



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 27

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Ester Maria Thanner

Konfliktmanagement im Lebenszyklus einer Immobilie

Entwicklung eines systematischen
Konfliktmanagementsystems



Wolfgang Metzner Verlag

Band 27

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.

Ester Maria Thanner

Konfliktmanagement im Lebenszyklus einer Immobilie

Entwicklung eines systematischen
Konfliktmanagementsystems



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2018/2020



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2021

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.

Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-090-6
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

Vorwort **4**

1. Einleitung **5**

1.1. Persönliche Eindrücke und Erfahrungen **5**

1.2. Objektive Beurteilung **8**

1.3. Zwischenergebnis **10**

2. Beschreibung der Zielsetzung und des Vorgehens **12**

3. Hauptteil **13**

3.1. Darstellung einer Auswahl von Streitbeilegungsverfahren **13**

3.1.1. Verfahren ohne Beteiligung eines Dritten **14**

3.1.1.1. Verhandlung **14**

3.1.1.2. Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei **15**

3.1.1.3. Mini-Trial **16**

3.1.1.4. Partnering **16**

3.1.1.5. Collaborative Law **17**

3.1.2. Verfahren mit Beteiligung eines Dritten **18**

3.1.2.1. Gerichtliche Verfahren **18**

3.1.2.1.1. Gerichtsverfahren **18**

3.1.2.1.2. Schiedsgerichtsverfahren **19**

3.1.2.2. Außergerichtliche Verfahren **21**

3.1.2.2.1. Moderation **21**

3.1.2.2.2. Early Neutral Evaluation **21**

3.1.2.2.3. Mediation **22**

3.1.2.2.4. Schlichtung **24**

3.1.2.2.5. Adjudikation **25**

3.1.2.2.6. Dispute Board **26**

3.1.2.2.7. Schiedsgutachten **27**

3.2. Typische Konfliktfelder im Lebenszyklus einer Immobilie **28**

3.2.1. Begriffsdefinitionen Lebenszyklus einer Immobilie **28**

3.2.2. Beschreibung typischer Konfliktfelder im Lebenszyklus **28**

3.2.2.1. Konzeptionsphase: Öffentliche Beteiligung	30
3.2.2.2. Planungsphase: Architekt versus Bauherr	31
3.2.2.3. Bauphase: Bauherr versus Bauunternehmer	32
3.2.2.4. Nutzungsphase	33
3.2.2.4.1. WEG versus einzelne Eigentümer	33
3.2.2.4.2. Vermieter versus Mieter	35
3.2.2.4.3. Auftraggeber versus Facility Management-Dienstleister	36
3.2.2.5. Verwertungsphase: Investor versus Mieter und/oder Eigentümer	38
3.2.3. Zwischenergebnis	39
3.3. Implementierung eines systematischen Konfliktmanagements	39
3.3.1. Verfahrenswahl	40
3.3.1.1. Beschreibung möglicher Auswahlverfahren	40
3.3.1.2. Entwicklung einer Verfahrensmatrix	41
3.3.1.3. Checkliste	42
3.3.1.3.1. Vergleichende Matrix	44
3.3.2. 2. Verfahrenswahl im jeweiligen Konfliktfeld	45
3.3.2.1. Auswahl	45
3.3.2.1.1. Konzeptionsphase: Öffentliche Beteiligung	45
3.3.2.1.2. Planungsphase: Architekt versus Auftraggeber	48
3.3.2.1.3. Bauphase: Auftraggeber versus Auftragnehmer	49
3.3.2.1.4. Nutzungsphase	50
3.3.2.1.5. Verwertung: Investor versus Mieter und/oder Eigentümer	54
3.3.2.2. Auswertung der Verfahrenswahl mittels Matrix	55
3.3.2.3. Vor- und Nachteile einer Auswahl mittels checklistenbasierter Matrix	57
3.3.3. Rechtlich Beachtenswertes – eine Auswahl	58
3.3.3.1. Verjährung streitbefangener Ansprüche	58
3.3.3.2. Haftung eines beauftragten Dritten	60
3.3.3.3. Berufsrechtliche Anforderungen an Rechtsanwälte	61
3.3.3.4. Vollstreckbarkeit einer getroffenen Vereinbarung	62
3.3.4. Kostenvergleich	63
3.3.5. Systematisches Konfliktmanagement [KM] im Lebenszyklus der Immobilie	67
3.3.5.1. Vertragliche Verankerung	67
3.3.5.2. KM-Stellen	68

3.3.5.3. Öffentliches Auswahlinstrument inkl. Leitfaden	68
3.3.5.4. Zwischenergebnis	69
3.3.6. Phasenübergreifende Umsetzung eines KMS im Lebenszyklus	69
3.3.6.1. Viadrina-Komponentenmodell	69
3.3.6.2. Umsetzung im Lebenszyklus der Immobilie	71
4. Fazit und Ausblick	74
Literaturverzeichnis	75
Abkürzungsverzeichnis	79
Anhang	81
Über die Autorin	98

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit ist als Abschlussarbeit im Rahmen des 10. Jahrgangs des Studiengangs Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) entstanden.

Grundidee und Motivation für diese Arbeit resultieren aus den Erfahrungen in meiner anwaltlichen, nahezu ausschließlich immobilienrechtlich geprägten Tätigkeit bei Rödl & Partner. Diese Praxis zeigt, dass gerade im Immobiliensektor derzeit noch nicht auf breiter Front ein systematisches Management von Konflikten stattfindet. Vielmehr ist es eine Frage des Zufalls, ob überhaupt die Möglichkeit eines Abbiegens von tradierten Pfaden erwogen und die Chance alternativer Streitbeilegungsverfahren erkannt wird.

Ein für mich wünschenswerter Zustand wäre erreicht, wenn Konfliktbehandlung und -bearbeitung im Immobiliensektor zukünftig nicht mehr rein intuitiv, sondern einer gewissen Logik und Systematik folgen würde.

Wesentliche Etappenziele sind aus meiner Sicht einerseits die Auswahl des geeigneten Streitbelegungsverfahrens – in Kenntnis aller oder jedenfalls einer Vielzahl von Verfahrensalternativen – einer gewissen Systematik zu unterwerfen und andererseits deren Einbettung in den Lebenszyklus der Immobilie – von ihrer Entstehung bis zur Verwertung – zu erreichen.

Die vorliegende Masterarbeit ist ein Baustein auf dem Weg zur Erreichung dieses Wunschzustandes.

Diese Arbeit hätte nicht entstehen können ohne die tatkräftige Unterstützung meiner Familie. Ihr gilt mein besonderer Dank!

Ester Maria Thanner, März 2021

1. Einleitung

„Konflikte enthalten Entwicklungschancen für Unternehmen“¹, so lautete der Kommentar eines Teilnehmenden² der von PricewaterhouseCoopers (PwC) zusammen mit der Europa-Universität Viadrina (EUV) durchgeführten Studie, befragt zum Thema Konfliktbeilegung. Diese Aussage basiert aller Wahrscheinlichkeit nach nicht auf einer wissenschaftlichen Erkenntnis, sondern auf den persönlichen Erfahrungen des Teilnehmers. Dennoch sollte dieses Statement aus Sicht der Verfasserin breite Zustimmung erfahren, denn Konflikte sind ein wertvolles Signal, dass etwas verbesserungswürdig ist.³

1.1. Persönliche Eindrücke und Erfahrungen

Die tägliche Praxis der Verfasserin in ihrer Eigenschaft als Prozessanwältin im bau- und immobilienrechtlichen Kontext spricht allerdings eine ganz andere Sprache. Vielfach sind Streitparteien bereits nicht mehr in der Lage, eigenständig einen Weg aus einer einmal in Gang gesetzten Eskalationsspirale zu finden, geschweige denn Potenzial in einem Konflikt zu erkennen. Sofern sich ein Konflikt nicht zügig, ohne größeren Aufwand und persönlichen oder anwaltlichen Einsatz auflösen lässt, fordern die Streitparteien ganz überwiegend die gerichtliche Durchsetzung ihres Begehrens.

In der Vorstellung der Streitparteien wird das Gericht sodann den eigenen Ansprüchen nach einer ebenso umfassenden wie zügigen Bewertung vollumfänglich stattgeben. Die dem Rechtsstreit zwingend vorausgehende anwaltliche (Risiko-) Aufklärung wird von den Beteiligten teilweise nicht oder zumindest nur partiell aufgenommen.

¹ PricewaterhouseCoopers (PwC)/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (EUV) (Hrsg.): Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich (2005), S. 27.

² Der besseren Lesbarkeit halber sind im folgenden Text die Bezeichnungen von Personen, Funktionen und Personengruppen auf die männliche Sprachform beschränkt. Weibliche Personen, Funktionsträgerinnen oder Gruppenzugehörige sind selbstverständlich mitgemeint.

³ Faller in: *Trenczek, Thomas/Berning, Detlev/Lenz, Christina/Will, Hans-Dieter* [Hrsg.]: *Mediation und Konfliktmanagement*. Kap. 2.16.5, S. 229.

Die Anwaltspraxis zeigt allerdings: Die Enttäuschung folgt vielfach auf dem Fuß. Denn vor Gericht wird der Lebenssachverhalt auf den rechtlich relevanten, für die Beurteilung der Ansprüche wesentlichen Sachverhalt verkürzt. So lautet die vom erkennenden Gericht zur Klärung der Rechtslage zu stellende Kernfrage: „Wer kann von wem was aus welchem Rechtsgrund verlangen?“⁴ Die juristische Betrachtung ist also nicht zur Problemlösung geeignet, sondern lediglich zur Beurteilung von Verhalten. Eine für beide Prozessparteien zufriedenstellende Lösung herbeizuführen, ist daher nahezu unmöglich.⁵

Sofern das Gerichtsverfahren mit einem Endurteil endet, bleibt zumindest eine Partei zurück, deren Ansprüche nicht wie angestrebt beachtet wurden. Auch der scheinbare Erfolg einer vollumfänglich obsiegenden Partei ist nicht selten getrübt; sei es dadurch, dass eine titulierte Forderung nicht vollstreckbar ist, sei es durch unbeachtet gebliebene, hinter der geltend gemachten Forderung verborgene Interessen. Gleiches gilt auch bei teilweisem Obsiegen bzw. Unterliegen. Dann nämlich muss jede Partei Verluste im Hinblick auf den nicht realisierten Teil der eigenen Forderungen kompensieren.

Allerdings hinterlässt auch ein gerichtlicher Vergleich in den wenigsten Fällen zwei zufriedene Parteien. Dies resultiert daraus, dass Vergleichsvergleiche nicht selten auf einem Nullsummenspiel beruhen, bei dem jede Partei auf die Hälfte ihrer Forderung verzichtet und dafür die Hälfte der Kosten und Lasten trägt. Zum Teil kommt auch die Basarmethode zum Einsatz, bei der um den Anteil des Obsiegens und der Kostentragung gefeilscht wird. In beiden Fällen spiegelt das Ergebnis bestenfalls annähernd die Rechtslage, wenn das erkennende Gericht nämlich vorab bereits eine summarische Prüfung der Rechtsaussichten vornimmt und den Parteien darauf fußend einen Vergleichsvorschlag unterbreitet.

Die Einigungsbereitschaft der Parteien wird nicht selten dadurch herbeigeführt, dass den Beteiligten hohe Kosten für die Beweisaufnahme, eine lange Verfahrensdauer, ein im Ergebnis ungewisser Ausgang sowie eine unwägbare Verteilung der Kostenlast prognostiziert wird. Der Vergleichsschluss erfolgt sodann zähneknirschend, um Schlimmeres zu verhindern, jedoch gepaart mit erheblicher Enttäuschung über den Ausgang.

⁴ Ponschab Rainer: Verhandlungsführung: Mutter aller Konfliktlösungen. ADR-Verfahren im Vergleich – Teil 9. ZKM 2014, 4.

⁵ Ebd.

Des Weiteren ist es nicht Aufgabe des Gerichts, sich abseits der rechtlichen Fakten mit etwaigen zur Eskalation führenden Verletzungen oder Enttäuschungen der Parteien auseinanderzusetzen. Keine Plattform zu erhalten, um Verärgerung oder Verletzungen adressieren zu können, fällt den Streitparteien selten leicht. Zudem bleiben Konfliktursachen unausgeräumt. Eine Fortsetzung des Streites ist vielfach absehbar.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Weg in den gerichtlichen Instanzenzug vielfach nicht zu einer nachhaltigen Konfliktlösung führt, da er bei den Streitparteien weder Befriedung noch Zufriedenheit erreicht.

Weiter festzustellen ist, dass der Gang zum Gericht keineswegs ergebnisoffen kritisch hinterfragt, sondern als alternativlos angesehen wird. Alternative Streitbelegungsverfahren – *engl.: Alternative Dispute Resolutions [ADR]* – finden in der täglichen Praxis der Bau- und Immobilienwirtschaft sowohl bei den Streitparteien als auch bei den Parteianwälten kaum Anklang. ADR-Kompetenzen zieren maximal die Visitenkarten oder Leistungsbeschreibung von Rechtsanwälten, finden jedoch keinen oder kaum Niederschlag auf die anwaltliche Beratung. Mit Ausnahme der dem Gerichtsverfahren regelmäßig vorgeschalteten Verhandlungen bereichern ADR-Verfahren die anwaltliche Praxis kaum.

Dies ist umso bedauerlicher als es nach Überzeugung der Verfasserin entscheidend darauf ankäme herauszufinden, welches Konfliktbelegungselement das zur Konfliktbehandlung geeignetste ist.⁶ In manchen Fällen kann das unbenommen das Gerichtsverfahren sein, in anderen Fällen wird ein umfassendes Konfliktscreening jedoch einem alternativen Streitbelegungsverfahren den Vorzug einräumen.

Festzuhalten ist allerdings, dass es sich bei der vorstehenden Beschreibung um rein subjektive Erfahrungen der Verfasserin handelt. Fraglich ist daher, ob sich diese subjektiven Eindrücke auch im Rahmen einer objektiven Überprüfung bestätigen. Sofern sich der Eindruck objektiv verfestigen sollte, dass ADR-Verfahren in der Praxis der Bau- und Immobilienbranche wenig bekannt sind oder jedenfalls kaum zur Anwendung kommen, sind aus Sicht der Verfasserin Überlegungen angezeigt, wie das Konfliktmanagement in diesem Sektor zukünftig optimiert, systematisiert und standardisiert, jedenfalls verbessert werden könnte.

⁶ Ebd.

1.2. Objektive Beurteilung

Eine entsprechende wissenschaftliche Erhebung, die ausschließlich das Konfliktverhalten der Konfliktbeteiligten im Bau- und Immobiliensektor unter die Lupe nimmt, existiert derzeit bedauerlicherweise nicht.

Allerdings hat die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) [EUV] in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers [PwC] in den Jahren 2005 bis 2015 eine Studienreihe, bestehend aus fünf Einzelstudien, durchgeführt, in welcher der Paradigmenwechsel im Konfliktmanagement in der Praxis deutscher Unternehmen untersucht werden sollte. Hierzu wurden 960 Unternehmen angeregt, sich für die initiierte Studie im Jahr 2005 zu beteiligen. Zu verzeichnen war in Folge eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 16,5%.⁷ Von den teilnehmenden Unternehmen waren 5,7% dem Bau & Immobiliensektor zuzuordnen.⁸

Im Zuge der Auswertung dieser Befragung wurde eine große Diskrepanz zwischen den Vorstellungen und Erwartungen der Unternehmen und ihrem tatsächlichen Vorgehen im Konfliktfall festgestellt. So wurde das gerichtliche Verfahren zwar tatsächlich häufig genutzt, jedoch eher nachteilig bewertet, während jedoch außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren – in der Praxis zwar selten herangezogen – mit hohen Erwartungen belegt wurden.⁹

Die Studie 2005 ergab sodann, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen zur Bearbeitung von Konflikten hauptsächlich auf Verhandlung sowie das Gerichtsverfahren setzt.¹⁰

Zudem waren branchenabhängige Unterschiede hinsichtlich der Einsatzhäufigkeit von außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung festzustellen. So wurden diese im Bau- und Immobiliensektor deutlich stärker genutzt als in anderen Branchen.¹¹ Weiter war branchenunabhängig eine größere Nutzungshäufigkeit dieser Verfahren zu verzeichnen, je größer das Unternehmen war.¹²

Mit zunehmender Unternehmensgröße war auch eine zunehmend systematische Steuerung von Konfliktbearbeitungsprozessen zu eruieren.¹³ Im b2b-Bereich war

⁷ PwC/EUV: Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich (2005), S. 3, 6.

⁸ A.a.O. S. 25.

⁹ A.a.O. S. 4

¹⁰ A.a.O. S. 7.

¹¹ A.a.O. S. 8.

¹² A.a.O. S. 8.

¹³ A.a.O. S. 21.

den Gerichtsverfahren nahezu immer eine Verhandlung vorgeschaltet, während im Bau- und Immobiliensektor dem Gerichtsverfahren deutlich häufiger als in allen anderen Branchen ein Schlichtungsversuch vorausging.¹⁴

Herausgearbeitet wurde im Zuge der Studie 2005 zudem, dass – entsprechend des subjektiven Eindrucks der Verfasserin – das Gerichtsverfahren als nahezu unvermeidbar erachtet wurde, wobei die spezifischen Vorteile des Gerichtsverfahrens dabei kaum als Entscheidungsgrundlage herangezogen wurden.¹⁵ Überraschend ist zudem die Erkenntnis, dass die deutsche Gerichtsbarkeit zwar als qualitativ hochwertig, jedoch teuer und ineffizient eingestuft wird.¹⁶ Über die Wahl des geeigneten Verfahrens entscheiden in aller Regel Unternehmensjuristen oder Rechtsabteilungen, wobei im Bau- und Immobilienbereich die Fachabteilungen einen signifikant höheren Einfluss auf die Verfahrenswahl besitzen.¹⁷

Festzustellen ist in der Gesamtschau zudem, dass die an der Studie beteiligten Unternehmen die Verfahren mit dem für sie größten Entscheidungsfreiraum als am positivsten und vorteilhaftesten bewertet haben. Aus diesem Grund wurde die Verhandlung signifikant als vorzugswürdigstes Verfahren bewertet, mit deutlichem Abstand gefolgt von Mediation. Erst danach werden Schlichtung und Schiedsgutachten und weitere Schiedsgerichtsverfahren geführt. Das Gerichtsverfahren landete mit einem Abstand von gut 25 Prozentpunkten deutlich abgeschlagen hinter dem bereits ebenfalls sehr nachrangig bewerteten Schiedsgerichtsverfahren.¹⁸ Damit tritt eine deutliche Diskrepanz zwischen den Einstellungen und Erwartungen der Befragten an Konfliktbearbeitungsverfahren einerseits und der tatsächlichen Verfahrensnutzung andererseits zutage.¹⁹

In der die Reihe beschließenden Studie aus dem Jahr 2015 wurde sodann die Entwicklung der zurückliegenden zehn Jahre beleuchtet. Daraus geht hervor, dass Unternehmen das Potential außergerichtlicher Konfliktbeilegung zunehmend deutlich erkennen.²⁰ Attestiert wurden in der Studie 2015 drei weitreichende Verbesserun-

¹⁴ A.a.O. S. 9.

¹⁵ A.a.O. S. 21.

¹⁶ *Duve, Christian/Eidenmüller, Horst/Hacke, Andreas*: Mediation in der Wirtschaft. S. 73.

¹⁷ PwC/EUV: Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich (2005), S. 14.

¹⁸ A.a.O. S. 18.

¹⁹ A.a.O. S. 21.

²⁰ PwC/EUV: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts. (2015). S. 13.

gen: Zum einen wurde im Jahr 2008 der Round Table Mediation und Konfliktmanagement [RTMKM] gegründet. Dieser besteht aus einem Zusammenschluss von Unternehmen unterschiedlicher Größen und verschiedener Branchen. Zum anderen wurde zwischenzeitlich eine ganze Reihe von Konfliktmanagement-Programmen bzw. -systemen in Unternehmensstrukturen implementiert. Darüber hinaus wird das Thema ADR zunehmend auch von der Anwaltschaft aufgegriffen, wobei sich der praktische Ertrag – die absoluten Fallzahlen von Mediation und Schlichtungsverfahren sind noch immer gering – im Jahr 2015 noch als ausbaufähig dargestellt hat.²¹

Auch nach zehn Jahren wurde die Verhandlung weiterhin als vorteilhaftestes Verfahren bewertet, noch immer mit gewissem Abstand gefolgt von Mediation.²²

Außerdem wurde das Einschalten eines neutralen Dritten noch immer nur unter erschwerten Voraussetzungen als Option gesehen. Ebenfalls zeigte sich auch im Abschluss der Studienreihe eine erhebliche, wenn auch kleiner werdende Diskrepanz zwischen dem, was die Unternehmen theoretisch für sinnvoll und gut befunden haben, und den Entscheidungen, die sie in der Praxis tatsächlich getroffen haben. Dennoch haben gerade Mediation und Schlichtung den Anschluss an das Gerichtsverfahren geschafft. So werden sie deutlich häufiger genutzt als noch im Jahr 2005.²³

Festzuhalten ist allerdings auch, dass von den im Jahr 2015 befragten Unternehmen lediglich 3% dem Baugewerbe und 1% dem Immobiliengewerbe zuzuordnen waren.²⁴

1.3. Zwischenergebnis

Die Feststellungen der initiierenden Studie aus dem Jahr 2005 decken sich nahezu vollumfänglich mit den subjektiven Wahrnehmungen der Verfasserin, insbesondere hinsichtlich der Erkenntnis, dass regelmäßig zunächst ein Verhandlungsversuch unternommen wird, bevor das als unausweichliche Option erachtete Gerichtsverfahren eingeleitet wird.

Die Feststellungen aus dem Jahr 2015 stimmen in weiten Teilen mit den subjektiven Erfahrungen der Verfasserin überein.

²¹ A.a.O. S. 20 ff.

²² A.a.O. S. 39 f.

²³ A.a.O. S. 46.

²⁴ A.a.O. S. 33.

So ist den Erkenntnissen Studie dahingehend zu entnehmen, dass ADR zumindest dahingehend ein Thema in der Anwaltschaft geworden ist, dass bspw. Mediations- oder Schlichtungskompetenzen als Teil des Leistungsportfolios gesehen werden. Gerade im Bau-, vor allem aber im Immobiliensektor wird jedoch noch immer das Gerichtsverfahren als Verfahren erster Wahl erachtet.

Die Erkenntnis aus der Studie 2015, dass eine Zunahme der Mediations- und Schlichtungsverfahren zu erkennen ist, spiegelt allerdings nicht die Erfahrung der Verfasserin. Ursächlich für diese Diskrepanz könnte sein, dass nur 4% der Teilnehmenden der Studie 2015 der Bau- und Immobilienbranche zuzuordnen sind. Der Kreis der Befragten hat damit nur eine kleine Schnittmenge mit dem beruflichen Umfeld der Verfasserin.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass ADR grundsätzlich immer mehr zu einem Thema wird. Systematisches Konfliktmanagement ist zumindest bei größeren und großen Unternehmen zwischenzeitlich ein Anliegen, jedoch besteht weiterhin Ausbaubedarf. ADR und systematisches Konfliktmanagement sind noch immer im Ausbau begriffen. Dies gilt auch für die Bau- und Immobilienbranche. Daher lohnt sich im Folgenden ein Blick darauf, wie ADR und systematisches Konfliktmanagement im Bau- und Immobilienbereich ausgebaut bzw. implementiert werden können.

2. Beschreibung der Zielsetzung und des Vorgehens

Ausgehend von diesen persönlichen Erfahrungen der Verfasserin und den objektiven Feststellungen der Studienreihe der Universität Viadrina mit PwC soll im Zuge dieser Masterarbeit untersucht werden, ob bzw. welche Alternativen zum streitigen Verfahren bestehen, wie den jeweils im Lebenszyklus der Immobile das bzw. die bestgeeigneten Verfahren zugeordnet werden können und schließlich, wie in Weiterführung der Erkenntnisse ein systematisches Konfliktmanagement im Lebenszyklus der Immobilie implementiert werden kann.

Zu diesem Zweck wird zunächst eine Auswahl der wichtigsten Konfliktlösungsverfahren vorgestellt. Die nachfolgenden Überlegungen sollen dabei auf den Bau- und Immobiliensektor fokussiert werden und alternative Wege zum gerichtlichen Verfahren für die in diesem Sektor auftretenden Konfliktfelder aufzeigen.

Aufgrund der Vielfältigkeit und Vielschichtigkeit von Konflikten kann im Rahmen dieser Arbeit ein solcher Weg nicht für jeden einzelnen Konfliktfall maßgeschneidert werden. Deshalb sind im Folgenden zunächst die typischsten im Lebenszyklus einer Immobilie auftretenden Konfliktfelder auszumachen und stellvertretend für eine Vielzahl von auftretenden Abwandlungen näher zu beleuchten.

Darauf aufbauend ist in einem weiteren Schritt zu überlegen, mit welchen der vorgestellten Verfahren die aufgeworfenen Konfliktfälle am jeweils besten aufgelöst werden können. Hierzu ist festzulegen, anhand welcher Kriterien eine Entscheidung über die Verfahrenswahl getroffen werden kann und wie sich die Bedürfnisse der einzelnen Konfliktbeteiligten am besten mit den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Verfahren verknüpfen lassen.

Auf Basis dessen sollen dann Ideen entwickelt werden, wie sich die Verfahrenswahl für sich genommen standardisieren lässt und wie ein Konfliktmanagementsystem [KMS] oder zumindest ein Konfliktmanagementprogramm [KMP] phasenübergreifend im Lebenszyklus der Immobilie implementiert werden könnte.

Abschließend soll ein Blick auf etwaige rechtliche und kostenmäßige Besonderheiten im Kontext der Umsetzung von ADR-Verfahren geworfen werden.

3. Hauptteil

3.1. Darstellung einer Auswahl von Streitbeilegungsverfahren

Um breite Akzeptanz für ADR-Methoden zu schaffen und diese als dem bekannten Gerichtsverfahren gleichwertige Verfahrensalternativen zu etablieren, müssen potentielle Konfliktparteien noch umfassender über alternative Verfahren informiert werden, als dies bisher geschehen ist.²⁵

Denn: Neben dem bekannten gerichtlichen Verfahren existiert eine nahezu nicht zu überblickende Vielzahl von außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren.²⁶ Nur wer sie kennt, kann eine mündige Entscheidung über die Wahl des am besten geeigneten Verfahrens treffen. Für eine zielstrebige Konfliktlösung ist es zudem maßgeblich, über den effektivsten und zielstrebigsten Weg so frühzeitig wie möglich zu entscheiden, d.h. das für den jeweiligen Einzelfall passende Verfahren auszuwählen. Zum Teil wäre es u.U. sogar günstig, sich über das Vorgehen im Konfliktfall bereits im Vorfeld der Entstehung des Konfliktes klar zu sein.²⁷

Vorab zu klären ist jedoch, wann überhaupt ein Konfliktfall vorliegt, also unter welchen Voraussetzungen man überhaupt von einem Konflikt spricht.

Zum Teil wird der Begriff *Konflikt* sehr weit definiert. Sein Vorliegen wird dann bereits bei einer Uneinigkeit oder Gegensätzlichkeit von Ideen, Zielen oder Interessen oder einer gegenseitigen Unvereinbarkeit von Handlungstendenzen angenommen.²⁸ Dieser sehr breite Ansatz führt dazu, dass Konflikte einen Großteil des menschlichen Zusammenlebens bestimmen.

Zum Teil wird daher auch zwischen bloßen Differenzen und tatsächlichen Konflikten unterschieden. Ein *Konflikt* liegt nach dieser Sichtweise vor, wenn ein Akteur, eine Person oder Gruppe durch eine Handlung oder eine erkennbare Absicht die Interessen von mindestens einem anderen Akteur so berührt ist, dass dieser sich beeinträchtigt fühlt und die jeweils bevorzugten Handlungsoptionen nicht gleichzeitig realisierbar sind oder scheinen.²⁹ Die Heranziehung dieser im Rahmen der *PwC/EUV-Studie* gewählten sehr konkreten Definition des Begriffes Konflikt

²⁵ Unberath, Hannes: Neue Aufsatzreihe_ ADR-Verfahren im Vergleich. ZKM 2012, 74.

²⁶ Flucher in: *Flucher/Kochendörfer/Minckewitz/Viering*: Mediation im Bauwesen. Kap. 1.2.1 S. 15.

²⁷ *Duve/Eidenmüller/Hacke*: S. 70f.

²⁸ Glasl in: *Trenczek, Thomas/Berning, Detlev/Lenz, Christina/Will, Hans-Dieter* [Hrsg.]: Mediation und Konfliktmanagement. Kap. 2.1, Rn. 1, S. 81.

²⁹ *PwC/EUV*: Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System (2011). S. 17.

scheint gerade auch für den Immobiliensektor sehr passend und zielführend und soll daher den nachfolgenden Überlegungen zugrunde gelegt werden. Auf die Darstellung einer weiteren Vielzahl von Konfliktdefinitionen wird daher an dieser Stelle bewusst verzichtet.

Sofern unter Anwendung der vorstehenden Konfliktdefinition also ein Konflikt auszumachen ist, sollte in jedem Fall sichergestellt sein, dass die zur Konfliktlösung ausgewählte Vorgehensweise für die Beteiligten und den konkreten Konfliktfall das am besten zur Herbeiführung einer Lösung geeignete Verfahren darstellt.

Die zur Verfügung stehende Verfahrensvielfalt soll im Folgenden aufgefächert werden, wobei die Aufzählung keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Verfahrenskategorien ergeben sich danach, ob die Konfliktparteien mit oder ohne Beteiligung eines Dritten um eine Lösung ringen, ob es sich um ein gerichtliches oder außergerichtliches Verfahren handelt, ob der Dritte entscheidungsbefugt ist und – sofern dies der Fall ist – in welchem Umfang und mit welcher Bindungswirkung.

3.1.1. Verfahren ohne Beteiligung eines Dritten

3.1.1.1. Verhandlung

Unter Verhandlung ist ein Prozess zu verstehen, in dem sich Menschen mit gegensätzlichen Interessen entweder auf die Verteilung von Ressourcen oder auf eine künftige Zusammenarbeit einigen.³⁰

Voraussetzung für eine Verhandlung ist, dass die Parteien verhandlungsbereit sind und eine gemeinsame Vereinbarung zum Ziel haben, die dazu dient, eine Einigung für die unterschiedlichen Interessen der Parteien zu finden. Zudem muss ein mehr oder weniger ausgeglichenes Machtverhältnis vorliegen. Die Macht einer Partei resultiert daraus, welche Alternativen ihr außerhalb des Verhandlungskontextes zur Verfügung stehen.³¹

Grundsätzlich gibt es verschiedene Stile der Verhandlungsführung. So ist kooperatives von kompetitivem und intuitives von rationalem Verhandeln zu unterscheiden.

³⁰ Berkel, Georg: Deal Mediation – Erfolgsfaktoren professioneller Vertragsverhandlungen. In: ZKM 2015, 4.

³¹ Ponschab, Reiner: Verhandlungsführung: Mutter aller Konfliktlösungen. ADR-Verfahren im Vergleich – Teil 9. ZKM 2014, 4.

Der kooperative Verhandler versucht, möglichst viel vom zu verteilenden Kuchen zu erlangen, gesteht aber der anderen Partei einen gewissen Anteil zu. Der kompetitive Verhandler lebt dagegen in der Überzeugung eines Nullsummenspiels und setzt Macht, Manipulation und Überraschungsangriffe ein, um sich den größten Anteil zu sichern.³² Forschungen zeigen allerdings, dass Härte allein nicht den Erfolg der Verhandlung sichert. Erfolgreicher agieren kann vielmehr derjenige, der den Verhandlungsspielraum des Gegenübers kennt. So beschädigt kompetitives, d.h. kompromissloses, hartes Verhandeln Beziehungen vielfach langfristig. Zurück bleibt verbrannte Erde. Dagegen lassen sich mit kooperativem Verhandeln (Geschäfts-)Beziehungen langfristig erhalten.³³

Ähnlich wie der kompetitive Verhandler beschränkt sich der intuitiv Verhandelnde auf Positionen. Sein Ansatz ist entweder Sieg oder Niederlage. Im Gegensatz dazu versucht der rationale Verhandler die Angebote der Gegenseite durch sachgerechte Fragen zu verifizieren. Für sein eigenes Verhandlungsverhalten bildet Sachgerechtigkeit den Maßstab.³⁴ Die meisten Menschen vertrauen auf ihre Fähigkeiten in intuitivem Verhandeln. Dabei agieren sie jedoch weitgehend ineffizient und bleiben hinter Wertschöpfungsmöglichkeiten zurück – dies gilt gerade auch im unternehmerischen Kontext. Des Weiteren ist abhängig von der Verhandlungssituation additives von distributivem Verhandeln zu unterscheiden. Während bei additivem Verhandeln angestrebt wird den Kuchen zu vergrößern, geht es beim Distributiven darum, das Vorhandene zu verteilen.³⁵

3.1.1.2. Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei

Ein mögliches Szenario einer Konfliktlösung ist grundsätzlich bereits bei Beginn einer Geschäftsbeziehung festzulegen, dass eine Partei im Konfliktfall gem. § 315 BGB berechtigt ist, den Streit für beide Parteien entweder vorläufig oder auch verbindlich zu entscheiden. Die Entscheidung erfolgt sodann nach billigem Ermessen.³⁶ Diese Verfahrensart hält – gerade wenn die Verbindlichkeit angestrebt wird – gewisse Risiken für die nicht entscheidende Partei bereit. So unterliegt ihr Wohl und Wehe im Konfliktfall der Fairness und Umsichtigkeit des Entscheiders. Wenn und soweit keine Entscheidung auf Augenhöhe getroffen wird, sind Widerstände

³² A.a.O. S. 6.

³³ A.a.O. S. 5.

³⁴ A.a.O. S. 7.

³⁵ Ebd.

³⁶ *Hammacher/Erzigkeit/Sage*: Kap. 3.4 S. 49.

gegen das Resultat zu erwarten.³⁷ Die Entscheidung ist allerdings – sofern die Parteien keine abweichende Entscheidung getroffen haben – gerichtlich nachprüfbar.³⁸

3.1.1.3. *Mini-Trial*

Die Konfliktparteien bilden hier ein Gerichtsverfahren – ggf. inklusive Beweisaufnahme – in wenigen Stunden oder Tagen nach. Die Besonderheit liegt darin, dass sie ihre jeweiligen Erfolgsaussichten selber bewerten. Dieses Verfahren zielt darauf, dass die Parteien zu einer einvernehmlichen Lösung gelangen. Im Rahmen des nachgebildeten Gerichtsverfahrens wird lediglich ein mit Personen aus beiden Lagern besetztes Gremium gebildet.³⁹ Üblicherweise wird in dieses Gremium ein mit dem Konflikt bis dahin nicht betrautes Mitglied der Geschäftsführung entsandt, sodass das Gremium eine gewisse Distanz zum Konflikt aufweist.⁴⁰ Es ist zudem nicht entscheidend tätig, sondern moderiert lediglich die Vergleichsverhandlungen.⁴¹ Falls dies notwendig ist, kann auch ein neutraler Dritter als Bindeglied zwischen den Konfliktparteien in das Gremium berufen werden.⁴² Die Verfahrensmodalitäten werden von den Parteien vereinbart.

Das Gremium führt das Verfahren wie ein Gericht, d.h. es lässt die Parteien zur Sachlage vortragen, Beweismittel einbringen und Rechtsansichten ausführen. Danach entwickeln die Gremiumsmitglieder als Konfliktbeteiligte mit gewissem Abstand zum Konflikt Lösungsvorschläge.⁴³ Ziel ist es, dass sich der Einfluss der teilweise im Konflikt gefangenen Personen reduziert und die Verantwortung gleichermaßen (wieder) auf die Entscheider übergeht.⁴⁴

3.1.1.4. *Partnering*

Bei Anwendung in der Baubranche versucht dieser Ansatz die Beteiligten ins Gespräch zu bringen. Im Rahmen des Partnering lernen sich die Projektbeteiligten möglichst frühzeitig – bestenfalls bereits in der Planungsphase – kennen. Dabei

³⁷ Ebd.

³⁸ Ebd.

³⁹ Haaß in: *Hafi, Fritjof/Schlieffen, Katharina Gräfin von* [Hrsg.]: *Handbuch Mediation*. § 7 Rn. 30 f. S. 197; Risse a.a.O. §35 Rn. 97, S. 804 f.

⁴⁰ Risse a.a.O. §35 Rn. 97, S. 804 f.

⁴¹ Haaß a.a.O. § 7 Rn. 30 f. S. 197.

⁴² A.a.O S. 198.

⁴³ a.a.O. S. 198.

⁴⁴ Risse a.a.O. §35 Rn 97, S. 804 f.

sollen sie ein gemeinsames Verständnis von der bevorstehenden Aufgabe sowie gemeinsame Ziele – nämlich der erfolgreiche Abschluss des Projektes – und wechselseitiges Verständnis entwickeln.⁴⁵ Daraus entstehende Synergieeffekte sollen auf diese Weise optimal ausgenutzt werden. Zudem sollen Störfaktoren möglichst frühzeitig erkannt und ausgeräumt werden.⁴⁶ Neben der reinen Sachebene wird auf diese Weise die für eine gute Zusammenarbeit zwingend notwendige Beziehungsebene gestärkt.⁴⁷ Partnering kann auch über ein Einzelprojekt andauern. So geht sog. strategisches Partnering explizit über kurzfristiges Erfolgsdenken hinaus.⁴⁸

Basis dieses Modells sind gemeinsame Ziele der Beteiligten, eine gemeinsame Methode zur Problemlösung und das aktive Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.⁴⁹ Das von den Baubeteiligten verfolgte Gesamtziel erstreckt sich über die Konfliktvermeidung hinaus auf die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs.⁵⁰

3.1.1.5. Collaborative Law

Hierbei handelt es sich um ein strukturiertes Streitbeilegungsverfahren, das ähnlich der Mediation in verschiedenen Phasen verläuft.⁵¹

Dabei beauftragen die Parteien jeweils Vertreter beratender Berufsgruppen mit der Leitung der Verhandlung. Das Mandat dieser Berater ist auf eine konsensorientierte Mitwirkung beschränkt. Dadurch werden die Vertreter zur Herbeiführung einer interessensbasierten, einvernehmlichen Lösung angepornt.⁵²

Im Verfahren agieren die Berater als Verhandlungsleiter. Zunächst erhalten dann die Parteien die Gelegenheit ihre Sicht auf die Dinge vorzutragen. In einem weiteren Schritt werden die jeweiligen Interessen dargelegt, sodass die jeweilige Gegenpartei Verständnis für die Haltung der anderen Partei gewinnen kann. In einem nächsten Schritt überlegen die Konfliktparteien gemeinsam Lösungsoptionen und schnüren darauf aufbauend ein Lösungspaket.⁵³

⁴⁵ Hammacher/Erzigkeit/Sage: Kap. 11.1. S. 183 f.

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ Duve/Eidenmüller/Hacke: S. 67.

⁴⁸ Racky in: *Eschenbruch, Klaus/Racky, Peter* [Hrsg.]: Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. S. 3.

⁴⁹ Racky a.a.O. S. 1.

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 18, 21 S. 194 f.

⁵² Ebd.

⁵³ Ebd.

Im Gegensatz zur Mediationsverfahren gibt es keinen neutralen Dritten, der das Verfahren leitet. Diese Aufgabe übernehmen die Berater, die damit eine Doppelrolle ausüben: parteilicher Interessenvertreter und allparteilicher – dem Anliegen aller Konfliktparteien gleichermaßen verpflichteter – Verhandlungsleiter.⁵⁴

Anwendung findet dieses Streitbeilegungsverfahren in Konflikten, in denen die Parteien einerseits großes Interesse an einer friedlichen Einigung haben, jedoch für die Herbeiführung einer Lösung die Beratung durch Dritte benötigen.⁵⁵

3.1.2. Verfahren mit Beteiligung eines Dritten

3.1.2.1. Gerichtliche Verfahren

3.1.2.1.1. Gerichtsverfahren

Das Gerichtsverfahren ist ein öffentliches, strukturiertes Verfahren, in dem ein neutraler Dritter über einen Streitfall entscheidet. Die Entscheidungsfindung basiert auf einem vom Gesetzgeber vorgegeben verbindlichen Maßstab, nämlich auf der Grundlage von Recht und Gesetz gem. Art. 20 Abs. 3 GG.⁵⁶

Die Regeln, nach welchen das Gerichtsverfahren abzulaufen hat, sind in der Zivilprozessordnung [ZPO] im Detail festgeschrieben. Die Normen der ZPO stellen insbesondere im Hinblick auf die Verfahrensausgestaltung, den Ablauf des Verfahrens und die Bindungswirkung von Entscheidungen zwingendes Recht dar und bieten den Parteien keinen Raum für individuelle Vereinbarungen zur Ausgestaltung des Verfahrens.

So entfalten beispielsweise Gerichtsurteile für die Streitparteien – jedenfalls letztinstanzlich – Bindungswirkung. Weiter grenzt sich das Gerichtsverfahren gegenüber den im Folgenden dargestellten ADR-Verfahren insbesondere dadurch ab, dass eine Streitpartei durch Klageerhebung die andere Partei zur Teilnahme am Verfahren zwingen kann.

Die Öffentlichkeit des Verfahrens ermöglicht einerseits Dritten die Teilnahme am Verfahren und andererseits einen fachlichen, öffentlichen Diskurs, ggf. auch Kritik, und somit in einem weiteren Schritt die Fortbildung des Rechts.⁵⁷

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Risse, Jörg: Konfliktlösung durch Gerichtsprozesse: Benchmark für alle ADR-Verfahren. ZKM 2012, 77.

⁵⁷ A.a.O. S. 76

Die Entscheidung wird von einem Richter als neutralem Dritten bzw. einem Richterkollegium (Kammer oder Senat) getroffen. Die Zuordnung des erkennenden Richters erfolgt abstrakt und ohne Rücksicht auf die Streitparteien durch Geschäftsverteilungsplan.

Das Gericht ist zudem von Amts wegen mit hoher Autorität und mit absoluter Unabhängigkeit ausgestattet. Die richterliche Unabhängigkeit findet seine Grenzen lediglich in Recht und Gesetz. Als Kritikpunkt wird zum Teil angeführt, dass Richter trotz der unstreitig vorhandenen juristischen Kompetenz zu wenig Fachkunde im Hinblick auf die streitige Materie aufweisen.⁵⁸

Endurteile können im Wege der Zwangsvollstreckung durchgesetzt werden, gem. § 704 ZPO.

3.1.2.1.2. Schiedsgerichtsverfahren

Im Schiedsgerichtsverfahren entscheidet ein privates Gericht, bestehend aus ein bis drei Schiedsrichtern, über eine Streitigkeit, sofern sich die Parteien darauf durch eine sog. Schiedsvereinbarung vereinbart haben.⁵⁹ Bei dieser Form der Streitbeilegung genießen die Parteien – im Gegensatz zur staatlichen Gerichtsbarkeit – ein hohes Maß an Autonomie. So treffen sie Vereinbarungen über die Durchführung des Schiedsverfahrens sowie die Person des bzw. der Schiedsrichter und den Schiedsort. Zudem kennt das Verfahren keine Öffentlichkeit.⁶⁰

Zu unterscheiden ist zwischen zwei Arten von Schiedsverfahren: Sofern die Parteien eine Schiedsinstitution wählen, die das Verfahren begleitet und deren Verfahrensordnung zur Anwendung kommt, handelt es sich um institutionelle Schiedsgerichtsbarkeit. So bietet bspw. die Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V. [DIS] ein administriertes Verfahren nach der DIS-Schiedsgerichtsordnung.⁶¹

Soweit keine Organisation beteiligt ist und die Parteien sich nur auf die Durchführung eines Schiedsverfahrens einigen, spricht man von Ad-hoc-Schiedsgerichtsbarkeit.⁶²

⁵⁸ A.a.O. S. 76 f.

⁵⁹ Pörnbacher, Karl/Wortmann, Daniel: Schiedsgerichtsbarkeit: eine wertvolle Alternative zu staatlichen Gerichtsverfahren. ZKM 2012, 144.

⁶⁰ Duve/Eidenmüller/Hacke: S. 57.

⁶¹ <https://www.disarb.org/werkzeuge-und-tools/dis-regeln#c344> [letzter Zugriff: 28.02.2021].

⁶² Pörnbacher/Wortmann in: ZKM 2012, 145.

Die Parteien können das zur Anwendung kommende Recht, den Schiedsort und ggf. die Schiedsorganisation frei wählen.⁶³ Auch die Regeln, nach denen das Verfahren abläuft, sind grundsätzlich frei wählbar,⁶⁴ jedoch stellt das Schiedsrecht des jeweiligen Schiedsortes zwingend zu beachtende Grundsätze auf. Maßgebliche Verfahrensordnung – sofern sich der Schiedsort in Deutschland befindet – ist die ZPO. Diese enthält in den §§ 1025-1066 entsprechende Verfahrensregelungen. Dabei handelt es sich um zwingendes Recht.⁶⁵ Eine Verletzung hat zur Folge, dass der Schiedsspruch durch staatliche Gerichte aufgehoben werden kann.⁶⁶ Im Übrigen beendet die Entscheidung des Schiedsgerichts den Streit abschließend. Sie hat die gleiche Wirkung wie ein zivilgerichtliches Urteil. Der Schiedsspruch ist, sofern der Schiedsort in Deutschland liegt, nach den Regeln der ZPO vollstreckbar.

Das Vorgehen bestimmen die Parteien gemeinsam mit dem Schiedsrichter im Rahmen eines Verfahrenskalenders. Es ist z.B. möglich, einzelne Sach- und Rechtsfragen abzuschichten und zeitlich vorrangig zu behandeln. Auch zu Fragen der Beweiserhebung können Vereinbarungen getroffen werden.⁶⁷ Die Schiedsrichter zeichnen sich durch besondere Fachkunde und Branchenkenntnis aus. Sofern kein Vergleich in Betracht kommt, entscheiden sie über den streitigen Sachverhalt. Entscheidungsmaßstab ist hierbei das zur Anwendung kommende geltende Recht. Neben einer Entscheidung nach Beweislage können jedoch im Unterschied zum ordentlichen Verfahren auch Billigkeitserwägungen zur Entscheidungsgrundlage werden.⁶⁸

Aufgrund des nicht öffentlichen Charakters kann allerdings keine Rechtsfortbildung stattfinden. Zudem hängt die Qualität der Entscheidung maßgeblich von der Qualität des ausgewählten Schiedsrichters bzw. -gremiums ab.⁶⁹

Gerade im internationalen Kontext bietet der Schiedsgerichtsentscheid allerdings enorme Vorteile, da insbesondere klare Vereinbarungen zu Sprache, Schiedsort und anzuwendendem Recht getroffen werden können.

⁶³ A.a.O. S 146.

⁶⁴ Duve/Eidenmüller/Hacke: S. 57.

⁶⁵ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 41 S. 201.

⁶⁶ Pörnbacher/Wortmann in: ZKM 2012, 145.

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 42 S. 202.

⁶⁹ Pörnbacher/Wortmann in: ZKM 2012, 147.

3.1.2.2. Außergerichtliche Verfahren

Daneben gibt es eine Vielzahl außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren. Darunter subsumieren sich alle Verfahren, in welchen Konfliktfälle außerhalb der Zuständigkeit staatlicher Gerichte oder Schiedsgerichte behandelt werden.⁷⁰

3.1.2.2.1. Moderation

Im Rahmen einer Moderation wird ein neutraler Dritter beauftragt, als Moderator für ein effizientes und sachorientiertes Gespräch zwischen Konfliktparteien – Personen oder Gruppen – zu sorgen.⁷¹ Die Moderation dient insbesondere auch der Vorbeugung von Konflikten.⁷² Über die Einleitung, Gestaltung und Beendigung des Verfahrens entscheiden die Betroffenen selbst. Aufgabe des Moderators ist es, die Diskussion zu leiten und zu begleiten. Unter Zuhilfenahme verschiedener Moderationstechniken versucht er dabei möglichst alle Beteiligten in das Gespräch einzubinden und den Kommunikationsprozess sowie den Austausch von Argumenten und Standpunkten auf Sachebene zu unterstützen.⁷³ Die dabei behandelten Themen wählt die Gruppe zu Beginn selbst. Die Parteien suchen eigenverantwortlich nach Lösungsoptionen. Eine tiefgreifende Konfliktklärung findet allerdings i.d.R. nicht statt.⁷⁴

3.1.2.2.2. Early Neutral Evaluation

Im Rahmen dieses Verfahrens beauftragen die Konfliktparteien einen neutralen Dritten einen Konflikt zu einem möglichst frühen Zeitpunkt zu bewerten. Die Auswahl des Dritten erfolgt i.d.R. aufgrund dessen Expertise.

Zunächst findet eine mündliche, nicht öffentliche⁷⁵, nur wenige Stunden dauernde Erörterung statt. Die Parteien oder deren Anwälte haben Gelegenheit in einem kurzen mündlichen und zeitlich beschränkten Vortrag zur Sach- und Rechtslage vorzutragen.

⁷⁰ PwC/EUV: Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System (2011). S. 17.

⁷¹ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 34. S. 198 f.

⁷² *Duve/Eidenmüller/Hacke*: S. 67.

⁷³ *Hammacher/Erzigkeit/Sage*: Kap. 3.2 S. 48.

⁷⁴ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 34. S. 198 f.

⁷⁵ <https://www.reinhard-greger.de/alternative-konfliktbeilegung/formen-der-alternativen-konfliktbeilegung/> [letzter Zugriff: 28.02.2021].

Aufgrund der Vorträge gibt der Dritte seine rechtliche Einschätzung zur Sach- und Rechtslage ab. Darauf aufbauend sollen die Parteien eine einvernehmliche Lösung erarbeiten.⁷⁶ Die Einigungsbereitschaft der Beteiligten soll erhöht werden, indem der Dritte etwaige überoptimistische Vorstellungen vom möglichen Ausgang eines gerichtlichen Verfahrens durch eine fundierte rechtliche Einordnung sowie ggf. eine Prozesskostenanalyse erdet.⁷⁷

Sofern keine einvernehmliche Einigung erfolgt, hat der Dritte die Möglichkeit, die Parteien auf weitere ADR-Verfahren hinzuweisen.⁷⁸

Teilweise verzichten die Parteien vollständig auf die Einschätzung des Dritten, da ihnen im Zuge der Erörterung erstmals die Sichtweise der jeweils anderen Partei deutlich geworden ist und sie bereit sind – ggf. im Rahmen einer angehängten Mediation – an einer Einigung zu arbeiten.⁷⁹

3.1.2.2.3. Mediation

Mediation ist gem. § 1 Abs. 1 Mediationsgesetz [MedG] ein vertrauliches Konfliktbearbeitungsverfahren, bei dem die Parteien unter der Leitung eines unparteiischen Dritten freiwillig und eigenverantwortlich regelungsbedürftige Themen einer konsensualen, interessenbasierten Lösung zuführen. Das Mediationsverfahren zeichnet sich insbesondere durch einen strukturierten Kommunikationsprozess und inhaltliche Eigenverantwortung der Parteien aus.⁸⁰

Dem unabhängigen und neutralen Dritten kommt dabei gem. § 1 Abs. 2 MedG eine verfahrensleitende Funktion zu. Der Mediator leitet die Parteien also insbesondere durch die Vorgabe einer Verfahrensstruktur lediglich dazu an, die eigene Selbstverantwortung wahrzunehmen und eine einvernehmliche, individuelle Lösung zu entwickeln. Im Gegensatz zur gerichtlichen Entscheidung muss sie weder allgemeingültig noch übertragbar sein.⁸¹

⁷⁶ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 26 f. S. 196.

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Ebd.

⁷⁹ Wendenburg, Felix: Differenzierte Verfahrensentscheidung in zivilrechtlichen Konflikten. ZKM 2013, 20.

⁸⁰ PwC/EUV: Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System (2011). S. 17.

⁸¹ Wendenburg, Felix: Mediation- flexible Gestaltung innerhalb fester Strukturen. ZKM 2014, 38.

Dem Mediator selbst kommt keinerlei Entscheidungsbefugnis zu.⁸² Vielmehr ist er allen Parteien gleichermaßen verpflichtet, folglich allparteilich.⁸³ Die Kontrolle über den Verhandlungsprozess behalten zu jedem Zeitpunkt die Parteien. Grundsätzlich dient die Mediation einer schnellen und kostengünstigen Ergebnisfindung. Im Bereich der Wirtschaftsmediation liegt die Einigungsquote bei 70–90%.⁸⁴

Zentrales Wesensmerkmal der Mediation ist die exakte Unterscheidung zwischen Positionen und Interessen. Positionen sind zielorientierte Verhandlungsstandpunkte, die Forderungscharakter aufweisen und regelmäßig den Ausgangspunkt einer Verhandlung darstellen. Dagegen handelt es sich bei Interessen um im Einzelfall relevante Kriterien, die den Forderungen zugrunde liegen. Der Mediationsprozesses dient der systematischen Ermittlung der Parteiinteressen, die sodann die Grundlage für die Lösungsfindung bieten. Mediation tritt zudem in einer Vielzahl von Ausprägungen in Erscheinung.

– *Als Deal Mediation:*

So ist es möglich, Mediation nicht erst als Verfahren zur Konfliktlösung einzusetzen, sondern bereits im Rahmen von Vertragsverhandlungen.⁸⁵ Ein Konflikt liegt in dem Fall noch nicht vor, allerdings sind im Rahmen der Vertragsverhandlung verschiedenste Parteiinteressen in einen sinnvollen, zukunftsfähigen Ausgleich zu bringen. Deal Mediation kann in diesem Stadium eine echte Hilfestellung sein, um die Parteiinteressen umfassend zu erarbeiten. So kann ein Scheitern der Verhandlungen verhindert werden, weil die Parteien auch nach zeit- und kostenintensiven Gesprächen nicht zu einer Einigung finden.⁸⁶

– *Als mediative Sachverständigenvermittlung:*

Bei der mediativen Sachverständigenvermittlung handelt es sich um ein mediationsähnliches Verfahren. Der Dritte ist den Parteien in diesem Fall mit seinem Sachverstand bei der Konsensfindung behilflich. Allerdings geht damit die Gefahr einher, dass der Mediator – insbesondere bei hoch eskalierenden Konflikten – seine Neutralität verliert. Der Vorteil dieser Ausprägung ist allerdings, dass aufgrund des

⁸² A.a.O. S. 36; *Duve/Eidenmüller/Hacke*: S. 63.

⁸³ Wendenburg, Felix in: ZKM 2014, 37.

⁸⁴ *Duve/Eidenmüller/Hacke*: S. 64.

⁸⁵ a.A.O. S. 66.

⁸⁶ Berkel, Georg: Deal Mediation – Erfolgsfaktoren professioneller Vertragsverhandlungen. ZKM 2015, 4 f.

Sachverstandes des Mediators die Hinzuziehung eines Sachverständigen obsolet wird.⁸⁷

– Als *Kurzzeitmediation*:

Die Kurzzeitmediation läuft nach den gleichen Grundprinzipien ab wie die Langzeitmediation. Allerdings ist ihr Ablauf deutlich verdichtet. So achtet der Mediator weit mehr auf die Einhaltung des zeitlichen Rahmens und setzt Methoden und Techniken noch präziser und konzentrierter ein.⁸⁸ Die Kurzzeitmediation eignet sich für klar umgrenzbare Konflikte mit einem knappen zeitlichen Budget. Wichtig sind motivierte und aktive Parteien.⁸⁹

3.1.2.2.4. *Schlichtung*

Die Schlichtung ist ein eigenständiges, außergerichtliches und konsensorientiertes Verfahren. Der Schlichter unterbreitet dabei entweder einen unverbindlichen Vorschlag zur Einigung, der die Zustimmung der Parteien finden muss, oder er unterstützt die Beteiligten lediglich bei der Lösungsfindung.⁹⁰

Er ist nicht entscheidungsbefugt, sondern spricht lediglich eine Empfehlung aus.⁹¹ Dafür muss er den Konflikt jedoch umfassend bewerten und den Parteien dadurch Orientierungshilfe für die Konfliktlösung bieten.⁹² Die Entscheidungsgewalt über das Ergebnis des Verfahrens haben die Parteien inne. Der Schlichtungsanspruch kann allerdings, sofern das Verfahren von den Parteien entsprechend ausgestaltet ist, auch eine verbindliche Wirkung entfalten, falls nicht eine Partei widerspricht.⁹³

Das Schlichtungsverfahren ist in der Regel vertraulich. Der Schlichter unterstützt die Parteien, den Sachverhalt schriftlich bzw. im Rahmen einer Schlichtungsverhandlung aufzuklären, sodass er auf dieser Basis eine Entscheidung treffen kann. Den Parteien ist zwingend rechtliches Gehör zu gewähren. Neben rechtlichen Erwägungen können jedoch auch Billigkeitserwägungen in die Entscheidungsfindung einfließen, sofern die Verfahrensbestimmungen das zulassen.⁹⁴

⁸⁷ Flucher/Kochendörfer/von Minckwitz/Viering in: *ders.* Kap. I. 1. 3. S.8.

⁸⁸ Krabbe in: *Haft/Schlieffen*: § 22 Rn. 5 f. S. 500 f.

⁸⁹ A.a.O. S. 500.

⁹⁰ *Hammacher/Erzigkeit/Sage*: Kap. 3.5 S. 50.

⁹¹ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 46 S. 203.

⁹² *Duve/Eidenmüller/Hacke*: S. 54.

⁹³ *Hammacher/Erzigkeit/Sage*: Kap. 3.5 S. 50.

⁹⁴ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 46 S. 204.

3.1.2.2.5. Adjudikation

Die Adjudikation ist ein Konfliktbeilegungsverfahren, bei welchem die Konfliktpartei­gen einen oder mehrere neutrale Dritte beauftragen, innerhalb einer kurzen Zeitspanne eine Entscheidung über eine streitige Frage zu treffen.⁹⁵ Die Entscheidung ergeht innerhalb kurzer Frist.⁹⁶

Die Parteien vereinbaren regelmäßig im Vorfeld vertraglich, dass dieser Entscheidung – mit Ausnahme bestimmter im Vertrag vereinbarter Fälle – Bindungswirkung zukommen soll.⁹⁷ Gerichte und Schiedsgerichte sind allerdings nicht an die Entscheidung des Adjudikators gebunden. Mit der Einleitung eines (Schieds-) Gerichtsverfahren entfällt daher die Bindungswirkung.⁹⁸

Das i.d.R. vertrauliche Verfahren können die Streitparteien einvernehmlich einleiten. Der Adjudikator gibt daraufhin den Parteien Gelegenheit zur Stellungnahme und ermittelt die Sachlage durch Inaugenscheinnahme der Beweisstücke summarisch.⁹⁹ Anschließend trifft er eine Entscheidung.

Gerade in Baustreitigkeiten sind die Streitparteien auf schnelle und fachkundige Entscheidung angewiesen, da ein Verzugsschaden oder Baumängel bei weiterem Baufortschritt zu einem späteren Zeitpunkt nicht oder nur noch sehr schwer be­weissicher festgestellt werden kann. Das Adjudikationsverfahren bietet den Parteien die Möglichkeit, vorläufige Rechtssicherheit zu erlangen.¹⁰⁰

Obwohl sie lediglich auf summarischer Prüfung basiert und damit Abstriche in qualitativer Hinsicht hinzunehmen sind, akzeptieren die Parteien die Entscheidung des sachverständigen Adjudikators in aller Regel und verzichten auf einen Gerichts- oder Schiedsspruch.¹⁰¹

Adjudikation findet in zwei verschiedenen Varianten statt, nämlich als Ad-hoc-Adjudikation, bei Auftreten einer konkreten Streitigkeit, oder projektbegleitend. Im zweiten Fall wird der Adjudikator permanent in das Projekt einbezogen.

⁹⁵ A.a.O. S. 192.

⁹⁶ Teuber Oberheim, Nicola: Baurechtliche Adjudikation- ein außergerichtliches Schnellverfahren nach englischem Vorbild. ZKM 2012, 177.

⁹⁷ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 19 Rn. 15 S. 193.

⁹⁸ A.a.O. S. 192 f.

⁹⁹ A.a.O. S. 193.

¹⁰⁰ Ebd.

¹⁰¹ Teuber Oberheim, Nicola in: ZKM 2012,178; Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 19 Rn. 17 S. 193.

Die Parteien bestimmen den Adjudikator entweder bereits vertraglich bei Projektbeginn oder im Falle der Ad-hoc-Verfahren konkret für den jeweils relevanten Streitfall. Die zweite Variante bietet den Vorteil, dass ein Adjudikator mit der für den konkreten Konfliktfall benötigten besonderen Fachkenntnis ausgewählt werden kann. Allerdings fällt den Parteien die Einigung hinsichtlich eines Adjudikators im bereits bestehenden Konflikt selten leicht.¹⁰²

3.1.2.2.6. *Dispute Board*

Im Rahmen des Dispute Review Board wird ein unabhängiges Expertengremium – i.d.R. besetzt mit Experten für technische und rechtliche Fragestellungen – beauftragt, möglichst frühzeitig einen Vorschlag zur Lösung eines Konfliktes zu erarbeiten.¹⁰³ Ziel von Dispute Boards ist nicht die Herbeiführung einer einvernehmlichen Entscheidung, sondern eine schnelle und kostengünstige Beurteilung komplexer Sachverhalte. Sie sind speziell geeignet, rechtliche oder technische Fragestellungen und komplexe Gemengelagen aus beidem aufzulösen.¹⁰⁴ Das Verfahren zeichnet sich dadurch aus, dass die Experten i.d.R. prozessbegleitend beauftragt sind und dadurch das Projekt von Beginn an begleiten. Sie können dadurch stetig Zwischenstände und Fortschritte abfragen und bereits konfliktpräventiv eingreifen. Alternativ ist eine Initialisierung auch erst nach Entstehung eines Konfliktes möglich.¹⁰⁵

Die Verfahrensbestimmungen legen die (potentiellen) Parteien selbst fest. Die Leitung des in der Regel vertraulichen Verfahrens übernimmt das Expertengremium. Die Konfliktparteien werden im Verfahren zur Stellungnahme hinsichtlich der Sach- und Rechtslage aufgefordert. Daraufhin erarbeiten die Experten einen Lösungsvorschlag. Das Gremium hat jedoch grundsätzlich keine Entscheidungsgewalt. Es liegt in der Hand der Parteien, ob sie der Expertise folgen. Wenn die Konfliktparteien dem Vorschlag allerdings nicht innerhalb einer bestimmten Frist widersprechen, entfaltet er vorläufige Bindungswirkung.¹⁰⁶ Der Lösung kommt dann die Wirkung eines schuldrechtlichen Vertrages zu. Solange nicht ein (Schieds-)Gericht die Entscheidung aufhebt, ist sie für die Parteien bindend.¹⁰⁷

¹⁰² Teuber Oberheim, Nicola: ZKM 2012,177.

¹⁰³ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 22 f. S. 195.

¹⁰⁴ Ahrens, Jan-Michael: Dispute Boards. ZKM 2013, 72.

¹⁰⁵ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 23 S. 195.

¹⁰⁶ Ebd.

¹⁰⁷ Ebd.

Sofern eine Partei der Lösung zuwider handelt, kann die Nichtbefolgung selbst zum Gegenstand einer Klage – auch durch Urkundenprozess gem. § 595 ZPO oder Zwischenschiedsspruch – gemacht werden.¹⁰⁸

Im Gegensatz u.a. zur Mediation kommen die Beteiligten bei diesem Verfahren nicht ins Gespräch. Die Konfliktbearbeitung wird an Experten delegiert. Es erfolgt gerade keine gemeinsame Lösungsfindung.¹⁰⁹

3.1.2.2.7. Schiedsgutachten

Sofern zwischen den Streitparteien Sach- oder Verteilungsfragen strittig sind, kann ein unabhängiger fachkundiger Dritter von den Parteien einvernehmlich mit der Aufklärung eines konkret bestimmbar Problemfeldes betraut werden.¹¹⁰ Voraussetzung hierfür ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen den Parteien, das Gutachten einzuholen und als verbindlich anzuerkennen.¹¹¹

Der Schiedsgutachter hat die Verfahrens- und Entscheidungsmacht. Der Verfahrensablauf folgt den zuvor bestimmten Verfahrensregeln. Die Parteien müssen dem Gutachter alle relevanten Informationen und Beweisstücke zukommen lassen. Aus seiner Sicht erforderliche Beweismittel kann er anfordern.¹¹²

Der Beauftragte klärt sodann eine Vor- oder Teilfrage zu einem konkreten Streitpunkt.¹¹³ Auf diese Weise soll ein blockierendes Konfliktfeld aufgelöst werden. Der Schiedsgutachter trifft somit gerade keine vollstreckungsfähige Entscheidung über den gesamten Streitgegenstand.¹¹⁴ Seiner Entscheidung kommt – außer bei offensichtlicher Unrichtigkeit – Bindungswirkung zu.¹¹⁵ Etwas anderes gilt nur, wenn die Parteien die Bindungswirkung ausdrücklich abbedingen.

Durch Schiedsgutachten werden hauptsächlich tatsächliche Umstände oder Sachverhalte geklärt. In Betracht kommt jedoch auch die Klärung einer Rechtsfrage. Allerdings ist im Gegensatz zur Klärung einer Sachfrage ein Gericht nicht an die

¹⁰⁸ Ahrens, Jan-Michael in: ZKM 2013, 75.

¹⁰⁹ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 24 f. S. 196.

¹¹⁰ *Duve/Eidenmüller/Hacke*: S. 56.

¹¹¹ Greger, Reinhard: Schiedsgutachten: Konfliktmanagement mit Sachverstand. ZKM 2013, 44.

¹¹² Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 39 S. 200.

¹¹³ Ebd.

¹¹⁴ Greger, Reinhard in: ZKM 2013, 43.

¹¹⁵ *Duve/Eidenmüller/Hacke*: S. 56.

rechtliche Einschätzung des Sachverständigen gebunden. Dem Gutachten kommt insofern keine Präjudizwirkung zu.¹¹⁶

3.2. Typische Konfliktfelder im Lebenszyklus einer Immobilie

Die Lösung eines Konfliktes setzt am Konflikt an. Für ein umfassendes Konflikt-screening und eine erfolgreiche Konfliktlösung ist es daher nahezu unumgänglich, zunächst das Wesen, die Ursachen und die Besonderheiten des jeweiligen Konfliktes zu analysieren und zu erfassen.¹¹⁷ Rund um eine Immobilie treten im Laufe ihres Lebenszyklus eine Vielzahl von Konflikten auf.

3.2.1. Begriffsdefinitionen Lebenszyklus einer Immobilie

„Lebenszyklus der Immobilie“ ist ein Begriff aus der Immobilienwirtschaft, welcher alle Kernprozesse im Laufe der Existenz einer Immobilie erfasst. Der Lebenszyklus einer Immobilie beginnt mit ihrer Konzeption, erfasst die Planungs- sowie die Nutzungsphase und endet mit ihrer Verwertung.¹¹⁸

3.2.2. Beschreibung typischer Konfliktfelder im Lebenszyklus

Im Zusammenhang mit einer Immobilie lassen sich mannigfaltige Konfliktfelder ausmachen. Der Gesamtkontext stellt sich als äußerst konfliktträchtig dar.¹¹⁹ Ursache dafür ist eine hohe technische und organisatorische Komplexität, zahlreiche Schnittstellen zwischen einzelnen Gewerken und Lebenszyklusphasen und damit einhergehend eine große Zahl Mitwirkender wie Bauherrn, Auftragnehmer, Archi-

¹¹⁶ Greger, Reinhard in: ZKM 2013, 44.

¹¹⁷ Flucher, Kochendörfer, von Minckwitz, Viering in: *ders.* Kap. I. 1.2 S. 3.

¹¹⁸ Lützkendorf, Thomas in: *Viering, Markus G./Liebchen, Jens H./Kochendörfer, Bernd* [Hrsg.]: Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien. Bild 10.3, S.373; www.management-circle.de/blog/immobilien-lebenszyklus/ [letzter Zugriff: 28.02.2021]; <https://de.wikipedia.org/wiki/Immobilien-Lebenszyklus-Management> [letzter Zugriff: 28.02.2021]; Flucher, Kochendörfer, von Minckwitz, Viering in: *ders.* Kap. I. 2.3 S.18.

¹¹⁹ Wagner in: *Haft/Schlieffen*: § 345 Rn. 6 S. 755.

tekten, Ingenieuren, Projektsteuerern, (ggf. mehreren) Eigentümern, Dienstleistern, Verwaltern, Mietern, Investoren.¹²⁰ Gerade die Vielzahl von beteiligten Personen und deren teils vollkommen entgegenlaufende Interessen vergrößern die Komplexität von Abläufen und Entscheidungsprozessen. Grundsätzlich lässt sich festhalten: Je mehr Menschen an einem Lebenssachverhalt mitwirken, umso höher ist die Anfälligkeit für alle Arten von Konflikten.¹²¹ Zudem erhöht sich mit der Dauer, die die Beteiligten in irgendeiner Weise miteinander verbunden sind, die Wahrscheinlichkeit von auftretenden Interessengegensätzen und Konflikten.¹²²

In Abhängigkeit davon, in welchem Stadium ihres Lebenszyklus sich die Immobilie befindet, verändern sich Beteiligte, Ursachen und Wesen eines Konfliktes. Die Anforderungen an eine zielgerichtete Streitbeilegung variieren. Aufgrund dieser Streitvielfalt werden nachfolgend die einzelnen Phasen und eine Auswahl von typischerweise vorkommenden Konflikten sowie die daran Beteiligten vorgestellt. Auf diese Darstellungen beschränken sich sodann die Überlegungen im Hinblick auf Verfahrensauswahl und die Implementierung systematischen Konfliktmanagements.

Die Auswahl der nachfolgend dargestellten typischen Konfliktfelder erfolgte anhand der in der einschlägigen Literatur überwiegend dargestellten Problemfelder in Zusammenschau mit den persönlichen Erfahrungen der Verfasserin.

Ein Schwerpunkt der nachfolgenden Darstellung wird auf der Nutzungsphase liegen. Dies hat zweierlei Gründe:

Zum einen handelt es sich um die am längsten andauernde Phase. Zwischen der Fertigstellung eines Bauwerkes und dessen Verwertung liegen regelmäßig viele Jahrzehnte. Allein durch die große Zeitspanne erfährt die Immobilie eine Nutzung durch eine Vielzahl von Personen. Diese vielen im Laufe der Zeit Beteiligten sowie die mit Zeitablauf unweigerlich einhergehende, langsam fortschreitende Verschlechterung der Immobilie stellen ein erhöhtes Konfliktpotential dar.

Zum anderen handelt es sich um die persönlich motivierte Schwerpunktsetzung der Verfasserin, deren berufliche Tätigkeit sich schwerpunktmäßig im Bereich der Immobiliennutzung bewegt.

¹²⁰ DGA-Bau Deutsche Gesellschaft für außergerichtliche Streitbeilegung in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. [Hrsg.] (2018): Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch die Streitparteien im Bauwesen. S. 8.

¹²¹ von Minckwitz in: *Flucher/Kochendörfer/von Minckwitz/Viering*: Kap. II. 3 S. 117.

¹²² Wagner in: *Haft/Schlieffen*: § 345 Rn. 6 S. 755.

3.2.2.1. Konzeptionsphase: Öffentliche Beteiligung

In der Konzeptionsphase werden Immobilien schrittweise projektiert. Zugleich wird die öffentliche Verwaltung mit dem Projekt befasst. Es muss ein Bauleitplan oder zumindest Bebauungsplan entwickelt werden und anschließend ein ggf. mehrstufiges Genehmigungsverfahren durchlaufen werden. Zum Teil sind auch politische Entscheidungen zu treffen. Des Weiteren werden Anwohner, Interessenverbände und die Öffentlichkeit von dem Vorhaben in Kenntnis gesetzt.¹²³

In dieser Phase treten nicht selten Zielkonflikte auf, die in erheblichem Widerstand gegen ein geplantes Vorhaben münden. So findet das geplante Projekt nicht in jedem Fall breite Zustimmung. Teilweise bringt es heftige Proteste, Konflikte und höchst kontroverse Auseinandersetzungen hervor. Der Widerstand reicht z.T. bis zur Gründung von Bürgerinitiativen für oder gegen das Vorhaben.¹²⁴ Konflikte im öffentlichen Bereich zeichnen sich folglich regelmäßig durch zahlreiche Konfliktparteien aus. Der Gesetzgeber hat versucht durch gesetzliche Vorgaben und Regelfristen ein Korsett zu schaffen, das eine zügige Verwirklichung des Projektes in der Planungs- und Genehmigungsphase sicherstellt. Enorme Interessengegensätze lassen sich allerdings weder in Regelfristen bannen noch innerhalb einer kurzen Frist in einen sinnvollen Ausgleich bringen. Insofern halten die Vorgaben des Gesetzgebers gerade nicht, wozu sie angetreten sind, nämlich das Bauleitplanungs- oder Genehmigungsverfahren zu beschleunigen. Insofern hält das förmliche Verwaltungsverfahren keinen Ansatz zur umfassenden Konfliktlösung bereit. Die Problematik verschärft zudem, dass die betroffenen Bürger und Gruppierungen die Information und Partizipation im förmlichen Verwaltungsverfahren vielfach nur als unzureichend wahrnehmen. Dies führt einerseits zu Verunsicherung und andererseits zu erheblichen Zweifeln an der Offenheit des Entscheidungsprozesses, der Möglichkeit der Teilnahme sowie der Einflussnahme auf das Ergebnis und sogar an der Neutralität der Genehmigungsbehörde.¹²⁵

Widerstand und Protest gegen ein Vorhaben führen unweigerlich zu Spannungen im Verfahrensablauf und zu nicht unerheblichen zeitlichen Verzögerungen, insbesondere dann, wenn von zumindest einer Partei die Verwaltungsgerichtsbarkeit mit der Angelegenheit befasst wird.

Mit den Verzögerungen gehen zwingend Kostennachteile für den Vorhabenträger einher sowie eine erhebliche Investitionsunsicherheit.¹²⁶ Zugleich haben auch

¹²³ Flucher, Kochendörfer, von Minckwitz, Viering in: *ders.* Kap. I. 2.4.1 S.19.

¹²⁴ Erzigkeit in: *Trenzcek/Berning/Lenz/Will*: Kap. 5.11.1 Rn. 3, S. 571.

¹²⁵ Kochenburger in: *Flucher/Kochendörfer/Minckwitz/Viering*: Kap. II. 2.1 S. 108.

¹²⁶ A.a.O. S. 109.

betroffene Bürger über Jahre hinweg an einer großen Unsicherheit zu leiden, ob das geplante Vorhaben durchgesetzt oder gestoppt werden kann.

3.2.2.2. Planungsphase: Architekt versus Bauherr

Gegenstand typischer sog. Architektenstreitigkeiten – d.h. Streitigkeiten zwischen Architekten und Bauherren – sind regelmäßig Fehler des Architekten bei Planung, Koordinierung, Überwachung oder Beratung, Kostenüberschreitungen sowie Vergütungsstreitigkeiten nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure.¹²⁷

Außerdem ist zwischen Architekten und Bauherren relativ häufig auch die Frage des Anstoßes, ob das Bauwerk als ein nach dem Urhebergesetz [UrhG] geschütztes Werk der Baukunst im Sinne von § 2 Abs. 1 Nr. 4 UrhG zu betrachten ist. Dies ist der Fall, wenn es sich als geistig schöpferische Leistung darstellt.

Der Architekt verleiht dem Gebäude seine künstlerische Handschrift. Deshalb wird er in aller Regel auf den (Rechts-)Folgen des Urheberschutzes beharren und etwaige Änderungen des Bauherren oder Abweichungen vom Plan unter Verweis auf den Urheberschutz ablehnen,¹²⁸ um seine gedankliche, schöpferische Leistung zu schützen. Für ihn ist das realisierte Bauwerk ein Referenzobjekt, das unwiederbringlich mit dem Namen des Architekten in Verbindung gebracht wird. Wenn nun der Bauherr die Ausführungen abweichend von der Planung veranlasst, indem er bspw. das künstlerische Zusammenspiel der einzelnen Elemente durch Funktionalität ersetzt, kann sich das Referenzobjekt schnell zu einer Negativreferenz auswachsen. Das Referenzgebäude hat jedenfalls nicht die von ihm beabsichtigte positive Wirkung, sondern kann im Einzelfall auf sein Ansehen nachteilig auswirken, weil das Bauwerk seiner besonderen architektonischen Leistung beraubt wurde. Der Planer möchte dann mit dem vollendeten Bauwerk ggf. nicht mehr in Verbindung gebracht werden. Die Verknüpfung zu trennen, wird ihm bei namhaften Projekten jedoch nur in den seltensten Fällen gelingen. Insofern hat er ein unwiederbringliches Interesse an einer unveränderten, der Planung folgenden Ausführung.

Dagegen wird der Bauherr den künstlerischen Charakter regelmäßig negieren, wenn es darum geht, sich eine maximale Eingriffsfreiheit in die Bauausführung zu sichern.

¹²⁷ Buschmann/Theißen: S. 79.

¹²⁸ A.a.O. S. 81.

Besonders öffentlichkeitswirksam und erbittert wurde ein solcher Urheberrechtsstreit rund um den Bau des Berliner Hauptbahnhofes ausgetragen.¹²⁹

Die Interessenlage der Parteien stellt sich vielfach so dar, dass der Bauherr eine funktionale, möglichst kostengünstige Lösung anstrebt. Der Architekt wiederum möchte sich künstlerisch verwirklichen.¹³⁰

3.2.2.3. *Bauphase: Bauherr versus Bauunternehmer*

Parteien des Bauvertrages sind einerseits der Bauherr und andererseits der Bauunternehmer sowie auf dessen Seite etwaig tätige Subunternehmer. Zwischen diesen Beteiligten entwickeln sich typischerweise Konflikte um Bauzeitüberschreitungen, Baubehinderungen, Mängel, die Abnahme der Bauleistung, Nachträge und Vergütung sowie Vertragsstrafen.¹³¹

Einen einschneidenden (Zeit-)Punkt sowie einen folgenschweren Rechtsakt stellt in diesem Gefüge die Abnahme dar, beschließt sie doch die Bauphase.¹³² Denn nach Fertigstellung des Bauwerkes ist der Besteller, d.h. der Bauherr gem. § 640 Bürgerliches Gesetzbuch [BGB], verpflichtet, dieses abzunehmen, es sei denn, die Abnahme ist wegen der Beschaffenheit des Werkes, z.B. da es Mängel aufweist, ausgeschlossen.

Mit der erfolgten Abnahme wird die Vergütung fällig, die Beweislast kehrt sich um, die Risiko- und Gefahrtragung geht auf den Besteller über und der Gewährleistungseinbehalt wird geregelt. Die Abnahme markiert außerdem den Verjährungsbeginn und die letzte Gelegenheit zur Anmeldung von Vertragsstrafen.¹³³

Im Rahmen der Abnahme fertigen die Beteiligten eine Auflistung aller Mängel, für die diese Rechtsfolgen nicht eintreten sollen. Der Nichteintritt dieser Rechtsfolgen hat für jeden der bis zu diesem Zeitpunkt Beteiligten Konsequenzen.¹³⁴ Die Abnahme beschreibt somit einen wesentlichen Meilenstein im Lebenszyklus der Immobilie. Aufgrund dessen ranken sich um sie daher auch eine Vielzahl komple-

¹²⁹ LG Berlin, 28.11.2006 - 16 O 240/05; <https://www.berlin.de/gerichte/presse/pressemitteilungen-der-ordentlichen-gerichtsbarkeit/2006/pressemitteilung.425779.php> [letzter Zugriff: 28.02.2021]; <https://www.sueddeutsche.de/kultur/streit-um-berliner-hauptbahnhof-kriegsfront-bahnhof-1.265529> [letzter Zugriff: 27.01.2020].

¹³⁰ *Buschmann/Theißen*: S. 80.

¹³¹ A.a.O. S. 82.

¹³² *Hammacher/Erzigkeit/Sage*: Kap. 7 S. 125.

¹³³ Ebd.

¹³⁴ Ebd.

xer, kleinteiliger Fragen im Hinblick auf die Mangelfreiheit des Bauwerkes. Beteiligt sind neben dem Bauherrn und Bauunternehmer nicht selten auch Planer, Subunternehmer, Erwerber und Sachverständigen, somit eine Vielzahl von Personen.

Neben den mit der Abnahme verbundenen erheblichen Rechtsfolgen verschärft eine teilweise angespannte wirtschaftliche sowie zeitliche Situation die Lage. Sofern nämlich der Bauherr – dessen ureigenstes Interesse die schnelle und mangelfreie Fertigstellung sowie die Herstellung der Bezugsfertigkeit der Immobilie ist – nach Abschluss der Bauphase (erhebliche) Mängel an der neu errichteten Immobilie feststellt, wird er das Bauwerks nicht abnehmen. Damit wird auch die Schlussrate nicht fällig; der Bauherr wird die Zahlung verweigern.

Der Bauunternehmer, der ein erhebliches Interesse an einer schnellen und umfassenden Abwicklung hat, um sich neuen Projekten widmen zu können, wird die Mangelhaftigkeit des Bauwerkes bestreiten oder die Verantwortlichkeit bei Planern oder Subunternehmern suchen und so die Anzahl der Konfliktbeteiligten unversehens vergrößern. Jedenfalls wird der Bauunternehmer seinerseits aber keinen Werklohn an die ggf. von ihm beauftragten ausführenden Handwerker (Subunternehmer) entrichten. Diesen wiederum fehlt daraufhin der zwingend erforderliche cash-flow, um neues Material zu kaufen und Löhne zu zahlen.¹³⁵ Für manches kleinere Unternehmen ist dies existenzgefährdend und lässt es in die Gefahr der Insolvenz geraten.

Die vom Bauherren geforderten Mängelbeseitigungsarbeiten werden daraufhin allerdings entweder nicht oder erst verspätet starten. Da der Bauherr ein großes Interesse an der zügigen Herstellung der Mangelfreiheit und vor allem an der Bezugsfertigkeit der Immobilie hat, wirkt der Ausführungstopp schlussendlich wiederum zu seinen Lasten.

Die Beteiligten bleiben in einem Teufelskreis gefangen.

3.2.2.4. Nutzungsphase

3.2.2.4.1. WEG versus einzelne Eigentümer

Gem. § 2 WEG wird durch vertragliche Einräumung von Sondereigentum gem. § 3 Abs. 1 Wohnungseigentumsgesetz [WEG] oder durch Teilung gem. § 8 Abs. 1 WEG Wohnungseigentum begründet. Eine einzige Wohnimmobilie wird dadurch in verschiedene Wohnungseigentumsanteile aufgesplittet. Die Rechte und Pflich-

¹³⁵ Ebd.

ten der verschiedenen Wohnungseigentümer sind entweder in der Teilungserklärung oder andernfalls gesetzlich geregelt. Aus § 21 Abs. 1 WEG folgt, dass die Wohnungseigentümer zu gegenseitiger Rücksichtnahme und zur gemeinschaftlichen Verwaltung des gemeinschaftlichen Eigentums verpflichtet sind. Sofern es sich nicht um eine Maßnahme zur Gefahrenabwehr handelt, müssen die Eigentümer gem. § 21 Abs. 3 WEG über Maßnahmen der ordnungsgemäßen Verwaltung mit Stimmenmehrheit beschließen. Zu Maßnahmen ordnungsgemäßer Verwaltung zählen insbesondere gem. § 21 Abs. 5 Nr. 2 WEG die Instandsetzung und Instandhaltung des gemeinschaftlichen Eigentums.

Diese Vorschriften erzeugen eine enge Verbundenheit der einzelnen Eigentümer und verlangen ihnen ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und Kompromissbereitschaft ab. Der Gemeinschaft der Eigentümer wird der Wille auferlegt, das gemeinsame Wohnumfeld zu erhalten, zu verbessern oder zu erweitern. Maßgeblich beeinflusst die Ziele und Interessen des einzelnen Wohnungseigentümers dabei, ob er die Wohnung selbst nutzt oder vermietet. Weiter von Bedeutung für die Haltung des einzelnen Eigentümers ist dessen finanzielle Ausstattung.¹³⁶

Konflikte in der WEG ranken sich vielfach darum, dass ein Eigentümer in das gemeinschaftliche Eigentum eingreift, z.B. durch bauliche Maßnahmen, ohne zuvor einen Beschluss der Wohnungseigentümergeinschaft [WEG-Beschluss] herbeigeführt oder die übrigen Eigentümer wenigstens formlos einbezogen zu haben. Die Gründe für entsprechende Alleingänge sind verschieden und reichen von Unwissenheit über das Erfordernis die übrigen Eigentümer einzubeziehen bis hin zum Wunsch selbstbestimmt, autonom und zielstrebig die eigenen Vorstellungen und Wünsche umsetzen zu können.

Im Einzelfall können derartige Alleingänge technische und baustatische Probleme nach sich ziehen, etwa wenn der Eingriff die Statik des Gebäudes nachteilig verändert.

Alleingänge finden i.d.R. nicht die Zustimmung der übrigen Eigentümer. Diese fordern ein sozial kompetentes Vorgehen und daher die Befassung der Allgemeinheit mit den Plänen des Einzelnen. Sie alle haben ein erhebliches Interesse am langfristigen und schadlosen Erhalt der Substanz der Immobilie und an einem zunächst unveränderten Erscheinungsbild. Der Ausscherende wird bestenfalls nur gerügt, nicht selten entspannen sich um derartige Alleingänge aber ganz erhebliche Konflikte.

¹³⁶ A.a.O. S. 198.

3.2.2.4.2. Vermieter versus Mieter

In Deutschland ist die Eigentumsquote, bezogen auf Wohneigentum, insbesondere im Vergleich zu anderen europäischen Staaten verhältnismäßig gering. Nicht einmal jeder zweite Deutsche wohnt in den eigenen vier Wänden. So liegt die Eigentumsquote bei gerade bei ca. 45%.¹³⁷

Insofern ist es wenig verwunderlich, dass der Mietbetrieb eine Vielzahl von Konfliktfällen produziert. Mit der Anzahl der Mieter in einer Immobilie steigt einerseits die Vielfalt der dort wohnenden Mieter – Singles, Paare, Familien, Senioren, Angehöriger verschiedener Kulturen und Religionen – und andererseits das Konfliktpotential im Gefüge zwischen Mieter und Vermieter sowie zwischen den verschiedenen Mietern einer Immobilie.¹³⁸

Das Zusammenleben innerhalb der Immobilie gestaltet sich nicht immer reibungsfrei. Besonders häufig sind Immissionen anderer Bewohner (z.B. Geräusche oder Gerüche) Stein des Anstoßes.¹³⁹ Die Folge sind Streitigkeiten zwischen den Bewohnern. Sofern der Wohnraum vermietet ist, wird auch der Vermieter, obwohl zunächst nur unbeteiligter Dritter, in den Streit einbezogen.

Vollkommen ähnliche Konfliktstrukturen treten im Übrigen auch im Bereich des Gewerberaummietrechts auf, wenn sich der Mieter einer Büroeinheit von den Geräuschen und Gerüchen des Mieters einer anderen Gewerbeinheit gestört fühlt.

Für Wohn- und Gewerberaum gleichermaßen gilt: Empfindet ein Mieter das Verhalten eines oder mehrerer anderer Mieter als störend, geht damit für ihn gleichsam auch eine Verminderung der Nutzungsqualität einher.

Zudem wird das Verhältnis innerhalb der Haus-/Mietergemeinschaft in erheblichem Maße beeinträchtigt.¹⁴⁰ So entwickeln sich gestört fühlende Mieter im Laufe der Zeit vielfach eine subjektive Überempfindlichkeit z.B. gegenüber den von anderen Mietern verursachten Alltagsgeräuschen und strapazieren mit ihren ständigen Beschwerden die Geduld und die Akzeptanz der übrigen Mieter. Die angeblichen Störenfriede fühlen sich im Gegenzug nicht selten zu Unrecht getadelt und missverstanden. Sofern sich Koalitionen unter den Mietern ausbilden, führt das

¹³⁷ <https://de.wikipedia.org/wiki/Wohneigentumsquote> (Stand 2014) [letzter Zugriff: 28.02.2021]; <https://bankenverband.de/blog/eigentumsquote-deutschland-stagniert/> [letzter Zugriff: 28.02.2021]; <https://de.statista.com/statistik/daten/155734/umfrage/wohneigentumsquoten-in-europa/> [letzter Zugriff: 28.02.2021].

¹³⁸ www.hauseigentuemermagazin.com/streitigkeiten-zwischen-mietern/ [letzter Zugriff: 28.02.2021].

¹³⁹ Ebd.

¹⁴⁰ Prell, Ingrid/Marx, Ansgar: Mietermediation als Konfliktmanagementkonzept in der Wohnungswirtschaft. S. 2. Abrufbar unter: https://irs-bs.de/pdf/ma_mietermediat.pdf [letzter Zugriff: 28.02.2021].

wiederum zu Polarisierungen. Es entwickeln sich gruppendynamische Prozesse, die in jedem Fall eine Störung des Zusammenlebens zur Folge haben.¹⁴¹

In dieser Situation wird nun auch der Vermieter involviert. Der betroffene Mieter erhofft sich von diesem, dass er mit der ihm eigenen Autorität gegen den Störer vorgeht. Für den Fall des Untätigbleibens oder der Erfolglosigkeit des Vorgehens wird die Minderung der Miete in Aussicht gestellt.¹⁴² Der Vermieter findet sich also unvermittelt in einem Konflikt mit dem vermeintlichen Störenfried wieder.

Reagiert er nicht, wird der Beschwerdeführer die Miete kürzen und ggf. den Vermieter in einen Rechtsstreit um die angemessenen Minderungsquote verwickeln.

Sofern der Vermieter nicht gleichzeitig auch Vermieter des Störers ist, hat er jedoch keine Handhabe gegen den Störer, kann die Ursache somit nicht abstellen. Aber selbst wenn er auch Vermieter des Störers ist: seine Sanktionsmöglichkeiten sind äußerst beschränkt. Aufgrund des in den §§ 535 ff. BGB enthaltenen Gedankens des Mieterschutzes stellt die Kündigung des störenden Mieters ultima ratio dar. An ihre Voraussetzungen werden daher hohe Anforderungen gestellt. Während jedoch dieses weitere Konfliktfeld eröffnet wird, bleibt die Ausgangsproblematik und damit das eigentliche Anliegen des Mieters weiterhin ungeklärt.

3.2.2.4.3. Auftraggeber versus Facility Management-Dienstleister

„Facility Management [FM] ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt. Hierzu dient die permanente Analyse und Optimierung der kostenrelevanten Vorgänge rund um bauliche und technische Anlagen, Einrichtungen und im Unternehmen erbrachte (Dienst-)Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören.“¹⁴³ FM-Dienstleister im Immobilienbereich erbringen mit ganzheitlichen Angeboten entlang des Lebenszyklus des Gebäudes technische, infrastrukturelle und betriebswirtschaftlichen Dienstleistungen. Etwaige starre Grenzen zwischen Bau-, Immobilien- und Servicebranche werden

¹⁴¹ Prell/Marx: S. 2.

¹⁴² Prell/Marx: S. 2.

¹⁴³ GEFMA-Richtlinie 100-1, 2004, S. 3.

dadurch geöffnet. So wird Facility Management auch als sog. Lebenszyklusstrategie bezeichnet. Im Bereich des FM wird die Immobilie folglich ganzheitlich behandelt.¹⁴⁴

Dort lassen sich zweierlei Wertschöpfungspartnerschaften, also langfristige Partnerschaften bzw. Kooperationen von Unternehmen, ausmachen, nämlich horizontale und vertikale Unternehmensverbindungen.

Horizontale Verbindungen sind vielfach Kooperationen von Anbietern, z.B. System-Anbietern oder Property Managern.

Vertikale Verbindungen zwischen Dienstleistungsanbietern und Auftraggebern lassen sich als typische Principal-Agent-Beziehung kategorisieren.¹⁴⁵ Der Auftraggeber hat aus betriebswirtschaftlichen Gründen – um die Möglichkeit der Kostenminimierung zu wahren – ein erhöhtes Interesse an Qualität, Leistungsfähigkeit, Flexibilität und schnellen Reaktionszeiten des Dienstleisters sowie einer langfristig funktionierenden Geschäftsbeziehung und Vertragserfüllung. Gerade in diesen vertikalen Beziehungen zwischen Auftraggeber und FM-Dienstleister treten jedoch klassischerweise eine Reihe von Konflikten auf.

So können sich im Zeitpunkt des Vertragsschlusses Interpretationsspielräume hinsichtlich rechtlich unklar formulierter oder der Auslegung zugänglicher Regelungen eröffnen, die dann ex post zu vollkommener Intransparenz und im Weiteren zu Konflikten über die Auslegung des Vertragstextes bzw. Verantwortlichkeiten oder Zuständigkeiten führen.¹⁴⁶ Zwischen den Parteien streitig ist in diesen Fällen, welche Dienstleistungen Vertragsbestandteil sind und ob die Erbringung der Dienstleistung von der vereinbarten Vergütung erfasst bzw. gesondert zu vergüten ist.

Ziel des Dienstleisters wird es sein, für erbrachte Leistungen, die nicht explizit vom Pflichtenkatalog umfasst sind, eine gesonderte Vergütung zu erhalten. Da die Vergütungspauschale in der Regel knapp kalkuliert ist, benötigt er die gesonderte Vergütung, um wirtschaftlich noch rentabel zu arbeiten. Andererseits hat er ein erhebliches Interesse an der Zufriedenheit des Kunden, um sich eine Folgebeauftragung zu sichern.

Der Auftraggeber hat seinerseits ein erhebliches Interesse daran, die Kosten möglichst gering zu halten. Anfallende Sondervergütungen belasten das Budget

¹⁴⁴ Czerwinski, Hilmar: S.10 f.

¹⁴⁵ Teichmann, Sven in: Wertschöpfung im FM. Unausgesprochene Erwartungen und ungenaue Verträge. Immobilien Zeitung Nr. 39-40/09 vom 01.10.2009.

¹⁴⁶ Ebd.

außerplanmäßig, zum Teil nicht nur unerheblich. Insofern gilt es, einerseits die Kosten möglichst gering zu halten, um wirtschaftlich zu bleiben, und andererseits eine qualitativ hochwertige Durchführung der gewünschten Tätigkeit zu garantieren.

3.2.2.5. *Verwertungsphase: Investor versus Mieter und/oder Eigentümer*

Neigt die Lebensdauer der Immobilie sich ihrem Ende zu, ist zu diskutieren, wie weiter mit ihr zu verfahren ist. In Betracht kommt einerseits der Rückbau oder andererseits eine mehr oder minder umfangreiche Modernisierung der Gebäudesubstanz.

Eine von Eigentümern geplante Modernisierung der in die Jahre gekommenen Immobilie wird von Mietern nicht selten als Luxussanierung blockiert. Die Blockadehaltung ist umso größer, je umfangreicher sich die Sanierung darstellt. Bei den jeweiligen Eigentümern erzeugt der Ansturm gegen die Planung eine hohe Investitionsunsicherheit.

Im Gegenzug besteht bei den betroffenen Mietern in Zeiten großer Wohnungsknappheit und hohen Mieten die Angst, keinen vergleichbaren, bezahlbaren Wohnraum zu finden und aus dem teils seit Jahrzehnten angestammten Wohnumfeld vertrieben zu werden. Sofern es sich bei den zu sanierenden Wohnungen um ursprünglichen Sozialwohnungsbau handelt, welcher durch Verkauf an einen Investor privatisiert und anschließend modernisiert werden soll, führt dies zudem regelmäßig zu erheblichen Diskussionen in der Öffentlichkeit sowie erheblichen Anfeindungen.¹⁴⁷

Auch wenn nicht ausschließlich vermieteter Wohnraum betroffen ist, laufen regelmäßig einzelne Eigentümer Sturm gegen die von der Mehrheit, einem Mehrheitseigentümer oder Investor geplanten Modernisierungsmaßnahmen. Gerade ältere Eigentümer stellen hohe Beteiligungskosten an den Umbaumaßnahmen vor erhebliche finanzielle Herausforderungen. Dies führt dazu, dass sich teilweise auch Eigentümer gegen geplante Sanierungsmaßnahmen verwehren. Sie befürchten eine nicht absehbare Schuldenfalle, die schlussendlich zum Zwangsverkauf und – sofern selbst bewohnt – auch zu drohender Obdachlosigkeit führt. Der Sturm der öffentlichen Entrüstung ist in diesen Fällen erklärtermaßen heftig.

¹⁴⁷ Hammacher/Erzigkeit/Sage: Kap. 8 S. 143.

Investoren fürchten ebenfalls hohe finanzielle Einbußen, haben sie doch zum Zeitpunkt der Entstehung des Widerstands in aller Regel bereits erhebliche Aufwendungen getätigt, die im Falle des Scheiterns des Projektes als Verluste abzuschreiben wären.

3.2.3. Zwischenergebnis

Aufgrund der Vielzahl der nicht abschließend dargestellten Konfliktfelder, die typischerweise im Lebenszyklus einer Immobilie kumulativ oder alternativ vorkommen, sind Überlegungen, wie die diese Streitfälle frühestmöglich und insbesondere nachhaltig aufgelöst werden können, dringend angezeigt.

3.3. Implementierung eines systematischen Konfliktmanagements

Der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den dessen Verlauf gezielt beeinflusst wird, wird als Konfliktmanagement bezeichnet. Dabei soll gerade die Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens die Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen.¹⁴⁸

Der erklärte Anspruch ist dabei, den Konfliktverlauf gezielt zu beeinflussen und von tradierten Pfaden, nämlich den Konflikt nach einer gescheiterten Verhandlung an einen Dritten zur Entscheidung zu übergeben, abzuweichen.¹⁴⁹

Dieser Ansatz erfordert von den Streitparteien Mut, sich auf neue Abläufe und Verfahren einzulassen. Zudem bedarf es einer umfassenden Analyse des konkreten Streitfalles und der Bedürfnisse der Beteiligten, um auf diese Weise aus einer Vielzahl von Verfahrensalternativen die geeignetste herausfiltern zu können.¹⁵⁰ Der Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Konfliktbeilegungsverfahrens kommt somit eine ganz entscheidende Bedeutung zu.¹⁵¹

Aus diesem Grund wird der erste Schwerpunkt der nachfolgenden Ausführungen der Fragestellung gewidmet werden, wie der jeweilige Konflikt das am besten geeignete Verfahren findet. Die Erkenntnisse sollen anschließend auf die typischen Konfliktfelder angewandt werden.

¹⁴⁸ PwC/EUV: Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System (2011) S. 17.

¹⁴⁹ Wendenburg, Felix in: ZKM 2013, 20.

¹⁵⁰ Ebd.

¹⁵¹ Ebd.; Hagel, Ulrich: Effizienzgewinnung durch rationale Auswahl des Streitbeilegungsverfahrens. ZKM 2014, 108.

Der zweite Schwerpunkt wird sich damit befassen, wie sich im Lebenszyklus einer Immobilie eine systematische und institutionalisierte Konfliktbehandlung etablieren lässt.

3.3.1. Verfahrenswahl

Grundsätzlich sollte die Auswahl eines Konfliktbeilegungsverfahrens möglichst systematisch erfolgen. In Betracht kommt daher beispielsweise eine Auswahl mittels Checkliste, Flussdiagramm, beschreibender oder vergleichender Matrix, Konfliktpinne, Auswahltool oder der beratenden Unterstützung eines Dritten.¹⁵²

3.3.1.1. Beschreibung möglicher Auswahlverfahren

Die Auswahl anhand einer Checkliste bedeutet, dass die zur Verfügung stehenden Verfahren mittels verfahrensspezifischer Merkmale auf ihre Eignung für das konkrete Verfahren hin überprüft werden. Dem Nutzer müssen dabei allerdings sowohl in Betracht kommende Verfahren als auch die erforderlichen Checklistenmerkmale bekannt sein.¹⁵³ Der Anwender muss daher bereits mit einem erheblichen Kenntnisstand ausgestattet sein.

Bei der Nutzung eines Flussdiagrammes werden Verfahrensunterscheidungsmerkmale abgefragt. An jedem Knotenpunkt entscheidet sich, auf welchem Pfad dem Diagramm weiter zu folgen ist. Mit jedem Entscheidungsknoten entfällt jedoch mindestens ein Verfahren rigoros.¹⁵⁴ Die Abfolge klar formulierter Entweder-oder-Entscheidungen ermöglicht so zwar eine zügige Auswahl, zugleich werden jedoch komplexe Zusammenhänge zu sehr vereinfacht, sodass Verfahren zum Teil zu vorschnell ausscheiden.¹⁵⁵

Dagegen folgt die Auswahl nach einer Matrix einer ganz anderen Logik. So listet diese eine Auswahl aller in Betracht kommenden Verfahren sowie deren Unterscheidungskriterien auf. Die Darstellung kann eine rein beschreibende oder aber auch eine vergleichende sein, wenn der Anwender die einzelnen Verfahren bepunkten kann.¹⁵⁶

¹⁵² Hagel, Ulrich in: ZKM 2014, 108.

¹⁵³ A.a.O. S. 109.

¹⁵⁴ A.a.O. S. 110.

¹⁵⁵ Ebd.

¹⁵⁶ A.a.O. S. 111.

Bei einer toolgestützten Auswahl wird ein Verfahrensvorschlag anhand eines vom Nutzer zu bearbeitenden Fragenkatalogs automatisch generiert. Vorkenntnisse oder vertiefte Einblicke in die Materie sind dabei gerade keine Voraussetzung. Im Gegensatz zum Flussdiagramm arbeitet das Tool auch nicht nach dem Ausschlussprinzip, sondern ermittelt das Ergebnis durch Bewertung aller gegebenen Antworten.¹⁵⁷

Ein entsprechendes Tool mit der Bezeichnung DiReCT [Dispute Resolution Comparison Tool]¹⁵⁸ wurde vom RTMKM insbesondere für die Anwendung bei Konflikten im Unternehmenskontext entwickelt. Toolgestützte Auswahl bedeutet jedoch, dass der Nutzer das große Ganze aus dem Blick verliert, da er lediglich die Fragen in der angezeigten Reihenfolge beantwortet. Da es dem Nutzer sehr leicht fällt, die multiple-choice-ähnlichen Antworten anzuklicken, bedarf es keines vertieften Nachdenkens über die Zusammenhänge der Fragen. Insbesondere erhält er jedenfalls während des Bearbeitungsvorganges keinen Überblick, welche Unterschiede oder Besonderheiten die jeweiligen Verfahren bieten.

Eine Auswahlmöglichkeit ganz anderer Art bietet die sog. Konfliktspinne. Die Auswahl erfolgt hier anhand einer grafischen Darstellung im Rahmen eines mehrachsigen Koordinatensystems. Dabei wird der Konflikt anhand einiger weniger Merkmale erfasst und jeweils auf einer Achse dargestellt. Die Streitbelegungsverfahren werden auf diesem Koordinatensystem eingeordnet und übereinandergelegt. Dadurch sind die jeweiligen Unterschiede deutlich zu ersehen.¹⁵⁹ Allerdings können – um die Übersichtlichkeit zu bewahren – nur einige wenige Unterscheidungsmerkmale ausgewählt werden.

Möglich ist es auch, das Verfahren aufgrund der Empfehlung eines Dritten zu wählen.¹⁶⁰ Allerdings stellt sich in diesem Fall wiederum die Frage, auf welcher Basis der Dritte die Entscheidungsfindung vorbereitet.

3.3.1.2. Entwicklung einer Verfahrensmatrix

Gemeinsam ist allen vorgestellten Methoden das Streben nach Standards und transparenten Entscheidungskriterien für eine differenzierte Verfahrenswahl. Sie weisen allesamt gute und nützliche Ansätze auf, doch vermag keine Methode vollumfänglich zu überzeugen.

¹⁵⁷ Ebd.

¹⁵⁸ Siehe hierzu: <https://www.rtmkm.de/home/direct-2/>. [letzter Zugriff: 28.02.2021].

¹⁵⁹ Hagel, Ulrich in: ZKM 2014, 112.

¹⁶⁰ Ebd.

Deshalb soll nachfolgend – in Kenntnis der bereits bestehenden Herangehensweisen und vor dem Hintergrund der Anwendung im Kontext der Immobilie – eine eigene Auswahlmethodik in Form einer checklistenbasierten, vergleichenden Matrix entwickelt werden. Diese vereint mehrere Auswahlinstrumente und nutzt die jeweiligen Vorteile bestehender Instrumente.

Die Verfahrenswahl erfolgt danach in zwei Schritten: zunächst durch Bearbeitung einer Checkliste und im Anschluss durch die Bearbeitung einer vergleichenden Matrix.

3.3.1.3. Checkliste

Zunächst erhält der Anwender eine Checkliste mit 11 verschiedenen Fragestellungen. Die Auswahl der Fragen ist Ausfluss einer umfassenden Recherche nach Entscheidungskriterien in der einschlägigen Literatur.¹⁶¹

Acht Fragen betreffen das zu wählende Verfahren. So hat der Nutzer zu entscheiden, ob eine Präzedenzentscheidung angestrebt wird – dies hätte zur Folge, dass alle Verfahren außer dem gerichtlichen ausscheiden –, ob die Befassung eines Dritten sinnvoll erscheint und ob dieser eine Entscheidung treffen soll. Weiter hat sich der Anwender mit der Frage zu befassen, ob der gefundenen Lösung Bindungswirkung zukommen soll, ein strukturiertes Verfahren hilfreich ist, der Konflikt umfassend in seiner ganzen Tiefe gelöst werden soll und Verfahrensöffentlichkeit sowie Vollstreckbarkeit hilfreich erscheinen.

Weitere drei Fragen befassen sich mit dem Konflikt selbst, nämlich ob eine Vielzahl von Beteiligten involviert ist, ein komplexer Sachverhalt oder komplexe Rechtsfragen und sachliche oder emotionale Fragen zu klären sind.

Eine letzte Frage betrifft sodann die Parteien und soll eruieren, ob diese eine langfristige (Geschäfts)-beziehung anstreben.

¹⁶¹ Für viele: Hagel, Ulrich in: ZKM 2014, 110; Greger, Reinhard: Für jeden Konflikt das passende Verfahren. ZKM 2014, 140 f.

Aus diesem Fragenkatalog ergibt sich eine Checkliste, die sich wie folgt darstellt:

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präzedenzentscheidung angestrebt	ja	nein	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein	egal
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zum Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche	emotional-nale	beides
Fragen zur Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja	nein	egal
<p>Bewertungsmaßstab: 5 = entspricht den Anforderungen vollumfänglich 4 = entspricht den Anforderungen weitgehend 3 = keine Präferenz 2 = widerspricht den Anforderungen weitgehend 1 = widerspricht den Anforderungen vollumfänglich</p> <p>Besondere Hervorhebung eines Kriteriums durch: „!!“ = Bonuspunkte</p>				

Abbildung 1: Checkliste

Die Checkliste stellt den Bearbeiter vor die Möglichkeit, aber auch vor die wichtige Aufgabe, sich zunächst intensiver mit seinen eigenen Bedürfnissen und den aus seiner Sicht sinnvollen Modalitäten einer Streitbeilegung zu beschäftigen. Dadurch gelingt es ihm bestenfalls schon in dieser Phase, sich selbst, seine Bedürfnisse sowie den Konflikt zunächst vollständig zu erfassen und zu reflektieren. Mit der ei-

gentlichen Verfahrenswahl wird er jedoch noch nicht befasst, sodass die Fokussierung auf die Bedürfnisse und die Analyse der Gegebenheiten keine Ablenkung erfahren. Die Abschichtung in zwei Schritte dient u.a. der Vereinfachung.

Sofern der Nutzer einen Aspekt als außerordentlich wichtig erachtet, kann er dieses in der Tabelle durch Kennzeichnung mit „!““ besonders hervorheben.

3.3.1.3.1. Vergleichende Matrix

In einem weiteren Schritt erhält der Anwender eine vergleichende Matrix. Diese erfasst auf der vertikalen y-Achse eine Auswahl der im Immobilienbereich denkbaren Verfahrensalternativen und auf der horizontalen x-Achse die Fragestellungen aus der Checkliste, mit denen sich der Bearbeiter bereits zuvor ausführlich befasst hat.

Das Mediationsverfahren kommt in unzähligen Ausprägungen vor. Drei dieser Varianten sind unter Ziffer I. genauer erläutert. Im Rahmen der Matrix wurde jedoch ausschließlich auf das Mediationsverfahren im klassischen Verständnis nach § 1 MedG abgestellt. Eventuelle Ausprägungen bleiben aus Gründen der Übersichtlichkeit unberücksichtigt.

Die jeweiligen Schnittfelder enthalten die sich auf die jeweiligen Fragen beziehenden verfahrensspezifischen Merkmale. Die sich daraus ergebende Matrix ist aus Gründen der Übersichtlichkeit und besseren Lesbarkeit im Anhang [Anhang I] abgedruckt.

Die vergleichende Bewertung erfolgt, indem der Anwender seine persönliche Wertung abgibt. Er bestimmt dabei, inwieweit das jeweilige Verfahrensmerkmal den Bedürfnissen von Verfahren, Konflikt und Parteibeziehung (*Fragestellungen der Checkliste*) entspricht. Hierzu steht ihm ein Bepunktungssystem von 1-5 zur Verfügung.

Diese Bepunktungssystem stellt sich im Detail wie folgt dar:

- 5 = entspricht den Anforderungen vollumfänglich
- 4 = entspricht den Anforderungen weitgehend
- 3 = keine Präferenz
- 2 = widerspricht den Anforderungen weitgehend
- 1 = widerspricht den Anforderungen vollumfänglich

Darüber hinaus ist – beispielsweise hinsichtlich der zuvor hervorgehobenen Punkte – die Vergabe von Bonuspunkten (zusätzliche 5 Punkte) oder Negativpunkten (Abzug von 5 Punkten) möglich. Die Summe der für jedes Verfahren vergebenen Punkte errechnet sich ebenso automatisch wie auch die Punktzahl des besten und damit geeignetsten Verfahrens.

3.3.2. 2. Verfahrenswahl im jeweiligen Konfliktfeld

Die Wahl des bestgeeigneten Verfahrens ist die Kernkomponente für eine systematische Konfliktbearbeitung. Die nachfolgenden Seiten widmen sich hinsichtlich der typischen Konfliktfelder im Lebenszyklus nunmehr dieser Auswahl mittels der vorangehend beschriebenen, checklistenbasierten vergleichenden Matrix.

3.3.2.1. Auswahl

Um eine ausufernde Beschreibung zu verhindern, wird die Anwendung nachfolgend anhand des Konfliktes im Rahmen der öffentlichen Beteiligung einmalig ausführlich beschrieben. Bezüglich der weiteren Konfliktfelder werden lediglich das Ergebnis sowie besondere Anforderungen und Bonuswertungen näher dargelegt. Im Übrigen werden die Auswertungen – aufgrund der besseren Übersichtlichkeit und Lesbarkeit – vollständig im Anhang abgedruckt.

3.3.2.1.1. Konzeptionsphase: Öffentliche Beteiligung

In der Konzeptionsphase einer Immobilie treten im Zuge der Öffentlichkeitsbeteiligung häufig erhebliche Konflikte und Interessengegensätze zutage, wenn nämlich ein geplantes Bauvorhaben auf Widerstände insbesondere betroffener Bürgern, Bürgerinitiativen, Interessensverbände oder auch politischer Interessenvertreter stößt.

Vielfach sind komplexe Sach- oder Rechtsfragen zu klären, nahezu immer ist eine Vielzahl von Personen beteiligt, deren Anliegen nicht nur sachlicher, sondern vor allem auch emotionaler Natur sind. Diese vielen verschiedenen Interessengruppen zu koordinieren und ihnen gerecht zu werden, ist eine Kernaufgabe des Konfliktbelegungsverfahrens. Insofern sind die Fragen Nr. 8 und 9 der Checkliste zu bejahen.

Gerade auf Koordination einer Vielzahl von Beteiligten (Nr. 8) liegt besonderes Augenmerk und ist daher hervorzuheben.

Hinsichtlich der Frage Nr. 10 ist auf sachliche und emotionale Aspekte abzustellen. Eine Präzedenzentscheidung (Nr. 1) wird die verschiedenen Interessengengensätze nicht auflösen können, sodass diese zumindest nicht anzustreben ist.

Dagegen ist die Beteiligung eines Dritten (Nr. 2) durchaus sinnvoll, da eine Verhandlung bei einer großen Zahl von Betroffenen ohne einen koordinierenden und leitenden Dritten in aller Regel nicht zielführend ist. Um die Erörterung in produktive Bahnen zu lenken, ist auch eine gewisse Verfahrensstruktur (Nr. 5) durchaus hilfreich. Nicht erforderlich ist dabei allerdings, dass der beteiligte Dritte eine Entscheidung trifft (Nr. 3). Aufgrund politischer Einflüsse und verwaltungsrechtlicher Verfahrensvorschriften, die das Ermessen der Behörde auf Null reduzieren, wird es der zuständigen Verwaltungsbehörde nicht immer möglich sein, eine von den Konfliktbeteiligten gefundene Entscheidung umzusetzen. Insofern ist die Bindung an die Entscheidung nicht erforderlich (Nr. 4). Ebenfalls unerheblich ist die Frage, ob die Öffentlichkeit des Verfahrens (Nr. 7) hergestellt sein sollte. Die Vollstreckbarkeit der gefundenen Lösung im Rahmen der öffentlichen Beteiligung muss allerdings jedem Betroffenen die Möglichkeit der Teilnahme eröffnet werden. Zudem sollte die Öffentlichkeit über die Ergebnisse der Erörterung informiert werden. Wichtig ist weiterhin, dass das Verfahren ein langfristig gutes Zusammenleben der Bürger und Interessengruppen und -verbände ermöglicht. Insofern ist die Frage Nr. 13 zu bejahen.

Insofern wird die Checkliste folgendermaßen ausgefüllt sein:

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präzedenzentscheidung angestrebt	ja	nein	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein	egal, jedoch: Möglichkeit zur Teilnahme für alle Interessier- ten + Möglichkeit der Information der Öffentlichkeit Verfahrensende
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zum Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja !!	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche	emotio- nale	egal
Fragen zur Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja	nein	egal

Abbildung 2: Checkliste Konzeptionsphase

Nach Vereinigung dieser Erkenntnisse mit der Matrix [vgl. Anhang 2] zeigt sich folgendes Ergebnis: Als am besten geeignet zeigt sich das Mediationsverfahren mit 57 Punkten, gefolgt von Moderation mit 48 Punkten und Collaborative Law mit 44 Punkten.

Die Bepunktung der Matrix wird nunmehr am Beispiel des bestplatzierten Mediationsverfahrens auszugsweise dargelegt:

Nachdem eine Präzedenzentscheidung neutral bewertet wird, entfallen hierauf drei Punkte. Gleiches gilt für die Frage der Bindungswirkung an das gefundene

Ergebnis sowie dessen Vollstreckbarkeit und die Öffentlichkeit des Verfahrens. Da das Mediationsverfahren Drittbeteiligung und ein strukturiertes Verfahren, aber keine Drittentscheidung bietet und die Parteien genau diese Anforderungen stellen, werden alle drei Merkmale mit der Höchstpunktzahl „5“ bewertet. Weil die Mediation ebenfalls eine umfassende Behandlung des Konfliktes ermöglicht, für eine Vielzahl von Beteiligten sowie die Behandlung komplexer Sach- und Rechtsthemen geeignet ist und zudem eine beziehungsschonende Lösung bietet, was von den Beteiligten ebenso angestrebt ist, sind alle diese Schnittstellen ebenfalls mit der Höchstpunktzahl zu versehen. Darüber hinaus können noch jeweils 5 Bonuspunkte vergeben werden, da sich das Verfahren bestens für eine große Zahl Beteiligter eignet, insbesondere deshalb, weil die Runde der Mediatoren um (einen) Co-Mediator(en) erweiterbar ist.

Damit ergibt sich mit Abstand das beste Ergebnis für das Mediationsverfahren mit 57 Punkten.

3.3.2.1.2. Planungsphase: Architekt versus Auftraggeber

Im Verhältnis zwischen Architekten und Bauherr entsteht immer wieder Streit darüber, ob dem Bauwerk Urheberrecht zukommen soll. Hintergrund des Streites ist, dass der Architekt seine Planung unverändert erhalten möchte, um das entstehende Gebäude als positive Referenz für sich wirken zu lassen. Dagegen ist dem Bauherrn im Zweifel an einer funktionalen, kostengünstigen Lösung und somit der Erlaubnis, die Planung zu verändern, gelegen.

Neben der offensichtlichen Rechtsfrage, ob § 2 Abs. 1 Nr. 4 UrhG einschlägig ist, liegt ein Schwerpunkt der Konfliktlösung auch darauf, die beiderseitigen Befindlichkeiten – Kostendruck versus künstlerische Identität und Freiheit – in Einklang zu bringen. Insofern wird ein Verfahren benötigt, das sowohl die Klärung komplexer Rechtsfragen ermöglicht als auch Emotion zulässt und mit ihnen umgeht. Die Möglichkeit der Vollstreckbarkeit der Entscheidung wäre wünschenswert, jedoch nicht zwingende Voraussetzung.

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präcedenzentscheidung angestrebt	ja	nein	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja (im Zweifel)	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein	egal
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zum Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche (tendentiell eher)	emotion- ale	egal
Fragen zur Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja	nein	egal

Abbildung 3: Checkliste Planungsphase

Nach dem Ausfüllen von Checkliste und Matrix [vgl. Anhang 3] ergibt sich sodann folgende Rangfolge: Als geeignetstes Verfahren wird auch in diesem Fall mit 49 Punkten die Mediation erkannt, gefolgt von Collaborative Law mit 46 Punkte und Early neutral Evaluation (41 Punkte).

3.3.2.1.3. Bauphase: Auftraggeber versus Auftragnehmer

Die Abnahme beendet zunächst die Bauphase. Sie markiert aber auch einen tiefen Einschnitt zwischen den bisherigen und den folgenden Phasen im Lebenszyklus. Mit der darauf folgenden Nutzungsphase beginnt ein vollkommen neuer Lebensabschnitt. Aufgrund der drastischen Bedeutung und der damit verbundenen teils erheblichen Rechtsfolgen entstehen im Kontext der Abnahme erhebliche Konflikte.

Im Zuge der Konfliktbearbeitung ist somit auf sachlicher bzw. rechtlicher Ebene zu klären, ob tatsächlich ein Baumangel vorliegt und wer diesen zu vertreten hat.

Das gewählte Verfahren sollte daher geeignet sein, komplexe Sachfragen und rechtliche Probleme einer Klärung zuzuführen. Zu diesem Zweck ist es ratsam, am Konfliktlösungsprozess einen oder mehrere Dritte, die möglichst Kompetenzen auf technischer und/oder rechtlicher Ebene aufweisen, zu beteiligen. Nicht zwingend, aber grundsätzlich denkbar ist es auch, die Fragestellungen durch diesen Dritten entscheiden zu lassen.

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präzedenzentscheidung angestrebt	ja	nein	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein	egal
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zum Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja !!	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja (möglich)	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche !!	emotio- nale	egal
Fragen zur Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja	nein	egal

Abbildung 4: Checkliste Bau

Unter besonderer Berücksichtigung dieser Aspekte platziert die Auswahlmatrix [vgl. Anhang 4] Collaborative Law mit 51 Punkten auf Platz eins. Dicht dahinter folgen das Dispute Board sowie das Schiedsgutachten mit jeweils 50 Punkten.

3.3.2.1.4. Nutzungsphase

Mit der Nutzungsphase beginnt die am längsten dauernde Phase im Lebenszyklus der Immobilie. Insofern sind in dieser langen Zeitspanne, in der eine große Zahl von Personen nacheinander oder nebeneinander Ansprüche und Interessen mit der Immobilie verbinden, vielfältige Konfliktherde auszumachen. Extrem konzentriert

dargestellt betreffen die Störfaktoren das Zusammenleben der Wohnungseigentümer, das Mietverhältnis und die Objektbetreuung.

– WEG versus einzelne Eigentümer

Zwischen Wohnungseigentümern kommt es immer wieder zu Auseinandersetzungen, wenn einer der Eigentümer aus der Gemeinschaft ausschert und eigenmächtig Veränderungen am Gemeinschaftseigentum, also einen alle Eigentümer betreffenden Teilbereich der Immobilie, vornimmt.

Da jeder Eigentümer unweigerlich Teil der Gemeinschaft ist, so lange er das Eigentum an einem Teil der Immobilie hält, ist er dauerhaft zur Zusammenarbeit verpflichtet. Eine Konfliktlösung sollte daher zwingend darauf ausgerichtet sein, ein zukünftig kooperatives und wohlwollendes Miteinander zu fördern. Darüber hinaus sind neben der rein sachlichen Fragestellung meist persönliche Befindlichkeiten oder Verletzungen zu klären, sodass das gewählte Verfahren geeignet sein sollte, einen hohen Emotionsgrad kompensieren zu können.

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präzedenzentscheidung angestrebt	ja	nein	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein	egal
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zum Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche	emotionale !!	egal
Fragen zur Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja !!	nein	egal

Abbildung 5: Checkliste Nutzungsphase (WEG)

Diese Besonderheiten vorausgesetzt empfiehlt die Matrix [vgl. Anhang 5] den Konflikt mittels einer Mediation (51 Punkte) oder alternativ mittels Partnering, Moderation oder Collaborative Law (jeweils 49 Punkte) anzugehen.

– Vermieter versus Mieter

Auch das Zusammenleben und -arbeiten innerhalb der Immobilie gestaltet sich problembehaftet. So fühlen sich Mieter häufig von den Immissionen anderer Mieter gestört. Es droht eine Eskalation, wenn sich der Konflikt auf zunächst Unbeteiligte wie den Vermieter ausdehnt. Die Emotionen schlagen in diesen Fällen bei allen Beteiligten hoch, fühlen sich doch nicht selten alle missverstanden und zu Unrecht getadelt bzw. in den Streit einbezogen. Insofern ist ein guter Umgang mit emotionsgeladenen Betroffenen unumgänglich. Zudem ist es unerlässlich, dass der Konflikt in seiner ganzen Tiefe erfasst wird und zugrunde liegende Verletzungen oder Störungen ausgeräumt werden. Andernfalls droht die Befriedung bereits nach kurzer Zeit wieder zu enden.

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präzedenzentscheidung angestrebt	ja	nein !! (nicht hinreichend justiziabel)	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja !!	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein	egal
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zum Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche	emotionale !!	egal
Fragen zum Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja !!	nein	egal

Abbildung 6: Checkliste Nutzungsphase (Miete)

Insofern ergibt sich aus der Matrix [vgl. Anhang 6] als am besten geeignet das Mediationsverfahren (65 Punkte). Alternativ bieten sich Collaborative Law mit 55 Punkten oder die Durchführung eines Moderationsverfahrens (53 Punkte) an.

– Auftraggeber versus FM-Dienstleister

Im Verhältnis zwischen Auftraggeber und FM-Dienstleister belasten unklare vertragliche Regelungen über Zuständigkeiten bzw. die exakten vom Vertragsumfang erfassten Dienstleistungen die Vertragsausübung langfristig. Beide Parteien haben in dieser Situation ein erhebliches Interesse an einer schnellen Klärung der Sachfrage, um die Vertragsbeziehung langfristig zu erhalten. Die Konfliktbeilegung kann sich folglich ausschließlich auf die Klärung einer Sachfrage beschränken. Fragestellungen auf emotionaler Ebene sind von keiner der Parteien zu erwarten. Darüber hinaus ist den Parteien, u.a. um vertragliche Details zu schützen, an einer nichtöffentlichen Klärung des Problems gelegen.

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präzedenzentscheidung angestrebt	ja	nein	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein !!	egal
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zur Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche !!	emotional	egal
Fragen zur Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja	nein	egal

Abbildung 7: Checkliste Nutzungsphase (FM)

Unter besonderer Berücksichtigung dieser Punkte resultiert aus der Matrix [vgl. Anhang 7] eine gleiche Eignung dreier Verfahren mit jeweils 47 Punkten, nämlich Adjudikation, Dispute Boards und Schiedsgutachten. Diesen Verfahren gemein ist die sachverständige Einschätzung der Streitfrage.

3.3.2.1.5. Verwertung: Investor versus Mieter und/oder Eigentümer

Streitigkeiten zwischen Investoren auf der einen und Mietern sowie Eigentümern auf der anderen Seite entzünden sich beispielsweise an der Frage, ob es sich bei geplanten Modernisierungen um Luxussanierungen handelt, die faktisch in Entmietung oder den Zwangsverkauf von Eigentumsanteilen münden. Plant ein Investor eine entsprechende Maßnahme, schlagen die Wellen der Empörung auch in der Öffentlichkeit hoch.

Infolgedessen muss ein Konfliktlösungsverfahren die Beteiligung einer großen Zahl von betroffenen Mietern und Eigentümern ermöglichen. Zudem muss es geeignet sein, emotional hoch schlagende Wellen aufzunehmen und in positive Energie umzusetzen. Zudem sollte das Verfahren den langfristigen Erhalt der Vertragsbeziehung ermöglichen.

Checkliste				
Fragen zum Verfahren				
1	Präzedenzentscheidung angestrebt	ja	nein	egal
2	Beteiligung eines Dritten sinnvoll	ja	nein	egal
3	Entscheidung eines Dritten angestrebt	ja	nein	egal
4	Bindung an das Ergebnis angestrebt	ja	nein	egal
5	strukturiertes Verfahren sinnvoll	ja	nein	egal
6	umfassende Konfliktbehandlung	ja	nein	egal
7	Öffentlichkeit des Verfahrens angestrebt	ja	nein	egal, jedenfalls muss die Möglichkeit bestehen, die Öffent- lichkeit zu informieren
8	Vollstreckbarkeit der Entscheidung			
Fragen zum Konflikt				
9	Vielzahl von Beteiligten	ja !!	nein	egal
10	komplexe(r) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	ja	nein	egal
11	Konflikt betrifft folgende Fragestellungen	sachliche	emotio- nale !!	egal
Fragen zur Beziehung der Parteien				
12	Langfristige (Geschäfts-)Beziehung angestrebt	ja	nein	egal

Abbildung 8: Checkliste Verwertungsphase

Unter diesen Voraussetzungen errechnet die Matrix [vgl. Anhang 8] mit 62 Punkten als am geeignetsten die Mediation, gefolgt vom Partnering mit 57 Punkten auf Rang zwei und der Schlichtung (50) auf Rang 3.

3.3.2.2. Auswertung der Verfahrenswahl mittels Matrix

Die Matrix umfasst eine Auswahl von 14 Verfahrensalternativen. Die Auswertung ergibt sodann, dass von der entwickelten Matrix zur Auflösung der vorgestellten sieben typischen Konfliktfelder im Lebenszyklus der Immobilie neun verschiedene Verfahren auf den Rängen ein bis drei vorgeschlagen wurden. Die beiden am häu-

figsten empfohlenen Verfahrensarten sind Mediation und Collaborative Law, wobei das Mediationsverfahren fünfmal das bevorzugte Streitbelegungsverfahren (Rang 1) darstellt.

Nicht vorgeschlagen wurden drei Verfahren ohne Drittbeteiligung, nämlich Verhandlung, Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei und Mini Trial sowie das Gericht- und das Schiedsgerichtsverfahren.

Ursache hierfür könnte sein, dass sich alle diese Verfahren nur schlecht für eine Konfliktlösung mit einer Vielzahl von Beteiligten eignen.

Bei fünf von sieben Konfliktfeldern ist eine Mehrheit von Personen am Konflikt betroffen; gleich dreimal wurde diese Anforderung sogar besonders herausgehoben. Insofern muss das gewählte Konfliktlösungsverfahren dieses Kriterium unbedingt erfüllen.

Weiter berücksichtigen die nicht ausgewählten Verfahren bei der Konfliktlösung emotionale Aspekte entweder überhaupt nicht oder nur sehr untergeordnet. In fünf der sieben exemplarisch dargestellten Konfliktfelder im Immobilienbereich sind Emotionen ein nicht untergeordneter Teil des Konfliktes. Will man die Spannungen nachhaltig auflösen, müssen die Emotionen im Konfliktbearbeitungsverfahren zwingend Raum finden. In drei Fällen wurde das Merkmal sogar als besonders wichtig eingestuft.

Die nicht ausgewählten Verfahren tragen keiner der beiden Anforderungen Rechnung. Insofern ist zu vermuten, dass sie bereits aus diesem Grund durch das Auswahlraster fallen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die von der Matrix empfohlenen Ergebnisse nach Ansicht der Verfasserin auch einer kritischen Prüfung im Einzelfall standhalten. So tragen die Vorteile und Besonderheiten der vorgeschlagenen Verfahren den Anforderungen und Bedürfnissen der Parteien Rechnung.

Insofern scheint das entwickelte Verfahrenswahlinstrument gut zu funktionieren. Allerdings ist festzuhalten, dass die Funktionsfähigkeit und Treffsicherheit der Matrix möglichst weiter zu testen ist, indem sie für eine Vielzahl von Verfahrenswahlentscheidungen im Immobiliensektor als Auswahlinstrument herangezogen wird. Die vorgeschlagenen Ergebnisse müssten im Hinblick auf die Anforderungen der Parteien manuell ausgewertet und anschließend umfassend dokumentiert werden. Dieser Funktions- und Praxistest bietet jedoch ausreichend Stoff für eine weitere Masterarbeit.

3.3.2.3. Vor- und Nachteile einer Auswahl mittels checklistenbasierter Matrix

Ein Vorteil der entworfenen checklistenbasierten Matrix ist, dass der Anwender sich, bevor er die Matrix bearbeitet, sehr genau überlegt, welche Kriterien zu Verfahren, Konflikt und Parteibeziehung für ihn im konkreten Fall wichtig sind, wobei sich die Bearbeitung der Checkliste als relativ einfach und intuitiv erweist.

Die Matrix alleine weist aufgrund der Vielzahl von Verfahren und Kriterien eine große Zahl von Schnittfeldern auf, sodass sich der Nutzer schnell überfordert fühlen könnte. Mittels der zuvor befüllten Checkliste ist eine strukturierte Bearbeitung dennoch relativ einfach und unproblematisch möglich.

Da es sich um eine vergleichende Matrix handelt und die jeweilige Punktzahl sowie das beste Ergebnis automatisch ermittelt werden, ist die abschließende Auswertung einfach handhabbar.

Im Gegensatz zu einer toolgestützten Auswertung hat der Nutzer die Gesamtheit der möglichen Verfahren, die Auswahlkriterien, sämtliche Schnittstellenaussagen sowie seine eigene Bewertung bis zum Schluss im Blick. Der Anwender behält damit eine Gesamtübersicht über alle ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. Zudem enthält die Matrix eine Spalte „*Verfahreneigenschaften/Anhaltspunkte für eine individuelle Bewertung*“. Darin sind als Gedächtnisstütze bzw. als Kurzinformation die wesentlichsten Verfahrensmerkmale und -besonderheiten aufgeführt. Diese Informationsspalte in Verbindung mit der Gesamtübersicht ermöglicht dem Nutzer eine – wenn auch beschränkte – Überprüfung des Ergebnisses und bietet ihm die Chance nachträgliche Veränderungen an seinen Wertungen vorzunehmen.

Allerdings fordert die Auswahl mit Hilfe der Matrix dem Nutzer gerade im Vergleich zur toolgestützten Auswahl, bei der der Anwender relativ einfach eine Reihe von Fragen per Klick beantwortet, deutlich mehr ab. So ist es erforderlich, sich zunächst ausführlich mit den eigenen Bedürfnissen auseinanderzusetzen und sich in einem weiteren Schritt umfassend mit der Funktionsweise und den Bewertungsmodalitäten der Matrix vertraut zu machen. Dies erfordert einen sicherlich höheren zeitlichen und gedanklichen Aufwand als die zügige Auswahl mittels multiple-choice-Fragen, allerdings verspricht das Vertiefen in die Materie auch eine größere Zielgenauigkeit hinsichtlich des Auswahlergebnisses.

Vorteilhaft ist auch, dass die Matrix sich unproblematisch durch weitere Kriterien erweitern ließe. Zu berücksichtigen ist aber, dass jede Erweiterung die Übersichtlichkeit und damit die Anwenderfreundlichkeit beschneidet.

Im Vergleich zu Flussdiagrammen ist als weiterer Vorteil hervorzuheben, dass die Matrix keine Entweder-oder-Abzweigungen bereithält, an der ein ggf. geeignetes Verfahren abgeschnitten wird, nur weil ein Verfahrensmerkmal nicht den Anforderungen entspricht.

3.3.3. Rechtlich Beachtenswertes – eine Auswahl

Zur Abrundung der vorstehenden Ausführungen ist es unumgänglich, auch ausgewählte rechtliche Themen im Kontext der Anwendung von ADR-Verfahren zu bewerten.

Die Auswahl erfolgt dabei hauptsächlich auf Basis der in der Arbeitspraxis wahrgenommenen Fragestellungen sowie auf Grundlage der in der einschlägigen Literatur am häufigsten behandelten Themenkreise. Beleuchtet werden daher die Verjährung streitbefangener Ansprüche, die Haftung eines beauftragten Dritten, berufsrechtliche Anforderungen an den Dritten sowie die mögliche Vollstreckbarkeit einer getroffenen Vereinbarung.

3.3.3.1. Verjährung streitbefangener Ansprüche

Grundsätzlich verjähren Ansprüche nach § 195 BGB innerhalb der regelmäßigen Verjährung von drei Jahren, sofern nicht eine speziellere Regelung greift. Der Gläubiger muss jedoch – so sieht es das Gesetz vor – die Möglichkeit haben, die Verjährung der Ansprüche zu verhindern.

Klassischerweise wird sie durch Klageerhebung i.S.v. § 253 ZPO gehemmt, gem. § 204 Abs. 1 Nr. 1 BGB.¹⁶²

Verjährungshemmende Wirkung kommt gem. § 204 Abs. 2 Nr. 11 BGB auch dem Beginn des Schiedsgerichtsverfahrens zu. Das Gesetz stellt hier statt auf die Klageerhebung auf den Beginn des Schiedsverfahrens ab, weil Klagen vor einem Schiedsgericht erst nach dessen Konstituierung eingereicht werden können. Den Beginn markiert der Zeitpunkt, in dem der Beklagte den Antrag empfängt, dass die Streitigkeit einem Schiedsgericht vorgelegt werden soll.¹⁶³

¹⁶² Ellenberger in: Palandt, Beck'scher Kurz-Kommentar, Bürgerliches Gesetzbuch, § 204 Rn. 2, S. 235.

¹⁶³ A.a.O. S. 240.

Zudem sieht § 203 BGB die Hemmung der Verjährung im Falle schwebender Verhandlungen vor. Bedauerlicherweise hat der Gesetzgeber den Begriff „Verhandlungen“ nicht näher definiert. Nach allg. Ansicht ist er grundsätzlich weit auszulegen.¹⁶⁴

Voraussetzung ist, dass der Gläubiger gegenüber dem Schuldner klarstellt, dass er einen Anspruch geltend macht und auf welche Tatsachen und welche Grundlage er diesen im Wesentlichen stützt.¹⁶⁵ Im Anschluss daran muss ein Meinungsaustausch im Sinne eines Überprüfens stattfinden.¹⁶⁶

Nichtsdestotrotz sollen einige spezielle Anwendungsfälle nachfolgend besonders Hervorhebung erfahren:

Sofern eine Pflicht der Parteien zur Durchführung von Verhandlungen oder eines Mediationsverfahrens besteht, ist die Aufforderung zur Verhandlung bzw. Mediation zur Hemmung der Verjährung ausreichend.¹⁶⁷

Im Wohnungseigentum hemmen Verhandlungen des Verwalters die Wohnungseigentümer.¹⁶⁸

Unter Zugrundelegung dieser Voraussetzungen entfalten – mit Ausnahme der Deal-Mediation, da sie dem Konflikt vorgeschaltet eingesetzt wird – sämtliche unter Ziff. I. vorgestellten Verfahren eine verjährungshemmende Wirkung. Sofern nicht bereits § 204 Abs. 1 Nr. 1 bzw. 11 BGB einschlägig ist, greift in den übrigen Fällen § 203 BGB.

Kritisch ist zudem das Schiedsgutachten zu betrachten, da das Gutachten lediglich eine Vor- oder Teilfrage eines streitigen Themas erörtert. Der Anspruch in seiner Gänze wird folglich nicht beleuchtet. Allerdings sind sich die Parteien zweifelsohne darüber bewusst, dass das Schiedsgutachten zur Klärung des Gesamtkontextes beiträgt, der zwischen den Parteien streitig ist, und dass darüber gerade ein Meinungsaustausch stattfindet. Somit ist die hemmende Wirkung i.S.v. § 203 BGB zu bejahen.

¹⁶⁴ A.a.O. S. 233.

¹⁶⁵ Ebd.

¹⁶⁶ Vgl. OLG Koblenz, Beschluss vom 31.03.2016 - 5 U 191/16; Miernik, Helmut Dr. in: IMR 2017, 1026.

¹⁶⁷ Ellenberger in: Palandt. § 203 Rn. 2, S. 233.

¹⁶⁸ Ebd.

Insofern stellt die Fragestellung nach der Hemmung der Verjährung kein taugliches Abgrenzungsmerkmal dar. Aus diesem Grund wurde auf die Aufnahme dieser Fragestellung in die Checkliste wie auch die Matrix explizit verzichtet.

Das Ende der Verhandlungen markiert i.d.R. ein doppeltes Nein: zum Fortgang der Verhandlungen und zum Anspruch selbst.¹⁶⁹

Da der exakte zeitliche Rahmen der Verjährungshemmung gem. § 203 BGB im Einzelfall Anlass für Diskussion bieten kann, scheint es ratsam, das Stattfinden von Verhandlungen generell sowie deren genauen Gegenstand, also die erörterten, von der Verjährung bedrohten Ansprüche, schriftlich und beweissicher zu dokumentieren.¹⁷⁰

3.3.3.2. Haftung eines beauftragten Dritten

Spezielle Haftungstatbestände, die den am ADR-Verfahren beteiligten Dritten regeln, existieren nicht. Allerdings hat bisher auch ausschließlich das Mediationsverfahren i.d.R. eine gesetzliche Regelung der Verfahrensvoraussetzungen erfahren, wobei auch das MedG keine Rechtsfolgen für Verstöße gegen die Vorschriften des MedG normiert.¹⁷¹ Insofern kann der Dritte lediglich durch Rückgriff auf allgemeine zivilrechtliche Vorschriften haften, insbesondere gem. §§ 280 ff. BGB. Voraussetzung hierfür ist, dass zwischen den Parteien und dem Dritten ein Vertrag über dessen Beteiligung geschlossen wurde – bspw. ein Mediatorenvertrag – dem Dritten eine Pflichtverletzung zur Last zu legen und ein kausaler Schaden entstanden ist.

Die Darlegungs- und Beweislast hinsichtlich der Anspruchsvoraussetzungen trägt dabei derjenige, der den Schaden geltend macht.¹⁷² Eine Pflichtverletzung wird vielfach schwierig nachzuweisen sein.¹⁷³

Relativ klar stellt es sich dar, wenn der Mediator mit der Abfassung der Abschlussvereinbarung betraut war und bspw. nicht die im Einzelfall zwingend erforderliche Form gewählt hat, aufgrund einer unklar gewählten Formulierung die

¹⁶⁹ A.a.O. S. 234.

¹⁷⁰ Riemann, Alexandra in: *Flucher/Kochendörfer/von Minckwitz/Viering*: Kap. III. 2.5 S. 201 f.

¹⁷¹ Trossen in: *Haft/Schlieffen*: S. 598, § 26, Rn. 38 f.

¹⁷² Riemann in: *Flucher/Kochendörfer/von Minckwitz/Viering*: Kap. III. 2.9.4 S. 212.

¹⁷³ A.a.O. S. 211

Zwangsvollstreckung gehindert ist oder die Vereinbarung gegen die guten Sitten oder ein gesetzliches Gebot verstoßen.¹⁷⁴

Umstritten ist allerdings die Frage, ob den Mediator rechtliche Hinweispflichten treffen. Der Mediator schuldet in jedem Fall auch die Aufklärung über mögliche Rechtsverluste, z.B. durch Eintritt der Verjährung oder Insolvenz des Schuldners. Der Mediator muss die Parteien darauf – ggf. auch standardisiert und mit dem Verweis, entsprechenden Rechtsrat einzuholen – hinweisen. Dabei treffen den Anwaltsmediator grundsätzlich erhöhte Anforderungen.¹⁷⁵ Dies gilt jedoch nicht, wenn die Parteien anwaltlich vertreten sind.

3.3.3.3. Berufsrechtliche Anforderungen an Rechtsanwälte

Sofern ein Rechtsanwalt als Vermittler, Schlichter oder Mediator tätig wird, unterliegt er dem anwaltlichen Berufsrecht, § 18 BORA.

Gem. 43 a Abs. 2 BRAO ist der Rechtsanwalt zur Verschwiegenheit verpflichtet. Diese Verpflichtung besteht für alles, was ihm in Ausübung seines Berufes bekannt geworden ist. Sie gilt gegenüber jedermann und über die Beendigung eines Mandats hinaus zeitlich unbegrenzt. Bei einem Verstoß gegen die Verschwiegenheitsverpflichtung macht der Anwalt sich gem. § 203 StGB strafbar.¹⁷⁶ Zudem ist es einem Rechtsanwalt gem. § 43 a Abs. 4 BRAO untersagt, widerstreitende Interessen zu vertreten.

Insofern unterliegt der anwaltliche Dritte regelmäßig höheren Anforderungen als andere Dritte. Daraus können im Einzelfall Spannungsfelder erwachsen.

So trifft den Anwaltsmediator aus berufsrechtlichen Gründen die Pflicht, in Einzelfällen auf die Rechtslage hinzuweisen, wenn den Parteien andernfalls erhebliche Nachteile drohen und sofern die Parteien nicht durch Anwälte vertreten werden. Damit setzt er sich in deutlichen Widerspruch zum Rollenverständnis gem. § 1 Abs. 1 MedG, nämlich allparteilich und neutral zu sein.¹⁷⁷

Auch den beratenden Anwälten im Collaborative Law wird ein erheblicher Balanceakt zwischen Parteilichkeit und Allparteilichkeit abverlangt. Einerseits übernehmen sie die anwaltliche Beratung und Begleitung der Konfliktbeteiligten, an-

¹⁷⁴ A.a.O. S. 212.

¹⁷⁵ Jost in: *Haft/Schlieffen*: S. 638 f. § 29 Rn. 11.

¹⁷⁶ Riemann in: *Flucher/Kochendörfer/von Minckwitz/Viering*: Kap. III. 2.6.1 S. 203.

¹⁷⁷ A.a.O. S. 197 f.

dererseits sind sie jedoch auch zur Mitwirkung an einem konsensorientierten Verfahren und damit den Anliegen aller Parteien verpflichtet. Sie üben folglich eine klassische Doppelrolle aus.¹⁷⁸ Der Spagat zwischen Parteilichkeit und Allparteilichkeit fordert von den Rechtsanwältinnen ein hohes Maß an Rollenklarheit, um nicht Gefahr zu laufen, sich zu. In beiden Fällen wäre ein Glaubwürdigkeitsverlust die unweigerliche Folge, die es zu vermeiden gilt.¹⁷⁹

3.3.3.4. Vollstreckbarkeit einer getroffenen Vereinbarung

Gerichtsurteile sind nach den Vorschriften der ZPO, nämlich gem. § 704 i. V. m. §§ 705, 711 ZPO vollstreckbar.

Auch Schiedsgerichtsentscheidungen mit Verfahrensort in Deutschland können nach den Normen der ZPO vollstreckt werden, sofern nicht einer der Aufhebungsgründe gem. § 1059 ZPO vorliegt. Ausländische Schiedssprüche werden nach den Vorgaben des New Yorker Übereinkommens sowie den hierzu erlassenen Umsetzungsregelungen vollstreckt.¹⁸⁰

Dagegen eröffnet die Durchsetzbarkeit von Vereinbarungen von außergerichtlichen Konsensverfahren ein weiteres Problemfeld.

Diese Vereinbarungen haben den Charakter eines zivilrechtlichen Vertrages. Dieser ist nicht per se vollstreckbar.

Regelmäßig werden die Parteien einer einvernehmlich getroffenen Vereinbarung – nach dem Grundsatz „pacta sunt servanda“ – auch freiwillig nachkommen. Sollte dies allerdings nicht der Fall sein, bestehen verschiedene Optionen, die Vollstreckbarkeit herzustellen.

Zum einen kann der zivilrechtliche Vertrag Gegenstand eines Gerichtsverfahrens sein. Die gerichtliche Geltendmachung des Anspruchs beinhaltet allerdings neben einem hohen zeitlichen Aufwand auch ein Kostenrisiko.¹⁸¹ Darüber ist in solchen Fällen der Mehrwert des vorangegangenen alternativen Streitbeilegungsverfahrens im Zweifel bereits nicht mehr existent.

¹⁷⁸ Haaß in: *Haft/Schlieffen*: § 7 Rn. 21 S. 194 f.

¹⁷⁹ Ebd.

¹⁸⁰ Pömbacher/Wortmann in: *ZKM* 5/2012 S. 145.

¹⁸¹ Lörcher/Lörcher in: *Haft/Schlieffen*: S. 652 § 30 Rn. 11.

Zum anderen können die Parteien bereits beim Verfassen der Übereinkunft vereinbaren, dass sie weitere Gespräche bzw. ein weiteres ADR-Verfahren anstreben werden, sollte es bei der Umsetzung zu Problemen kommen.¹⁸²

Möglich wäre weiter, das gefundene Ergebnis mit Sicherheiten abzusichern (z.B. durch Stellung einer Bürgschaft), auf die im Falle einer Missachtung der Vergleichsvereinbarung zurückgegriffen werden kann. Dadurch kann das Interesse beider Parteien an der Einhaltung der Vereinbarung eine deutliche Steigerung erfahren.¹⁸³

Darüber hinaus können die Parteien auch einen Anwaltsvergleich schließen. Hierzu müssen auf Seiten aller Parteien Rechtsanwälte beteiligt sein, die die Vereinbarung in Vertretung mit ihrer Unterschrift besiegeln und zudem ihrer Prüfpflicht nachkommen. Ihr Mitwirken an der Vergleichsentstehung ist dagegen nicht vonnöten. Die Vereinbarung ist sodann bei einem Notar oder dem Amtsgericht, bei dem eine Partei ihren allgemeinen Gerichtsstand hat, zu verwahren. Der Anwaltsvergleich kann zudem vom Prozessgericht oder von einem Notar für vollstreckbar erklärt werden.¹⁸⁴

Darüber hinaus ergeben sich über die Frage der Vollstreckbarkeit hinaus zum Teil Besonderheiten im Hinblick auf die Bindungswirkung einer Vereinbarung oder Entscheidung:

Besonderheiten ergeben sich im öffentlich-rechtlichen Kontext. Parteivereinbarungen stoßen im Rahmen dessen vielfach an Grenzen, insbesondere bei gebundenem Verwaltungshandeln. Ein Ermessensspielraum besteht dann nicht. Die im ADR-Verfahren gefundenen Lösungen können daher lediglich eine mittelbare, faktische und politische Bindungswirkung entfalten.¹⁸⁵

3.3.4. Kostenvergleich

Bei der Frage, ob Konfliktbeteiligte von der Anwendung eines ADR-Verfahrens überzeugt werden können, sollte grundsätzlich die Auswahl des bestgeeigneten Verfahrens im Vordergrund stehen. Die Betroffenen werden ihre Entscheidung, von tradierten Pfaden abzuweichen, um bis dahin unbekannte Konfliktbearbei-

¹⁸² A.a.O. Rn. 17.

¹⁸³ Ebd.

¹⁸⁴ Riemann in: *Flucher/Kochendörfer/von Minckwitz/Viering*: Kap. III. 2.4.4 S. 200; Lörcher/Lörcher in: *Haft/Schlieffen*: S. 654 f. § 30 Rn. 19 ff.

¹⁸⁵ Riemann in: *Flucher/Kochendörfer/von Minckwitz/Viering*: Kap. III. 2.4.5 S. 200 f.

tungskomponenten zu etablieren, jedoch auch von Zahlen abhängig machen. Insofern sollte einerseits hinsichtlich möglicher Verfahrensalternativen eine gewisse kostenmäßige Einordnung stattfinden und andererseits die Kostenvorteile eines etablierten KMS ermittelt werden.

Festzuhalten ist allerdings, dass eine genaue Aussage zu exakten Verfahrenskosten nicht möglich ist. Ein umfassender Kostenvergleich ist nur sehr schwierig durchzuführen, da die genaue Höhe der Gesamtkosten sowie die Kostenverteilung von verschiedenen, zum Teil unbekanntem Faktoren abhängt. Zudem sind die anfallenden Kosten nicht in jedem Fall transparent, sodass die Aufnahme des Kostenaspekts in die Matrix bewusst unterblieben ist.

Im Rahmen eines Vergleichs von Verfahrenskosten ist zunächst zwischen Verfahren mit und ohne Beteiligung eines unabhängigen Dritten zu differenzieren. Verfahren der zweiten Kategorie sind deutlich kostengünstiger als erstgenannte, da keine Vergütung an einen oder ggf. mehrere Dritte zu entrichten ist.

Jedenfalls fallen im Rahmen des Collaborative Law, ggf. auch bei den anderen Verfahren ohne Drittbeteiligung, Rechtsanwaltskosten an. Diese folgen entweder aus den pauschalen Vergütungssätzen des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes [RVG] abhängig vom jeweiligen Streitwert oder aus einer entsprechenden Honorarvereinbarung. Die Höhe der Vergütung – errechnet nach RVG – stellt sich auszugsweise wie folgt dar:

Rechtsanwaltskosten nach RVG	
Streitwert	außergerichtliche Vergütung
5.000,00 €	
10.000,00 €	887,03 €
100.000,00 €	2.348,94 €
1.000.000,00 €	7.314,81 €

Abbildung 9: Rechtsanwaltskosten

Stundensatzvereinbarungen für baujuristische Tätigkeit bewegen sich nach Auskünften der ARGE Baurecht in einer Spanne zwischen 100 € und 300 €. ¹⁸⁶ Diese Stundensätze sind – nach Erfahrung der Verfasserin – auch im Bereich der Immobiliennutzung, -verwaltung und -verwertung üblich.

¹⁸⁶ <https://arge-baurecht.com/service-fuer-mandanten/verguetung> [letzter Zugriff: 28.02.2021].

Im Hinblick auf Verfahren mit Drittbeteiligung ist danach zu differenzieren, ob sich die Kosten abhängig vom Streitwert nach Pauschalen berechnen, so im Falle des Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahrens, oder ob sich die Kosten nach gewissen Stundensätzen errechnen.

Die Kosten des zivilgerichtlichen Verfahrens basieren auf den Vorschriften des Gerichtskostengesetzes [GKG] sowie des RVG. Die Höhe der Vergütungs- und Kostenpauschalen hängt von der Höhe des Streitwertes und der Zahl der Kläger ab und ergibt sich in Abhängigkeit vom Streitwert, der Zahl der Kläger bzw. Beklagten.

Bei jeweils einem beteiligten Kläger und Beklagten ergeben sich im zivilgerichtlichen Verfahren bspw. folgende Kosten:

Gesamtkosten eines Zivilrechtsstreits		
Streitwert	Kosten 1. Instanz	Kosten 2. Instanz
5.000,00 €	2.288,46 €	8.457,20 €
10.000,00 €	4.090,70 €	8.820,80 €
100.000,00 €	12.068,46 €	26.236,06 €
1.000.000,00 €	44.097,96 €	96.897,00 €

Abbildung 10: Kosten Zivilrechtsstreit

Gem. §§ 91 ff. ZPO erfolgt die Verteilung der Gesamtkosten nach dem Verhältnis des Obsiegens bzw. Unterliegens. Sofern mit einem Parteivertreter eine höhere Vergütung in Form von Stundensätzen vereinbart wurde, fallen diese Kosten der vertretenen Partei zusätzlich zur Last. Üblich sind – auch nach den Erfahrungen der Verfasserin in der Anwaltspraxis – Stundensätze zwischen 100 €-300 €. ¹⁸⁷

Kosten für Schiedsgerichtsverfahren variieren je nachdem, welche Schiedsgerichtsordnung Anwendung findet und ob ein oder drei Schiedsrichter mit der Sache befasst sind. ¹⁸⁸ Sofern die Schiedsgerichtsordnung der DIS vereinbart wurde, ergeben sich nachfolgende Verfahrenskosten ¹⁸⁹:

¹⁸⁷ Ebd.

¹⁸⁸ Hammacher/Erzigkeit/Sage: Kap. 3.11.3, S. 68.

¹⁸⁹ <http://www.disarb.org/de/22/gebuehrenrechner2018/uebersicht-id0> [letzter Zugriff: 28.02.2021].

Kosten Schiedsverfahren (DIS)		
Streitwert	1 Richter	3 Richter
5.000,00 €	2.292,50 €	4.194,50 €
10.000,00 €	2.992,50 €	5.832,50 €
100.000,00 €	8.785,00 €	18.165,00 €
1.000.000,00 €	47.894,00 €	95.935,50 €

Abbildung 11: Kosten Schiedsverfahren (DIS)

Festzustellen ist, dass die Kosten des ordentlichen Rechtswegs in zwei Instanzen die Kosten des mit drei sachverständigen Richtern besetzten Schiedsgerichts bei niedrigen und mittleren Streitwerten deutlich übersteigen. Erst bei einem Streitwert von 1 Mio. € nähern sich die Kosten nahezu an. Je höher also der Streitwert ist, umso geringer ist der Kostenvorteil des Schiedsverfahrens.

Die Kosten der übrigen drittunterstützten Verfahren errechnen sich nach entsprechenden Vergütungsabreden. I.d.R. erfolgt die Vergütung auf Honorarbasis. Üblicherweise werden die Kosten zwischen den Konfliktparteien hälftig aufgeteilt. Eine davon abweichende Abrede ist jedoch unproblematisch möglich.

So sieht die IHK München für Mediationsverfahren beispielsweise nachfolgende Stundensätze vor:¹⁹⁰

Stundensätze Mediation am Beispiel IHK München	
Streitwert	Stundensatz
< 5.000,00 €	100,00 €
< 100.000,00 €	175,00 €
> 100.000,00 €	225,00 €

Abbildung 12: Stundensätze Mediation

Die Stundensätze von Anwaltsmediatoren werden regelmäßig durchschnittlich etwas höher bei 250 € anzusiedeln sein. Die DIS sieht gar Honorare von 300 € pro Stunde vor. Diese werden beispielsweise auch von Adjudikatoren vereinbart.¹⁹¹ Entsprechende Stundensätze können auch für die übrigen Verfahren, insbesondere

¹⁹⁰ <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuern/Mediation-Schiedsgericht/Mediationszentrum.html> [letzter Zugriff: 08.03.2021].

¹⁹¹ *Hammacher/Erzigkeit/Sage*: Kap. 3.11.4, S. 69.

das Schlichtungsverfahren, angenommen werden. Maßgeblich für die Errechnung der Gesamtkosten sind in diesen Fällen die Komplexität des Verfahrens, die Anzahl der Klärungstermine sowie der jeweilige Vor- und Nachbereitungsaufwand.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass gerade bei niedrigen Streitwerten die stundenbasierten Vergütungssysteme im Vergleich zum Gerichtsverfahren aus reinen Kostengesichtspunkten nicht besser abschneiden. Je höher allerdings die Streitwerte werden, umso kostengünstiger sind diese ADR-Verfahren – wie Mediation – im Vergleich zum (Schieds-)Gerichtsverfahren.¹⁹²

3.3.5. Systematisches Konfliktmanagement [KM] im Lebenszyklus der Immobilie

Eine Systematik für die Auswahl des für den konkreten Konfliktfall optimalen Verfahrens ist ein wesentliches Kernelement systematischen Konfliktmanagements. Die Umsetzung in den einzelnen Lebenszyklusphasen kann auf verschiedene Weisen geschehen.

3.3.5.1. Vertragliche Verankerung

In Betracht kommt zunächst die systematische und institutionalisierte Verfahrenswahl vertraglich zu verankern. Teilweise gebräuchlich sind derzeit bereits vertragliche Mediations- oder Schlichtungsklauseln. Diese sind insofern begrüßenswert, als die Vertragsparteien zu Beginn des Vertragsverhältnisses den Mehrwert dieser ADR-Verfahren erkannt haben. Aus diesem Grund verpflichten sie sich, vor der Anrufung eines ordentlichen Gerichts ein Mediations- oder Schlichtungsverfahren zu versuchen.

Allerdings wird in diesen Fällen die Verfahrenswahl auf den Zeitpunkt der Vertragsverhandlungen verlegt. Im Konfliktfall wird sodann das vorausgewählte Verfahren zur Lösung herangezogen. Eine Analyse des Konflikts im Hinblick auf das am besten geeignete Verfahren findet nicht statt.

Weiter geht dagegen der Gedanke, im Rahmen der Vertragsverhandlungen zunächst den grundsätzlichen Wert der ADR-Verfahren zu erkennen und darauf aufbauend eine ADR-Klausel in den Vertrag aufzunehmen. Diese Vertragsklausel müsste den Willen und die gegenseitige Verpflichtung der Parteien, vor dem Beschreiten des ordentlichen Rechtswegs die Konfliktlösung mittels ADR-Verfahren

¹⁹² Ebd.

zu versuchen, aufnehmen und spiegeln. Eine Auswahl dieses ADR-Verfahrens erfolgt im Vertrag jedoch noch nicht. Anstelle der Vorauswahl verpflichten sich die Parteien, die Auswahl des bestgeeigneten Verfahrens entweder mittels eines bereits festgelegten Verfahrenswahlinstrumentes – wie vorstehend beschrieben – oder unter Zuhilfenahme einer bereits fest bezeichneten Konfliktanlaufstelle zu treffen.

Dieser vertragliche Ansatz kann im Lebenszyklus der Immobile überall dort Niederschlag finden, wo die Beziehungen der Beteiligten vertraglich geregelt sind, so bspw. im Architektenvertrag, in Werkverträgen zwischen den Baubeteiligten, in Mietverträgen oder in FM-Dienstleistungsverträgen.

Angedacht werden könnte zudem, eine entsprechende Vereinbarung in WEG-Teilungserklärungen aufzunehmen.

3.3.5.2. KM-Stellen

Eine Anlaufstelle für die Frage der Verfahrensauswahl könnten die Parteien bei sog. KM-Stellen finden. Diese Stellen existieren bereits heute und leisten eine interessenorientierte Verfahrensberatung für Konfliktparteien. Beispielsweise bieten IHKs teils eine entsprechende Beratung für ihre Mitglieder an.¹⁹³ Allerdings sind diese Stellen bisher eher erratisch verteilt und unterliegen Zugangsbeschränkungen wie Mitgliedschaft oder Bedürftigkeit.¹⁹⁴ Das Angebot ist folglich durchaus in erheblichem Umfang ausbaufähig.

Um gezielt Beteiligte aus dem Bau- und Immobiliensektor anzusprechen, wäre es vonnöten, dass KM-Stellen initiiert würden, die auf diesen Sektor spezialisiert sind, mit Experten (Juristen und/oder Ingenieuren) besetzt sind und Verfahrensberatung ausschließlich für Konfliktbeteiligte aus der Bau- und Immobilienbranche anbieten. Nur wenn diese Spezialisierung garantiert ist, wird eine entsprechende Stelle auch die Akzeptanz der Zielgruppe finden. Entsprechende KM-Stellen könnten zudem Ansprechpartner für nicht vertraglich verbundene Konfliktparteien bereithalten wie für die Öffentliche Hand bei Spannungen rund um die öffentliche Beteiligung.

3.3.5.3. Öffentliches Auswahlinstrument inkl. Leitfaden

Um den Parteien die Verfahrensauswahl zu ermöglichen, könnten auch Verfahrenswahlinstrumente zunehmend öffentlich zugänglich gemacht werden. So ist das vom RTMKM entwickelte Auswahltool bereits jetzt auf der Homepage des RTMKM öffentlich zugänglich und einsatzfähig.

¹⁹³ Wendenburg in: ZKM 2013, 21.

¹⁹⁴ Ebd.

Entsprechend könnten langfristig Auswahlinstrumente, z.B. Checklisten, Matrices oder Tools für den Bau- und Immobiliensektor, kostenlos oder kostengünstig allgemein zugänglich gemacht werden, sodass sie Konfliktparteien zumindest einen Anhaltspunkt für die Verfahrenswahl bieten können.

Daneben könnte ein an die Branche gerichteter Leitfaden zur Verfügung gestellt werden, der einerseits den Gebrauch der Auswahlinstrumente erläutert und andererseits Anlaufstellen für eine ggf. erforderliche weitere Beratung benennt wie bspw. KM-Stellen.

3.3.5.4. Zwischenergebnis

Als Zwischenergebnis sind drei Erkenntnisse festzuhalten:

Erstens gibt es eine Vielzahl von Ansatzpunkten, der scheinbaren Alternativlosigkeit des gerichtlichen Verfahrens zu begegnen, indem die Verfahrenswahl beginnend mit der Vertragsgestaltung in systematische Bahnen gelenkt wird.

Zweitens ist festzustellen, dass alle vorausgehend dargestellten Ideen lediglich punktuell und inter partes Wirkung hinsichtlich der jeweils betroffenen Konfliktparteien entfalten. Ein umfassendes, phasenübergreifendes und sämtliche an der Immobilie beteiligte Personen(gruppen) gleichermaßen ansprechendes und ggf. verpflichtendes KMS entsteht damit noch nicht.

Eine Verfahrenswahlssystematik alleine ist drittens zwar eine wesentliche Komponente des Konfliktmanagements, jedoch noch kein vollständiges KMS. Ein solches phasenübergreifendes KMS zu entwickeln, erfordert weitere Überlegungen.

3.3.6. Phasenübergreifende Umsetzung eines KMS im Lebenszyklus

3.3.6.1. Viadrina-Komponentenmodell

Neben dem wichtigen Aspekt der Verfahrenswahl gibt es unzählige Elemente des Konfliktmanagements wie beispielsweise Mediatoren- oder Schlichter-pools, Vertragsklauseln etc.

Von einem Konfliktmanagementsystem im Eigentlichen kann jedoch nur unter genau definierten Voraussetzungen gesprochen werden. So hat die EUV in der dritten, Anfang 2011 zusammen mit PwC veröffentlichten Studie ein Konfliktmanagement-System zur Systematisierung von KM in Unternehmen, das sog. Viadrina-

Komponentenmodell, entwickelt. Dieses besteht aus sieben verschiedenen Komponenten.¹⁹⁵ Erst wenn alle sieben Komponenten innerhalb des Unternehmens umgesetzt sind, das Viadrina-Komponentenmodell also vollumfänglich greift, liegt ein vollständiges Konfliktmanagementsystem vor.¹⁹⁶

Die ersten drei Komponenten beziehen sich auf das Vorgehen im Konfliktfall und dienen dazu, den Konflikt möglichst frühzeitig zu erfassen und zu bearbeiten.

Diesem Zweck dient zunächst die Einrichtung von Konflikthanlaufstellen (z.B. Konfliktberater oder Konfliktnavigatoren)¹⁹⁷ und in einem zweiten Schritt eine systematische, kriteriengeleitete Verfahrenswahl.¹⁹⁸ Die eigentliche Konfliktbearbeitung soll durch qualifizierte Verfahrensexperten erfolgen, bspw. Mediatoren oder Schlichter.¹⁹⁹

Drei weitere Komponenten beschreiben dann den Konfliktbearbeitungsrahmen, nämlich die Definition von Verfahrensstandards, das Vorhalten von Instrumenten der Qualitätssicherung sowie eine entsprechende Kommunikation i. S. e. leicht verständlichen und transparenten unternehmensinternen Darstellung bestehender Angebote.²⁰⁰

Als siebte Komponente tritt eine Steuerungs- und Koordinierungsinstanz hinzu, die das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten unterstützt.

Der Aufbau derartiger Konfliktmanagementstrukturen ist unproblematisch schrittweise möglich, indem zunächst einzelne Komponenten etabliert werden, abhängig nach dem jeweiligen Bedarf oder ggf. bereits vorhandenen Strukturen, die aus Gründen der Einfachheit genutzt werden können.²⁰¹

Ein vollständiges Konfliktmanagementsystem passgenau zu entwickeln und zu implementieren, kann sich als langwieriges Unterfangen darstellen, jedoch gut mittels Systemdesign verwirklichen.²⁰²

¹⁹⁵ Kirchhoff, Lars: Konfliktmanagement (-system) 2.0 – Das Komponentenmodell in der Praxis. Konflikt-dynamik. Heft 1/2012, S. 6; Gläser/Kirchhoff in: *Trenczek/Berning/Lenz/Will* Kap. 5.8 Rn. 9f. S. 556.

¹⁹⁶ Kirchhoff, Lars in: Konflikt-dynamik Heft 1/2012, S. 8.

¹⁹⁷ Gläser/Kirchhoff in: *Trenczek/Berning/Lenz/Will*: Kap. 5.8 Rn.13, S. 557.

¹⁹⁸ Kirchhoff, Lars in: Konflikt-dynamik Heft 1/2012, S. 7.

¹⁹⁹ Ebd.

²⁰⁰ Gläser/Kirchhoff in: *Trenczek/Berning/Lenz/Will*: Kap. 5.8 Rn. 10, 14ff., S. 556 f.

²⁰¹ Kirchhoff, Lars in: Konflikt-dynamik Heft 1/2012, S. 8.

²⁰² Faller, Kurt: Systemdesign – Die Kunst, passgenaue Konfliktmanagementsysteme zu entwerfen und in Unternehmen zu implementieren. ZKM 2014, 121.

3.3.6.2. Umsetzung im Lebenszyklus der Immobilie

Grundsätzlich kann vermutet werden, dass die Etablierung und Implementierung des Viadrina-Komponentenmodells bei der überwiegenden Zahl der im Lebenszyklus der Immobilie beteiligten Unternehmen auch zu einer veränderten Konfliktbehandlung im b2b-Bereich führt. Grund für diese Annahme ist, dass sich innerhalb dieser Unternehmen einerseits eine gewisse Sensibilität für das Erkennen und niederschwellige Lösen von Konflikten entwickelt, die sich auch im Verhältnis zu Dritten fortsetzt. Zudem wird das Bewusstsein der Mitarbeiter im Hinblick auf die Verfahrensvielfalt gestärkt, sodass auch bei Konfliktfällen außerhalb des Unternehmens die gesamte Verfahrensvielfalt in Betracht gezogen wird.

Allerdings garantiert auch dieser Ansatz kein phasenübergreifendes systematisches KM. Vielmehr kommt es weiterhin auf die Konfliktkultur und den Weitblick der im konkreten Streitfall Beteiligten an.

Denn im Unterschied zu einem Wirtschaftsunternehmen, für das das Komponentenmodell entwickelt wurde und das eine in sich geschlossene Einheit darstellt, ist im Lebenszyklus der Immobilie eine inhomogene Vielzahl von Personen und Unternehmen gleichzeitig und nacheinander – teilweise mit einem Abstand von Jahrzehnten – beteiligt.

Aus diesem Grund wird beispielsweise jegliche vertragliche Regelung sowie die Etablierung eines oder mehrerer Konfliktmanagementkomponenten ausschließlich inter partes wirken. Ohne eine phasenübergreifende Umsetzungsidee wird es jedoch weiterhin eine Frage der Zufälligkeit sein, ob Konfliktbehandlung einer gewissen Systematik folgt.

Eine phasenübergreifende Umsetzung kann nur gelingen, wenn innerhalb des Lebenszyklus neben der Immobilie selbst ein Verbindungsglied auszumachen ist, welches alle Lebenszyklusphasen erfasst.

In Betracht kommt hierfür ausschließlich das Facility Management. Dieses erfasst den gesamten Lebenszyklus der Immobilie, einschließlich der Konzeptions- und Erstellungsphase.²⁰³ FM zielt darauf, bei Planung, Bau, Nutzung, Sanierung und Abriss von Gebäuden den Nutzen zu vergrößern und zugleich den Aufwand zu verringern.²⁰⁴ FM ist die Gebäudebewirtschaftung über den gesamten Lebenszyklus. Insofern erstrecken sich die Aufgabenbereiche des FM über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie.²⁰⁵ Sie beginnen in der Projektvorbereitungsphase,

²⁰³ Pfnür, Andreas: *Modernes Immobilienmanagement*. S. 55.

²⁰⁴ Ebd.

²⁰⁵ Czerwinski, Hilmar: S. 37.

insbesondere mit der Erstellung von Machbarkeitsstudien oder Standortanalysen, erfassen in der Projektplanungsphase z.B. eine ressourcenoptimierte Projektplanung und erstrecken sich u.a. auf die Beratung im Bauprozess mit dem Ziel, diesen zu optimieren.²⁰⁶ In der Nutzungsphase sind der Gebäudebetrieb und die Gebäudeunterhaltung von den FM-Aufgaben umfasst.²⁰⁷ Schlussendlich kann die Erarbeitung eines Verwertungskonzeptes gefordert sein.²⁰⁸

Die phasenübergreifende Beschäftigung des Facility Managements mit der Immobilie eröffnet die Chance, über den FM-Bereich Konfliktmanagementkomponenten im Lebenszyklus der Immobilie zu etablieren.

Hierzu muss der Aufgabekatalog des FM langfristig eine lebenszyklusumspannende Erweiterung finden, nämlich eine Anlaufstelle für entstehende Konfliktfälle vorzuhalten.

Damit wird dem FM-Sektor das absolute Herzstück des Konfliktmanagement, nämlich das Eingangstor zu einem systematischen Konfliktmanagement, übertragen.

Die Konflikthanlaufstelle könnte auf zwei verschiedene Arten realisiert werden:

Zum einen kann die Konflikthanlaufstelle direkt auf der Ebene des Facility Management verortet werden, indem Konfliktberater oder Konfliktnavigatoren vorgehalten werden.

Zum anderen ist ggf. unter Bezugnahme auf den Kernkompetenzansatz ein Outsourcing²⁰⁹ dahingehend sinnvoll, dass professionelle Konflikt-Dienstleister wie Rechtsanwälte oder KM-Stellen diese FM-Aufgabe übernehmen. Sinnvoll ist es auch, in diesem Fall entsprechende Bau- und Immobilienexperten zu beauftragen.

Die Aufnahme und Analyse des Streitfalles sowie die Verfahrenswahl – z.B. mittels Matrix – erfolgt sodann durch die geschulten internen Konfliktberater oder durch die beauftragten Dienstleister.

Die Konfliktbearbeitung übernehmen externe Experten, mit denen entweder eine langfristige Kooperation besteht oder die für jeden Fall gesondert ausgewählt werden.

Die drei Komponenten des Viadrina-Komponentenmodells lassen sich folglich gut in den Lebenszyklus, konkret in den FM-Sektor, übertragen.

²⁰⁶ A.a.O. S. 37 f.

²⁰⁷ Pfnür, Andreas: S. 55.

²⁰⁸ Czerwinski, Hilmar: S. 38.

²⁰⁹ Pfnür, Andreas: S. 57.

Eine ganz wesentliche Bedeutung wird der KM-Komponente „Kommunikation“ zukommen. Ohne die umfassende und stetige Darstellung des KM-Angebots gegenüber sämtlichen am Lebenszyklus beteiligten Personen und Unternehmen werden die Konflikte die vorgehaltenen Anlaufstellen nicht erreichen. Insofern ist ein Augenmerk auf eine umfassende und gute Kommunikationskultur zu legen.

Hinsichtlich der übrigen Komponenten gestaltet sich eine Übertragung deutlich schwieriger, sind sie doch sehr auf den Unternehmenskontext zugeschnitten. Gegebenenfalls denkbar ist es noch, im Bereich des FM qualitätssichernde Maßnahmen, i.S.v. Dokumentationspflichten, zu verorten.

Aufgrund der Inhomogenität der am Lebenszyklus Beteiligten erscheint es jedoch schwierig, allgemein verbindliche Verfahrensstandards zu etablieren. Ob das Facility Management darüber hinaus eine koordinierende Rolle wahrnehmen kann, darf in Zweifel gezogen werden, schließlich wird Konfliktlösung lediglich einen untergeordneten Teilbereich im Aufgabenspektrum des Facility Managements darstellen.

4. Fazit und Ausblick

In einem abschließenden Resümee ist festzuhalten, dass Konfliktparteien, die in der Überzeugung verharren, dass das Gerichtsverfahren das einzige Verfahren der Wahl ist, einen bunten Strauß alternativer, im Einzelfall besser geeigneter Lösungsmöglichkeiten unberücksichtigt lassen. Mit dieser Einsicht bleiben sie im Zweifel weit hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Weiter kann geschlussfolgert werden, dass es bereits eine Vielzahl von Verfahrenswahlinstrumenten gibt, die stetig erweitert, kombiniert und optimiert werden können, etwa durch die entwickelte checklistenbasierte Matrix.

Zudem gibt es gerade auch für den Bau- und Immobilienbereich einige gute Ansätze, wie sich die Verfahrenswahl standardisiert einer gewissen Systematik unterwerfen lässt.

Die phasenübergreifende Umsetzung eines KMS im Lebenszyklus der Immobilie gestaltet sich zwar aufgrund der Vielzahl und Inhomogenität der Beteiligten schwierig, ist jedoch zumindest in Ansätzen nicht unmöglich. Als Einfallstor für die Etablierung und Implementierung von zumindest Komponenten eines Konfliktmanagements drängt sich der den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie überspannende FM-Sektor auf.

Aus anwaltlicher Sicht bedeutet dies, dass einerseits noch großer Aufklärungsbedarf über die derzeit noch nicht genutzten Möglichkeiten besteht.

Andererseits bieten diese Erkenntnisse auch enormes Potential im Hinblick auf die Erweiterung des anwaltlichen Beratungsportfolios. So sollte die Hilfestellung bei der Verfahrenswahl – unabhängig von einer Mandatierung in der Hauptsache – ebenso in den Blick genommen werden wie die Implementierung von KM-Komponenten im Bau- und Immobiliensektor.

Des Weiteren sollte die FM-Branche als Schnittstelle aller am Lebenszyklus Beteiligten und als Einfallstor für professionelles und systematisches Konfliktmanagement erkannt werden. In einem nächsten Schritt könnten daher detaillierte Überlegung hinsichtlich der Möglichkeiten der Ausgestaltung eines im Facility Management zu implementierenden Konfliktmanagement(system)s angestellt werden.

Literaturverzeichnis

I. Amtliche Veröffentlichungen

1. Urteile

LG Berlin, 28.11.2006 - 16 O 240/05.

LG Karlsruhe, Urteil vom 20.07.2018 - 6 O 320/17.

OLG Koblenz, Beschluss vom 31.03.2016 - 5 U 191/16.

2. Gesetzestexte/Richtlinien/Verordnungen

GEFMA-Richtlinie 100-1, 2004.

II. Sekundärliteratur

Ahrens, Jan-Michael (3/2013). Dispute Boards. ZKM 2013, 72.

Berkel, Georg (1/2015). Deal Mediation – Erfolgsfaktoren professioneller Vertragsverhandlungen. ZKM 2015, 4.

Buschmann, Barbara/Theißen, Rolf. Das neue Mediationsgesetz beim Planen und Bauen. Rehm Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, 1. Auflage 2012.

Czerwinski, Hilmar. Facility Management. Leitfaden für Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten und Stadtplaner. Architektenkammer Nordrhein-Westfalen [Hrsg.] Moeker Merkur Druck GmbH Köln, 2006.

Dietrich, Alexander. IMR 2018, 434.

DGA – Bau Deutsche Gesellschaft für außergerichtliche Streitbeilegung in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. [Hrsg.] (2018). Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch die Streitparteien im Bauwesen.

Duve, Christian/Eidenmüller, Horst/Hacke, Andreas [Hrsg.]. Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Verlag Dr. Otto Schmidt Köln, 2. Auflage 2011.

Eschenbruch, Klaus/Racky, Peter [Hrsg.] Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland. Verlag W. Kohlhammer Stuttgart, 1. Auflage 2008.

- Faller, Kurt (2014). Systemdesign – Die Kunst, passgenaue Konfliktmanagementsysteme zu entwerfen und in Unternehmen zu implementieren. ZKM 2014, 121.
- Flucher, Thomas/Kochendörfer, Bernd/Minckewitz, Ursula von/Viering, Markus G. [Hrsg.]. Mediation im Bauwesen. Ernst & Sohn Berlin, 1. Auflage 2003.
- Greger, Reinhard (2/2013). Schiedsgutachten: Konfliktmanagement mit Sachverstand. ZKM 2013, 43.
- Greger, Reinhard (5/2014). Für jeden Konflikt das passende Verfahren. ZKM 2014, 140.
- Haft, Fritjof/Schlieffen, Katharina Gräfin von [Hrsg.]. Handbuch Mediation. Methoden und Technik – Rechtsgrundlagen – Einsatzgebiete – C.H. Beck Verlag München, 3. Auflage 2016.
- Hagel, Ulrich (4/2014). Effizienzgewinnung durch rationale Auswahl des Streitbeilegungsverfahrens. ZKM 2014, 108.
- Hammacher, Peter/Erzigkeit, Ilse/Sage, Sebastian. So funktioniert Mediation im Planen + Bauen. Mit Fallbeispielen und Checklisten. Springer Vieweg Wiesbaden. 3. Auflage 2014.
- Kirchhoff, Lars (2012). In: Konfliktmanagement(-system) 2.0 – Das Komponentenmodell in der Praxis. Konfliktynamik. Heft 1/2012, S. 4.
- Miernik, Helmut Dr. in: IMR 2017, 1026.
- Palandt. Beck'scher Kurz-Kommentar. Bürgerliches Gesetzbuch. 75. Auflage München 2016.
- Pfnür, Andreas. Modernes Immobilienmanagement. Facility Management, Corporate Real Estate Management, und Real Estate Investment Management. Springer Verlag Berlin, Heidelberg 2. Auflage 2004.
- Pörnbacher, Karl/Wortmann, Daniel (5/2012). Schiedsgerichtsbarkeit: eine wertvolle Alternative zu staatlichen Gerichtsverfahren. ZKM 2012, 144.
- Ponschab Rainer (1/2014). Verhandlungsführung: Mutter aller Konfliktlösungen. ADR-Verfahren im Vergleich – Teil 9. ZKM 2014, 4.
- Prell, Ingrid/Marx, Ansgar. Mietermediation als Konfliktmanagementkonzept in der Wohnungswirtschaft. Abrufbar unter: <https://irs-bs.de/aktuell.html> [letzter Zugriff: 28.01.2020].
- PricewaterhouseCoopers (PwC)/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (EUV) (Hrsg.): Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich (2005).
- PricewaterhouseCoopers (PwC)/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder): Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System (2011).

- PricewaterhouseCoopers (PwC)/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder):
Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines
Jahrzehnts (2015).
- Risse, Jörg (3/2012). Konfliktlösung durch Gerichtsprozesse: Benchmark für alle
ADR-Verfahren. ZKM 2012, 75.
- Teichmann, Sven. Immobilien Zeitung. Fachzeitschrift für die Immobilien-
wirtschaft. Wertschöpfung im FM. Unausgesprochene Erwartungen und
ungenauere Verträge. Nr. 39–40/09 vom 01.10.2009.
- Teuber Oberheim, Nicola (6/2012). Baurechtliche Adjudikation – ein außer-
gerichtliches Schnellverfahren nach englischem Vorbild. ZKM 2012, 176.
- Trenczek, Thomas/Berning, Detlev/Lenz, Christina/Will, Hans-Dieter [Hrsg.].
Mediation und Konfliktmanagement. Handbuch. Nomos Verlagsgesellschaft
Baden-Baden. 2. Auflage 2017.
- Unberath, Hannes (3/2012). Neue Aufsatzreihe: ADR-Verfahren im Vergleich.
ZKM 2012, 74.
- Viering, Markus G./Liebchen, Jens H./Kochendörfer, Bernd [Hrsg.]. Manage-
mentleistungen im Lebenszyklus von Immobilien. Leitfaden des Baubetriebs
und der Bauwirtschaft. Teubner Verlag Wiesbaden. 1. Auflage 2007.
- Wendenburg, Felix (2/2014). Mediation – flexible Gestaltung innerhalb fester
Strukturen. ZKM 2014, 36.
- Wendenburg, Felix (1/2013). Differenzierte Verfahrensentscheidung in zivil-
rechtlichen Konflikten. ZKM 2013, 19.

III. Internetquellen

- <https://arge-baurecht.com/service-fuer-mandanten/verguetung> [letzter Zugriff:
28.02.2021].
- <https://bankenverband.de/blog/eigentumsquote-deutschland-stagniert/> [letzter
Zugriff: 28.02.2021].
- [https://www.berlin.de/gerichte/presse/pressemitteilungen-der-ordentlichen-ge-
richtsbarkeit/2006/pressemitteilung.425779.php](https://www.berlin.de/gerichte/presse/pressemitteilungen-der-ordentlichen-gerichtsbarkeit/2006/pressemitteilung.425779.php) [letzter Zugriff: 28.02.2021].
- [https://de.statista.com/statistik/daten/155734/umfrage/wohneigentumsquoten-in-
europa/](https://de.statista.com/statistik/daten/155734/umfrage/wohneigentumsquoten-in-europa/) [letzter Zugriff: 28.02.2021].
- <https://www.disarb.org/werkzeuge-und-tools/dis-regeln#c344> [letzter Zugriff:
28.02.2021].
- <http://www.disarb.org/de/22/gebuehrenrechner2018/uebersicht-id0> [letzter
Zugriff: 28.02.2021].

- <https://www.facility-manager.de/aktuelles/luenendonk-liste-2017/> [letzter Zugriff: 18.12.2019].
- www.hauseigentuemermagazin.com/streitigkeiten-zwischen-mietern/ [letzter Zugriff: 28.02.2021].
- <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuern/Mediation-Schiedsgericht/Mediationszentrum.html> [letzter Zugriff: 08.03.2021].
- https://irs-bs.de/pdf/ma_mietermediat.pdf [letzter Zugriff: 28.02.2021].
- www.management-circle.de/blog/immobilien-lebenszyklus/ [letzter Zugriff: 28.02.2021].
- <https://www.reinhard-greger.de/alternative-konfliktbeilegung/formen-der-alternativen-konfliktbeilegung/> [letzter Zugriff: 08.03.2021].
- <https://www.rtmkm.de/home/direct-2/>. [letzter Zugriff: 28.02.2021].
- <https://www.sueddeutsche.de/kultur/streit-um-berliner-hauptbahnhof-kriegsfrontbahnhof-1.265529> [letzter Zugriff: 08.03.2021].
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Immobilien-Lebenszyklus-Management> [letzter Zugriff: 28.02.2021].
- [https://de.wikipedia.org/wiki/Wohneigentumsquote \(Stand 2014\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Wohneigentumsquote_(Stand_2014)) [letzter Zugriff: 28.02.2021].

Abkürzungsverzeichnis

A

ADR
Allg. Alternative Dispute Resolutions
 allgemein

B

BGB
bspw. Bürgerliches Gesetzbuch
 beispielsweise

D

DiReCT Dispute Resolution Comparison Tool
DIS
d.h. Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V.
 das heißt

E

EUV Europa-Universität Viadrina

F

FM
gem. Facility Management
 gemäß

G

ggf.
GKG gegebenenfalls
 Gerichtskostengesetz

I

i.d.R.
i.S.v. in der Regel
 im Sinne von

K

KM Konfliktmanagement

KMP	Konfliktmanagementprogramm
KMS	Konfliktmanagementsystem
M	
MedG	Mediationsgesetz
P	
PwC	PricewaterhouseCoopers
R	
RTMKM	Round Table Mediation und Konfliktmanagement
RVG	Rechtsanwaltsvergütungsgesetz
S	
sog.	sogenannt
U	
UrhG	Urhebergesetz
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
W	
WEG	Wohnungseigentümergebiet/Wohnungseigentümergeinschaft
Z	
z.B.	zum Beispiel
ZPO	Zivilprozessordnung

Anhang

1. Blanko-Matrix

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Prävalenzwirkung	Dritt-Beteiligung	Dritter-Scheidung	Bindung an das Ergebnis	strukturiertes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für viele beteiligte	Eignung für komplexe(n) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	Eignung zur Klärung sachlicher/emotionaler//beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-) Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahrenseigenschaften/Anhaltspunkt für eine individuelle Bewertung
	Verhandlung	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	grs. ja		Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv; intuitiv – rational; intuitiv – rational
	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei	nein	nein	nein	nein, gerichtlich nachprüfbar, sofern nichts anders geregelt	nein	nein, eine Partei entscheidet über konkreten Streit (§ 315 BGB)	nein	nein	nein	möglich	rein sachlich	möglich		Vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes
	Mini Trial	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	möglich		Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihre Erfolgsaussichten selbst. Das verfahrenslende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsführer oder Vorstand sowie möglichst nicht mit den bisherigen Konfliktbeteiligten.
	Partnering	nein	nein	nein	wie möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag.	nein	möglich	nein	möglich	ja	möglich	beides	ja		Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konfliktenstehung zu aktuell anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.
	Collaborative Law	nein	ja	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	ja	nein	möglich	möglich	möglich	eher sachlich	grs. ja		Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: PA). Das anwaltliche Mandat beschränkt sich auf konsensorientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel, Verständnis für die Interessen der anderen Partei zu erhalten, Lösungsoptionen zu suchen, abzuwägen und ein Lösungspaket zu schmieden.
	Gerichtsverfahren	ja	ja	ja	ja, sofern rechtskräftig	ja	nein, nur streitgegenständliches und rechtlich Relevantes	ja	ja	nein; nur sehr eingeschränkt	ja	rein sachlich	nein		Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
	Schiedsgerichtsverfahren	nein	ja	ja	ja, aber kein Insanzenzüg. Korrektur durch ordentliche Gerichte bei schwerwiegendem Verstoß gegen Kernelemente	ja	nein, nur streitgegenständliches und rechtlich Relevantes	nein	möglich	nein; nur eingeschränkt	ja	rein sachlich	nein		Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schiedsrichter ersetzt. Form: Institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine Institution beteiligt ist: Ad-hoc-Schiedsgerichtsverfahren Die Entscheidung ergeht nach Beweisaufnahme oder Billigkeitserwägung.

Moderation	nein	ja	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	grs. nein, aber herstellbar	möglich	weniger	beides	grs. ja	Das erklärte Ziel ist Konfliktprävention. Der Moderator versucht alle Beteiligten einzubinden und unterstützt sie bei der Lösungsfindung.
Early neutral Evaluation	nein	ja	nein, aber sachverständige Bewertung	nein, unverbindliche Einschätzung der Sach- und Rechtslage	nein	möglich; Fokus auf Rechtslage	nein	ja	ja	eher sachlich	ja	Der Dritte versucht durch seine sachverständige Einschätzung überoptimistische Erwartungen zu dämpfen und die Gesprächs-/Eingangsbereitschaft zu erhöhen, um eine einvernehmliche Par-teientscheidung herbeizuführen
Mediation	nein	ja; Erweiterung durch Co-Mediator möglich	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	ja	nein	möglich	ja	beides	ja	Das Verfahren läuft nach einer festen und einheitlichen Struktur in 6 Phasen ab. Die Lösungsfindung ist: konsensual, freiwillig, strukturiert und interessenorientiert. Die Lösung basiert auf Eigenverantwortlichkeit der Parteien.
Adjudikation	nein	ja; i. d. R. Sachverständigen-Team	nein	vorläufige Bindungswirkung möglich, idR wird das Ergebnis akzeptiert; keine Bindung von (Schieds-) Gerichten	nein	weniger; Fokussierung auf die Rechtslage	nein	ja	ja	rein sachlich	grs. ja	Die Entscheidung erfolgt durch ein Gremium aus i. d. R. technisch und rechtlich sachverständigen Personen.
Dispute Board	nein	ja; i. d. R. Sachverständigen-Team	nein	nein, idR folgen die Parteien jedoch der Expertise; sofern vorläufig bindende Wirkung vereinbart ist: Charakter eines schuldrechtlichen Vertrages	nein	weniger; Fokus auf Rechtslage	nein	ja	ja	rein sachlich	möglich	Dieses Verfahrens zielt auf Konfliktprävention. Das Gremium – zusammengesetzt ähnlich der Adjudikation – besteht bereits seit Beginn der Beziehung der Parteien und ist bei auftretenden Störungen/Konfliktquellen sofort anzufahr.
Schiedsgutachten	nein	ja	ja	Ja inter partes, es sei denn: Bindungswirkung wird ausdrücklich abbedungen, keine Bindung eines Gerichts an die Einschätzung der Rechtslage	nein	Nein, sachverständig geklärt wird lediglich eine Teilfrage	nein	möglich	ja	rein sachlich	möglich	In diesem Verfahren wir ein einzelnes Problem gutachterlich eingeordnet und bewertet.
Schlichtung	nein	ja	nein	nein	nein	möglich	nein	ja	ja	eher sachlich	ja	In diesem Verfahren unterstützt ein Dritter die Verhandlung. Zu einer Vereinbarung kommt es, indem er einen unverbindlichen Lösungsvorschlag unterbreitet, den die Parteien annehmen können. Alternativ unterstützt er die Parteien bei einer eigenständigen Lösungsfindung.
1. Rang	Punkte											

2. Matrix_Konzeptionsphase

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Präzedenzwirkung	Drittbeteiligung	Drittentscheidung	Bindung an das Ergebnis	strukturiertes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für viele beteiligte	Eignung für komplexe(n) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	Eignung zur Klärung sachlicher/emotionaler/beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-) Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahrenseigenschaften/Anhaltspunkt für eine individuelle Bewertung
	Verhandlung	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	gr:s; ja		Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv; intuitiv – rational; intuitiv – rational
33	Konfliktlösung	3	1	nein	nein, gerichtlich nachprüfbar, sofern nichts anders geregelt	nein	4	3	nein	2	möglich	rein sachlich	4		Vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes
	nach Er-messen einer Konflikt-partei														
30	Mini Trial	3	1	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	1	3	möglich	weniger	4	eher sachlich	möglich		Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihre Erfolgsaussichten selbst. Das verfahrensleitende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsführer oder Vorstand sowie möglichst nicht mit den bisherigen Konfliktbeteiligten.
33	Partnering	3	1	nein	möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag.	nein	4	3	möglich	ja	2	beides	4		Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konfliktenstehung zu aktuell anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.
42	Collaborative Law	3	1	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	4	3	möglich	möglich	4	eher sachlich	5		Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: RA). Das angewählte Mandat beschränkt sich auf konsensorientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel: Verständnis für die Interessen der anderen Partei zu erhalten, Lösungsoptionen zu suchen, abzuwägen und ein Lösungspaket zu schüren.
3		nein	ja	nein		ja	ja	nein	möglich	möglich	5		gr:s; ja		
44	Gerichtsverfahren	3	5	ja	ja, sofern rechtskräftig	ja	5	3	ja	2	4	rein sachlich	4		Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
33	Schiedsverfahren	3	5	ja	ja, aber kein Instanzenzug. Korrektur durch ordentliche Gerichte bei schwerwiegendem Verstoß gegen Kernelemente	ja	1	3	möglich	nein; nur sehr eingeschränkt	5	rein sachlich	1		Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schiedsrichter ersetzt. Form: Institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine Institution beteiligt ist Ad-hoc-Schiedsgerichtsverfahren Die Entscheidung ergeht nach Beweislage oder Billigkeitserwägung.
33		3	5	1	3	5	1	3	3	2	5	1	1		

3. Matrix_Planungsphase

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Prävalenzwirkung	Dritt-Beteiligung	Drittscheidung	Bindung an das Ergebnis	strukturiertes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für viele beteiligte	Eignung für Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	Eignung zur Klärung sachlicher/emotionaler/beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-)Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahrenseigenschaften/Anhaltspunkt für eine individuelle Bepunktung
	Verhandlung	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	grs. ja		Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv; intuitiv – rational; intuitiv – rational
35	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei	nein	nein	nein	nein, gerichtlich nachprüfbar, sofern nichts anders geregelt	nein	4	3	nein	nein	2	4	4		Vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes
29	Mini Trial	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	1	3	3	weniger	weniger	eher sachlich	4		Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihre Erfolgsaussichten selbst. Das verfahrenslende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsführer oder Vorstand sowie möglichst nicht mit den bisherigen Konfliktbeteiligten.
35	Partnering	nein	nein	nein	möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	4	3	möglich	ja	möglich	beides	4		Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konfliktentstehung zu aktuell anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.
2	Collaborative Law	nein	ja	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	4	3	möglich	möglich	möglich	eher sachlich	grs. ja		Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: PA). Das anwaltliche Mandat beschränkt sich auf konsensorientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel, Verständnis für die Interessen der anderen Partei zu erlangen, Lösungsoptionen zu suchen, abzuwägen und ein Lösungspaket zu schmieden.
46	Gerichtsverfahren	ja	ja	ja	ja, sofern rechtskräftig	ja	5	3	ja	nein; nur sehr eingeschränkt	ja	rein sachlich	4		Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
40	Schiedsgerichtsverfahren	nein	ja	ja	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	1	3	möglich	nein; nur sehr eingeschränkt	5	1	1		Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schiedsrichter ersetzt. Form: Institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine Institution beteiligt ist: Ad-hoc-Schiedsgerichtsverfahren Die Entscheidung ergeht nach Beweisaufnahme oder Billigkeitserwägung.
40		3	5	5	5	5	1	3	3	3	5	1	1		

4. Matrix_Bauphase

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Präferenzwertung	Dritt-Beitteilung	Dritt-Beitteilung	Bindung an das Ergebnis	strukturierendes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für viele Beteiligte	Eignung für komplexe(n) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	Eignung zur Klärung sachlicher/emotionaler/beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-)Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahrenseigenschaften/Anhaltspunkt für eine individuelle Bewertung
	Verhandlung	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	eher sachlich	grs. ja			Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv; intuitiv – rational	
	38	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei	nein	nein	nein, gerichtlich nachprüfbar, scheidet sofern nichts anders geregelt	1	4	5	2	nein	4	möglich		Vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes	
	35	Mini Trial	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	1	1	5	1	weniger	4	5	4	Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihre Erfolgsaussichten selbst. Das Verfahrenslende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsführer oder Vorstand sowie möglichst nicht mit den bisherigen Konfliktbearbeitern.	
	38	Partnering	nein	nein	möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	1	4	5	2	möglich	beides	4	4	Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konfliktentstehung zu akту-anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.	
1	43	Collaborative Law	ja	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	1	4	5	3	möglich	3	5	5	Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: RA). Das anwaltliche Mandat beschränkt sich auf konsens-orientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel: Verständnis für die Interessen der anderen Partei zu erhalten, Lösungsoptionen zu suchen, abzuwägen und ein Lösungspaket zu schmieren.	
	51	Gerichtsverfahren	ja	ja	sofern rechtskräftig	5	5	3	4	nein; nur sehr eingeschränkt	4	nein	4	Sachverständige Lösung (nur 4 Punkte, da nicht für eine Vielzahl Beteiligter)	Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
	41	Schiedsgerichtsverfahren	ja	ja	aber kein Instanzenzug. Korrektur durch ordentliche Gerichtsbarkeit bei schwerwiegendem Verstoß gegen Kernelemente	5	5	3	2	nein; nur sehr eingeschränkt	5	1	4	Sachverständige Lösung (nur 4 Punkte für eine Vielzahl Beteiligter)	Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schiedsrichter ersetzt. Form: institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine Institution beteiligt ist Ad-Hoc-Schiedsgerichtsverfahren. Die Entscheidung ergeht nach Beweisaufnahme oder Billigkeitserwägung.
	45		5	5	5	1	3	2	5	5	1	4	4		

5. Matrix_Nutzungsphase WEG

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Prävalenzwirkung	Dritt-Beitrag	Drittscheidung	Bindung an das Ergebnis	strukturiertes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für viele beteiligte	Eignung für komplexe(n) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	Eignung zur Klärung sachlicher/emotionaler/beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-)Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahrenseigenschaften/Anhaltspunkt für eine individuelle Bewertung
	Verhandlung	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	grs. ja		Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv; intuitiv – rational
	40	5	1	5	4	3	4	5	3	2	2	2	4		Vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes
	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei	nein	nein	nein	nein, gerichtlich nachprüfbar, sofern nichts anders geregelt	nein	nein, eine Partei entscheidet über konkreten Streit (§ 315 BGB)	nein	nein	nein	möglich	rein sachlich	möglich		
	35	5	1	5	2	3	1	5	3	1	4	1	4		Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihre Erfolgsaussichten selbst. Das Verfahrenslende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsführer oder Vorstand sowie möglichst nicht mit den bisherigen Konfliktbearbeitern.
	Mini Trial	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	möglich		
2	40	5	1	5	4	3	4	5	3	2	2	2	4		Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konflikterstehung zu aktuell anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.
	Partnering	nein	nein	nein	möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag.	nein	möglich	nein	möglich	ja	möglich	beides	ja		
	49	5	1	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5		Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: RA). Das anwaltliche Mandat beschränkt sich auf konsensorientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel: Verständnis für die Interessen der anderen Partei zu erhalten, Lösungsoptionen zu suchen, abwägen und ein Lösungspaket zu schmüren.
2	Collaborative Law	nein	ja	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	ja	nein	möglich	möglich	möglich	eher sachlich	grs. ja		
	49	5	5	5	4	3	5	5	3	4	4	2	4		Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
	Gerichtsverfahren	ja	ja	ja	ja, sofern rechtskräftig	ja	nein, nur streitgegenständliches und rechtlich Relevantes	ja	ja	nein; nur sehr eingeschränkt	ja	rein sachlich	nein		
29	49	1	5	1	5	3	1	1	3	2	5	1	1		Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schlichter ersetzt. Form: institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine Institution beteiligt ist: Ad-hoc-Schiedsgerichtsverfahren. Die Entscheidung ergeht nach Beweisaufnahme oder Billigkeitserwägung.
	Schiedsgerichtsverfahren	nein	ja	ja	ja, aber kein Insanzenzüg. Korrektur durch ordentliche Gerichte bei schwerwiegendem Verstoß gegen Kernelemente	ja	nein, nur streitgegenständliches und rechtlich Relevantes	nein	möglich	nein; nur sehr eingeschränkt	ja	rein sachlich	nein		
37	5	5	5	1	5	3	1	5	3	2	5	1	1		

2	Moderation	nein	ja	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	4	nein	möglich	grs. nein, aber herstellbar	möglich	möglich	weniger	beides	grs. ja	Das erklärte Ziel ist Konfliktprävention. Der Moderator versucht alle Beteiligten einzubinden und unterstützt sie bei der Lösungsfindung.
49	Early neutral Evaluation	5	5	nein	aber sachverständige Bewertung	nein, aber verbindliche Einschätzung der Sach- und Rechtslage	4	möglich; Fokus auf Rechtslage	4	5	nein	ja	ja	5	4	Der Dritte versucht durch seine sachverständige Einschätzung überoptimistische Erwartungen zu dämpfen und die Gesprächs/Einigungsbereitschaft zu erhöhen, um eine einvernehmliche Parteilentscheidung herbeizuführen.
47	Mediation	5	5	ja; Erweiterung durch Co-Mediator möglich	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	4	ja	möglich	nein	möglich	ja	ja	2	5	Das Verfahren läuft nach einer festen und einheitlichen Struktur in 6 Phasen ab. Die Lösungsfindung ist: konsensual, freiwillig, strukturiert und interessenorientiert. Die Lösung basiert auf Eigenverantwortlichkeit der Parteien..
51	Adjudikation	5	5	ja; i. d. R. Sachverständigen-Team	nein	vorläufige Bindungswirkung möglich, idR wird das Ergebnis akzeptiert; keine Bindung von (Schieds-) Gerichten	4	weniger; Fokussierung auf die Rechtslage	1	nein	nein	ja	ja	5	5	Die Entscheidung erfolgt durch ein Gremium aus i. d. R. technisch und rechtlich sachverständigen Personen.
45	Dispute Board	5	5	ja; i. d. R. Sachverständigen-Team	nein	nein, idR folgen die Parteien jedoch der Expertise; sofern vorläufig bindende Wirkung vereinbart ist: Charakter eines schuldrechtlichen Vertrages	3	weniger; Fokus auf Rechtslage	2	nein	nein	ja	ja	1	4	Dieses Verfahrens zielt auf Konfliktprävention. Das Gremium – zusammengesetzt ähnlich der Adjudikation – besteht bereits seit Beginn der Befreiung der Parteien und ist bei auftretenden Störungen/Konfliktquellen sofort anrufbar.
45	Schiedsgutachten	5	5	ja	nein	Ja inter partes, es sei denn: Bindungswirkung wird ausdrücklich abgedrückt; keine Bindung eines Gerichts an die Einschätzung der Rechtslage	3	Nein, sachverständig geklärt wird lediglich eine Teilfrage	2	nein	nein	möglich	ja	1	4	In diesem Verfahren wir ein einzelnes Problem gutachterlich eingeordnet und bewertet.
39	Schlichtung	5	5	ja	nein	nein	3	möglich	1	5	3	4	ja	1	4	In diesem Verfahren unterstützt ein Dritter die Verhandlung. Zu einer Vereinbarung kommt es, indem er einen unverbindlichen Lösungsvorschlag unterbreitet, den die Parteien annehmen können. Alternativ unterstützt er die Parteien bei einer eigenständigen Lösungsfindung.
44		5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	1	
1. Rang 51		Punkte														

6. Matrix_Nutzungsphase Miete

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Prävalenzwirkung	Dritt-Beteiligung	Drittscheidung	Bindung an das Ergebnis	strukturiertes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für viele Beteiligte	Eignung für komplexe(n) Sachverhalt bzw. Rechtsfrage	Eignung zur Klärung sachlicher/emotionaler/beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-)Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahreneigenschaften/Anhaltspunkt für eine individuelle Bewertung
	Verhandlung	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	grs. ja		Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv; intuitiv – rational, intuitiv – rational
	39	5	1	5	4	1	4	5	3	2	3	2	4		Vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes
	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei	nein	nein	nein	wie, gerichtlich nachprüfbar, sofern nichts anders geregelt	nein	nein, eine Partei entscheidet über konkreten Streit (§ 315 BGB)	nein	nein	nein	möglich	rein sachlich	möglich		
	34	5	1	5	4	1	1	5	3	1	3	1	4		Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihren Erfolgsaussichten selbst. Das Verfahrenskleitende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsführer oder -Vorsand sowie möglichst nicht mit den übrigen Konfliktbearbeitern.
	Mini Trial	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	möglich		
	39	5	1	5	4	1	4	5	3	2	3	2	4		Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konfliktentstehung zu aktuell anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.
	Partnering	nein	nein	nein	möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag.	nein	möglich	nein	möglich	ja	möglich	beides	ja		guter Umgang mit hoher Emotion
	2	51	5	1	4	1	4	5	3	5	3	5	5		umfassende Behandlung des Konflikts unter Einbeziehung aller Beteiligten
	Collaborative Law	nein	ja	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	ja	nein	möglich	möglich	möglich	eher sachlich	grs. ja		Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: RA). Das anwaltliche Mandat beschränkt sich auf konsensorientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel: Verständnis für die Interessen der anderen Parteien zu erlangen, Lösungsoptionen zu suchen, abzuweigen und ein Lösungspaket zu schnüren.
	55	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	4		Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
	Gerichtsverfahren	ja	ja	ja	ja, sofern rechtskräftig	ja	nein, nur Streitgegenständliches und rechtlich Relevantes	ja	ja	nein, nur sehr eingeschränkt	ja	rein sachlich	nein		
	28	1	5	1	5	5	1	1	3	1	3	1	1		Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schiedsrichter ersetzt. Form: institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine Institution beteiligt ist: Ad-hoc-Schiedsgerichtsverfahren. Die Entscheidung ergreift nach Beweisaufnahme oder Billigkeitserwägung.
	Schiedsgerichtsverfahren	nein	ja	ja	ja, aber kein Instanzenzug, Korrektur durch ordentliche Gerichte bei schwerwiegendem Kernstoß gegen Kernelemente.	ja	nein, nur Streitgegenständliches und rechtlich Relevantes	nein	möglich	nein, nur sehr eingeschränkt	ja	rein sachlich	nein		
	36	5	5	1	5	5	1	5	3	1	3	1	1		

7. Matrix_Nutzungsphase FM

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Präferenzwirfung	Dritt-Beteiligung	Dritt-Scheidung	Bindung an das Ergebnis	strukturiertes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für viele Beteiligte	Eignung für komplexe Sachverhalte bzw. Rechtsfrage	Eignung zur Klärung emotionaler/ beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-)Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahreneigenschaften/ Anhaltspunkt für eine individuelle Bewertung
	Verhandlung	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	weniger	eher sachlich	grs. ja		Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv; intuitiv – rational
43	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei	nein	nein	nein	nein, gerichtlich nachprüfbar, sofern nichts anders geregelt	nein	4	nein	3	nein	möglich	4			vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes
46	Mini Trial	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	3	nein	3	weniger	weniger	eher sachlich	4	5	Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihre Erfolgsaussichten selbst. Das Verfahrensleitende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsführer oder Vorstand sowie möglichst nicht mit den bisherigen Konfliktbearbeitern.
43	Partnering	nein	nein	nein	möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	4	nein	3	ja	möglich	beides	ja		Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konfliktentstehung zu aktuell anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.
43	Collaborative Law	nein	ja	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	4	nein	3	möglich	möglich	eher sachlich	grs. ja		Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: RA). Das anwaltliche Mandat beschränkt sich auf konsensorientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel: Verständnis für die Interessen der anderen Partei zu erlangen, Lösungsoptionen zu suchen, abzuweigen und ein Lösungsabaker zu schnüren.
46	Gerichtsverfahren	ja	ja	ja	ja, sofern rechtskräftig	ja	3	ja	3	nein; nur sehr eingeschränkt	ja	nein	4	minus 5: Öffentlichkeit; Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).	Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
34	Schiedsgerichtsverfahren	nein	ja	ja	ja, aber kein Instanzenzug; Korrektur durch gerichtliche Gerichte bei schwerwiegendem Verstoß gegen Kernelemente	ja	1	nein, nur streitgegenständliches und rechtlich Relevantes	3	nein; nur sehr eingeschränkt	ja	nein	1	0	Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schiedsrichter ersetzt. Form: institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine Institution beteiligt ist: Ad-hoc-Schiedsgerichtsverfahren. Die Entscheidung ergeht nach Beweisaufnahme oder Billigkeitserwägung.
47							1	5	3	5	5	1	5		

8. Matrix_Verwertungsphase

Rang 1-3	Auswahlkriterien/Verfahren	Prävalenzverfahren	Dritt-Beitragung	Dritt-Beteiligung	Scheidungsphase	Bindung an das Ergebnis	strukturiertes Verfahren	umfassende Konfliktbehandlung	Öffentlichkeit des Verfahrens	Vollstreckbarkeit der Entscheidung	Eignung für komplexe Sachverhalt bzw. Rechtsfragen	Eignung zur Klärung sachlicher/emotionaler/beider Fragen	Positiv für langfristige (Geschäfts-)Beziehung	Bonuspunkte + Begründung	Verfahrensregeln/Anhaltspunkt für eine individuelle Bewertung
	Verhandlung	nein	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	eher sachlich	grs. ja		Verhandlungsstile: kooperativ – kompetitiv, intuitiv – rational, intuitiv – rational
35	Konfliktlösung nach Ermessen einer Konfliktpartei	nein	nein	nein	nein	nein, gerichtlich nachprüfbar, sofern nichts anders geregelt	nein	nein, eine Partei entscheidet über kon-kreten Streit (§ 315 BGB)	nein	nein	nein	rein sachlich	4		Vereinbarung zu Beginn einer Geschäftsbeziehung + vor Entstehung eines Konfliktes
27	Mini Trial	nein	nein	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	weniger	eher sachlich	4		Nachbildung eines Gerichtsverfahrens durch die Parteien (inkl. Beweisaufnahme). Die Parteien bewerten ihre Erfolgsaussichten selbst. Das ver-fahrensleitende, nicht entscheidungsbefugte Gremium ist möglichst besetzt mit einem Geschäftsstamler oder Vorstand sowie möglichst nicht mit den bisherigen Konfliktbearbeitern.
35	Partnering	nein	nein	nein	nein	möglich, dann: wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	nein	möglich	nein	möglich	ja	beides	4		Die Parteien sollen an einem Strang ziehen. Alle Beteiligten lernen sich frühzeitig kennen und sprechen bereits vor Konfliktenstehung zu aktuell anstehenden Punkten. Ziel: Stärkung der Beziehungsebene und des gegenseitigen Verständnisses.
57	Collaborative Law	nein	ja	nein	nein	wie an einen zivilrechtlichen Vertrag	ja	ja	nein	möglich	möglich	eher sachlich	grs. ja	15	Ähnlich der Mediation: Verfahrensablauf in verschiedenen Phasen. Die Verhandlungsleitung übernimmt jeweils ein Vertreter (üblich: PA). Das anwaltliche Mandat beschränkt sich auf konsensorientierte Mitwirkung. Erklärtes Ziel: Verständnis für die Interessen der anderen Partei zu erhalten, Lösungsoptionen zu suchen, ab-zuwägen und ein Lösungspaket zu schnüren.
46	Gerichts-verfahren	ja	ja	ja	ja	ja, sofern rechts-kraftig	ja	nein, nur strenggegen-ständliches und rechtlich Relle-vantes	ja	ja	ja	rein sachlich	nein		Besonderheit: Eine Partei kann die andere Partei einseitig in das Verfahren zwingen und das Verfahren ggf. sogar einseitig betreiben (Resultat: Versäumnisurteil).
32	Schieds-gerichts-verfahren	nein	ja	ja	ja	ja, aber kein In-s-tanzenzug, Korrek-tur durch ordent-liche Gerichte bei schwerwiegen-dem Verstoß gegen Kernelemente	ja	nein, nur strenggegen-ständliches und rechtlich Relle-vantes	nein	möglich	ja	rein sachlich	1		Der staatliche Richter wird durch einen privaten Schiedsrichter ersetzt. Form: institutionelles Schiedsgerichtsverfahren oder, wenn keine In-stitu-tion beteiligt ist Ad-hoc-Schiedsgerichts-ver-fahren Die Entscheidung ergeht nach Beweisa-bfrage oder Billigkeitserwägung.
36		5	5	3	3	5	5	1	3	3	3	1	1		

Über die Autorin

Die Autorin ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Miet- und Wohnungseigentumsrecht.

Der Fokus ihrer beruflichen Praxis als Rechtsanwältin bei Rödl & Partner in Nürnberg liegt nahezu ausschließlich auf Fragestellungen in Bezug auf die Nutzung, die Bewirtschaftung und den Betrieb (insbesondere Facility Management) der Immobilie.

Die Fokussierung auf den Immobiliensektor erfolgte bereits im Rahmen des Studiums an der Universität Regensburg durch Wahl des Schwerpunkts Immobilienrecht.

Erste Berührungspunkte mit dem Thema Mediation und Konfliktmanagement hatte die Autorin im Rahmen des juristischen Vorbereitungsdienstes beim Landgericht Regensburg. Im Zuge des Referendariats absolvierte sie daher – vom Ansatz der Alternativen Streitbeilegung angetan – bereits die praktische Ausbildung zur Wirtschaftsmediatorin (MuCDR).

Im Zuge der praktischen Tätigkeit als Rechtsanwältin bei Rödl & Partner entstand bei der Autorin das Bedürfnis, einerseits den Streitparteien das gesamte Spektrum der Konfliktlösungsmethoden zur Verfügung zu stellen und andererseits zu diesem Zweck die bereits erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten im Bereich Mediation und Konfliktmanagement weiter zu vertiefen und auf eine fundierte wissenschaftliche Grundlage zu stellen.

Aus dieser Motivation heraus absolvierte die Autorin im 10. Jahrgang das Masterstudium für Mediation und Konfliktmanagement an der Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Dieses Studium schloss sie im Jahr 2020 mit der Erlangung des Mastertitels (LL.M.) erfolgreich ab.

Kontaktmöglichkeit: per Mail an ester.thanner@roedl.com oder telefonisch unter 0911-9193-3530.