



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 978-3-96117-089-0 (Print)

ISBN 978-3-96117-090-6 (Online)

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.