

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Verzeichnis der Merkhinweise	XVII
Verzeichnis der Bilder	XIX
1 Einführung	1
1.1 Tabellarischer Überblick über das AHO-Heft Nr. 37	2
1.2 Notwendigkeit für ein Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft	4
1.3 Ökonomische Kriterien für das Konfliktmanagement	7
1.3.1 Wirtschaftliche Dimension von Konflikten	7
1.3.2 Verfahrenswahl nach ökonomischen Kriterien	7
1.3.3 Bewertungsmaßstab der Effizienz	8
1.3.3.1 Informationsausgleich der Beteiligten	8
1.3.3.2 Kostenminimierung der Streitleistung	9
1.3.3.3 Absicherung spezifischer Investitionen	9
1.3.3.4 „Waffengleichheit“ der Parteien	10
1.3.3.5 Entscheidungs- und Einigungsqualität	10
1.3.3.6 Minimierung von Auswirkungen auf Dritte	11
2 Konfliktmanagementsysteme	13
2.1 Begriff und Organisation	13
2.1.1 Konfliktmanagementsysteme in Bau- und Immobilienprojekten	13
2.1.2 Organisation des Konfliktmanagements	14
2.2 Bestandteile von Konfliktmanagementsystemen	15
2.2.1 Systemelemente für die Konfliktbewältigung mit externen Beteiligten	15
2.2.1.1 Umfang und Ausgestaltung einer Öffentlichkeitsbeteiligung	15
2.2.1.2 Kommunikationsmaßnahmen während der Bauausführung	17
2.2.1.3 Konflikthanlaufstelle während der Planung, Bauausführung und Nutzung	17
2.2.2 Systemelemente für die Konfliktbewältigung mit internen Beteiligten (vertraglich gebundene Projektbeteiligte i.e.S.)	17
2.2.2.1 Kooperative Projektkultur	17
2.2.2.2 Kooperationsbarometer	18
2.2.2.3 Konflikthanlaufstelle	18
2.2.2.4 Konfliktmanager	18
2.2.2.5 Einzelvertragliche (interne) Eskalationsmechanismen (ohne Beteiligung Dritter)	18
2.2.2.6 Einzelvertragliche (externe) Eskalationsmechanismen (mit Beteiligung Dritter)	18
2.2.2.7 Art des Verfahrens	19

2.2.2.8	Projektbegleitendes Verfahren vs. Ad-hoc-Verfahren	19
2.2.2.9	Streitlöser	19
2.3	Risikomanagement im Konfliktmanagement	20
2.4	Vertragsmanagement als Beitrag zum Konfliktmanagement	24
2.4.1	Vertragsbedarfsanalyse	24
2.4.2	Projektvorbereitung	24
2.4.3	Projektdurchführung	25
2.4.4	Projektabschluss und -nachlauf	25
2.5	Kriterien zur Auswahl, Benennung und Bestellung des Prozessbegleiters bzw. des Streitlösers	26
2.5.1	Vorgehensweise zur Benennung und Bestellung	26
2.5.2	Eignungskriterien	26
2.5.2.1	Fachkunde	26
2.5.2.2	Unabhängigkeit und Allparteilichkeit	27
2.5.2.3	Akzeptanz der Person durch die Konfliktbeteiligten	27
2.5.2.4	Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit	27
2.5.3	Wertungskriterien	27
2.5.3.1	Persönliche Fähigkeit des Prozessbegleiters bzw. der Streitlöser ..	27
2.5.3.2	Verfahrenskonzept	27
2.5.3.3	Vergütung	28
3	Alternative Streitbeilegung bei der Öffentlichkeitsbeteiligung	29
3.1	(Früh-)Indikatoren, anhand derer man Konflikte rechtzeitig erkennen kann	29
3.1.1	Wertewandel in der Öffentlichkeit	30
3.1.2	Akzeptanzmanagement, um präventiv (Früh-)Indikatoren festzustellen, mit denen man Konflikte rechtzeitig erkennen kann	33
3.1.2.1	Akzeptanzbegriff	33
3.1.2.2	Akzeptanzbereitschaft	34
3.1.2.3	Stakeholder- und Akzeptanzanalyse	35
3.1.2.4	Akzeptanzmanagementumsetzung	36
3.2	In der Praxis häufig angewandte Beteiligungsverfahren	38
3.2.1	Ablauf eines Partizipationsprozesses	39
3.2.2	Formelle Beteiligungsverfahren	39
3.2.3	Informelle Beteiligungsverfahren	41
3.2.4	Richtlinien VDI 7000 und 7001 sowie Empfehlungen des Difu ..	41
3.2.5	Veranstaltungsformate	43
3.3	Qualifikationen der Prozessbegleiter	45
3.4	Vertragsvereinbarung zwischen den involvierten Parteien zur Einbeziehung eines Prozessbegleiters	46
3.4.1	Vertragsparteien	47
3.4.2	Präambel	47
3.4.3	Allgemeine Projektbeschreibung	48
3.4.4	Zielsetzung und Gegenstand des Verfahrens	48
3.4.5	Grundsätze des Verfahrens	48
3.4.6	Bestandteile des Vertrages	48
3.4.7	Beteiligte und Vertretungsrecht	48

3.4.8	Prozessbegleiter/Team	49
3.4.9	Aufgaben, Pflichten und Rechte des Prozessbegleiters (ggf. des Teams)	49
3.4.10	Aufgaben, Pflichten und Rechte der Parteien	49
3.4.11	Sitzungen und Tagesordnungen	50
3.4.12	Einrichtung von Arbeitskreisen/Projektgruppen	50
3.4.13	Hinzuziehen bzw. Bestellung von fachkundigen Dritten und Sachverständigen	50
3.4.14	Presse und Öffentlichkeitsarbeit	51
3.4.15	Teilnahme und Ausscheiden von Parteien/Beteiligten	51
3.4.16	Inkrafttreten	51
3.4.17	Beginn/zeitlicher Rahmen und Beendigung des Verfahrens/ Kündigung	51
3.4.18	Dokumentation des Verfahrens	51
3.4.19	Honoraranspruch des Prozessbegleiters, Kosten, Aufwendungen der Parteien	51
3.4.20	Haftung der Parteien und des Prozessbegleiters	52
3.4.21	„Dilatorischer“ Klageverzicht	52
3.4.22	Gerichtsstand, anwendbares Recht, Rangfolge	52
3.4.23	Salvatorische Klausel	52
3.4.24	Form	52
3.5	Vertragsvereinbarung der Parteien mit dem/den Prozessbegleiter(n)	53
3.5.1	Vorbemerkung	53
3.5.2	Vereinbarung zum Verfahren – ein Leitfaden	53
3.5.2.1	Verfahrensleitung	54
3.5.2.2	Aufgaben, Pflichten und Rechte des Prozessbegleiters	54
3.5.2.3	Zeugnisverweigerungsrecht des Prozessbegleiters, seiner Mitarbeiter, fachkundiger Dritter	54
3.5.2.4	Honorar des Prozessbegleiters	54
3.5.2.5	Haftung/Haftungsbegrenzung des Prozessbegleiters	55
3.5.2.6	Kommunikation – Dokumentation	55
3.5.2.7	Kündigung des Vertrages	55
3.5.2.8	Ort des Verfahrens, Verfahrenssprache, Gerichtsstand, anwendbares Recht, Salvatorische Klausel, Form	55
4	Alternative Streitbeilegung bei der Projektabwicklung	57
4.1	Konflikte erkennen, analysieren, strukturieren und bewerten	57
4.1.1	Erkennen von Konflikten	57
4.1.2	Konfliktanalyse	58
4.1.3	Identifizieren des Konflikts/der Konflikte	59
4.1.4	Erfassen der Konfliktbeteiligten	59
4.1.5	Ursachen des Konflikts	59
4.1.6	Einordnen von Konflikten	60
4.1.6.1	Konfliktarten	60
4.1.6.2	Konfliktstufen und -ebenen	62

4.2	Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung und Abwandlungen	62
4.2.1	Die in der deutschen Praxis fünf gängigsten Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung	63
4.2.1.1	Mediation	63
4.2.1.2	Schlichtung	64
4.2.1.3	Adjudikation	64
4.2.1.4	Schiedsgutachten	66
4.2.1.5	Schiedsgericht	66
4.2.1.6	Verfahrensüberblick zur Entscheidungsbefugnis des Streitlösers	67
4.2.2	Weitere Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung	67
4.2.2.1	Moderation	67
4.2.2.2	Partnering	68
4.2.2.3	Interessenorientiertes Verhandeln	68
4.2.2.4	Güterichterverfahren	68
4.2.2.5	Mini-Trial	69
4.2.2.6	Early Neutral Evaluation (Frühe neutrale Bewertung)	69
4.2.2.7	Mock Litigation/Arbitration	69
4.2.2.8	Collaborative Law	70
4.2.2.9	Verfahren nach § 18 Abs. 2 VOB/B	70
4.2.3	Kombinierte Verfahren und Abwandlungen	70
4.2.3.1	Schlichtung nach SOBau	71
4.2.3.2	Mediation-Arbitration (MedArb)	71
4.2.3.3	Abwandlungen des Schiedsverfahrens (Arbitration)	71
4.3	Kriterien für die Auswahl eines geeigneten Verfahrens	72
4.3.1	Kriterien für die Auswahl eines Verfahrens zu Beginn der Zusammenarbeit (Entscheidung unabhängig vom konkreten Konflikt)	72
4.3.1.1	Notwendigkeit der Einbindung Dritter	72
4.3.1.2	Verbindlichkeit	73
4.3.1.3	Vertraulichkeit	73
4.3.1.4	Dauer des Verfahrens	74
4.3.1.5	Kosten des Verfahrens	74
4.3.1.6	Eigenverantwortung der Parteien	75
4.3.1.7	Flexibilität des Verfahrens	75
4.3.2	Zusätzliche Kriterien für die Auswahl eines Verfahrens für einen konkreten Konflikt (abhängig vom konkreten Konflikt)	76
4.3.2.1	Art und Gegenstand des Konflikts	76
4.3.2.2	Eskalationsgrad des Konflikts	76
4.3.2.3	Konfliktbeteiligte	76
4.3.3	Verfahrenswahl an einem konkreten Beispiel	77
4.4	Maßstäbe, Regelungserfordernisse und Merkhinweise zur Ausgestaltung von Verfahrensordnungen	80
4.4.1	Regelungen zum persönlichen und sachlichen Anwendungs- bereich	81
4.4.2	Regelungen zur Auswahl des Streitlösers	82
4.4.2.1	Benennung des Streitlösers	83
4.4.2.2	Verfahren zur Bestellung	84

4.4.3	Regelungen zur Verfahrensorganisation	85
4.4.3.1	Wechselwirkungen mit anderen Verfahren	85
4.4.3.2	Mitwirkung der Parteien	86
4.4.3.3	Befugnisse des Streitlösers	86
4.4.3.4	Vertraulichkeit des Verfahrens	87
4.4.3.5	Rechtliches Gehör	87
4.4.3.6	Zulässigkeit von Teilentscheidungen	88
4.4.4	Regelungen zur Streitentscheidung	88
4.4.4.1	Verfahrens-, Streitlösungs- und Entscheidungsfristen	88
4.4.4.2	Entscheidungsmaßstab und Formanforderungen	90
4.4.4.3	Kostenentscheidung	91
4.4.4.4	Haftung des Streitlösers	92
4.4.5	Regelungen zum Verfahrensabschluss	93
4.4.5.1	Bindungswirkung der Entscheidung	93
4.4.5.2	Stellung von Sicherheiten	94
4.4.5.3	Aufhebung der Streitentscheidung	94
4.4.5.4	Nutzung erhaltener Informationen	95
4.4.5.5	Hemmung der Verjährung	96
4.5	Durchsetzbarkeit von Vereinbarungen und Entscheidungen außergerichtlicher Streitbeilegungsverfahren	96
4.5.1	Mediation	97
4.5.1.1	Klage auf Erfüllung vor einem ordentlichen Gericht	97
4.5.1.2	Protokollierung vor eingerichteter oder anerkannter Gütestelle, § 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO	98
4.5.1.3	Anwaltsvergleich, §§ 794 Abs. 1 Nr. 4b, 796a ff. ZPO	98
4.5.1.4	Notarielle Urkunde, § 794 Abs. 1 Nr. 5 ZPO	98
4.5.1.5	Protokollierung durch ordentliches Gericht oder Schiedsgericht	98
4.5.2	Schlichtung	98
4.5.3	Adjudikation	99
4.5.4	Schiedsgutachten	99
4.5.5	Schiedsgericht	99
4.6	Gebotene Kompetenzen der Streitlöser	100
4.6.1	Fach- und Branchenkenntnisse, bezogen auf die Vertrags- beziehungen der Konfliktparteien und den Konfliktstoff	101
4.6.2	Verfahrenssteuerungs- und Ablaufkompetenzen (Einleitung, Ablauforganisation, Verfahrensgrundsätze, Rahmen- kenntnisse, Ergebnisbehandlung)	102
4.6.3	Methodenkompetenzen der Streitlöser (Handwerkszeug und Spezialkenntnisse)	103
4.6.4	Sozialkompetenzen im Hinblick auf den Umgang mit schwierigen Parteien	104
4.7	Vertragsvereinbarungen zwischen den Parteien (Einbeziehung von Streitlösern)	104
4.7.1	Vorbemerkung	104
4.7.2	Vereinbarung der Parteien zur Einbeziehung eines Streitlösers – ein Leitfadens	105
4.7.2.1	Vertragsparteien	105
4.7.2.2	Präambel	105

4.7.2.3	Allgemeine Projektbeschreibung	105
4.7.2.4	Zielsetzung und Gegenstand des Verfahrens	105
4.7.2.5	Grundsätze des Verfahrens	106
4.7.2.6	Bestandteile des Vertrages	106
4.7.2.7	Beteiligte und Vertretungsrecht	106
4.7.2.8	Anzahl der Streitlöser	106
4.7.2.9	Benennung der/des Streitlöser/s	106
4.7.2.10	Aufgaben, Pflichten und Rechte der Parteien	106
4.7.2.11	„Dilatorischer“ Klageverzicht	107
4.7.2.12	Anwaltsvergleich	107
4.7.2.13	Verfahrenskosten	107
4.7.2.14	Kostenvorschüsse	107
4.7.2.15	Ort des Verfahrens, Gerichtsstand, Verfahrenssprache, anwendbares Recht	107
4.7.2.16	Rangfolgenregelung	107
4.7.2.17	Hemmung der Verjährung	107
4.7.2.18	(Schieds-)Gerichtliches Verfahren	108
4.7.2.19	Beginn/zeitlicher Rahmen und Beendigung des Verfahrens/ Kündigung	108
4.7.2.20	Haftung der Parteien und des Streitlösers	108
4.7.2.21	Salvatorische Klausel und Form	108
4.8	Vertragsvereinbarungen der Parteien mit dem/den Streitlöser/n	108
4.8.1	Vorbemerkung	108
4.8.2	Inhalt der Vereinbarung – ein Leitfaden	109
5	Leistungsbilder	111
5.1	Leistungsbilder Prozessbegleiter und Streitlöser	111
5.1.1	Öffentlichkeitsbeteiligung	111
5.1.2	Projektabwicklung	118
5.1.2.1	Mediation	119
5.1.2.2	Schlichtung	120
5.1.2.3	Adjudikation	121
5.1.2.4	Schiedsgutachten	123
5.1.2.5	Schiedsgericht	124
5.1.3	Abgleich mit dem Leistungsbild Projektsteuerung	125
5.2	Beratungsleistungen der Parteivertreter	125
5.2.1	Öffentlichkeitsbeteiligung	125
5.2.2	Alternative Streitbeilegung im Rahmen der Projektabwicklung ..	127
5.3	Ergänzende Erläuterungen zu den Leistungsbildern	128
5.3.1	Leistungsbilder Prozessbegleiter und Streitlöser	129
5.3.1.1	Öffentlichkeitsbeteiligung	129
5.3.1.2	Projektabwicklung	132
5.3.2	Beratungsleistungen der Parteivertreter	139
5.3.2.1	Öffentlichkeitsbeteiligung	139
5.3.2.2	Projektabwicklung	141

6	Honorare	143
6.1	Honorare für Leistungen der Prozessbegleiter bei der Öffentlichkeitsbeteiligung	143
6.2	Honorare der Streitlöser bei der Projektabwicklung	144
6.3	Begründungen zur Gestaltung der Honorarvereinbarungen	145
6.3.1	Honorarempfehlungen nach SOBau und SL Bau	145
6.3.2	Honorarempfehlungen für DIS-Verfahren	145
6.3.3	Gesetzliche Regelungen des GKG	146
6.3.4	Gesetzliche Regelungen des RVG	146
6.3.5	Gesetzliche Regelungen des JVEG	147
6.3.6	Honorar für Bereithaltung/Grundvergütung	148
6.3.7	Stundensätze aus der Liste der Mediatoren des VdBaum	148
6.3.8	Stundensätze gemäß Fachgruppe öbuv Sachverständige im VBI	148
6.3.9	Stundensätze aus der AHO-Schriftenreihe	148
6.3.10	Honorar nach Streitwert/Gegenstandswert	149
6.3.11	Erfolgshonorar für Streitlöser	149
6.3.12	Nebenkosten	149
6.3.13	Honorarleitklausel nur bei Vertragsdauern von mind. 10 Jahren	150
	Literaturverzeichnis	151
	Gesetze/Verordnungen/weitere Regelwerke	157
	Abkürzungsverzeichnis	159
	Glossar	163
	Stichwortverzeichnis	187