bestandsaufnahme der existierenden Konfliktbeilegungsverfahren im Bauwesen 44**

##### **5.3. Ableiten und Formulieren der Zielstellung des KMS 47**

##### **5.4. Identifikation der Eingangsparameter für ein KMS für Bauprojekte 51**

5.5. Vorschlag für einen KMS-Ansatz für Projektorganisationen im Bauwesen	<b>53</b>
6. Schaffung einer Vorlage für die Ausgestaltung des Konfliktmanagementsystems in Projektorganisationen	<b>57</b>
6.1. Initiierung eines integrierten Konflikt- und Risikomanagements	<b>57</b>
6.2. Ableitung von Maßnahmen zur Konfliktprävention	<b>61</b>
6.3. Ausgestaltung der Konfliktmanagementsystem-Komponenten	<b>65</b>
6.3.1. Herausarbeitung von Konfliktauflagestellen	<b>66</b>
6.3.2. Schaffung eines Leitfadens zur systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl	<b>70</b>
6.3.3. Konfliktbearbeitung	<b>74</b>
6.3.4. Verfahrensstandards	<b>78</b>
6.3.5. Schaffung von Standards zur Qualitätssicherung	<b>81</b>
6.3.6. Kommunikation	<b>85</b>
6.3.7. Koordination und Controlling	<b>88</b>
6.4. Zusammenfassung des erarbeiteten KMS-Ansatzes für temporäre Projektorganisationen und Vergleich mit der Eingangsthese	<b>95</b>
7. Zu erwartende Schwierigkeiten bei der Umsetzung des KMS in Projekten	<b>99</b>
8. Fazit und Ausblick	<b>101</b>
Literaturverzeichnis	<b>103</b>
Abkürzungsverzeichnis	<b>109</b>
Abbildungsverzeichnis	<b>112</b>
Tabellenverzeichnis	<b>115</b>
Anhang	<b>116</b>

## Vorwort



*„Systeme für Konfliktlösungen zu entwickeln kommt fast der Entwicklung eines Schleusensystems gleich. Ein Konflikt ist wie Regen unvermeidlich. Richtig kontrolliert, kann er eine Wohltat sein; zu viel am falschen Platz kann zum Problem werden. Wir brauchen Systeme, die Konflikte ohne zu großen Aufwand wieder in die richtige Bahn lenken und deren Bewältigung ermöglichen.“*

W. Ury<sup>1</sup>

Konflikte sind regelmäßiger Bestandteil sowohl unseres privaten als auch unseres beruflichen Lebens. Sie können unter anderem situations-, themen- und persönlichkeitsabhängig sowohl als Chance für Weiterentwicklung als auch als Bedrohung empfunden werden.

Das vorliegende Buch setzt seinen Fokus auf Konflikte im beruflichen Umfeld von Bauprojekten und dient als Anregung und Angebot für eine weiterführende

---

<sup>1</sup> Aus Faller, Kurt: Systemdesign – Die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen; in Trenczek, Thomas/ Berning, Detlev / Lenz, Cristina (2013): Mediation und Konfliktmanagement, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 197.



Auseinandersetzung mit der Frage, ob und wie ein Konfliktmanagementsystem in temporär gebildeten Organisationen für Bauprojekte sinnvoll verankert werden kann.

Grundgedanke des vorliegenden Ansatzes ist, dass auftretende Konflikte, unabhängig ihrer Herkunft und ihrer Erscheinungsform bzw. ihres Inhaltes zunächst eine Störung für den ohnehin oftmals zeitlich stark limitierten Planungs- und Bauablauf bedeuten.

Aufgrund noch unzureichender Anwendung ganzheitlicher Lösungsansätze zur Konfliktbewältigung in Bauprojektorganisationen und der bestehenden Abhängigkeit von der individuellen Konfliktbearbeitungsfähigkeit der jeweils Beteiligten ergeben sich hieraus oftmals nicht planbare Konsequenzen für das Projekt.

Entsprechend könnte ein eindeutiger Handlungsleitfaden zum Umgang mit Konflikten und deren Bearbeitung in der Projektorganisation helfen, die sich aus den auftretenden Konflikten ergebenden (negativen) Auswirkungen auf das Bauprojekt zu reduzieren. Einen solchen Ansatz zu erarbeiten, ist die Zielstellung des vorliegenden Buches.

Diese Masterarbeit entstand im Rahmen des Masterstudiengangs Mediation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) in Kooperation mit dem Institut für Anwaltsrecht an der Humboldt-Universität zu Berlin. Es sei daher an dieser Stelle nochmals ganz herzlich dem gesamten Lehrstuhl des Masterstudiengangs sowie meinen Kommilitonen des 7. Studienjahrganges für die vielen wertvollen Erkenntnisperlen und Perspektivwechsel, welche im Rahmen des Studiums ermöglicht wurden, gedankt. Einen besonderen Dank möchte ich ebenso an Dr.-Ing. MBA MA Michael Fretter richten, der mich während meiner gesamten bisherigen Berufslaufbahn stets unterstützt und gefördert und mir dieses Studium ermöglicht hat.

Ich widme dieses Buch meinem Mann, unserer Tochter sowie meinen Eltern, die mir sowohl für das Studium als auch für die vorliegende Masterarbeit den notwendigen Freiraum geschaffen und mich uneingeschränkt unterstützt haben und meine wichtigsten Motivatoren und Kritiker sind.

Susanne Pflugbeil, Januar 2017

## **1. Einleitung**

Konfliktmanagementsysteme (KMS) werden derzeit überwiegend in permanenten Organisationen, also stabilen Unternehmensorganisationen bzw. Institutionen mit einem überwiegend stabilen Organisationsgefüge und Mitarbeiterstamm eingeführt. Der zugrundeliegende Prozess der Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems besteht dabei aus mehreren komplexen Einzelschritten und nimmt einen längeren Zeitraum, meist auch mehrere Jahre, in Anspruch. Temporäre Projektorganisationen, wie sie vor allem für die Umsetzung von Bauprojekten gebildet werden, zeichnen sich dagegen durch ihre überwiegende Einzigartigkeit in der sich bauphasenweise ändernden Konstellation von Projektbeteiligten sowie durch eine geplante zeitliche Begrenztheit der Organisationsexistenz aus. Diese Tatsachen berücksichtigend, beschäftigt sich das vorliegende Buch mit folgender These:

*Für die Entwicklung, Implementierung und erfolgreiche Nutzung eines Konfliktmanagementsystems für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen ist ein eigener, angepasster Ansatz erforderlich. Dieser muss sowohl durch eindeutige und schnell verständliche Strukturen und Handlungsvorgaben als auch durch genügende Schlichtheit gekennzeichnet sein, um ihn innerhalb kurzer Zeit anwendbar in der Projektorganisation verankern zu können. Zudem erfordern die Spezifika von temporären Projektorganisationen ein sich an den Projektphasen orientierendes und erforderlichenfalls flexibles Konfliktmanagementsystem.*

Hierfür stehen folgende Fragestellungen im Fokus der Betrachtung:

- Welche Besonderheiten kennzeichnen Bauprojektorganisationen und lassen sich hieraus konkrete Zielkriterien und Eingangsparameter für die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems ableiten?
- Welche Konfliktverteilung kann in Bauprojekten identifiziert werden?
- Wie kann infolge dessen ein derartig angepasstes Konfliktmanagementsystem gestaltet werden?

Ziel der Arbeit ist neben der Beantwortung vorstehender Fragestellungen und der Bestätigung der aufgestellten Eingangsthese, die Ableitung eines Handlungsleitfadens für die Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems.

tems unter Berücksichtigung der identifizierten Systemkomponenten gemäß dem Viadrina-Komponentenmodell (2013).

Aufgrund der Vielfalt der möglichen Konstellationen und projektbezogenen Spezifika von Projektorganisationen im Bauwesen ist eine, für alle möglichen Projektorganisationen gleichermaßen zutreffende Ausarbeitung im Rahmen des vorliegenden Buches nicht leistbar. Daher beschränkt sich die vorliegende Arbeit in ihren Ansätzen vor allem auf nationale mittlere bis größere Bauprojekte im Hochbau. Ebenso stehen interpersonelle Konflikte im Fokus der Betrachtungen.

## **2. Aufbau des Buches**

Das vorliegende Buch gliedert sich grundsätzlich in drei aufeinander aufbauende Teile:

Das Kapitel 3 setzt sich zunächst mit den theoretischen Grundlagen, auf die hier Bezug genommen wird, auseinander.

Ab Kapitel 4 wird der Fokus auf die Spezifika im Baubereich gelegt. So werden hier zunächst die Besonderheiten von Bauprojektorganisationen unter Berücksichtigung zeitlicher, räumlicher sowie hierarchischer Aspekte herausgearbeitet, bevor in Kapitel 5 unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse ein möglicher Ansatz für KMS für temporäre Projektorganisationen im baulichen Kontext abgeleitet wird.

Kapitel 6 setzt sich gedanklich mit der möglichen Ausgestaltung der Konfliktmanagementsysteme formenden Komponenten auseinander und nimmt abschließend nochmals gezielt zu der formulierten Eingangsthese Stellung.

Im Rahmen eines vorzunehmenden kritischen Perspektivwechsels werden in Kapitel 7 exemplarisch zu erwartende Schwierigkeiten im Rahmen der Einführung eines KMS in temporäre Projektorganisationen aufgezeigt, bevor in Kapitel 8 ein Fazit formuliert und ein Ausblick gegeben wird.

### 3. Theoretische Grundlagen

#### 3.1. Begriffsklärungen

Um ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der, den weiteren Betrachtungen und Auseinandersetzungen zugrundeliegenden Begriffen zu gewährleisten, erfolgt einleitend eine Bestimmung der verwendeten wesentlichen Begriffe.

##### 3.1.1. Der Konfliktbegriff

*„Ob ein Konflikt vorhanden ist oder nicht, liegt vollkommen im Auge des Betrachters“<sup>2</sup>*

Vorstehendes Zitat enthält eine wesentliche Aussage zu Konflikten: für die Herausbildung eines Konfliktes reicht es demnach bereits aus, wenn **einer** der Beteiligten in einer Situation oder einem Verhalten subjektiv eine Ungerechtigkeit oder eine Interessenskollision empfindet bzw. dieses als unvereinbar mit seinen Gefühlen, Erwartungen oder auch (Wert-) Vorstellungen wahrnimmt<sup>3</sup>. Sie entstehen meist dann, wenn Interessen von miteinander in direktem Kontakt stehenden Individuen, Gruppen oder Organisationen scheinbar derart voneinander differieren, dass eine vollumfängliche Erfüllung der als gegensätzlich empfundenen Interessen unmöglich scheint.<sup>4</sup> Doch ebenso essentiell, wie das Verständnis für Konflikte ist auch das Bewusstsein, dass nicht jede empfundene Abweichung im Denken, Fühlen, Bewerten oder Erwarten zweier oder mehrerer Personen zwingend zu einem sozialen Konflikt führt und des Einsatzes von Konfliktbearbeitungsverfahren bedarf.<sup>5</sup> Um also bei der Anwendung von Konfliktmanagementsystemen die richtigen Wege beschreiten zu können, ist eine Auseinandersetzung mit dem zugrunde liegenden Konfliktbegriff erforderlich.

---

<sup>2</sup> Vgl. Schmidt, Alexander Joachim (2008). S. 15, erster Satz.

<sup>3</sup> Vgl. Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003). S. 27.

<sup>4</sup> Vgl. Bühring-Uhle, Christian (1996). S. 218.

<sup>5</sup> Vgl. Jiranik, Heinz / Edmüller, Andreas (2003). S. 13ff.

Stellvertretend für die Vielzahl der existenten Konfliktbeschreibungen sei hier die Konfliktdefinition nach Glasl vorgestellt, welche die Kernaussagen verschiedener anderer Konfliktdefinitionen zusammenführt:<sup>6</sup> „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“

Konflikte sind entsprechend kausale Folgen des sozialen Interagierens verschiedener Individuen, Gruppen oder Organisationen miteinander und sind daher keine außergewöhnlichen Ereignisse, die beispielsweise auf fehlende fachliche, emotionale oder soziale Kompetenzen zurückzuführen sind. Sie können sowohl – positiv genutzt – als Katalysatoren für das Lernen und die persönliche, soziale, gesellschaftliche oder auch wirtschaftliche Weiterentwicklung sowie für Veränderungsprozesse genutzt werden als auch – negativ ausgeprägt – (zer)störend auf Individuen, Gruppen, Organisationen und Wertschöpfungsprozesse wirken.

Aus Sicht der Verfasserin hängen Konfliktgegenstand sowie empfundene Konfliktintensität und Konfliktodynamik zudem wesentlich von subjektiven Rahmenparametern (z.B. Konfliktroutine, Temperament / Emotionalität, Kommunikationsfähigkeit) des betroffenen Individuums bzw. der betroffenen Individuen (auch in Gruppen und Organisationen) ab. So stellt das Involviertsein in einen Konflikt auch einen vom Individuum abhängigen und vom Konfliktgegenstand zunächst unabhängigen Stressor dar, welcher die „Basisreaktionen“ der Konfliktpartei (Wahrnehmung, Denken, Erinnern, Fühlen, Wollen und Verhalten) beeinflussen<sup>7</sup>.

### **3.1.2. Konfliktarten**

Aufgrund der vielfältigen fachgebietsspezifischen Sichtweisen und Forschungsinteressen existieren in der Fachliteratur zur Beschreibung und Klassifizierung von

---

<sup>6</sup> Hierzu führt Glasl unter anderem Ken Thomas, Hugo Prein und Bruno Rüttinger an. Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 17.

<sup>7</sup> Vgl. Werkmann-Karcher, Birgit (2010). S. 379ff.

Konfliktarten unterschiedliche Modelle, die einander jedoch ausdrücklich nicht ausschließen. Alle Klassifizierungsansätze gehen im Wesentlichen von der Grundannahme der Differenzierbarkeit eines Konfliktes in Sachebene, Beziehungsebene, Identitätsebene und Werteebene<sup>8</sup> sowie in Interessens- und Wertkonflikte<sup>9</sup> aus. Eine grobe Typisierung der Konflikte kann ebenfalls nach Streitgegenständen<sup>10</sup>, Erscheinungsformen und Merkmalen der Konfliktparteien, wie es Glasl vornimmt, erfolgen.<sup>11</sup> Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung stellt die Klassifizierung nach den beteiligten Akteuren dar<sup>12</sup>.

In Abhängigkeit davon, ob und wie sich die beteiligten Akteure der Existenz eines oder mehrerer Konflikte bewusst sind, können nach Hartfiel Konflikte ergänzend in latente und manifeste Konflikte unterschieden werden.<sup>13</sup> Kepplinger wiederum betrachtet Konflikte unter dem Blickwinkel der Kommunikation und klassifiziert diese in private, öffentliche und publizistische Konflikte<sup>14</sup>. Duve, Eidenmüller und Hacke unterteilen ihrerseits mit Blick auf Unternehmen Konflikte in die fünf Kategorien<sup>15</sup> Sachkonflikte, Wert- / Grundsatzkonflikte, Verteilungskonflikte, Strategiekonflikte sowie Beziehungskonflikte. Eine solche Typisierung von Konflikten, primär auf die Sachebene bezogen, bietet auch Schoen<sup>16</sup> mit seiner Einteilung in Zielkonflikte, Mittelkonflikte, Verteilungskonflikte und Rollenkonflikte an.

Vorstehende, nicht abschließende Darstellungen existierender Konfliktarten zeigt, wie mannigfaltig die Möglichkeiten der Bildung von Konfliktarten, sind. Die im Rahmen dieses Buches betrachteten Konfliktarten werden in **Kapitel 5.1** im Kontext zu Bauprojekten definiert.

---

<sup>8</sup> Vgl. PTM A1 - Flipchart-Protokoll Master-Studiengang Mediation der EUV (24.10.2013 - 26.10.2013), S. 30.

<sup>9</sup> Vgl. Endruweit, Günter / Trommsdorf, Gisela (HRSG.) (2002). S. 281.

<sup>10</sup> Als Vertreter für diese Konflikttypologie der Konflikte nach unterschiedlichen Streitgegenständen stehen unter anderem G. Simmel, H. Krysmanski, K. Boulding und L. Pondy – Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S.59.

<sup>11</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 54ff.

<sup>12</sup> Vgl. Bühring-Uhle, Christian (1996). S. 218ff.

<sup>13</sup> Vgl. Hartfiel, Günter (1972). S. 348.

<sup>14</sup> Vgl. Kepplinger, Hans; Mathias (2009). S. 9ff.

<sup>15</sup> Vgl. Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003). S. 15ff.

<sup>16</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). S. 19f.

Der Konflikt als solches und dessen Klärung bzw. Bearbeitung ist Gegenstand zahlreicher Aktivitäten. Die wesentlichen Prozesse und Systeme in diesem Zusammenhang werden im nachfolgenden Kapitel begrifflich vorgestellt.

### **3.1.3. Begriffsklärung zu Konfliktklärungssystem und Konfliktmanagementsystem**

Im Zusammenhang mit Konfliktbearbeitungsmethoden werden in der Literatur Begriffe wie Konfliktklärungssystem (KKS) und Konfliktmanagementsystem (KMS) genannt, die zunächst gleichermaßen einen systematischen Umgang mit Konflikten implizieren. Entsprechend notwendig scheint es, eine Begriffsklärung vorzunehmen:

#### **Konfliktklärungssystem (KKS):**

WAAS sieht in der Aufgabe eines Konfliktklärungssystems *„die Entwicklung, Implementierung und stetige Weiterentwicklung von legitimierten Kommunikationswegen zur Verbesserung der Kooperation oder Prävention von Konflikten und der konstruktiven Bearbeitung und Lösung von Konflikten in Organisationen und die damit verbundenen Instrumente (ADR + andere Instrumente und Verfahren).“*<sup>17</sup> Konfliktklärungssysteme sind ihrer Charakteristik nach stark auf die Mitwirkung von Mediatoren ausgelegt.

#### **Konfliktmanagementsystem (KMS):**

Um den Begriff Konfliktmanagementsystem begrifflich fassen zu können, ist es erforderlich, sich im Vorfeld die inhaltliche Ausgestaltung der Begriffe Konfliktmanagement (KM) und Konfliktmanagement-Programm (KMP) zu vergegenwärtigen.

Gläßer / Kirchhoff / Wendenburg beschreiben Konfliktmanagement wie folgt: *„Konfliktmanagement (KM) ist der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konfliktes gezielt beeinflusst wird. Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens sollen Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen.“*<sup>18</sup> Darauf

---

<sup>17</sup> Vgl. Waas, Lisa (2012).

<sup>18</sup> Vgl. Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014). S. 15 - 16.



aufbauend und mit Verweis auf das Glossar des Forschungsberichts von PwC / EUV zum Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung aus dem Jahr 2013 definieren sie ein Konfliktmanagement-Programm (KMP) als „jede planvolle, auf Basis eines Konzepts erfolgende Organisationsform von KM, die von einzelnen Elementen bis hin zum vollentwickelten KMS reichen kann.“<sup>18</sup> In Weiterentwicklung des Verständnisses lassen sich folglich diejenigen Konfliktmanagement-Programme als Konfliktmanagementsystem bezeichnen, „die als vollentwickelte Organisationsform eines strukturierten und koordinierten KM alle notwendigen Systemkomponenten (des Viadrina-Komponentenmodells oder anderer Systemmodelle) umsetzen.“<sup>18</sup>

Zur begrifflichen Definition des integrierten, also eines unternehmens- bzw. organisationsspezifischen Konfliktmanagementsystems sei auf die Ausführungen von Steinbrecher<sup>19</sup> verwiesen. Demnach wird der Begriff vor allem im Zusammenhang mit einer planvollen und methodischen Anwendung aufeinander abgestimmter Instrumente und komplementärer mehrstufiger Verfahren des Konfliktmanagements sowie vorhandener Unternehmens- bzw. Organisationsstrukturen im Umgang mit ihren Konflikten gebraucht. Somit wird sowohl das im „System“ enthaltene „systematisch“ (strukturiert und methodisch) als auch „systemisch“ (integraler Bestandteil eines sich aus verschiedenen Teilsystemen zusammensetzendes übergeordneten Gesamtsystems) ausgefüllt.

### 3.1.4. Projektorganisation

Ziel ist die Entwicklung eines Konfliktmanagement-Ansatzes für temporäre Projektorganisationen. Entsprechend ist zunächst der Begriff Projektorganisation zu klären.

Unter Bezugnahme auf die DIN 69901-5:2009-01 wird ein Projekt als ein Vorhaben definiert, „das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“<sup>20</sup> Als Bedingungen führt die DIN in diesem Zusammenhang unter anderem Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle und personelle Aspekte sowie die projektspezifische Organisation auf. Organisationen sind per

---

<sup>19</sup> Vgl. Steinbrecher, Alexander (2008). S. 83.

<sup>20</sup> Vgl. DIN E.V. (HRSG.) (2009-T5). S. 11.

se arbeitsteilige Kooperationsgefüge, aufgrund dessen eine hohe Abhängigkeit ihrer Effizienz auch vom Mitwirken der einzelnen Organisationsmitglieder besteht. Der Begriff Projektorganisation in dem hier genutzten Sinne bezieht sich auf die, im Ergebnis eines gestalterischen Prozesses und erstellter Regelungen geschaffene Aufbau- und Ablaufstruktur für die Erreichung der Zielsetzung des konkreten (Bau-) Projektes. Hierfür werden projektspezifisch optimierte Rollen-, Verantwortungs- sowie Kommunikationsstrukturen geschaffen<sup>21/22</sup>. Als Besonderheit ist dabei zu berücksichtigen, dass die in dieser Projektorganisationsstruktur eingebundenen Projektmitarbeiter auch Teil ihrer Unternehmensstammorganisationen sind und bleiben. Die Organisationsform ist daher in ihrer Charakteristik einer Matrixprojektorganisation zuzuordnen.

Sterrerr beschreibt die Matrixprojektorganisation als eine Struktur, deren Ziel es ist, „[...] die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse der Projekt- bzw. der Stammorganisation zu kombinieren. Während der Projektleiter die Kompetenz hat, über das Was?, Wann?, Wieviel? zu bestimmen, entscheiden die zuständigen Führungskräfte in der Stammorganisation über das Wer?“<sup>23</sup>

Die grundsätzliche Aufbaustruktur in Projektorganisationen im Baubereich ist klar hierarchisch und an der Zielsetzung orientiert gegliedert. Die Ablauforganisation in Projekten orientiert sich an den Projektphasen und den Terminzielen (Meilensteinen).

---

<sup>21</sup> Vgl. Bruhn, Manfred / Reichwald, Ralf (2005). S. 132-138.

<sup>22</sup> Vgl. Kuster, Jürg (2011). S. 99ff.

<sup>23</sup> Vgl. Sterrer, Christian (2014). S. 61.

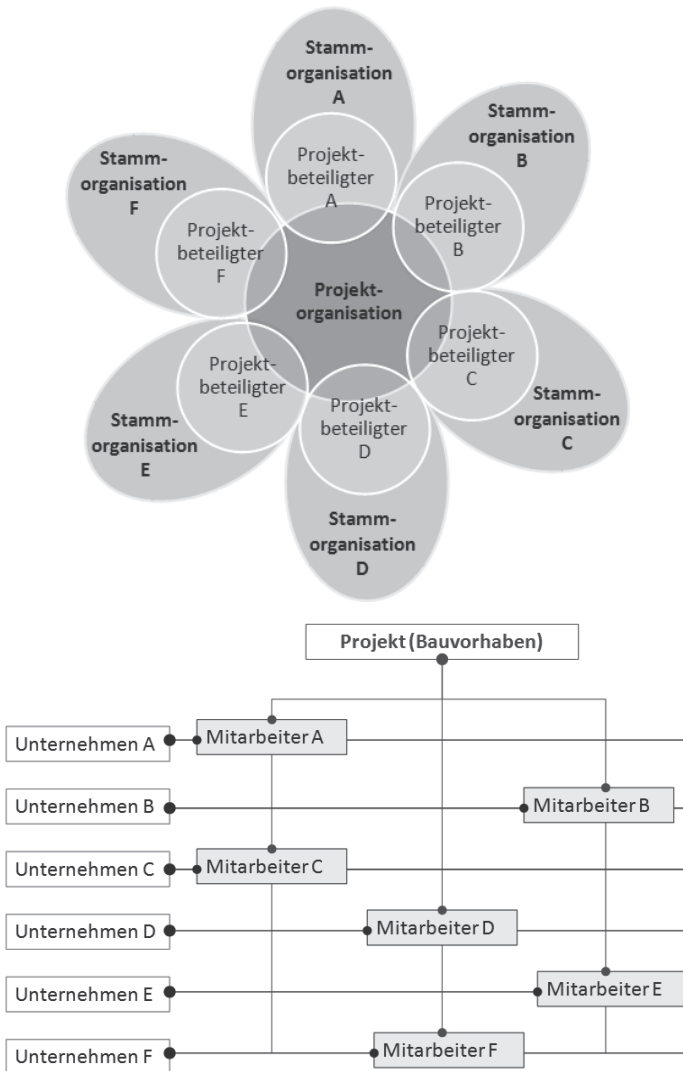


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Doppelzugehörigkeit der Projektbeteiligten

Hinsichtlich der verwendeten Begrifflichkeiten sei ergänzend ausgeführt, dass im Rahmen dieses Buches für langfristig ausgelegte Organisationsstrukturen, wie sie beispielsweise in Wirtschaftsunternehmen und Institutionen vorliegen, der Begriff „permanente Organisation“ in Abgrenzung von Projektorganisationen als temporäre Organisationen verwendet wird.

### **3.2. Darstellung des idealtypischen Projektlebenszyklusses im Bauwesen**

Idealtypisch definiert die DIN 69901-2:2009-01<sup>24</sup> den Projektlebenszyklus in fünf branchenübergreifende Projektmanagementphasen sowie in untergeordnete x branchenabhängige Projektphasen. Bezogen auf die Spezifika in Bauprojekten lässt sich dieser generelle Ablauf unter Bezugnahme auf die Leistungsphasen der Architekten und Planer gemäß der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) sowie auf die Projektstufen der Projektsteuerung gemäß AHO<sup>25</sup> in folgende Projektphasen konkretisieren:

---

<sup>24</sup> Vgl. DIN E.V. (HRSG.) (2009-T2), S. 8.

<sup>25</sup> Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. – AHO.

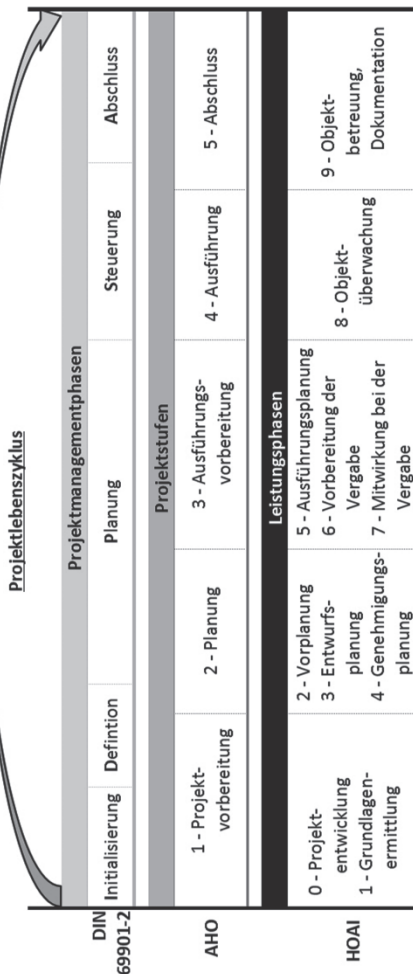


Abbildung 2: Begriffliche Darstellung des Projektlebenszyklus in Bauprojekten unter Berücksichtigung der DIN, AHO und HOAI (Eigene Bewertung in Anlehnung an Übersicht DVP e.V.<sup>26</sup>)

<sup>26</sup> Vgl. O. V. (2010). Folie 13.

In diesem Buch wird zur Betrachtung der Projektlebenszyklusses die Fünf-Phaseneinteilung nach AHO in Projektvorbereitung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung sowie Projektabschluss herangezogen.

### **3.3. Konfliktbearbeitungsverfahren im Kontext der Konflikt- und Eskalationsdynamik**

Konflikte sind dynamische Prozesse. Je nach Kontext und Blickwinkel werden in der Literatur unterschiedliche Eskalationstheorien zu Konflikten mit variierenden Eskalationsstufen beschrieben. Als bekanntester Vertreter ist hier Glasl und die von ihm formulierten neun Stufen der Konflikteskalation<sup>27</sup> zu nennen. Darüber hinaus sei auch auf andere Modelle, wie z.B. das Fünf-Eskalationsstufenmodell nach Pondy<sup>28</sup> sowie aus dem militärischen Blickwinkel auf das Vier-Eskalationsstufenmodell nach Wright<sup>28</sup> und auf das Vierundvierzig-Eskalationsstufenmodell nach Kahn<sup>28</sup> hingewiesen.

Gemeinsam ist allen Modellen zur Eskalationsdynamik, dass sie von einem schwachen Signal, das sich über sachliche oder auch persönliche Differenzen identifiziert, zu einer Verhärtung führen, in der die Konfliktparteien nicht mehr in der Lage sind, mit ihren eigenen Kommunikationstechniken Lösungen zu finden. Vom Ausgangspunkt „Wir haben einen Konflikt“ führen sie zur K.O.-Aussage „Der Konflikt hat uns“.<sup>29</sup> Dies bedeutet, dass mit zunehmender Eskalationsstufe die Fähigkeit der Konfliktbeteiligten zu einer selbstbestimmten, kontrollierten und friedlichen Konfliktbearbeitung abnimmt oder unmöglich wird.

Zu beachten bei der Bestimmung der jeweiligen Eskalationsstufe eines Konfliktes ist aus Sicht der Verfasserin jedoch, dass der subjektiv empfundene Eskalationsgrad eines Konfliktes zwischen den Konfliktbeteiligten durchaus unterschiedlich sein kann. Beispielsweise kann ein und dieselbe Konfliktsituation für eine sehr harmoniebedürftige und wenig streiterprobte Person wesentlich bedrohlicher und

---

<sup>27</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 238.

<sup>28</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 201ff.

<sup>29</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). Eskalationsdynamik sozialer Konflikte, in: Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Cristina (2013). S. 67ff.

seelisch belastender sein – und damit auf einer anderen Eskalationsstufe angesiedelt sein - als für den verhandlungserprobten und damit flexibleren Konfliktpartner. Daher ist für die Wahl des richtigen Konfliktbearbeitungsverfahrens die Beteiligung eines geschulten und erfahrenen Konfliktklärsers empfehlenswert.

Nachstehende Grafik stellt mit Bezugnahme auf die von Glasl definierten neun Eskalationsstufen der Konfliktdynamik die Zusammenhänge zwischen Eskalationsdynamik und Wahl der Konfliktbearbeitungsverfahren nochmals grafisch dar:

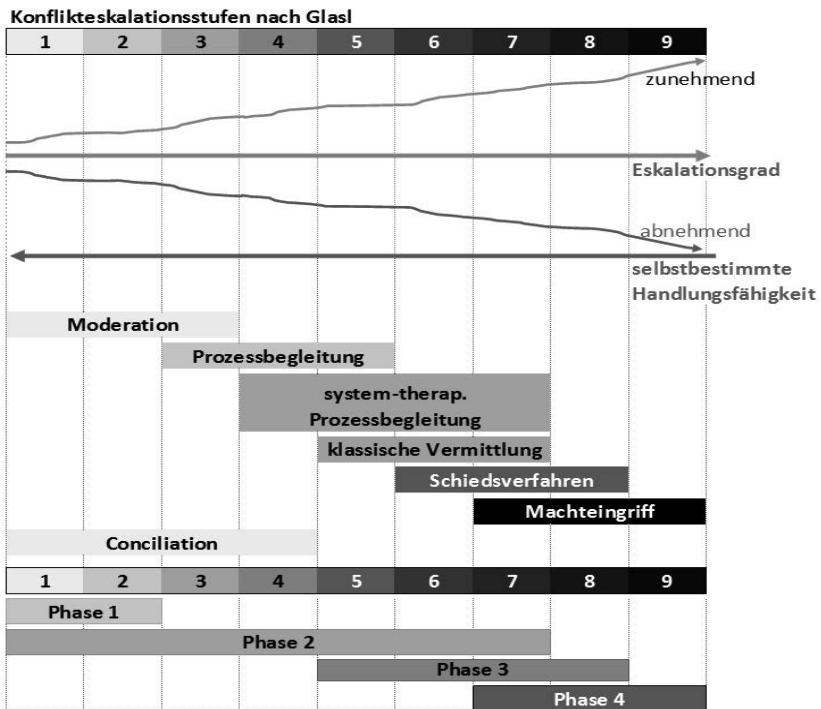


Abbildung 3: Eskalationsgrad, Selbstbestimmte Handlungsfähigkeit und Bearbeitungs-Strategien in Abhängigkeit der Eskalationsdynamik von Konflikten (Eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl<sup>30</sup>)

<sup>30</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 448.

Aus vorstehender Darstellung lassen sich vier Phasen der Konfliktbearbeitung ableiten (welche jedoch nicht identisch mit den dargestellten Projektphasen sind), die inhaltlich wie in nachfolgender Tabelle dargestellt, charakterisiert werden können<sup>31</sup>. Dabei können sich die dargestellten Phasen in Abhängigkeit des Konfliktkontextes und der Konfliktbearbeitungskompetenz der beteiligten Konfliktparteien überschneiden. Ein einzelfallbezogenes Fallmanagement kann nachstehende Aufstellung nicht ersetzen.

---

<sup>31</sup> Vgl. von Behr, B. / Diederichs, C. J. / Fischer, Ch. / Grillhösl, H. / Hehenberger, P. / Senff, Th. (2014)



Phase	Eskalationsstufe	Grad der Eigenverantwortung / Selbstbestimmtheit	Beteiligung Dritter	Verfahrensangebote
Phase 1	Eher niedrig	Hoch	Ohne Unterstützung möglich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnering</li> <li>▪ Verhandeln</li> </ul>
Phase 2	Niedrig bis mittel, Tendenz ansteigend	Hoch, Tendenz abnehmend	Zur Unterstützung sowie zur Unterbreitung von neutralen Einschätzungen und Lösungsvorschlägen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborative Law</li> <li>▪ Moderation</li> <li>▪ Mediation</li> <li>▪ Mini-Trial</li> <li>▪ Schlichtung</li> <li>▪ Early Neutral Evaluation</li> <li>▪ Mock Trial</li> </ul>
Phase 3	Mittlere Eskalationsstufe	Mittelmäßig, abnehmende Tendenz	Erforderlich, mit zunehmender Lösungs- / Entscheidungsbefugnis bis hin zu bindenden außergerichtlichen Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispute Review Board</li> <li>▪ Dispute Adjudication Board</li> <li>▪ Schiedsgutachter</li> <li>▪ Schiedsgericht</li> </ul>
Phase 4	Hohe Eskalationsstufe	Stark gesunken bis nicht mehr vorhanden	Erforderlich, mit konkret bindenden Entscheidungsvorgaben durch Gerichte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbständiges Beweisverfahren</li> <li>▪ Güteverhandlung</li> <li>▪ Gerichtsverhandlung</li> </ul>

Tabelle 1: Übersicht der vier Phasen der Konfliktdynamik einschließlich der Beteiligung Dritter und zur Verfügung stehender Konfliktbearbeitungsverfahren

Für die Konfliktbearbeitung steht demnach eine große Verfahrensvielfalt zur Verfügung. Eine Kurzbeschreibung der aufgeführten Verfahren ist als Anhang 1 beigefügt. Zudem können im Rahmen des Fallmanagements aus den einzelnen Verfahren geeignete hybride Verfahrensformen abgeleitet werden.<sup>32</sup>

Das International Institute for Conflict Prevention & Resolution (CPR) bietet in seinen Veröffentlichungen ein ganz ähnliches Stufenmodell an.<sup>33</sup>

Die vorgestellten Konfliktbearbeitungsphasen im Kontext mit der Konfliktodynamik spiegeln mögliche Ansatzpunkte für eine Zuordnung wider. Sie stellen jedoch kein Ausschließlichkeitskriterium dar. In Abhängigkeit des Konfliktes kann es beispielsweise angebracht sein, bereits in einem frühen Eskalationsstadium schon das Dispute Adjudication Board mit in die Konfliktbearbeitung einzubeziehen, um beispielsweise in einem Projekt kurzfristig eine Handlungsvorgabe zu erwirken und einen Projektstillstand zu vermeiden.

Um die zur Verfügung stehenden Konfliktbearbeitungsverfahren und das Wissen um die bestehende Dynamik in Konflikten erfolgreich in den Wertschöpfungsprozess einbinden zu können, können spezifische KMS generiert und implementiert werden. Mit dem dahinterstehenden Prozess setzt sich nachfolgendes Kapitel auseinander.

### **3.4. Entwurf und Etablierung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmensorganisationen**

Steinbrecher nimmt in seinen Ausführungen Bezug auf die Forschungsergebnisse von Ury, Brett und Goldberg sowie auf den multioptionalen Streitbeilegungsansatz von Sander und beschreibt die sich für eine ganzheitliche Konfliktbearbeitung ergebende Aufgabenstellung folgendermaßen: *„Im Sinne einer umfassenden Konfliktbearbeitung ist eine Abfolge an Verfahren – ein Verfahrenssystem – notwendig, welches aus einer strukturierten Komposition komplementärer Verfahren der gerichtlichen und alternativen Konfliktbeilegung besteht und auf die*

---

<sup>32</sup> Vgl. Grieger, Wingfried (2006).

<sup>33</sup> Vgl. CPR (2010). S. 2.

*jeweilige Organisation maßgeschneidert ist.*“<sup>34</sup>. Entsprechend besteht die Aufgabe der Konfliktbearbeitung im Managen der Konflikte und „konzentriert sich nunmehr auf die Koordinierung und Integration der unterschiedlich ausdifferenzierten gerichtlichen und alternativen Streitbeilegungsverfahren in einem Verfahrenssystem.“<sup>34</sup>

Der Nutzen eines geordneten, systematischen Konfliktmanagements liegt gemäß Klowitz und Briem<sup>35</sup> nicht zuletzt in der Einsparung von internen sowie externen Konfliktkosten, der Professionalisierung schwieriger Gesprächs- und Verhandlungssituationen, der Förderung einer konstruktiven Konflikt- und Unternehmenskultur, der Konfliktprävention sowie der Steigerung der Kooperationsfähigkeit im Diversity-Kontext. Ziel ist also die Einführung eines effizienten Konfliktmanagements, welches die Gesamtheit aller unternehmensinternen Vorgaben und Herangehensweisen an die Konfliktbehandlung umfasst.<sup>36</sup> Da sich das KMS als ein integrales „Andock-“ Element in Form eines in das bestehende Unternehmensorganisationsgeflecht eingebetteten Managementsubsystems versteht und kein eigenständiges zusätzliches Managementsystem darstellt, erfordert die Etablierung auch die Anpassung der bestehenden Unternehmensstrategie auf die zukünftige Behandlung sämtlicher Konflikte unter Berücksichtigung der Interessen aller Konfliktbeteiligten.

Für die Entwicklung von KMS gibt es in der Literatur verschiedene Ansätze. Als Vertreter seien Faller<sup>37</sup> mit seinem Modell der Systemischen Schleife sowie Schoen<sup>38</sup> genannt.

Vom ersten Impuls, ein effektives Konfliktmanagement in seinem Unternehmen etablieren zu wollen bis zur tatsächlichen nachhaltigen Verankerung im Unternehmen sind nach Schoen<sup>39</sup> im Wesentlichen folgende Entwicklungsschritte zu durchlaufen:

---

<sup>34</sup> Vgl. Steinbrecher, Alexander (2008). S. 82.

<sup>35</sup> Vgl. Briem, Jürgen / Klowitz, Jürgen (2012). S. 66 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). S. 211.

<sup>37</sup> Vgl. Faller, Kurt (2012). S. 11ff.

<sup>38</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003).

<sup>39</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003).

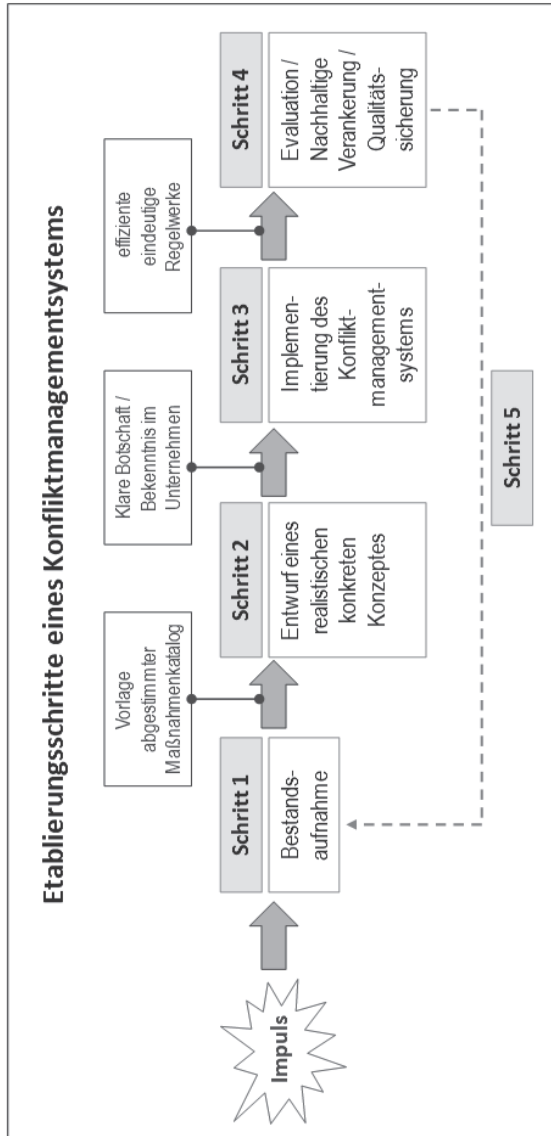


Abbildung 4: Etablierungsschritte eines Konfliktmanagementsystems (Quelle: in Anlehnung an textliche Ausführungen von Schoen)

Hinter jeder Phase steht ein Paket an zu klärenden Fragestellungen oder zu erfüllenden Aufgabenstellungen. Diese sind zusammengefasst als Anhang 2 beigefügt. Von einer detaillierteren Vorstellung der einzelnen Etablierungsschritte im Rahmen dieses Buches wird bewusst Abstand genommen, da in den späteren Kapiteln ein für die Belange temporärer Projektorganisationen zugeschnittener eigener Leitfaden für die Etablierung eines KMS hergeleitet wird.

Die in einem vollständig implementierten KMS zu berücksichtigenden einzelnen Elemente können in Komponenten zusammengefasst werden, die im Ergebnis einer umfassenden Studie von im Viadrina-Komponentenmodell (2013) identifiziert und zusammengeführt worden sind. Bei der späteren Entwicklung eines Ansatzes für ein KMS für temporäre Projektorganisationen bilden diese Komponenten einen wesentlichen Bezugsrahmen, daher sei zunächst eine Betrachtung des Modells zur Grundlagenerhebung vorweggestellt.

### **3.5. Das Viadrina-Komponentenmodell (2013)**

Im Ergebnis der Auswertung der seit 2005 in Zusammenarbeit von PricewaterhouseCoopers (PwC) und der Europa-Universität Viadrina (EUV) durchgeführten Studienserie zur bestehenden und sich verändernden Konfliktmanagementkultur in Deutschland wurde durch die EUV das Viadrina-Komponenten-Modell erarbeitet. Seine ursprüngliche Fassung mit Stand 2011<sup>40</sup> wurde im Jahre 2013<sup>41</sup> nochmals auf Grundlage der Weiterentwicklungen in und Rückkopplungen aus der Praxis sowie zwischenzeitlich gewonnener Erkenntnisse modifiziert und überarbeitet.

---

<sup>40</sup> Vgl. PWC (2011).

<sup>41</sup> Vgl. PWC / Europa-Universität VIADRINA Frankfurt (Oder) (2013).



Abbildung 5: Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagementsystems (2013) (Quelle: PwC / EUV 2013<sup>41</sup>)

Es enthält die wesentlichen Komponenten (welche die Funktionen von Ordnungskategorien besitzen)<sup>42</sup>, mit denen ein effizientes und ganzheitliches Konfliktmanagement ausgestattet sein muss.

<sup>42</sup> Vgl. Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014). Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Bestandsaufnahme und Entwicklungen, in: Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014). S. 22ff.

Die Flexibilität des Modells liegt darin, dass je nach Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten die einzelnen Komponenten etappenweise – einzeln oder gruppenweise umgesetzt werden können. Jedoch erst, wenn alle Komponenten realisiert sind, sind auch die Anforderungen an die Ganzheitlichkeit des vorgestellten KMS erfüllt.<sup>40</sup>

Eine nähere Auseinandersetzung mit den Charakteristika der einzelnen Komponenten Konfliktanlaufstellen, systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl, Konfliktbearbeitung, Verfahrensstandards, Qualitätssicherung, Kommunikation sowie mit der übergeordneten Koordination und Controlling erfolgt im **Kapitel 6** im Rahmen der Schaffung einer Vorlage zur Ausgestaltung der KMS - Komponenten in temporären Projektorganisationen.

An dieser Stelle wird sich daher auf eine kurze Auseinandersetzung mit den übergeordneten Komponenten Normierung und Unternehmenskultur sowie auf generelle Aussagen zur Komponente Koordination und Controlling beschränkt. Für die erfolgreiche Etablierung eines KMS ist es unabdinglich, dass über eine Normierung ein transparentes und praxisnahes Regelgefüge geschaffen wird, welches „... *das Zusammenspiel der Akteure, Instrumente, Verfahren und Prozesse bei Konfliktprävention und Konfliktbehandlung be- und vorschreibt.*“<sup>43</sup>

Dieses Regelgefüge muss gekennzeichnet sein durch<sup>44</sup>

- eine realitätsgebundene Transformation der Abläufe im Rahmen von KMS auf das zugrunde zu legende Gefüge des jeweiligen Unternehmens / Organisation,
- eine sowohl funktionsorientierte als auch personenunabhängige Implementierung der Strukturen sowie
- klare und eindeutige Festlegungen und Legitimation von erforderlichen Prozessen, Mandaten und Aufgaben.

Dieses Regelgefüge kann für sich allein jedoch nicht den Erfolg eines KMS sicherstellen. Vielmehr bedarf es zudem einer erfolgreichen Verankerung in der

---

<sup>43</sup> Vgl. PWC (2011). S. 22.

<sup>44</sup> Vgl. PWC / Europa-Universität VIADRINA Frankfurt (Oder) (2013). S. 61.

Unternehmenskultur, einer vorbildwirkenden Akzeptanz und Nutzung in den Führungsebenen der verschiedenen Hierarchien und Organisationsbereichen sowie einer verständlichen Kommunikation der Relevanz für die jeweiligen Arbeitsprozesse und –umstände gegenüber den Organisationsmitgliedern<sup>44</sup>.

Die Hauptkomponente des Viadrina-Modells ist die Koordination und das Controlling. Dieser Komponente ist unter anderem die Aufgabe zugeordnet, die Einzelelemente der in der vorstehenden Abbildung dargestellten Komponenten sowohl systematisch als auch faktisch zu vernetzen und deren Interaktion möglichst funktional zu optimieren<sup>45</sup>.

Nachdem in den vorstehenden Kapiteln zunächst ein einheitliches Verständnis für die des Buches zugrunde gelegten theoretischen Grundlagen geschaffen worden ist, sollen diese im Folgenden auf temporäre Projektorganisationen im Bauwesen übertragen werden.

---

<sup>45</sup> Vgl. Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014). Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Bestandsaufnahme und Entwicklungen, in: Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014). S. 24.



## **4. Besonderheiten von Bauprojektorganisationen**

Wie eingangs bereits dargestellt, sind Bauprojektorganisationen auf das Ziel, der Herstellung bzw. Umgestaltung von Bauwerken oder auch industrieller Anlagen ausgerichtet. Hieraus resultiert auch ihr temporärer Charakter. Eine weitere Besonderheit dieses temporären Gefüges ist die Mischung aus Projektorganisation und Geschäftsbeziehung im Rahmen einer Matrixorganisation.

Projektorganisationen in Bauprojekten zeichnen sich durch eine besondere Notwendigkeit zur Flexibilität und Dynamik aus, da sich in jeder Projektphase die Konstellation der Projektbeteiligten ändert. Um exemplarisch die Besonderheiten von Bauprojektorganisationen herauszustellen, werden in den nächsten Kapiteln die Aspekte der zeitlichen und der räumlichen Zusammensetzung der Beteiligten in Projektorganisationen sowie deren Rolle im Organisationsgefüge näher betrachtet.

### **4.1. Zeitliche Zusammensetzung von Bauprojektorganisationen**

Der Projektlebenszyklus wird in Abhängigkeit vom Betrachtungskontext in verschieden viele Projektphasen eingeteilt wie bereits in **Kapitel 3.2** dargestellt.

Jeder dieser Phasen liegt ein eigener Aufgabenschwerpunkt zugrunde, der durch entsprechend qualifizierte Fachleute umgesetzt wird. So liegt es in der Natur von Bauprojekten, dass zu unterschiedlichen Zeitpunkten verschiedene Personen über einen (aufgaben- sowie projektphasenbedingt) kürzeren oder längeren Zeitraum im Rahmen eines Projektes temporär zusammenwirken. Dies führt zu einer hohen Dynamik der Projektbeteiligten in der Gruppe und bedeutet, dass parallel zur Realisierung des eigentlichen Projektziels auch mehrfache gruppenspezifische Prozesse stattfinden, die zusätzliche Energien und Ressourcen der Beteiligten binden.

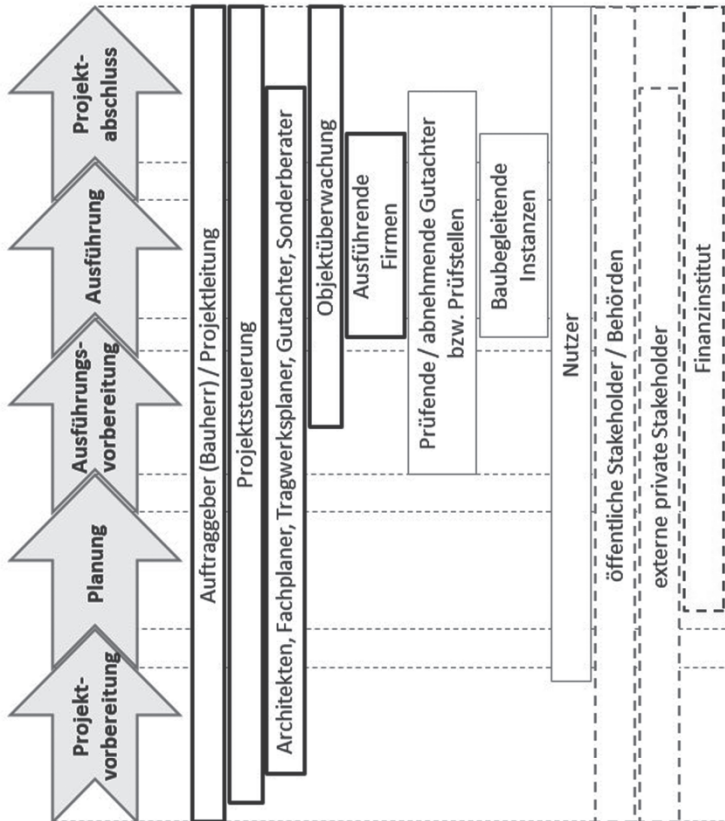


Abbildung 6: Zusammenwirken der Projektbeteiligten – eine phasenbezogene Betrachtung

Dieser Prozess der Gruppen- / Organisationsentwicklung erfolgt in mehreren Schritten. Im Unternehmenskontext werden im Wesentlichen die vier Schritte Forming, Storming, Norming und Performing thematisiert. Bei temporären Pro-

jektorganisationen kommt noch ein fünfter Schritt hinzu – die Auflösung (Ad-journing)<sup>46</sup>.

Dies bedeutet, dass Projektorganisationen im Bauwesen sich durch eine zu berücksichtigende „Lebhaftigkeit“ und Dynamik auszeichnen, die Unruhe schafft und nicht zuletzt dadurch einen besonderen Anspruch an ihre Führungskräfte stellt.

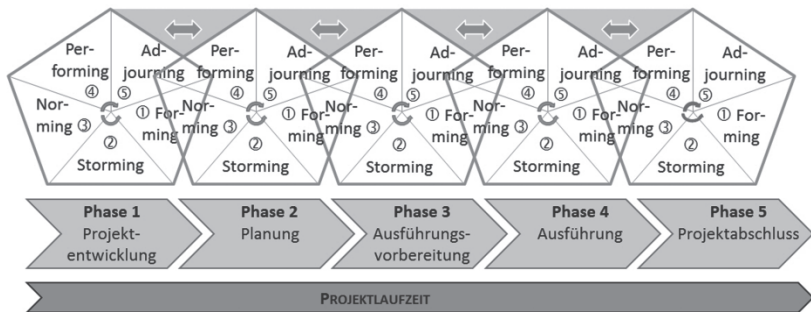


Abbildung 7: Hohe Gruppendynamik durch projektphasenbezogene Umstrukturierung des Projektteams

Die Übergangsphasen können in Abhängigkeit der zeitlichen Überlappung der einzelnen Projektphasen ganz unterschiedlich lange Zeiträume umfassen. Für die Projektorganisation bedeutet dies einen intervallartigen Ab- und Zugang von Projektbeteiligten einschließlich der damit verbundenen Rollen- und Zuständigkeitskonflikte. Insoweit ist es bei der Festlegung möglicher Konfliktauflagestellen sinnvoll, diejenigen Projektbeteiligten zu identifizieren, die möglichst stabil über die gesamte Projektlaufzeit im Organisationsgefüge verankert sind.

Zu beachten ist zudem, dass Konflikte in Bauprojekten phasenübergreifend wirken können und dadurch möglicherweise im Zusammenwirken von Projektbeteiligten eskalieren, die zum Zeitpunkt der Entstehung der Konflikteursache (noch) gar kein Bestandteil der Projektorganisation gewesen sind. Ein unvollständig

<sup>46</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014). S. 48.

bearbeiteter Konflikt in der Planungsphase kann beispielsweise in der Ausführungsphase durchaus neu entfachen, jedoch unter Umständen mit neuen oder zusätzlichen Konfliktparteien und in einer höheren Eskalationsstufe. Auch diesen Aspekt gilt es bei der Entwicklung des Ansatzes für ein KMS in die Überlegungen mit einzubeziehen.

#### **4.2. Räumliche Zusammensetzung von Bauprojektorganisationen**

Nachfolgende Ausführungen setzen sich mit der Frage auseinander, ob und wenn ja, welche Besonderheiten sich aus der räumlichen Zusammensetzung der Projektbeteiligten ergeben können. Wie bereits beschrieben, können Bauprojektorganisationen den Matrixorganisationen zugeordnet werden. Ihre Mitglieder sind sowohl für einen gewissen, im Verhältnis kurzfristigen Zeitabschnitt Bestandteil der Projektorganisation als auch längerfristig Bestandteil ihrer Stammorganisation.

Aufgrund der verschiedenen Möglichkeiten der Zusammenarbeit in der Bauprojektorganisation ist eine pauschale Vorgabe hierzu an ein zu implementierendes KMS nicht zielführend. Die Vorgabe muss vielmehr einzelprojektabhängig und angepasst an die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen erfolgen. Hierfür seien exemplarisch drei Möglichkeiten der räumlichen Konstellation aufgezeigt:

- a) Es wird eine räumlich eng verbundene Projektorganisation gebildet, bei der alle Beteiligten in räumlicher Nähe in einer zentralen Baustelleneinrichtung zusammenwirken.
- b) Es wird eine Mischform gebildet, bei der ausgewählte Beteiligte (z.B. Auftraggeber, Projektsteuerung und Architekt in den Vorbereitungs- und Planungsphasen sowie Auftraggeber, Projektsteuerung, Objektüberwachung und ausführende Firmen in der Ausführungs- und ggf. Abschlussphasen) in räumlicher Nähe zusammenwirken und andere Beteiligte in ihren Stammorganisationen verbleiben und bei Bedarf eingeladen werden.
- c) Die Projektbeteiligten verbleiben in ihren Stammorganisationen und finden sich nach Einladung zu Abstimmungsrunden bzw. zur Leistungserbringung auf der Baustelle zusammen. Die Projektorganisation ist ein eher lose vernetztes Gefüge.

Die Kommunikation in diesen Konstellationen erfolgt meist telefonisch, per E-Mail und im Rahmen von gemeinsamen Besprechungen.

Die räumliche Zusammensetzung von temporären Projektorganisationen in Bauvorhaben ergibt sich in der Regel aus den bauherrenseitigen Vorstellungen bzw. Möglichkeiten sowie aus projektspezifischen Bedingungen. Projektspezifische Parameter in diesem Zusammenhang können unter anderem neben der Größe und Komplexität des Bauvorhabens auch die räumliche Verteilung, die Anzahl der beauftragten Planungs- Ingenieur- und Sachverständigenbüros und der ausführenden Firmen sowie deren Leistungsinhalte und Abstimmungsbedarf, die zur Verfügung stehenden räumlichen Kapazitäten zur Bildung eines Projektbüros an einem Ort oder auf dem Gelände des Bauvorhabens und der vorgegebene finanzielle und terminliche Projektrahmen sein.

Alle grundlegenden Möglichkeiten der Ausgestaltung der Zusammenarbeit (räumliche Nähe bzw. Distanz) bieten ihrerseits Konfliktpotential: Räumliche Nähe bietet eine Plattform für mehr Beziehungskonflikten. Intrapersonelle Konflikte entstehen in dieser Konstellation vor allem daher, da sich die Projektmitarbeiter durch die Nähe im Projekt diesem unter Umständen mehr verpflichtet fühlen, als ihrer Stammorganisation. Distanz birgt dagegen die Gefahr, dass mit dieser Möglichkeit des Rückzugs bestehende Konflikte einer notwendigen lösungsorientierten Bearbeitung entzogen und zu permanent schwelenden Konflikten werden, die das Projekt belasten.

Nachdem die zeitliche und die räumliche Konstellation beleuchtet wurden, setzt sich der nächste Abschnitt mit den Projektbeteiligten und ihrer Stellung im Projekt im Hinblick auf das Organisationsgefüge auseinander.

### **4.3. Projektbeteiligte und ihre Stellung in der Projektorganisation**

Auch im Rahmen von Projektorganisationen kommen jedem Projektbeteiligten eine bestimmte Aufgabe und somit auch eine bestimmte Rolle zu. Grundsätzlich kann eine Projektorganisation in dem hier zugrunde gelegten Sinne in ihrer Struktur daher mit denen von Unternehmensorganisationen verglichen werden. Als ein wesentlicher Aspekt der Abgrenzung ist jedoch die arbeitsrechtliche Zugehörigkeit der Projektmitarbeiter zu anderen Stammorganisationen zu benennen, bzw.

deren Selbständigkeit. Projektorganisationen im Bauwesen sind daher sehr heterogen und setzen sich aus unterschiedlichen Individuen zusammen, die eine große Diversity aufweisen können.<sup>47</sup>

Eine Projektorganisation kann nach Ansicht der Verfasserin in ein primäres Organisationsgefüge und ein sekundäres Organisationsgefüge unterschieden werden. Das primäre Organisationsgefüge subsummiert nach dieser Klassifizierung alle mit der Umsetzung des Bauvorhabens unmittelbar befassten Strukturen bzw. Beteiligten im Projekt, wogegen das sekundäre Organisationsgefüge die mittelbar am Projekt Beteiligten sowie Interessensträger beinhaltet. Die Grenzen des primären und sekundären Organisationsgefüges können sich unter anderem aufgrund der Projektart (z.B. Neubau, Sanierungsobjekt, Anlagenobjekt, Ingenieurbauwerk, privates Bauvorhaben, öffentliches Bauvorhaben) sowie der Projektgröße und des Bauherren sowie der den Projektbeteiligten zugewiesenen Rolle im Projekt verändern. Die Aufbauorganisation und Anzahl der durch den Bauherren bzw. Auftraggeber zu koordinierenden Stellen ist des Weiteren abhängig von der gewählten Form der Vergabe (z.B. konventionelle Projektabwicklung, Beauftragung eines Generalplaners, eines oder mehrerer Generalunternehmer oder eines Generalübernehmers).

Als Beteiligte in einer Bauprojektorganisation sind in der Regel zu berücksichtigen:

---

<sup>47</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014). S. 39ff.

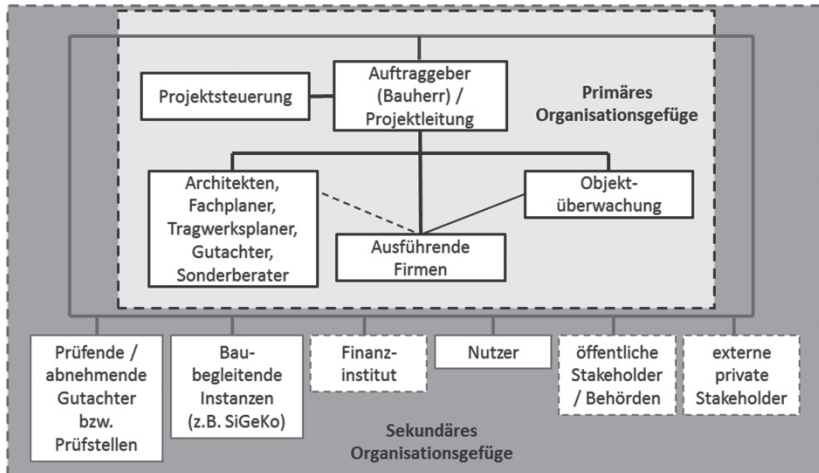


Abbildung 8: Beispieldarstellung von primärem und sekundärem Organisationsgefüge in einer Bauprojektorganisation

In Abhängigkeit des Bauprojektes kann es zudem erforderlich sein, die finanzierende Stelle, den späteren Nutzer oder externe private Stakeholder im Organisationsgefüge stärker zu berücksichtigen und zu integrieren.

Grundsätzlich sind nach Auffassung der Verfasserin vereinfacht vier verschiedene Stellungen in der Projektorganisation zu identifizieren:

### **Führungsstellung**

Die Führungsstellung ist denjenigen Beteiligten zugeordnet, die im Rahmen des Projektes den Auftraggeber bzw. Bauherren sowie die mit den delegierbaren Bauherrenfunktionen betraute Projektsteuerung vertreten. Ebenso ist aufgrund der bestehenden Weisungsbefugnis im Rahmen ihrer Tätigkeit auch die Objektüberwachung als Führungsstellung zu betrachten.

### **Planungsstellung**

Diese wird all denjenigen planenden und beratenden Projektbeteiligten zugeordnet, die im Rahmen des Projektes in den Prozess der Erarbeitung und Überführung der gestalterischen Vorgaben in eine ausführungsfähige Planunterlage involviert sind. Diese Stellen sind in der Regel den Führungsstellen untergeordnet,

besitzen jedoch keine eigene Weisungsbefugnis. Hierzu gehören auch die hinzuzuziehenden Gutachter, Berater und Sonderfachleute.

### **Ausführungsstellung**

Die hier zuzuordnenden Projektbeteiligten setzen die vorgegebenen Ausführungsplanungen unter Berücksichtigung der geltenden Regelwerke in die Realität um. Sie sind den Führungsstellen untergeordnet und abhängig von den Vorgaben der Planungsstellen. Eigene Weisungsbefugnis haben sie in der Regel nicht. Grundsätzlich sind hier die ausführenden Firmen zuzuordnen. In Abhängigkeit der gewählten Vergabeform und Schnittstellenregelung, können einzelne Beteiligte dieser Firmen jedoch auch eine Planungsstellung innehaben.

### **Tangentenstellung**

Hierunter werden all diejenigen Projektbeteiligten verstanden, die nicht primär in den Wertschöpfungsprozess eingebunden sind, jedoch aufgrund ihrer Stellung zum Projekt auf dessen Rahmenbedingungen Einfluss nehmen (können). Hierzu zählen unter anderem Behörden (Auflagen- / Genehmigungserteilung), externe Stakeholder (Identifizierung / Ablehnung / Forderungen zum Projekt) oder auch Nutzer des Objektes (Vorgaben aus Nutzerwünschen).

Vorstehend beschriebene Projektstellungen eröffnen nicht zuletzt durch ihre vielfältige Vernetzung miteinander und den damit verbundenen gruppendynamischen Prozessen Konfliktpotentiale. In diesem Zusammenhang ist ebenso zu berücksichtigen, dass eine, einer Person zugewiesene Rolle bzw. Stellung im Projekt mit eindeutig formuliertem Aufgaben- und Kompetenzrahmen von dieser nicht selbstverständlich so auch angenommen und ausgefüllt werden muss. Vielmehr können persönliche Interessen und Zielstellungen zu einer ganz eigenen Rollenausgestaltung führen, die dann im Zusammenwirken mit anderen Beteiligten ebenfalls zu Konflikten führen kann. Zudem können mehrere Einzelkonflikte, die für sich alleine keine wesentlichen Konflikte darstellen, in Summe jedoch eine erhebliche Konfliktmacht erhalten, die zu Stimmungsverschlechterungen führt und die Eskalationsdynamik vorantreibt.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Beispiel: Ein Konflikt in einem Bauprojekt ist zunächst nichts Ungewöhnliches. Je mehr solcher Einzelkonflikte jedoch im Rahmen der Vertragserfüllung auftreten, desto mehr schwinden das Vertrauen und das „Wohlgesommensein“ zwischen den Vertragsparteien. Ab einem Zeitpunkt x kann aus Vertrauen Misstrauen werden und jeder Handlung des Vertragspartners wird daraus resultierend negativer Vorsatz unter-



## 5. Entwicklung eines KMS-Ansatzes für Bauprojektorganisationen

Ein jedes Konfliktereignis in der Konstellation seiner Beteiligten, der Rahmenbedingungen sowie des zu Grunde liegenden Konfliktes ist einzigartig<sup>49</sup>. Daraus ergeben sich deutliche Parallelen zur Definition des Projektbegriffes. Aufgrund der Einzigartigkeit sowohl von Projekten als auch von Konflikten kann es für Bauprojektorganisationen nicht **das** eine Konfliktmanagementsystem und **die** eindeutig vorzugebenen Verfahren geben. Daher dienen nachfolgende Ausführungen dazu, einen möglichen Ansatz für ein KMS unter Berücksichtigung allgemeiner Rahmenbedingungen in temporären Projektorganisationen herauszuarbeiten.

Konflikte - gleich ob es sich um sachliche, strukturelle oder beziehungskausale Konflikte handelt - die innerhalb der Projektorganisation stattfinden, haben immer auch Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe und Ziele der Organisation. Sie treten nicht nur zwischen Bauherren und den von ihm beauftragten Einzelunternehmen auf, sondern können vielmehr als vernetzte, teilweise kausal voneinander abhängige Konfliktgeflechte auch zwischen anderen Projektbeteiligten wirken. Gerade die Baubranche stellt mit der Errichtung von meist komplexen Unikaten und den ihnen innewohnenden multikausalen Abhängigkeiten in ihrer Vorbereitungs-, Planungs- und Realisierungsphase eine besondere Plattform für Konfliktanfälligkeit und eine anspruchsvolle Herausforderung an die Konfliktbearbeitung dar.

Im **Kapitel 5** werden nunmehr als Voraussetzung für die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystem-Ansatzes für Projektorganisationen zunächst exemplarisch typische Konfliktverteilungen im Bauwesen identifiziert sowie bereits existierende Konfliktbearbeitungsverfahren skizziert. Darauf aufbauend wird sodann die Zielstellung des zu erarbeitenden KMS formuliert. Im Anschluss werden aus den bisherigen Erkenntnissen die Eingangsparameter für den Kon-

---

stellt. Die einzelnen, für sich genommen unerheblichen Konflikte werden dann subsummiert zu einem erheblichen „Generalkonflikt“.

<sup>49</sup> Vgl. Böhm, Reinhard (2003), S. 3.

fliktmanagementsystem-Ansatz herausgearbeitet und ein Leitfaden für die Erarbeitung, Implementierung und Nutzung eines Konfliktmanagementsystems für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen formuliert.

### **5.1. Identifikation einer möglichen Konfliktverteilung in Bauprojekten**

Für eine spätere Vergleichbarkeit erfolgt zunächst eine übergeordnete Klassifizierung relevanter Konfliktarten als Grundlage für eine Abstraktion von projektspezifischen Einzelkonflikten. Diesem Buch wurden in Anlehnung an die Typologie von Duve / Eidenmüller / Hacke mit Bezugnahme auf den betrachteten Handlungsrahmen – Bauprojekte – folgende Konfliktarten zugrunde gelegt:

- a) Zielkonflikte:  
Zielkonflikte beinhalten bestehende bzw. empfundene Uneinigkeit zwischen den Beteiligten über die Ziele, deren Priorität und das erwartete Handlungsergebnis.
- b) Lösungs- bzw. Strategiekonflikte:  
Unterschiedliche Vorstellungen über die einzusetzenden Mittel oder den zu wählenden Weg zur Erreichung eines gleichen Ziels führen zu Lösungs- bzw. Strategiekonflikten.
- c) Verteilungskonflikte:  
Gegenstand von Verteilungskonflikte sind vor allem Differenzen über die Verteilung von Ressourcen und Ansehen sowie Macht und Risiken im Projekt.
- d) Vergütungskonflikte:  
Vergütungskonflikte beinhalten bestehende bzw. empfundene Uneinigkeit hinsichtlich der Bewertung von Vergütungsansprüchen.
- e) Zuständigkeitskonflikte:  
Zuständigkeitskonflikte resultieren meist aus nicht klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten, aus unterschiedlichen individuellen Vorstellungen zu Kompetenzen und Zuständigkeiten oder aus ungeklärten Interessenslagen. Sie entstehen zudem aus unterschiedlichen individuellen Erwartungshaltungen und ungenauen Schnittstellenvorgaben.
- f) Beziehungskonflikte:  
Beziehungskonflikte entstehen aufgrund differierender Kommunikationsstile, Persönlichkeiten und Emotionalität. Die beteiligten Personen

fühlen sich in ihren Vorstellungen, Erwartungen oder Gefühlen gestört, beeinträchtigt oder missachtet.

g) Intrapersonelle Konflikte (Identitätskonflikte):

Intrapersonelle Konflikte haben oftmals ihre Ursachen in eigenen inneren Zielkonflikten bzw. Ambivalenzen bezüglich Werten und Rollen. Sie gehen oft einher mit einem bestehenden bzw. empfundenen Identitätsverlust mit dem Projekt.

Zur exemplarischen Ermittlung der Relevanz der einzelnen Konfliktarten in den einzelnen Projektphasen wurde vierzehn langjährig im Bauwesen tätige Experten<sup>50</sup> gebeten, auf Grundlage vorstehender Skala und ihrer Berufserfahrung eine Bewertung vorzunehmen. Von fünf Experten aus den Bereichen Projektsteuerung, Objektüberwachung und Bauausführung, die eine Bewertung übergeben haben, sowie von der Verfasserin, ebenfalls aus der Sicht der Projektsteuerung, wurde die Relevanz der einzelnen Konfliktarten unter Berücksichtigung vorstehender Vorgaben bewertet. Aufgrund des Umfangs der befragten Personen sowie der erhaltenen Bewertungen kann das Ergebnis der Befragung jedoch keinen Anspruch an eine statistische Aussage bzw. eine empirische Studie haben, sondern nur ein Meinungsbild widerspiegeln.

Der Bewertung wurde folgender Skalenmaßstab zugrunde gelegt:

Wert „1“:	<b>Keine oder keine nennenswerte</b> Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftrittswahrscheinlichkeit),
Wert „2“:	<b>Geringe</b> Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftrittswahrscheinlichkeit),
Wert „3“:	<b>Nennenswerte</b> Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftrittswahrscheinlichkeit),
Wert „4“:	<b>Hohe</b> Bedeutung (61-80% Auftrittswahrscheinlichkeit)
Wert „5“:	<b>Herausragende</b> Bedeutung (81-100% Auftrittswahrscheinlichkeit)

---

<sup>50</sup> „Experten sind fachlich qualifizierte und meist auch wissenschaftlich ausgebildete Fachleute, in weiterem Sinn aber auch alle, die in einem Problembereich, z. B. als Beteiligte oder Betroffene, sich besonders gut auskennen.“ Quelle: [http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden\\_a\\_z/expertenbefragung.htm](http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden_a_z/expertenbefragung.htm) [letzter Zugriff: 06.01.2017; 16:23 Uhr].

Die phasen- und konfliktartbezogene Einzelauswertung erfolgt im Netzdiagramm und ist als Anhang 3 beigefügt.

Bereits bei der Auswertung der Befragungsergebnisse sowie bei der Eigenbewertung der Konfliktsachverhalte hat sich gezeigt, wie subjektiv die Zuordnung zu den Konfliktarten in Art und Umfang von der bewertenden Person abhängig ist. Die Auswertung der Bewertungsabfrage hat jedoch auch gezeigt, dass tendenziell übereinstimmend das größte Konfliktpotential in der Phase 4, während der Ausführung, gesehen wird (die Skalenwerte 1 bis 5 spiegeln jeweils die vorstehend beschriebene Relevanzbewertung wider):

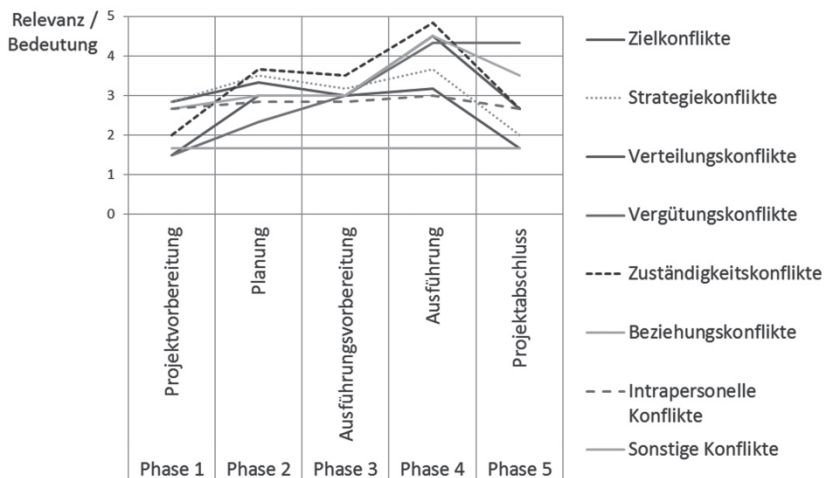


Abbildung 9: Auswertung Expertenangaben zur Relevanz der Konfliktarten in den einzelnen Projektphasen

Eine phasenorientierte Einzelkonfliktverteilung auf Grundlage der Bewertungsergebnisse wird in den nachstehenden Grafiken ausgewiesen. Hierbei wurde konfliktartbezogen der jeweilige Durchschnittswert aus den Expertenangaben ermittelt und grafisch aufbereitet. Eine detailliertere Auswertung einschl. der Darstellung der möglichen zugrundeliegenden Konfliktursachen erfolgt in beigefügtem Anhang 4.

**Durchschnittswertbildung Phase 1**

	<b>Projektvorbereitung</b>
Zielkonflikte	2,8
Strategiekonflikte	2,8
Verteilungskonflikte	1,5
Vergütungskonflikte	1,5
Zuständigkeitskonflikte	2,0
Beziehungskonflikte	2,7
Intrapers. Konflikte	2,7
Sonstige Konflikte	1,7



Abbildung 10: Ergebnisdarstellung Expertenfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Projektvorbereitung

**Durchschnittswertbildung Phase 2**

	<b>Planung</b>
Zielkonflikte	3,3
Strategiekonflikte	3,5
Verteilungskonflikte	3,0
Vergütungskonflikte	2,3
Zuständigkeitskonflikte	3,7
Beziehungskonflikte	3,0
Intrapers. Konflikte	2,8
Sonstige Konflikte	1,7



Abbildung 11: Ergebnisdarstellung Expertenfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Planungsphase

**Durchschnittswertbildung Phase 3**

	<b>Ausführungs-vor-bereitun</b>
Zielkonflikte	3,0
Strategiekonflikte	3,2
Verteilungskonflikte	3,0
Vergütungskonflikte	3,0
Zuständigkeitskonflikte	3,5
Beziehungskonflikte	3,0
Intrapers. Konflikte	2,8
Sonstige Konflikte	1,7



Abbildung 12: Ergebnisdarstellung Expertenumfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsvorbereitung

**Durchschnittswertbildung Phase 4**

	<b>Ausführung</b>
Zielkonflikte	3,2
Strategiekonflikte	3,7
Verteilungskonflikte	4,5
Vergütungskonflikte	4,3
Zuständigkeitskonflikte	4,8
Beziehungskonflikte	4,5
Intrapers. Konflikte	3,0
Sonstige Konflikte	1,7

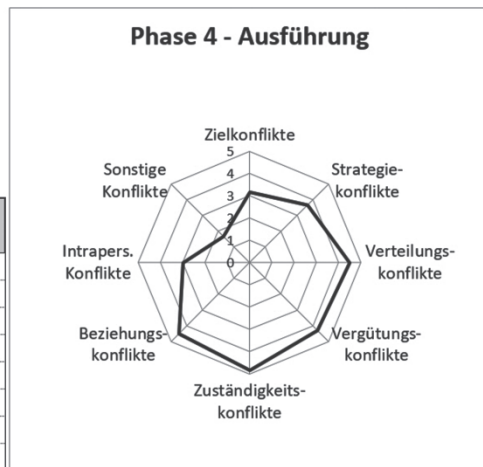


Abbildung 13: Ergebnisdarstellung Expertenumfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsphase

Durchschnittswertbildung	Phase 5 Projektabschluss
Zielkonflikte	1,7
Strategiekonflikte	2,0
Verteilungskonflikte	2,7
Vergütungskonflikte	4,3
Zuständigkeitskonflikte	2,7
Beziehungskonflikte	3,5
Intrapers. Konflikte	2,7
Sonstige Konflikte	1,7

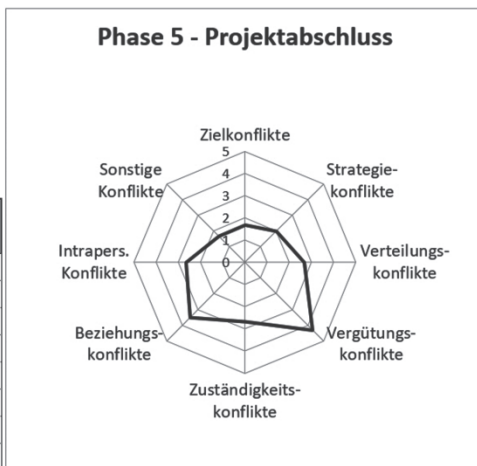


Abbildung 14: Ergebnisdarstellung Expertenumfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Phase des Projektabschlusses

Als weitere Erkenntnis liefern die erhaltenen Ergebnisse, dass die Einzelbewertungen sehr unterschiedlich ausgefallen sind und somit kein einstimmiges Meinungsbild zur Verteilung bestimmter Konfliktarten in den einzelnen Projektphasen abgeleitet werden kann. Dadurch wird wiederum die Notwendigkeit verdeutlicht, dass ein KMS einzelfallbezogen agieren muss, um für den konkreten Konflikt und die konkret an diesem Konflikt Beteiligten das bestmögliche Konfliktbearbeitungsverfahren ermitteln zu können.

Die identifizierte phasenweise Verteilung der Konfliktarten in Bauprojekten lässt sich im Ergebnis unter Berücksichtigung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit in einer Conflict Map<sup>51</sup> clustern. Diese dient als Ausgangspunkt zum einen für die Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Konfliktprävention sowie zum anderen für die Zusammenstellung geeigneter Konfliktbearbeitungsverfahren für die Maßnahmen- und Verfahrenswahl. Je weiter oben, im rötlich hinterlegten Bereich, die einzelnen Konfliktarten aufgrund der angegebenen Eintrittswahrscheinlichkeiten in den Bezug gebenden Phasen verortet wurden, umso größer ist der Handlungsbedarf, dem identifizierten Konfliktpotential durch Wahl geeigneter Maßnahmen und Verfahren entgegenzuwirken, um die Eintrittswahrscheinlichkeit in einen tolerierbaren Bereich (grün hinterlegter Bereich) zu reduzieren.

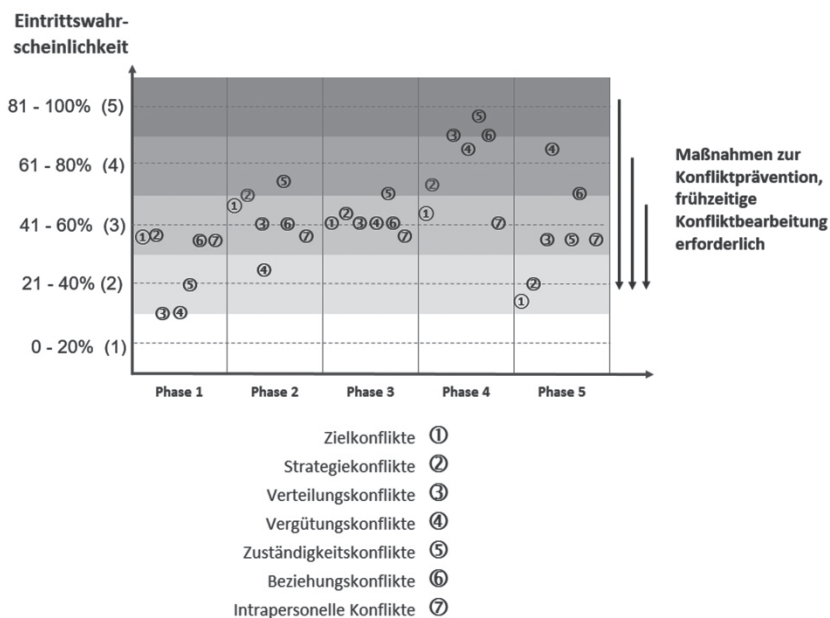


Abbildung 15: Conflict Map der exemplarischen Verteilung der Konfliktarten im Wertschöpfungsprozess von Bauprojekten

<sup>51</sup> Siehe weiterführend Kapitel 6.1 – Initiierung eines integrierten Konflikt- und Risikomanagements



Zu berücksichtigen ist hierbei jedoch, dass die hergeleitete Eintrittswahrscheinlichkeit der Konflikte noch keine Auskunft darüber gibt, in welcher Eskalationsstufe sich die Konflikte befinden.

Um bei der Auswahl der geeigneten Verfahren auch die branchenspezifischen Verfahren des Bauwesens berücksichtigen zu können setzt sich das nachfolgende Kapitel in Vorbereitung für die späteren Vorgaben zur standardisierten Verfahrenswahl im Rahmen eines KMS mit den im Bauwesen bekannten und zum Teil auch angewandten Konfliktbeilegungsverfahren auseinander.

## **5.2. Bestandsaufnahme der existierenden Konfliktbeilegungsverfahren im Bauwesen**

Die Sensibilisierung hinsichtlich möglicher alternativer Konfliktbeilegungsverfahren hat mit Verweis auf die Vielzahl existierender Literatur hierzu auch im Bauwesen stattgefunden. Auffallend bei der Recherche bezüglich der zur Verfügung stehenden Konfliktbearbeitungslandschaft im Bauwesen ist, dass im Kontext Bauwesen offensichtlich überwiegend der Begriff „Streit“ bzw. „Streitigkeiten“ anstelle „Konflikt“ genutzt wird. Hier werden beide Begriffe gleichbedeutend verwendet.

Lembcke<sup>52</sup> stellte im Jahr 2009 fest, dass die in Deutschland geführten gerichtlichen Bauprozesse durchschnittlich 3 bis 6 Jahre dauern und aufgrund ihrer Komplexität oft nicht kalkulierbare Ergebnisse hervorbringen. Baubetriebe schätzen den jährlich entstehenden Aufwand im Zusammenhang mit ineffizienten Bauprozessen auf rund 40,0 Mrd Euro.<sup>52</sup> Entsprechend mehren sich auch im Bauwesen die Forderungen nach Anwendung anderer, alternativer Konfliktbearbeitungsverfahren, die sich sowohl im Hinblick auf ihre Flexibilität, ihre Ergebnis- und Interessensorientierung als auch im Hinblick auf ihre zeitliche und monetäre Ausgestaltung mehr an den Bedürfnissen und Interessen der am Bau Beteiligten orientieren.

---

<sup>52</sup> Vgl. Lembcke, Moritz (2009). S. 148ff.

Aus dieser Interessensbewegung heraus haben sich in den letzten Jahren diverse Verfahrensordnungen zur außergerichtlichen Konfliktbeilegung entwickelt, die sich überwiegend auf die Anwendung von Schlichtungs- und Schiedsgerichtsverfahren konzentrieren. Zu nennen sind hier stellvertretend die Streitlösungsordnung für das Bauwesen (SL Bau)<sup>53</sup>, die Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten (SOBau)<sup>54</sup> sowie die Adjudikations-Ordnung für Baustreitigkeiten (AO-Bau)<sup>55</sup>.

Neben den vorstehend vorgestellten Verfahrensordnungen erlangen ebenfalls die Dispute-Verfahren gerade bei Baukonflikten eine wesentliche Bedeutung im Hinblick auf schnelle und kostengünstige Konfliktbeilegung. Unterschieden werden dabei Dispute-Resolution-Verfahren<sup>56</sup>, Dispute-Review-Verfahren<sup>57</sup> sowie Dispute-Adjudication-Verfahren<sup>58</sup>. In Deutschland bildet beispielsweise der VBI unter der Maßgabe von FIDIC Adjudikatoren aus und bietet gleichzeitig eine Liste der deutschsprachigen Adjudikatoren an<sup>59</sup>. Eine Alternative bzw. deutsche Version der Dispute Adjudication Boards stellt die BEST<sup>60/61</sup> (Baubegleitende Einigungsstelle) dar. Sie ist ein Projekt der Bayerischen Bauindustrie<sup>62</sup>.

Über die für Baustreitigkeiten im Besonderen geschaffenen Verfahrensordnungen und die Dispute Boards hinaus sind neben dem Kooperationsmodell von Schlapke<sup>63</sup> weitere alternative Streitbehandlungsverfahren Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen und werden daher an dieser Stelle nur namentlich genannt. Weiterführend sei stellvertretend auf die sehr anschaulichen und detaillierten Ausführungen von Duve<sup>64</sup>, Lembcke<sup>65</sup>, Korbion<sup>66</sup> und Krudewig<sup>67</sup> verwiesen.

---

<sup>53</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Baurecht e.V. (2013)

<sup>54</sup> Vgl. O.V. (2004). §1 (1).

<sup>55</sup> Vgl. Dr. Priebe, Christoph F. (2009).

<sup>56</sup> Vgl. Dispute Resolution Board Foundation (O. J.).

<sup>57</sup> Vgl. CPR (2010)

<sup>58</sup> Vgl. Dr. Hök, Götz-Sebastian (O. J.).

<sup>59</sup> Vgl. VBI (O. J.).

<sup>60</sup> Vgl. Elwert, Ulrich / Flassak, Alexander (2010). S. 180.

<sup>61</sup> Vgl. Krudewig, Norbert (2007). S. 131

<sup>62</sup> Vgl. O.V. (2003).

<sup>63</sup> Vgl. O.V. (2002).

<sup>64</sup> Für weiterführende Informationen: Dr. Duve, Helmuth (2007).

<sup>65</sup> Für weiterführende Informationen: Dr.-Ing. Lembcke, Moritz (HRSG.) (2013).

<sup>66</sup> Für weiterführende Informationen: Korbion, Claus-Jürgen (2008).

Die bestehende Verfahrensvielfalt wird nachfolgend abgestuft von der maximal möglichen Übernahme von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung durch die Konfliktparteien bis hin zur Entscheidung durch Dritte (Abgabe der Eigenverantwortung) über die Stufen  $\Rightarrow$  Verhandlungsverfahren  $\Rightarrow$  Vermittlungs- / Schlichtungsverfahren  $\Rightarrow$  Schiedsverfahren sowie abschließend  $\Rightarrow$  Gerichtsverfahren dargestellt.

### **Verfahren auf der Verhandlungsebene (Phase 1)**

Neben der freien Verhandlung können auf der Verhandlungs-Ebene die weiteren Verfahren Step Negotiation, Collaborative Law / Cooperative Practice, Privatgutachten / Parteiengutachten, Dispute Resolution-Verfahren, Mini-Trial sowie Private Judging zur Konfliktbearbeitung herangezogen werden.

### **Verfahren auf der Vermittlungs- bzw. Schlichtungsebene (Phase 2)**

In der nächsten Stufe, den Vermittlungs- bzw. Schlichtungsverfahren („Consiliation“) stehen die Verfahrensarten Facilitation, Mediation<sup>68</sup> (außergerichtliche Mediation, begleitende Mediation, gerichtsnahe Mediation, Göttinger Mediationsmodell oder auch Michigan Mediation), Early Neutral Evaluation / frühe neutral Bewertung, Neutral Expert Fact-Finding, Non-Binding-Arbitration (Schlichtungsverfahren vor institutionellen Schlichtungsstellen (Berufskammern / Handwerkskammern / VOB-Ausschuss etc.), Schlichtungsverfahren unter Zuhilfenahme eines neutralen Dritten, Güteverfahren), Dispute Review Verfahren sowie gängige Mahnverfahren zur Auswahl.

### **Verfahren auf der Ebene der Schiedsverfahren (Phase 3)**

Als dritte Stufe stehen aus den Schiedsverfahren neben den Dispute-Adjudication-Verfahren sowie der baubegleitenden Einigungsstelle (BEST) die Verfahrensalternativen Schiedsgutachten, Verfahren nach §18 Nr. 4 VOB/B, Entscheidung durch einen Ingenieur (FIDIC), Binding Arbitration / Schiedsgericht (Last-Offer-Arbitration / Final-Offer-Arbitration) und High-Low-Arbitration zur Verfügung.

---

<sup>67</sup> Für weiterführende Informationen: Krudewig, Norbert (2007).

<sup>68</sup> Für weiterführende Informationen: Hammacher, Peter / Erzigkeit, Ilse / Sage, Sebastian (2011).

#### **Verfahren auf der gerichtlichen (staatlichen) Ebene (Phase 4)**

In der vierten Stufe besteht die Möglichkeit, nicht auflösbare Konflikte durch Dritte über selbstständige Beweisverfahren und Gerichtsverhandlungen auf staatlicher Ebene entscheiden zu lassen.

Eine Bezugnahme auf vorstehende Konfliktbearbeitungsverfahren erfolgt nochmals in **Kapitel 6.3.2** im Rahmen der Schaffung von Vorgaben zur systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl. In Reflektion der hohen Anzahl existierender Konfliktbeilegungsverfahren bleibt festzustellen, dass auch im Bauwesen die Konfliktbearbeitung sowie die Konfliktprävention in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen hat, um die oftmals hochkomplexen und mit anderen, im Rahmen des Bauprojektes zu erbringenden Leistungen eng vernetzten (multi-kausalen) Konflikte außergerichtlich schnell und kostengünstig bearbeiten zu können. Es scheint jedoch an einem Leitfaden zur systematischen Auswahl dieser Handwerkszeuge zu mangeln, sodass die Beteiligten sich oftmals aufgrund der Überforderung oder auch aus Unkenntnis der Vielfalt der zur Verfügung stehenden Möglichkeit auf die ihnen bekannten Methoden der Konfliktbearbeitung zurückziehen.

### **5.3. Ableiten und Formulieren der Zielstellung des KMS**

Theissen beschreibt das Ziel der Einführung eines KMS mit den Worten „Schaffung der aufbau- und ablauforganisatorischen Bedingungen, damit vermeidbare Konflikte erst gar nicht entstehen und Führungskräfte mit unvermeidbaren Konflikten effizient umgehen können.“<sup>69</sup> Die Verfasserin ist der festen Überzeugung, dass diese Aussage auch um die Einbeziehung der Mitarbeiter erweitert werden muss.

In einem ersten Schritt werden aus den bisherigen Erkenntnissen zunächst allgemeine Zielstellungen des KMS formuliert<sup>70/71</sup>, bevor dann in einem zweiten

---

<sup>69</sup> Vgl. Dr. Theißen, Antje (O.J.).

<sup>70</sup> Vgl. Patzak, Gerold / Rattay, Günter (1998). S. 371ff.

<sup>71</sup> Vgl. Polzin, Birgit / Weigl, Herre (2014) S. 163ff.

Schritt Leitfragen für die Ermittlung der einzelprojektabhängigen Zielstellungen hergeleitet werden.

### **Ziel 1**

Das Konfliktmanagementsystem muss als integrierbares Tool ausgestaltet sein, dass sich in das Managementsystem der Projektorganisation integrieren lässt. Ein zusätzliches separates Managementsystem würde aufgrund des damit verbundenen Implementierungs-, Ausgestaltungs- und Anwendungsaufwandes eine nur sehr eingeschränkte Akzeptanz und Anwendungsbereitschaft der beteiligten Unternehmensführungen im Rahmen von zeitlich begrenzten Projekten finden.

### **Ziel 2**

Das System soll sowohl den Führungskräften als Unterstützung dienen als auch den Mitarbeitern einen Wegweiser zu alternativen Möglichkeiten im Umgang mit Differenzen und Konflikten bieten<sup>72</sup>. Es soll zudem zur akuten Konfliktreduktion (Vermittlung „schneller Eingreifmaßnahmen“) befähigen.

### **Ziel 3**

Es sind Grundlagen für einen niederschweligen Zugang und eine schnelle, interessens- sowie lösungsorientierte Konfliktbearbeitung zu schaffen, die gegebenenfalls kurzfristige Entscheidungen zur Minimierung von Störungen des Wertschöpfungsprozesses ermöglichen und Funktionsstörungen im Projektteam sowie Schädigungen der Kommunikationsstruktur und des Kooperations- und Vertrauensvorschlusses im Projekt reduzieren.<sup>73</sup>

### **Ziel 4**

Frühzeitig geregelte Verfahrensweisen sollen im Konfliktfall eindeutige Handlungsvorgaben und Prozessleitfäden bieten und die im Zusammenhang mit Konflikten entstehenden Kosten und Stressoren auf Seiten aller Konfliktbeteiligten reduzieren. (Konfliktkosten können trotz umfangreicher Modelle und Studien nicht eindeutig und abschließend quantifiziert werden.<sup>74</sup>)

---

<sup>72</sup> Vgl. Proksch, Stefan (2014). S. 97ff.

<sup>73</sup> Vorbeugen von konflikt-dynamisch begründeten Wahrnehmungs- und hieraus folgend auch von Bewertungsverzerrungen bei Konfliktparteien; Vermeidung von Verhärtung von Fronten.

<sup>74</sup> Vgl. KPMG AG (2009).

### **Ziel 5**

Es sollen sowohl Konflikte auf der Beziehungs- als auch auf der Sachebene sowie in horizontaler als auch vertikaler Ausrichtung innerhalb der Organisationsstruktur einer Konfliktbearbeitung zugeführt werden können. Gegebenenfalls ist die Kommunikationsfähigkeit zwischen den Beteiligten in hoch emotionalen Konflikten wieder herzustellen und die Sachebene zu fokussieren.

### **Ziel 6**

Aufgrund der zeitlichen und räumlichen Ausgestaltung von Projektorganisationen muss ein Schwerpunkt des KMS auf der gezielten Konfliktprävention liegen. Es sind in diesem Rahmen auch Frühwarnmechanismen zu berücksichtigen, um Konflikteskalationen möglichst frühzeitig erkennen und mit der Zielsetzung begegnen zu können, eine Konfliktausweitung (Überschwappen auf bisher Unbeteiligte) zu vermeiden.

### **Ziel 7**

Aufgrund der Phasendynamik in Bau-Projektorganisationen muss das KMS in der Lage sein, auf eine Veränderung der einzelnen phasenspezifischen Faktoren flexibel reagieren zu können.<sup>75</sup> Im Ergebnis sind gegebenenfalls inhaltliche, strukturelle oder strategische Anpassungen des KMS erforderlich.

Neben den formulierten übergeordneten Zielstellungen ist für eine projektorientierte Ausgestaltung des KMS auch die Ermittlung der einzelprojektbezogenen Zielstellungen erforderlich. Diese können anhand folgender exemplarischer Leitfragen abgeleitet werden:

- a) Zielstellungen, die sich aus der Projektart ergeben
  - Welcher Art ist das betreffende Projekt<sup>76</sup> und welche Konflikte treten im Kontext mit der Projektart auf, die im Rahmen der Zielvorgaben für ein KMS zusätzlich berücksichtigt werden müssen?
  - Gilt es bei der Formulierung der Zielstellung zu beachten, dass bestimmte Konfliktbearbeitungsmaßnahmen aufgrund der Projektbran-

---

<sup>75</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003), S. 215.

<sup>76</sup> Projektarten können beispielsweise Hochbau-, Erdbau- oder Tiefbauprojekte sein bzw. weiter detailliert Wohnungsbau, Büro- und Gewerbebau, Industrie- und Anlagenbau, Verkehrswegebau, Wasserbau, Ingenieurbau etc.

che nicht in Betracht kommen bzw. in der Branche keine Akzeptanz finden?

- Sind bei der Formulierung der Zielstellung aufgrund der projektspezifischen räumlichen Konstellation der Beteiligten besondere Zugangsvoraussetzungen zum KMS (z.B. den Konfliktaustrittsstellen) zu formulieren?
- b) Zielstellungen, die sich aus dem Projekt selbst ergeben:
- Ergeben sich zusätzliche oder spezielle Zielstellungen aus der Projektgröße und / oder der Anzahl beteiligter Unternehmen?
  - Leiten sich besondere Zielstellungen für das KMS aus der Projektlaufzeit ab (z.B. können kurze bzw. lange Laufzeiten mitunter ganz unterschiedliche Konfliktynamiken bewirken)?
  - Gilt es auf Grundlage der bereits geschlossenen Verträge bzw. unter Berücksichtigung der geplanten Vergabestrategien (Generalplaner, Generalunternehmer, Einzelfirmen und –büros etc.) und der sich hieraus ergebenden Auswirkungen auf das Projektorganisationsgefüge (z.B. Machtpotential Generalplaner / Generalunternehmer) bzw. der hieraus zu erwartenden Konflikte besondere Zielstellungen für das KMS abzuleiten?
  - Ergeben sich durch die Organisationsform des Auftraggebers (öffentlicher Auftraggeber, privater Auftraggeber, Stiftung etc.) spezifische Anforderungen, die bei der Formulierung der Zielstellung für ein KMS beachtet werden müssen?

Die Implementierung eines KMS soll des Weiteren durch sein einzelkonfliktbezogenes Fallmanagement dazu beitragen, die subjektiven Gerechtigkeitsvorstellungen der distributiven Gerechtigkeit, der interaktionalen Gerechtigkeit sowie der prozeduralen Gerechtigkeit der Konfliktbeteiligten besser zu bedienen.<sup>77</sup> Die zur Erreichung der Zielstellung eines KMS für temporäre Projektorganisationen erforderlichen Eigenschaften eines KMS können in Analogie der geforderten Eigenschaften eines Projektmanagementsystem gemäß der in der DIN 69901-1:2009-01<sup>78</sup> beschriebenen Forderungen Flexibilität, Universalität, Modularität, Kompatibilität, Transparenz und Prävention bestimmt werden.

---

<sup>77</sup> Vgl. Werkmann-Karcher, Birgit (2010). S. 378f.

<sup>78</sup> Vgl. DIN E.V. (HRSG.) (2009-T1). S. 6 Pkt. 4.4.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die vorstehend formulierten Zielstellungen an ein KMS für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen nicht grundsätzlich von den Forderungen an KMS in Unternehmen unterscheiden. Es bestehen jedoch erhöhte Anforderungen an seine Flexibilität aufgrund der festgestellten Dynamik in temporären Projektorganisationen sowie einer besonderen Herausforderung hinsichtlich der Schaffung einer einheitlichen Kommunikationsplattform.

Neben der Formulierung der Zielstellung ist ein zweiter wesentlicher Baustein die Identifikation der zu berücksichtigenden Eingangsparameter, um ein bedürfnisgerechtes KMS entwickeln zu können.

#### **5.4. Identifikation der Eingangsparameter für ein KMS für Bauprojekte**

Üblicherweise erfolgt die Identifikation der Eingangsparameter in der Entwurfsphase des KMS durch eine Analyse der bestehenden Konflikte und Konfliktbearbeitungsstrukturen sowie der Herausarbeitung der hierbei festgestellten Schwachstellen.<sup>79</sup> Bei temporären Projektorganisationen ist diese Vorgehensweise nicht bzw. nur teilweise umsetzbar, da meist keine gemeinsame Vergangenheit zur Datenerhebung vorliegt. Zudem ist sie wenig zielführend, da sich die konkrete Konstellation der Beteiligten phasenbezogen ändert und eine Bestandsaufnahme der Konfliktbearbeitung in der Projektvorbereitungsphase mit den dort Beteiligten wenig aussagekräftig hinsichtlich der Konfliktbearbeitungskultur in der Ausführungsphase mit den dann dort konkret Beteiligten sein wird.

Es gilt daher zunächst eine ersatzweise bzw. ergänzende Herangehensweise zu ermitteln, die der Zielstellung der Integration der Beteiligten sowie derer Interessen in der Entwurfsphase nahekommmt. Diese kann durch eine Berücksichtigung der Erfahrungen der Beteiligten, die üblicherweise ein Projekt über die gesamte Projektlaufzeit begleiten und gegebenenfalls auch externe Berater sowie deren

---

<sup>79</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003), S. 229.



Datenpools aus anderen branchen- bzw. spartengleichen Projekten zur Identifikation typischer Konfliktfelder erfüllt werden.

Analog zur Formulierung der Zielstellung lassen sich die aus vorstehenden Überlegungen heraus abzuleitenden Eingangsparameter für ein KMS in allgemeine, spartenspezifische sowie auch projektspezifische Einflussfaktoren katalogisieren:

### **Allgemein sowie aus der formulierten Zielstellung heraus zu beachtende Eingangsparameter**

- Festlegung des zu berücksichtigenden Konfliktbearbeitungsrahmens als Einflussfaktor auf die Art und Umfang der Ausrichtung des zu entwickelnden KMS (Welche Konflikte, zwischen welchen Organisationsmitgliedern sollen bearbeitet werden).
- Ermittlung des zur Verfügung stehenden Budgets als Einflussgröße auf die Ausgestaltung des KMS. Ebenso geprüft und entschieden werden muss, in welchem Umfang die bei der Entwicklung und Implementierung entstehenden quantifizierbaren Kosten auf die im Projekt mitwirkenden Einzelunternehmen umgelegt werden sollen. Neben der Kostendeckung sind damit Überlegungen verbunden, inwieweit eine Kostenumlage die Akzeptanz und die Motivation zur Nutzung eines implementierten KMS beeinflusst.
- Bestimmung der an der Erarbeitung des KMS zu beteiligenden Personen als Einflussgröße auf den konzeptionellen und zeitlichen Entwicklungsprozess des KMS.
- Prüfung des Erfordernisses eines übergeordneten allgemeinen Konfliktmanagementgerüsts als Einflussfaktor auf das Systemdesign.

### **Identifikation spartenspezifischer Eingangsparameter**

- Prüfung, ob branchenspezifischer Vorgaben zum Umgang mit Konflikten existieren als Einflussfaktor auf die Ausgestaltung des KMS und insbesondere der Komponenten „systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl“ sowie „Konfliktbearbeitung“ sowie als Grundlage für vertragliche Kooperationsvereinbarungen

### **Identifikation projektspezifischer Eingangsparameter**

- Berücksichtigung der Organisations- und Prozesstruktur des Projektes als Einflussgröße auf die besondere Ausgestaltung der Systemkomponenten

- „Konflikthanlaufstellen“, „Kommunikation“ wie auch „Qualitätssicherung“.
- Berücksichtigung der gruppendynamischen Prozesse der Projektorganisation, die durch das zeitlich versetzte ein- sowie auch austreten der Projektbeteiligten initiiert werden. Ein ebenso wichtiger und zu berücksichtigender Aspekt ist die mögliche räumliche Verteilung der Projektbeteiligten, wie bereits in **Kapitel 4.2** ausgeführt.
  - Berücksichtigung eines phasenorientierten Abgleichs des bestehenden KMS mit den Spezifika der Phase als Einflussgröße auf die bedarfsgerechte Weiterentwicklung des KMS.
  - Angemessene Berücksichtigung der Projektkenngößen „Zeit“ und „Termine“ als Einflussfaktoren auf mögliche zeitliche Vorgaben und die in Frage kommenden Verfahren bei der systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl.

Aus vorstehend identifizierten Eingangsparametern und den formulierten Zielstellungen ist im Folgenden ein Konfliktmanagementsystem-Ansatz für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen abzuleiten.

### **5.5. Vorschlag für einen KMS-Ansatz für Projektorganisationen im Bauwesen**

Im Ergebnis der unter **Kapitel 5** untersuchten projektspezifischen Parameter ist festzustellen, dass aufgrund der herausgearbeiteten Rahmenbedingungen der Fokus sowohl

- in der frühzeitigen Einführung des KMS als auch
- in der Konfliktprävention (strategisches Konfliktmanagement),
- in der Vorgabe geregelter Vorgehensweise in konkreten Konfliktsituationen (operatives Konfliktmanagement),
- der vertraglichen Anwendungsvereinbarung dieser Vorgehensweisen und
- in der Schaffung der entsprechenden Voraussetzungen für einen klaren und niederschweligen Zugang zur Konfliktbearbeitung liegen muss.

Die Entwicklung eines effektiven und bedarfsgerechten KMS wird von allgemeinen sowie projekt- und branchenspezifischen Eingangsparameter determiniert, die in einem sorgfältigen Analyse- und Bewertungsprozess zu eruierten sind. Vor

allem aus der Projektgröße, der Projektlaufzeit sowie der räumlichen Verteilung der Projektbeteiligten und des festzulegenden Konfliktbearbeitungsrahmens ergeben sich wesentliche Vorgaben für das angestrebte KMS.

Unter Berücksichtigung der in den vorstehenden Kapiteln erarbeiteten Rahmenbedingungen lässt sich nachfolgend dargestelltes angepasstes Prozessmodell für einen KMS-Ansatz für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen ableiten:

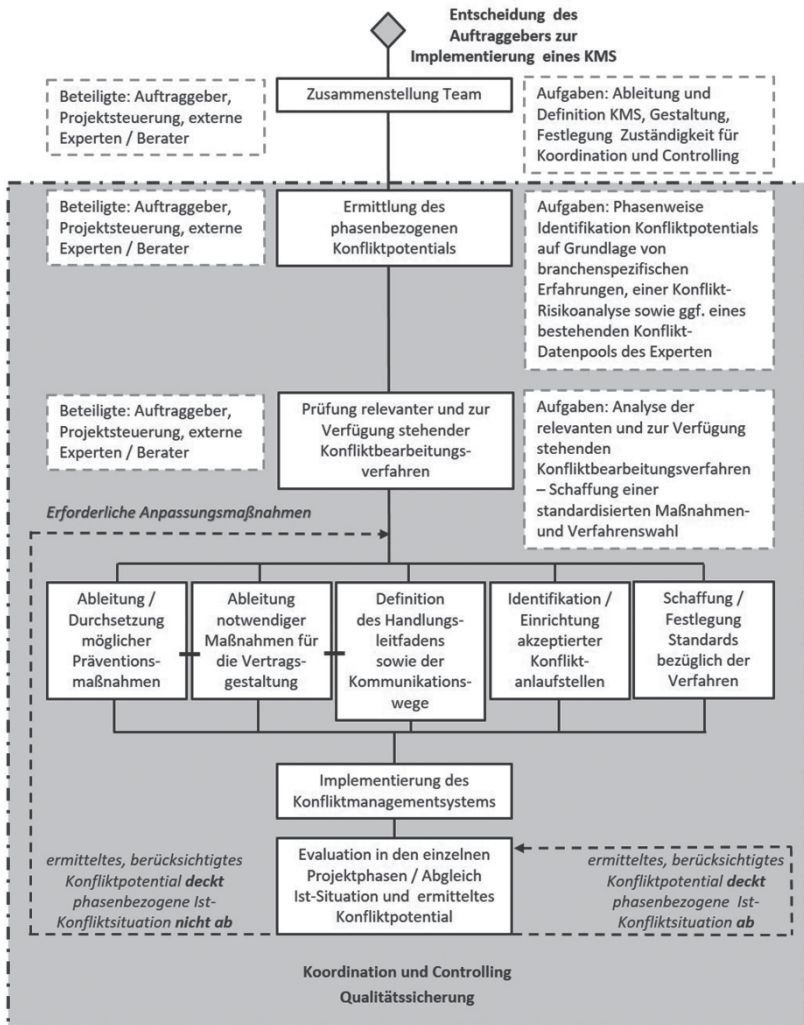


Abbildung 16: Handlungsleitfaden für die Erarbeitung, Implementierung und Nutzung eines Konfliktmanagementsystems in temporären Bauprojektorganisationen (siehe auch Anhang 5)

Bezugnehmend auf die Eingangsthese dieses Buches, dass die Spezifika von temporären Projektorganisationen ein KMS mit sich an den Projektphasen orientierenden, gegebenenfalls stufenweise veränderbaren Strukturen erfordern, lässt sich auf Grundlage der bisherigen Ausführungen folgendes feststellen:

Um den Spezifika temporärer Projektorganisationen gerecht werden zu können, muss sich ein KMS sowohl aus übergeordneten grundsätzlichen, über die Projektlaufzeit hinweg stabilen und einheitlichen Bestandteilen als auch aus Bestandteilen, die sich flexibel auf die phasenbezogenen Besonderheiten einstellen können, zusammensetzen. Nachfolgende tabellarische Übersicht weist unter Bezugnahme auf die Komponenten eines KMS entsprechend dem Viadrina-Modell (2013) die einheitlichen und flexiblen Systembestandteile aus – eine detaillierte Darstellung mit Begründung der Zuordnungsentscheidung ist als Anhang 6 beigefügt:

<b>Komponenten des KMS</b>	<b>Anforderung</b>
Identifikation und Bewertung des Konfliktpotentials	flexibel
Konfliktprävention	flexibel
Konflikthanlaufstellen	flexibel
Systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl	einheitlich
Konfliktbearbeitung	flexibel
Verfahrensstandards	einheitlich
Qualitätssicherung	einheitlich
Kommunikation	flexibel
Koordination und Controlling	übergeordnet flexibel

Tabelle 2: Anforderungen an die Flexibilität der Bestandteile eines Konfliktmanagementsystems in temporären Projektorganisationen

Nachfolgendes Kapitel untersucht nunmehr die sich ergebenden Konsequenzen für die Ausgestaltung der einzelnen KMS-Komponenten des Viadrina-Modells (2013).

## **6. Schaffung einer Vorlage für die Ausgestaltung des Konfliktmanagementsystems in Projektorganisationen**

Vorliegendes Kapitel setzt sich im Wesentlichen aus drei Themenfeldern zusammen: Zum einen beschäftigt es sich mit der Konflikt-Risikoanalyse und den sich hieraus ableitenden Vorgaben an die Konfliktprävention und zum anderen wird die mögliche Ausgestaltung der nach dem Viadrina-Modell (2013)<sup>80</sup> von PwC / EUV identifizierten Komponenten eines KMS unter Berücksichtigung der Spezifika von Projektorganisationen hergeleitet.

### **6.1. Initiierung eines integrierten Konflikt- und Risikomanagements**

Wie bereits herausgearbeitet, ist in einem ersten Schritt die Identifizierung und Bewertung der zu berücksichtigenden Konflikte über die Erarbeitung des bestehenden Konfliktpotentials (Erstellung eines Konfliktportfolios) erforderlich.

Da es in der Phase der Projektvorbereitung ohnehin eine der Aufgaben der Projektführung ist, das Risikomanagementsystem zu konzipieren, vorzubereiten und abzustimmen, ist für die Identifikation des zu berücksichtigenden Konfliktpotentials die Anwendung eines integrativen Ansatzes von Konflikt- und Risikomanagement (CMRM-Modell) geeignet. Unter Berücksichtigung der Rollenverteilung in Projektorganisationen sowie des hierfür zur Verfügung stehenden Zeitfensters sollte diese Aufgabe durch ein Team aus Auftraggeber / Projektleitung (Bauherr), Projektsteuerung sowie ggf. durch einen externen erfahrenen Berater (z.B. Mediator oder Adjudikator)<sup>81</sup> wahrgenommen werden.

In Anlehnung an die im **Kapitel 6.3.5** noch näher erläuterte ISO 10006<sup>82</sup> und deren Qualitätsvorgaben für den Umgang mit Risiken, können für die Konflikti-

---

<sup>80</sup> Vgl. PwC / Europa-Universität VIADRINA Frankfurt (Oder) (2013). S. 18, Abb. 2.

<sup>81</sup> Idealerweise kann der externe Berater aufgrund seiner Tätigkeit und Erfahrungen auf diesem Gebiet mit einem eigenen gepflegten Datentool zu Konfliktpotentialen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten den Prozess der Identifizierung von Konfliktpotential effizient unterstützen.

<sup>82</sup> Vgl. DIN E.V. (HRSG.) (2004). S. 36f., Pkt. 7.7.2 und 7.7.3.

identifizierung und –bewertung folgende qualitative Vorgaben analog abgeleitet werden:

- a) Die Identifizierung von Konfliktpotential sollte sich im Rahmen der zuvor definierten Konfliktarten auch auf diejenigen Zielkonflikte beziehen, die aus zu berücksichtigenden gesetzlichen Regelungen oder behördlichen Auflagen resultieren.
- b) Jedes identifizierte Konfliktpotential ist zu dokumentieren.
- c) Alle identifizierten Konfliktpotentiale werden unter Berücksichtigung der Erfahrungen aller Beteiligten bewertet.
- d) Die bei der Bewertung verwendeten Kriterien und Techniken werden ihrerseits hinsichtlich qualitativer und quantitativer Aspekte beurteilt.
- e) Für die Anwendung des CMRM-Modells sind konkrete Stufen der Konflikt-Akzeptanz festzulegen und zu beschreiben, um dann die verorteten Konfliktpotentiale eindeutig bewerten zu können.
- f) Zur Sicherstellung der Prozesstransparenz sind die Ergebnisse aller Analysen sowie alle Beurteilungen aufzuzeichnen bzw. zu dokumentieren und dem Auftraggeber zu übergeben.

Knobloch<sup>83</sup> geht davon aus, dass Projektrisiken sowohl aus konfliktunabhängigen als auch aus konfliktabhängigen, entweder konflikt determinierten oder konflikt-assoziierten Einzelrisiken bestehen. Hierzu und zu den von ihm in diesem Zusammenhang identifizierten Konfliktkostenanteilen<sup>84</sup> im Kontext mit dem Eskalationsniveau und der Eintrittswahrscheinlichkeit von Einzelkonflikten sei an dieser Stelle weiterführend auf die Ausführungen von Knobloch verwiesen. Die Implementierung eines KMS einschließlich der damit verbundenen aktiven und gezielten Konfliktprävention erscheint jedoch infolge dessen als eine logisch-zwingende Konsequenz für, meist kosten- und zeitgedeckelte, Bauprojekte.

Die Identifizierung und Klassifizierung des zu berücksichtigenden Konfliktpotentials kann sich am Entscheidungsbaumverfahren und folgenden (exemplarischen) Fragestellungen orientieren:

- (1) Welche Konfliktgruppen (in Anlehnung an die herangezogenen Konfliktarten) sind in den einzelnen Phasen zu berücksichtigen?

---

<sup>83</sup> Vgl. Knobloch, Thomas (2012). S. 226.

<sup>84</sup> KPMG bezeichnet als Konfliktkosten alle Kosten, „die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen.“ KPMG (2009). Konfliktkostenstudie. S. 11. Quelle: [http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG\\_Konfliktkostenstudie.pdf](http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf) [Letzter Zugriff 23.11.2014, 22:39 Uhr].

- (2) Welcher möglichen Eskalationsdynamik unterliegen diese Konfliktarten?
- (3) Welche Konfliktkosten (auch Schadenshöhe) sind phasenbezogen bezüglich der identifizierten Konflikte zu erwarten?
- (4) Wie hoch ist die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit?

Die Ergebnisse, die sich aus der Beantwortung vorstehender Fragen ergeben, sind grafisch in einem CMRM-Modell zu verorten.<sup>85/86</sup> Hierzu sei auch auf die in **Kapitel 5.1, Abbildung 15** vorgenommene Clusterung der exemplarisch identifizierten Konfliktverteilung verwiesen, die eine mögliche Conflict-Map – eine Seite des CMRM-Modells – abbildet. In Abhängigkeit der Verortung ergibt sich der konkrete Steuerungsbedarf für das identifizierte Konfliktpotential. Dieser hat unter anderem auch Einfluss auf die Ausgestaltung des Maßnahmenkatalogs zur Konfliktprävention.

Für die Ableitung des konkreten Handlungsbedarfs heißt es, folgende Aspekte zu prüfen:

- (1) Welche konkreten Steuerungsmaßnahmen (konfliktpräventiv als auch konfliktakut) stehen prinzipiell zur Verfügung und sind zur Reduzierung des konkreten Konfliktpotentials zielführend?
- (2) Welche Steuerungsmaßnahmen sind unter den gegebenen zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie unter Berücksichtigung der erwarteten Schadenshöhe durch das identifizierte Konfliktpotential überhaupt sinnvoll und leistbar? (Kosten-/ Nutzenrechnung)
- (3) Welche Organisationsbereiche werden von den Steuerungsmaßnahmen berührt und müssen daher in die konkrete Maßnahmenausgestaltung mit einbezogen werden?

Vorstehende Ausführungen machen nochmals deutlich, dass Konfliktmanagement bzw. das hiermit im Zusammenhang stehende integrative KMS zum einen ein Andock-Tool ist, welches wie ein verzahntes System in einer Vielzahl der bestehenden und zur erfolgreichen Organisationsführung notwendigen Managementbereiche verankert und zum anderen integrativ und vernetzt zwischen den einzelnen Organisationsbereichen und deren Beteiligten angesiedelt werden muss.

---

<sup>85</sup> Vgl. Knobloch, Thomas (2012). S. 231

<sup>86</sup> Vgl. PWC / Europa Universität VIADRINA Frankfurt (Oder) (2013).



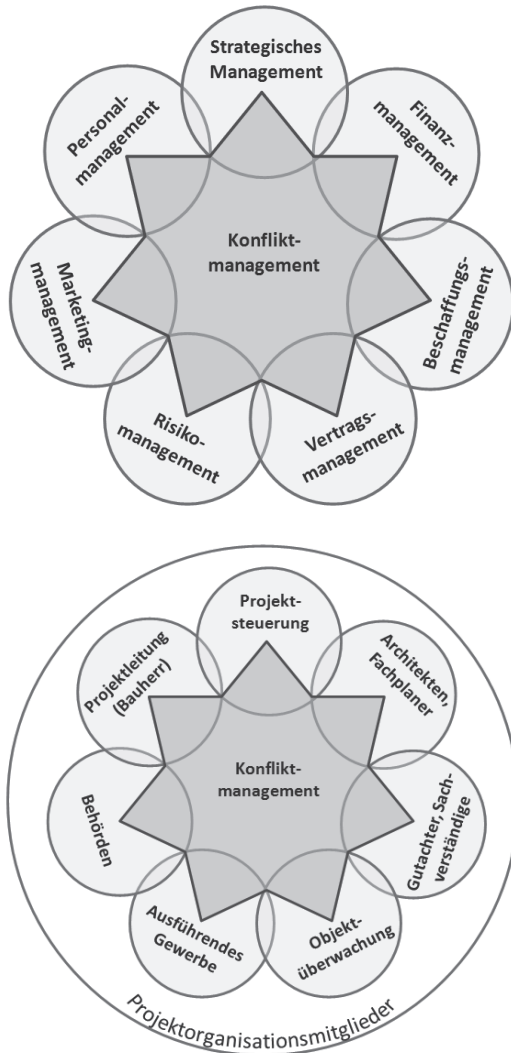


Abbildung 17: Konfliktmanagement als integratives Managementtool

Gerade aus seiner Verzahnung und damit der Wechselwirkung mit anderen Managementbereichen muss der aus der Konflikt- und Risikobetrachtung abgeleitete Handlungsbedarf systematisch geplant, umgesetzt und koordiniert werden. Zudem muss gerade aufgrund der Besonderheit von der Konstellation der Projektbeteiligten in Bauorganisationen berücksichtigt werden, dass eine erfolgreiche Implementierung des KMS auch der Bereitschaft und Unterstützung der beteiligten Einzelfirmen bedarf.

Im Ergebnis vorstehender Arbeitsschritte zur Identifizierung phasenbezogenen Konfliktpotentials wird sich im Folgenden nunmehr mit der möglichen Ausgestaltung konfliktpräventiver Maßnahmen auseinandergesetzt.

## **6.2. Ableitung von Maßnahmen zur Konfliktprävention**

Grundsätzlich soll Konfliktprävention unterstützend helfen, die positiven Synergieeffekte, die eine erfolgreiche kooperative Zusammenarbeit in der Projektorganisation ermöglicht, zu stärken und dadurch nutzbar zu machen.

Konfliktpräventive Maßnahmen lassen sich nach dem Verständnis der Verfasserin grundsätzlich in

- übergeordnete allgemeine Maßnahmen, also solche Maßnahmen, die auf die Einführung einer gemeinsamen Konfliktbearbeitungskultur abzielen sowie generell Konfliktpotential entgegensteuern und
- spezielle Maßnahmen, die sich auf die Reduzierung eines konkreten Konfliktpotentials beziehen,

unterteilen.

Da der Projektsteuerung<sup>87</sup> aufgrund ihres Leistungsbildes bereits eine hohe Verantwortung hinsichtlich der späteren Konflikanfälligkeit der Projektorganisation zukommt, sei an dieser Stelle angeregt, die generellen Qualifikationskriterien der Projektsteuerung um eine gezielte fachliche Ausbildung im Bereich der Konfliktprävention und -bearbeitung (u.a. mit dem Ziel der Konfliktsensibilisierung) zu

---

<sup>87</sup> Vgl. AHO (2014).

erweitern. Beispielsweise könnte dies ebenso als ein zertifizierter Weiterbildungslehrgang durch den DVP e.V. angeboten werden.

Auf Grundlage der eingangs formulierten Unterteilung konfliktpräventiver Maßnahmen werden im Folgenden mögliche Lösungsansätze erarbeitet. Sie stellen gedankliche Ansatzpunkte dar, die unter Berücksichtigung der konkreten Rahmenbedingungen eines Projektes dann den sich hieraus ergebenden Erfordernissen angepasst werden müssen.

### a) Übergeordnete Maßnahmen der Konfliktprävention

Bereits in der Aufstellung des Führungsteams auf Seiten des Auftraggebers und später auch bei der Beauftragung der Projektsteuerung verbirgt sich konfliktpräventives Potential.

- Berücksichtigung grundsätzlicher – sowohl erlernbarer als auch angeborener emphatischer – Sozial- und Konfliktkompetenz bei der Auswahl der Führungskräfte.
- Förderung der Führungskompetenz unter Berücksichtigung der Linking Skills<sup>88</sup> aus dem Team Management.<sup>89/ 90/ 91</sup>
- Etablierung eines Frühwarnsystems durch Einsatz von Konfliktdetektoren.<sup>92</sup>
- Schaffung eines gemeinsamen Konfliktverhaltens und kooperativer Konfliktbearbeitungsbekenntnis<sup>93</sup> im Projekt, durch Vereinbarung projektbezogener einzelauftragsübergreifender Conflict Policy Codex für Unternehmen<sup>94</sup> oder Corporate Pledges. Ebenso können die Empfehlungen zur

---

<sup>88</sup> Begriff aus dem Team Management (TM) / Bestandteil des Team Management Systems: „*Im System des Team Management Systems sind Linking Skills die Fähigkeit des Teamleiters und der Teammitglieder, miteinander zu kommunizieren, zu kooperieren und als Team integriert zu handeln.*“ Quelle: <http://www.tms-zentrum.de/tms-akademie/profile/linking-skills-profil.html> [Letzter Zugriff: 25.05.2015; 16:07 Uhr].

<sup>89</sup> Vgl. Bruhn, Manfred / Reichwald, Ralf (2005). S. 132.

<sup>90</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014). S. 46, Abb. 2.1.

<sup>91</sup> Vgl. Löbel, Sven (2014).

<sup>92</sup> Die Aufgabe des ebenfalls auf dem Gebiet der Radartechnik anzutreffenden Konfliktdetektors wird mit den übertragbaren Worten beschrieben „...*Erfassen einer Interferenz zwischen einem reflektierten Signal und einem oder mehreren empfangenen Signalen*“. Quelle: <https://www.google.com.tr/patents/EP0954757B1?cl=de> [Letzter Zugriff: 06.01.2017; 16:34 Uhr].

<sup>93</sup> Vgl. Böhm, Reinhard (2003). S. 35.

<sup>94</sup> Entwickelt durch die Gesellschaft zur Förderung der Conflict Policy Codices in Europa e.V. – siehe auch [www.conflict-codex.eu](http://www.conflict-codex.eu).

Konfliktmanagementvereinbarung<sup>95</sup> aus der DIS-Konfliktmanagementordnung 10 (KMO) übernommen werden.

- Etablierung einer gemeinsamen Kommunikations- und Besprechungskultur unter Berücksichtigung der sachlich-gedanklichen, organisatorisch-methodischen sowie psychosozialen Prozessebenen<sup>96</sup> von Besprechungen.
- Schaffung von Projektverbundenheit durch Teilen gemeinsamer Erfolge (z.B. Erreichung wichtiger Projektmeilensteine) und angemessene Würdigung der Arbeit der einzelnen Projektbeteiligten durch die Projektleitung.
- Multiperspektivische Projektplanung. Bei der Strukturierung und Entwicklung der Ablaufprozesse des Projektes werden durch die zuständigen Bearbeiter auch Perspektivwechsel vollzogen, um die Effizienz und Realisierbarkeit aus den verschiedenen Blickwinkeln der Projektbeteiligten (Berücksichtigung der Bedürfnisse und wirtschaftlichen Interessen der beteiligten Einzelunternehmen) zu hinterfragen.
- Einsatz projektbegleitende Dispute Boards, wobei aufgrund der Vielzahl der Vertragskonstellationen sichergestellt werden sollte, dass zumindest eine sachverständige und unabhängige Person als Bindeglied und Wissensträger in allen Gremien vertreten ist.

## **b) Spezielle Konfliktpräventionsmaßnahmen**

Spezielle Konfliktpräventionsmaßnahmen orientieren sich an den in der Konflikt-Risiko-Analyse herausgearbeiteten Konfliktverteilungen. Mit Verweis auf die in Abbildung 15 dargestellte Konfliktverteilung bedeutet dies, dass beispielsweise gezielte Maßnahmen zur Reduzierung von Zuständigkeitskonflikten initiiert werden müssen. Dies umfasst die Aufgabe, den Raum für mögliche Missverständnisse und Unklarheiten, die neben Zuständigkeitskonflikten auch einer Vielzahl der in der Konflikt-Map ebenfalls mit relativ hoher Eintrittswahrscheinlichkeit verorteten Verteilungs- sowie Vergütungskonflikten zugrunde liegen, so gering wie möglich zu halten. Konkret sind folgende Maßnahmen denkbar:

- Sicherstellung eines transparenten Schnittstellenmanagements:<sup>97</sup> klare Rollen- und Aufgabenverteilung in Anlehnung an die Vorgaben der DIN 69901-2:2009-01<sup>98</sup> (Erstellung des Projektstrukturplanes, Beschreibung

---

<sup>95</sup> Vgl. DIS (O. J.).

<sup>96</sup> Vgl. Ballreich, Rudi (2013). S. 170.

<sup>97</sup> Vgl. Bruhn, Manfred / Reichwald, Ralf (2005). S. 132ff.

<sup>98</sup> Vgl. DIN e.V. (HRSG.) (2009-T2). S. 35f.

von Arbeitspaketen, Ableitung konkreter Vorgänge<sup>98</sup>). Bei sich überschneidenden Aufgabenbereichen ist eine eindeutige Schnittstellenregelung zwischen den Leistungsgrenzen sicherzustellen, um spätere Zuständigkeitskonflikte aufgrund von Doppelbeauftragungen oder fehlender Leistungsabdeckung zu umgehen<sup>99</sup>.

- Eindeutige Leistungs- und Aufgabenbeschreibung. Einer genauen Aufgabendefinition der einzelnen Projektbeteiligten können Vorlagen, wie die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), die AHO-Hefte sowie das Standardleistungsbuch als Grundlage für die Beschreibung des auszuführenden Bausolls zugrunde gelegt werden. Es muss sichergestellt werden, dass die Erwartungshaltung an die zu erbringende Leistung auftraggeberseitig so hinreichend beschrieben ist, dass sie der Auftragnehmer so eindeutig auch verstehen und nachvollziehen kann und muss. Je genauer die Erwartungen beschrieben werden, desto weniger Konfliktpotential kann sich aus differierenden Erwartungshaltungen der Projektbeteiligten generieren.

Des Weiteren eignen sich folgende Maßnahmen darüber hinaus auch zur Reduzierung der in den ersten vier Projektphasen ebenfalls mit einer erhöhten Eintrittswahrscheinlichkeit bewerteten Ziel-, Strategie- und Beziehungskonflikte:

- Ausschreibung fairer Vertragsentwürfe im Hinblick auf eine kalkulierbare Risikoverteilung als Maßnahme zur Reduzierung späterer Ziel-, Strategie-, Zuständigkeits- und Vergütungskonflikte.
- Vergabe der Leistungen an das wirtschaftlich passendste und nicht zwingend preiswerteste Angebot als Maßnahme zur Reduzierung späterer Ziel-, Strategie-, Zuständigkeits- und Vergütungskonflikte: Entwicklung eines Bewertungs- und Entscheidungssystem, welches vor allem für Aufträge mit Leitungsaufgaben neben fachlichen Kriterien auch die Bewertung der Erfüllung der Anforderungen an die Sozial- und Konfliktkompetenz erlaubt.
- Angemessene Identifizierung und Berücksichtigung von externen und internen Stakeholdern<sup>100</sup> zur Konfliktprävention für Ziel- und Beziehungs-

---

<sup>99</sup> Vgl. Diederichs, Claus (2006). S. 144ff.

<sup>100</sup> Als Projektbeteiligte, auch Stakeholder, werden alle Personen, Personengruppen oder Institutionen verstanden, die innerhalb (intern) oder außerhalb (extern) eines Projektes Berührungspunkte mit diesem vor, während oder nach der Realisierung der Projektbaumaßnahme aufzeigen.

konflikte sowie auch intrapersonelle Konflikte. Die DIN 69901-5:2009-01 gibt hierzu mit der Stakeholderanalyse eine mögliche Vorgabe.<sup>101</sup>

- Frühzeitiges Intervenieren bei nicht funktionierenden menschlichen Konstellationen als Präventionsmaßnahme für Beziehungskonflikte.<sup>102</sup> In Abhängigkeit der Konfliktparteien, des Konfliktgegenstandes sowie der hierarchischen Ebene, in der sich der Konflikt abspielt, können vom Gespräch über eine Mediation bis hin zum Trennen der Personen (z.B. Schnittstellen reduzieren oder Mitarbeit im Projekt aufkündigen und durch eine andere Person ersetzen) alles geeignete Präventionsmaßnahmen darstellen.

Die dargestellten Maßnahmen zur Konfliktprävention stellen eine Auswahl möglicher Alternativen dar, die in Abhängigkeit der konkreten Projekteinflüsse um weitere Maßnahmen zu ergänzen sind.

Neben der Umsetzung konfliktpräventiver Maßnahmen ist auch die Vorbereitung und Ausgestaltung der Komponenten eines KMS erforderlich, um nicht über die Konfliktprävention abgedeckte Konfliktfälle einer möglichst frühen, effizienten und bestmöglichen Konfliktbearbeitung zuzuführen. Nachfolgendes Kapitel setzt sich daher mit diesen durch das Viadrina-Komponenten-Modell (2013) beschriebenen Komponenten auseinander.

### **6.3. Ausgestaltung der Konfliktmanagementsystem-Komponenten**

Die Effizienz eines KMS zeichnet sich gemäß Richter<sup>103</sup> durch drei Bedingungen aus: das Vorhandensein einer übergeordneten Gesamtsteuerung des Systems, der Schaffung bzw. Entwicklung der einzelnen Elemente des KMS und deren Vernetzung mit den bestehenden Elementen sowie der Installation eines systematischen Fallmanagements. Von der Arbeitsweise des Systemdesigners fordert Faller<sup>104</sup> die vier Grundorientierungen Ressourcenorientierung, Prozessorientierung,

---

<sup>101</sup> Vgl. DIN e.V. (HRSG.) (2009-T5). S. 18, Pkt. 3.102.

<sup>102</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014). S. 170ff.

<sup>103</sup> Vgl. Richter, Jan (O. J.).

<sup>104</sup> Vgl. Faller, Kurt (2012). S. 11ff.

Beteiligungsorientierung sowie Transfer-orientierung. Entsprechend sind die dargestellten Anforderungen auch bei der Ausgestaltung der einzelnen Komponenten des in **Kapitel 3.5** bereits vorgestellten Viadrina-Komponenten-Modells (2013) zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden diese Komponenten im Einzelnen betrachtet und ihre Ausgestaltung im Hinblick auf temporär angelegte Bau-Projektorganisationen untersucht.

### 6.3.1. Herausarbeitung von Konfliktaufstellen

Die wesentlichen Charakteristika der KMS -Komponente „Konfliktaufstellen“ des Viadrina-Modells seien mit Bezugnahme auf die Studienergebnisse von PwC / EUV und dem hier zugrundeliegenden Kontext zu Bauprojektorganisationen nachfolgend einleitend zusammengefasst.<sup>105/106/107</sup>

#### **Komponente: Konfliktaufstelle(n)**

##### ***Leitfrage:***

„Welche Stelle / Position ist für den Erstkontakt im Falle eines aufgetretenen Konfliktes vorzusehen?“

##### ***Ziele / Funktionen:***

Frühzeitige Erfassung auftretender Konflikte  
Bereitstellung von Ansprechpartnern mit entsprechend geschulter Kompetenz  
Transparente Unterstützung bei der Richtungswahl für die Auswahl des bestgeeigneten Verfahrens zur Konfliktbearbeitung

##### ***Qualitätskriterien:***

Existenz und Bekanntheit dieser Konfliktaufstellen sowie derer Funktion  
Niedrigschwellige Erreichbarkeit  
Angemessenheit zwischen Anzahl der Konfliktaufstellen sowie Art und Anzahl der abzudeckenden Organisationsbereiche und Konflikte  
Passgenauigkeit und Nachvollziehbarkeit der Aufnahme und Weiterverweisung

<sup>105</sup> Vgl. Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014). S. 22ff.

<sup>106</sup> Vgl. PWC (2011) S. 18ff.

<sup>107</sup> Vgl. PWC / Europa Universität VIADRINA Frankfurt (Oder) (2013). S. 61 ff.

**Komponente: Konfliktaulaufstelle(n)**

des Konfliktes

***Mögliche Elemente für Konflikte im Team / am Arbeitsplatz sowie zwischen Projektorganisation und von ihr beauftragten Einzelunternehmen:***

Konfliktberater, Konfliktnavigator, Mobbingbeauftragter, Projektleiter, Projektsteuerung, Rechtsabteilung, externe projektbegleitende Anwälte mit Mediationsausbildung

Tabelle 3: Wesentliche Charakteristika der Komponente Konfliktaulaufstelle (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV<sup>7105/106/107</sup>)

Für ein frühzeitiges Erfassen von Konflikten und eine mögliche Etablierung eines Konflikt-Frühwarnsystems ist der Einsatz von Konfliktdetektoren als Erweiterung der Konfliktaulaufstellen sinnvoll. Vorstellbar ist, dass Personen, die regelmäßig an Projekt- und Baubesprechung teilnehmen (nach einer entsprechenden Schulung) mögliche Konflikte, deren Potentiale sich oftmals gerade in Besprechungen abzeichnen, frühzeitig identifizieren und einer Bearbeitung zuführen können. Sie können gerade gegenüber den Projektbeteiligten auch als Promotoren für das KMS eingesetzt werden.

Konfliktaulaufstellen in Bauprojektorganisationen sind in Abhängigkeit der vorbeschriebenen projektspezifischen Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Projektorganisationsebenen und -bereichen vorzusehen. Dies ist neben der zeitlichen und räumlichen Ausgestaltung von Projektorganisationen auch aufgrund der zu berücksichtigenden Verschiedenartigkeit der Projektbeteiligten erforderlich, um die Akzeptanz und Nutzung der Konfliktaulaufstellen zu gewährleisten (u.a. Reduzierung von Zugangshemmungen). Mehrere Ansprechpartner sind auch deshalb notwendig, um zu vermeiden, dass in einem Konfliktfall die Konfliktbearbeitung daran scheitert, dass die Konfliktaulaufstelle selbst Bestandteil des Konfliktes ist.

Zur angemessenen Berücksichtigung der möglichen räumlichen Konstellationen von Projektorganisationen ist sicherzustellen, dass die Konfliktaulaufstellen auch über E-Mail, Intranet und / oder telefonisch zu erreichen sind.



Die als Konfliktauflöserinnen tätigen Personen müssen ihrem Wirkungsschwerpunkt entsprechend geschult und zudem in der Lage sein, die einzelnen Konfliktbewältigungsstrategien zu erkennen<sup>108</sup>, um die Handlungsweisen und -muster der Konfliktbetroffenen besser nachvollziehen und sie persönlichkeitsbezogen beraten zu können.

---

<sup>108</sup> Für weiterführende Informationen: Böhm, Reinhard (2003) S. 22ff.

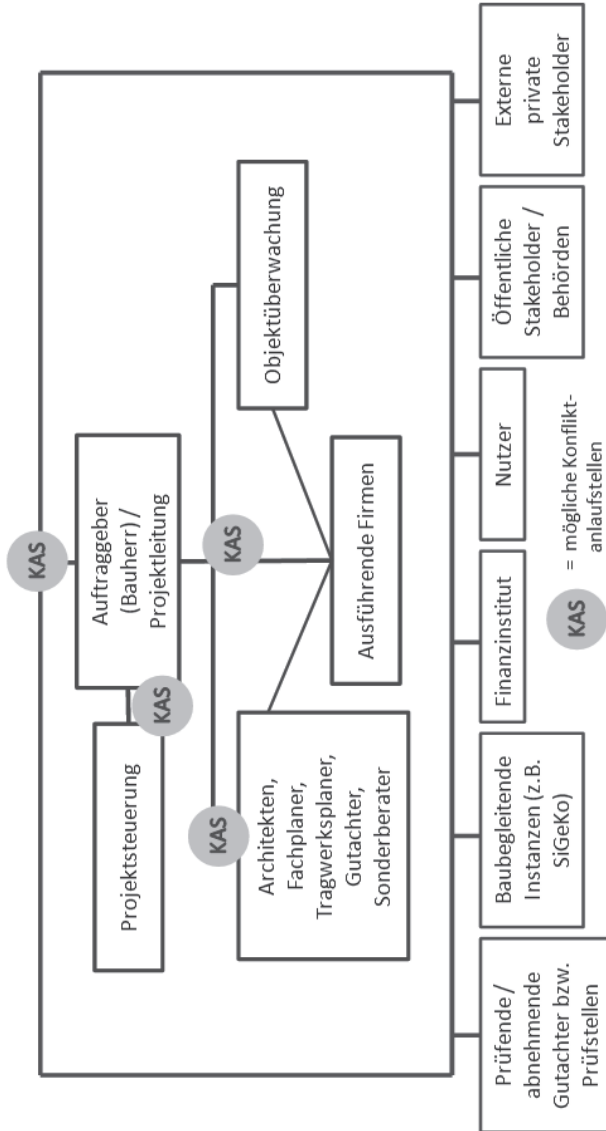


Abbildung 18: Mögliche Verortung von Konflikthanlaufstellen in Bauprojektorganisationen

Gemäß Abbildung 18 kann eine Konfliktauflösungsstelle sinnvoll

- in der Schnittstelle zum sekundären Organisationsgefüge installiert werden, um hier auftretende Konflikte (beispielsweise mit Stakeholdern oder Nutzern) möglichst frühzeitig einer konstruktiven Konfliktbearbeitung zuführen zu können.
- in der Ebene der Projektsteuerung / Projektleitung des primären Organisationsgefüges geschaffen werden, vor allem als Zugang bei Ziel-, Zuständigkeits- und Verteilungskonflikten.
- als eigenständige Stellen für Konflikte im Bereich der Planung installiert werden, die neben der Konfliktbearbeitungskompetenz auch über fachliche Kompetenz in Bezug auf Planungsfragen verfügt.
- als unabhängige Stelle für Konflikte in der Ausführungsphase geschaffen werden, da hier aufgrund der multikausalen Zusammenhängen oft sowohl die ausführenden Firmen, die Objektüberwachung und Planer als auch der Auftraggeber, die Projektsteuerung und baubegleitende Instanzen in die Konflikte involviert sein können.

Auftraggeber können, sofern sie selber keine eigenen, entsprechend qualifizierten Mitarbeiter im Projekt einsetzen können, die für die Besetzung der Stellen notwendigen, geschulten Personen auch als Vorgabe in dem auszuschreibenden Leistungsbild der Projektsteuerung verankern und / oder über die Beauftragung von externen Fachleuten abdecken. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass die Personen, die die Konfliktauflösungsstelle ausgestalten, möglichst langfristig über den geplanten Projektzeitraum hinweg im Projekt präsent sind, um Vertrauen aufbauen und Stabilität vermitteln zu können. Je nach Projektgröße, Laufzeit und zur Verfügung stehendem Budget kann auch die Nutzung institutionalisierter Konfliktauflösungsstellen als Alternative geprüft werden.

### **6.3.2. Schaffung eines Leitfadens zur systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl**

Hauptanliegen von Konfliktmanagementsystemen ist es, den zu bearbeitenden Konflikt unter Berücksichtigung bestehender Rahmenbedingungen dem für ihn bestgeeigneten Konfliktbearbeitungsverfahren zuzuführen. Um diesen Auswahlprozess zum einen nachvollziehbar und transparent und zum anderen effizient und zielorientiert gestalten zu können, müssen Vorgaben für eine systematische

Maßnahmen- und Verfahrenswahl geschaffen werden. Wesentliche Kenngrößen, die die KMS-Komponente „systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl“ des Viadrina-Modells umschreiben, seien zunächst wiederum in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV zur Einleitung im Überblick dargestellt<sup>105, 106, 107</sup>.

### **Komponente: Systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl**

#### **Leitfrage:**

„Wie gelangt der Konflikt zunächst zu der passenden Maßnahme bzw. gegebenenfalls in das jeweils passende Verfahren?“

#### **Ziele / Funktionen:**

- Kriteriengeleitete, nachvollziehbare Maßnahmen- und Verfahrenswahl

#### **Qualitätskriterien:**

- Existenz eines auf Art und Dynamik der identifizierten, regelmäßig auftretenden Konflikte (Konfliktpotentiale) zugeschnittenen Maßnahmen- und Verfahrensspektrum
- Klar strukturierte, eindeutige sowie differenzierte Auswahlkriterien und -prozesse
- Transparente, stimmige Aufbereitung und Weiterleitung des Konfliktes als Vorbereitung für die Konfliktbearbeitung

#### **Mögliche Elemente für Konflikte im Team / am Arbeitsplatz sowie zwischen Projektorganisation und von ihr beauftragten Einzelunternehmen:**

Eskalationsklauseln in Verträgen (als Gegenstand konfliktpräventiver Maßnahmen), Kriterienkataloge / Checklisten, Ablaufschemata, Computerbasierte Auswahlssysteme, Konfliktmanagement-Verfahrensordnung

Tabelle 4: Wesentliche Charakteristika der Komponente Systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV<sup>105/106/107</sup>)

Ein Konflikt wird nach Polzin / Weigl<sup>109</sup> im Wesentlichen von den vier Konfliktkomponenten Konfliktursachen, Konfliktbeteiligten sowie deren Konfliktverhalten und Einstellungen und Wahrnehmungen / Annahmen zum Konflikt beeinflusst. Die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl sollte daher mit einem strukturierten Konfliktgespräch einhergehen, welches die grundsätzlichen

<sup>109</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014). S. 153.

Erwartungshaltungen die einzelnen Konfliktparteien an die Konfliktbearbeitung klärt und idealer Weise eine Lösung im Win-Win-Spektrum findet.<sup>110</sup>

So können aus ganz verschiedenen Ursachen und aus unterschiedlichen Motivationen heraus bei prinzipiell gleichen Konfliktarten dennoch ganz andere Konfliktstrategien im Umgang mit dem Konflikt seitens der Parteien favorisiert werden.<sup>111</sup> Gerade aufgrund dieser Einzigartigkeit hat sich die Verfasserin entschieden, an dieser Stelle bewusst keine eindeutige Zuordnungen zwischen Konfliktarten und bestgeeigneten Konfliktbearbeitungsverfahren anzubieten, um nicht den Eindruck von „klaren Zuordnungsverhältnissen“ zu vermitteln. Vielmehr soll anhand einer systematischen Vorgehensweise die Grundlagen geschaffen werden, das Verfahren zu ermitteln, welches den Bedürfnissen der Konfliktparteien am ehesten gerecht wird.

Die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl ist ein mehrstufiger Prozess der Entscheidungsfindung. Grundlage für eine systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl kann eine Matrix aus zur Verfügung stehender Konfliktbearbeitungsverfahren und strukturierter Auswahlkriterien bilden. Eine solche wurde durch die Verfasserin als Vorlage erarbeitet und ist als Modell in Anhang 7 abgebildet. Sie orientiert sich in ihrem Aufbau an den vier Bearbeitungsphasen Verhandlung, Vermittlung / Schlichtung, Schiedsverfahren sowie gerichtliche Verfahren. Jedes der Verfahren ist bezüglich festgelegter Auswahlkriterien bewertet und kann somit der systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl als Werkzeug zugrunde gelegt werden. Bei der Bearbeitung können im Rahmen der stufenweise detaillierteren Abfrage der festgelegten Auswahlkriterien geeignete Filter gesetzt werden, die im Ergebnis dann ein geeignetes Verfahrensspektrum bzw. das bestgeeignetste Konfliktbearbeitungsverfahren ausweisen. Nachfolgende Darstellung bildet einen Leitfaden für die möglichen Abfragestufen einer systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl ab.

---

<sup>110</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014). S. 176.

<sup>111</sup> Diese Konfliktstrategien können im Hinblick auf ihre Zielausrichtung in Anlehnung an die Ausführungen von Polzin / Weigl in die Strategien Konfliktunterdrückung (Konflikte werden ignoriert und verleugnet), Konfliktakzeptanz (Akzeptanz von Konflikten als normaler Interaktionsbestandteil) sowie Konfliktlösung (Anerkennung von Konflikten) unterschieden werden, wobei sich nur die letzten beiden Konfliktstrategien einer konstruktiven Konfliktbearbeitung zuführen lassen. Vgl.<sup>110</sup>

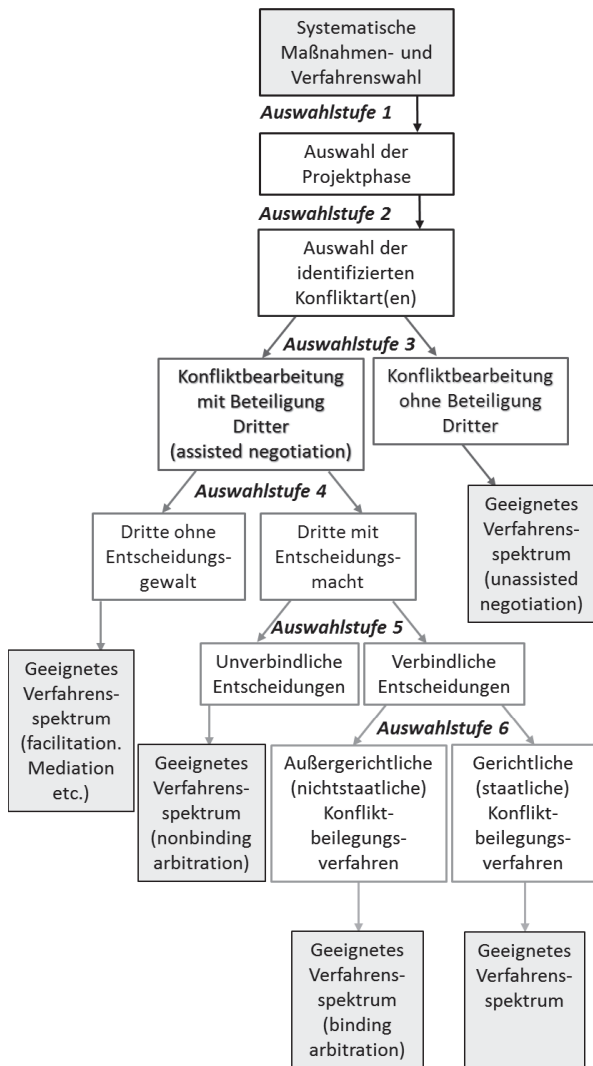


Abbildung 19: Leitfaden für eine systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl

Die im Ergebnis der Abfrage verbleibenden geeigneten Verfahren sind mit Hilfe weiterer Evaluierungsmethoden wie z.B. dem Entscheidungsbaumverfahren im Hinblick auf ihre Effizienz und Passgenauigkeit zu prüfen und nach entsprechender Feinabstimmung<sup>112</sup> und Anpassung an die bestehenden Bedürfnisse auszuwählen oder als Kombination verschiedener Verfahren herzuleiten.

Nicht jedes der in der Verfahrensmatrix aufgeführten ADR-Verfahren muss jedoch zwingend auf eine Streitbeilegung ausgerichtet sein. Das Ziel der Anwendung einzelner Verfahren kann auch in der Verbesserung der Bewertung und realistischeren Wahrnehmung der tatsächlichen durchsetzbaren Situation eines Konfliktes als Grundlage für weiterführende Verhandlungen und Konfliktbearbeitungen bestehen.<sup>113</sup>

Grundsätzlich sollte sich die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl bei der Prüfung der zeit- und kostengünstigsten Verhandlungsverfahren beginnen. Erst als letzte Stufe – und als Nichteinigungsalternative – sollte der Einsatz von Gerichtsverfahren verstanden werden.<sup>114</sup>

Es kann jedoch in Bauprojekten ebenso erforderlich sein, eine kurzfristige bindende Entscheidungsvorgabe herbeizuführen, um keinen kostenintensiven Projektstillstand zu riskieren. Auch solche Rahmenbedingungen müssen bei der systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl abgebildet und adäquat berücksichtigt werden.

### 6.3.3. Konfliktbearbeitung

Eine weitere Komponente des Viadrina-Modells (2013) stellt die Konfliktbearbeitung dar. Einleitend vorweggestellt als „gedankliches Gelände“ seien zunächst wiederum die Studienergebnisse von PwC / EUV<sup>105/106/107</sup> zu den vier Kernthemen Leitfrage, Ziele / Funktion, Qualitätskriterien und mögliche Elemente zur Beschreibung der KMS –Komponente.

---

<sup>112</sup> Vgl. Dr. Priebe, Christoph F. (2009).

<sup>113</sup> Vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (AT) (2005). S. 13.

<sup>114</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). S. 268.

**Komponente: Konfliktbearbeitung**

**Leitfrage:**

„Welche Kompetenzträger sind für die jeweiligen Verfahren vorzusehen?“

**Ziele / Funktionen:**

- Durchführung der ausgewählten Konfliktbearbeitungsmaßnahmen bzw. –verfahren durch angemessen qualifizierte und erfahrene Verfahrensexperten
- Sicherstellung / Gewährleistung der Verfügbarkeit dieser Spezialisten zur Maßnahmen- bzw. Verfahrensdurchführung

**Qualitätskriterien:**

- Sicherstellung der Einhaltung der verfahrensspezifischen qualifikationsbezogenen Anforderungen seitens der Akteure einschl. regelmäßiger Weiterbildungen
- Schaffung einer sinnvollen Verhältnismäßigkeit zwischen Anzahl den zur Verfügung stehenden Verfahrensexperten (Poollösung) und der zu erwartenden bzw. faktischen Anzahl / Arten von Konflikten
- Einzelfallbezogene Vorbereitung: Anpassung, Reflexion der eigenen Rolle sowie der methodischen Vorgehensweise seitens des jeweiligen Konfliktbearbeiters

**Mögliche Elemente für Konflikte im Team / am Arbeitsplatz sowie zwischen Projektorganisation und von ihr beauftragten Einzelunternehmen:**

Inhouse-Mediatorenpool,

Auswahlliste externer Mediatoren, Sachverständiger sowie Schiedsgutachter

Tabelle 5: Wesentliche Charakteristika der Komponente Konfliktbearbeitung (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV<sup>105/106/107</sup>)

Die Verfahrensauswahl an sich stellt noch nicht einen als fair und positiv sowie als qualitativ wahrgenommenen Konfliktbearbeitungsprozess sicher. Hierzu gehört als ebenso wichtiger Aspekt die Sicherstellung der entsprechend erforderlichen Qualifikation und Kompetenz des / der verfahrensleitenden Experten. Kompetenz bildet sich mit Verweis auf die Ausführungen von Kreuzer<sup>115</sup> aus Zusammenspiel von Erfahrung, Wissen, Werte und Willen. Diese erfahrenen

<sup>115</sup> Vgl. Kreuzer, Karl / Robrecht, Thomas / Erpenbeck, John (2012). S. 159.



Experten können grundsätzlich sowohl aus den eigenen Reihen als auch über externe Dienstleister generiert werden. Für Bauprojektorganisationen, die für einen zeitlich relativ begrenzten Zeitraum gebildet werden und in denen der Auftraggeber nicht zwingend regelmäßig selbst Bauprojekte umsetzt, lohnt sich oftmals der Kosten-Nutzen-Aufwand (auf das Projekt bezogen) nicht, eigene Spezialisten speziell aus- und weiterbilden zu lassen. Zudem ist der zeitliche Aspekt dieser Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ebenfalls im Kontext mit der Projektlaufzeit zu prüfen.

Sofern der Auftraggeber die angemessenen qualifizierten und erfahrenen Verfahrensexperten nicht aus den eigenen Reihen generieren kann, besteht die Möglichkeit, diese als externe Dienstleistung auszuschreiben. Neben der Beauftragung der erforderlichen Qualifikationen im Leistungsumfang der Projektsteuerungsleistungen bildet auch die Inanspruchnahme der Verfahrensexperten entsprechender Fachverbände eine sehr gute Alternative.

Für die mit Begleitung Dritter erfolgenden **Verhandlungs- und Vermittlungsverfahren**, in denen vor allem Mediatoren zu Einsatz kommen, kann mit Bezug zum Baukontext zur Auswahl eines geeigneten Experten beispielsweise der über das Internet angebotene Mediatorenpool des Verbandes der Baumediatoren<sup>116</sup> herangezogen werden. Dieser Pool umfasst Fachanwälte, Sachverständige, Architekten und Ingenieure, die sich nach den qualitativen und fachlichen Vorgaben des Verbandes sowie unter Beachtung der Vorgaben des §5 des Mediationsgesetzes<sup>117</sup> zum Baumediator bzw. Wirtschaftsmediator mit Schwerpunkt Bau- / Immobilienwirtschaft qualifiziert haben und regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen nachweisen müssen. Hierdurch soll die bleibende Qualität der Qualifikation der Mitglieder sichergestellt werden.

---

<sup>116</sup> Weiterführende Informationen unter: <http://www.verband-der-baumediatoren.de/mediatorenpool> [Letzter Zugriff: 05.01.2017; 00:25 Uhr].

<sup>117</sup> Vgl. O.V. (2012).

Alternativ kann auch auf die über das Internet zugänglichen DBV-Liste für Streitlöser (Ingenieure) zur Streitlösungsordnung für das Bauwesen (SL Bau) zurückgegriffen werden.<sup>118</sup>

Für eine nachvollziehbare und transparente prozessuale Durchführung von **Schlichtungs- und Schiedsverfahren** (nonbinding / binding arbitration) sind unter anderem entsprechend qualifizierte Einzel-Adjudikatoren bzw. aus Adjudikatoren zusammengesetzte Dispute Boards zu bestimmen. Um auch hier ein hohes qualitatives Niveau sicherzustellen, kann auf die FIDIC-Liste der deutschen Adjudikatoren, die durch den Verband beratender Ingenieure (VBI) geführt wird, zurückgegriffen werden. Alle zwei Jahre müssen auch die hier gelisteten Adjudikatoren die Gültigkeit ihrer Qualifikationen nachweisen.

Bei Erfordernis speziell qualifizierter Sachverständiger kann zudem auf die nach Vereidigungsfachgebieten geführten Listen der Industrie- und Handelskammer sowie der Handwerkskammern zurückgegriffen werden.

Aufgrund der hohen Anforderungsstandards zur Aufnahme und Verbleib in vorstehend aufgeführten bauspezifischen Expertenlisten kann die Nutzung dieser Listen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Erfahrungsschwerpunkte (bspw. auf Planung, auf Bauausführung oder auf Baubetrieb / Bauwirtschaft ausgerichtet), ggf. bereits als Anlagen für die im Rahmen der Vertragsschließung zu berücksichtigende projektphasenorientierte kooperative Konfliktbearbeitungsklausel nur empfohlen werden. Gerade um die Qualität der Konfliktbearbeitung bestmöglich sicherstellen zu können, ist aus Sicht der Verfasserin die Nutzung der „fremd-qualitätsüberwachten“ Experten eine gute und kostengünstige Alternative für temporäre Bauprojektorganisationen.

Ebenso bietet die Industrie- und Handwerkskammer eine kostenpflichtige Benennung eines Schiedsgutachters an. Hierzu ist ein entsprechendes Anschreiben mit einer kurzen Sachverhaltsdarstellung zu überreichen.

---

<sup>118</sup> Weiterführende Informationen unter:  
[http://www.betonverein.de/upload/pdf/Verein/Streitlser\\_Ingenieure.pdf](http://www.betonverein.de/upload/pdf/Verein/Streitlser_Ingenieure.pdf) [Letzter Zugriff: 05.01.2017; 00:26 Uhr].

Lediglich bei **Gerichtsverfahren** gibt es keine Auswahlmöglichkeit des zuständigen Richters und somit keine personell-qualitative Gestaltungsmöglichkeit. Auch dies sollte ein Grund sein, Gerichtsverfahren als möglichst letzte Option zu verstehen.

Zur Sicherstellung der Verfügbarkeit der jeweiligen Verfahrensexperten empfiehlt es sich, nach der frühzeitigen vertraglichen Vereinbarung der alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren und sinnvoller Weise auch der namentlichen Benennung der für die bevorzugten Verfahrensarten einzusetzenden qualifizierten Konfliktbearbeiter, diese zu einem Kick-off-Gespräch einzuladen oder sie schriftlich über ihre Benennung sowie das Projekt, den geschlossenen Vertragsinhalt (Leistungsumfang) und den geplanten Leistungszeitraum in Kenntnis zu setzen.

### 6.3.4. Verfahrensstandards

Die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der einzusetzenden Verfahren bedingt wesentlich ihre Akzeptanz. Einleitend seien die wesentlichen Charakteristika dieser KMS-Komponente des Viadrina-Modells (2013) mit Bezugnahme auf die Studienergebnisse von PwC / EUV in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst<sup>105/106/107</sup>:

#### **Komponente: Verfahrensstandards**

##### ***Leitfrage:***

„Wie wird der Verfahrensablauf sowie die Rolle des Konfliktbearbeiters beschrieben und koordiniert?“

##### ***Ziele / Funktionen:***

- Sicherstellung definierter und transparenter Verfahrensabläufe
- Gewährleistung einer realistischen Erwartungshaltung der Konfliktparteien an den Ablauf bzw. die Ausgestaltung des Verfahrens sowie die Rolle des Konfliktbearbeiters

##### ***Qualitätskriterien:***

- Existenz und Einhaltung definierter und spezifischer Verfahrensstandards
- Ausrichtung der Verfahrensstandards an projektspezifischen und ethischen Leitlinien unter Nutzung der Erfahrungen aus externen Referenzsystemen
- Verfahrensstandards müssen transparent und verständlich und somit

**Komponente: Verfahrensstandards**

nachvollziehbar, praktikabel sowie handlungsleitend formuliert sein

**Mögliche Elemente für Konflikte im Team / am Arbeitsplatz sowie zwischen Projektorganisation und von ihr beauftragten Einzelunternehmen:**

Leitbild / Leitlinien für Inhouse-Mediatorenpool, Projektinterne Richtlinien, Mediationsstandards des BM e.V., ADR-Rules der ICC, Institutionelle Verfahrens-Ordnungen (DIS, ICC), SL Bau, SOBau, AO-Bau, FIDIC-Verträge

Tabelle 6: Wesentliche Charakteristika der Komponente Verfahrensstandards  
(Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV<sup>7105/106/107</sup>)

Wie bereits festgestellt sollte der Prozess der Konfliktbearbeitung an der Erfüllung der Transparenz- und Gerechtigkeitsvorstellungen ausgerichtet sein, die von Polzin / Weigl<sup>119</sup> ergänzend mit den Einzelparametern Vertraulichkeit, Gewaltfreiheit, Allparteilichkeit, Freiwilligkeit und Offenheit sowie die Ausrichtung der Lösungsfindung im Korridor der Win-Win-Optionen beschrieben werden.

Mit der Schaffung von standardisierten Verfahren setzen sich bereits diverse Organisationen auseinander, wie beispielsweise die Verfahrensordnungen der Deutschen Gesellschaft für Baurecht e.V. (DGfBR) und des Deutschen Beton- und Bautechnikvereins e.V. (DBV), der Arbeitsgemeinschaft für Bau- und Immobilienrecht im DeutschenAnwaltVerein sowie des Deutschen Baugerichtstags e.V. zeigen.

Ebenso wichtig für die Transparenz und somit Akzeptanz des operativen Konfliktbearbeitungsprozesses bei den Konfliktbeteiligten ist auch ein verständlicher standardisierter Ablauf. Nachfolgendes Prozessmodell zeigt eine mögliche Darstellung solch eines Verfahrensstandards.

<sup>119</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014). S. 188.

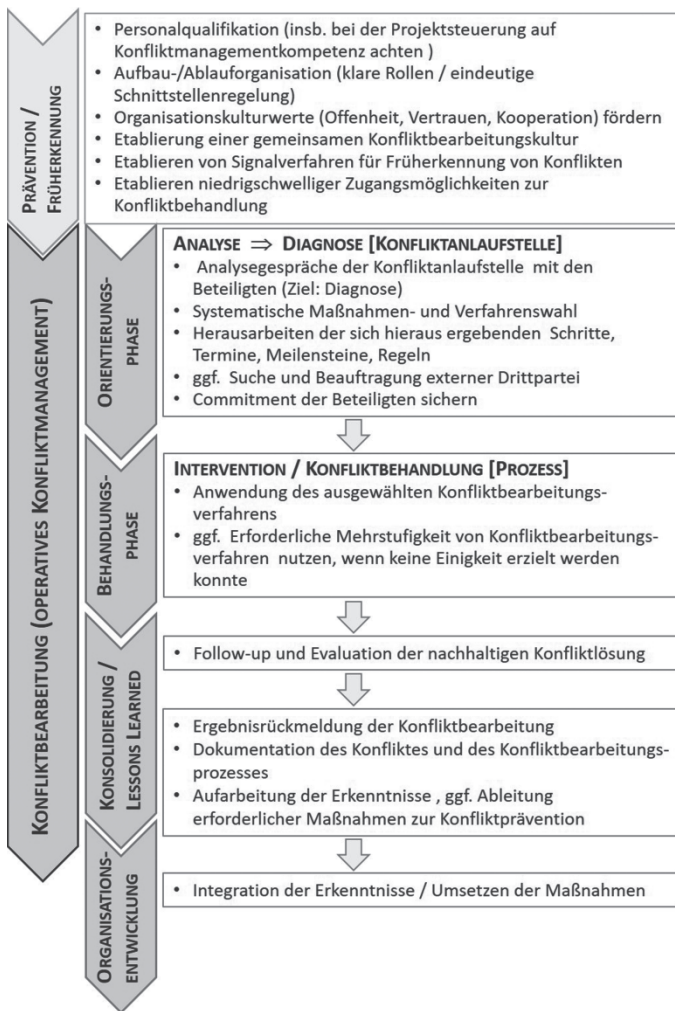


Abbildung 20: Vorschlag eines Standard-Verfahrensablaufs für eine strategische und operative Konfliktbearbeitung (Quelle: modifizierte Darstellung in Anlehnung an Werkmann-Karcher<sup>120</sup>)

<sup>120</sup> Vgl. Werkmann-Karcher, Birgit (2010). S. 383, Abb. 18.4.

Ein Leitfaden für den in Abbildung 20 dargestellten Standardverfahrensablauf der Konfliktbearbeitung in Projektorganisationen ist als Anhang 8 dieser Arbeit beigefügt. Visualisierte Prozessabläufe, wie sie Duve<sup>121</sup> in seiner Veröffentlichung für die gängigsten Konfliktbearbeitungsverfahren im Bauwesen anbietet, können die Herausbildung realistischer Erwartungshaltungen und eines grundlegenden Verständnisses gegenüber den einzelnen Verfahren massiv unterstützen und werden an dieser Stelle ausdrücklich empfohlen.

### **6.3.5. Schaffung von Standards zur Qualitätssicherung**

Einleitend werden die in den Studien von PwC / EUV identifizierten wesentlichen Charakteristika der KMS-Komponente „Qualitätssicherung“ des Viadrina-Modells wiederum als Leitfaden mit Bezugnahme auf Projektorganisationen dargestellt<sup>105/106/107</sup>:

#### **Komponente: Qualitätssicherung**

##### ***Leitfrage:***

„Wie werden auswertbare Rückkopplungen aus der Anwendung und Lernfähigkeit gewährleistet?“

##### ***Ziele / Funktionen:***

- Schaffung / Implementierung von einheitlichen Qualitätsstandards zur systematischen Erfassung der Konfliktbearbeitungsprozesse und Ergebnisse
- Weiterentwicklung des Konfliktmanagements auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse
- Qualitätssicherung

##### ***Qualitätskriterien:***

- Projektspezifische Definition der relevanten Qualitätsmerkmale der einzelnen Komponenten bzw. Elemente des Konfliktmanagementsystems (bspw. unter Bezugnahme auf die Regelungen des Leitfadens ISO 10006)
- Durchgängige Einhaltung der Einzelschritte der Qualitätsplanung von

---

<sup>121</sup> Vgl. Dr.-Ing. Duve, Helmuth (2007).

---

Informationsbeschaffung bis Dokumentation

- Implementierung eines zielführenden Anreizsystems zur Anwendung und Einhaltung der geplanten Qualitätsstandards

**Mögliche Elemente für Konflikte im Team / am Arbeitsplatz sowie zwischen Projektorganisation und von ihr beauftragten Einzelunternehmen:**

Selbstevaluation, Fragebogenerhebung, Intersision, Feedbacksystem, Falldokumentation

---

Tabelle 7: Wesentliche Charakteristika der Komponente Qualitätssicherung (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV<sup>105/106/107</sup>)

Aufgrund der herausgearbeiteten frühzeitig erforderlichen Festlegung des KMS kommt der Qualitätssicherung in Form einer regelmäßigen phasenbezogenen Kontrolle der Bedienung der tatsächlichen Konfliktbearbeitungsbedürfnisse der Projektbeteiligten und der Formulierung sich hieraus ableitender notwendiger Anpassungen des KMS eine besondere Rolle zu.

Konfliktmanagementsysteme sind integrative Systeme und sich daher mit bestehenden organisationstypischen Managementstrukturen vernetzen. Insofern ist es sinnvoll, die Qualitätssicherung des KMS in das Projekt-Qualitätsmanagement, wie es der Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten gemäß der internationalen Norm ISO 10006<sup>122</sup> in der deutschen Fassung von GPM vorgibt, zu integrieren.

Die ISO 10006 gehört zur Familie der ISO 9000<sup>123</sup>. Der Leitfaden für Qualitätsmanagement orientiert sich unter anderem an zwei Blickwinkeln in Projekten – zum einen auf die prozessuale Ebene und zum anderen auf die Ergebnisebene. Er enthält alle wesentlichen Vorgaben, die auch auf die Qualitätssicherung von Konfliktmanagementsystemen übertragbar sind.

Grundlage der in der ISO 10006 enthaltenen Handlungsanweisungen bilden folgende acht Grundsätze<sup>124</sup> des Qualitätsmanagements nach der ISO 9000:2000,

---

<sup>122</sup> Vgl. DIN e.V. (HRSG.) (2004).

<sup>123</sup> Die DIN 9000-Familie enthält Vorgaben, die sich mit Qualitätsmanagement in und um Unternehmen befassen.

<sup>124</sup> Vgl. DIN e.V. (HRSG.) (2004), S. 12, Punkt 4.2.1.

0.2, die auch auf die Qualitätssicherung von Konfliktmanagementsystemen (in Klammern) übertragbar sind:

- **Kundenorientierung** (Projektbeteiligte stehen im Mittelpunkt),
- **Führung** (Führungskompetenzen sicherstellen),
- **Einbeziehung der Personen** (Klare Verantwortlichkeiten und ausreichende Befähigung der ausgestaltenden Personen),
- **prozessorientierter Ansatz** (Transparentes Darlegen und Dokumentieren der Verfahrensprozesse nach festgelegten einheitlichen Vorgaben),
- **systemorientierter Managementansatz** (Koordinieren und Zusammenführen von Einzelverfahrensprozessen),
- **ständige Verbesserung** (Regelmäßiger Abgleich und Verbesserung von Wirksamkeit und Effektivität der Konfliktbearbeitungsprozesse),
- **sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung** (Sammeln und Dokumentieren von Fortschritts- und Eskalationsbeurteilungen im Rahmen des Konfliktbearbeitungsprozesses als Entscheidungsgrundlage) sowie
- **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen** (Austausch und Nutzung der Erfahrungen externer Berater (Mediatoren, Adjudikatoren etc.) bereits vor Verfahrensbeginn, um gemeinsam die Verfahrensanforderungen abstimmen und deren Erfüllung vorbereiten zu können).

Analog zu der prozessualen Verpflichtung, eine konfliktsspezifische Kommunikationskultur und transparente Verfahrensstandards zu schaffen, liegt es ebenso in der Verantwortung des KMS eine entsprechende „Qualitätskultur“<sup>125</sup> zu schaffen und diese auch entsprechend zu lenken, um den Erfolg des KMS auf prozessualer Ebene sicherzustellen. Qualitätssicherung bei der Konfliktbearbeitung kann mit Verweis auf die Vorgaben der ISO 10006 beispielsweise analog aus den Vorgaben zur Risikosteuerung und –bewältigung unter Punkt 7.7.4<sup>126</sup> der Norm wie folgt abgeleitet werden: *„Die Lösungen, um“ Konflikte „auszuschalten, zu vermindern, zu übertragen, zu teilen oder zu akzeptieren, sowie Pläne, um Chancen zu nutzen, sollten vorzugsweise auf bekannten Technologien oder Erfahrungsdaten beruhen. Bewusst akzeptierte“ Konflikte „sollten festgelegt und die Gründe der Akzeptanz aufgezeichnet werden.“*

---

<sup>125</sup> Vgl. DIN e.V. (HRSG.) (2004), S. 14, Punkt 5.1.

<sup>126</sup> Vgl. DIN e.V. (HRSG.) (2004), S. 37, Punkt 7.7.4.



*„Besondere Aufmerksamkeit sollte der Entwicklung von Lösungen für potentielle“ Konflikte „gewidmet werden, die von vorgangs-, prozess- und produktbezogenen Interaktionen zwischen der Projektorganisation, der Trägerorganisation und interessierten Parteien herrühren.“*

Die Umsetzung der von der Qualitätssicherung für eine spätere Akzeptanz des und Identifikation mit dem KMS geforderte Berücksichtigung und Beachtung der Bedenken, Ängste, Erfahrungen und Vorschläge eines jeden Beteiligten in jeder Projektphase sowie die bewusste und inhaltliche Annahme der getätigten Anmerkungen<sup>127</sup> ist in Projektorganisationen schwierig zu realisieren. Um dennoch die Vorgaben weitestgehend umsetzen zu können, ist der Einsatz des Elements „Fragebogenerhebung“ und Feedbackbögen oder Links zu anonymisierten Fragebögen über das Projektkommunikationssystem denkbar.

Folgende Aufgaben sind im Rahmen der Qualitätssicherung grundsätzlich zu erfüllen:

- Einrichtung und Einführung eines richtungsweisenden strategisch ausgerichteten projektbezogenen übergeordneten Qualitätsmanagementsystems, welches auch die Belange des KMS berücksichtigt,
- Regelmäßiger Abgleich der Erfüllung der definierten Anforderungen an die implementierten Informations- und Kommunikationssysteme sowie die Maßnahmen zur Konfliktprevention und ggf. Ableitung von erforderlichen Anpassungen,
- Präzise Formulierung von Ausbildungsvorgaben für die mit der Konfliktbearbeitung betrauten Experten,
- Vorgabe einer – für alle Konflikthanlaufstellen – einheitlichen Verfahrensmatrix und standardisierte Vorgehensweisen für die systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl,
- Dokumentation der Rückkopplung von den Konfliktparteien zum Konfliktbearbeitungs-Erleben im Anschluss an die erfolgte Konfliktbearbeitung sowie
- Analyse der Rückkopplungen und Ableitung von Erkenntnissen und ggf. Anpassungsbedarf des bestehenden Konfliktmanagementsystems bzw. der Auswahllisten für die einzelnen Verfahrensexperten

---

<sup>127</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). S. 214.

Die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des KMS basiert dabei prinzipiell auf zwei Grundlagen:

- 1) Die anonymisierte Konflikt- sowie Konfliktbearbeitungsdokumentation auf Grundlage vereinheitlichter Dokumentationsvorgaben (als Grundlage für eine spätere Auswertung) der mit der Konfliktbearbeitung betrauten Stellen als Anwender des Systems (selbständige Qualitätssicherung).
- 2) Die Rückkopplung zur bestehenden Qualität des KMS erfolgt bspw. über Feedbackbögen und anonymisierter Fragebogen-Links über die Projektbeteiligten als Nutzer des Systems (anwenderbezogene Qualitätssicherung)

Die einzelkonfliktbezogenen Rückkopplungen und Dokumentationen werden idealer Weise projektübergreifend in einer Konfliktdatenbank erfasst, um diese analysieren und auswerten und notwendiges Lern- und Weiterentwicklungspotential generieren zu können. Zudem können diese Datenbanken in folgenden Projekten als Grundlagen-Daten zur Bestimmung von Konfliktpotential herangezogen werden.

### **6.3.6. Kommunikation**

Um ein KMS zu einem effizienten Einsatz bringen zu können, ist es essentiell wichtig, dass möglichst alle Projektbeteiligte von dessen Existenz und Ausgestaltung sowie über die bestehenden Zugangsmöglichkeiten Bescheid wissen. Hierfür steht im Viadrina-Modell die KMS-Komponente „Kommunikation“, dessen wesentlichen Deskriptoren aus den Studienergebnisse von PwC / EUV nachfolgend zusammengefasst<sup>105/106/107</sup> dargestellt sind:

## **Komponente: Kommunikation**

### ***Leitfragen:***

„Wie kann der Informationsaustausch über konkrete Maßnahmen im spezifischen Rahmen einer Projektorganisation organisiert werden?“

„Wie kann die Konfliktkultur des Projektes transportiert und sowohl intern als auch nach außen vermittelt werden?“

### ***Ziele / Funktionen:***

- Steigerung des Bekanntheitsgrades / Sicherstellung der Bekanntheit der verfügbaren Konfliktmanagementstrukturen
- Steigerung der Zugänglichkeit zu den verfügbaren Konfliktmanagementstrukturen
- Entwicklung einer einzelfirmenübergreifenden Konfliktkultur im Projekt

### ***Qualitätskriterien:***

- Tatsächliche Bekanntheit und Akzeptanz in der Projektorganisation
- In jeder Projektphase adäquate Formate für eine regelmäßige Information aller relevanten Stellen über das Handlungsspektrum des Konfliktmanagementsystems
- Nutzerorientierte Aufbereitung des zu kommunizierenden Wissens und der relevanten Informationen

### ***Mögliche Elemente:***

Projektkommunikationsplattform, Projektphasenorientierte Roadshows, Unternehmenskonfliktkultur, Round Table, Selbstverpflichtungen/ ADR-Pledges (z.B. conflict policy codex / corporate pledge mit Vertragsabschluss für alle projektbeteiligten Unternehmen)

Tabelle 8: Wesentliche Charakteristika der Komponente Kommunikation (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV<sup>105/106/107</sup>)

Die Ausgestaltung der Komponente Kommunikation muss sich ebenfalls an den zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der geschaffenen Projektorganisation orientieren. Die DIN 69901-2:2009-1 beschreibt Zweck und Hintergrund folgendermaßen:

*„Die Kommunikation steuert den Informationsfluss innerhalb eines Projektes, indem vorgegeben wird, wer wann, worüber und in welcher Qualität informiert*

wird. Dazu gehören die Festlegungen bezüglich der Dokumentation sowie des Berichtswesens.“<sup>128</sup>

Bei der Ausgestaltung der Komponente Kommunikation sind aus Sicht der Verfasserin folgende drei Kategorien zu betrachten und entsprechende Vorgaben zu definieren:

- a) Schaffung von Kommunikations- und Informationsvorgaben, um die Existenz des KMS im Rahmen der Ausschreibung und Vergabe den zukünftigen Vertragspartnern bekannt und verständlich zu machen.
- b) Schaffung von Vorgaben für eine direkte Kommunikation und Information im Rahmen der Projektorganisation, um die in der Projektorganisation tätigen Mitarbeiter der Einzelunternehmen nach Beauftragung über das existierende Konfliktmanagementsystem umfassend in Kenntnis zu setzen und eventuell bestehende Ängste und Befürchtungen abzubauen.
- c) Definition der in der Projektorganisation generell angestrebten Kommunikationskultur.

Die Planung, Strukturierung und Steuerung der Kommunikation und Information ist in der Regel im Handlungsbereich A des Leistungsbildes der Projektsteuerung ohnehin als Grundleistung vertraglich verankert. Da die Projektsteuerung, wie hergeleitet, aufgrund ihrer Stellung und ihres kontinuierlichen Verbleibs in der Projektorganisation ebenfalls zum Entwicklungs- und Koordinationsteam des KMS zählen sollte, ist die Berücksichtigung des KMS-Komponente Kommunikation auch in dem von ihr geschuldeten Vorschlag zum Aufbau einer Kommunikationsstruktur und zielgerichteten Berücksichtigung im Berichtswesen nur logisch und konsequent. Diese Tatsache spiegelt auch nochmals den integrativen Anspruch von Konfliktmanagementsystemen wider. Konkret bedeutet dies, dass folgende mögliche Kommunikationsstrukturen zu prüfen und zu entscheiden sind:

- Alle Beteiligten der Projektorganisation werden namentlich und mit E-Mailadresse erfasst, um ihre Information über E-Mail, Intranet oder die Projektkommunikationsplattform sicherzustellen.
- Es wird im Rahmen der Nutzung einer Projektkommunikationsplattform jedem Zugriff auf den öffentlichen Pfad zum Konfliktmanagement ein-

---

<sup>128</sup> Vgl. DIN e.V. (HRSG.) (2009-T2), S. 29, Prozess P.3.1.

geräumt. Hier sind generelle Informationen zum KMS sowie Leitlinien und Verfahrensstandards, Name und Kontaktdaten der Konfliktausschüsse sowie Hinweise zu projektinternen Veranstaltungen zum Thema außergerichtliche Konfliktbeilegung zu hinterlegen.

- Die Standard-Verfahrensabläufe der einzelnen Konfliktbearbeitungsverfahren werden generell als Bestandteil des Projekt- und Organisationshandbuches zur Information, als Entscheidungsgrundlage sowie als Leitfaden den Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt.

Dass Kommunikation einen ganz wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit Konflikten hat, wurde in der gängigen Literatur bereits umfangreich festgestellt. Insofern gilt es bei der Ausgestaltung der Komponente Kommunikation auch die angestrebte Kommunikationskultur innerhalb der Projektorganisation zu beleuchten. Neben einer sich gegenseitig wertschätzenden, offenen und kooperationsausgerichteten Kommunikation sollte die angestrebte Kommunikationskultur gerade projektphasenübergreifend auch den Diversity-Aspekt mit berücksichtigen. Die Demonstration und Sicherung der vorweg abgestimmten gemeinsamen Kommunikationskultur kann durch ein einheitliches Bekenntnis der Projektbeteiligten über ADR-Pledge sowie die nach außen kommunizierte Umsetzung eines KMS erfolgen.

### **6.3.7. Koordination und Controlling**

Die Komponenten Koordination und Controlling bilden das Zentrum des KMS und zeichnen sich durch folgende Qualitätsmerkmale aus<sup>44</sup>:

- Vorhandensein der erforderlichen Organisationsentwicklungs- und Management-kompetenzen bei den verantwortlichen Mitarbeitern,
- Sicherstellung der auch faktischen Verzahnung der Prozesse und Akteure im KMS,
- Institutionalisierte Erfahrungsaustausch für alle Akteure des KMS,
- Sicherstellung und Vorgabe von Standards für die Rückkopplung zwischen der Auswertung der Einzelfallbearbeitung und dem Gesamtsystem im Rahmen der Qualitätssicherung und des Controllings,
- Ziel- und bedarfsorientierte Dokumentation sowie vertrauensvoller Umgang mit den erhaltenen Dokumenten und Informationen
- Regelmäßige Evaluation der Ergebniswirksamkeit und kontinuierliche Anpassung

Koordination und Controlling sind zweifelsohne Führungsaufgaben. Der Begriff Koordination bezieht sich auf die Abstimmung von Einzelprozessen unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Projektsituationen, um das übergeordnete Projektziel zu erreichen. Der Begriff Controlling wird in der AHO, Heft 9<sup>129</sup> als „...eine Teilfunktion der Unternehmensführung“ beschrieben, „...die Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Koordinationsaufgaben wahrnimmt, um die Entscheidungsträger mit den notwendigen Informationen zur Steuerung des Unternehmens zu versorgen.“ Controlling ist somit Bestandteil des Führungssystems der Projektorganisation und dient der strukturierten, nachvollziehbaren und transparenten Datenermittlung, um frühzeitig Abweichungen von der Zielorientierung feststellen und geeignete Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können.

Zudem beschreibt die AHO, Heft 9, in §2<sup>130</sup> das Leistungsbild der Projektsteuerung. Dieses gliedert sich in die bereits verwendeten Projektstufen Projektvorbereitung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung und Projektabschluss sowie in die Handlungsbereiche A – E. Die einzelnen Handlungsbereiche gliedern sich in

- (A) - Organisation, Information, Koordination und Dokumentation,
- (B) - Qualitäten und Quantitäten,
- (C) - Kosten und Finanzierung,
- (D) - Termine, Kapazitäten und Logistik sowie
- (E) - Verträge und Versicherungen.

Die im Leistungsbild beschriebenen einzelnen Grundleistungen (GL) sowie Besonderen Leistungen (BL) wurden durch die Verfasserin gesichtet und auf mögliche Schnittstellen für eine sinnvolle Integration auch der Koordinierungs- und Controllingaufgaben des KMS untersucht. Interessant war hierbei die Feststellung, dass der Handlungsbereich A für die Projektsteuerung in den Projektstufen Ausführung und Projektabschluss bereits konkrete Mitwirkungshandlungen für gerichtliche Streitbeilegungsverfahren vorsieht, jedoch trotz Aktualisierung des Leistungsbildes im Jahre 2014 für die außergerichtliche Konfliktbearbeitung keine Leistungsvorgaben im Leistungsbild berücksichtigt worden sind.

---

<sup>129</sup> Vgl. AHO (2014). S.188.

<sup>130</sup> Vgl. Ebda. S.13ff.

Im Ergebnis wurden nachfolgend aufgeführte Einzelleistungen identifiziert, die im Rahmen der Integration eines KMS entsprechend um die Belange des KMS und dessen Koordination und Controlling zu erweitern sind:

Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss
<b>A</b> <b>Organisation,</b> <b>Information,</b> <b>Koordination und</b> <b>Dokumentation</b>	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstruktur- planung (GL) Abstimmung der Kommunikationsstruktur des Informations-, Berichts- und Protokollwesens (GL) Risikomanagement (GL)	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung (GL)			
		Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur - regelmäßiges Informieren und abstimmen mit dem Auftraggeber (GL)			Abschließen des Risiko- managements (GL) Organisieren des Abschlusses des Risiko- managementsystems mit besonderen Anforderungen (BL)
		Konzipieren, Vorbereiten und Abstimmen von Risiko- managementsystemen mit besonderen Anforderungen (BL) Auswahl eines Projekt- kommunikations- systems (GL)	Umsetzen von Risikomanagementsystemen mit besonderen Anforderungen (BL)		Organisieren des Abschlusses des Projektkommunikations- systems (GL) Organisieren des Abschlusses des eigenen Projektkommunikations- systems (BL)
		Einrichten eines eigenen Projekt- kommunikations- systems (BL)	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten (GL)	Betreiben eines eigenen Projektkommunikationssystems (BL)	



Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss
<b>A</b> <b>Organisation, Information, Koordination und Dokumentation</b>	Koordination von speziellen Organisationseinheiten des AG (BL) Erstellen der aufbau- und ablauforganisatorischen Grundlagen zur Planung; Überwachung und Steuern von mehreren verknüpften Projekten (BL)				
	Erstellen eines Konzeptes zur Erfassung aller betroffenen Dritten und der relevanten Öffentlichkeit sowie deren Beteiligung im weiteren Projektablauf (BL)	Mitwirkung bei der Einbeziehung zu beteiligender Dritter und der Öffentlichkeit bei der weiteren Projektrealisierung (BL)			
				<b>Organisatorisches und baufachliches Unterstützen bei Gerichtsverfahren (BL)</b>	
				<b>Unterstützen des Auftraggebers bei der Einleitung von selbständigen Beweisverfahren (GL)</b>	

Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss
<b>B</b> Qualitäten, Quantitäten	Strukturieren der Prozesse zur Formulierung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in der Aufbau- und Ablauforganisation (BL)		Steuern der Nachhaltigkeitsprozesse (BL)		
<b>C</b> Kosten, Finanzierung	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens für Investitionskosten und Nutzungskosten (GL)		Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss (GL)		
<b>D</b> Termine, Kapazitäten, Logistik	Erfassen logistischer Einflußgrößen unter Berücksichtigung relevanter Standort- und Rahmenbedingungen (GL)*		Mitwirkung bei der Aktualisierung und Prüfung der Entwicklung der logistischen Einflußgrößen (GL)		
			Fortführung des Abgleichs logistischer Maßnahmen mit Anleger - und Nachbarschaftsinteressen (BL)		

Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss	
E Verträge, Versicherungen	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt	Mitwirkung bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten (GL)				
	Vorbereiten und Abstimmen der Inhalte der Planenverträge		Mitwirkung bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens (GL)			
	Mitwirkung bei der Auswahl der zu Beteiligenden		Überprüfung der Vertragsunterlagen für die Vergabeeinheiten auf Vollständigkeit und Plausibilität (GL)			
			Mitwirkung bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife (GL)			
			Mitwirkung bei der Auswahl, Beschaffung, dem Aufbau und der Einföhrung von speziellen Informationssystemen (BL)			
GL - Grundleistung		BL - Besondere Leistung				
* z.B. räumliche Verortung der Projektbeteiligten						

Abbildung 21: Übersicht Einzelleistungen gem. §2 AHO, Heft 9, die um die Belange eines KMS erweitert werden können (Eigene Abbildung in Anlehnung an AHO, Heft 9, vgl. auch Anhang 9)

Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass die Aufgabe der projektspezifischen Transformation und ergebnisorientierten Integration des KMS in die Projektorganisation sowie einer effizienten Koordination und einem bedürfnisorientierten Controlling des Systems sinnvoller Weise aufgrund des bestehenden Leistungsbildes durch die Projektsteuerung in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber in der Funktion der Projektleitung wahrgenommen wird.

#### **6.4. Zusammenfassung des erarbeiteten KMS-Ansatzes für temporäre Projektorganisationen und Vergleich mit der Eingangsthese**

In den Kapiteln 4 bis 6 wurde sich mit speziellen Rahmenbedingungen, die im Zusammenhang mit temporären Projektorganisationen zu beachten sind, auseinandergesetzt und diese bei der Entwicklung eines KMS-Ansatzes, ausgehend von den vorhandenen Ansätzen für permanente Unternehmensorganisationen und Institutionen, zu Grunde gelegt und berücksichtigt. Der Leitfaden für den in diesem Buch entwickelten KMS-Ansatz wurde in **Kapitel 5.5** beschrieben und ist nochmals als Prozessmodell grafisch als Anhang 5 beigefügt.

Vor der zusammenfassenden Darstellung des erarbeiteten KMS-Ansatzes sei jedoch zunächst nochmals deutlich gemacht, dass Meinungsverschiedenheiten grundsätzlich auch in Projekten benötigt werden, vor allem wenn es um einen fachlichen oder gestalterischen Disput geht, der dem Projekt, seiner Entwicklung bzw. der Schärfung des Projektziels dient. Daher ist es wichtig, bei der Auseinandersetzung mit Konfliktmanagement und Konfliktmanagementsystemen auch immer die Abgrenzung des Konfliktbegriffes bzw. dessen Unterscheidung in funktionale und dysfunktionale Konflikte vor Augen zu haben.

Dies vorweggestellt, wurde in Abgrenzung zu den bisherigen Konfliktmanagementansätzen für Unternehmen und Institutionen im Rahmen dieses Buches folgender Ansatz für ein KMS unter Berücksichtigung der ermittelten projektspezifischen Rahmenbedingungen temporärer Projektorganisationen ausgearbeitet:

Aufgrund der zeitlichen Begrenztheit von Projektorganisationen ist die Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems sinnvoller Weise bereits in der ersten Projektphase vorzusehen.

Das für die Entwicklung, Implementierung und die spätere Koordination und Controlling verantwortliche Team muss infolge dessen die Anforderungen einer frühzeitigen Präsenz in der Projektorganisation, einer über den gesamten Projektlaufzeit stabilen Verankerung in der Organisation sowie einer entsprechend funktionsorientierten Stellung in der Aufbauorganisation des Projektes erfüllen.

Neben Vertretern des Auftraggebers erfüllen vorstehende Kriterien vor allem – sofern aufgrund der Projektgröße beauftragt – die Mitglieder der Projektsteuerung, die ohnehin über ihr in der AHO, Heft 9<sup>87</sup> definiertes Leistungsbild bei der Erstellung und Dursetzung der Rahmenbedingungen der Aufbau- und Ablauforganisation bei Projekten mitwirken. Insoweit ist es logisch und sinnvoll, auch die prozessuale Verantwortlichkeit für das Konfliktmanagementsystem hier anzusiedeln. Ergänzt werden kann dieses Team durch fachlich qualifizierte externe Verfahrensexperten mit einem entsprechenden Erfahrungsschatz.

Aufgrund der Tatsache, dass sich eine Projektorganisation temporär für die Umsetzung eines Projektziels bildet und die Beteiligten zum Teil auch nur phasenweise Bestandteil der Projektorganisation sind, ist eine detaillierte Bestandsaufnahme der bestehenden Konfliktbearbeitungskultur, wie sie die Entwicklung interessens- und bedürfnisorientierter Konfliktmanagementsysteme in Unternehmen und Institutionen zur Ableitung des konkreten Bedarfs vorsieht, aufgrund fehlender Bestandsdaten nicht möglich. Die Bedarfsermittlung muss infolge der notwendigen frühzeitigen Implementierung des KMS-Ansatzes durch das zuständige Entwicklungsteam ersatzweise auf Grundlage einer Konflikt-Risiko-Analyse erfolgen. Das so ermittelte Konfliktpotential (Konfliktarten und deren Bedeutung in den einzelnen Projektphasen) bildet die Grundlage für die projektorientierte Entwicklung des KMS.

Unter Berücksichtigung der zeitlichen Einschränkungen einer Projektorganisation ist das Hauptaugenmerk auf das strategische Konfliktmanagement (Konfliktprävention) zu legen und in diesem Rahmen sowohl die Maßnahmen zur Reduzierung des mit Interventionsbedarf identifizierten Konfliktpotentials als auch die vertraglichen Vorbereitungen für eine Vereinbarung über die kurzfristige Nutzung des operativen Konfliktmanagements mit den Vertragspartnern vorzusehen. Unter Berücksichtigung der möglichen räumlichen Zusammensetzung der Projektbeteiligten muss neben der Verankerung des Leitfadens zum KMS im Pro-

jekt- und Organisationshandbuch in Papierform eine internetbasierte Zugriffsmöglichkeit auf eine Informations- und Kommunikationsplattform des Konfliktmanagementsystems geschaffen werden, welches jeden Projektbeteiligten in die Lage versetzt, sich über die Inhalte sowie Zugangsmöglichkeiten und Abläufe der projektbezogen vorgesehenen Konfliktbearbeitung zu informieren und zudem die Möglichkeit bietet, auch per E-Mail einen Erstkontakt zu einer der Konfliktauflaufstellen herzustellen.

Die einzelnen Projektphasen sind durch eigene inhaltliche Schwerpunkte und Zielstellungen gekennzeichnet. Entsprechend können sich die phasenorientierten Konfliktinhalte unterscheiden. Durch das Konfliktmanagementsystem ist sicherzustellen, dass für die einzelnen Phasen – sofern erforderlich - die richtigen Verfahrensexperten, mit der erforderlichen fachlichen Qualifikation und Orientierung (z.B. Planung, Ausführung, Baubetrieb / Bauwirtschaft, Baurecht, öffentliches Recht) ausgewählt werden, um eine möglichst schnelle sowie bedürfnis- und ergebnisorientierte Konfliktbearbeitung gewährleisten zu können.

Bezugnehmend auf die gestellte Eingangsthese ist festzustellen, dass für die Entwicklung, Implementierung und erfolgreiche Nutzung eines Konfliktmanagementsystems für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen aufgrund divergierender Rahmenparameter ein eigener, projektphasenorientierter Ansatz erforderlich ist. Die aufgestellte These ist insofern zu bestätigen.

Der geforderten Schlichtheit wird bereits aufgrund der frühen klaren Handlungsvorgabe genüge getan, die einerseits auf Organisationsebene in konkreten Konfliktpräventions-Maßnahmen als auch auf Anwenderebene in einer fachlich geschulten Besetzung der Konfliktauflaufstellen und einem transparenten und klaren Handlungsleitfaden mündet.

Die eindeutigen und transparenten Strukturen und die angestrebte Einhaltung des Stufenmodells der Konfliktbearbeitung (Verhandlungsebene, Vermittlungs- / Schlichtungsebene, Ebene der Schiedsverfahren sowie Ebene der Gerichtsverfahren), werden frühzeitig im Rahmen der Vertragsverhandlungen kommuniziert und möglichst schriftlich vereinbart.

Aufgrund der Implementierung des KMS in einer frühen Projektphase im Ergebnis von Analysen und Erfahrungswerten des Entwicklerteams ist ein phasenorientierter Annahme – Ist – Vergleich der Konfliktverteilung und der hiermit im

Zusammenhang stehenden Erfordernisse sowie eine flexible Reaktion auf die hieraus abgeleiteten Ergebnisse vor allem bei der Konfliktprävention, den Komponenten Konflikthanlaufstelle und Konfliktbearbeitung sowie der Kommunikation unerlässlich. Die vorweg auf Grundlage sorgfältiger Bewertungen geschaffene einheitliche und systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl sowie die teilweise extern vorgegebenen Verfahrensstandards sollten unter Berücksichtigung der Aspekte Transparenz, Vertrauen und wahrgenommene faire Verfahrensabläufe über das Gesamtprojekt einheitlich gelten und nur dann geändert werden, wenn die gewonnenen Erkenntnisse eine Anpassung zwingend notwendig machen.

Der im Rahmen dieses Buches entwickelte mögliche Ansatz für ein Konfliktmanagementsystem für temporäre Projektorganisationen hängt in seiner Umsetzung wesentlich von den jeweiligen projekt- sowie branchenspezifischen Parametern ab. Die Hervorhebung und Verdeutlichung der hierbei existierenden Vielfalt in Formen und Auftreten der jeweiligen Parameter ist ebenfalls ein Anliegen dieses Buches. Sofern auf Seiten des Auftraggebers bzw. der von ihm beauftragten Projektsteuerung die erforderliche Qualifikation und Erfahrung für die Anpassung des Ansatzes auf die konkret das jeweilige Projekt betreffenden Belange nicht in ausreichendem Umfang vorhanden sind, ist im Hinblick auf die spätere Effizienz und Akzeptanz die Begleitung eines erfahrenen externen Verfahrensexperten wichtig und dringend zu empfehlen.

## **7. Zu erwartende Schwierigkeiten bei der Umsetzung des KMS in Projekten**

Trotz sorgfältiger Grundlagenermittlung und detaillierter Konzepterarbeitung kann es bei der Umsetzung des KMS-Ansatzes in der Praxis zu Schwierigkeiten kommen, die verschiedene Ursachen haben können. Mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Konfliktmanagementsystems können aus folgenden Punkten resultieren:

- (1) Aufgrund der Reduzierung der Bedarfsermittlung zunächst auf die Durchführung einer Konflikt-Risiko-Analyse und auf Erfahrungswerte und der somit entsprechend fehlenden Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der am konkreten Projekt Beteiligten, bedarf es möglicherweise eines höheren Aufwandes, um eine Akzeptanz für das implementierte KMS zu schaffen.
- (2) Die erfolgreiche Umsetzung eines KMS in Projektorganisationen, bedingt, dass die Organisationsmitglieder überhaupt bereit sind, zum Zwecke effizienter Konfliktbearbeitung unternehmensübergreifend nach den Vorgaben eines KMS zusammenzuarbeiten. Neben Zugangshemmungen (Ablehnung, Unsicherheiten) seitens der beauftragten Einzelunternehmen sowie deren Personal, können zu große Widersprüche zwischen übergeordneten Projektzielen und den unternehmensinternen Zielstellungen bzw. Strategien des Einzelunternehmens (z.B. Einhaltung Projektbudget ggü. Wirtschaftlichkeits- sowie Gewinnstreben Einzelunternehmen) bestehen, die eine kooperative Konfliktbearbeitung nicht bzw. wenig erstrebenswert erscheinen lassen. Solche Schwierigkeiten können zum einen durch eine eindeutige Transparenz der Funktionsweise des Konfliktmanagementsystems und zum anderen über Schaffung von einzelfallbezogenen Anreizsystemen für die Nutzung des KMS reduziert werden.
- (3) Aufgrund der bestehenden Kommunikations- und Konfliktbearbeitungskultur im Bauwesen wird eine weitere Schwierigkeit in der Akzeptanz sowie Nutzung der Angebote des KMS für die Bearbeitung von Beziehungskonflikten gesehen. Gerade in Bauprojekten werden Konflikte auf der Beziehungsebene (mit Bezug zur eigenen Emotionalität) überwiegend nicht offen kommuniziert, sondern ersatzweise auf „Pseudo-Sachkonflikte“ transferiert und dort (meist erfolglos bzw. unbefriedigend) bearbeitet.



digend) bearbeitet. Hier ist insgesamt eine Veränderung in der Konfliktbearbeitungskultur im Bauwesen notwendig, die nicht innerhalb einer Projektdauer leistbar ist. Jedoch können positive Erfahrungen aus der Bearbeitung solcher Konflikte den Veränderungsprozess unterstützen und vorantreiben.

- (4) Als ein letztes Beispiel für zu erwartende Schwierigkeiten bei der Umsetzung des KMS in Projekten sei der aus der Projektlaufzeit resultierende Zeitdruck genannt, bei den Projektbeteiligten für das KMS Akzeptanz, Vertrauen und somit Bereitschaft zur Nutzung zu schaffen. Auch hier gilt es entsprechend der Devise „man hat nur eine Chance, einen ersten Eindruck zu hinterlassen“, dass die Vor- und Aufbereitung des KMS-Ansatzes so durchdacht, verständlich und transparent sein muss, dass der Gedanke und die Funktionsweise des KMS die Projektbeteiligten zeitnah überzeugen kann.

Des Weiteren ist eine zeitnahe Klärung von Konflikte noch in den jeweiligen Projektphasen, in denen sie entstanden sind, oftmals aufgrund der möglichen Komplexität von Konflikten zeitlich nicht oder schwierig umzusetzen. Nicht bearbeitete oder nur teilweise geklärte Konflikte (z.B. aus der Planungsphase) können jedoch in den Folgephasen (z.B. in der Phase der Ausführungsvorbereitung im Rahmen der zu erstellenden Ausschreibung oder in der Phase der Ausführung bei der baulichen Realisierung) zu weitaus komplexeren Konflikten führen, deren Beteiligte an der eigentlichen Konfliktursache gar nicht beteiligt waren.

## **8. Fazit und Ausblick**

Konflikte können je nach Art, Ausmaß und Eskalationsstufe auch Bauprojekten großen Schaden in Form von Störungen und Kosten zufügen. Bei Konflikten mit externen Stakeholdern kann zudem ein nicht zu unterschätzender Imageschaden entstehen.

Entsprechend wichtig ist es, die Existenz von Konflikten als eine, den Wertschöpfungsprozess begleitende Bedingung zu akzeptieren und sie entsprechend in die Steuerungsmechanismen der Projektorganisation mit aufzunehmen und durch geeignete Instrumente zu begleiten. Ein solches Instrument stellt ein integratives Konfliktmanagementsystem dar. Zielstellung war es, unter Beachtung der bauprojektspezifischen Rahmenbedingungen einen KMS-Ansatz für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen zu entwickeln. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass Projektorganisationen aufgrund ihrer ohnehin zu Projektbeginn umzusetzenden ergebnis- sowie prozessorientierten systematischen Ausgestaltungs- und Managementvorgaben eine sehr gute Plattform für die Integration und Vernetzung der prozessualen Managementfunktionen auch für eine systematische Konfliktbehandlung bieten. Je früher die Maßnahmen für das zu implementierende Konfliktmanagementsystem abgeleitet werden, desto einfacher können sie bei der ohnehin erforderlichen Installation der projektbezogenen Aufbau- und Ablauforganisation sowie deren Informations-, Kommunikations-, Controlling- und Qualitätssicherungssystemen berücksichtigt und integriert werden.

Aufgrund des überwiegend sehr begrenzt zur Verfügung stehenden Zeitrahmens von Projektorganisationen liegt der Fokus eines projektorganisationsorientierten KMS sinnvoller Weise auf der Konfliktprävention sowie auf der frühzeitigen Vorbereitung einer systematischen Konfliktbearbeitung mit der Möglichkeit einer projektphasenweisen Feinjustierung.

Unter Beachtung der zeitlichen und räumlichen variablen Ausgestaltung von Projektorganisationen im Bauwesen nimmt auch die Sicherstellung der rechtzeitigen nutzerorientierten Information und Kommunikation hinsichtlich der Ausgestaltung des und der Handlungsleitfäden zum Umgang mit dem KMS einen beachtlichen Stellenwert ein. Gerade in der Anfangsphase der Nutzung von Konfliktmanagementsystemen in Projekten dürfen Aufwand, Umfang und Bedeutung

einer umfassenden Bekanntmachung eines solchen Systems nicht unterschätzt werden, auch, um die zukunftsgerichtete Akzeptanz und die anzustrebende standardmäßige Integration von Konfliktmanagementsystemen in temporäre Projektorganisationen nicht zu behindern. Mit Bezugnahme auf die hier aufgezeigten Ausführungen ist hierzu sinnvoller Weise das Leistungsbild der Projektsteuerung entsprechend zu erweitern.

Ein Ansatz für eine weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung zur Unterstützung des hier geschaffenen Ansatzes wäre in einer empirischen Studie zu phasenorientierten, branchen- sowie projektspezifischen Konfliktverteilungen im Bauwesen und Ableitung eines allgemein zugänglichen, anonymisierten Datenpools als ergänzende Grundlage für die Formulierung des Maßnahmenkatalogs bei der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen zu sehen.

## **Literaturverzeichnis**

- AHO (2014) AHO-Schriftenreihe, Heft 9 (2014) – Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Bundesanzeiger Verlag, Berlin.
- Ahrens, Jan-Michael (2013) Dispute Boards. ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement, 03/2013.
- Ballreich, Rudi (2013) Gruppendynamik und Teamkonflikte, in Trenzcek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Cristina (2013). Mediation und Konfliktmanagement. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Bartscher, Thomas (O. J.) Gabler Wirtschaftslexikon. Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/moderation.html> [letzter Zugriff: 14.05.2015, 9:54 Uhr].
- Böhm, Reinhard (2003) Konfliktmanagement – eine Einführung. Quelle: <http://www.tqu-group.com/downloads/KonfliktmanagementnachBoehm.pdf>, S. 3 [Letzter Zugriff: 28.01.2015, 22:17 Uhr].
- Briem, Jürgen / Klowait, Jürgen (2012) Der Round Table: Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft – Wegweiser für einen Paradigmenwechsel im unternehmerischen Konfliktmanagement? Konfliktökonomie (KO). 1. Jahrgang Heft 1/2012.
- Bruhn, Manfred / Reichwald, Ralf (2005) Führung, Organisation und Kommunikation, in: Zeitschrift Führung & Organisation. 03. Verlag Schäffer Poeschel.
- Bühning-Uhle, Christian (1996) Arbitration and Mediation in International Business: Designing Procedures for Effective Conflict Management. The Hague: Kluwer Law International.
- Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (AT) (2005) Zauberformel ADR?. Quelle: <http://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/6/7/1/CH2247/CMS1229355722213/adr.pdf> [Letzter Zugriff: 24.06.2015; 23:45 Uhr].
- CPR (2010) Dispute Review Boards and Other Standing Neutrals. Quelle: [http://www.cpradr.org/Portals/0/Resources/ADR Tools/Tools/CPR Dispute Review Boards & Other Standing Neutrals Constructiontitle.pdf](http://www.cpradr.org/Portals/0/Resources/ADR%20Tools/Tools/CPR%20Dispute%20Review%20Boards%20&%20Other%20Standing%20Neutrals%20Constructiontitle.pdf) [Letzter Zugriff: 28.01.2015; 22:23 Uhr].
- Deutsche Gesellschaft für Baurecht e.V. (2013) Streitlösungsordnung für das Bauwesen.
- Diederichs, Claus (2006) Immobilienmanagement im Lebenszyklus – Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewer-

- tung. Springer Verlag. Berlin Heidelberg. 2. erweiterte und aktualisierte Auflage.
- DIN E.V. (HRSG.) (2004) ISO 10006 (2003), Qualitätsmanagementsysteme - Grundsätze des Qualitätsmanagements. Beuth-Verlag. Berlin.
- DIN E.V. (HRSG.) (2009-T1) DIN 69901-1:2009-01: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen, DIN-Taschenbuch 472. Beuth-Verlag. Berlin.
- DIN E.V. (HRSG.) (2009-T2) DIN 69901-2:2009-01: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell. DIN-Taschenbuch 472. Beuth-Verlag. Berlin.
- DIN E.V. (HRSG.) (2009-T5) DIN 69901-5:2009-01: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe. DIN-Taschenbuch 472. Beuth-Verlag. Berlin.
- DIS (O. J.) Quelle: <http://www.dis-arb.de/de/16/regeln/dis-konfliktmanagement-ordnung-10-kmo-id18> [letzter Zugriff: 28.06.2015; 16:37 Uhr].
- Dispute Resolution Board Foundation (O.J) Dispute Resolution Boards – Avoiding conflict before it occurs. Quelle:  
[http://www.constructors.com.au/publications/dr/DRB\\_final.pdf](http://www.constructors.com.au/publications/dr/DRB_final.pdf) [Letzter Zugriff: 29.01.2015, 07:50 Uhr].
- Dr. Hök, Götz-Sebastian (O. J.) Alternative Streitbeilegung nach FIDIC, Streitvermeidung und Streitbeilegung durch Dispute Adjudication Boards. Quelle: <http://www.dr-hoek.de/beitrag.asp?t=FIDIC-DAB-Verfahren> [Letzter Zugriff: 29.01.2015, 08:17 Uhr].
- Dr. Priebe, Christoph F. (2009) Effizienzgewinn durch die Adjudikations-Ordnung für Baustreitigkeiten (AO-Bau). Quelle:  
[http://www.oberthuer.de/fileadmin/user\\_upload/PDFs/Andere/Priebe.pdf](http://www.oberthuer.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Andere/Priebe.pdf) [Letzter Zugriff: 14.06.2015; 19:15 Uhr].
- Dr. Theißen, Antje (O.J) Erfolgsfaktor Konfliktmanagement im Planungsbüro. Quelle: [http://www.akademie-der-ingenieure.de/cms/upload/Konfliktmanagement\\_im\\_Planungsbro\\_5.pdf](http://www.akademie-der-ingenieure.de/cms/upload/Konfliktmanagement_im_Planungsbro_5.pdf) [Letzter Zugriff: 28.01.22:22 Uhr].
- Dr. Duve, Helmuth (2007) Streitregulierung im Bauwesen – Verfahren, Kriterien, Bewertung. Werner Verlag. Köln.
- Dr.-Ing. Lembcke, Moritz (HRSG.) (2013) Handbuch Baukonfliktmanagement – Mediation, Schlichtung, Adjudikation, Schiedsgutachten. Werner Verlag. Köln. 1. Auflage.
- Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003) Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Verlag Dr. Otto Schmidt. Köln.

- Eidenmüller, Horst (2003) Alternativen zu einer Verhandlungslösung prüfen, S. 235. in: Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003) *Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement*. Verlag Dr. Otto Schmidt. Köln.
- Elwert, Ulrich / Flassak, Alexander (2010) *Nachtragsmanagement in der Baupraxis*. Vieweg Teubner Verlag. Wiesbaden. 3. Auflage.
- Endruweit, Günter / Trommsdorf, Gisela (HRSG.) (2002) *Wörterbuch der Soziologie*. Lucius und Lucius. Stuttgart. 2. völlig neubearb. u. erw. Auflage.
- Eschenbruch, K.; Racky, P. (2008) *Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Projektmanagement und Vertragsstandards in Deutschland*. Stuttgart: Kohlhammer, Rz 71 in SPEIDEL, Walter A.: *Mediation zur Konfliktlösung auf Baustellen. Konfliktmanagement bei Gebäudesanierungen*. Grin Verlag GmbH. Norderstedt.
- Faller, Kurt (2012) *Die Systemdesign-Schleife – Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Betrieben, Verwaltung und Organisation*, in: Faller / Heidbreder (Hrsg.) *Systemdesign – die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen*. Eigen- druck. Bochum.
- Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce (2009) *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Campus Verlag. Frankfurt. 23. durchge- sehene Auflage.
- Franke, Horst (2006) *Das Schiedsgutachten*, in: Englert, Klaus / Franke, Horst / Grieger, Winfried (2006): *Streitlösung ohne Gericht; 2006*. Werner Verlag. Neuwied.
- Glasl, Friedrich (2013) *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Freies Geistesleben. Bern. 11. aktualisierte Auflage.
- Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014) *Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Bestandsaufnahme und Entwicklungen*, in: Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (Hrsg) (2014). *Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modell, Systeme*. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.
- Grieger, Winfried (2006) *Schlichtung – die Chance einer Streitlösung*, in: Eng- lert, Klaus / Franke, Horst / Grieger, Winfried (2006). *Streitlösung ohne Ge- richt*. Werner Verlag. Neuwied.
- Hammacher, Peter / Erzigkeit, Ilse / Sage, Sebastian (2011) *So funktioniert Me- diation im Planen + Bauen*. Vieweg Teubner Verlag / Springer Fachmedien. Wiesbaden. 2. überarb. u. ergänzte Auflage.

- Hartfiel, Günter (1972) Wörterbuch der Soziologie. Alfred Kröner Verlag. Stuttgart.
- Jiranik, Heinz / Edmüller, Andreas (2003) Konfliktmanagement. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG. Planegg / München.
- Keppliner, Hans; Mathias (2009) Publizistische Konflikte und Skandale (Theorie und Praxis öffentlicher Skandale, Band 2). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Klowait, Jürgen (2014) Innen- und Außerdarstellung von Konfliktmanagement, in: Gläßer / Kirchhoff / Wendenburg: Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Ansätze, Modelle, Systeme. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.
- Knobloch, Thomas (2012) Integration von Konflikt- und Risikomanagement (CMRM-Modell), in: Konflikt Dynamik, 1. Jahrgang, Heft 3/2012. Quelle: [http://www4.fh-swf.de/media/downloads/fbiw/download\\_5/knobloch/downloads\\_37/Knobloch\\_Thomas\\_Konfliktdynamik\\_Ausgabe\\_3\\_2012\\_Integration\\_von\\_Konflikt-\\_und\\_Risikomanagement\\_CMRM-Modell.pdf](http://www4.fh-swf.de/media/downloads/fbiw/download_5/knobloch/downloads_37/Knobloch_Thomas_Konfliktdynamik_Ausgabe_3_2012_Integration_von_Konflikt-_und_Risikomanagement_CMRM-Modell.pdf), [Letzter Zugriff: 10.02.2015, 16:06 Uhr].
- Korbion, Claus-Jürgen (2008) Baustreitfälle und Schlichtung nach VOB. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG. München.
- KPMG AG (2009) Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Quelle: <http://www.kpmg-law.de/23157.htm> [Letzter Zugriff: 07.07.2015; 22:00 Uhr].
- Kreuser, Karl / Robrecht, Thomas / Erpenbeck, John (2012) Konfliktkompetenz – eine strukturtheoretische Betrachtung. Springer-Fachmedien. Wiesbaden.
- Krudewig, Norbert (2007) Streitbeilegungsmodell für das Bauwesen in Deutschland, (Dissertation). Schriften der Professur Baubetrieb und Bauverfahren Nr. 15. Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Bauingenieurwesen. Quelle: <https://e-pub.uni-weimar.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/1251> [Letzter Zugriff: 06.06.2015, 18:00Uhr].
- Kuster, Jürg (2011) Handbuch Projektmanagement. Springer Verlag. Berlin Heidelberg.
- Lembcke, Moritz (2009) Aktuelle Entwicklung der vorgerichtlichen Streitschlichtung im Bauwesen, in: Schiedsamts Zeitung, 80. Jahrgang, Heft 7.
- Lembcke, Moritz (2013) Handbuch Baukonfliktmanagement. Werner Verlag. Köln.
- Löbel, Sven (2014) Quelle: <http://systematische-loesungen.de/teamleiter-aufbauen/> [Letzter Zugriff: 25.02.2015; 16:23 Uhr].

- O. V. (2002) Quelle:  
<https://www.muenchen.ihk.de/de/WirUeberUns/Publicationen/Magazin-wirtschaft-/Aktuelle-Ausgabe-und-Archiv2/06-2002/Unternehmen-und-Maerkte/Umbau-am-Bau-Ingenieurgesellschaft-Schlapka-AG> [Letzter Zugriff: 24.06.2015, 21:10 Uhr].
- O. V. (2003) Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., Ausgabe März / April 03. Quelle: <http://www.bauindustrie-bayern.de/fileadmin/Webdata/Downloads/Verbandsmagazin/id030403.pdf> [Letzter Zugriff: 06.06.2015, 17:35 Uhr].
- O. V. (2004) SOBau §1 (1) (Stand Juni 2004). Quelle: <http://arge-baurecht.com/service-fuer-mandanten/schlichterordnung/> [Letzter Zugriff: 07.06.2015, 12:39 Uhr].
- O. V. (2010) Teilnehmerscript DVP-Seminar mit Zertifikat LG 10-02. Berlin.
- O. V. (2012) Mediationsgesetz (MediationsG) vom 21.07.2012. Quelle: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/mediationsg/gesamt.pdf> [Letzter Zugriff: 11.07.2015; 17:23 Uhr].
- O. V. (2013) PTM A1 - Flipchart-Protokoll Master-Studiengang Mediation der EUV (24.10.2013 - 26.10.2013).
- Patzak, Gerold / Rattay, Günter (1998) Projekt Management. Linde Verlag. Wien. 3. Auflage.
- Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014) Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen – Grundlagen – Anwendung – Praxistipps. Springer-Fachmedien. Wiesbaden.
- Preuss, Norbert (2013) Projektmanagement von Immobilienprojekten – Entscheidungsorientierte Methoden für Organisation, Termine, Kosten und Qualität. Springer Verlag. Berlin Heidelberg. 2. korrigierte Auflage.
- Proksch, Stefan (2014) Konfliktmanagement in Unternehmen. Springer Verlag. Berlin Heidelberg.
- PWC (2011) Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System. Quelle: [http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/EUV\\_PwC\\_Studie\\_Konfliktmanagement-Systeme\\_2011.pdf](http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011.pdf) [Letzter Zugriff: 23.11.2014, 22:50 Uhr].
- PWC / Europa Universität VIADRINA Frankfurt (Oder) (2013) Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung. Quelle: [http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/PwC\\_EUV\\_KMS-Studie-IV\\_131010\\_final.pdf](http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-IV_131010_final.pdf) [Letzter Zugriff: 23.11.2014, 22:50 Uhr].



- Richter, Jan (O. J.) Aufbau eines Konfliktmanagementsystems. Quelle: <http://mediation.is/aufbau-konfliktmanagementsystem/> [Letzter Zugriff: 28.01.2015, 22:11 Uhr].
- Schmidt, Alexander Joachim (2008) Konflikte managen, Konflikte lösen – Leitfäden zur Einführung eines Konfliktmanagement-Systems in Unternehmen. Tectum Verlag. Marburg.
- Schoen, Torsten (2003) Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen aus deutscher und US-amerikanischer Sicht. Centrale für Mediation GmbH & Co. KG. Köln.
- Speidel, Walter A. (2013) Mediation zur Konfliktlösung auf Baustellen. Konfliktmanagement bei Gebäudesanierungen. Grin Verlag GmbH. Norderstedt.
- Steinbrecher, Alexander (2008) Systemdesign, Grundlagen, Konzeption und Implementierung von Integrierten Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.
- Sterrer, Christian (2014) Das Geheimnis erfolgreicher Projekte - Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - Was Führungskräfte wissen müssen. Springer Gabler. Wiesbaden.
- Teuber Oberheim, Nicola (2012) Baurechtliche Adjudikation – ein außergerichtliches Schnellverfahren nach englischem Vorbild. ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement, 06/2012.
- Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Cristina (2013) Mediation und Konfliktmanagement. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.
- Tries, Joachim / Reinhardt, Rüdiger (2008) Konflikt- und Verhandlungsmanagement – Konflikte konstruktiv nutzen. Springer Verlag. Berlin Heidelberg.
- VBI (O. J.) Dispute Adjudication. Quelle: <http://www.vbi.de/infopool/dispute-adjudication/> [Letzter Zugriff: 29.01.2015, 08:00 Uhr].
- Von Behr, B. / Diederichs, C. J. / Fischer, Ch. / Grillhösl, H. / Hehenberger, P. / Senff, TH. (2014) Verfahrenskurzbeschreibungen der außergerichtlichen Streitlösung und der Gerichtsverfahren. Quelle: [www.dga.bau.de](http://www.dga.bau.de) [Letzter Zugriff: 05.01.2015, 9:43 Uhr].
- Waas, Lisa (2012) Was ist ein Konfliktklärungssystem (KKS)?, in: Speidel, Walter A. (2013), Mediation zur Konfliktlösung auf Baustellen, Konfliktmanagement bei Gebäudesanierung. Grin Verlag GmbH. Norderstedt.
- Wendenburg, Felix (2013) Differenzierte Verfahrensentscheidungen in zivilrechtlichen Konflikten, ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement, 01/2013.
- Werkmann-Karcher, Birgit (2010) Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Springer Verlag. Berlin Heidelberg.

## **Abkürzungsverzeichnis**

### **A**

ADR	Alternative Dispute Resolution bzw. im angelsächsischen Raum auch Appropriate Dispute Resolution
AHO	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.
AO Bau	Adjunktions-Ordnung für Baustreitigkeiten

### **B**

BM e.V.	Bundesverband Mediation e.V.
---------	------------------------------

### **C**

CMRM	Conflict-Map, Risk-Map
CPR	International Institute for Conflict Prevention & Resolution

### **D**

DAB	Dispute Adjudication Board
DAV	DeutscherAnwaltVerein
DBV	Deutschen Beton- und Bautechnikvereins e.V.
DGfBR	Deutschen Gesellschaft für Baurecht e.V.
DIN	Deutsche Industrienorm
DIS	Deutsches Institut für Schiedsgerichtsbarkeit
DVP	Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.

### **E**

EUV	Europa-Universität Viadrina Frankfurt / Oder
-----	--

**F**

FIDIC International Federation of Consulting Engineers

**G**

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

**H**

HOAI Honorarordnung für Architekten und Ingenieure

**I**

ICC International Chamber of Commerce

ISO International Organization for Standardization

**K**

KAS Konfliktauflaufstelle

KKS Konfliktklärungssystem

KM Konfliktmanagement

KMO Konfliktmanagementordnung

KMP Konfliktmanagement-Programm

KMS Konfliktmanagementsystem

**P**

PwC PricewaterhouseCooper

**Q**

QMS Qualitätsmanagementsystem

**S**

SiGeKo Sicherheits- und Gesundheits-Koordinator

SOBau Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten

SL Bau	Streitlösungsordnung für das Bauwesen
<b>V</b>	
VBI	Verband beratender Ingenieure
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schematische Darstellung der Doppelzugehörigkeit der Projektbeteiligten	14
Abbildung 2:	Begriffliche Darstellung des Projektlebenszyklusses in Bauprojekten unter Berücksichtigung der DIN, AHO und HOAI (Eigene Bewertung in Anlehnung an Übersicht DVP e.V.)	16
Abbildung 3:	Eskalationsgrad, Selbstbestimmte Handlungsfähigkeit und Bearbeitungs-Strategien in Abhängigkeit der Eskalationsdynamik von Konflikten (Eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl)	18
Abbildung 4:	Etablierungsschritte eines Konfliktmanagementsystems (Quelle: in Anlehnung an textliche Ausführungen von Schoen)	23
Abbildung 5:	Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagement-Systems (2013) (Quelle: PwC / EUV 2013 <sup>41</sup> )	25
Abbildung 6:	Zusammenwirken der Projektbeteiligten – eine phasenbezogene Betrachtung	29
Abbildung 7:	Hohe Gruppendynamik durch projektphasenbezogene Umstrukturierung des Projektteams	30
Abbildung 8:	Beispieldarstellung von primärem und sekundärem Organisationsgefüge in einer Bauprojektorganisation	34
Abbildung 9:	Auswertung Expertenangaben zur Relevanz der Konfliktarten in den einzelnen Projektphasen	39
Abbildung 10:	Ergebnisdarstellung Expertenurfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Projektvorbereitung	40
Abbildung 11:	Ergebnisdarstellung Expertenurfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Planungsphase	40
Abbildung 12:	Ergebnisdarstellung Expertenurfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsvorbereitung	41
Abbildung 13:	Ergebnisdarstellung Expertenurfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsphase	41
Abbildung 14:	Ergebnisdarstellung Expertenurfrage - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Phase des Projektabschlusses	42

Abbildung 15: Conflict Map der exemplarischen Verteilung der Konfliktarten im Wertschöpfungsprozess von Bauprojekten	43
Abbildung 16: Handlungsleitfaden für die Erarbeitung, Implementierung und Nutzung eines Konfliktmanagementsystems in temporären Bauprojektorganisationen (siehe auch Anhang 5)	55
Abbildung 17: Konfliktmanagement als integratives Managementtool	60
Abbildung 18: Mögliche Verortung von Konfliktauflagestellen in Bauprojektorganisationen	69
Abbildung 19: Leitfaden für eine systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl	73
Abbildung 20: Vorschlag eines Standard-Verfahrensablaufs für eine strategische und operative Konfliktbearbeitung (Quelle: modifizierte Darstellung in Anlehnung an Werkmann-Karcher)	80
Abbildung 21: Übersicht Einzelleistungen gem. §2 AHO, Heft 9, die um die Belange eines KMS erweitert werden können (Eigene Abbildung in Anlehnung an AHO, Heft 9, vgl. auch Anhang 9)	94
Abbildung 22: Konflikteskalationsstufen und Konfliktbearbeitungsverfahren (Eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl)	116
Abbildung 23: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung – gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Projektvorbereitung	156
Abbildung 24: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Planung	158
Abbildung 25: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsvorbereitung	160
Abbildung 26: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsphase	162
Abbildung 27: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Phase des Projektabschlusses	164
Abbildung 28: Prozessmodell für die Erarbeitung, Implementierung und Nutzung eines KMS für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen	167
Abbildung 29: Leitfaden Konfliktbearbeitung (Quelle: In Anlehnung an Werkmann-Karcher, Birgit (2010). Human Resource	

Management im Konfliktmanagement; in: Werkmann-Karcher, Birgit / Rietiker, J. (Hrsg.): *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 383, Abb. 18.4.) 197

Abbildung 30: Beispiel Maßnahmenplanung Konfliktprävention (Quelle: Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014): *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen – Grundlagen – Anwendung – Praxistipps*, Springer-Fachmedien, Wiesbaden, S. 187, Abb. 5.12.) 200

Abbildung 31: Übersicht Einzelleistungen gem. §2 AHO, Heft 9, die um die Belange eines KMS erweitert werden können (Eigene Abbildung in Anlehnung an AHO, Heft 9) 209

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Übersicht der vier Phasen der Konfliktdynamik einschließlich der Beteiligung Dritter und zur Verfügung stehender Konfliktbearbeitungsverfahren.....	20
Tabelle 2:	Anforderungen an die Flexibilität der Bestandteile eines Konfliktmanagementsystems in temporären Projektorganisationen 56	
Tabelle 3:	Wesentliche Charakteristika der Komponente Konfliktauflösung (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV <sup>104/105/106</sup> ) .....	67
Tabelle 4:	Wesentliche Charakteristika der Komponente Systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV <sup>104/105/106</sup> ).....	71
Tabelle 5:	Wesentliche Charakteristika der Komponente Konfliktbearbeitung (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV <sup>104/105/106</sup> ) .....	75
Tabelle 6:	Wesentliche Charakteristika der Komponente Verfahrensstandards (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV <sup>104/105/106</sup> ) .....	79
Tabelle 7:	Wesentliche Charakteristika der Komponente Qualitätssicherung (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV <sup>104/105/106</sup> ) .....	82
Tabelle 8:	Wesentliche Charakteristika der Komponente Kommunikation (Quelle: in Anlehnung an die Studienergebnisse von PwC / EUV <sup>104/105/106</sup> ) .....	86



## Anhang

### 1. Kurzbeschreibung zur Verfügung stehender Konfliktbearbeitungsverfahren unter Berücksichtigung der Konflikteskalation

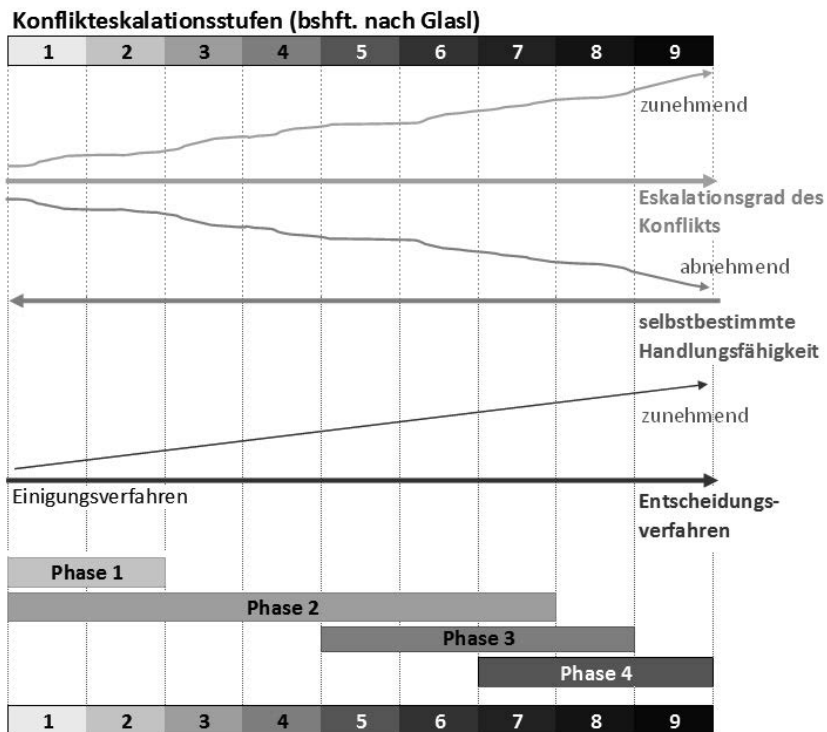


Abbildung 22: Konflikteskalationsstufen und Konfliktbearbeitungsverfahren  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl)

## Phase 1

Für die Konfliktbearbeitung in Phase 1 mit niedriger Konflikteskalation und hoher selbstbestimmter und eigenverantwortlicher Handlungsfähigkeit sind häufig folgende Verfahren geeignet:

- **Partnering:**

Eschenbruch und Racky beschreiben Partnering wie folgt: „*Der Begriff des Partnering wird als Sammelbezeichnung für eine Art der Zusammenarbeit benutzt, bei dem die Konfrontation zu Gunsten einer Kooperation zurücktritt.*“<sup>131</sup>

Des Weiteren führt Speidel hinsichtlich der Ausrichtung von Partneringverfahren aus: „*Die Grundkomponenten des Partnering sind gemeinsame Zielen, Entscheidungsfindung und Problemlösung sowie die kontinuierliche Verbesserung. Dabei geht es nicht nur um die Konfliktvermeidung, sondern um den wirtschaftlichen Erfolg aller Beteiligten.*“<sup>132</sup>

- **Verhandeln:**

Verhandeln ist eine spezielle strategie- und taktikunterlegte Kommunikationstechnik, mit deren Hilfe unterschiedliche Ausgangspositionen aufgelöst und ein gemeinsamer Weg bzw. die Erreichung eines von den Verhandlungsparteien gemeinsamen getragenen Ergebnisses herausgearbeitet und festgelegt werden soll. In der Praxis gibt es unterschiedliche Verhandlungsstrategien, wie z.B. die distributiven sowie integrativen Verhandlungsstrategien und verschiedene Verhandlungsansätze, wie z.B. das intuitive Verhandeln sowie das interessenorientierte Verhandeln, auch als HARVARD-Konzept<sup>133</sup> bezeichnet. Einen weiteren kooperations- und zukunftsgerichteten Ansatz bieten Tries und Reinhardt mit ihrem Konzept zur proaktiven Konfliktbearbeitung mittels eines

---

<sup>131</sup> Eschenbruch, K; Racky, P. (2008). Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Projektmanagement und Vertragsstandards in Deutschland. Stuttgart: Kohlhammer, Rz 71 in Speidel, Walter A.: Mediation zur Konfliktlösung auf Baustellen. Konfliktmanagement bei Gebäudesanierungen, Grin Verlag GmbH, 2013, S. 5.

<sup>132</sup> Speidel, Walter A. (2013). Mediation zur Konfliktlösung auf Baustellen. Konfliktmanagement bei Gebäudesanierungen, Grin Verlag GmbH, 2013, S.8.

<sup>133</sup> Weiterführende Information: Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce (2009). Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 23. durchgesehene Auflage, Campus Verlag, Frankfurt.

Konflikt- und Verhandlungsmanagements.<sup>134</sup> Im Kern geht es hierbei um eine umfassende und systematische Konflikt- sowie Verhandlungsprozessanalyse.

Die Konfliktbearbeitung ist auch ohne Unterstützung Dritter in Form von Einigungsverfahren möglich.

## Phase 2

Sowohl bereits in Phase 1 als auch mit weiter ansteigendem Eskalationsgrad kann in Abhängigkeit vom Konflikt und den Konfliktbeteiligten die Einbeziehung Dritter ratsam sein. Dies kann konfliktabhängig wiederum in unterschiedlicher Intensität erfolgen. Zunächst ist eine lediglich unterstützende Funktion von Dritten anzustreben, jedoch kann im weiteren Eskalationsverlauf dann auch eine hilfsweise beurteilende und auch lösungsorientierte Mitwirkung von Dritten gewünscht und erforderlich sein. Hierfür stehen folgende Konfliktbearbeitungsverfahren zur Verfügung.

- **Collaborative Law:**

Dieser Ansatz stellt ein hybrides Verfahren aus Verhandeln und Mediation dar und wird daher auch als „*Mediation ohne Mediator*“<sup>135</sup> bezeichnet. „*Dabei werden die verhandelnden Parteien jeweils durch Dritte, sog. Collaborative-Law-Experten (Baujuristen und/oder Sachverständige, die in Verhandlung und Mediation gesondert geschult sind), unterstützt.*“<sup>136</sup> Diese Dritten beraten und vertreten die jeweiligen Konfliktparteien unter Berücksichtigung der besonderen Verpflichtung zur interessens- und kooperationsorientierten Verhaltensweise im Rahmen der Verhandlungen und Konfliktbearbeitung jeweiligen Konflikt.

- **Moderation:**

Bartscher definiert Moderation als „...ein Instrument, welches die Kommunikation in Teams in der Art und Weise unterstützt und ordnet,

---

<sup>134</sup> Weiterführende Information: Tries, Joachim / Reinhardt, Rüdiger (2008). Konflikt- und Verhandlungsmanagement – Konflikte konstruktiv nutzen, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

<sup>135</sup> Vgl. von Behr, B. / Diederichs, C. J. / Fischer, Ch. F. / Grillhösl, H. / Hehenberger, P. / Senff, Th. (2014). Verfahrenskurzbeschreibungen der außergerichtlichen Streitlösung und der Gerichtsverfahren, Kapitel 1.3, Quelle: [www.dga-bau.de](http://www.dga-bau.de) [letzter Zugriff: 05.01.2017, 15:30 Uhr].

<sup>136</sup> Vgl. von Behr, B. / Diederichs, C. J. / Fischer, Ch. F. / Grillhösl, H. / Hehenberger, P. / Senff, Th. (2014). Verfahrenskurzbeschreibungen der außergerichtlichen Streitlösung und der Gerichtsverfahren, Kapitel 1.3, Quelle: [www.dga-bau.de](http://www.dga-bau.de) [letzter Zugriff: 05.01.2017, 15:30 Uhr].

dass die Ressourcen der Teilnehmer bestmöglich zum Einsatz kommen. [...] Der Moderator bietet Hilfen methodischer Art zur Problemlösung oder auch Konfliktregelung an, ohne dabei inhaltlich Stellung zu beziehen bzw. Partei zu ergreifen.“<sup>137</sup> Der Moderator tritt in letzterem Fall entsprechend als Konfliktlotse auf.

■ **Mediation:**

Zur Begriffsbestimmung sei auf den §1 des Mediationsgesetzes (MediationsG) Bezug genommen:

„(1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.

(2) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“<sup>138</sup>

■ **Mini-Trial:**

Duve beschreibt das Verfahren mit folgenden Worten: „In diesem Verfahren präsentieren die Rechtsanwälte der Parteien in komprimierter Form jeweils ihre Argumente in Anwesenheit der Entscheidungsträger.“<sup>139</sup> Diese Entscheidungsträger, auch Gremium genannt, setzen sich ausführenden Vertretern aller Parteien sowie einem neutralen Dritten zusammen.<sup>140</sup>

Ziel des Mini-Trials ist mit Verweis auf die Ausführungen von Eidenmüller das Folgende: „Die ihr zugrundeliegende Idee geht dahin, Entscheidungsbefugten Unternehmensvertretern Gelegenheit zu geben, auf der Basis einer begründeten Einschätzung einer kompetenten und neut-

---

<sup>137</sup> Vgl. Bartscher, Thomas in Gabler Wirtschaftslexikon, Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/moderation.html> [letzter Zugriff: 05.01.2017, 15:35 Uhr].

<sup>138</sup> Vgl. MediationsG, §1 – Begriffsbestimmung, Quelle: Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012 (BGBl. I S. 1577).

<sup>139</sup> Vgl. Duve, Christian (2003). Alternativen zur traditionellen Konfliktbeilegung erkennen, S. 64. in: Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003). Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement, Verlag Dr. Otto Schmidt KG, Köln.

<sup>140</sup> Vgl. Europäisches Institut für Conflict Management e.V., Quelle: [http://www.eucon-institut.de/conflict\\_management\\_minitrial.html](http://www.eucon-institut.de/conflict_management_minitrial.html) [letzter Zugriff: 14.05.2015, 11:05 Uhr].

ralen Partei hinsichtlich des wahrscheinlichen Prozeßausgangs Vergleichsverhandlungen zu führen.“<sup>141</sup>

▪ **Schlichtung:**

Das ebenfalls auf Freiwilligkeit und Kooperationsbereitschaft der Parteien basierende Schlichtungsverfahren bietet den Parteien die Möglichkeit, sich von einem neutralen Dritten in ihren Gesprächen bzw. Verhandlungen begleiten zu lassen. Der Schlichter fügt hierbei seine Einschätzungen zum gegenständlichen Thema in den Verhandlungsprozess mit ein und unterbreitet regelmäßig einen für die beteiligten Parteien zunächst unverbindlichen Vorschlag zur Lösung (Schlichtungsvorschlag). Der Schlichtungsvorschlag kann bei Annahme durch alle beteiligten Parteien auch einer rechtlich bindenden Wirkung zugeführt werden.

▪ **Early Neutral Evaluation:**

Bei bestehenden Streitfragen kann des Weiteren, anlehnend an die Grundzüge des Schiedsgerichtsverfahrens, auch das Verfahren der Early Neutral Evaluation genutzt werden, in dem durch einen rechtskundigen Dritten frühzeitig eine auf die rechtlichen Ebene bezogene Bewertung des Sachverhalts und damit der Prozessaussichten erfolgt.<sup>142</sup> Die Einschätzung ist für die Parteien nicht bindend.<sup>143</sup>

▪ **Mock Trial:**

Das Mock Trial simuliert ein Gerichtsverfahren mit all seinen Prozessschritten einschließlich eines fiktiven Urteils<sup>144</sup> und eignet sich somit für eine unterstützende Prozessrisikoanalyse der Parteien, indem die Durchsetzbarkeit der Rechtspositionen einem Realitätscheck unterzogen wird.

### Phase 3

Der Eskalationsdynamik folgend, nimmt bei bisheriger fehlender oder erfolgloser Konfliktbearbeitung die Fähigkeit zur Übernahme und Erfüllung der Aufgabe der

---

<sup>141</sup> Vgl. Eidenmüller, Horst (2003): Alternativen zu einer Verhandlungslösung prüfen, S. 235. in: Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003) Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement, Verlag Dr. Otto Schmidt KG, Köln.

<sup>142</sup> Vgl. Europäisches Institut für Conflict Management e.V., Quelle: [http://www.eucon-institut.de/conflict\\_management\\_earlyneutralevaluation.html](http://www.eucon-institut.de/conflict_management_earlyneutralevaluation.html) [letzter Zugriff: 05.01.2017, 15:40 Uhr].

<sup>143</sup> Vgl. Wendenburg, Felix (2013). Differenzierte Verfahrensentscheidungen in zivilrechtlichen Konflikten, ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement, 01/2013, S. 19 -23.

<sup>144</sup> Vgl. Wikipedia, Quelle: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mock\\_trial](http://en.wikipedia.org/wiki/Mock_trial) [letzter Zugriff: 05.01.2017; 15:38 Uhr].

Eigenverantwortung und Selbstbestimmung aufgrund wachsenden emotionalen und schrumpfenden rationalen Handelns der beteiligten Parteien weiter ab. Die zur Konfliktbearbeitung herangezogenen Dritten müssen daher mit zunehmend mehr sowie bindender Entscheidungsbefugnis ausgestattet sein, um die Konfliktbearbeitung und die damit verbundene Verfahrens- sowie Inhaltsausgestaltung voranbringen zu können. Für diese Phase 3 in der Konfliktdynamik bieten sich unter anderem folgende Konfliktbearbeitungsverfahren an:

- ***Adjudikation:***

Die Adjudikationsverfahren sind Verfahren aus dem angelsächsischen Raum und der Gruppe der Schiedsgutachten zuzuordnen. Bei der Adjudikation führt nach erfolgter Beantragung durch eine Vertragspartei ein befugter, sachverständiger sowie unabhängiger Adjudikator in einem vorgegebenen Zeitrahmen eine Sachverhaltsklärung durch und trifft auf Grundlage der daraus gewonnenen Erkenntnisse seine Entscheidung. Diese ist für die beteiligten Parteien zunächst vorläufig schuldrechtlich bindend.<sup>145</sup> Adjudikationsverfahren können zwischen den Parteien sowohl ad-hoc als auch prozessbegleitend vereinbart werden.

- ***Dispute Adjudication Board (DAB):***

Hierbei geht es darum, dass ein Gremium aus von den Parteien benannten unabhängigen Entscheidungsträgern zunächst eine Sachverhaltsforschung betreibt, auf deren Grundlage es dann über die rechtlichen und tatsächlichen Fragen umfänglich entscheidet<sup>146</sup>. In der Regel besteht das Dispute Board aus drei sachkundigen Personen, die dann aus einer Gemengelage relevante Themen eines Streitsachverhalts herausfiltern und hinsichtlich den rechtlichen, den fachlichen sowie den wirtschaftlichen Fragestellungen bewerten können. Die Entscheidung des Dispute Adjudication Boards hat vorläufig bindenden Charakter. Ebenso wie die Adjudikation ist das Verfahren nichtöffentlich und kann sowohl prozessbegleitend als auch ad-hoc angewendet werden.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Teubner Oberheim, Nicola (2012). Baurechtliche Adjudikation – ein außergerichtliches Schnellverfahren nach englischem Vorbild. ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement, 06/2012, S. 176-180.

<sup>146</sup> Vgl. Lembcke, Moritz (2013). Handbuch Baukonfliktmanagement, Werner-Verlag, Köln, S 209ff.

<sup>147</sup> Vgl. auch Ahrens, Jan-Michael (2013). Dispute Boards. ZKM - Zeitschrift für Konfliktmanagement, 03/2013, S. 72-76.

▪ **Schiedsgutachter:**

Ein Schiedsgutachter kann herangezogen werden, um im streitgegenständlichen Sachverhalt zunächst eine sachverständige Tatsachenfeststellung und –klärung durchzuführen. „Diese im Schiedsgutachten getroffenen Feststellungen binden dann die Parteien.“<sup>148</sup> Verfahren mit Schiedsgutachten sind unter anderem in den §§ 315 - 319 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geregelt.

▪ **Schiedsgericht:**

Das Schiedsgericht ist eine Institution, die anstelle eines staatlichen Gerichts gesamtumfänglich alle juristischen und fachlichen Fragen klärt und abschließend über eine Streitfrage unter Anwendung des geltenden Rechts entscheidet<sup>149</sup>. Schiedsgerichtsverfahren sind formal festgelegt und basieren auf einer schriftlichen Vereinbarung (Schiedsabrede) zwischen den beteiligten Parteien.

Zudem gibt es noch Schiedsverfahren, bei denen der Streit durch einen privaten Schiedsrichter mit Entscheidungsmacht entschieden wird.<sup>150</sup> Diese werden Arbitration genannt.

#### Phase 4

In der Phase 4 der Konfliktdynamik sind die Konflikte hocheskaliert, die Kommunikationsmöglichkeiten der Parteien subjektiv ausgeschöpft und eine Wahrnehmung der Eigenverantwortung nicht mehr möglich. Eine Entscheidung zum Konfliktgegenstand mit der Zielsetzung einer Konfliktreduktion muss bzw. sollte daher durch Dritte herbeigeführt werden. Zu beachten ist jedoch, dass die Übergänge zwischen den einzeln beschriebenen Phasen oftmals fließend und daher nicht eindeutig voneinander abgrenzbar sind.

▪ **Selbständiges Beweisverfahren:**

Mit Verweis auf die Zivilprozessordnung, Buch 2, Abschnitt 1, Titel 12 – Selbständiges Beweisverfahren, dort §485, kann eine Partei vor dem Rechtstreit eine schriftliche Begutachtung durch einen Sachverständi-

---

<sup>148</sup> Vgl. Franke, Horst (2006). Das Schiedsgutachten, in: Englert, Klaus / Franke, Horst / Grieger, Winfried (2006): Streitlösung ohne Gericht; 2006, Werner Verlag, Neuwied, S. 111.

<sup>149</sup> Vgl. Franke, Horst (2006): Das Schiedsgutachten, in: Englert, Klaus / Franke, Horst / Grieger, Winfried (2006): Streitlösung ohne Gericht; 2006, Werner Verlag, Neuwied.

<sup>150</sup> Vgl. Grieger, Winfried (2006): Schlichtung – die Chance einer Streitlösung, in: Englert, Klaus / Franke, Horst / Grieger, Winfried (2006): Streitlösung ohne Gericht; 2006, Werner Verlag, Neuwied.

gen beantragen, wenn sie ein rechtliches Interesse an der Feststellung des Zustands oder Werts einer Sache, der Ursache eines Mangels oder eines Schadens sowie des Aufwandes für deren Beseitigung hat. Das rechtliche Interesse ist begründet, wenn durch die Feststellung ein Rechtsstreit vermieden werden kann.<sup>151</sup>

▪ **Güteverhandlung:**

Ebenso in der Zivilprozessordnung verankert ist die Regelung zur Anstreben einer gütlichen Beilegung eines Rechtsstreites bzw. einzelner Streitpunkte hieraus.<sup>152</sup> Die Güteverhandlung wird durch einen hierfür bestimmten und nicht entscheidungsbefugten Güterichter wahrgenommen, dem die Wahl der Konfliktbearbeitungsmethode freigestellt ist. Sie erfolgt unter persönlicher Anwesenheit und Anhörung der Streitparteien zu den streitgegenständlichen Themen. Ziel der Güteverhandlung ist eine gütliche Einigung der Streitparteien.

▪ **Gerichtsverfahren:**

Gerichtsverfahren sind unfreiwillige Verfahren. Sie können von nur einer Partei ohne Zustimmung der anderen Partei durch Klageeinreichung initiiert werden. Das nach Auseinandersetzung mit dem Sachverhalt durch einen oder mehrere hoheitliche Richter unter Anwendung von Recht und Gesetz entschiedene Urteil ist für die Parteien verbindlich. Im Gegensatz zu den vorgestellten ADR-Verfahren sind Gerichtsverfahren öffentliche Verfahren.

---

<sup>151</sup> Vgl. §485 (2) Zivilprozessordnung.

<sup>152</sup> Vgl. §278 Zivilprozessordnung.



## 2. Leitfaden zur Etablierung eines Konfliktmanagementsystems nach Schoen

Nachfolgend dargestellter Leitfaden zur Einführung eines Konfliktmanagementsystems und die zu den einzelnen Phasen aufgeführten, zu klärenden Fragestellungen bzw. Arbeitsschritte orientiert sich an den Erfahrungen und Ausführungen von Schoen<sup>153</sup>:

### Impuls

Auslösendes Ereignis als Startschuss für das Vorhaben der Einführung eines Konfliktmanagementsystems.

### Schritt 1

Bestandsaufnahme und Grundlagenermittlung zur Schaffung der erforderlichen Daten- und Informationsbasis.

(Dieser Schritt erfordert besondere Aufmerksamkeit und Akribie, da er die Grundlage für ein zu erarbeitendes unternehmensspezifisches effektives und effizientes Konfliktmanagement bildet.)

1. **Untersuchung der Organisations- und Entscheidungsstruktur des Unternehmens:**<sup>154</sup>
  - Sicherstellung, dass ein Statement bzw. eine Zustimmung der Unternehmensführung zur Einführung eines Konfliktmanagements vorliegt.
  - Analyse der bisherigen unternehmensinternen Konfliktbehandlungsstrukturen (Bestandsaufnahme) - Beantwortung folgender Fragestellungen:
    - a) Wie werden Konflikte durch die einzelnen Hierarchieebenen bewertet?
    - b) Auf welchen Hierarchieebenen werden die Entscheidungen des Unternehmens über die Streitbeilegung getroffen?

---

<sup>153</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln.

<sup>154</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln 2003, S. 216ff.

- c) Welche Zielsetzungen bzw. Anforderungen an die Streitbeilegung haben die einzelnen Abteilungen sowie die Unternehmensführung selbst?<sup>155</sup>
- d) Wie erfolgt die Anbahnung und Pflege von Geschäftsbeziehungen? Wie beschreiben sich die derzeitigen Geschäftsbeziehungen?

**2. *Untersuchung der Streitigkeiten und Konflikte:***

- Ermittlung der unterschiedlichen Streitparteien.
- Untersuchung des jeweiligen Streitgegenstandes.
- Analyse der Häufigkeit der Streitinhalte im Kontext mit den Streitpartnern.
- Identifikation der jeweiligen Streitursachen als Ausgangsbasis für die Entwicklung einer Strategie für die Streitprävention.

**3. *Untersuchung der bisher angewendeten Streitbeilegungsverfahren:***

- Welche Streitbeilegungsverfahren werden wie oft angewendet?
  - a) Wie oft und aus welcher Motivation heraus wird das direkte Verhandeln als Streitbeilegungsverfahren angewendet?
  - b) Sind die angewendeten Verhandlungen mehr Interessens- oder rechtsorientiert?
  - c) Wie oft werden Verhandlungsprozesse erfolglos abgebrochen und welche alternativen Streitbeilegungsverfahren werden im Anschluss gewählt?
- Wie laufen die Prozesse der jeweiligen Streitbeilegungsverfahren in der Regel ab?
- Welcher zeitliche Aufwand ist mit der Anwendung der jeweiligen Streitbeilegungsverfahren verbunden?
- Welcher finanzielle Aufwand ist mit der Anwendung der jeweiligen Streitbeilegungsverfahren verbunden?
- Wer entscheidet im Unternehmen über den Einsatz der jeweiligen Streitbeilegungsverfahren bzw. ordnet den Einsatz an?

---

<sup>155</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln, S. 221ff.

- Wer hat ein aktives Eingriffsrecht / Beendigungsrecht der jeweiligen laufenden Streitbeilegungsverfahren?
4. ***Untersuchung der Ursachen der Wahl der Streitbeilegungsverfahren:***<sup>156</sup>
- Warum werden die jeweiligen Streitbeilegungsverfahren im konkreten Konflikt jeweils gewählt / nicht gewählt?
    - a) Analyse des Einflusses durch bestehende Konfliktbehandlungsstrukturen.
    - b) Untersuchung der bestehenden Kenntnisse der Mitarbeiter über bzw. Befähigung zur Anwendung interessenorientierter Streitbeilegungsverfahren.

Wie ist der Zugang zu den Streitbeilegungsverfahren gestaltet?  
Kann dieser direkt gewählt werden oder führt er indirekt über zusätzliche Instanzen und erforderliche Genehmigungen?  
Gibt es vorgegebene Reihenfolgen?
  - Welche personellen und finanziellen Mittel werden in Verbindung mit den jeweiligen Streitbeilegungsverfahren durch die Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt?
  - Wie erfolgt die Koordination der alternativen Streitbeilegungsverfahren?
5. ***Auswertung und systematische Darstellung der gewonnenen Informationen und Erkenntnisse aus der Analysephase / Erstellung von Statistiken.***
6. ***Diskussion der herausgearbeiteten Ergebnisse mit den beteiligten Interessengruppen.***
7. ***Erstellen des Abschluss Berichtes, Herausarbeitung von Schlussfolgerungen und Ableiten eines Maßnahmenkatalogs.***
- Darstellen der Streitigkeiten, die nicht zufriedenstellend gelöst werden können bzw. konnten.

---

<sup>156</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln, S. 225ff.

- Herausarbeitung von gezielten Einsätzen alternativer Streitbeilegungsverfahren für eine zukünftig verbesserte und effizientere Streitbeilegung.
- Ausblick auf zu erwartende Widerstände und deren Begegnung bei der Einführung eines Konfliktmanagementsystems.

## **Schritt 2**

Entwurfsphase (Herleiten eines realistischen konkreten Konzepts) unter Berücksichtigung der folgenden Entwurfsprinzipien:<sup>157</sup>

- Augenmerk auf die Streitprävention:
  - a) Analyse bereits beendeter Auseinandersetzungen; Berücksichtigung von Verbesserungspotential.
  - b) Verbesserung der Kommunikation zwischen den Parteien.
- Konzentration auf einen Interessensausgleich zwischen den Konfliktparteien. (Konflikte mehr interessenorientierten Beilegungsverfahren zuführen bzw. zurückzuführen.)
- Zusammenarbeit, Rückkopplung und Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnissen der beteiligten Mitarbeiter einer Unternehmensorganisation.
- Verfahrensauswahl um kostengünstigere rechtsorientierte Verfahren als den Zivilprozess ergänzen.
- Strukturierung der Verfahrensabfolge (Rangfolge) nach Kostenaufwand (interessenorientierte Verhandlungen > rechtsorientierte Streitbeilegungsverfahren mit Rückführungsmöglichkeit zu interessenorientierten Verhandlungen > rechtsorientierte Zivilprozesse vor Gericht).

Im Ergebnis des zweiten Schritts auf dem Weg zur Etablierung eines Konfliktmanagementsystems sollte ein in sich schlüssiges, realisierbares Konzept mit konkreten Handlungsvorgaben für den Einsatz und die Anwendung der unternehmensspezifisch ausgewählten Streitbeilegungsverfahren vorliegen.

---

<sup>157</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln, S. 241ff.

### Schritt 3

Implementierung des Konfliktmanagementsystems.

Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch klare und positive Signale der Unternehmensleitung zum geplanten Einsatz des Konfliktmanagementsystems. Hierzu gehört die Schaffung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung, die ein eindeutiges Bekenntnis zu dem zu integrierenden Konfliktmanagementsystem enthält. In einigen Unternehmen wird dies mithilfe von Corporate ADR-Pledge sowohl firmenintern als auch nach außen hin verbunden<sup>158</sup>.

Zudem sollte in der Umsetzungsphase gezielt der Einfluss der Promotoren (sowohl der Fach-, der Prozess- als auch der Machtpromotoren) genutzt werden, um eine möglichst breite Neugierde und Akzeptanz zu erzeugen.

1. **Schaffung konkreter Vorgaben für den Einsatz alternativer Streitbeilegungsverfahren.**
  - Formulierung von Vorlagen für Streitbeilegungsvereinbarungen incl. der Vereinbarung mehrstufiger Streitbeilegungsklauseln.<sup>159</sup>
  
2. **Umsetzung des Konfliktmanagementsystems mithilfe des Einsatzes eines Koordinierungsausschusses bzw. eines Konfliktmanagers.**
  - Überprüfung des Entwurfes hinsichtlich Umsetzung der unternehmens- bzw. organisationsspezifischen Belange; ggf. Nachbesserung.
  - Vorbereitung und Einführung eines firmenübergreifenden Bekenntnisses zum Einsatz alternativer Streitbeilegungsverfahren mithilfe von Corporate ADR-Pledge<sup>160</sup> (nach innen und außen gerichtet).

---

<sup>158</sup> Vgl. Kloweit, Jürgen (2014): Innen- und Außendarstellung von Konfliktmanagement, in: Gläßer / Kirchhoff / Wendenburg: Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden: Nomos, S. 145 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln, S. 256.

<sup>160</sup> Vgl. ebenda, S. 253.

**3. *Begegnung von Widerständen durch Information und Begleitung des Unternehmens bei der Einführung und Umsetzung des Konfliktmanagementsystems.***

- Unterstützung bei aufklärenden Gesprächen im Rahmen von Verhandlungsgesprächen mit Geschäftspartnern.
- Aufzeigen der Verfahrensangebote sowie niederschwelliger nicht-bindender Verfahren als Einstieg in die interessenorientierten Verhandlungen.

**4. *Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter.***

- Sensibilisierung der Mitarbeiter bezüglich möglicher Konfliktursachen und bestehender Einigungshindernisse sowie Vermittlung der Anerkennung von Konflikten als legitimen Bestandteil des Zusammenwirkens verschiedener Individuen und Gruppen.
- Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der Ziele und der Verfahrensabläufe des neu eingeführten Konfliktmanagements.<sup>161</sup>
- Schaffung von Akzeptanz gegenüber der neuen Herangehensweise hinsichtlich des Umgangs und der Bearbeitung von Konflikten.
- Bekanntmachung mit den alternativen Streitbelegungsverfahren und ihrem Bezug zum individuellen unternehmensbezogenen Konfliktmanagementsystem einschließlich seiner Ziele.<sup>162</sup>

**5. *Aus- und Weiterbildung derjenigen Mitarbeiter, die direkt mit der Konfliktbearbeitung betraut sind.***

- Stärkung und Erweiterung der Verhandlungskompetenzen (Schulung in distributiven sowie integrativen Verhandlungsstrategien, Vermittlung Abwehrtechniken distributiver Verhandlungsstrategien).
- Information und Vorstellung möglicher alternativer Streitbelegungsverfahren, deren Ziele, Inhalte und Abläufe sowie der Darstellung der Auswahlkriterien für das jeweilige Fallmanagement.

---

<sup>161</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln 2003, S. 272.

<sup>162</sup> Vgl. ebenda, S.275

- Sensibilisierung der Juristen hinsichtlich der angestrebten Anwendung effizienter und alternativer Streitbelegungsverfahren.
6. **Motivation aller Konfliktbeteiligten (innerhalb sowie außerhalb der Unternehmensorganisation) zur Anwendung des Systems.**
- Schaffung geeigneter und akzeptierter Kommunikationsstrukturen und -räume.
  - Motivation seitens der Geschäftsleitung und Unternehmensführung zur Umsetzung und Nutzung des unternehmensspezifisch entwickelten Konfliktmanagementsystems demonstrieren.
  - Organisation von Erfahrungsaustausch - Überzeugung der Mitarbeiter und Konfliktbeteiligten durch Partizipation an positiven Mitarbeitererfahrungen aus der Anwendung der neuen Konfliktbehandlungsstrukturen des implementierten Konfliktmanagementsystems.

#### Schritt 4

Nachhaltige Verankerung - Nutzung, Prüfung und Anpassung des Konfliktmanagementsystems (Qualitätssicherung).

1. **Regelmäßige Qualitätskontrolle des Konfliktmanagementsystems hinsichtlich seiner Effizienz, Effektivität sowie der Erreichung der zuvor definierten Ziele.**<sup>163</sup>
  - Prüfung der Zieleinhaltung (u.a. Reduzierung der Verfahrensdauer und der damit verbundenen Transaktionskosten, Vermeidung von Streitigkeiten, Verbesserung der Geschäftsbeziehungen).
  - Einhaltung der herausgearbeiteten Effizienzkriterien (u.a. Reduzierung der Kosten für die Streitbelegung, der Verfahrensdauern der Streitbelegung, der hierfür erforderlichen Mitarbeiterbindung, Steigerung der Zufriedenheit hinsichtlich der Konfliktbearbeitungsergebnisse der jeweils angewendeten Verfahren).
  - Einhaltung der definierten Effektivitätskriterien (u.a. Zweckmäßigkeit / Passgenauigkeit des Aufbaus des Konfliktmanagementsystems).

---

<sup>163</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln 2003, S. 291.

tems, Transparenz und Umsetzung sowie Verankerung des Konfliktmanagementsystems im Unternehmensalltag).

- Identifikation von Anwendungshindernissen
2. ***Auswertung der Erkenntnisse – Ableitung erforderlicher Handlungsschritte bzw. bestehenden Verbesserungspotentials.***
  3. ***Weiterentwicklung des Konfliktmanagementsystems / Reaktion auf Konfliktdynamik.***<sup>164</sup>

## **Schritt 5**

Abgleich / Neu-Erhebung der Grundlagedaten.

1. ***Erneute Bestandsaufnahme in Abhängigkeit der Ergebnisse der Qualitätskontrolle in Schritt 4.***

---

<sup>164</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen (aus deutscher und US-amerikanischer Sicht); Centrale für Mediation GmbH & Co. KG, Köln 2003, S. 230.



### 3. Phasen- und Konfliktbezogene Einzelauswertung

Auswertung der Bewertungen zur Projektphasenorientierten Relevanz einzelner Konfliktarten

Zielkonflikte

**Bewertungsergebnisse:**

<b>Phase 1 - Projektvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6

3	2	2	5	4	1
---	---	---	---	---	---

<b>Phase 2 - Planung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6

4	2	4	4	3	3
---	---	---	---	---	---

<b>Phase 3 - Ausführungsvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6

3	3	4	3	2	3
---	---	---	---	---	---

<b>Phase 4 - Ausführung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6

3	3	3	3	3	4
---	---	---	---	---	---

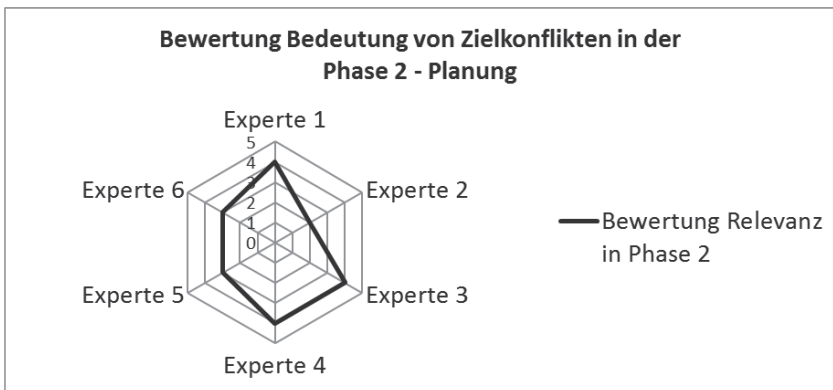
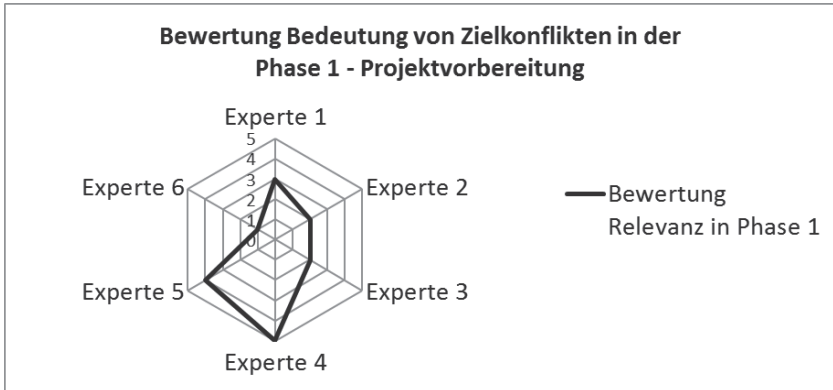
<b>Phase 5 - Projektabschluß</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6

1	2	1	3	1	2
---	---	---	---	---	---

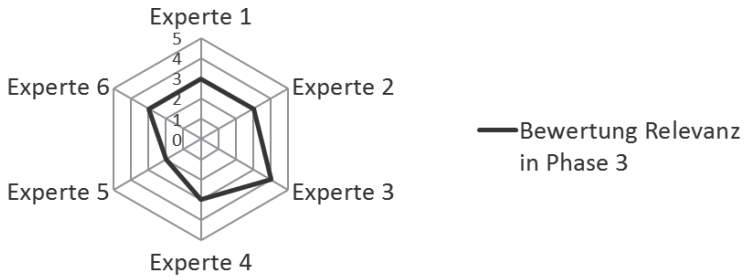
- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

Grafische Auswertung:

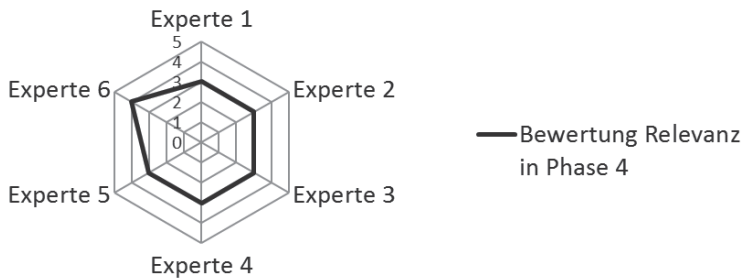
Bewertung Bedeutung von Zielkonflikten für Projekte nach Projektphasen



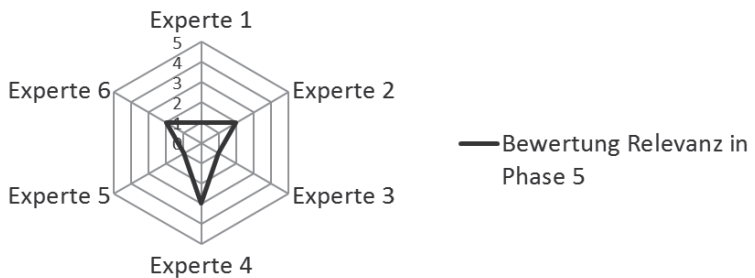
**Bewertung Bedeutung von Zielkonflikten in der Phase 3 - Ausführungsvorbereitung**



**Bewertung Bedeutung von Zielkonflikten in der Phase 4 - Ausführung**



**Bewertung Bedeutung von Zielkonflikten in der Phase 5 - Projektabschluß**



Strategiekonflikte

**Bewertungsergebnisse:**

<b>Phase 1 - Projektvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	2	1	5	4	1

<b>Phase 2 - Planung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
5	4	2	4	4	2

<b>Phase 3 - Ausführungsvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	3	4	3	3	2

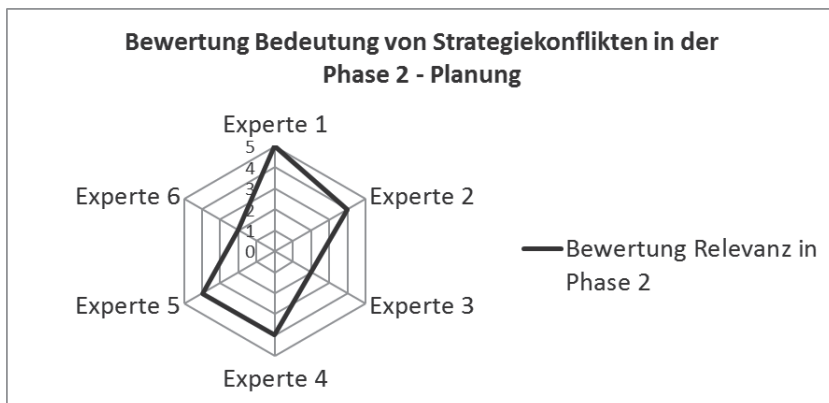
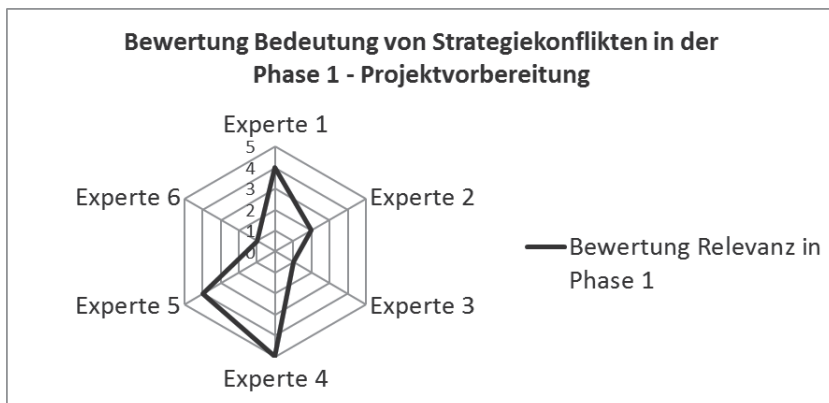
<b>Phase 4 - Ausführung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	5	3	3	4	4

<b>Phase 5 - Projektabschluß</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	5	1	2	1	2

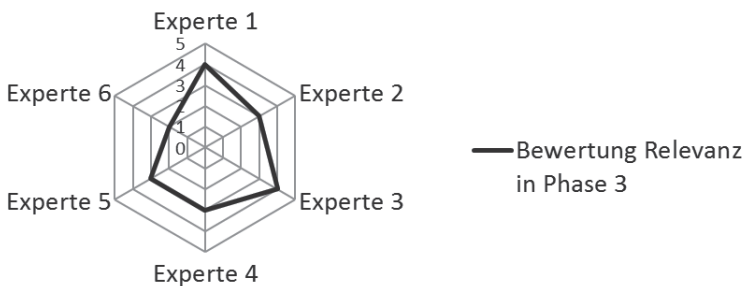
- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

Grafische Auswertung:

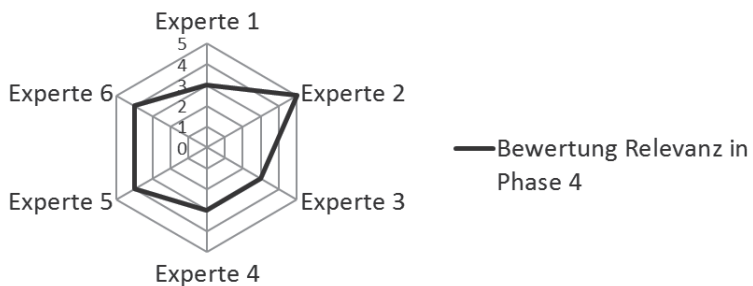
Bewertung Bedeutung von Strategiekonflikten für Projekte nach Projektphasen



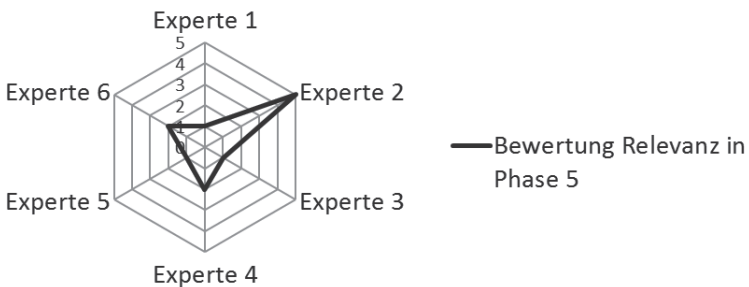
**Bewertung Bedeutung von Strategiekonflikten in der Phase 3 - Ausführungsvorbereitung**



**Bewertung Bedeutung von Strategiekonflikten in der Phase 4 - Ausführung**



**Bewertung Bedeutung von Strategiekonflikten in der Phase 5 - Projektabschluß**



Verteilungskonflikte

**Bewertungsergebnisse:**

**Phase 1 - Projektvorbereitung**

Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
2	1	1	2	2	1

**Phase 2 - Planung**

Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	4	4	2	4	1

**Phase 3 - Ausführungsvorbereitung**

Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	4	4	3	3	1

**Phase 4 - Ausführung**

Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	5	5	4	5	4

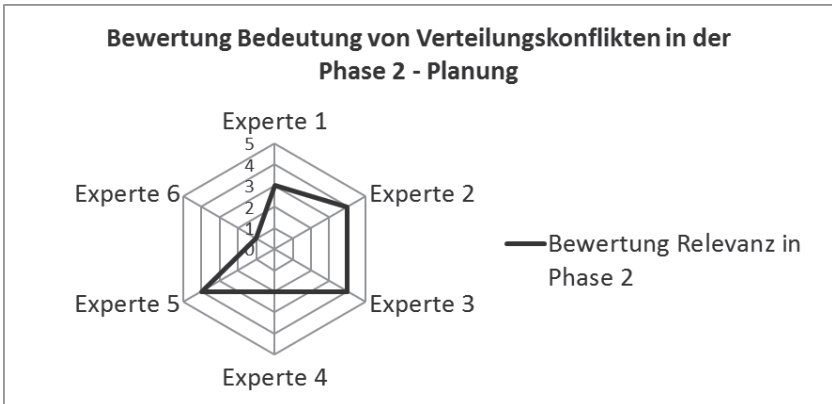
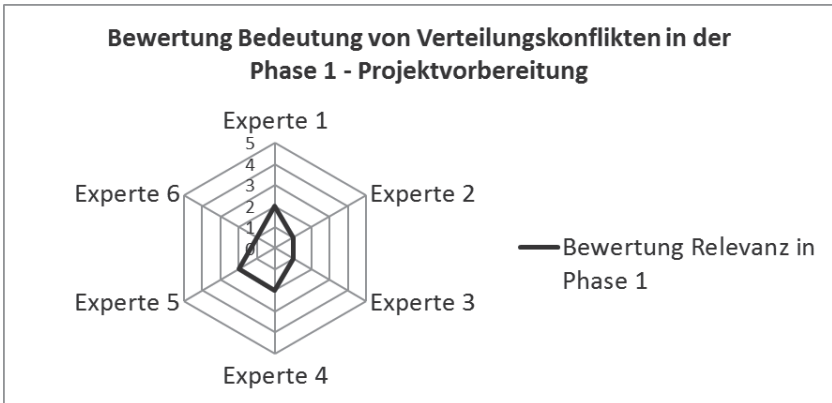
**Phase 5 - Projektabschluss**

Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	5	3	3	2	2

- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

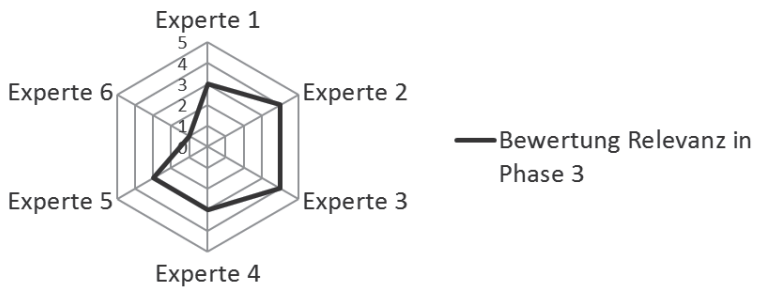
Grafische Auswertung:

Bewertung Bedeutung von Verteilungskonflikten für Projekte nach Projektphasen

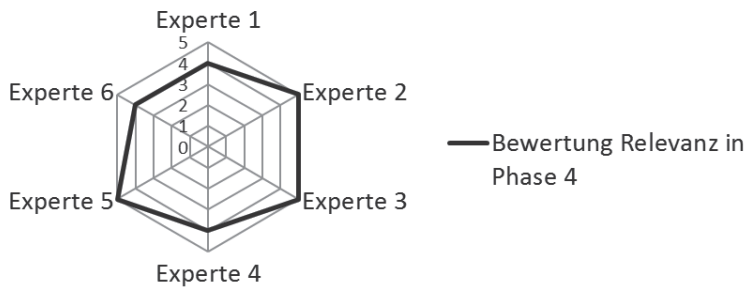




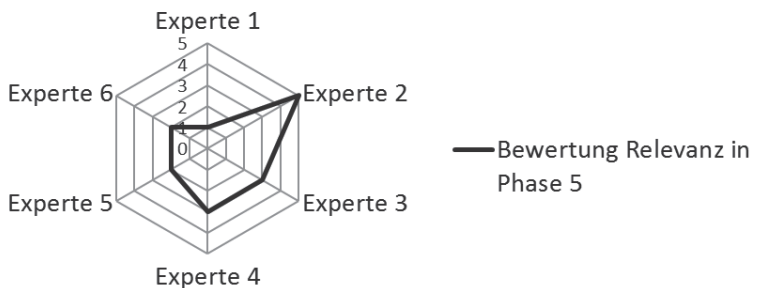
**Bewertung Bedeutung von Verteilungskonflikten in der Phase 3 - Ausführungsvorbereitung**



**Bewertung Bedeutung von Verteilungskonflikten in der Phase 4 - Ausführung**



**Bewertung Bedeutung von Verteilungskonflikten in der Phase 5 - Projektabschluß**



Vergütungskonflikte

**Bewertungsergebnisse:**

<b>Phase 1 - Projektvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	1	2	2	2	1

<b>Phase 2 - Planung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	2	3	2	3	1

<b>Phase 3 - Ausführungsvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	3	4	3	3	1

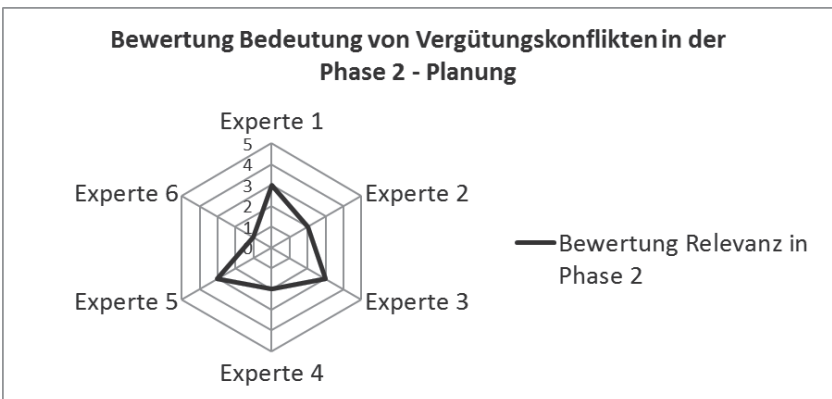
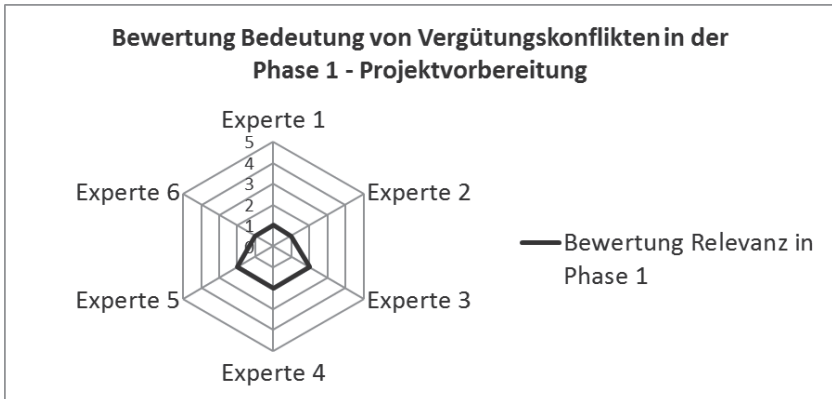
<b>Phase 4 - Ausführung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	4	5	4	4	5

<b>Phase 5 - Projektabschluß</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
5	5	5	4	4	3

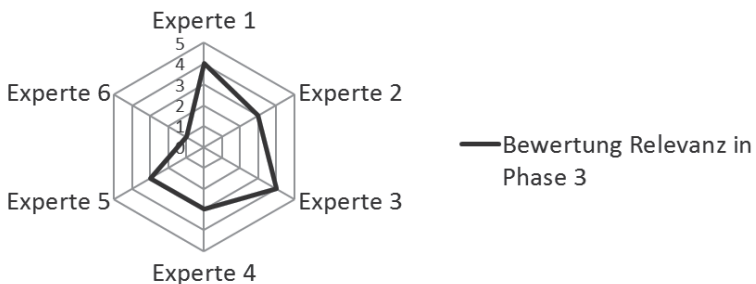
- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

Grafische Auswertung:

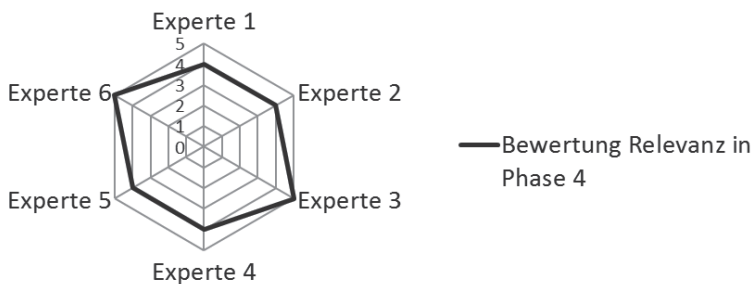
Bewertung Bedeutung von Vergütungskonflikten für Projekte nach Projektphasen



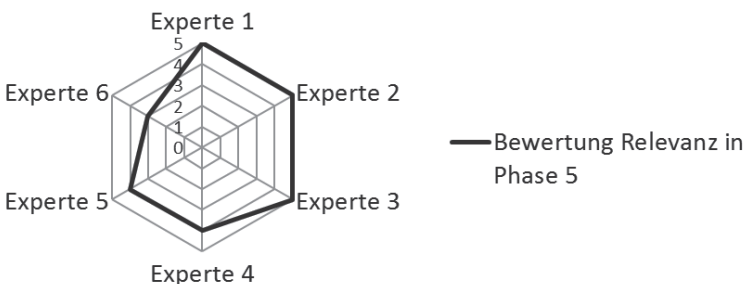
**Bewertung Bedeutung von Vergütungskonflikten in der Phase 3 - Ausführungsvorbereitung**



**Bewertung Bedeutung von Vergütungskonflikten in der Phase 4 - Ausführung**



**Bewertung Bedeutung von Vergütungskonflikten in der Phase 5 - Projektabschluß**



Zuständigkeitskonflikte

**Bewertungsergebnisse:**

<b>Phase 1 - Projektvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	2	1	3	2	1

<b>Phase 2 - Planung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	3	5	4	4	3

<b>Phase 3 - Ausführungsvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	3	4	4	3	3

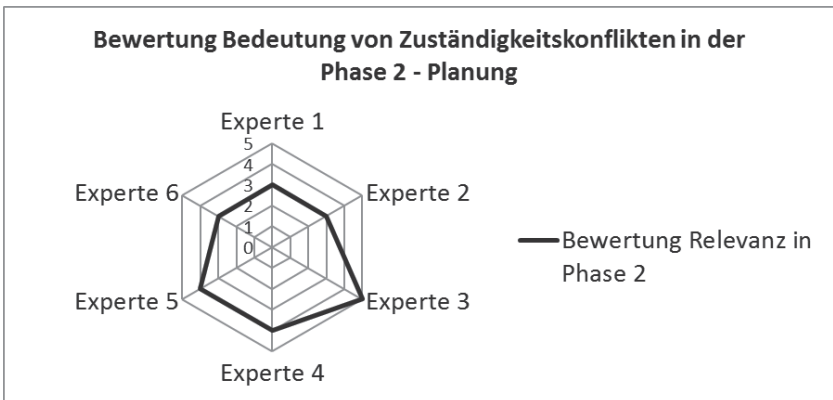
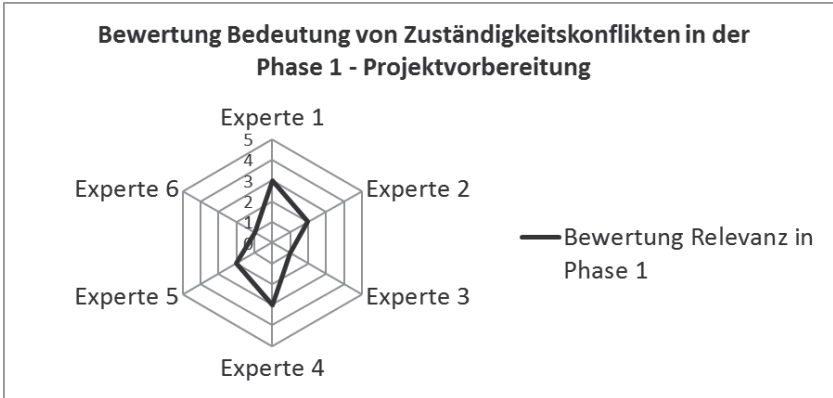
<b>Phase 4 - Ausführung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
5	5	4	5	5	5

<b>Phase 5 - Projektabschluß</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
5	5	1	2	2	1

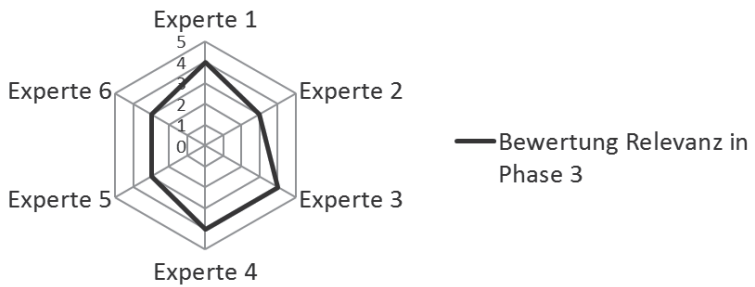
- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

Grafische Auswertung:

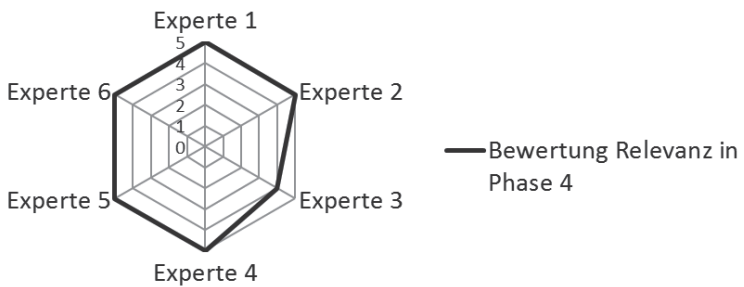
Bewertung Bedeutung von Zuständigkeitskonflikten für Projekte nach Projektphasen



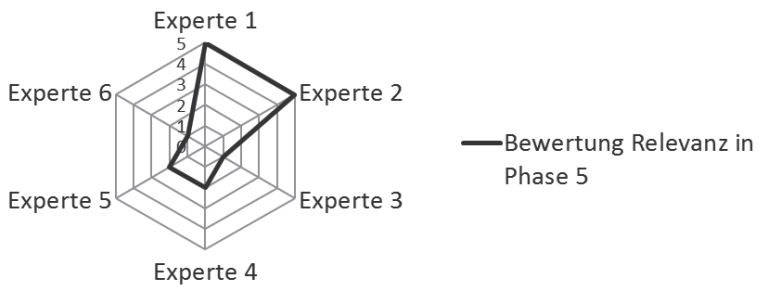
### Bewertung Bedeutung von Zuständigkeitskonflikten in der Phase 3 - Ausführungsvorbereitung



### Bewertung Bedeutung von Zuständigkeitskonflikten in der Phase 4 - Ausführung



### Bewertung Bedeutung von Zuständigkeitskonflikten in der Phase 5 - Projektabschluß



Beziehungskonflikte

**Bewertungsergebnisse:**

<b>Phase 1 - Projektvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	2	5	2	3	1

<b>Phase 2 - Planung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	3	5	2	4	1

<b>Phase 3 - Ausführungsvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	3	5	2	3	1

<b>Phase 4 - Ausführung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
5	5	5	2	5	5

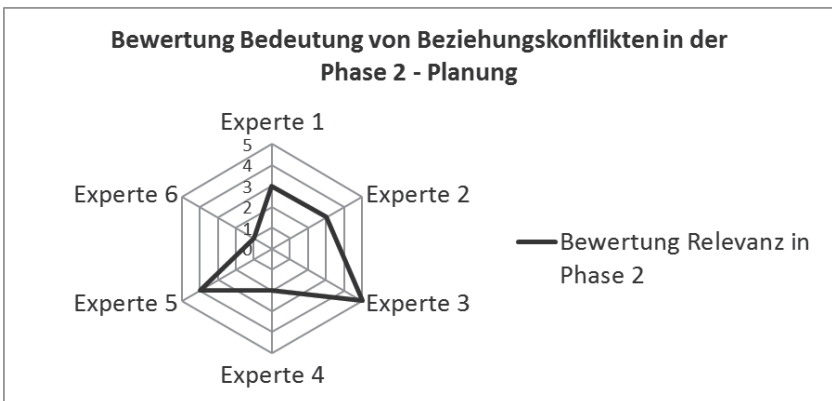
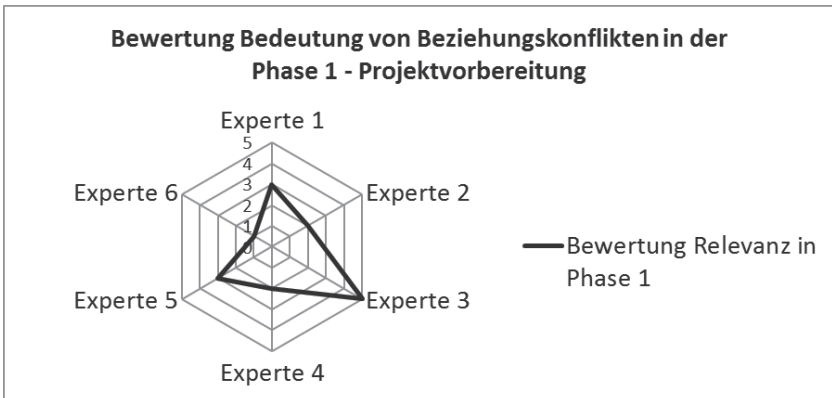
<b>Phase 5 - Projektabschluss</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
5	5	5	2	3	1

- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

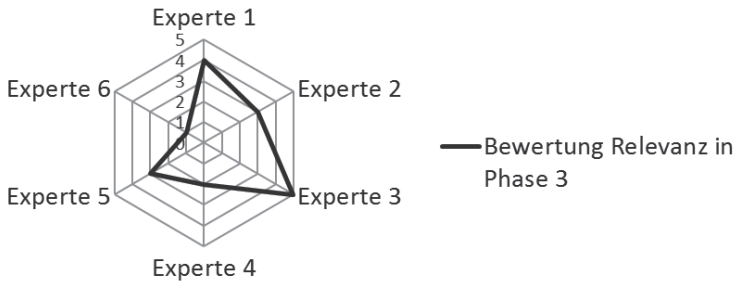


Grafische Auswertung:

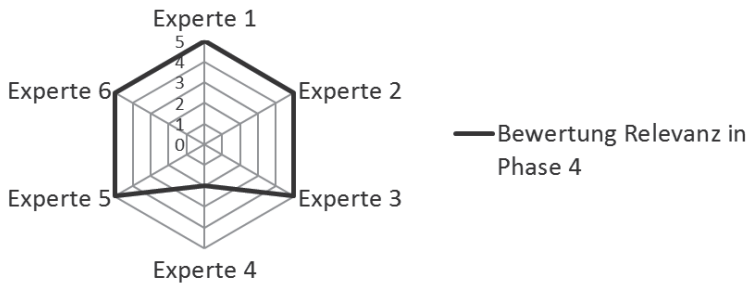
Bewertung Bedeutung von Beziehungskonflikten für Projekte nach Projektphasen



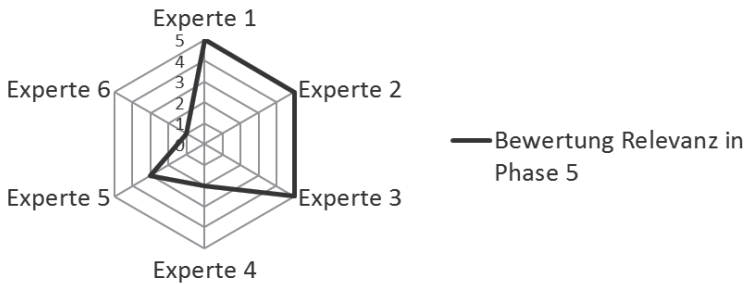
**Bewertung Bedeutung von Beziehungskonflikten in der Phase 3 - Ausführungsvorbereitung**



**Bewertung Bedeutung von Beziehungskonflikten in der Phase 4 - Ausführung**



**Bewertung Bedeutung von Beziehungskonflikten in der Phase 5 - Projektabschluß**



Intrapersonelle Konflikte

**Bewertungsergebnisse:**

<b>Phase 1 - Projektvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
3	5	2	2	3	1

<b>Phase 2 - Planung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	4	3	2	3	1

<b>Phase 3 - Ausführungsvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	4	3	2	3	1

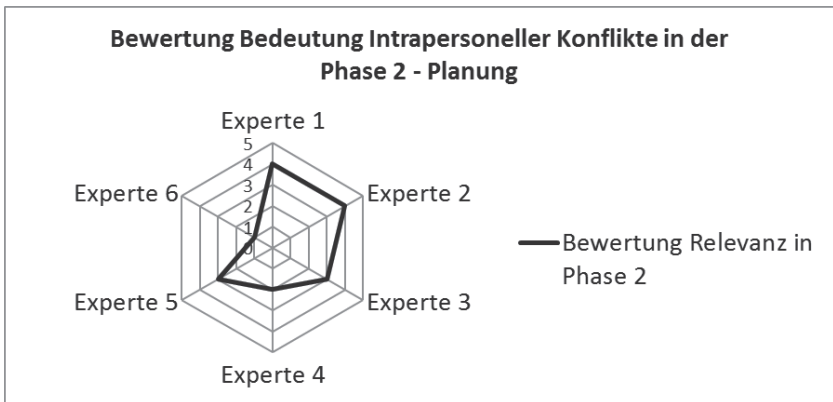
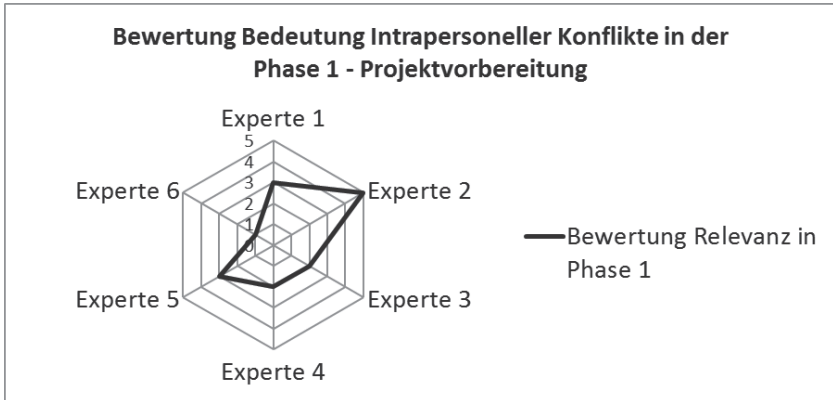
<b>Phase 4 - Ausführung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
5	4	3	2	3	1

<b>Phase 5 - Projektabschluß</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
4	4	2	2	3	1

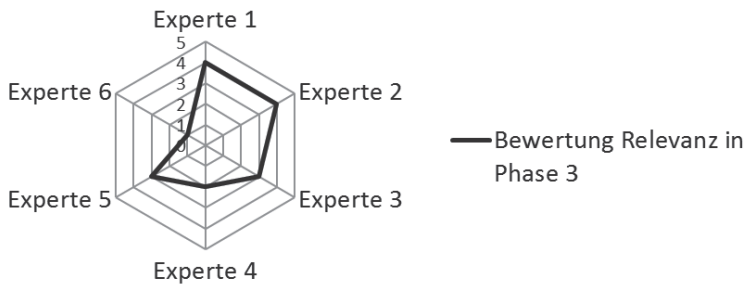
- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

Grafische Auswertung:

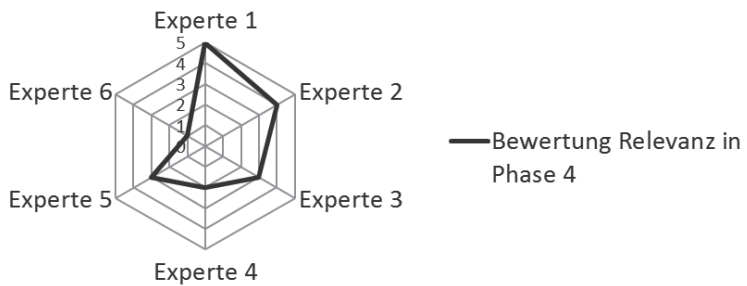
Bewertung Bedeutung von Intrapersonellen Konflikten für Projekte nach Projektphasen



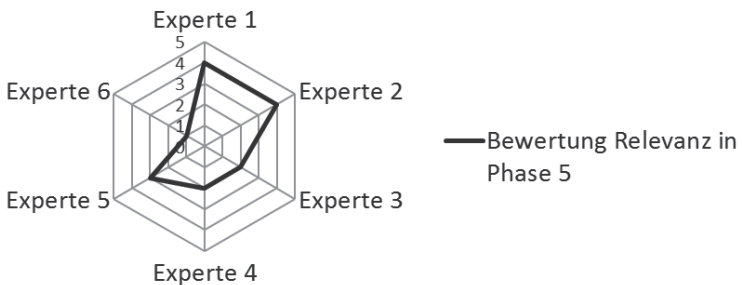
### Bewertung Bedeutung Intrapersoneller Konflikte in der Phase 3 - Ausführungsvorbereitung



### Bewertung Bedeutung Intrapersoneller Konflikte in der Phase 4 - Ausführung



### Bewertung Bedeutung Intrapersoneller Konflikte in der Phase 5 - Projektabschluß



Sonstige Konflikte

**Bewertungsergebnisse:**

<b>Phase 1 - Projektvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	1	3	2	2	1

<b>Phase 2 - Planung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	1	3	2	2	1

<b>Phase 3 - Ausführungsvorbereitung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	1	3	2	2	1

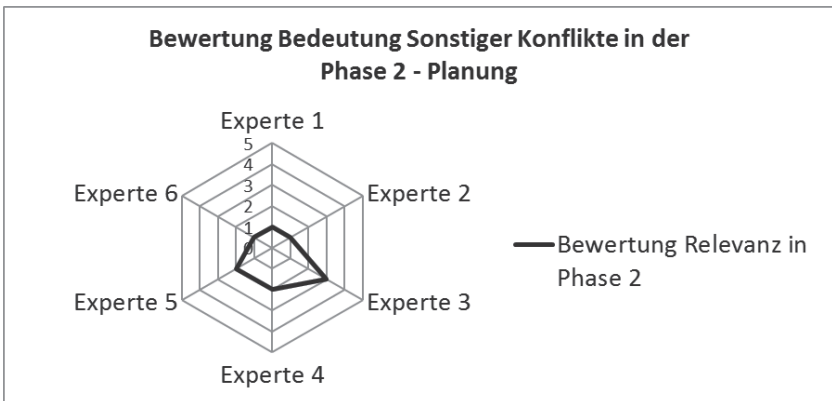
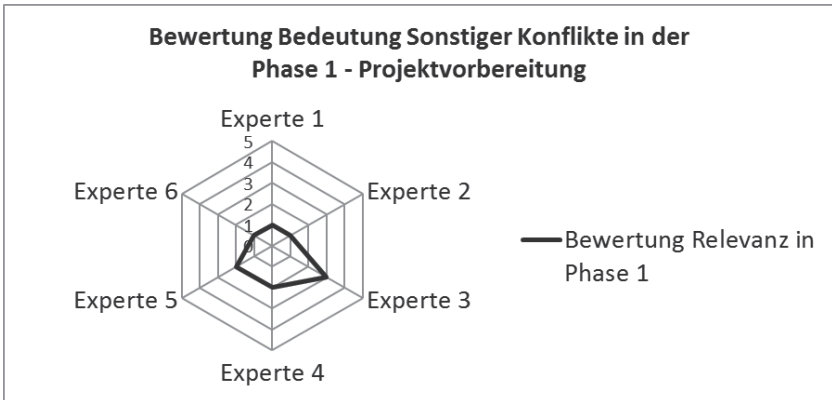
<b>Phase 4 - Ausführung</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	1	3	2	2	1

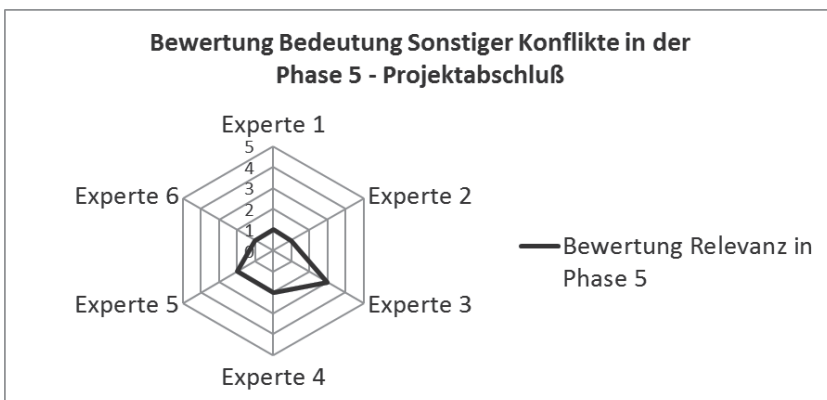
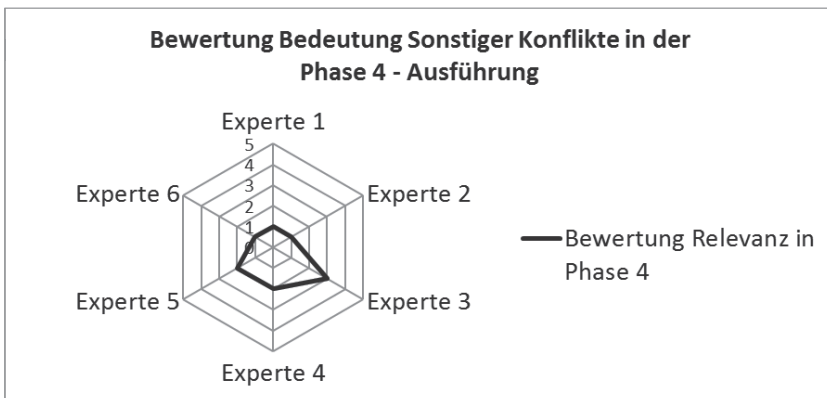
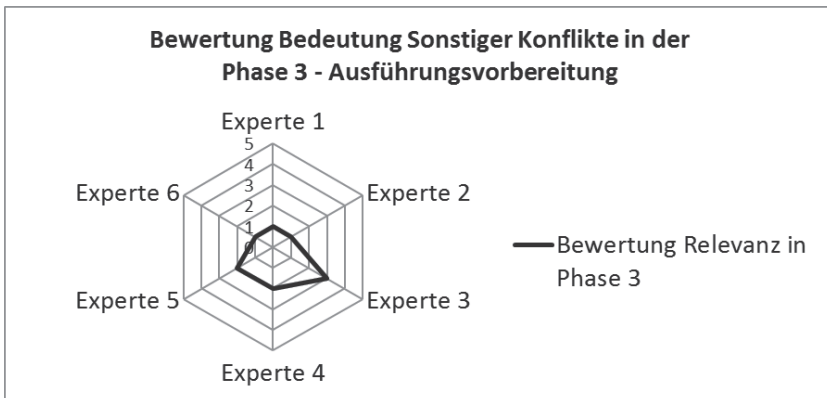
<b>Phase 5 - Projektabschluß</b>					
Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
1	1	3	2	2	1

- Wert 1: Keine oder keine nennenswerte Bedeutung / Relevanz (0-20% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 2: Geringe Bedeutung / Relevanz (21 - 40% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 3: Nennenswerte Bedeutung / Relevanz (41-60% Auftretenswahrscheinlichkeit),
- Wert 4: Hohe Bedeutung (61-80% Auftretenswahrscheinlichkeit)
- Wert 5: Herausragende Bedeutung (81-100% Auftretenswahrscheinlichkeit)

Grafische Auswertung:

Bewertung Bedeutung von sonstigen Konflikten für Projekte nach Projektphasen







## 4. Konfliktverteilung und mögliche Konfliktursachen

### Projektphase 1 – Projektvorbereitung:

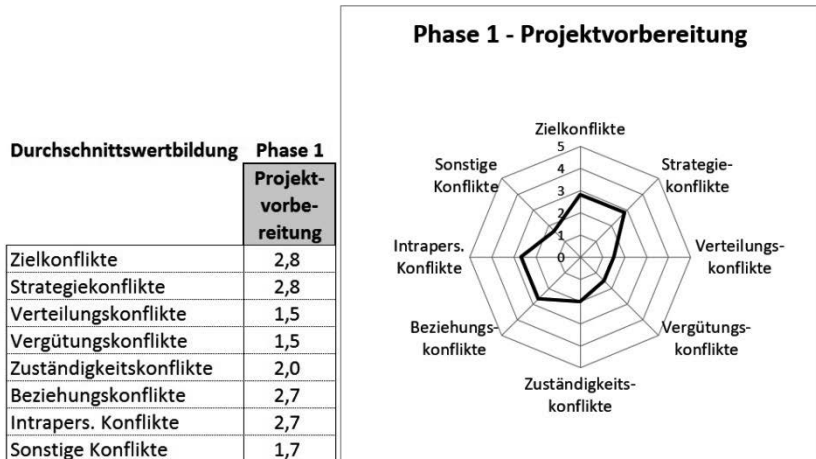


Abbildung 23: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung – gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Projektvorbereitung

Mit Verweis auf vorstehende Auswertung der Expertenbefragung gilt es in der Phase 1 vor allem Konfliktpotential aus Ziel- und Strategiekonflikten ( $\emptyset$ -Bewertung je 2,8) zu berücksichtigen. Dies ist zunächst für die Projektphase, in der die Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele definiert werden, nicht ungewöhnlich. Jedoch werden mit nahezu gleicher durchschnittlich nennenswerter Relevanz ( $\emptyset$ -Bewertung je 2,7) von den Befragten Beziehungskonflikte und Intrapersonelle Konflikte in dieser Projektphase thematisiert.

#### Mögliche Konfliktursachen:

- a) **Zielkonflikte** entstehen aus unterschiedlichen Bewertungen bzw. Blickwinkeln der Beteiligten hinsichtlich zu berücksichtigender Zwänge
  - im Hinblick auf die Festlegung des Projektbudgets sowie
  - im Hinblick auf der Projektlaufzeit und Meilenstein-Terminen,
  - zur Gestaltung und Ausstattung des zu erstellenden Bauwerks (Bedarfsermittlung, -beschreibung)

- und zu treffender Entscheidungen infolge konkurrierender Projektziele,
  - aus unzureichender Risikoanalyse bzw. unterschiedlicher Bewertung zum Umgang mit den identifizierten Risiken.
- b) *Strategiekonflikte* entstehen aus unterschiedlichen Auffassungen
- bezüglich der Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses,
  - zu den für die einzelnen Projektphasen zu berücksichtigenden Fristen,
  - zu den Zeitpunkten zur Einbindung weiterer Dienstleister in das Projekt,
  - zur Art und Weise der Leistungserbringungen (bspw. Generalplaner und Generalunternehmer oder Einzelvergaben für Planung und Ausführung) sowie
  - zur Gestaltung des Informations- Kommunikations- und Berichtswesens und
  - zu Änderungs- und Entscheidungsstrukturen.
- c) *Beziehungskonflikte* entstehen aus gruppenspezifischen Prozessen (Storming-Phase) in dieser frühen Projektphase.
- d) *Intrapersonellen Konflikte* - noch nicht richtig im Projekt „angekommen“.

**Projektphase 2 – Planung:**

Durchschnittswertbildung Phase 2	
	Planung
Zielkonflikte	3,3
Strategiekonflikte	3,5
Verteilungskonflikte	3,0
Vergütungskonflikte	2,3
Zuständigkeitskonflikte	3,7
Beziehungskonflikte	3,0
Intrapers. Konflikte	2,8
Sonstige Konflikte	1,7



Abbildung 24: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Planung

In der Planungsphase weist das gemittelte Ergebnis der Expertenbefragung zunächst insgesamt bereits eine angestiegene Bedeutung von Konflikten aus. Die höchste Relevanz wird hierbei den Zuständigkeitskonflikten mit einer Ø-Bewertung von 3,7 zugewiesen. Ebenso eine nennenswerte Relevanz haben in der Planungsphase Strategiekonflikte sowie Ziel- und Beziehungskonflikte.

*Mögliche Konfliktursachen:*

- a) *Zuständigkeits-, Ziel-, Strategie-, Beziehungs- und Intrapersonelle Konflikte* infolge
  - wiederkehrender Auseinandersetzungen hinsichtlich der Leistungsgrenzen des Auftraggebers (Vorgabe des Planungsziels, klare konkrete Planungsvorgaben sowie Zieländerungsrecht durch Nutzer/Auftraggeber während der Planungsphase), der Planungsbeteiligten sowie
  - der Schnittstellen zwischen diesen Aufgabenbereichen und
  - der Reihenfolge der Leistungserbringung im Detail (wer baut auf welcher/wessen Planungsangabe auf),

- unterschiedlicher Blickwinkel im Hinblick auf Gestaltungsfragen des Bauwerks,
  - fehlender klarer Strukturen der Projektaufbauorganisation und vollständiger Ablaufschemata,
  - unvollständiger bzw. fehlender eindeutiger Vorgaben zu Informations- und Kommunikationswegen,
  - unvollständiger bzw. fehlender eindeutiger Vorgaben zum Entscheidungs- und Änderungsmanagement<sup>165</sup> sowie
  - strategischer Entscheidungen im Hinblick auf die Erreichung bzw. Anpassung der formulierten Projektziele (Gestaltung, Flächen, Kosten, Termine und Fristen) aufgrund von planerischen oder aus baurechtlichen Zwängen.
- b) *Verteilungskonflikte* können resultieren aus
- den vorgegebenen Planungszeiten und
  - den sich ergebenden notwendigen Entscheidungsprozessen auf Auftraggeberseite,
  - den eingesetzten Planer-Teamstärken und
  - der Abhängigkeit aus den Planungsschnittstellen bzw. -qualitäten zwischen den Objekt- und Fachplanern.

---

<sup>165</sup> Vgl. Preuss, Norbert (2013): Projektmanagement von Immobilienprojekten – Entscheidungsorientierte Methoden für Organisation, Termine, Kosten und Qualität, 2 korrigierte Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg, S. 309ff.

**Projektphase 3 – Ausführungsvorbereitung:**

**Durchschnittswertbildung Phase 3**

	<b>Ausführungsvorbereitung</b>
Zielkonflikte	3,0
Strategiekonflikte	3,2
Verteilungskonflikte	3,0
Vergütungskonflikte	3,0
Zuständigkeitskonflikte	3,5
Beziehungskonflikte	3,0
Intrapers. Konflikte	2,8
Sonstige Konflikte	1,7

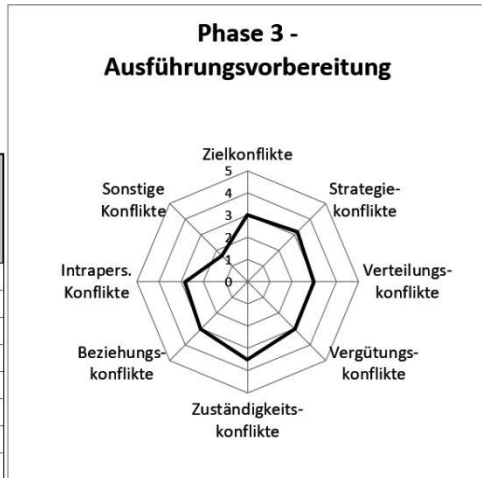


Abbildung 25: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsvorbereitung

In der Phase der Ausführungsvorbereitung homogenisiert sich das Bild der durchschnittlichen Relevanz der einzelnen Konfliktarten. Bis auf die in der Betrachtung vernachlässigbaren sonstigen Konflikte werden alle zugrunde gelegten Konfliktarten seitens der Experten mit einer nennenswerten Auftrittswahrscheinlichkeit von 41%-60% bewertet.

*Mögliche Konfliktursachen:*

- a) *Strategiekonflikte* können entstehen in Folge von
  - unklarer Definition der Vergabestrategien,
  - Änderungen im Ausschreibungsverfahren,
  - unstrukturierten Vergabeverfahren sowie
  - Fehltauswahl der Firmen.
- b) *Zuständigkeits- / Verteilungskonflikte* können entstehen aufgrund von
  - fehlender Prüfung der Ausschreibung,
  - fehlende Prüfung der Ausführungsplanung,

- einseitiger Risikoverlagerung in die Ausschreibung,
  - unstrukturierten Vergabeverfahren,
  - unklaren Vertragsgrundlagen,
  - Fehltauswahl der Firmen,
  - im Rahmen der Ausschreibung bekannt gewordene Lieferzeiten für Baustoffe / Einbauteile,
  - unklaren Strukturen und Vorgaben aus der Projektaufbauorganisation und
  - nicht eindeutig geregelter Informations-, Kommunikations- und Berichtswesenstruktur.
- c) *Beziehungskonflikte* können sich entwickeln aufgrund von
- Fehltauswahl der Firmen sowie einer
  - fehlenden bzw. ungenügend effizienten Koordination der Projektbeteiligten.

**Projektphase 4 – Ausführung:**

**Durchschnittswertbildung Phase 4**

	<b>Ausführung</b>
Zielkonflikte	3,2
Strategiekonflikte	3,7
Verteilungskonflikte	4,5
Vergütungskonflikte	4,3
Zuständigkeitskonflikte	4,8
Beziehungskonflikte	4,5
Intrapers. Konflikte	3,0
Sonstige Konflikte	1,7



Abbildung 26: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Ausführungsphase

Wie bereits festgestellt, wird die Ausführungsphase von den befragten Experten als konfliktträchtigste Projektphase bewertet. Neben fast immer auftretenden Zuständigkeitskonflikten erlangen ebenso Verteilungs-, Beziehungs- und Vergütungskonflikte in dieser Phase eine hohe Bedeutung mit einer bewerteten Eintrittswahrscheinlichkeit von 61-80%. Nicht unberücksichtigt bleiben dürfen darüber hinaus die Strategie-, Ziel- und Intrapersonelle Konflikte, deren Relevanz in dieser Phase mit über 41% bewertet wurden.

*Mögliche Konfliktursachen:*

- a) *Zuständigkeitskonflikte* resultieren in Phase 4 vor allem aus
  - Schnittstellenkonflikten aufgrund ungenauer Beschreibung des Leistungssolls und / oder
  - Übertragung von umfänglichen Koordinierungspflichten auf den Auftragnehmer.
- b) *Verteilungs- und Vergütungskonflikte* als kausale Folge von
  - Schnittstellenkonflikten: unterschiedliche Erwartungshaltungen und Vertragsinterpretationen führen in der Regel zu Behinderungen

- und gestörten Bauabläufen, die wiederum Verteilungs- und Vergütungskonflikte nach sich ziehen,
- Änderungen des Leistungssolls aufgrund von auftraggeberseitigen Anordnungen oder behördlichen Auflagen ohne Anpassung der zur Verfügung stehenden Ausführungszeit sowie
  - nicht bzw. nicht in der geschuldeten qualitativen Form erbrachten Vorleistungen (Firmen müssen dann oftmals in kürzeren Ausführungsfristen und mit höherer Überlappung der Arbeitsprozesse kleinteiliger ihre Leistungen erbringen, was neben den Ressourcen Zeit und Arbeitskräfte auch Konflikte bezüglich der Ressource Raum (wer darf wann wo seine Leistung unter Berücksichtigung sinnvoller Arbeitsbereiche erbringen?) mit sich bringt - In der Folge ergeben sich meist Vergütungskonflikte, da die den Kalkulationen zugrunde gelegte wirtschaftliche Abarbeitung des Leistungsumfangs nicht mehr möglich ist bzw. geänderte und / oder zusätzliche Leistungen auszuführen sind).
- c) *Beziehungskonflikte* resultieren
- als Folge der Schnittstellenkonflikte und der sich hieraus möglicherweise ergebenden Verteilungs- und Vergütungskonflikten.
- d) *Zielkonflikte* können resultieren aus
- unterschiedlichen Zielbestrebungen zwischen den Firmen als eigenständige Unternehmen (mit ihrem internen Bestreben nach Wirtschaftlichkeit + Gewinn, geringem bzw. kalkulierbarem Risiko) und dem Auftraggeber als Gesamt-Projektführung (sein Bestreben nach Termin-, Qualitäts- und Budgeteinhaltung sowie Risikominimierung).

Preuss<sup>166</sup> weist in seinen Ausführungen zudem ergänzend auf Konflikte infolge von mangelnder Berücksichtigung und Empathie gegenüber den externen Stakeholdern des Projektes hin. Vorstehende Ausführungen verdeutlichen einmal mehr, wie multikausal die Konfliktarten miteinander vernetzt sind und wie sich aus einem Anfangskonflikt ein ganzes Konfliktgeflecht entwickeln kann.

---

<sup>166</sup> Vgl. Preuss, Norbert (2013): Projektmanagement von Immobilienprojekten – Entscheidungsorientierte Methoden für Organisation, Termine, Kosten und Qualität, 2 korrigierte Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg, S. 310, Abb. 13.5.



## Projektphase 5 – Projektabschluss:

### Durchschnittswertbildung Phase 5

	<b>Projektabschluss</b>
Zielkonflikte	1,7
Strategiekonflikte	2,0
Verteilungskonflikte	2,7
Vergütungskonflikte	4,3
Zuständigkeitskonflikte	2,7
Beziehungskonflikte	3,5
Intrapers. Konflikte	2,7
Sonstige Konflikte	1,7

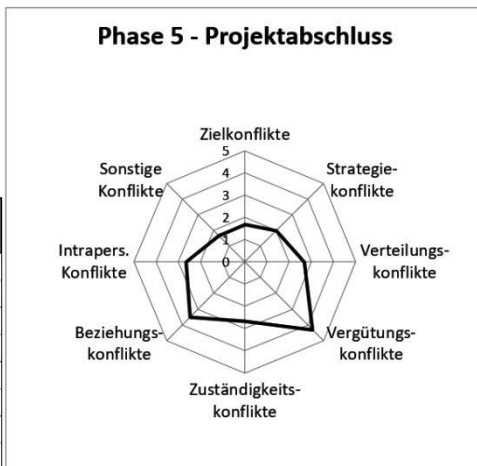


Abbildung 27: Ergebnisdarstellung Expertenbefragung - gemittelte Bewertung der Relevanz der formulierten Konfliktarten in der Phase des Projektabschlusses

Mit Verweis auf vorstehende Auswertung sind es vor allem Vergütungskonflikte ( $\emptyset$ -Bewertung 4,3), die in der Projektabschlussphase bearbeitet werden müssen. Im Zusammenhang hiermit spielen auch Beziehungskonflikte ( $\emptyset$ -Bewertung 3,5) in dieser Phase eine nennenswerte Rolle. Verteilungs- sowie Intrapersonelle Konflikte wurden in dieser Projektphase von den befragten Experten ebenso mit einer durchschnittlichen Relevanz von bis zu ca. 35% angegeben.

### Mögliche Konfliktursachen:

- a) *Vergütungskonflikte* können entstehen
  - im Rahmen der Schlussrechnungslegungen, da die Projektbeteiligten den bestehenden Vergütungsanspruch unterschiedlich bewerten,
  - wenn aufgrund der Abnahme- und Inbetriebnahmeprozesse Mängel festgestellt und abgearbeitet werden, die zuständigen ausführenden Firmen jedoch bereits ihre Kapazitäten in anderen Bauvorhaben gebunden haben und sich hieraus der Projektabschluss verzögert.
- b) *Zuständigkeits- und Verteilungskonflikte* können sich ergeben

- im Zuge der Ermittlung des Vergütungsanspruches aufgrund unterschiedlicher Positionen bezüglich der auftragnehmer- bzw. auftraggeberseitig geschuldeten Leistungen, Vorgaben und Planunterlagen und
  - wenn der Nutzer Zuständigkeiten am Objekt übernehmen soll, ohne an diese Aufgaben rechtzeitig und ausreichend herangeführt worden zu sein.
- c) *Beziehungskonflikte* können
- ihren Ursprung schon in den früheren Projektphasen haben,
  - sich aus dem sensiblen Thema der Vergütungskonflikte entwickeln sowie
  - zwischen Auftraggeber und späterem Nutzer entstehen, wenn das Bauwerk übergeben werden soll und die Übergabe mit ergänzenden persönlichen Wünschen des Nutzers verzögert wird.

### **Phasenübergreifende Konfliktursachen:**

In Anlehnung an Patzak und Rattay<sup>167</sup> können zudem folgende phasenübergreifende Konfliktursachen auch auf alle Projektorganisationen übertragen werden:

- Klar vorgegebene Projektziele werden nicht gleichermaßen akzeptiert und einheitlich wahrgenommen bzw. verstanden.
- Aufgrund fehlender Projektmanagement- und Führungskompetenz bei den Projektverantwortlichen werden frühzeitig notwendige Interventionsmaßnahmen nicht erkannt und eingeleitet.
- Ungenaue Rollenbeschreibungen und Zuständigkeitsabgrenzungen unter den Projektbeteiligten führen zu ineffizienter Projektbearbeitung.
- Neben den durch die organisatorische Aufgabenverteilung zugeschriebene Rollen ergeben sich noch ungeschriebene Rollenverteilungen (unter anderem aus Akzeptanz, Sympathie, Zugehörigkeit, Macht, Einfluss, Beziehungen), die die Positionen der Gruppenmitglieder im Projekt stärken oder schwächen können.
- Es erfolgt eine Verantwortungsübergabe an Projektbeteiligte ohne eine zugehörige klare Kompetenzabgrenzung und die zur Aufgabenerfüllung notwendige Informationsbereitstellung.

---

<sup>167</sup> Vgl. Patzak, Gerold / Rattay, Günter (1998): Projekt Management; 3. Auflage; Linde Verlag; Wien; S. 368ff.

- Nichtvereinbarkeit von Wertevorstellungen, Ansichten und kulturellem Verständnis zwischen den Projektbeteiligten führen zu Beziehungskonflikten.
- Fehlende „Chemie“ zwischen den Projektbeteiligten, Unterschiede unter anderem in Temperament, Kommunikation, Wertvorstellungen und Persönlichkeit lassen eine effiziente Teamarbeit nicht zu.
- Fehlende Unterstützung und Wertschätzung der Projektarbeit durch das Management führen zu intrapersonellen Konflikten.
- Aufgrund der Matrixorganisation in Projekten kann eine wesentliche Konfliktursache auch bestehende bzw. wahrgenommene Interessenskollisionen zwischen der Projekt- und der Stammorganisation sein, denen sich Projektmitarbeiter ausgeliefert sehen.

## 5. Prozessmodell für die Erarbeitung, Implementierung und Nutzung eines KMS für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen

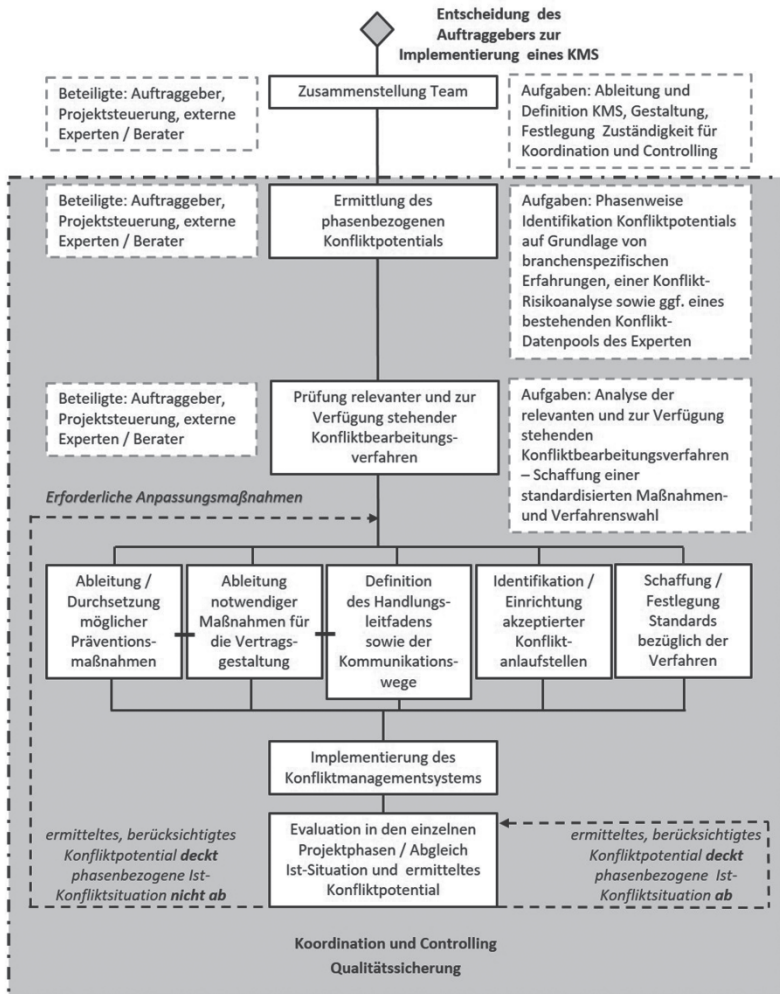


Abbildung 28: Prozessmodell für die Erarbeitung, Implementierung und Nutzung eines KMS für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen

## 6. Anforderungen an die Flexibilität der Komponenten eines KMS in temporären Organisationen

Komponenten des Konfliktmanagementsystems	Anforderung	Begründung der Entscheidung
Identifikation und Bewertung des Konfliktpotentials	flexibel	Aufgrund verschiedener Zielsetzungen und einer differierenden Zusammensetzung der Projektbeteiligten in den jeweiligen Projektphasen, treten die einzelnen Konfliktarten mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten und unterschiedlichen Auswirkungen auf den Wertschöpfungsprozess auf. Insofern sind phasen-bezogene Analysen sowie Maßnahmen-kataloge erforderlich, die jedoch zeitlich vor Beginn der einzelnen Projektphasen durchzuführen bzw. zu erstellen und phasenweise sind.
Konfliktprävention	flexibel	Präventivmaßnahmen sind projekt-phasenorientiert in Abhängigkeit des identifizierten und bewerteten Konflikt-potentials vorzubereiten und zu implementieren. Dabei sind vor allem die phasenweise Organisationsstruktur, Vertragskonstellationen sowie die in der jeweiligen Projektphase tätigen Projekt-beteiligten zu berücksichtigen (z.B. erfordert die Schaffung eines einheitlichen Kommunikationsraumes in der Planungsphase mit überwiegend nationalen Planer- und Gutachter-

<b>Komponenten des Konfliktmanagementsystems</b>	<b>Anforderung</b>	<b>Begründung der Entscheidung</b>
		teams andere Maßnahmen als die während der Ausführungsphase unter Berücksichtigung der üblichen Diversity der in dieser Phase am Projekt Beteiligten)
Konfliktaufstellungen	flexibel	Um die Angemessenheit zwischen Art und Anzahl der phasenbezogen am Projekt beteiligten Organisationsbereiche und der Anzahl der Konfliktaufstellungen sicherzustellen, ist eine phasenweise Überprüfung und ggf. Anpassung der Anzahl und Positionierung sowie Ausrichtung der Konfliktaufstellungen zu berücksichtigen.
Systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl	einheitlich	Da die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl ohnehin konfliktart- sowie einzelkonfliktbezogen (und damit bereits auf das konkrete Element heruntergebrochen) auf Grundlage transparenter Prozesse erfolgt, ist eine ergänzende Phasenorientierung nicht erforderlich. Zudem sollte zur Transparenz und Akzeptanz ein einheitlicher Bezugsrahmen vorliegen.
Konfliktbearbeitung	flexibel	Um gewährleisten zu können, dass die Konfliktbearbeitung in den einzelnen Projektphasen durch die entsprechend richtigen Kompetenzträger erfolgt, ist eine phasenweise Überprüfung der erforderlichen Verfahrensexper-

Komponenten des Konfliktmanagementsystems	Anforderung	Begründung der Entscheidung
		ten erforderlich (z.B. neben den verfahrensbegleitenden, moderierenden Kompetenzen in der Planungsphase vor allem Planungskompetenz sowie HOAI- und AHO-Sachverstand, in der Phase der Ausführungsvorbereitung Experten für Vergaberecht sowie in der Ausführungsphase vor allem technischer und juristischer Sachverstand)
Verfahrensstandards	einheitlich	Die Verfahrensstandards beziehen sich auf eine einheitliche, nachvollziehbare Definition und Transparenz der durchzuführenden Verfahren sowie deren Prozesse und werden in ihrer Ausgestaltung in der Regel nicht durch die Einzelkonflikte und Projektphasen bestimmt.
Qualitätssicherung	einheitlich	Um eine auswertbare Grundlage für die Einhaltung der festgelegten Qualitätsstandards zu erhalten, müssen die Kriterien der Qualitätssicherung generell phasenübergreifend einheitlich angelegt sein.
Kommunikation	flexibel	Phasenabhängig können Anzahl und der Empfängerhorizont der Beteiligten variieren. Insofern muss auch die Kommunikation und die Vermittlung der angestrebten Konfliktkultur regelmäßig in der Lage sein, auf die phasenbezogenen Rahmen-

<b>Komponenten des Konfliktmanagementsystems</b>	<b>Anforderung</b>	<b>Begründung der Entscheidung</b>
		bedingungen reagieren zu können. Die angestrebte einheitliche Kommunikationskultur bleibt davon unberührt.
Koordination und Controlling	grundsätzlich flexibel	Per se muss die Koordination und das Controlling in der Lage sein, flexibel auf die Erfordernisse der von ihnen betreuten Bereiche als Kernfunktion von Managementprozessen zu reagieren, ohne dass dies im besonderen Zusammenhang mit der Projektorganisation stünde. Eventuell sind aufgrund der einzelnen Projektphasen jedoch kürzere Evaluationsintervalle erforderlich.





		TEIL 1										Stufe 2				
		Stufe 1					Auswahl der identifizierten Konfliktarten									
Konfliktbearbeitungsverfahren		Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Zielkonflikte	Strategie-konflikte	Verteilungs-konflikte	Vergütungs-konflikte	Zuständigkeits-konflikte	Beziehungs-konflikte	Intrapersonelle Konflikte	Sonstige Konflikte		
		<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>														
<b>Ebene der Verhandlung</b>																
Negotiation, unassisted negotiation (Verhandeln)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		
Step Negotiation		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		
Collaborative Law / Cooperative Practice		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		
Parteiengutachten		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		
Mini-Trial		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		
Private Judging		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		
Dispute Resolution Verfahren		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		
<b>Ebene der Vermittlung / Schlichtung</b>																
Facilitation		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		
Mediation																
ausgerichtete präventive Mediation, begleitende Mediation, gerichtliche Mediation, Göttinger Mediationsmodell, Michigan Mediation (auch Med-arb-Verfahren: Kombination aus Mediation und Arbitration)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
frühe neutrale Bewertung (early neutral evaluation)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					

		TEIL 1													
		Stufe 1				Stufe 2									
		Auswahl der				Auswahl der identifizierten Konfliktarten									
		Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Zielkonflikte	Strategiekonflikte	Verteilungskonflikte	Vergütungskonflikte	Zuständigkeitskonflikte	Beziehungskonflikte	Intrapersonelle Konflikte	Sonstige Konflikte	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>															
neutral expert fact-finding		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Anrufung der vorgesezten Stelle nach § 18 Abs. 2 VOB/B					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Schlichtungsverfahren (Non-Binding-Arbitration)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Schlichtungsverfahren vor institutioneller Schlichtungsstelle (Non-Binding-Arbitration)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen von Berufskammern (Architekten / Ingenieure) (Non-Binding-Arbitration)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen der Handwerkskammer (Non-Binding-Arbitration)					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Schlichtungsmodell nach Schlapka (Non-Binding-Arbitration)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SO-Bau (Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten der ARGE Baurecht im DAV) (Non-Binding-Arbitration)				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
VOB-Ausschuss (Non-Binding-Arbitration)					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dispute Review Board / Verfahren (Non-Binding-Arbitration)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

		TEIL 1					TEIL 2							
		Stufe 1					Stufe 2							
		Auswahl der					Auswahl der identifizierten Konfliktarten							
		Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Zielkonflikte	Strategie- Konflikte	Verteilungs- Konflikte	Vergütungs- Konflikte	Zuständigkeits- Konflikte	Beziehungs- Konflikte	Intrapersonelle Konflikte	Sonstige Konflikte
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>														
Mahnverfahren		x	x	x	x	x			x	x				x
Güteverfahren nach der Güteordnung der Notare		x	x	x	x	x			x	x				
freiwilliges Güteverfahren		x	x	x	x	x			x					x
<b>Ebene der Schiedsverfahren</b>														
Schiedsgutachten (binding Arbitration)		x			x	x		x						
Verfahren nach § 18 Nr. 4 VOB/B (Schiedsgutachten)					x	x		x		x				x
Dispute Adjudication Verfahren		x	x	x	x	x		x		x				x
Entscheidung durch einen Ingenieur (FIDIC)		x	x	x	x	x		x		x				x
Dispute Adjudication Board (FIDIC)		x	x	x	x	x		x		x		x		x
Baubelegitende Einigungsstelle (BEST)		x	x	x	x	x		x		x		x		x
Schiedsgerichtsverfahren		x	x	x	x	x		x		x		x		x
Last-Offler-Arbitration / Final-Offer-Arbitration			x	x	x	x				x				
High-Low-Arbitration			x	x	x	x				x				x
<b>Ebene der Gerichtsverfahren</b>														
Selbstständiges Beweisverfahren			x	x	x	x				x		x		x
Gerichtsverhandlung		x	x	x	x	x				x				x
(unter Bezugnahme auf die Ausführungen Dr.-Ing. Duve, Helmuth (2007): Streitregulierung im Bauwesen – Verfahren, Kriterien, Bewertung; Werner Verlag: Köln)														
(unter Bezugnahme auf die Ausführungen Krudewig, Norbert (2007): Streitbelegungsmodell für das Bauwesen in Deutschland. (Dissertation); Schriften der Professur Baubetrieb und Bauverfahren Nr. 15, Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Bauingenieurwesen)														

TEIL 1							
Stufe 3		Stufe 4		Stufe 5		Stufe 6	
Auswahl der Rolle der einzubeziehenden Dritten		Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens		Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses		Auswahl der Streitbeilegungsform	
beratend moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend / einschätzend / bewertend entscheidend		ergebnisoffen Bewertung / Empfehlung des Dritten autonome Entscheidungsfindung klare Entscheidung des Dritten		unverbindlich nach Einspruchsfrist verbindlich vorläufige Bindungswirkung verbindlich		außergerichtlich gerichtlich	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>							
<b>Ebene der Verhandlung</b>							
Negotiation, Unassisted negotiation (Verhandeln)		keine		ergebnisoffen autonome Entscheidungsfindung		verbindlich außergerichtlich	
Step Negotiation		keine		autonome Entscheidungsfindung ergebnisoffen		verbindlich außergerichtlich	
Collaborative Law /Cooperative Practice		beratend		autonome Entscheidungsfindung		verbindlich außergerichtlich	
Parteiengutachten		einschätzend / bewertend		Bewertung / Empfehlung des Dritten		unverbindlich außergerichtlich	
Mini-Trial		moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend / einschätzend / bewertend		ergebnisoffen autonome Entscheidungsfindung (klare Entscheidung des Dritten)		unverbindlich / verbindlich (vereinbarungsabhängig)	
						außergerichtlich	

TEIL 1					
	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	
	Auswahl der einzubeziehenden Dritten	Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens	Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses	Auswahl der Streitbeilegungsform	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>					
Private Judging	beratend moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend einschätzend / bewertend entscheidend	ergebnisoffen Bewertung / Empfehlung des Dritten autonome Entscheidungsfindung klare Entscheidung des Dritten	unverbindlich nach Einspruchsfrist verbindlich vorläufige Bindungswirkung verbindlich	außergerichtlich gerichtlich	
Dispute Resolution Verfahren	einschätzend / bewertend  beratend	Bewertung / Empfehlung des Dritten  Bewertung / Empfehlung des Dritten	unverbindlich  unverbindlich	außergerichtlich  außergerichtlich	
<b>Ebene der Vermittlung / Schlichtung</b>					
Facilitation	moderierend / Verfahrenshoheit	ergebnisoffen	unverbindlich	außergerichtlich	
Mediation	anleitend / unterstützend	ergebnisoffen autonome Entscheidungsfindung	unverbindlich	außergerichtlich	
aussergerichtliche präventive Mediation, begleitende Mediation, gerichtsnahe Mediation, Göttinger Mediationsmodell, Michigan Mediation (auch Med-arb-Verfahren: Kombination aus Mediation und Arbitration)					

TEIL 1					
	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	
	Auswahl der einzubeziehenden Dritten	Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens	Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses	Auswahl der Streitbeilegungsform	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>					
frühe neutrale Bewertung (early neutral evaluation)	beratend / moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend / einschätzend / bewertend / entscheidend	ergebnisoffen Bewertung / Empfehlung des Dritten autonome Entscheidungsfindung klare Entscheidung des Dritten	unverbindlich nach Einspruchsfrist verbindlich vorläufige Bindungswirkung verbindlich	außergerichtlich gerichtlich	
neutral expert fact-finding	einschätzend / bewertend	Bewertung / Empfehlung des Dritten	unverbindlich	außergerichtlich	
Anrufung der vorgesezten Stelle nach § 18 Abs. 2 VOB/B	einschätzend / bewertend	(Bewertung / Empfehlung des Dritten) (klare Entscheidung des Dritten)	unverbindlich	außergerichtlich	
Schlichtungsverfahren (Non-Binding-Arbitration)	entscheidend	klare Entscheidung des Dritten	nach Einspruchsfrist verbindlich (für Behörden verbindlich)	außergerichtlich	
	einschätzend / bewertend	Bewertung / Empfehlung des Dritten autonome Entscheidungsfindung	unverbindlich (vereinbar: nach Einspruchsfrist verbindlich)	außergerichtlich	

TEIL 1							
Stufe 3		Stufe 4		Stufe 5		Stufe 6	
Auswahl der Rolle der einzubeziehenden Dritten		Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens		Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses		Auswahl der Streitbeilegungsform	
beratend / moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend / einschätzend / bewertend / entscheidend		ergebnisoffen / Bewertung / Empfehlung des Dritten / autonome Entscheidungsfindung / klare Entscheidung des Dritten		unverbindlich nach Einspruchsfrist / verbindlich vorläufige Bindungswirkung / verbindlich		außergerichtlich / gerichtlich	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b> Schlichtungsverfahren vor institutioneller Schlichtungsstelle (Non-Binding-Arbitration)		Bewertung / Empfehlung des Dritten		unverbindlich		außergerichtlich	
Schlichtungsverfahren bei Berufskammern (Architekten / Ingenieure) (Non-Binding-Arbitration)		Bewertung / Empfehlung des Dritten		unverbindlich		außergerichtlich	
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen der Handwerkskammer (Non-Binding-Arbitration)		Bewertung / Empfehlung des Dritten / autonome Entscheidungsfindung		unverbindlich		außergerichtlich	
Schlichtungsmodell nach Schlapka (Non-Binding-Arbitration)		Bewertung / Empfehlung des Dritten / autonome Entscheidungsfindung		unverbindlich		außergerichtlich	



TEIL 1					
	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	
	Auswahl der Rolle der einzubeziehenden Dritten	Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens	Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses	Auswahl der Streitbelegungsform	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>	beratend / moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend / einschätzend / bewertend / entscheidend	ergebnisoffen / Bewertung / Empfehlung des Dritten / autonome Entscheidungsfindung / klare Entscheidung des Dritten	unverbindlich nach Einspruchsfrist / verbindlich vorläufige Bindungswirkung / verbindlich	aufsergerichtlich / gerichtlich	
	einschätzend / bewertend	Bewertung / Empfehlung des Dritten	unverbindlich	aufsergerichtlich	
SO-Bau (Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten der ARGE Baurecht im DAV) (Non-Binding-Arbitration)	einschätzend / bewertend	Bewertung / Empfehlung des Dritten zu VOB-Fragen	unverbindlich	aufsergerichtlich	
VOB-Ausschuss (Non-Binding-Arbitration)	einschätzend / bewertend	Bewertung / Empfehlung des Dritten / autonome Entscheidungsfindung	unverbindlich	aufsergerichtlich	
Dispute Review Board / Verfahren (Non-Binding-Arbitration)	einschätzend / bewertend	ergebnisoffen / Bewertung / Empfehlung des Dritten / autonome Entscheidungsfindung	unverbindlich	aufsergerichtlich	
Mahnverfahren	keine	ergebnisoffen	verbindlich	aufsergerichtlich	
Güteverfahren nach der Güteordnung der Notare	anleitend / unterstützend / einschätzend / bewertend	ergebnisoffen / autonome Entscheidungsfindung	unverbindlich	aufsergerichtlich	

TEIL 1				
	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
	Auswahl der einzubeziehenden Dritten	Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens	Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses	Auswahl der Streitbeilegungsform
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b> freiwilliges Güterverfahren	beratend moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend einschätzend / bewertend entscheidend	ergebnisoffen Bewertung / Empfehlung des Dritten autonome Entscheidungsfindung klare Entscheidung des Dritten	unverbindlich nach Einspruchsfrist verbindlich vorläufige Bindungswirkung verbindlich	außergerichtlich gerichtlich
	anleitend / unterstützend einschätzend / bewertend	ergebnisoffen autonome Entscheidungsfindung	unverbindlich	außergerichtlich
<b>Ebene der Schiedsverfahren</b>				
Schiedsgutachten (binding Arbitration)	einschätzend / bewertend	Bewertung / Empfehlung des Dritten	nach Einspruchsfrist verbindlich	außergerichtlich
Verfahren nach § 18 Nr. 4 VOB/B (Schiedsgutachten)	entscheidend	Bewertung / Empfehlung des Dritten	verbindlich	außergerichtlich
Dispute Adjudication Verfahren	entscheidend	klare Entscheidung des Dritten	vorläufige Bindungswirkung verbindlich	außergerichtlich
Entscheidung durch einen Ingenieur (FIDIC)	entscheidend	klare Entscheidung des Dritten	vorläufige Bindungswirkung nach Einspruchsfrist verbindlich	außergerichtlich

TEIL 1							
Stufe 3		Stufe 4		Stufe 5		Stufe 6	
Auswahl der einzubeziehenden Dritten		Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens		Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses		Auswahl der Streitbeilegungsform	
beratend moderierend / Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend einschätzend / bewertend entscheidend		ergebnisoffen Bewertung / Empfehlung des Dritten autonome Entscheidungsfindung klare Entscheidung des Dritten		unverbindlich nach Einspruchsfrist verbindlich vorläufige Bindungswirkung verbindlich		außergerichtlich gerichtlich	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>							
Dispute Adjudication Board (FIDIC)				vorläufige Bindungswirkung nach Einspruchsfrist verbindlich		außergerichtlich	
Baubegleitende Einigungsstelle (BEST)		klare Entscheidung des Dritten		vorläufige Bindungswirkung des Dritten		außergerichtlich	
Schiedsgerichtsverfahren		klare Entscheidung des (autonome Entscheidungsfindung) (klare Entscheidung des Dritten)		vorläufige Bindungswirkung		außergerichtlich	
Last-Offer-Arbitration / Final-Offer-Arbitration		entscheidend		entscheidend (autonome Entscheidungsfindung) klare Entscheidung des Dritten		außergerichtlich	
High-Low-Arbitration		entscheidend		entscheidend (autonome Entscheidungsfindung) klare Entscheidung des Dritten		außergerichtlich	
		entscheidend		entscheidend (autonome Entscheidungsfindung) klare Entscheidung des Dritten		außergerichtlich	

TEIL 1							
Stufe 3		Stufe 4		Stufe 5		Stufe 6	
Auswahl der Rolle der einzubeziehenden Dritten		Auswahl des angestrebten Ergebnisses des Verfahrens		Auswahl der angestrebten Verbindlichkeit des Ergebnisses		Auswahl der Streitbeilegungsform	
beratend moderierend/ Verfahrenshoheit anleitend / unterstützend einschätzend / bewertend entscheidend		ergebnisoffen Bewertung / Empfehlung des Dritten autonome Entscheidungsfindung klare Entscheidung des Dritten		unverbindlich nach Einspruchsfrist verbindlich vorläufige Bindungswirkung verbindlich		außergerichtlich gerichtlich	
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>							
<b>Ebene der Gerichtsverfahren</b>							
Selbstständiges Beweisverfahren		(autonome Entscheidungsfindung) klare Entscheidung des Dritten		verbindlich		gerichtlich	
Gerichtsverhandlung		klare Entscheidung des Dritten		verbindlich		gerichtlich	

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Auswahl der Zugangs- voraussetzung	Auswahl der Beteiligungs- verpflichtung	Auswahl der Verfahrens- ausrichtung
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
<b>Ebene der Verhandlung</b>			
Negotiation, unassisted negotiation (Verhandeln)	einseitig einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig Beteiligungspflicht	konsensual kontradiktorisch
Step Negotiation	einvernehmlich	freiwillig	konsensual
Collaborative Law /Cooperative Practice	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	konsensual
Parteiengutachten	einvernehmlich	freiwillig	konsensual
Mini-Trial	einseitig	freiwillig	kontradiktorisch
Private Judging	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	konsensual
Dispute Resolution Verfahren	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	konsensual
<b>Ebene der Vermittlung / Schlichtung</b>			
Facilitation	einvernehmlich	freiwillig	konsensual
Mediation			
aussergerichtliche präventive Mediation, begleitende Mediation, gerichtsnahe Mediation, Göttinger Mediationsmodell, Michigan Mediation (auch Med- arb-Verfahren: Kombination aus Mediation und Arbitration)	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	konsensual

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Auswahl der Zugangs- voraussetzung	Auswahl der Beteiligungs- verpflichtung	Auswahl der Verfahrens- ausrichtung
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
frühe neutrale Bewertung (early neutral evaluation)	einseitig einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig Beteiligungspflicht	konsensual kontradiktorisch
neutral expert fact-finding	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	konsensual
Anrufung der vorgesezten Stelle nach § 18 Abs. 2 VOB/B	einseitig	freiwillig / Behörde: Beteiligungspflicht	konsensual
Schlichtungsverfahren (Non-Binding-Arbitration)	einseitig	freiwillig	konsensual
Schlichtungsverfahren vor institutioneller Schlichtungsstelle (Non-Binding-Arbitration)	einseitig	freiwillig	konsensual
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen von Berufskammern (Architekten / Ingenieure) (Non-Binding-Arbitration)	einseitig	freiwillig	konsensual
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen der Handwerkskammer (Non-Binding-Arbitration)	einseitig	freiwillig	konsensual
Schlichtungsmodell nach Schlapka (Non-Binding-Arbitration)	einseitig	freiwillig	konsensual
SO-Bau (Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten der ARGE Baurecht im DAV) (Non-Binding-Arbitration)	einseitig	freiwillig	konsensual

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Auswahl der Zugangs- voraussetzung	Auswahl der Beteiligungs- verpflichtung	Auswahl der Verfahrens- ausrichtung
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
VOB-Ausschuss (Non-Binding-Arbitration)	einseitig einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig Beteiligungspflicht	konsensual kontradiktorisch
Dispute Review Board / Verfahren (Non-Binding-Arbitration)	einseitig einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	konsensual
Mahnverfahren	einseitig	Beteiligungspflicht	kontradiktorisch
Güteverfahren nach der Güteordnung der Notare	einseitig	freiwillig	konsensual
freiwilliges Güteverfahren	einseitig	freiwillig	konsensual
<b>Ebene der Schiedsverfahren</b>			
Schiedsgutachten (binding Arbitration)	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	kontradiktorisch
Verfahren nach § 18 Nr. 4 VOB/B (Schiedsgutachten)	einseitig (nach Benachrichtigung)	Beteiligungspflicht	kontradiktorisch
Dispute Adjudication Verfahren	einseitig	freiwillig	kontradiktorisch
Entscheidung durch einen Ingenieur (FIDIC)	einseitig	freiwillig	kontradiktorisch
Dispute Adjudication Board (FIDIC)	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	kontradiktorisch
Baubegleitende Einigungsstelle (BEST)	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	kontradiktorisch
Schiedsgerichtsverfahren	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	kontradiktorisch

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Auswahl der Zugangs- voraussetzung	Auswahl der Beteiligungs- verpflichtung	Auswahl der Verfahrens- ausrichtung
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
Last-Offer-Arbitration / Final-Offer-Arbitration	einseitig einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig Beteiligungspflicht	konsensual kontradiktorisch
High-Low-Arbitration	einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung	freiwillig	kontradiktorisch
<b>Ebene der Gerichtsverfahren</b>			
Selbstständiges Beweisverfahren	einseitig (einvernehmlich bzw. durch vertragliche Vereinbarung)	Beteiligungspflicht	kontradiktorisch
Gerichtsverhandlung	einseitig	Beteiligungspflicht	kontradiktorisch



TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	zu berücksichtigende Vereinbarungspflicht	Auswahl Verfahrensregelungen (Ablauf / Fristen)	zu erwartende Instanzen
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
<b>Ebene der Verhandlung</b>			
Negotiation, unassisted negotiation (Verhandeln)	keine besondere Vereinbarungspflicht (ggf. allgemeine Kooperationsvereinbarung)	Verfahrensfreiheit (disponible) geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen) (indisponible)	eine eine und ggf. Weiterführung mgl. zwei mehrere Stufen mgl.
Step Negotiation	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
Collaborative Law /Cooperative Practice	keine	geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen)	mehrere Stufen möglich
Parteiengutachten	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
Mini-Trial	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
Private Judging	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
Dispute Resolution Verfahren	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	zu berücksichtigende Vereinbarungspflicht	Auswahl Verfahrensregelungen (Ablauf / Fristen)	zu erwartende Instanzen
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>	keine Vereinbarungspflicht vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit (disponible) geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen) (indisponible)	eine eine und ggf. Weiterführung mgl. zwei mehrere Stufen mgl.
<b>Ebene der Vermittlung / Schlichtung</b>	empfohlen, vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
Mediation aussergerichtliche präventive Mediation, begleitende Mediation, gerichtsnahe Mediation, Göttinger Mediationsmodell, Michigan Mediation (auch Med- arb-Verfahren: Kombination aus Mediation und Arbitration)	empfohlen, vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
frühe neutrale Bewertung (early neutral evaluation) neutral expert fact-finding	empfohlen, vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
Anrufung der vorgesezten Stelle nach § 18 Abs. 2 VOB/B	keine Vereinbarungspflicht, wenn VOB/B vereinbart	geregeltes Verfahren	eine
Schlichtungsverfahren (Non-Binding-Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit (vereinbar: geregeltes Verfahren (Verfahrensordnung))	eine und ggf. Weiterführung mgl.

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	zu berücksichtigende Vereinbarungspflicht	Auswahl Verfahrensregelungen (Ablauf / Fristen)	zu erwartende Instanzen
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>	keine Vereinbarungspflicht vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit (disponible) geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen) (indisponible)	eine eine und ggf. Weiterführung mgl. zwei mehrere Stufen mgl.
Schlichtungsverfahren vor institutioneller Schlichtungsstelle (Non-Binding-Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen von Berufskammern (Architekten / Ingenieure) (Non-Binding-Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen der Handwerkskammer (Non-Binding-Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
Schlichtungsmodell nach Schlapka (Non-Binding-Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren (empfohlen)	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
SO-Bau (Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baus Streitigkeiten der ARGE Baurecht im DAV) (Non-Binding-Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren	geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen)	eine und ggf. Weiterführung mgl.
VOB-Ausschuss (Non-Binding-Arbitration)	keine Vereinbarungspflicht, wenn VOB vereinbart ist	geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen)	eine
Dispute Review Board / Verfahren (Non-Binding-Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	zu berücksichtigende Vereinbarungspflicht	Auswahl Verfahrensregelungen (Ablauf / Fristen)	zu erwartende Instanzen
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
Mahnverfahren	keine Vereinbarungspflicht vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit (disponible) geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen) (indisponible)	eine eine und ggf. Weiterführung mgl. zwei mehrere Stufen mgl.
Güteverfahren nach der Güteordnung der Notare	keine Vereinbarungspflicht vertraglich vorab zu vereinbaren	geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen)	zwei
freiwilliges Güteverfahren	vertraglich vorab zu empfehlen, vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
<b>Ebene der Schiedsverfahren</b>			
Schiedsgutachten (binding Arbitration)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine und ggf. Weiterführung mgl.
Verfahren nach § 18 Nr. 4 VOB/B (Schiedsgutachten)	keine Vereinbarungspflicht, wenn VOB/B vereinbart	geregeltes Verfahren	eine
Dispute Adjudication Verfahren	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
Entscheidung durch einen Ingenieur (FIDIC)	vertraglich vorab zu vereinbaren	geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen)	eine und ggf. Weiterführung mgl.
Dispute Adjudication Board (FIDIC)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
Baubegleitende Einigungsstelle (BEST)	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	zu berücksichtigende Vereinbarungspflicht	Auswahl Verfahrensregelungen (Ablauf / Fristen)	zu erwartende Instanzen
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
Schiedsgerichtsverfahren	keine Vereinbarungspflicht vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit (disponible) geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen) (indisponible)	eine eine und ggf. Weiterführung mgl. zwei mehrere Stufen mgl.
Last-Offer-Arbitration / Final-Offer-Arbitration	vertraglich vorab zu vereinbaren	Verfahrensfreiheit	eine
High-Low-Arbitration	vertraglich vorab zu vereinbaren (empfohlen)	Verfahrensfreiheit	eine
<b>Ebene der Gerichtsverfahren</b>			
Selbstständiges Beweisverfahren	keine Vereinbarungspflicht	geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen)	zwei
Gerichtsverhandlung	keine Vereinbarungspflicht	geregeltes Verfahren (ggf. mit Fristen)	zwei

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Zeitliche Inanspruchnahme	Kostenverteilung	Kostenrisiko
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
<b>Ebene der Verhandlung</b>			
Negotiation, unassisted negotiation (Verhandeln)	sehr kurz - kurz	kostenfrei	kein
Step Negotiation	sehr kurz - kurz	kostenfrei	kein
Collaborative Law /Cooperative Practice	kurz	Selbstkosten bei Parteien	sehr gering
Parteiengutachten	kurz	einseitig	gering
Mini-Trial	kurz - hoch	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten hälftig	gering - hoch
Private Judging	kurz	gleichmäßig aufgeteilt	gering
Dispute Resolution Verfahren	hoch	gleichmäßig aufgeteilt	gering
<b>Ebene der Vermittlung / Schlichtung</b>			
Facilitation	kurz	gleichmäßig aufgeteilt	gering
Mediation			
ausgerichtliche präventive Mediation, begleitende Mediation, gerichtsnaher Mediation, Göttinger Mediationsmodell, Michigan Mediation (auch Mediarb-Verfahren: Kombination aus Mediation und Arbitration)	kurz	gleichmäßig aufgeteilt (empfohlen)	gering

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Zeitliche Inanspruchnahme	Kostenverteilung	Kostenrisiko
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
frühe neutrale Bewertung (early neutral evaluation)	sehr kurz / kurz / hoch / sehr hoch	kostenfrei / einseitig / gleichmäßig aufgeteilt / Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig / gemäß getroffener Entscheidung	kein / sehr gering / gering / hoch / sehr hoch
neutral expert fact-finding	kurz	gleichmäßig aufgeteilt (empfohlen)	gering
Anrufung der vorgesezten Stelle nach § 18 Abs. 2	kurz	kostenfrei	kein
Schlichtungsverfahren (Non-Binding-Arbitration)	kurz	gleichmäßig aufgeteilt	gering
Schlichtungsverfahren vor institutioneller Schlichtungsstelle (Non-Binding-Arbitration)	kurz - hoch	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	kein - sehr gering
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen von Berufskammern (Architekten / Ingenieure) (Non-Binding-Arbitration)	kurz - hoch	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	kein - sehr gering
Schlichtungsverfahren bei Schlichtungsstellen der Handwerkskammer (Non-Binding-Arbitration)	kurz - hoch	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	kein - sehr gering
Schlichtungsmodell nach Schlapka (Non-Binding-Arbitration)	kurz - hoch	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	gering
SO-Bau (Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten der ARGE Baurecht im DAV) (Non-Binding-Arbitration)	kurz-hoch	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	kein - sehr gering
VOB-Ausschuss (Non-Binding-Arbitration)	hoch - sehr hoch	kostenfrei	kein

TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Zeitliche Inanspruchnahme	Kostenverteilung	Kostenrisiko
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
Dispute Review Board / Verfahren (Non-Binding-Arbitration)	sehr kurz / kurz / hoch / sehr hoch	kostenfrei / einseitig / gleichmäßig aufgeteilt / Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig / gemäß getroffener Entscheidung	kein / sehr gering / gering / hoch / sehr hoch
Mahnverfahren	kurz-hoch	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	gering-hoch
Güteverfahren nach der Güteordnung der Notare	sehr kurz	gemäß getroffener Entscheidung	sehr gering - gering
freiwilliges Güteverfahren	kurz	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	gering
kurz	kurz	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	gering
<b>Ebene der Schiedsverfahren</b>			
Schiedsgutachten (binding Arbitration)	kurz	i.d.R. gleichmäßig aufgeteilt	gering
Verfahren nach § 18 Nr. 4 VOB/B (Schiedsgutacht)	kurz	gemäß getroffener Entscheidung	gering
Dispute Adjudication Verfahren	kurz	Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten häufig	gering - hoch
Entscheidung durch einen Ingenieur (FIDIC)	kurz - hoch	gemäß getroffener Entscheidung	gering - hoch
Dispute Adjudication Board (FIDIC)	kurz - hoch	gemäß getroffener Entscheidung	gering - hoch
Baubegleitende Einigungsstelle (BEST)	kurz	gleichmäßig aufgeteilt	sehr gering
Schiedsgerichtsverfahren	kurz - hoch	gemäß getroffener Entscheidung	gering - hoch



TEIL 2			
Ergänzende Parameter des Verfahrens			
	Zeitliche Inanspruchnahme	Kostenverteilung	Kostenrisiko
<b>Konfliktbearbeitungsverfahren</b>			
Last-Offer-Arbitration / Final-Offer-Arbitration	sehr kurz / kurz / hoch / sehr hoch	kostenfrei / einseitig / gleichmäßig aufgeteilt / Selbstkosten bei Parteien - Verfahrenskosten hälftig / gemäß getroffener Entscheidung	kein / sehr gering / gering / hoch / sehr hoch
High-Low-Arbitration	kurz - hoch	gemäß getroffener Entscheidung	gering - hoch
<b>Ebene der Gerichtsverfahren</b>			
Selbstständiges Beweisverfahren	sehr hoch	gemäß getroffener Entscheidung	hoch - sehr hoch
Gerichtsverhandlung	sehr hoch	gemäß getroffener Entscheidung	hoch - sehr hoch

## 8. Leitfaden zur Konfliktbearbeitung in temporären Projektorganisationen

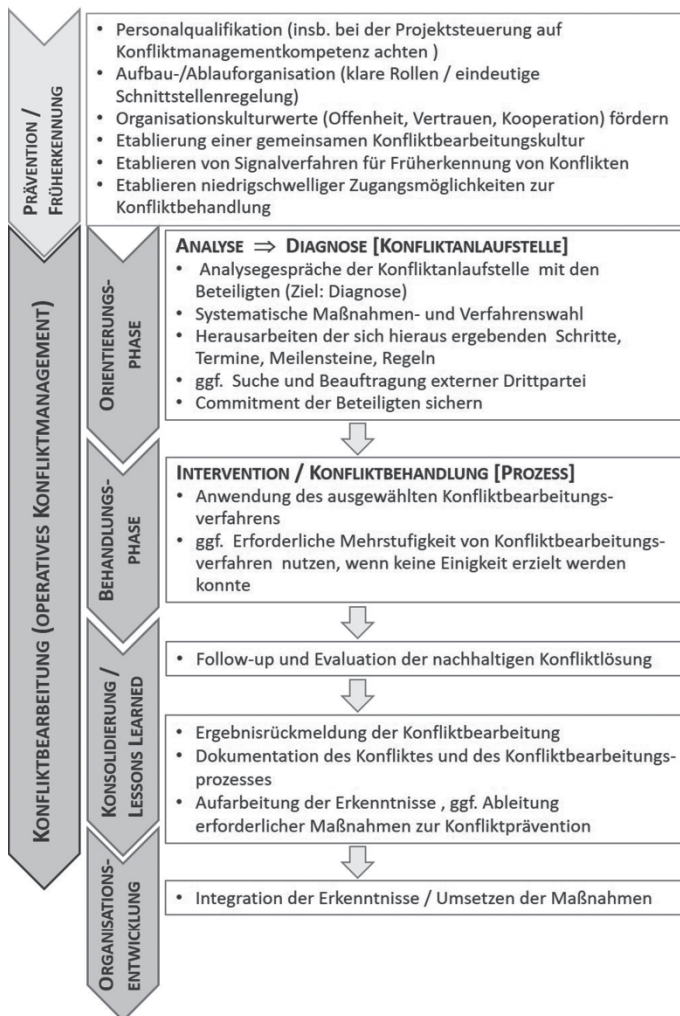


Abbildung 29: Leitfaden Konfliktbearbeitung (Quelle: In Anlehnung an Werkmann-Karcher, Birgit (2010). Human Resource Management im

Konfliktmanagement; in: Werkmann-Karcher, Birgit / Rietiker, J. (Hrsg.): *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 383, Abb. 18.4.)

## **Konfliktprävention (Strategisches Konfliktmanagement)**

### *Vorbereitung*

Ermittlung häufiger Konflikte. Hierzu können unter anderem folgende Fragestellungen genutzt werden:

- 1) Welche Konfliktursachen / Konfliktarten sind typisch und treten häufig auf?
- 2) In welchen Projektphasen treten welche Konflikte besonders häufig auf?
- 3) Welche Folgewirkungen resultieren aus den Konflikten (Risikobewertung Konfliktlotsen, Schaden)?

### *Erarbeitung und Implementierung von Maßnahmen zur Konfliktprävention<sup>168, 169</sup>:*

- a) Beziehungsebene
  - Personalqualifikation (Geeignete Auswahl der Projektbeteiligten / Kooperationsfähigkeit im Team sicherstellen, insbesondere bei der Projektsteuerung auf Konfliktmanagementkompetenz achten).
  - Etablierung einer gemeinsamen Kommunikations- und Konfliktbearbeitungskultur in der Projektorganisation.
- b) Sachebene
  - Projektbezogene angemessene Wahl der Ausschreibungsformen von Planungs-, Beratungs- und Ausführungsleistungen sowie Dienstleistungen.
  - Eindeutige, unmissverständliche und erschöpfende Beschreibung des Leistungssolls (einschl. einer, an den projektspezifischen Rahmenbedingungen des Projektes gemessen, belastbaren Planungsgrundlage) sowie der im Rahmen der Leistungserbringung zu berücksichtigenden Einflüsse auf die Kapazitäts- und Logistikpla-

---

<sup>168</sup> Vgl. Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014): *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen – Grundlagen – Anwendung – Praxistipps*, Springer-Fachmedien, Wiesbaden, S. 184ff.

<sup>169</sup> Vgl. Elwert, Ulrich / Flassak, Alexander (2010): *Nachtragsmanagement in der Baupraxis*, 3. überarb. u. aktualisierte Auflage, Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden, S. 161ff.

nung. Erstellung von präzisen und umfassenden Schnittstellenbeschreibungen bezüglich der Leistungsabgrenzungen zu anderen am Projekt beteiligten Unternehmen (Vermeidung von Doppelbeauftragungen sowie von fehlender Leistungsabdeckung).

- Formulierung eindeutiger Vertragsregelungen, um Missverständnissen und Auslegungsspielräumen sowie Divergenzen in den Erwartungshaltungen vorzubeugen.
- Vereinbarung kooperativer Vertragsformen und klarer Konfliktbearbeitungsregeln im Rahmen der Vertragsverhandlung (Vereinbarung der Nutzung des Konfliktmanagementsystems).
- Erfüllung der Projektvoraussetzung, wie z.B. rechtzeitiges Erwirken der baurechtlichen und sonstiger erforderlicher behördlichen Genehmigungen und Zustimmungen, Abstimmungen und ggf. Abschluss von Vereinbarungen mit den Nachbarn und anderen Stakeholdern.

c) Organisationsebene

- Klare Aufbau- und Ablauforganisation (Definition klarer Rollen, Kompetenzbereiche).
- Organisationskulturwerte (Offenheit, Vertrauen, Kooperation) fördern.
- Bewertungs-, Anreiz- und Belohnungssysteme etablieren (Transparenz und Gerechtigkeit in der Ressourcenverteilung schaffen).
- Etablieren von Signalverfahren für Früherkennung von Konflikten.
- Etablieren niedrighschwelliger Beschwerde- und Konfliktbearbeitungsverfahren.

<b>Konfliktprävention</b>			
<b>Konfliktbeteiligte</b>	<b>Konfliktursache</b>	<b>Anzeichen</b>	<b>Maßnahmen zur Konfliktprävention</b>
Führung und Team	mangelhafte Kommunikation und Information	Führung ist nicht über Teamprobleme informiert Mitarbeiter sind nicht ausreichend über Projektstrategie und -ziele informiert	Führung nimmt z. B. wöchentlich an Teambesprechungen teil, um sich über die Teamarbeit zu informieren. Führung informiert Mitarbeiter regelmäßig über den aktuellen Projektstand.
Führung und Team	Machtkonflikt zwischen jungem Bauleiter und erfahrener Polier	Anweisungen des Bauleiters werden unwillig ausgeführt oder sind nicht möglich oder wurden vergessen etc.	Bauleiter führt frühzeitig ein Gespräch mit Polier, um Verhaltensregeln mit ihm zu vereinbaren.
Konflikte im Team	2 Arbeiter können sich nicht auf eine Arbeitsweise einigen.	Jeder Mitarbeiter macht, was er für richtig hält, sie reagieren aufeinander gereizt	Polier führt frühzeitig ein Gespräch mit beiden Arbeitern und definiert möglichst mit ihnen gemeinsam den Prozessablauf sowie Schnittstellenregelungen.
	Konkurrenz zwischen 2 Bauleitern im Führungsteam	Ständige Diskussionen über Aufgaben und Kompetenzen	Projektleiter definiert mit beiden Bauleitern die jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen sowie Schnittstellenregelungen.
Konflikte zwischen Teams	Interessen- und Verteilungskonflikte zwischen den Schichten	Streit, Aggression und Unzufriedenheit der Mitarbeiter	Bauleiter vereinbart mit Polieren die Einteilung von Ressourcen und Arbeitszeiten.
Konflikte mit anderen Bereichen/ Abteilungen	Baustellenteam ist mit den Vorschlägen des Design-Teams nicht einverstanden	Klagen, Unzufriedenheit, Unwilligkeit, Verlust von Zeit und Kosten	Projektleiter vereinbart mit Leiter des Design-Teams eine intensivere Zusammenarbeit ihrer beiden Teams.
Konflikte mit externen Partnern	Konflikte mit Behörden, weil die Anwohner sich durch Baulärm und Baudreck der Baustelle belästigt fühlen	ständige Beschwerden der Behörden	Es sollte eine frühzeitige Kontaktpflege mit Anwohnern stattfinden und Anwohner sollten frühzeitig über Art der zu erwartenden Belästigungen durch die Baustelle informiert werden.

Abbildung 30: Beispiel Maßnahmenplanung Konfliktprävention (Quelle: Polzin, Brigitte / Weigl, Herre (2014): Führung, Kommunikation und Teamentwicklung

im Bauwesen – Grundlagen – Anwendung – Praxistipps, Springer-Fachmedien, Wiesbaden, S. 187, Abb. 5.12.)

### **Konfliktanalyse [Konflikthanlaufstelle] (Operatives Konfliktmanagement)**

#### *Beachte:*

Konfliktanalyse geht immer auch mit Beobachten der Konfliktparteien einher (Einbeziehung nonverbaler Signale).

#### *Vorbereitung:*

Erstellung eines Interviewleitfadens für die Strukturierung der Gespräche mit den Konfliktparteien.

#### *Inhalte (in Anlehnung an Glasl):*

- a) Erfragen des Konfliktsystems
  - Wer sind die beteiligten Personen, Gruppen oder Firmen?
  - In welcher Beziehung stehen die Beteiligten zueinander? (ggf. durch Skizzen darstellen)?
  - Wie sehen sich die Konfliktparteien?
  - Was halten sie von einander?
  - In welchen Systemgrenzen spielt sich der Konflikt ab?
- b) Erfragen des Issues
  - Um welche Streitthemen geht es?
  - Was sind die Kernthemen?
- c) Erfragen des Konfliktverlaufs und der Dynamik
  - Wie kam es zum Konflikt?
  - Wie stellt sich der Konflikt derzeit dar?
  - Auf welcher Eskalationsstufe scheint der Konflikt aus wessen Perspektive jetzt zu stehen?
  - Was ist bereits passiert?
  - Gab es Wendepunkte?
  - Wie wird mit dem Konflikt umgegangen (heiß / kalt)?
- d) Erfragen der Einstellungen der Parteien
  - Was sind die Interessen und Ziele der Parteien? Worauf wollen sie hinaus?
  - Welches strategische Kalkül haben die Parteien? (Lösungsinteresse vorhanden? „Verlustpotential“?)

- Was glauben die Parteien, was mit ihnen passiert, wenn sie so weitermachen wie bisher?
- e) Erfragen des möglichen Lösungsraumes
  - Was wurde bisher versucht?
  - Was ist gescheitert und warum?
  - Welche Handlungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?
  - Welche Risiken sind mit den Handlungsmöglichkeiten verbunden?
  - Welche Lösungen sind derzeit denkbar?

*Strukturierung:*

Die Parteien gestalten ihren Vortrag aus der subjektiven Wahrnehmung heraus, emotional und unstrukturiert - es ist daher sinnvoll bei der Analyse eine eigene Dokumentation nach Sachebene des Konfliktes und Beziehungsebene des Konfliktes vorzunehmen.

*Ergebnis:*

Überblick über Konfliktgegenstand, Status quo des Konfliktes, Beziehungsgeflecht und Motivation der Konfliktbeteiligten.

*Grundlage:*

Verfahrensorientiertes standardisiertes Auswahlssystem an einsetzbaren ADR-Verfahren.

*Systematik:*

Einheitliche, systematische Vorgehensweise bei der Maßnahmen- und Verfahrenswahl anhand von vorgegebenen Auswahlstufen und Berechnungsmethoden.

*Systematische Maßnahmen und Verfahrenswahl*

Mit Hilfe des standardisierten Auswahlsystems (bspw. Excel-basierte Matrix) und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Konfliktanalyse erfolgt mit den Konfliktparteien die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl:

- Auswahlstufe 1: Auswahl der Projektphase
- Auswahlstufe 2: Auswahl der identifizierten Kern-Konfliktart
- Auswahlstufe 3: Auswahl der grundsätzlich angestrebten Konfliktbearbeitung mit oder ohne Unterstützung Dritter

Ergebnis 1: Bei Entscheidung für eine weitere Konfliktbearbeitung ohne Unterstützung Dritter ist aus dem hierfür zu Verfügung stehenden Verfahrensspektrum (unassisted negotiation) das Geeignete zu ermitteln, ansonsten ist die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl fortzuführen.

- Auswahlstufe 4: Auswahl, ob die einzubindenden Dritten mit oder ohne Entscheidungsmacht ausgestattet sein sollen.

Ergebnis 2: Bei Entscheidung für eine Konfliktbearbeitung mit Unterstützung Dritter, jedoch ohne Entscheidungsmacht ist aus dem hierfür zu Verfügung stehenden Verfahrensspektrum (facilitation, Mediation etc.) das Geeignete zu ermitteln, ansonsten ist die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl fortzuführen.

- Auswahlstufe 5: Auswahl, ob die im Rahmen der Konfliktbearbeitung durch Dritte gefundenen Entscheidungen verbindlichen oder unverbindlichen Charakter haben sollen.

Ergebnis 3: Bei Entscheidung für eine Konfliktbearbeitung mit Unterstützung Dritter mit Entscheidungsmacht, die jedoch unverbindlichen Charakter haben soll, ist aus dem hierfür zu Verfügung stehenden Verfahrensspektrum (nonbinding arbitration) das geeignete Verfahren zu ermitteln, ansonsten ist die systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl fortzuführen.

- Auswahlstufe 6: Auswahl, ob die verbindliche Entscheidung durch ein außergerichtliches (nichtstaatliche) oder ein gerichtliches (staatliche) Konfliktbearbeitungsverfahren getroffen werden soll.

Ergebnis 4: Bei Entscheidung für eine außergerichtliche Konfliktbearbeitung mit Unterstützung Dritter mit verbindlich getroffenen Entscheidungen, ist aus dem hierfür zu Verfügung stehenden Verfahrensspektrum (binding arbitration) das geeignete Verfahren zu ermitteln. Bei der Wahl eines gerichtlichen Verfahrens ist aus dem hierfür zur Verfügung stehenden Verfahrensspektrum das Geeignete auszuwählen.



Ermittlung des geeigneten Konfliktbearbeitungsverfahrens aus dem zur Verfügung stehenden Verfahrensspektrum durch Anwendung geeigneter Evaluierungsmethoden (z.B. Entscheidungsbaumverfahren).

#### *Aufbereitung des Konflikts*

- Aufbereitung und Dokumentation der Konfliktanalyse.
- Dokumentation des Prozesses der systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl.
- Herausarbeiten der sich im Ergebnis der Verfahrenswahl ergebenden prozessualen Schritte.
- Aufstellung eines Meilensteinplanes zur weiteren Verfahrensweise und zu einzuhaltenden Terminen und Fristen, sofern mit dem gewählten Konfliktbearbeitungsverfahren solche verbunden sind.
- Auswahl der zu beteiligenden Dritten in Abhängigkeit des Ergebnisses der Verfahrenswahl.
- Initiierung des ersten Kontakts zwischen Konfliktparteien und Verfahrensexperte.

#### **Konfliktbearbeitung [Verfahrensabhängige Konfliktbehandlung] (Operatives Konfliktmanagement)**

##### *Konfliktbearbeitung*

- Durchführung der Prozessschritte (Verfahrensstandards) in Abhängigkeit des gewählten Konfliktbearbeitungsverfahrens.
- Bei Bedarf Ausnutzung der möglichen Mehrstufigkeit von Konfliktbearbeitungsverfahren, wenn keine Einigkeit erzielt werden konnte.
- Schriftliche Dokumentation der Konfliktbearbeitungsergebnisse / ggf. Schließen von schriftlichen Vereinbarungen.

##### *Evaluation der Konfliktlösung / Ergebnisdokumentation*

- Evaluation der Konfliktlösung.
- Ergebnisrückmeldung an die Konflikthanlaufstelle.

#### **Konsolidierung / Lessons Learned / Organisationsentwicklung**

##### *Konfliktnachbereitung*

- Dokumentation und Aufarbeitung des Konflikts und des Konfliktbearbeitungsprozesses.

*Konfliktmanagementsystem-Ansatz für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen*

- Analyse und ggf. Formulierung von Erkenntnissen über strukturelle / organisationsbedingte Konfliktursachen.
- Ggf. Ableitung möglicher bzw. erforderlicher Verbesserungen der Präventionsmaßnahmen.

*Organisationsentwicklung*

- Umsetzung des identifizierten Verbesserungspotentials der Präventionsmaßnahmen.
- Integration der Erkenntnisse, ggf. Anpassung des KMS-Ansatzes durch die Koordinations- und Controlling-Ebene.

## 9. Übersicht Einzelleistungen gem. § 2 AHO, die ggf. um die Belange eines KMS erweitert werden können

Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss	
<b>A</b> <b>Organisation, Information, Koordination und Dokumentation</b>	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung (GL)	Fort-schreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung (GL)				
	Abstimmung der Kommunikationsstruktur des Informations-, Berichts- und Protokollwesens (GL)					
	Risikomanagement (GL)	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur - regelmäßiges Informieren und abstimmen mit dem Auftraggeber (GL)				
	Konzipieren, Vorbereiten und Abstimmen von Risikomanagementsystemen mit besonderen Anforderungen (BL)	Risikomanagement (GL)				Abschließen des Risikomanagements (GL)
	Auswahl eines Projektkommunikationssystems (GL)	Umsetzen von Risikomanagementsystemen mit besonderen Anforderungen (BL)				Organisieren des Abschlusses des Risikomanagementsystems mit besonderen Anforderungen (BL)
Einrichten eines eigenen Projektkommunikationssystems (BL)	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten (GL)				Organisieren des Abschlusses des Projektkommunikationssystems (GL)	
	Betreiben eines eigenen Projektkommunikationssystems (BL)				Organisieren des Abschlusses des eigenen Projektkommunikationssystems (BL)	

Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss
<b>A</b> <b>Organisation, Information, Koordination und Dokumentation</b>	Koordination von speziellen Organisations- einheiten des AG (BL) Erstellen der aufbau- und ablauf- organisatorischen Grundlagen zur Planung; übergreifende Überwachung und Steuern von mehreren verknüpften Projekten (BL)				
	Erstellen eines Konzeptes zur Erfassung aller betroffenen Dritten und der relevanten Öffentlichkeit sowie deren Beteiligung im weiteren Projektablauf (BL)	Mitwirkung bei der Einbeziehung zu beteiligender Dritter und der Öffentlichkeit bei der weiteren Projektrealisierung (BL)			
				Organisatorisches und baufachliches Unterstützen bei Gerichtsverfahren (BL)	
				Unterstützen bei der Auftragsgebers bei der Einleitung von selbständigen Beweis- verfahren (GL)	

Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss
<b>B</b> Qualitäten, Quantitäten	Strukturieren der Prozesse zur Formulierung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in der Aufbau- und Ablauforganisation (BL)			Steuern der Nachhaltigkeitsprozesse (BL)	
<b>C</b> Kosten, Finanzierung	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens für Investitionskosten und Nutzungskosten (GL)			Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluß (GL)	
<b>D</b> Termine, Kapazitäten, Logistik	Erfassen logistischer Einflußgrößen unter Berücksichtigung relevanter Standort- und Rahmenbedingungen (GL)*		Mitwirkung bei der Aktualisierung und Prüfung der Entwicklung der logistischen Einflussgrößen (GL)		
				Fortführung des Abgleichs logistischer Maßnahmen mit Anlieger - und Nachbarschaftsinteressen (BL)	

Projektstufe Handlungs- bereich	Stufe 1 Projekt- vorbereitung	Stufe 2 Planung	Stufe 3 Ausführungs- vorbereitung	Stufe 4 Ausführung	Stufe 5 Projekt- abschluss
<b>E</b> Verträge, Versicherungen	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt	Mitwirkung bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten (GL)			
	Vorbereiten und Abschlüssen der Inhalte der Planerverträge		Mitwirkung bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens (GL)		
	Mitwirkung bei der Auswahl der zu Beteiligten		Überprüfung der Vertragsunterlagen für die Vergabeentscheidungen auf Vollständigkeit und Plausibilität (GL)		
			Mitwirkung bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife (GL)		
			Mitwirkung bei der Auswahl, Beschaffung, dem Aufbau und der Einführung von speziellen Informationssystemen (BL)		
GL - Grundleistung		BL - Besondere Leistung			
* z.B. räumliche Verortung der Projektbeteiligten					

Abbildung 31: Übersicht Einzelleistungen g. §2 AHO, Heft 9, die um Belange eines KMS erweitert werden können (Eig. Abb. in Anlehnung an AHO, Heft 9)