

Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch Streitparteien im Bauwesen

Forschungsbericht

PROF. DR. SHERVIN HAGSHENO

ANA SCHILLING MIGUEL

KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE (KIT)
INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE UND MANAGEMENT IM BAUBETRIEB (TMB)

Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch Streitparteien im Bauwesen

Projektbearbeitung:

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Shervin Haghsheno

Ana Schilling Miguel, M.Sc.

Forschungsstelle:

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Institut für Technologie und Management im Baubetrieb (TMB)
Fachgebiet Baubetrieb und Bauprozessmanagement
Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Shervin Haghsheno
Am Fasanengarten
76131 Karlsruhe

Gefördert von:

DGA-Bau Deutsche Gesellschaft für Außergerichtliche Streitbeilegung
in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.
Heidelfalterweg 12
12683 Berlin

Zitiervorschlag:

Haghsheno und Schilling Miguel (2018): Forschungsbericht zur Studie „Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch Streitparteien im Bauwesen“, Institut für Technologie und Management im Baubetrieb (TMB) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

ISBN: 978-3-00-060963-3

Ebenfalls veröffentlicht in der Schriftenreihe der DGA-Bau:
ISBN: 978-3-9817834-4-5

Alle Rechte vorbehalten.

Karlsruhe, Oktober 2018

Danksagung

Zum Gelingen des Forschungsvorhabens, dessen Ergebnisse mit diesem Forschungsbericht nunmehr vorliegen, haben eine Reihe von Personen und Organisationen beigetragen. Für deren Unterstützung sprechen die Verfasser an dieser Stelle ihren außerordentlichen Dank aus.

Wir danken der Deutschen Gesellschaft für Außergerichtliche Streitbeilegung in der Bau- und Immobilienwirtschaft (DGA-Bau) als Auslober und Förderer für die Initiierung und Finanzierung des Forschungsvorhabens. Besonderen Dank möchten wir für das große Engagement des Vorsitzenden der DGA-Bau, Herrn Professor Dr. Claus Jürgen Diederichs, zum Ausdruck bringen. Herr Professor Diederichs hat das Projekt auf Seiten des Auslobers als Prozessverantwortlicher mit großem persönlichen Einsatz geleitet und stand den Verfassern stets für fachlichen Austausch zur Verfügung.

Wir bedanken uns bei folgenden Mitgliedern des Forschungsbeirats, die mit vielen wertvollen Anregungen sowie fachlichen und methodischen Hinweisen während der Durchführung des Projektes das Forschungsteam begleiteten und unterstützten:

Herr Dr. Wolfgang Bayer
Herr Burchard von Behr
Herr Prof. Dr. Claus Jürgen Diederichs
Herr Prof. Dr. Reinhard Greger
Herr Dr. Rainer Schofer

Ein besonderer Dank gilt allen Interviewpartnern, die für dieses Forschungsvorhaben als Gesprächspartner zur Verfügung standen. Sie haben ganz maßgeblich zu den in diesem Forschungsbericht zusammengefassten Erkenntnissen beigetragen. Durch ihre Offenheit und ihre Bereitschaft, in den Interviews persönliche Erfahrungen sowie Erfahrungen aus ihrer jeweiligen Organisation mit den Verfassern zu teilen, erhielten die Verfasser wichtige Einblicke in die Praxis und bedeutende Hinweise auf die Motivation der Akteure im Bauwesen für ihre Entscheidungen und Vorgehensweisen zur Konfliktlösung.

Zuletzt bedanken wir uns bei allen, die zur Finanzierung dieses Forschungsvorhabens beigetragen haben. Es sind dies die Mitglieder der DGA-Bau sowie die auf der folgenden Seite genannten Unterstützer des Forschungsvorhabens, die durch ihre Mitgliedsbeiträge bzw. Spenden dessen Durchführung ermöglichten.

Prof. Dr. Shervin Haghsheno

Ana Miguel Schilling, M.Sc.

Unterstützer des Forschungsvorhabens

Folgende Personen und Organisationen haben mit Spenden zur Finanzierung des Forschungsvorhabens beigetragen¹:

ARNECKE SIBETH DABELSTEIN, Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB,
RA Dr. jur. Christian Felix Fischer, München

Arup Deutschland GmbH, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Jörg Obergfell, Frankfurt am Main

ASPHALTA Ingenieurgesellschaft für Verkehrsbau mbH, Dipl.-Geol. Gerald Müller, Falkensee

ASSMANN BERATEN + PLANEN AG,

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. MA (real estate) Christian Zumwinkel, Hamburg

Behr, Burchard von, VRiLG a. D., München

Bötzkes, Frank A., Dipl.-Wirtsch.-Ing., Baubetriebliches Ingenieurbüro Bötzes (BIB), Braunschweig

BWI Bartel Wotschke Ingenieure GmbH, Braunschweig

Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V., Berlin

Diederichs, Claus Jürgen, Univ.-Prof. Dr.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., DSB + IQ-Bau GbR,

Diederichs . Peine Sachverständige Bau, Eichenau

edr software GmbH, Dipl.-Ing., Dipl.-Jur. Frank Eckel, München

GSK STOCKMANN Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB,

RAin Dr.jur. Oda Wedemeyer, Berlin

Höcker Project Managers GmbH, Prof. Dr.-Ing. Thomas Höcker, Bochum

Horsch Oberhauser Rechtsanwälte PartG mbB, RA Rainer Horsch, München

Kaiser Baucontrol Ingenieurgesellschaft mbH, Prof. Dr.-Ing. Ullrich Bauch, Dresden

MCE-Consult AG, Dipl. Betriebswirt (VWA) Michael C. Eichner, Essen

Peine, Michael, Dipl.-Ing., DSB + IQ-Bau GbR, Diederichs . Peine Sachverständige Bau, Berlin

Pillich, Hans-Joachim, Dipl.-Ing. Architekt, Recklinghausen

Schneider, Werner, Dipl.-Ing., DU Diederichs + Partner GmbH, Wuppertal

Schofer, Rainer, Dr.-Ing., Sachverständigenbüro, Berlin

Schulze-Hagen, Alfons, RA Dr. jur., Schulze-Hagen | Horschitz | Hauser Rechtsanwälte, Mannheim

Wohnungsbaugenossenschaft "Neues Berlin", Berlin

Werth, Robert, Dipl.-Ing., werth-consult, Essen

und darüber hinaus alle Mitglieder der DGA-Bau durch ihre Mitgliedsbeiträge

¹ Nennung in alphabetischer Reihenfolge

Inhalt

Danksagung	2
Unterstützer des Forschungsvorhabens	3
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
1. Einleitung	7
2. Anlass und Zielsetzung	9
2.1 Status Quo der Streitbeilegungspraxis.....	9
2.2 Forschungsziele	11
2.3 Forschungsfragen	12
3. Methodisches Vorgehen	13
3.1 Übersicht.....	13
3.2 Vorstudie.....	15
3.3 Interviews.....	15
3.3.1 Entwicklung des Interviewleitfadens	15
3.3.2 Auswahl der Interviewpartner	16
3.3.3 Durchführung der Interviews.....	19
3.4 Auswertung	20
3.5 Systematisierung von Ursachen und Maßnahmen	20
4. Ursachenanalyse	22
4.1 Übersicht.....	22
4.2 Kategorie A – Fehlende Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich ADR-Verfahren.....	22
4.2.1 Unwissenheit	22
4.2.2 Unerfahrenheit	24
4.2.3 Negative Erfahrung mit ADR-Verfahren.....	25
4.3 Kategorie B – Fehlende Kompetenzen und kulturelle Aspekte im Umgang mit Konflikten	25
4.3.1 Mangel an Kompetenzen im Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement).....	25
4.3.2 Ausgeprägtes Positions- und Anspruchsdenken.....	26
4.3.3 Persönliche Motive und Verhaltensmuster	27
4.3.4 Taktieren innerhalb der Konflikte	28
4.3.5 Besonderheiten im Hinblick auf die Kultur im Bauwesen.....	29
4.4 Kategorie C - Systemische Widerstände aus der Organisation der Konfliktparteien.....	30
4.4.1 Innerbetriebliche Strukturen und Prozesse in den Organisationen der Konfliktparteien	30
4.4.2 Eigene Position und Ansehen innerhalb der Organisation	31
4.4.3 Rolle der internen Rechtsberater	31
4.4.4 Besonderheiten im Zusammenhang mit der öffentlichen Hand	32

4.5 Kategorie D - Systemische Widerstände aus der spezifischen Konfliktsituation	33
4.5.1 Vielzahl an Konfliktbeteiligten	33
4.5.2 Beteiligung von Versicherungen	33
4.6 Kategorie E - Rolle der externen Berater	35
4.6.1 Ökonomische Anreize für externe Rechtsberater	35
4.6.2 Juristische Ausbildung.....	37
4.6.3 Zu späte Einbindung durch die Parteien	38
4.7 Kategorie F - Verfahrensspezifische Ursachen – ADR-Verfahren.....	39
4.7.1 Verfahrensimmanente Nachteile von ADR-Verfahren	39
4.7.2 Rolle der Streitlöser	40
4.7.3 Besonderheiten im Zusammenhang mit konsensualen Verfahren	41
4.7.4 Besonderheiten im Zusammenhang mit kontradiktorischen Verfahren	43
4.8 Kategorie G - Verfahrensspezifische Ursachen – Gerichtsverfahren	44
4.8.1 Verfahrensimmanente Vorteile von Gerichtsverfahren	44
4.8.2 Einsatz als taktisches Mittel	44
4.8.3 Hohe Autorität der Gerichte	46
4.9 Fazit der Ursachenanalyse	46
5. Maßnahmen und Handlungsempfehlungen	48
5.1 Übersicht.....	48
5.2 Handlungsfeld 1 – Information und Kommunikation	49
5.3 Handlungsfeld 2 – Ausbildung und Weiterbildung	50
5.3.1 Maßnahmen in der Ausbildung.....	50
5.3.2 Maßnahmen in der Weiterbildung	51
5.4 Handlungsfeld 3 – ADR-verfahrensspezifische Maßnahmen	52
5.5 Handlungsfeld 4 – Maßnahmen in der Organisation der Streitparteien	53
5.6 Handlungsfeld 5 – Regulatorische Maßnahmen zur Förderung von ADR-Verfahren	54
5.6.1 Maßnahmen bzgl. der Vergütungsregelung von Rechtsanwälten	54
5.6.2 Einbettung von ADR-Verfahren in das bestehende Rechtssystem	55
5.6.3 Maßnahmen im Zusammenhang mit Verfahrenskosten	56
5.7 Handlungsempfehlungen.....	57
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	62
Literaturverzeichnis	66

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1 Übersicht zum methodischen Vorgehen
- Abbildung 2 Verteilung der Interviewpartner nach Beteiligtegruppe
- Abbildung 3 Systematisierung der Ursachen nach Ursachenkategorien
- Abbildung 4 Widerstandskräfte bei der Wahl von ADR-Verfahren
- Abbildung 5 Systematisierung der Maßnahmen nach Handlungsfeldern
- Abbildung 6 Kräfteverhältnis bei der Verfahrenswahl

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1 Übersicht der Interviewpartner
- Tabelle 2 Handlungsfeld 1 – Information und Kommunikation
- Tabelle 3 Handlungsfeld 2 – Ausbildung und Weiterbildung
- Tabelle 4 Handlungsfeld 3 – ADR-verfahrensspezifische Maßnahmen
- Tabelle 5 Handlungsfeld 4 – Maßnahmen in den Organisationen der Streitparteien
- Tabelle 6 Handlungsfeld 5 – Regulatorische Maßnahmen zur Förderung von ADR-Verfahren

1. Einleitung

Die Planung und Ausführung von Bauvorhaben weist i.d.R. eine hohe technische und organisatorische Komplexität auf. Dies liegt an der Neuartigkeit der zu bewältigenden Aufgabe, an zahlreichen Schnittstellen zwischen einzelnen Gewerken, an der dynamischen Entwicklung der Projektziele und Umweltbedingungen und an vielen weiteren Faktoren. Mit dieser hohen Komplexität ist ein hohes Konfliktpotential verbunden. Aufgrund mangelnder Sensibilität für Konfliktprävention und Konfliktmanagement bei den Beteiligten können unterschiedliche Auffassungen schnell eskalieren. Ist ein Streit nicht auf dem Verhandlungsweg beizulegen, treten die Parteien oftmals unmittelbar an staatliche Gerichte heran.

Hohe Komplexität von Bauprojekten

Neben der Möglichkeit einen Konflikt gerichtlich auszutragen, gibt es jedoch auch zahlreiche andere Streitbeilegungsverfahren. Unter dem englischen Begriff *Alternative Dispute Resolution* (ADR) werden alle Verfahren der Streitbeilegung zusammengefasst, die ohne den Einsatz staatlicher Gerichte eine Lösung von Konflikten anstreben. Diese Verfahren werden im Folgenden als ADR-Verfahren bezeichnet. Die wichtigsten ADR-Verfahren für das Bauwesen sind die Mediation, die Schlichtung, die Adjudikation, das Schiedsgutachten sowie das Schiedsgerichtsverfahren.

„Alternative Dispute Resolution“: ADR-Verfahren als Alternative zum Gericht

Mediation, Schlichtung, Adjudikation, Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsverfahren als wesentliche ADR-Verfahren im Bauwesen

Zwar werden die potentiellen Vorteile von ADR-Verfahren hinsichtlich der Kosten, der Dauer und auch der Auswirkungen auf die weitere Geschäftsbeziehung von vielen erkannt, in der Praxis bleibt die Anzahl der Anwendungen dieser Verfahren jedoch deutlich unterhalb der Erwartungen. Aus diesem Grund hat die Deutsche Gesellschaft für Außergerichtliche Streitbeilegung im Bauwesen (DGA-Bau) in Zusammenarbeit mit dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT) das Forschungsprojekt „Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch die Streitparteien im Bauwesen“ durchgeführt, dessen Ergebnisse im vorliegenden Bericht zusammengefasst werden.

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, die Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren im Zuge der Wahl der Streitbeilegungsart zu untersuchen und darauf aufbauend mögliche Maßnahmen zur Beseitigung von Anwendungshemmnissen von ADR-Verfahren zu erarbeiten.

Ziel des Forschungsvorhabens

Das Forschungsvorhaben befasst sich mit Konflikten im Bauwesen. Betrachtet werden hierbei Konflikte, die in der Planungs-, Ausführungs- oder Gewährleistungsphase von Bauprojekten entstehen. Diese

Abgrenzung „Baukonflikte“

können auch als „Baukonflikte“ bezeichnet werden. Diese Abgrenzung ist im Rahmen des Forschungsprojektes erforderlich, um eine zielgerichtete Untersuchung zu ermöglichen und um eine Abgrenzung von weiteren Konflikten in Verbindung mit Bauwerken vornehmen zu können.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Titel des Forschungsvorhabens im Laufe der Bearbeitung geändert wurde. Der ursprüngliche Titel bei der Auslobung des Vorhabens lautete „Motive der Streitparteien in Bausachen zur Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung“. Im Zuge der Durchführung des Forschungsvorhabens stellte sich zunehmend heraus, dass es sich in der Praxis bei Wahl der Streitbeilegungsart nicht immer um eine Entscheidung nach Abschluss eines bewussten Abwägungsprozesses handelt, was jedoch der Begriff *Motiv* suggerieren könnte. Daher wurde im neuen Titel des Forschungsvorhabens der Begriff *Ursachen* gewählt, um die Aufgabenstellung neutraler zu formulieren.

2. Anlass und Zielsetzung

2.1 Status Quo der Streitbeilegungspraxis

Die Gründe für das hohe Konfliktpotential von Bauvorhaben sind sehr vielschichtig. Innerhalb der Projekte ist eine Vielzahl von Personen und Unternehmen beteiligt, die in vielen Fällen erstmals zusammenarbeiten und zudem sehr unterschiedliche Interessen verfolgen. Gleichzeitig erfordert die hohe technische und organisatorische Komplexität der Projekte jedoch von den Beteiligten interdisziplinäres Denken und Arbeiten. Es werden hohe Anforderungen an die Kommunikation zwischen den Beteiligten gestellt, die häufig nicht erfüllt werden.

Hohes Konfliktpotential von Bauvorhaben

Ein starker Wettbewerbsdruck unter Planungs- und Bauunternehmen sowie gestiegene Bauherrenanforderungen führen zu einem hohen Kosten- und Zeitdruck. Jede Störung oder Verzögerung innerhalb des komplexen Bauablaufs kann hohe Folgekosten nach sich ziehen. Der Druck auf die Projektbeteiligten ist immens.

Starker Wettbewerbsdruck

Basierend auf diesen Umständen können im Laufe eines Bauvorhabens immer wieder Konflikte entstehen. Da Konfliktprävention und Konfliktmanagement nicht im Fokus der Beteiligten stehen, können unterschiedliche Auffassungen schnell eskalieren und sich zu Konflikten mit verhärteten Fronten entwickeln. Ist der Streit nicht auf dem Verhandlungsweg beizulegen, treten die Parteien oftmals unmittelbar an staatliche Gerichte heran. Auf Datenbasis des Statistischen Bundesamts lässt sich beispielhaft für das Jahr 2014 die Zahl der erledigten Verfahren, die Baukonflikte zum Gegenstand hatten, mit über 70.000 abschätzen (vgl. HAGSHENO ET AL. 2016).

Über 70.000 erledigte Gerichtsverfahren pro Jahr Bausachen

Gerichtliche Auseinandersetzungen weisen jedoch wesentliche Nachteile auf. Neben hohen Kosten und langen Verfahrensdauern ist der Ausgang der Gerichtsverfahren oftmals ungewiss. Lediglich ein Viertel aller Verfahren enden mit einem streitigen Urteil (vgl. HAGSHENO ET AL. 2016, S.18). Aus Sicht des jeweiligen Klägers ist dies ein unbefriedigender Sachverhalt, da es sich bei einem streitigen Urteil genau um jene Erledigungsart handelt, die er mit dem Aufsuchen des Gerichts i.d.R. anstrebt. Außerdem stößt das deutsche Rechtssystem nach BOCK-WEHR (2016) bei komplexen Bausachprozessen, bei denen es oftmals nicht nur um rechtliche, sondern häufig auch um technische Fragestellungen geht, an seine Grenzen. Aus diesem Grund sei die Anwendung von ADR-Verfahren zu fördern (vgl. BOCK-WEHR 2016).

Lediglich 25% aller Gerichtsverfahren enden mit einem streitigen Urteil

Obwohl die Nachteile von Gerichtsverfahren in der Praxis erkannt werden, sind sie nach den autonomen Verhandlungen durch die

Parteien immer noch das am häufigsten angewandte Streitbeilegungsverfahren (vgl. PWC STUDIE 2005, S.7). Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC) in Zusammenarbeit mit der EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER) im Jahr 2005 und stellt darüber hinaus fest, dass ADR-Verfahren, die von der Mehrheit der Befragten aus der Studie als vorteilhaft wahrgenommen werden, sehr viel weniger zum Einsatz kommen. Die PWC-STUDIE deckt somit eine Diskrepanz zwischen der Bewertung der Streitbeilegungsverfahren und der tatsächlichen Nutzungsintensität in der Praxis auf (vgl. PWC STUDIE 2005, S.9). Dieses Phänomen konnte im Rahmen einer anderen Studie von HAGSHENO UND KABEN (2005), deren Fokus Konflikte im Bauwesen waren, auch für die Bauwirtschaft bestätigt werden.

Diskrepanz zwischen Bewertung von Streitbeilegungsverfahren und tatsächlicher Nutzung

Dass die Anwendung von ADR-Verfahren nach wie vor weit unter ihren Möglichkeiten bleibt, deckt auch eine weitere Studie von HAGSHENO ET AL. aus dem Jahr 2016 auf und schätzt die Zahl der Fälle, die im Bauwesen mit ADR-Verfahren bearbeitet werden, für die Jahre 2014 und 2015 mit jährlich ca. 1.750 ab. Zugleich wurde in der Studie eine potenzielle Nachfrage nach ADR-Verfahren für Baukonflikte von ca. 31.000 Fällen pro Jahr ermittelt. (vgl. HAGSHENO ET AL. 2016, S.19f)

Anzahl der ADR-Fälle: ca. 1.750 pro Jahr

Eine PwC-Studie aus dem Jahr 2016 betrachtet die Entwicklung des Konfliktmanagements über alle Branchen hinweg und stellt fest, dass eine erhoffte ADR-Revolution bis dato ausgeblieben ist (vgl. PWC STUDIE 2016, S.81f). Jedoch sei eine kontinuierliche Steigerung der Anwendungsfälle zu erkennen, sodass man von einer ADR-Evolution sprechen könne. Dies sei zwar weniger spektakulär, nach Auffassung von PwC jedoch nachhaltiger.

Keine ADR-Revolution, sondern ADR-Evolution

Insbesondere bei öffentlichen Auftraggebern ist die Streitbeilegung mit Hilfe eines ADR-Verfahrens die Ausnahme (vgl. HAMMACHER 2015). Dabei findet die außergerichtliche Konfliktlösung immer mehr Einkehr in deutsche Gesetze und Verordnungen. In den „Allgemeinen Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen“ (VOB TEIL B), die verpflichtend für Bauverträge der öffentlichen Hand anzuwenden sind, wird in §18 Nr.3 auf die Möglichkeit der Anwendung von *Verfahren zur Streitbeilegung* verwiesen. Es handelt sich hierbei jedoch lediglich um eine „Kann“-Vorschrift, die in der Praxis nur sehr selten eine Wirkung entfaltet. Als Erklärung für die zögerliche Anwendung seitens der öffentlichen Auftraggeber werden häufig Verwaltungsvorschriften und gesetzliche Bestimmungen des Haushaltsrechts angeführt. Nach LIEPELT (2016) stehen diese jedoch in keinem Widerspruch zu einer möglichen Anwendung von ADR-Verfahren. Es fehle bislang lediglich an Erfahrung mit diesen Verfahren. Beispielsweise wird auch das 10. Buch der

Zögerliche Anwendung bei öffentlichen Auftraggebern

„Kann“-Vorschrift in der VOB

Zivilprozessordnung von WOLFF (2016) als sehr „schiedsfreundlich“ beschrieben.

Da die Fronten bei einem bestehenden Streit meist schon verhärtet sind, ist es von Vorteil, wenn sich die Parteien bereits im Vorfeld auf die Anwendung außergerichtlicher Konfliktlösung einigen. PROF. DR. GREGER, ehemaliger Richter am BGH, sieht die Wirksamkeit von ADR-Vereinbarungen in AGBs und Standardverträgen nicht verletzt und empfiehlt diese Vereinbarungen sogar dringend (vgl. GREGER 2016).

Wirksamkeit von ADR-Vereinbarungen in AGBs und Standardverträgen

Mit dem zögerlichen Einsatz von ADR-Verfahren in der Wirtschaft beschäftigt sich auch eine Studie von PwC aus dem Jahr 2007. Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden dabei 17 Interviews mit Unternehmensvertretern verschiedener Branchen geführt. Das Ergebnis sind fünf Hypothesenkategorien (vgl. PwC STUDIE 2007, S.11ff), die nachfolgend genannt sind:

- Praxislücke
- Theorielücke
- Fehlender Leidensdruck
- Systemwiderstände
- Optimierungsbedürftiges Prozessmanagement

Eine vergleichbare Studie, die sich mit den Gründen der zögerlichen Anwendung von ADR-Verfahren und der Bevorzugung von Gerichtsverfahren im Bauwesen beschäftigt, fehlt jedoch bislang.

2.2 Forschungsziele

Vor dem Hintergrund der zuvor genannten empirischen Befunde stellt sich die Frage, warum zwischen der tatsächlichen Haltung der Befragten gegenüber ADR-Verfahren und der Praxis der Streitbeilegung in Form der überwiegenden Nutzung von Gerichtsverfahren eine große Diskrepanz vorliegt und warum die Anwendung von ADR-Verfahren in der Praxis bislang noch deutlich unterhalb der Erwartungen zurückbleibt.

Das Ziel des Forschungsprojekts ist es daher, die Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber ADR-Verfahren zu untersuchen und auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse effiziente Maßnahmen zur Beseitigung der Anwendungshemmnisse von ADR-Verfahren zu erarbeiten.

2.3 Forschungsfragen

Aus den Forschungszielen ergeben sich folgende Fragestellungen, die im Rahmen des Forschungsprojektes untersucht werden:

- Welche Ursachen liegen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung zugrunde?
- Welche Maßnahmen können einen Beitrag dazu leisten, die identifizierten Anwendungshemmnisse abzubauen?

Nachfolgend wird das methodische Vorgehen zur Beantwortung der formulierten Forschungsfragen beschrieben.

3. Methodisches Vorgehen

3.1 Übersicht

Abbildung 1 stellt das methodische Vorgehen im Rahmen des Forschungsvorhabens in einer Übersicht dar und zeigt die Einzelschritte auf.

Im Rahmen einer Vorstudie erfolgte zunächst eine Literaturlauswertung, um den Stand der Forschung zu erfassen. Hieraus wurden Thesenkategorien zu möglichen Ursachen und Maßnahmen gemäß den genannten Forschungsfragen entwickelt, die der Strukturierung eines Leitfadens für Interviews dienten.

Im nächsten Schritt wurden geeignete Interviewpartner ausgewählt, um mit ihnen im Rahmen von offenen Gesprächen mögliche Ursachen (U) und Maßnahmen (M) zu identifizieren und zu diskutieren.

Nach Beendigung der Interviewreihe folgte die Auswertung. Hierbei wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse die Erkenntnisse aus den Interviews und der vorangegangenen Literaturstudie aufbereitet und analysiert. Im letzten Schritt erfolgte auf Basis der Ergebnisse der Interviews eine Systematisierung der identifizierten Ursachen zur Bevorzugung von Gerichtsverfahren und der Maßnahmen zur Beseitigung dieser Ursachen. Das Ergebnis sind sieben Ursachenkategorien zur Gruppierung der identifizierten Ursachen und fünf Handlungsfelder zur Kategorisierung der identifizierten Maßnahmen. Aus den identifizierten Maßnahmen wurden ferner Handlungsempfehlungen an verschiedene Beteiligte abgeleitet.

Die beschriebenen Einzelschritte im Rahmen des methodischen Vorgehens werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

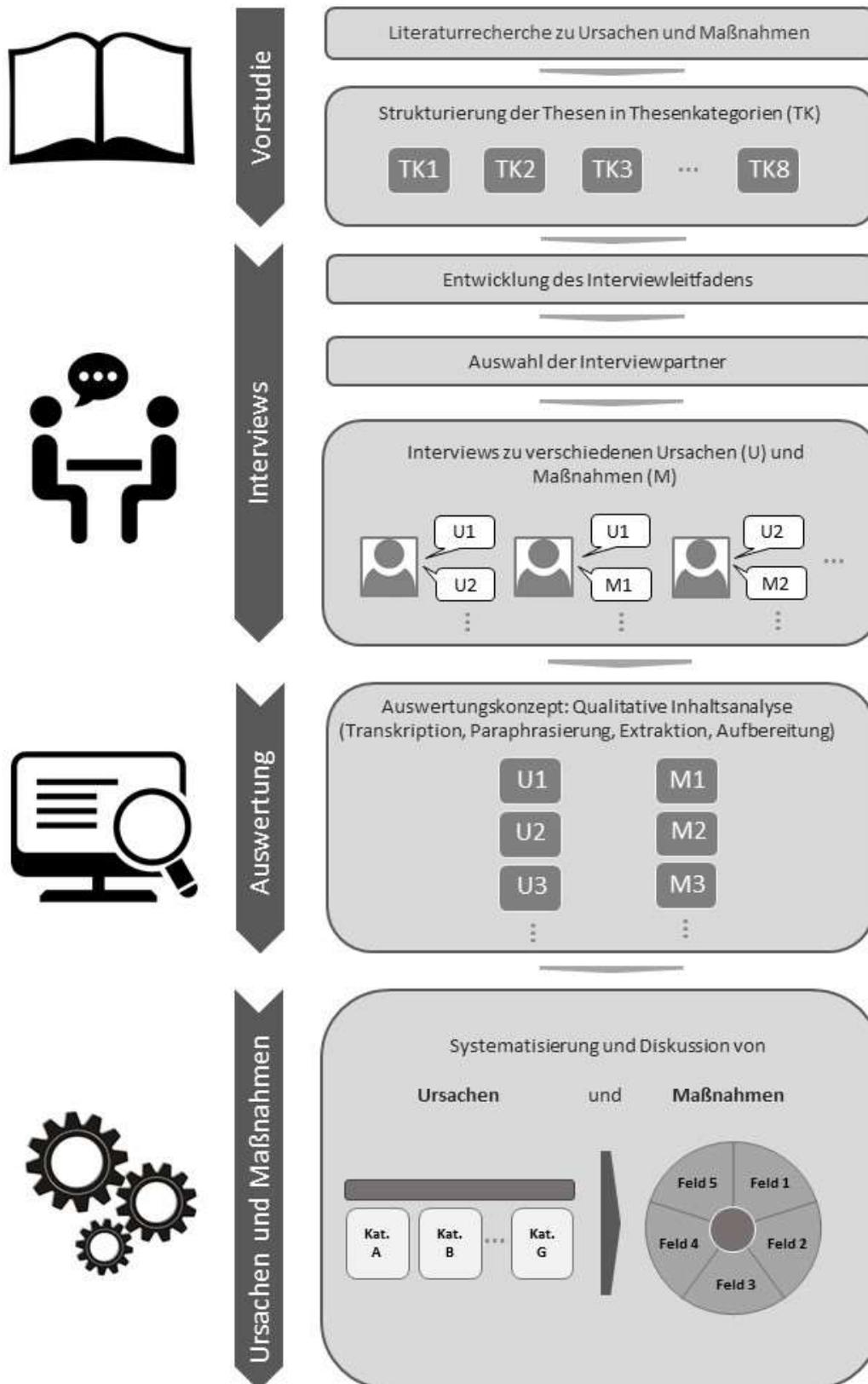


Abbildung 1 Übersicht zum methodischen Vorgehen

3.2 Vorstudie

Zur Vorbereitung auf die Interviews und für die spätere Diskussion der Ergebnisse erfolgte im Rahmen einer Vorstudie eine systematische Untersuchung der Literatur, um den Stand der Forschung zu erfassen und Thesen zu möglichen Ursachen und Maßnahmen zur Beseitigung von Anwendungshemmnissen zu identifizieren. Die in der Literatur identifizierten Thesen wurden gesammelt und in einem weiteren Schritt einer Kategorisierung unterzogen.

Das Ergebnis der Literaturstudie waren die folgenden acht Thesenkategorien:

- A] Thesen, die das eigene Unternehmen / die eigene Organisation betreffen
- B] Thesen, die das „gegnerische“ Unternehmen / die „gegnerische“ Organisation betreffen
- C] Thesen, die die eigenen externen Berater betreffen
- D] Thesen, die die „gegnerischen“ externen Berater betreffen
- E] Thesen im Zusammenhang mit der Rolle der Versicherungen
- F] Thesen, welche die eigene Person (als Entscheider) betreffen
- G] Thesen im Zusammenhang mit den Besonderheiten von ADR-Verfahren
- H] Thesen im Zusammenhang mit den Besonderheiten von Gerichtsverfahren

Diese Kategorisierung wurde als Grundlage für den Leitfaden für die Gespräche mit den Interviewpartnern verwendet.

3.3 Interviews

3.3.1 Entwicklung des Interviewleitfadens

Die Interviews wurden in Form von offenen Gesprächen zu möglichen Ursachen und Maßnahmen durchgeführt. Zur Unterstützung und Strukturierung dieser Gespräche wurde ein Interviewleitfaden entwickelt.

*Leitfadengestützte Interviews
mit offener Gesprächsführung*

Leitfadengestützte Interviews zählen zu den qualitativen Forschungsmethoden und eignen sich besonders, wenn im Rahmen einer Befragung eine große Offenheit zu einem Thema gefordert ist.

Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Vorstellungen, Interessen und Gefühle der Befragungsperson analysiert werden sollen. In einer ruhigen und entspannten Gesprächsatmosphäre dient der Leitfaden als Orientierung für die Gesprächsführung. Dabei soll er den Gesprächsfluss anregen und nicht einengen. Er ist nicht als Fragebogen zu verstehen, der abgearbeitet werden muss und so den Gesprächsverlauf im Vorhinein festlegt. Die Reihenfolge der besprochenen Themenblöcke und auch die Tiefe der Diskussion richten sich nach der Denkstruktur des Befragten und können daher stets variieren. (vgl. MAROTZKI 2006, S.114)

Inhalt des Leitfadens war das im Rahmen der Vorstudie entwickelte Kategoriensystem (siehe Kapitel 3.2). Dabei beinhalteten die einzelnen Kategorien eine schlagwortartige Auflistung der zuvor aus der Literatur identifizierten Thesen zu möglichen Ursachen und Maßnahmen.

Da innerhalb der Gespräche nicht zwingend alle zuvor identifizierten Thesen diskutiert werden mussten, wurde für alle Interviews derselbe Leitfaden verwendet. Je nach Interviewpartner unterschieden sich jedoch die Themenblöcke, die schwerpunktmäßig diskutiert wurden.

3.3.2 Auswahl der Interviewpartner

Grundsätzlich waren zwei Aspekte bei der Auswahl von Interviewpartnern zu beachten (vgl. KORNMEIER 2007, S.158):

Bei der ausgewählten Erhebungsart handelt es sich nicht um eine quantitative, sondern um eine qualitative Studie. Die gewonnenen Erkenntnisse sind daher nicht repräsentativ, sondern ergeben sich aus der inhaltlichen Analyse der Aussagen der Befragten. Um jedoch ein möglichst breites Meinungsbild über einen Sachverhalt zu erhalten, ist es wichtig, die Interviewpartner so auszuwählen, dass die Thematik von möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven aus beleuchtet werden kann. Im Rahmen der Studie wurde entschieden, mindestens zwei Vertreter aus verschiedenen Beteiligengruppen im Bauwesen zu befragen. Dabei wurden die folgenden Beteiligengruppen identifiziert:

Qualitative Studie mit Gesprächspartnern aus verschiedenen Beteiligengruppen

- Öffentliche Bauherren
- Gewerbliche Bauherren
- Bauunternehmen
- Planungsunternehmen
- Beratende Rechtsanwälte
- Versicherungsgesellschaften

Private Bauherren, die für den eigenen Bedarf bauen und nicht gewerblich tätig sind, werden im Rahmen dieser Studie nicht befragt.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Auswahl der Interviewpartner auch über die Art und Qualität der Informationen, die aus den Interviews gewonnen werden, entscheidet. Es muss daher sichergestellt werden, dass die Befragungspersonen im Hinblick auf den zu untersuchenden Sachverhalt über ausreichende Kenntnisse und Erfahrung verfügen. Im Rahmen der Studie wurde daher entschieden, Entscheidungsträger aus den jeweiligen Beteiligengruppen zu befragen, die den Entscheidungsprozess im Zusammenhang mit der Auswahl von Streitbeilegungsverfahren beurteilen können. Um sicherzustellen, dass die jeweiligen Interviewpartner über ausreichend Erfahrung verfügen, wurde für die Teilnahme an der Interviewreihe die Bedingung aufgestellt, dass die Interviewpartner seit 2010 an mindestens fünf Gerichtsverfahren beteiligt gewesen sein mussten. Diese Bedingung sollte gewährleisten, dass die Interviewpartner über konkrete Fälle, in denen das Gerichtsverfahren als Streitbeilegungsverfahren ausgewählt wurde, und die Ursachen hierfür reflektieren konnten. Die Erfahrung mit ADR-Verfahren war jedoch keine Bedingung für die Teilnahme an der Studie.

*Teilnahmebedingung für Interviewpartner:
Mindestens fünf
Gerichtsverfahren seit 2010*

Insgesamt wurden 19 Interviewpartner identifiziert, die in 16 Interviews befragt wurden. Das Spektrum der Erfahrungen mit ADR-Verfahren reichte dabei von wenig Erfahrung mit einzelnen ADR-Verfahrensarten bis hin zu jahrelanger Erfahrung in allen fünf betrachteten ADR-Verfahrensarten. Dabei waren unter den Befragungspersonen sowohl Befürworter als auch Skeptiker im Hinblick auf ADR-Verfahren vertreten. Abbildung 2 stellt die Verteilung der Interviewpartner über die verschiedenen Beteiligengruppen dar.

*16 Interviews mit 19
Interviewpartnern*



Abbildung 2 Verteilung der Interviewpartner nach Beteiligengruppen

Wie zu erkennen ist, wurde das ursprüngliche Ziel, in jeder Beteiligengruppe mindestens zwei Interviewpartner zu befragen, erreicht und i.d.R. übertroffen. Zu beachten ist, dass bei den Gesprächen auch die Unternehmen in einigen Fällen durch Juristen vertreten wurden. Da für die Zuordnung jedoch die Beteiligtenrolle im Konflikt ausschlaggebend war, wurden sie als Unternehmensvertreter nicht der Gruppe der „beratenden Rechtsanwälte“ zugeordnet.

Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die 19 Interviewpartner. Neben der Zuordnung zur jeweiligen Beteiligengruppe sind die Funktion, die die jeweilige Person im Unternehmen einnimmt, sowie eine Angabe zum Alter enthalten.

Tabelle 1 Übersicht der Interviewpartner

Beteiligengruppe	Funktion	Altersgruppe
Öffentliche Bauherren	Abteilungsleitung Facility Management	50 bis 60 Jahre
Öffentliche Bauherren	Leitung Rechtsabteilung	40 bis 50 Jahre
Öffentliche Bauherren	Unternehmensjurist, Sachbearbeitung Bau- und Immobilienrecht	unter 40 Jahre
Öffentliche Bauherren	Interne Rechtsabteilung, Abteilungsleitung Infrastruktur und Immobilien	50 bis 60 Jahre
Gewerbliche Bauherren	Unternehmensjurist	unter 40 Jahre
Gewerbliche Bauherren	Unternehmensjurist	unter 40 Jahre
Gewerbliche Bauherren	Geschäftsführung	40 bis 50 Jahre
Bauunternehmen	Niederlassungsleitung	50 bis 60 Jahre
Bauunternehmen	Kaufmännische Direktionsleitung	40 bis 50 Jahre
Planungsunternehmen	Geschäftsführung	50 bis 60 Jahre
Planungsunternehmen	Leitung Rechtsabteilung	40 bis 50 Jahre
Planungsunternehmen	Unternehmensjurist	50 bis 60 Jahre
Beratende Rechtsanwälte	Geschäftsführender Partner einer Kanzlei	über 60 Jahre
Beratende Rechtsanwälte	Geschäftsführender Partner einer Kanzlei, Vorstand einer Rechtsanwaltskammer	über 60 Jahre
Beratende Rechtsanwälte	Fachanwalt für Bau- und Immobilienrecht	50 bis 60 Jahre
Beratende Rechtsanwälte	Geschäftsführender Partner einer Kanzlei	50 bis 60 Jahre
Versicherungen	Abteilungsleitung Haftpflicht/Unfallschäden	40 bis 50 Jahre
Versicherungen	Vorstandsmitglied	Über 60 Jahre
Versicherungen	Sachbearbeitung und stellvertretende Abteilungsleitung	Über 60 Jahre

3.3.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in Form von offenen, persönlichen Gesprächen durchgeführt und erfolgten im Zeitraum von September 2017 bis Januar 2018. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 75 Minuten und 135 Minuten. Dabei gliederten sich die Interviews in die drei Abschnitte: Einführung, Hauptteil und Schluss.

*Zeitraum der Interviewreihe:
September 2017 bis Januar
2018*

Nach Vorstellung der Interviewteilnehmer wurden im Rahmen der Einführung zunächst die Rahmenbedingungen des Gespräches, wie beispielsweise die spätere Anonymisierung der getätigten Aussagen, besprochen. Mit Einwilligung der Interviewpartner wurden Tonaufnahmen von den Gesprächen gemacht, die im Nachgang vollständig transkribiert und systematisch analysiert wurden (Näheres hierzu siehe Kapitel 3.4 *Auswertung*). Alle 19 Interviewpartner erklärten sich mit einer Tonaufnahme einverstanden, was die Qualität der späteren Auswertung deutlich erhöhte. Direkte Zitate, die in anonymisierter Weise in Kapitel 3 und 4 zur Anreicherung der Ergebnisse dargestellt werden, wurden von den Befragungspersonen freigegeben.

*Tonaufnahmen und
Anonymisierung*

Im Zuge der Durchführung der ersten Interviews stellte sich heraus, dass sich einige der Interviewpartner über die Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit ADR-Verfahren nicht im Klaren waren oder die Begriffe mit einem unterschiedlichen Verständnis verwendeten. Insbesondere bei der Abgrenzung der verschiedenen ADR-Verfahrensarten lagen in vielen Fällen Unklarheiten vor. Um eine gemeinsame Gesprächsbasis zu schaffen und die getätigten Aussagen im Rahmen der späteren Auswertung richtig einordnen zu können, wurden die Unklarheiten von Seiten der Interviewer beseitigt und es erfolgte in allen darauffolgenden Interviews in der Einführungsphase systematisch eine kurze Erläuterung zu den fünf am häufigsten angewandten ADR-Verfahren im Bauwesen mit einer Unterteilung in konsensuale (Mediation und Schlichtung) und kontradiktorische Verfahren (Adjudikation, Schiedsgutachten sowie Schiedsgericht).

Der Hauptteil des Interviews bestand aus der Diskussion der Thesen zu möglichen Ursachen und Maßnahmen. Der Einstieg in das Thema erfolgte dabei mit einer offenen zur Erzählung anregenden Aufforderung, in der der Interviewpartner die Möglichkeit hatte, frei seine Gedanken zu dem Thema zu äußern. Nach diesem offenen Einstieg griff der Interviewer Äußerungen des Befragten aus den Erzählungen auf und steuerte durch vertiefendes Nachfragen mit einer Orientierung am Gesprächsleitfaden den Gesprächsverlauf.

Zum Abschluss jedes Gespräches wurden die Interviewpartner gebeten nach Reflexion der erörterten Gesprächsinhalte die ihrer Meinung nach wirksamste Maßnahme zur Beseitigung der Anwendungshemmnisse von ADR-Verfahren zu nennen.

3.4 Auswertung

Insgesamt entstanden nach Kürzung um die für die Forschungsfragen nicht relevanten Gesprachsanteile am Anfang und am Ende der Gespräche 21 Stunden Tonmaterial, das als Basis der Auswertung verwendet wurde.

*Basis der Auswertung:
21h Tonmaterial*

Die Interviews wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch ausgewertet. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an das Konzept nach BOGNER ET AL. (2014, S.73f). Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht der Versuch Kausalabhangigkeiten mit Hilfe der systematischen Analyse und des Vergleichs der Informationen aus den verschiedenen Interviews aufzudecken.

*Auswertungskonzept:
Qualitative
Inhaltsanalyse*

Im ersten Schritt der Auswertung wurden die Tonaufnahmen aus den Interviews vollständig transkribiert. Das 21-stündige Tonmaterial ergab insgesamt ein 895 Seiten umfassendes Transkript. Durch diese Vorgehensweise wurde sichergestellt, dass keine der getätigten Aussagen in der Fülle der Informationen verloren geht oder aufgrund einer subjektiven Einschätzung hinsichtlich der Relevanz zu früh verworfen wird.

*Vollständige Transkription
ergab
ein 895-seitiges
Transkript.*

Im Anschluss an die Transkription erfolgte die Paraphrasierung der getätigten Aussagen, die Extraktion wesentlicher Inhalte sowie die Aufbereitung der gewonnenen Erkenntnisse.

3.5 Systematisierung von Ursachen und Maßnahmen

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Vorstudie (siehe Kapitel 3.2) und aus den Interviews (siehe Kapitel 3.3) wurden die identifizierten Ursachen und Maßnahmen zunächst aus dem Kategoriensystem des Interviewleitfadens herausgelöst und aufgelistet.

In einem weiteren Schritt erfolgte eine neue Strukturierung, bei der die Ursachen und Maßnahmen mittels geeigneter Kategorien auf Basis der zusätzlich gewonnenen Erkenntnisse systematisiert wurden. Das

Ergebnis sind sieben Ursachenkategorien A bis G und fünf Handlungsfelder 1 bis 5 für die Maßnahmen.

In den folgenden Kapiteln werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Ursachenanalyse (Kapitel 4) sowie die identifizierten Maßnahmen mit den entsprechenden Handlungsempfehlungen (Kapitel 5) vorgestellt.

4. Ursachenanalyse

4.1 Übersicht

Die aus der Literaturstudie und den Interviews identifizierten Ursachen für die Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber ADR-Verfahren bei Baukonflikten werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt und diskutiert. Viele der in der Literatur genannten Ursachen wurden auch im Rahmen der Interviews von den Gesprächspartnern angesprochen. Diese konnten im Rahmen der Interviews hinterfragt und aus unterschiedlichen Perspektiven erörtert werden. Aus einer Übersicht aller diskutierten Ursachen wurden zur Systematisierung der Ursachen am Ende der Durchführung aller Interviews Ursachenkategorien gebildet. Abbildung 3 stellt die Übersicht der sieben Ursachenkategorien im Zusammenhang mit der untersuchten Forschungsfrage dar.



Abbildung 3 Systematisierung der Ursachen nach Ursachenkategorien

4.2 Kategorie A – Fehlende Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich ADR-Verfahren

4.2.1 Unwissenheit

Aktuell liegt in der Praxis noch ein großes Wissensdefizit im Hinblick auf ADR-Verfahren vor. Diese These, die bereits im Rahmen vorangegangener Studien allgemein für die Wirtschaft bestätigt werden konnte (vgl. PWC STUDIE 2007, S.13), zeigte sich auch im Rahmen dieser Studie als eine zentrale Ursache für die zurückhaltende Anwendung von ADR-Verfahren im Bauwesen.

„Natürlich hat jeder schon einmal davon gehört. Aber jetzt die Kontradiktorischen von den Konsensualen zu unterscheiden oder überhaupt diese Unterscheidung im Kopf zu haben, das ist sicherlich nicht bei allen auf dem Schirm“ (Vertreter gewerbliche Bauherren)

Es konnte festgestellt werden, dass den Beteiligten zwar das Vorhandensein der Möglichkeiten von außergerichtlicher Streitbeilegung im Grundsatz bekannt ist, jedoch in vielen Fällen konkrete Kenntnisse über Inhalte, Abläufe, Stärken und Schwächen der ADR-Verfahren fehlen. (vgl. auch FISCHER 2016, S.21 und STEFFEK 2017, S.185)

Insbesondere hinsichtlich der Abgrenzung und Unterscheidung der einzelnen ADR-Verfahren herrschten bei den Befragten über alle Beteiligtegruppen hinweg noch viele Unklarheiten. Die Verfahren wurden zum Teil verwechselt oder fälschlicherweise als Synonyme verwendet. Dies war insbesondere bei den Verfahren Mediation und Schlichtung der Fall. (vgl. hierzu auch STEFFEK 2017, S.185)

„Ehrlicherweise: Ich kenne die Begriffe, aber ich kann nicht genau zuordnen, welches Verfahren welche Verbindlichkeit besitzt und welche Abgrenzungen es da gibt“.

(Vertreter Planungsunternehmen)

Damit die von den Interviewpartnern uneinheitlich verwendete Terminologie nicht zu Missverständnissen im Rahmen der Auswertung führt, erfolgte in der Einführungsphase der Gespräche, eine Kurzvorstellung der ADR-Verfahren Mediation, Schlichtung, Adjudikation, Schiedsgericht und Schiedsgutachten. So konnte auch die wichtige Unterscheidung zwischen konsensualen und kontradiktorischen Verfahren, die einigen Befragten noch nicht bekannt war, hervorgehoben werden, um im weiteren Gesprächsverlauf differenzierte Betrachtungen vornehmen zu können.

Verbunden mit der Unwissenheit über die einzelnen Verfahrensdetails, wurden in einigen Gesprächen auch fehlende Kenntnisse hinsichtlich der Eignung der ADR-Verfahren für einen speziellen Konfliktfall kommuniziert. Die Frage nach der Eignung und den Anwendungsbereichen der verschiedenen ADR-Verfahrensarten ist auch Gegenstand von Diskussionen in der Literatur (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.15; HAGEL 2014, S.110).

„Es ist schwierig herauszukristallisieren: Was sind geeignete Fälle?“

(Vertreter Versicherungen)

Für die Auswahl eines geeigneten Verfahrens ist es erforderlich, die Charakteristika und Abläufe der Verfahren sowie deren Vor- und Nachteile zu kennen, um eine Abwägung für den Einzelfall vornehmen zu können (vgl. HAGEL 2014, S.113). Im Rahmen der Befragung zeigte sich jedoch, dass dieses Wissen in der Praxis oftmals nicht vorliegt. Gleichzeitig sind sich die Befragten jedoch der hohen Verantwortung bewusst, die mit der Wahl der Streitbeilegungsart einhergeht (vgl. hierzu auch FISCHER 2016, S.22).

Basierend auf dieser identifizierten Wissenslücke, lässt sich erklären, warum die Möglichkeit, einen Konflikt auch mit einem ADR-Verfahren beilegen zu können, im konkreten Einzelfall häufig nicht in Betracht gezogen wird. Einige Interviewpartner äußerten, dass sie die ADR-Verfahren im Zuge der Konflikteskalation nicht „auf dem Schirm“ hätten. Aus diesem Grund werden sie als mögliche Alternative im

Rahmen der Entscheidungsfindung bzgl. des weiteren Vorgehens nicht systematisch überprüft.

Dieser Aspekt spielt auch bei der Frage, warum sich die Beteiligten nicht bereits im Zuge der Vertragsverhandlungen auf eine außergerichtliche Streitbeilegung verständigen und eine entsprechende Klausel in den Vertrag mitaufnehmen, eine Rolle. Dies hat aber zusätzliche, auch psychologische Gründe, auf die in Kapitel 4.3 näher eingegangen wird.

4.2.2 Unerfahrenheit

Bedingt durch die Unwissenheit der Beteiligten und die bislang noch relativ geringen Fallzahlen von ADR-Verfahren, sind allgemein noch wenige Erfahrungen mit den Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung vorhanden (vgl. FISCHER 2016, S.21; ROLAND REPORT 2017, S.7). Dies konnte auch im Rahmen dieser Studie festgestellt werden. Vereinzelt „Kenner“, die sich intensiv mit dem Themenfeld auseinandersetzen und auch als Streittöser tätig sind, bildeten hier die Ausnahme. Über alle Beteiligtegruppen hinweg überwog bei den Befragten die Unwissenheit und Unerfahrenheit im Hinblick auf ADR-Verfahren. Selbst bei den befragten Rechtsanwälten zeigte sich fehlendes Detailwissen, was mit Blick auf die mangelnde Praxiserfahrung verständlich ist. Die Unerfahrenheit ist ein schwerwiegender Faktor, da nach PLASSMANN (2017, S.209) die Verfahrensvertrautheit für die Empfehlung eines Verfahrens unabdingbar ist.

Mit Blick auf den Aspekt der Unerfahrenheit ist zu konstatieren, dass sich die Beteiligten bei der Wahl eines ADR-Verfahrens oftmals auf unbekanntes Terrain begeben. Sich auf ein neues Verfahren einzulassen, ist für die Beteiligten stets mit Ungewissheiten verbunden und wird daher als Hürde wahrgenommen. In vielen Fällen ist es für die Beteiligten einfacher und angenehmer, bei dem bekannten Gerichtsverfahren zu bleiben (vgl. FISCHER 2016, S.22). Die Wahl der Streitbeilegungsart ist somit auch von der „Macht der Gewohnheit“ beeinflusst. In den Gesprächen wurde zudem vereinzelt der Umstand thematisiert, dass allgemein eine Aversion bzw. Zurückhaltung gegenüber Neuem eine Rolle spielt und somit die Verfahrenswahl beeinflusst.

„Immer, wenn ich etwas Neues einbringe, das vielleicht vom Mainstream abweicht, tun sich die Leute schwer“. (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

„Es gibt Menschentypen, die sind nicht bereit über etwas Neues, über etwas Anderes nachzudenken, weil es nicht in ihr vorgegebenes Schema hineinpasst“. (Vertreter Bauunternehmen)

Von einzelnen Vertretern aus dem Kreis der Führungskräfte wurde im Zusammenhang mit der vorherrschenden Unerfahrenheit mit ADR-Verfahren angebracht, dass es bislang an belastbaren Zahlen fehlt, mit denen Entscheidungsträger innerhalb der Organisation von den Vorteilen von ADR-Verfahren überzeugt werden könnten. Die Vorteile

seien noch nicht belegbar. Es fehle an Präzedenzfällen, die den Erfolg von ADR darlegen (vgl. auch hierzu PWC STUDIE 2007, S.16).

4.2.3 Negative Erfahrung mit ADR-Verfahren

Neben der Tatsache, dass in der Praxis bislang noch wenig Erfahrung mit ADR-Verfahren vorherrscht, konnte im Rahmen der Studie auch festgestellt werden, dass die Befragten vereinzelt negative Erfahrung mit ADR-Verfahren gesammelt haben.

Es konnte festgestellt werden, dass die Beteiligten, die diesen Aspekt ansprachen, bei einem - aus welchen Gründen auch immer - gescheiterten ersten Versuch², große Vorbehalte gegenüber dem gewählten Verfahren entwickelten und einem erneuten Versuch skeptisch bis verschlossen gegenüberstanden. Die Erfahrungen, die bei dem ersten Versuch gemacht werden, spielen daher eine wichtige Rolle im Hinblick auf die zukünftige Anwendung des Streitbeilegungsverfahrens.

„Wenn ich das erste Mal schlechte Erfahrung gemacht hätte, wüsste ich nicht, ob ich es noch einmal versucht hätte. Das ist ja für viele, die das zum ersten Mal machen, ein Test. Und die Erfahrungskurve ist dann entweder 1 oder 0“. (Vertreter gewerbliche Bauherren)

4.3 Kategorie B – Fehlende Kompetenzen und kulturelle Aspekte im Umgang mit Konflikten

4.3.1 Mangel an Kompetenzen im Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement)

In der Studie wurde die in der Literatur genannte These, nach der die am Konflikt beteiligten Personen meist sehr lange und sehr stark in ihre Eigenlösungskompetenz vertrauen (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.15), von fast allen Interviewpartnern bestätigt. Die Beteiligten überschätzen dabei ab einem bestimmten Punkt oftmals ihre eigenen Fähigkeiten, den Konflikt im Zuge autonomer Verhandlungen, sozusagen „aus eigener Kraft“, lösen zu können. Nach FISCHER (2016, S.22) fehlt es ihnen häufig an Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation und Verhandlungsführung. Selbst zurechtgelegte Verhandlungsstrategien und unbewusste Kommunikation können dabei jedoch sogar zur Verschärfung der Auseinandersetzungen führen (vgl. FISCHER 2016, S.22).

² Unter einem „gescheiterten Versuch“ ist an dieser Stelle ein nicht zustande gekommenes oder abgebrochenes Verfahren zu verstehen. Hiermit ist nicht die Wertung des Ergebnisses aus Sicht einer Partei gemeint.

Die Schilderungen der Befragten zeigten, dass die Beteiligten oftmals sehr stark in ihre Verhandlungsfähigkeit vertrauen und die Unterstützung durch einen Dritten als überflüssig ansehen (vgl. hierzu auch HAMMACHER 2008, S.2). Meist sind die Beteiligten so lange bestrebt, den Konflikt eigenständig auf dem Verhandlungsweg beizulegen, bis die Fronten derart verhärtet sind, dass die richterliche Entscheidung als einzige Möglichkeit bzw. als letzter Ausweg betrachtet wird (vgl. hierzu auch SCHMIDT 2016, S.219). Die Äußerungen der Befragten zeigten, dass im Zuge der Eskalation der „Absprung“ zu einem Zeitpunkt, an dem die Unterstützung durch einen Dritten sinnvoll hätte eingebunden werden können, oftmals verpasst wird.

Die dem o.g. Sachverhalt zugrundeliegende Konfliktdynamik wird von den Beteiligten häufig nicht erkannt. Viele Interviewpartner bestätigten, dass bei den Beteiligten das Wissen und die Sensibilität bzgl. der Dynamik von Konflikten in vielen Fällen nicht vorhanden sind. Zugleich verdrängen viele Beteiligte das hohe Maß an Konfliktpotential, das Projekte im Bauwesen aufweisen. Dies führt auch dazu, dass es den Unternehmen meist an einem systematischen und aktiven Konfliktmanagement mangelt (vgl. PwC STUDIE 2007, S.17). So werden entsprechende Regelungen und Klauseln nicht in die Verträge mit aufgenommen. Verträge, in denen sich die Parteien im Vorfeld auf ein dem staatlichen Gericht vorgeschaltetes ADR-Verfahren einigen, sind aktuell in der Praxis noch deutlich in der Minderheit. (vgl. BÄHNER 2008, S.12; FISCHER 2016, S.22)

*„Ich glaube man ist zunächst viel mehr darauf fokussiert: 'Wir möchten bauen', als darauf: 'Es kann auch zu Schwierigkeiten kommen'“.
(Vertreter öffentliche Bauherren)*

Warum ADR-Klauseln so selten Anwendung finden, erklärt ein Vertreter der öffentlichen Bauherren damit, dass das Thema Streitbeilegung bei Vertragsverhandlungen selten angesprochen und erst recht nicht im Einzelnen diskutiert wird. Hierfür werden eher psychologische Gründe angeführt. Zu Beginn eines Projektes würde man dem Gegenüber nicht suggerieren wollen, dass es während der Projektabwicklung zu Meinungsverschiedenheiten oder gar Streit kommen könnte. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen würde dies im Rahmen der Vertragsverhandlungen abschrecken. Dieser Sachverhalt bestätigt die in der Literatur häufig konstatierte, fehlende konstruktive Konfliktkultur in der Bauwirtschaft (vgl. BÄHNER 2008, S.12).

*„Bei einem mittelgroßen Projekt, bei dem ich praktisch nur Mittelständler aus dem Umland beauftragen möchte [...] ist das Thema schon schwierig, weil das signalisiert auf der anderen Seite: Wir könnten uns ja richtig streiten. Was wir ja gar nicht wollen [...] Aber damit verschrecke ich den Mittelständler“.
(Vertreter öffentliche Bauherren)*

4.3.2 Ausgeprägtes Positions- und Anspruchsdenken

In Deutschland herrscht ein starkes Bewusstsein für das eigene Recht und die Möglichkeit der Durchsetzung von Ansprüchen vor. Dieser kulturelle Aspekt führt dazu, dass die Konfliktbeteiligten i.d.R. sehr stark von ihrer eigenen Position überzeugt sind und ihr Recht durchsetzen wollen (vgl. GREGER 2004, S.91). Über alle

Beteiligengruppen hinweg wurde dieser Aspekt sehr häufig im Zusammenhang mit der vorherrschenden Konfliktkultur genannt.

Eine erfahrene Führungskraft aus der Gruppe der gewerblichen Bauherren kritisiert das Fehlen von ganzheitlichem Denken bei den Beteiligten. Oftmals seien die betroffenen Personen von ihrer Sicht der Dinge so sehr überzeugt, dass sie nicht mehr in der Lage seien, sich in die Position der Gegenpartei hineinzusetzen.

Auch in anderen Gesprächen zeigte sich, dass die Überschätzung der eigenen Position oftmals dazu führt, dass die Rechtslage eines Konfliktes nicht nur von den Beteiligten, sondern auch von den sie vertretenden Rechtsanwälten sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Beide Parteien sehen sich häufig in hohem Maße im Recht. Daher überschätzen sie die eigenen Chancen vor Gericht und unterschätzen gleichzeitig das Risiko, ihre vermeintlichen Ansprüche nicht durchsetzen zu können.

Ein derart ausgeprägtes Anspruchsdenken der Konfliktparteien hat zur Folge, dass bei den Beteiligten oft die Sorge überwiegt, bei einem Vergleich oder einer sonstigen Einigung einen Teil ihres vermeintlich berechtigten Anspruches verlieren zu können. So sprach auch ein beratender Anwalt davon, dass ein potentieller Vergleich bei einer angenommenen eindeutigen Rechtslage von den Mandanten als Niederlage empfunden wird.

4.3.3 Persönliche Motive und Verhaltensmuster

Weiter offenbarten die Gespräche, dass die Bevorzugung von Gerichtsverfahren auch Ursachen hat, die im Zusammenhang mit persönlichen Motiven und Verhaltensmustern von Konfliktbeteiligten und Entscheidungsträgern stehen. So kann die erforderliche Offenheit in einzelnen ADR-Verfahren bzw. die im Vergleich zum Gerichtsverfahren relativ schnelle Bearbeitung des Konflikts bei den meisten ADR-Verfahren für die Beteiligten den Nachteil haben, dass sie eventuell eigene Fehler in der Projektbearbeitung zeitnah offenbaren müssten. Dieser Sorge können sowohl karrierebezogene Motive im Hinblick auf die eigene Position im Unternehmen, aber auch das ganz persönliche Widerstreben, sich mit den eigenen Verfehlungen auseinandersetzen zu müssen, zugrunde liegen. Aus der menschlichen Natur heraus sind die Beteiligten oftmals bestrebt, eigene Fehler zuzudecken oder zu verharmlosen.

Im Zusammenhang mit Verhaltensmustern der Konfliktbeteiligten wurde in den Gesprächen zudem oft das Thema Verantwortung angesprochen. Dabei wurde in einigen Interviews betont, dass

„Es ist einfacher zu sagen: ‘Das ist zu kompliziert. Lass den externen Juristen mal ran und dann bin ich ja schon fast wieder raus aus der Nummer‘.

insbesondere in großen Organisationen eine allgemeine Scheu vorherrsche, Verantwortung zu übernehmen.

*„Das ist einfach menschlich“
(Vertreter öffentliche
Bauherren)*

Auch in der Literatur wird dieser Aspekt im Umgang mit Konflikten thematisiert (vgl. HAMMACHER 2012, S.337). Oft überwiege bei den Beteiligten der Wunsch, die Verantwortung für das Ergebnis zu delegieren, um dieses gegenüber dem Vorgesetzten nicht erklären zu müssen. Bei den ADR-Verfahren müssen die Beteiligten regelmäßig Verantwortung für ein mögliches Ergebnis der Konfliktlösung übernehmen und können diese Verantwortung nicht auf einen Richter abwälzen. Einer der beratenden Rechtsanwälte erklärte, dass man insbesondere als Initiator eines ADR-Verfahrens bzw. als derjenige, der ein solches Verfahren empfiehlt, hohe Verantwortung für das Ergebnis und somit für das Risiko des „Misserfolgs“ trägt. Gleichzeitig muss der beratende Rechtsanwalt die Verhandlungsführung an den hinzugezogenen Dritten abgeben und verliert so an Einflussnahme (vgl. HAMMACHER 2008, S.5).

*„Vorteil eines
Gerichtsverfahrens ist die
Verlagerung von
Verantwortung. [...] Ich
delegiere es einfach und sage:
'Das soll doch mal ein Dritter
entscheiden'. Dann bin ich
auch bei meinen Gremien fein
raus“. (Vertreter öffentliche
Bauherren)*

4.3.4 Taktieren innerhalb der Konflikte

Insbesondere die beratenden Rechtsanwälte, aber auch einzelne Parteivertreter äußerten sich in den Gesprächen zu taktischen Gesichtspunkten im Zusammenhang mit der Wahl der Streitbeilegungsart. So wird erklärt, dass Gerichtsverfahren z.B. dann gewählt werden, wenn die eigene Partei zwar ihre Pflichten nicht erfüllt hat und somit eine vermeintlich schwache Position im Hinblick auf die Konfliktursachen hat, es jedoch möglich ist, durch formale Aspekte Ansprüche durchzusetzen bzw. abzuwehren. In solch einem Fall würde das Gerichtsverfahren bevorzugt werden, da hier im Gegensatz zu der Streitbeilegung, z.B. mit Hilfe eines konsensualen ADR-Verfahrens, auch die Darlegung und Beweisführung für die Entscheidung maßgebend sind.

*„Hier kann ich mich mit
Formalien in eine Entscheidung
retten, die ich bei sachlicher
Betrachtung nicht bekommen
hätte. Also ich habe Mist
gebaut, aber ich kann es
abwälzen. Bei einer Schlichtung
kommt am Ende raus: 'Du hast
Mist gebaut, jetzt steh' für den
Mist ein! '“ (Vertreter
beratende Rechtsanwälte)*

Wie auch in der Literatur dargelegt (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.15), ergab sich aus mehreren Gesprächen die Erkenntnis, dass ADR-Verfahren insbesondere dann aus strategischen Gründen erwogen werden, wenn die Position des Mandanten bzw. die eigene Position unsicher ist und die Erfolgsaussichten vor Gericht als gering eingestuft werden. Da diese Überlegungen jedoch ebenso auf der Gegenseite vermutet werden, wird der Vorschlag der Anwendung eines ADR-Verfahrens oft als Eingeständnis einer schwachen Position interpretiert. Aus taktischen Gründen kann es daher für die eigene Position nachteilig sein, ein solches Verfahren vorzuschlagen. (vgl. auch HAMMACHER 2008, S.5)

*„Wenn ich bereits erkenne, dass
meine Mitverschuldensquote
mindestens bei 50% oder höher
liegt, würde ich jedenfalls
versuchen mich außergerichtlich
zu verständigen“. (Vertreter
öffentliche Bauherren)*

*„Daher kommt dann gleichzeitig
die Tendenz, dass derjenige, der
ein solches Verfahren anregt
schon so eine Art Unterwerfung
offenbart“. (Vertreter
beratende Rechtsanwälte)*

4.3.5 Besonderheiten im Hinblick auf die Kultur im Bauwesen

Sowohl in der Literatur, als auch in den Gesprächen mit den Beteiligten wird das Bauwesen im Allgemeinen als eine „konservative“ Branche charakterisiert, die von alten Rollenbildern und einem traditionellen Führungsverständnis geprägt ist. In den Interviews wurden z.B. Top-Manager, also die Entscheidungsträger in der Bauwirtschaft, als „harte Hunde“ und Projektbeteiligte als „Helden“ bezeichnet. Ausgehend von diesem Rollenbild, lässt sich erklären, warum z.B. konsensuale Verfahren wie die Mediation oder Schlichtung vereinzelt als zu weich für Konflikte im Bauwesen eingestuft wurden.

„Unsere Branche ist traditionell unterwegs. Und traditionell ist eben: 'Da ist das Gericht. Das haben die zu urteilen'“.

(Vertreter Bauunternehmer)

„Das sind Helden und ein Held braucht doch keinen Schlichter. Der entscheidet selbst. Und der weiß, wo es langgeht“.

(Vertreter öffentliche Bauherren)

Auch das „Sich-Hilfe-Holen“ durch Einschaltung eines Dritten passt nicht in das Bild des „harten und kompromisslosen Managers“. Oft existieren große Vorbehalte, sich von Streitlösern helfen zu lassen. Meist möchte man den Konflikt selbstständig regeln und keinen Dritten hinzuziehen. Daraus folgt, dass die Einbindung von Dritten und etwaige Zugeständnisse als Zeichen von Schwäche gedeutet werden und Kompromissbereitschaft als Schaden für das eigene Ansehen wahrgenommen wird (vgl. auch HAMMACHER 2008, S.2f).

„Sie treffen vor allem in der älteren Generation, die immer noch die Entscheidergeneration ist, sehr häufig auf die-

Einstellung: 'Das ist doch nur Gerede. Das bringt doch alles nichts'“. *(Vertreter Planungsunternehmen)*

Weiter wurde die Streitkultur in der Bauwirtschaft in den Gesprächen vereinzelt als besonders aggressiv beschrieben. Oftmals würde nur die kurzfristige Wirtschaftlichkeit im Fokus der Verantwortlichen stehen. Gerade unter diesem Gesichtspunkt sollte man annehmen, dass ADR-Verfahren den Gerichtsverfahren als kostengünstigere Beilegungsarten bevorzugt werden müssten. Doch auch an dieser Stelle offenbart sich die in Kapitel 4.2 beschriebene Wissenslücke hinsichtlich der Verfahrensvorteile der außergerichtlichen Streitbeilegung.

Vereinzelt schilderten die Befragten, dass sie in manchen Konstellationen schon deutlich wahrgenommen hatten, dass es bei der Auseinandersetzung nicht immer nur um die Sache ging, sondern oftmals die Konfrontation ganz bewusst erwünscht war (vgl. hierzu auch HAMMACHER 2008, S.3).

4.4 Kategorie C - Systemische Widerstände aus der Organisation der Konfliktparteien

4.4.1 Innerbetriebliche Strukturen und Prozesse in den Organisationen der Konfliktparteien

Wie bereits in vorangegangenen Studien (vgl. PWC STUDIE 2007), zeigte sich auch in dieser Untersuchung, dass es in vielen Organisationen nach wie vor an einem systematischen Konfliktmanagement mangelt. Oft existieren keine definierten Prozesse im Rahmen der Konfliktbearbeitung (vgl. auch BÄHNER 2008, S.12). Wie sich im Rahmen der Gespräche zeigte, existieren kaum Vorgaben zum Umgang mit ADR-Verfahren. Gekoppelt mit den bereits angesprochenen Ursachen Unwissenheit und Unerfahrenheit führt dies dazu, dass die Option, den Streit mit Hilfe eines ADR-Verfahrens beizulegen, im Zuge der Eskalation nicht (systematisch) geprüft wird.

Nach HAGEL (2014, S.109) ergibt sich die klassische Verfahrenswahl in der Praxis meist aus Gesetz oder Vertrag. Dabei wird das breite Spektrum der Beilegungsmöglichkeiten meist nicht erfasst und nur die klassischen Verfahren, wie das Gerichtsverfahren, kommen zum Einsatz. Oft wird in der Literatur bemängelt, dass es in vielen Fällen an vertraglich geregelter Konfliktbeilegung fehlt (vgl. PLASSMANN 2017, S.209). Dabei hätten ADR-Klauseln nach PLASSMANN eine enorme Schubkraft für die Steigerung der Anwendung von außergerichtlichen Verfahren.

Aufgrund der bislang geringen Fallzahlen von ADR-Verfahren gibt es naturgemäß in vielen Organisationen wenig Erfahrung mit deren Durchführung. Vereinzelt schilderten die Befragten, dass für die Anwendung von ADR-Verfahren zunächst Überzeugungsarbeit bei Führungskräften oder Kontrollgremien bzw. -instanzen geleistet werden muss. Dies kann mit einem größeren Aufwand verbunden sein, insbesondere dann, wenn innerhalb der Organisation Vorbehalte gegenüber ADR-Verfahren existieren.

„Wirtschaftsprüfer und andere, die wollen das juristisch gesichert haben. Die wollen ein Siegel darauf haben, nach dem Motto 'Gerichtsfest'“. (Vertreter Bauunternehmen)

In einigen Gesprächen wurde geschildert, dass sich interne Prozesse, wie beispielsweise die Bereitstellung von finanziellen Mitteln, im Rahmen eines ADR-Verfahrens oftmals komplizierter darstellen, als dies bei einem Gerichtsverfahren der Fall ist. Der (angenommene) erhöhte Aufwand kann von den Beteiligten als Hindernis wahrgenommen werden, was möglicherweise dazu führt, dass sie den (vermeintlich) einfacheren Weg des Gerichtsverfahrens bevorzugen.

„Der Projektleiter steht immer unter dem Verdacht – unter dem Generalverdacht: 'Der verschenkt was'“. (Vertreter öffentliche Bauherren)

Oft sind Strukturen und Prozesse in der Organisation so aufgebaut, dass Entscheidungsträger sich für die Wahl und auch das Ergebnis der

Verfahrensart intern rechtfertigen müssen. Dabei herrscht auf die Beteiligten ein großer Druck kein Geld zu „verschenken“. Entscheidungsträger könnten bei einem Vergleich im direkten Verdacht stehen, auf berechnete Ansprüche im Rahmen der Einigung verzichtet zu haben.

Die interne Argumentation fällt nach Aussagen einiger Befragten bei dem bekannten Gerichtsverfahren in vielen Fällen leichter. Auch weil die Gerichte in Deutschland ein hohes Ansehen genießen (mehr hierzu in Kapitel 4.7), wird die richterliche Entscheidung oft als eine Art „höhere Gewalt“ angesehen und stärker akzeptiert (vgl. auch HAMMACHER 2012, S.337).

„Wenn ich jetzt sage: ‘Ich bezahle jetzt 1,5 Mio. €’, dann muss ich das erst einmal begründen. [...] Wenn ich ein Gerichtsurteil habe und dort steht drin, dass wir 1,5 Mio. € zahlen müssen, dann ist das so, weil es ein Gericht entschieden hat“. (Vertreter öffentliche Bauherren)

4.4.2 Eigene Position und Ansehen innerhalb der Organisation

Da der Initiator für ein ADR-Verfahren oftmals Überzeugungsarbeit innerhalb der eigenen Organisation leisten muss, trägt er eine höhere Verantwortung für das Ergebnis des Verfahrens und somit auch das Risiko eines möglichen „Misserfolgs“ (vgl. auch HAMMACHER 2008, S.5). Scheitert das Verfahren, kann dies negativ auf ihn zurückfallen. Sehr häufig äußerten die Interviewpartner, dass die Furcht vor dieser Verantwortung und der möglichen Folgen für die eigene Karriere, die Wahl der Verfahrensart beeinflussen kann (vgl. auch HAMMACHER 2008, S. 337). Die hohe Verantwortung für das Ergebnis und der damit verbundene Rechtfertigungszwang können außerdem dazu führen, dass die Beteiligten eine spätere Revision fürchten. Im Rahmen eines Gerichtsverfahrens hingegen kann die Verantwortung an Anwälte und Richter delegiert werden. Dies kann im Hinblick auf karrierebezogene Überlegungen zur Bevorzugung von Gerichtsverfahren führen.

„Die sagen: Lieber habe ich ein Urteil, das in die Hose gegangen ist. Aber ich habe ein Urteil, das ich meinem Vorgesetzten hinhalten kann“. (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

Unerwartet oft führten die Befragten auch taktische Gründe, wie das „Spielen auf Zeit“ (vgl. auch HAMMACHER 2008, S.5), als mögliche Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren an. Das Hinauszögern der Entscheidung kann dabei aus bilanziellen Gründen erfolgen oder auch aus der persönlichen Überlegung heraus, dass in der fernen Zukunft eigene Verfehlungen nicht mehr so schwer wiegen, möglicherweise, da man selbst eine andere Position im Unternehmen innehat oder der Konflikt in einem anderen Licht steht. Es zeigt sich demnach, dass eine schnelle Streitbeilegung nicht immer im Interesse der Beteiligten ist.

„Ich bleibe bei meiner persönlichen Einschätzung, dass die Schnelligkeit nicht von allen gewünscht ist. Das ist der Punkt“. (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

4.4.3 Rolle der internen Rechtsberater

In der Literatur wird im Zusammenhang mit internen Rechtsberatern in den Organisationen der Konfliktparteien die These diskutiert, dass diese die Entscheidung der Streitbeilegungsart zugunsten der

Gerichtsverfahren beeinflussen, da sie selbst innerhalb der Organisation lange Streitverfahren als „Daseinsberechtigung“ betrachten und sich außerdem um ihre Rolle in einem ADR-Verfahren sorgen (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.8; HAMMACHER 2008, S.3). Diese These konnte durch die Äußerungen der Befragten nicht bestätigt werden. Hier wurde ein etwas anderes Bild geschildert: Interne Berater sind nach Einschätzung der Gesprächspartner mit den zu bearbeitenden Rechtsfällen i.d.R. stark ausgelastet und würden daher schnelle Erledigungen bevorzugen. Sie benötigen die lang andauernden Gerichtsverfahren daher nicht, um ihr Beschäftigungsverhältnis zu rechtfertigen. Auch wird in den Unternehmen von ihnen unternehmerisches Denken und effizientes Arbeiten erwartet und dies entspricht auch ihrem Selbstverständnis.

„Man will ja auch effizient arbeiten und nicht noch die dreifache Zeit, die das eigentliche Bauvorhaben gedauert hat, noch einmal dranhängen. Das wird ja auch, je länger es dauert, wirtschaftlich ineffizient“.
(Vertreter Planungsunternehmen)

4.4.4 Besonderheiten im Zusammenhang mit der öffentlichen Hand

Die geschilderten Wirkungsmechanismen im Zusammenhang mit den fehlenden Strukturen und Prozessen zum Konfliktmanagement innerhalb der Unternehmen, mit der Scheu Verantwortung zu übernehmen und mit der Furcht vor der Revision, existieren auch im öffentlichen Dienst (vgl. FISCHER 2016, S.27) und wiegen hier zum Teil besonders schwer. Diese, auch in der Literatur diskutierte These wurde im Rahmen der Interviews bestätigt.

So berichteten viele der Befragten, dass sie mit Vertretern der öffentlichen Hand bislang überwiegend negative Erfahrungen im Zusammenhang mit ADR-Verfahren gesammelt haben. Oft werde der Vorschlag direkt abgewiesen und das Erfordernis der Rechtfertigung gegenüber dem Rechnungshof als Grund herangeführt, ADR-Verfahren nicht durchführen zu können.

„Also von Seiten der Öffentlichen höre ich häufig: ‘Geht nicht. Was soll denn der Rechnungshof dazu sagen? Der erkennt das ja nie an. Da kriegen wir nur Probleme’“. (Vertreter der Planungsunternehmen)

Dabei ergaben die Gespräche mit den Vertretern der Gruppe ‘Öffentliche Bauherren’, dass ADR-Verfahren zwar eine besondere Nachweisführung hinsichtlich ihrer Berechtigung benötigen, deren Einsatz bzw. Ergebnis jedoch, ähnlich wie bei einem Vergleichsergebnis aus autonomen Verhandlungen, gerechtfertigt werden könne. Der damit verbundene höhere Aufwand scheint aber für die Vertreter der öffentlichen Bauherren ein Hindernis für die Anwendung darzustellen.

Weiter führte ein Vertreter der öffentlichen Bauherren an, dass die besondere Genehmigung für die Durchführung eines ADR-Verfahrens im Einzelfall durchzusetzen sei, es sich hierbei jedoch stets um Ausnahmen handeln würde und die außergerichtliche Beilegung als Standardverfahren daher nicht in Betracht kommen würde.

4.5 Kategorie D - Systemische Widerstände aus der spezifischen Konfliktsituation

4.5.1 Vielzahl an Konfliktbeteiligten

Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades in der Bauwirtschaft, sind Bauprojekte geprägt von einer Vielzahl an Beteiligten. Entsteht ein Konflikt, so kann dieser schnell mehrere Projektmitglieder betreffen. Insbesondere dann, wenn in einem Streitfall Nachunternehmer- und Lieferantenverhältnisse vorliegen oder eine Versicherung involviert ist, steigt die Anzahl der Konfliktbeteiligten und damit die Komplexität der Konfliktbearbeitung.

Je nach spezifischer Projekt- bzw. Konfliktkonstellation kommt es im Bauwesen häufig vor, dass mehr als zwei Parteien betroffen sind und auch Dritte in das Streitverfahren eingebunden werden müssen (vgl. FISCHER 2016, S.28). In solchen Konstellationen ist es wichtig, dass sich die Tatsachenfeststellungen auch auf andere, noch folgende Verfahren erstrecken können. In dieser Hinsicht hat das Gerichtsverfahren mit der Möglichkeit der Streitverkündung aus Sicht der Befragten einen deutlichen Vorteil. Die Einbeziehung Dritter im Rahmen eines ADR-Verfahrens stellt sich meist komplizierter dar. Insbesondere die Rechtsanwälte äußerten in dieser Hinsicht Bedenken. Da es sich bei Streitigkeiten im Bauwesen häufig auch um Mehrparteienkonflikte handelt, ist dies eine nicht unwesentliche Hürde für die Anwendung von ADR-Verfahren.

Im Zuge der Gespräche wurde auch die Problematik der gesamtschuldnerischen Haftung von Planern und Ausführenden im Zusammenhang mit der Mehrparteienproblematik, insbesondere von den beratenden Rechtsanwälten, thematisiert.

4.5.2 Beteiligung von Versicherungen

Darüber hinaus ist die Rolle der Haftpflichtversicherungen in Baustreitigkeiten und deren Einfluss auf die Wahl des Streitbeilegungsverfahrens nicht zu vernachlässigen. Versicherungen haben im Rahmen des Versicherungsschutzes eine Prozessführungsbefugnis sowohl im gerichtlichen als auch im außergerichtlichen Bereich. Demnach besitzt der Versicherer die Entscheidungsgewalt, ob eine außergerichtliche Streitbeilegung im Falle eines Konflikts in Betracht kommt. Er spielt somit bei der Konfliktlösung eine entscheidende Rolle. (vgl. BOCK-WEHR 2016)

*„Bislang habe ich keinen Versicherer erlebt, der einmal ansatzweise diese Verfahrensarten vorgeschlagen hat“.
(Vertreter öffentliche Bauherren)*

Dies spiegelte sich auch in den Aussagen der Befragten wieder. Insbesondere Planer sehen sich mit dieser Thematik konfrontiert, da sie oft eine Haftpflichtversicherung im Zuge der Konfliktlösung einbinden müssen. In den Gesprächen schilderten Konfliktbeteiligte, dass viele Versicherungen ADR-Verfahren per se ablehnen würden. Dies hat zur Folge, dass in der Praxis die Anwendung von ADR-Verfahren bei einer Beteiligung von Planern sehr schwierig bis fast unmöglich ist (vgl. FISCHER 2016, S.27).

Vereinzelt berichteten Planer, dass den Versicherungen revisionsfeste Beschlüsse von großer Bedeutung seien. Mit den Versicherungen sei oftmals nur eine Beilegung „mit Siegel“, sprich mit Hilfe eines Richters oder Gutachters möglich. Erst bei höheren Streitsummen würden sich die Versicherungen in Einzelfällen den Möglichkeiten der außergerichtlichen Beilegung zuwenden.

„Was diese Verfahren angeht: Ich scheitere in der Regel am Versicherer. [...] Der sagt immer nur 'Ohne Urteil mache ich gar nichts'“. (Vertreter Planungsunternehmen)

Der große Einfluss der Versicherungen auf die Verfahrenswahl ist auch dadurch gegeben, dass sie sich je nach Vereinbarung das Recht vorbehalten, den vertretenden Anwalt auszuwählen. Mit der Vorgabe des Anwalts wird auch die Tendenz zur Verfahrenswahl vorbestimmt.

Weiter berichteten die Befragten, dass Versicherungen meist gegenüber einer Vereinbarung im Vorfeld, beispielsweise durch ADR-Klauseln in Verträgen, verschlossen seien. Oft würden sie sich die Option offenhalten, über eine Unterstützung an den Verfahrenskosten eines ADR-Verfahrens im Einzelfall zu entscheiden.

Auch Rechtsschutzversicherungen spielen bei Auseinandersetzungen zwischen den Konfliktbeteiligten eine Rolle. Nach dem ROLAND REPORT (2010, S.11), bei dem die Einstellung der Bevölkerung zum deutschen Rechtssystem und zur Mediation untersucht wurden, haben neun von zehn Versicherten keine Informationen darüber, ob die Übernahme der Kosten für ein außergerichtliches Verfahren im Leistungsumfang ihrer Rechtsschutzversicherung enthalten ist.

Nach den allgemeinen Rechtsschutzbedingungen 2005 werden die Gebühren eines Schieds- oder Schlichtungsverfahrens bis zur Höhe der Gebühren, die im Falle eines zuständigen staatlichen Gerichtes in erster Instanz anfallen, übernommen. Ob andere außergerichtliche Verfahren wie die Mediation im Sinne dieser Regelung als Schlichtung anerkannt werden, muss im Einzelfall geprüft werden. Ebenso können individuelle Regelungen im Rahmen der Versicherungsbedingungen vereinbart worden sein, die eine Übernahme der Kosten miteinschließen bzw. ausdrücklich ausschließen. Der Versicherte hat in jedem Fall zu prüfen, ob seine Rechtsschutzversicherung einen Teil der Kosten des außergerichtlichen Verfahrens übernimmt. Ob ein Versicherungsschutz

besteht oder nicht, kann somit auch aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus die Wahl des Streitbeilegungsverfahrens beeinflussen.

4.6 Kategorie E - Rolle der externen Berater

4.6.1 Ökonomische Anreize für externe Rechtsberater

Die Rolle der externen Anwälte wird insbesondere in der Literatur sehr häufig im Zusammenhang mit Widerständen bei der Anwendung von ADR-Verfahren diskutiert (vgl. GREGER 2004, S.97; FISCHER 2016, S.25; PLASSMANN 2012, S.199). Eine sehr wichtige Erkenntnis dieser Studie ist jedoch, dass gerade bei diesem Einflussfaktor sehr stark differenziert werden muss und keine generalisierenden Schlüsse gezogen werden dürfen.

In einigen Quellen ist beispielsweise von Anwälten die Rede, die wie „eingebildete, streitlustige Kämpfer“ auftreten (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.15; HAMMACHER 2008, S.1). Bei ihnen sei die Konfrontation oftmals erwünscht. Mancher Anwalt *laufe hier sogar zu Hochform auf*.

Zwar wurde im Rahmen der Gespräche bestätigt, dass es diesen Typus Anwalt gibt, es wurde jedoch von vielen Befragten zum Ausdruck gebracht, dass dies nicht allgemein für alle Anwälte gelte und dass hier nicht eine pauschale Einordnung vorgenommen werden dürfe. Neben dem hier beschriebenen Anwaltstyp berichteten die Interviewpartner auch vom sog. „vernünftigen Berater“, der den Mandanten alle möglichen Verfahrensarten offenlegt und ihn aus der jeweiligen Konfliktsituation heraus gewissenhaft berät. Es handelt sich demnach um jenen Berater, der den in §253 Abs. 3 der ZPO enthaltene Regelung aufnimmt und in seiner Beratung gezielt die Alternativen zum klassischen Gerichtsprozess bespricht und dabei zu differenzieren weiß, welche Konflikte besser auf dem Verhandlungsweg gelöst werden oder tatsächlich eine Entscheidung eines Dritten benötigen (vgl. hierzu auch HAMMACHER 2008, S.2). Aus anderen Gesprächsinhalten in den Interviews konnte jedoch herausgearbeitet werden, dass dies relativ selten in dieser (idealen) Form vorzufinden ist.

Das Auftreten des beratenden Anwalts ist auch geprägt von dem Rollenverständnis, das ihm die Gesellschaft und insbesondere der zahlende Mandant entgegenbringt. Vereinzelt beschrieben beratende Anwälte, dass das klassische Rollenverständnis eines Anwalts mit der Erwägung oder gar Empfehlung eines ADR-Verfahrens im Widerspruch

„Es gibt solche, die eben vernünftig sich beide Seiten erst einmal anhören und dann eine Entscheidung abgeben. Und dann gibt es eben welche, die voreingenommen und selbstsicher auf einem hohen Ross unterwegs sind und ihren Mandanten dementsprechend raten keinen Millimeter nachzugeben“. (Vertreter Bauunternehmen)

„Aber ich weiß aus vielen Diskussionen mit den Kollegen, dass die Rechtsanwaltschaft lieber streiten will“. (Vertreter Planungsunternehmen)

„In meinen Augen beraten viele Anwälte zu aggressiv. Aber manche Parteien erwarten das von ihrem Anwalt auch“ (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

stehe. So wird beschrieben, dass der Mandant, der von seinem Recht überzeugt ist, einen Anwalt aufsucht, der dieses Recht durchsetzt. Der Mandant würde einen Anwalt, der als Bedenkenträger auftritt und die Konfrontation mit der Gegenseite scheut, für einen „Schwächling“ halten. Vom eigenen Anwalt werde meist eine kämpferische Haltung erwartet. Der Vorschlag eines ADR-Verfahrens kann von dem eigenen Mandanten daher als Schwäche ausgelegt werden. (vgl. HAMMACHER 2008, S.2)

Auf dem Markt existieren beide beschriebenen Anwaltstypen und je nach Interessenslage wird der eine oder der andere mandatiert. In mehreren Fällen schilderten die Befragten, dass sie bei der Wahl des externen Anwalts bewusst darauf achten würden, dass dieser nicht nur streitlustig sei, sondern auch ökonomisch denken und abwägen könne.

Auch bei der These bzgl. der Anreizwirkung des Vergütungssystems von beratenden Anwälten ist eine Differenzierung erforderlich. Oft wird vermutet, dass das Vergütungssystem zu einem monetären Interesse der Anwälte führt, Gerichtsverfahren bevorzugt anzuwenden (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.15). Dies ist nach Aussage der Interviewpartner dann der Fall, wenn die Abrechnung nach Stundensätzen erfolgt und keine Deckelung vereinbart worden ist. Wird nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) abgerechnet, so kann aus Sicht eines Anwalts z.B. auch ein langes Gerichtsverfahren als potenziell unwirtschaftlich eingestuft werden. Es wurde im Rahmen der Gespräche jedoch auch bestätigt, dass insbesondere nicht voll ausgelastete Anwälte bzw. Anwaltskanzleien bei einer unlimitierten Vergütungsregelung auf Stundenbasis dazu geneigt sein können, Gerichtsverfahren aus wirtschaftlichen Aspekten heraus zu bevorzugen.

Die Sorge mancher Anwälte, im Rahmen eines außergerichtlichen Verfahrens einen finanziellen Nachteil zu erleiden, ist jedoch nach HAMMACHER (2008, S.6) zumindest teilweise unbegründet. Ist eine Vergütung nach Stunden vereinbart, so wird das anwaltliche Honorar möglicherweise tatsächlich unter dem liegen, was im Zuge eines langwierigen Rechtsstreits vor einem staatlichen Gericht hätte abgerechnet werden können. Liegt der Vereinbarung jedoch das RVG zugrunde, so kann der Anwalt die Begleitung im Rahmen einer außergerichtlichen Vertretung abrechnen. Zusätzlich kann bei erfolgreichem Abschluss noch eine Einigungsgebühr veranschlagt werden. Da im Rahmen eines außergerichtlichen Verfahrens, so HAMMACHER, neben dem ursprünglichen Streitgegenstand noch andere Streitpunkte besprochen werden, führe dies häufig zu einer Streitwerterhöhung im Laufe des Verfahrens. Somit liege die

„Es gibt solche, die sagen 'Wenn du mir dauernd mit Bedenken kommst, dann fühle ich mich nicht richtig aufgehoben'“. (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

„Ich bin ja schon so weit, dass ich sage: Externe Berater haben vom Grundsatz her überhaupt kein Interesse ein Projekt in time und in budget fertigzustellen. Also, das macht für die überhaupt keinen Sinn. Wir sprechen hier von ganz unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Die leben von den Schiefagen der Projekte“. (Vertreter öffentliche Bauherren)

„Bei guten Anwälten ist das genauso. Die sagen: Ich habe so viel zu tun. Ich bin doch froh, wenn ich mich einmal außergerichtlich verständigen kann und eben nicht das gerichtliche Verfahren über 10 Jahre durchlaufe“. (Vertreter öffentliche Bauherren)

„Ich bin jetzt einmal ganz fies meinen lieben Kollegen gegenüber: [...] Aber ich bin mir zu 100% sicher, dass hier viele Anwälte deswegen das streitige Verfahren favorisieren, weil es für sie einfach umsatzstärker ist“. (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

abzurechnende Summe meist doch höher als anfangs vermutet. (vgl. HAMMACHER 2008, S.6)

Im Rahmen der Gespräche wurden weitere Thesen im Zusammenhang mit den möglichen Anreizen für die externen Berater diskutiert. Hier berichteten die befragten Rechtsanwälte, dass außergerichtliche Verfahren Elemente aufweisen, mit denen ein klassischer Prozessanwalt oftmals Schwierigkeiten hat. Insbesondere wurde hier die erforderliche Offenheit bei den konsensualen Verfahren angesprochen. Für das Gelingen dieser Verfahren ist die Offenlegung der den Forderungen zugrundeliegenden Interessen und das Aufgeben des Taktierens von entscheidender Bedeutung. Die Abgabe der Verhandlungsführung, insbesondere dann, wenn diese in die Hände der Mandanten gelegt wird, fällt dem klassischen Prozessanwalt sehr schwer. Dieser Effekt kann dadurch verstärkt werden, dass er als derjenige, der ein ADR-Verfahren empfohlen hat, ein erhöhtes Haftungsrisiko eingeht oder dies zumindest so wahrnimmt.

„In der Mediation fühle ich mich als Prozessanwalt verraten. Ich kann meine Prozesstaktik nicht einrichten, weil ich, um die Mediation zu ermöglichen, alles öffnen muss“ (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

Weiter ist von der Sorge zu lesen, dass der hinzugezogene Streitlöser den Anwälten Kompetenzen absprechen könnte oder sie ihre Mandanten gar an den vermeintlichen Konkurrenten verlieren könnten (vgl. PLASSMANN 2012; S.199).

Ein weiterer Aspekt im Rahmen dieses Themenfeldes wurde insbesondere von den externen Beratern selbst thematisiert. Es handelt sich hierbei um den Beitrag, den eine gerichtliche Entscheidung zur Entwicklung der Rechtsprechung leistet. Gemäß den Äußerungen der Befragten bedarf es für gewisse Themen richterlicher Entscheidungen. Würden alle wichtigen Entscheidungen im Rahmen von unveröffentlichten Schiedsgerichtsverfahren getroffen werden, so die Aussage eines beratenden Rechtsanwalts, wäre dies für die Entwicklung der Rechtsfortbildung von großem Nachteil. Auch in der Literatur findet sich diese Aussage wieder (vgl. hierzu GROPP-STADLER UND SCHÄFER 2017, S. 164; ADOLPHSEN 2017, S.147). Hier ist davon die Rede, dass die durch die Richter gepflegte Rechtsfortbildung nicht zu unterschätzen sei. Durch sie wird den Nutzern der Gerichtsbarkeit Rechtssicherheit zugesprochen.

4.6.2 Juristische Ausbildung

Teilweise ist in der Literatur die Forderung zu finden, dass Anwälte nicht nur als Experten für Recht auftreten, sondern sich selbst vielmehr als Konfliktmanager verstehen sollten, die ihren Mandanten alle Möglichkeiten der Streitbeilegung offenlegen und sie aus

wirtschaftlichen Abwägungen heraus beraten (vgl. FISCHER 2016, S.25f; PLASSMANN 2017, S.212).

Dabei ergaben die Gespräche, dass sich die Anwaltschaft in vielen Fällen selbst nicht in der Lage sieht, dieses Rollenbild ausfüllen zu können, da ihre Ausbildung hierauf nicht ausgerichtet sei. Weder Streitvermeidung noch interessenorientierte Verhandlungstechniken würden in der Ausbildung thematisiert werden. Auch die außergerichtlichen Verfahren werden, wenn überhaupt, nur am Rande angesprochen. Die anwaltliche Ausbildung ist primär auf anspruchsbasiertes Denken fokussiert und somit stark auf das Berufsbild des Richters ausgelegt.

„Das ist jetzt boshaft, aber es ist so: Die Juristenausbildung ist eine Richterausbildung. [...] Folglich kommen bei uns auch Ausbildungstechniken zur Vermeidung eines Streites nicht vor. [...] Im Gegenteil! Wir werden darauf ausgebildet und vom Mandanten gefordert, seinen Rechtsanspruch durchzusetzen.“ (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

Ein befragter Prozessanwalt mit jahrelanger Berufserfahrung beschrieb außergerichtliche Verhandlungssituationen als „Bazar“ und schilderte das Unwohlsein in einer solchen Situation, auf das die Anwaltschaft in ihrer Ausbildung nicht vorbereitet wird. Ein anderer Anwalt führte auf, dass ihnen ökonomisches Denken in der Ausbildung nicht gelehrt wird. Wirtschaftliche Abwägungen stünden im Rahmen der Wahl des Streitbeilegungsverfahrens nicht im Fokus ihrer Überlegungen. Auch eine interessenorientierte Ausrichtung sei vielen Anwälten, wenn sie nicht eine persönliche Neigung dazu haben oder sich im Laufe ihrer Karriere dorthin entwickelt haben, fremd.

4.6.3 Zu späte Einbindung durch die Parteien

Doch auch aus anderen Gründen sahen sich Anwälte vereinzelt nicht in der Lage, das beschriebene Rollenbild des Konfliktmanagers ausfüllen zu können. Neben der anwaltlichen Ausbildung wurde auch die zu späte Einbindung in den Konflikt als Grund hierfür genannt.

Aus Kostengründen werden externe Berater oft erst sehr spät in die Auseinandersetzung hineingezogen. Dies erfolgt meist erst dann, wenn der Konflikt bereits eskaliert ist und die Fronten zwischen den Konfliktparteien zu sehr verhärtet sind, um sich im Rahmen eines konsensualen Verfahrens einigen zu können. Oftmals stünde zum Zeitpunkt der Einbindung der Beschluss, eine Klage einzureichen, fest und wurde ggf. unternehmensintern bereits freigegeben. Für Vorschläge zu ADR-Verfahren sei es dann meist zu spät. Aus diesem Grund sehen sich einige der befragten externen Rechtsanwälte nicht als die richtigen Adressaten zur Förderung von ADR-Verfahren. (vgl. hierzu auch HAMMACHER 2008, S.2).

„Zu mir kommen die Parteien häufig, wenn sie diese konstruktive Möglichkeit nicht mehr haben. Wenn sie diese nicht mehr sehen.“ (Vertreter beratende Anwälte)

4.7 Kategorie F - Verfahrensspezifische Ursachen – ADR-Verfahren

4.7.1 Verfahrensimmanente Nachteile von ADR-Verfahren

Im Rahmen der Untersuchungen konnten Ursachen für die Bevorzugung von Gerichtsverfahren identifiziert werden, die auf verfahrensspezifische Besonderheiten von ADR-Verfahren zurückzuführen sind. Einige dieser Aspekte betreffen die konsensualen Verfahren sowie die kontradiktorischen gleichermaßen. Spezielle Aspekte, die nur einzelne Verfahrensarten anbelangen, werden separat betrachtet.

Einer der am häufigsten genannten verfahrensimmanenten Nachteile von ADR-Verfahren wurde bereits in Kapitel 4.5 angesprochen. Es handelt sich hierbei um die Mehrparteienproblematik. Wie bereits dargestellt, kommt es im Bauwesen je nach Projektkonstellation häufig vor, dass in einem Konflikt mehr als zwei Parteien betroffen sind und somit Dritte in das Verfahren eingebunden werden müssen. Die Problematik der Nachunternehmerketten und der gesamtschuldnerischen Haftung stellt sich bei ADR-Verfahren somit als nicht unwesentlicher Nachteil dar (vgl. hierzu auch FISCHER 2016, S.28), zumal die Beschaffung von Fremdleistungen im Rahmen der wachsenden Spezialisierung in der Baubranche zur gängigen Praxis gehört.

Durch die Vielzahl der am Konflikt beteiligten Personen entsteht zudem die Herausforderung, all diese Beteiligten von einem ADR-Verfahren überzeugen zu müssen, da in Deutschland noch keine obligatorischen, dem Gerichtsprozess vorgeschalteten ADR-Verfahren existieren. Bislang sind ADR-Verfahren freiwillig anzuwenden und alle Parteien müssen der Durchführung zustimmen. Insbesondere im Hinblick auf die bereits dargestellten Widerstände bei der Verfahrenswahl sinkt die Wahrscheinlichkeit der Durchführung mit der Anzahl der beteiligten und somit zu überzeugenden Personen.

Häufig wurde von den Befragten die Ungewissheit hinsichtlich der Kosten, die im Zuge eines ADR-Verfahrens entstehen, als nachteilig beschrieben. Nach Aussagen einiger Befragten gestalte sich daher die Kalkulation eines ADR-Verfahrens sehr schwierig. Dies wiederum erschwere die interne Argumentation hinsichtlich der Verfahrenswahl und der Bereitstellung von finanziellen Mitteln. Im Gegensatz hierzu scheinen die Kosten eines anstehenden Gerichtsverfahrens den Beteiligten bekannt zu sein. Da diese sich ihrer Position oftmals sehr sicher sind und ihre Chancen vor Gericht auch häufig überschätzen

„Also ein Problem ist immer die Einbeziehung Dritter. [...] Das ist für mich eigentlich der Hauptgrund, woran es scheitert: Dass ich die Bindung nicht hinbekomme“.
(Vertreter beratende Rechtsanwälte)

„Wir haben oftmals eine Gesamtschuld oder eine Subunternehmerkette. Das heißt, wir müssen denen den Streit verkünden, um unsere Ansprüche zu sichern.“
(Vertreter Versicherungen)

„Aber es müssen halt auch alle mitspielen wollen“.
(Vertreter Planungsunternehmen)

„Leichtere Kalkulation: Beim ordentlichen Gerichtsweg habe ich klarere Werte“.
(Vertreter gewerbliche Bauherren)

(siehe Kapitel 4.4), wird das mit den Gerichtsverfahren eingehende Kostenrisiko von den Beteiligten offenbar unterschätzt.

Vereinzelt wurde von den Befragten die Verjährungsproblematik angesprochen. Hier zeigte sich jedoch, dass in der Praxis z.T. von falschen Annahmen ausgegangen wird. So wird von den Beteiligten oftmals angenommen, dass nur durch die Streitverkündung im Rahmen eines Gerichtsverfahrens die Verjährung gehemmt werden könne und dies im Rahmen eines ADR-Verfahrens nicht der Fall sei. Insbesondere dann, wenn sich der Konflikt dem Ende der Verjährungsfrist nähert, wählen die Beteiligten aus dieser Überlegung heraus das Gerichtsverfahren. In §203 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) ist jedoch geregelt, dass die Verjährung auch durch Verhandlungen gehemmt wird. Hierfür genügt nach der Rechtsprechung bereits jeder Meinungsaustausch über den streitigen Sachverhalt, sofern dieser von der Gegenseite nicht sofort und eindeutig abgelehnt wird; wenn die Verhandlungen abgebrochen werden, bleiben immer noch mindestens drei Monate bis zum Eintritt der Verjährung. Diese Regelung ist im Zuge des Gesetzes zur Modernisierung des Schuldrechts im Jahr 2002 in Kraft getreten, scheint jedoch in der Praxis nicht überall bekannt zu sein. Im Übrigen hemmt auch der einseitige Schlichtungsantrag bei einer Gütestelle im Sinne von §204 Abs. 1 Nr. 4 BGB die Verjährung. Es zeigt sich, dass durch Aufklärungsarbeit unnötige Gerichtsverfahren vermieden werden könnten.

*„Ich habe als Anwalt nur immer das Problem der Verjährung. [...] Und Sie kriegen die Verjährung nur gehemmt durch Klage oder Verjährungsverzichtseinrede.“
(Vertreter beratende Rechtsanwälte)*

4.7.2 Rolle der Streitlöser

Die Streitlöser nehmen innerhalb der ADR-Verfahren eine wichtige Rolle ein (vgl. FISCHER 2016, S.25). Auch in den Interviews äußerten viele der Befragten, dass der Erfolg eines ADR-Verfahrens maßgeblich von der Person des Streitlösers abhängt. Hierbei die richtige Person zu finden wird als schwierig angesehen (vgl. auch BUCERIUS CLP 2013, S.15; HAMMACHER 2008, S.5). Mit Blick auf den Einfluss des Streitlösers auf den Verfahrenserfolg sprachen die Befragten von einer großen Verantwortung, die mit der Wahl des Streitlösers einhergeht.

Durch den großen Einfluss des Streitlösers auf den Erfolg des Verfahrens, ergeben sich hohe Anforderungen an dessen Persönlichkeit und Fachkompetenz. Gleichzeitig wurden in den Gesprächen vereinzelt die Ausbildung der Streitlöser und damit auch ihre Qualifikation in Frage gestellt. So wurde auch von einer Furcht vor Fehleinschätzungen berichtet. Insbesondere die Akzeptanz des Ergebnisses kann hierdurch in Frage gestellt werden.

„Aber welche Persönlichkeit kann das tun? Die Idee ist ja immer, dass es so qualifiziert und so gut sein muss, dass es auch wirklich eine Befriedung und eine Akzeptanz der Parteien findet.“ (Vertreter öffentliche Bauherren)

Nach Einschätzung eines Vertreters der öffentlichen Bauherren gäbe es auf dem Markt zwar qualifizierte Streitlöser, doch nicht in der Anzahl,

in der sie gebraucht werden würden, wenn die Verfahren stärker zur Anwendung kämen. Auch in der Literatur wird diese These diskutiert (vgl. hierzu DIEDERICHS 2013).

An anderer Stelle wird die Qualifikation der gelisteten Streitlöser in Frage gestellt und bemängelt, dass die Aufnahmebedingungen für die jeweiligen Streitlöserlisten nicht immer transparent und einheitlich sind (vgl. FISCHER 2016, S.25). Es existieren zudem bislang noch keine vom Gesetzgeber gesicherten Qualitätsstandards (vgl. GREGER 2004, S.102).

„Da kommt irgendeiner und trifft mal eben so eine Entscheidung. [...] Die Parteien müssen das schon akzeptieren können“. (Vertreter öffentliche Bauherren)

Insbesondere von den befragten Rechtsanwälten wurden im Rahmen der Gespräche vereinzelt die Neutralität und die Unabhängigkeit der Streitlöser in Frage gestellt. Im Gegensatz hierzu genießen Richter ein sehr hohes Vertrauen in ihre Neutralität und Unabhängigkeit (vgl. hier auch Kapitel 4.7; GROPP-STADLER UND SCHÄFER 2017, S.161; CREUTZFELDT 2016, S.16). Vertreter anderer Beteiligungsgruppen schilderten hingegen wenig Bedenken, vor allem dann, wenn der Streitlöser von einer neutralen Stelle benannt wird.

Die These aus der Literatur, dass der Markt der Anbieter unübersichtlich ist und nebeneinander agiert (vgl. FISCHER 2016, S.24), konnte im Rahmen der Studie nicht ausdrücklich bestätigt werden.

4.7.3 Besonderheiten im Zusammenhang mit konsensualen Verfahren

Bei den konsensualen Verfahren, wie der Mediation und der Schlichtung, erarbeiten die Parteien gemeinsam eine Lösung des Konflikts. Im Fall der Schlichtung schlägt der Schlichter eine Lösung für den Fall vor, dass die Parteien es nicht schaffen, aus eigener Kraft eine Einigung zu erreichen. Beide Verfahrensarten haben zum Ziel, die tatsächlichen Interessen der Streitparteien herauszuarbeiten und die Berücksichtigung dieser Interessen zu ermöglichen, sodass eine Lösung gefunden werden kann, bei der beide Parteien auf einem bestmöglichen Weg ihre Forderungen und Interessen in Einklang bringen können.

Dies bedeutet, dass mit der Durchführung eines konsensualen Verfahrens die Parteien ein gewisses Maß an Kompromiss- und Gesprächsbereitschaft haben sollten. Bei den Gesprächen mit den Beteiligten zeigte sich jedoch, dass gerade mit einem potenziellen Kompromiss im Rahmen der Lösungsfindung die Sorge einhergeht, auf berechnete Ansprüche verzichten zu müssen. Bei einem sehr hohen Grad der Überzeugung von der eigenen Position ist somit schnell die Angst vorhanden, im Rahmen eines konsensualen Verfahrens Einbußen zu verzeichnen. Hierbei werden jedoch die für die Parteien entstehenden Kosten im Rahmen eines langwierigen

„Geld verschenken wollen wir jetzt auch nicht. Und wenn aus unserer Sicht der Anspruch besteht, dann können wir natürlich auch nicht guten Gewissens sagen: 'Wir verzichten jetzt einfach auf die Hälfte'“. (Vertreter gewerbliche Bauherren)

Gerichtsverfahrens oft vernachlässigt. Nicht selten können diese Kosten den eigentlichen Streitwert überschreiten, insbesondere, wenn interne Kosten und Opportunitätskosten berücksichtigt werden würden. Auf diese Weise kann sogar ein möglicher Verzicht auf berechnete Ansprüche am Ende wirtschaftlicher sein, als eben diesen Anspruch streitig vor einem Gericht auszutragen.

Vereinzelte wurde im Rahmen der Gespräche auch die Befürchtung geäußert, dass am Ende eines konsensualen Verfahrens ohnehin eine Einigung von „50:50“ anstehe. Überzeugt von der eigenen Position, habe man daher die Wahrnehmung, mit der Einleitung eines konsensualen Verfahrens bereits im Vorfeld auf die Hälfte der Ansprüche verzichten zu müssen, wie ein Interviewpartner ausführte.

Weiter ist zu beachten, dass es sich bei den konsensualen Verfahren um freiwillige Verfahren handelt, die von den Konfliktparteien jederzeit unterbrochen oder gar beendet werden können (vgl. HAMMACHER 2008, S.5). Die Tatsache, dass das Verfahren potentiell zu keinem endgültigen Abschluss führt, wurde von den Befragten z.T. als Nachteil betrachtet. Damit verbunden herrscht die Sorge vor, dass am Ende doch der Weg zum Gericht erforderlich werden könnte. In diesem Fall wäre durch ein ADR-Verfahren unnötig Zeit verloren und es würden zusätzliche Kosten entstehen.

Da die Parteien an das Ergebnis eines konsensualen Verfahrens nicht gebunden sind, existieren Bedenken hinsichtlich der Verbindlichkeit und Vollstreckbarkeit der gefundenen Lösung (vgl. GROPP-STADLER UND SCHÄFER 2017, S.164). Insbesondere den Unternehmen ist eine vollrechtliche Durchdringung wichtig (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.15). Im Rahmen der Gespräche wurde diese These von einzelnen Befragten bestätigt.

Speziell auf die Mediation bezogen äußerten einzelne Anwälte Bedenken hinsichtlich der Eignung des Verfahrens für technische Fragestellungen. Hier sei der Sachverhalt meist entweder richtig oder falsch. Oft sei die Möglichkeit eines Kompromisses gar nicht gegeben. (vgl. hierzu BUCERIUS CLP 2013, S.15)

Eine These aus der Literatur, die besagt, dass nicht ausreichend Vertrauen in die Vertraulichkeit der Verfahren vorhanden sei und man befürchten müsse, dass trotz zuvor getroffener Vereinbarungen Inhalte eines gescheiterten ADR-Verfahrens im Rahmen eines späteren Gerichtsverfahrens gegen einen verwendet werden (vgl. BUCERIUS CLP 2013, S.15), konnte im Rahmen der Gespräche nicht bestätigt werden. Zwar unterstützte ein Anwalt die These, dass dies nicht immer

„Vertraue ich wirklich in die Verfahren und glaube daran, dass ich nicht am Ende in einem Gerichtsverfahren lande [...] und bringe insofern nur Verzögerung in das Verfahren ein?“. (Vertreter öffentliche Bauherren)

„Sind das am Ende doch nur Kosten, die mit draufkommen, weil man doch wieder beim Gericht landet?“. (Vertreter gewerbliche Bauherren)

„Es gibt ein paar Fragen, die lassen sich so nicht lösen. Da gibt es eine juristische Entscheidung von 0 oder 100. [...] Da gibt es keine Lösung mit ein bisschen halb oder so. Entweder er [Anm.: der Anspruch] ist entstanden oder nicht“. (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

auszuschließen sei; zwei andere Gesprächspartner berichteten jedoch von positiven Erfahrungen in solchen Situationen.

4.7.4 Besonderheiten im Zusammenhang mit kontradiktorischen Verfahren

Im Gegensatz zu den konsensualen Verfahren wird der Konflikt bei den kontradiktorischen Verfahren vergleichbar mit einem Gerichtsverfahren streitig ausgetragen. Am Ende des Verfahrens trifft der Streitlöser eine Entscheidung. Ein Instanzenzug wie beim ordentlichen Gerichtsverfahren existiert hierbei jedoch nicht. Dies wurde von einzelnen Befragten, insbesondere externen Anwälten, kritisch gesehen. Da die Möglichkeit der Berufung fehlt, existiert die Sorge vor einer möglichen Fehleinschätzung des Streitlösers. In Kombination mit einer vorherrschenden Grundskepsis gegenüber dessen Qualifikation könnte die Akzeptanz des Ergebnisses somit stark in Frage gestellt werden.

„Und sich dem Risiko in einem Verfahren, das keine zweite Instanz hat, auszusetzen, wird als nicht empfehlenswert betrachtet“ (Vertreter Bauunternehmen)

Speziell im Hinblick auf die Adjudikation äußerte ein Bauherrenvertreter die Kritik, dass die summarische Prüfung des Sachverhaltes der Sache nicht gerecht werde. Nicht selten würden Adjudikatoren wie „allwissende Götter“ auftreten, die davon überzeugt seien, einen vielschichtigen und komplexen Sachverhalt in kürzester Zeit durchblicken und Unstimmigkeiten richtig entscheiden zu können. Demnach würde man bei dieser Verfahrensart lediglich eine Lösung um der Lösung willen erreichen. Aufgrund der hohen Anforderungen, die bei dieser Verfahrensart an den Streitlöser gestellt werden, sei es zudem fraglich, welche Personen dies überhaupt leisten könnten. Als Standardverfahren wäre es demnach nicht realisierbar, da es zu wenige potentielle Adjudikatoren gäbe, die von den Parteien akzeptiert werden würden.

„Wenn es komplexer wird bei so einem Bauvorhaben, dann muss derjenige sehr tief drin sein, um das entscheiden zu können. [...] Da kann er doch nicht ab und zu mal alle drei Wochen einfliegen und sagen: 'Ich bin jetzt hier der Adjudikator. Was für Probleme habt ihr? Ich löse die mal schnell für Euch!'“ (Vertreter öffentliche Bauherren)

Bei den Schiedsgutachten sehen einzelne Befragte die Eignung der Verfahrensart lediglich auf technische Tatsachenfeststellungen beschränkt. Da es sich bei einer Streitigkeit jedoch oftmals um eine Kombination aus technischen und juristischen Fragestellungen handelt, kommen die Fachkompetenzen des technischen Gutachters schnell an ihre Grenzen. Auch wurde im Rahmen der Gespräche vereinzelt die Neutralität und Unbefangenheit des technischen Gutachters in Frage gestellt. Ein Vertreter der Gruppe Versicherungen beschrieb, dass sich in der Praxis nicht selten das Bild abzeichnen würde, dass Techniker dazu neigen eher einem Techniker recht zu geben.

„Bei den Schiedsgutachten besteht der Vorbehalt, dass wir es in Haftpflichtschäden nicht nur mit technischen Fragen zu tun haben, sondern dass es auch um Rechtsfragen geht, die ein technischer Gutachter nicht lösen kann“ (Vertreter Versicherungen)

Hinsichtlich der Schiedsgerichte wurden bei den Gesprächen insbesondere die hohen Verfahrenskosten und teilweise auch die langen Verfahrensdauern als hinderlich thematisiert. Die Eignung dieser Verfahrensart wurde daher im Rahmen der Gespräche für hohe Streitwerte eingestuft. Weiter wurde von einzelnen Rechtsanwältinnen

„'Schiedsgericht', sagt einer unserer Chefs, 'Da verdienen letzten Endes nur die Schiedsrichter und die

auch hier die Sorge um die Neutralität und Unbefangenheit der Schiedsrichter geäußert. Immerhin seien zwei der drei Schiedsrichter von den Parteien bestimmt und daher potentiell nicht unbefangen.

Anwälte, die die Parteien vertreten““. (Vertreter gewerbliche Bauherren)

4.8 Kategorie G - Verfahrensspezifische Ursachen – Gerichtsverfahren

4.8.1 Verfahrensimmanente Vorteile von Gerichtsverfahren

Im Rahmen der Interviews wurden von den Befragten einige Gründe im Zusammenhang mit den Besonderheiten von Gerichtsverfahren genannt, die zu deren Bevorzugung beitragen können. Bei den Vorteilen, die sich auf die Verfahrensart selbst beziehen, wurde von der Mehrheit der Befragten die Möglichkeit der Streitverkündung und somit die potentielle Einbindung Dritter genannt. Dieser Aspekt wurde bereits an anderen Stellen (siehe Kapitel 4.5 und 4.7) diskutiert.

„Keiner unserer Bauprozesse ist ein Zweiparteienprozess A gegen B. Sondern es sind immer Streitverkündungen. Und das muss ich wirklich sagen, ist ein großer Vorteil des staatlichen Gerichts“.
(Vertreter Planungsunternehmen)

Ein weiterer Aspekt, der in diesem Zusammenhang von den Befragten angesprochen wurde, ist die Möglichkeit zur Überprüfung einer erstinstanzlichen Entscheidung. In Deutschland existiert eine relativ hohe Kontrolldichte durch den gerichtlichen Instanzenzug. Durch die Instanzen Amtsgericht, Landgericht, Oberlandesgericht und Bundesgerichtshof ist eine hierarchische Struktur aufgebaut, die eine 3-stufige Rechtsprüfung ermöglicht. Das Fehlen der Möglichkeit in Berufung oder Revision gehen zu können, wurde bereits im Kapitel 4.6 als Nachteil von ADR-Verfahren aufgeführt und findet sich daher zugleich auf der Seite der Vorteile von Gerichtsverfahren wieder.

„Und ich habe nur eine Instanz und das war es dann. Das ist natürlich der Knackpunkt! Wenn das Schiedsgerichtsurteil gefällt und nicht mehr angreifbar ist, obwohl es grottenfalsch ist, dann ist das so“. (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

Ebenso verhält es sich mit anderen Vorteilen von Gerichtsverfahren, die ebenso als Nachteile von ADR-Verfahren auszulegen sind. Im Rahmen der Gespräche wurden hier die Vollstreckbarkeit des Ergebnisses und die Hemmung der Verjährung angeführt, die im Kapitel 4.7 thematisiert wurden.

4.8.2 Einsatz als taktisches Mittel

Neben den aufgeführten Vorteilen von Gerichtsverfahren wurde aus den Gesprächen deutlich, dass die Befragten sich auch der Nachteile der Verfahren bewusst sind und diese in Einzelfällen bewusst für taktische Zwecke einsetzen.

So werden z.T. potenziell langwierige und teure Prozesse als Drohkulisse eingesetzt, um Druck auf die gegnerische Partei auszuüben und auf dem Verhandlungsweg schneller zu einer Einigung zu gelangen. Dabei wird die Möglichkeit der weiteren Eskalation und der Entscheidung des Gegners, tatsächlich den Rechtsweg zu beschreiten, oft in Kauf genommen.

„Bei all den Nachteilen, die der ordentliche Gerichtsweg hat, ist es doch schön, genau diese Drohkulisse zu haben und zu sagen: 'Ihr wollt doch nicht, dass wir jetzt den langen Weg vor dem OLG gehen. Also einigt euch bitte'. (Vertreter gewerbliche Bauherren)

Weiter berichteten einzelne Befragte, dass die Drohung mit einem Gerichtsverfahren dem Gegenüber zeigen würde, wie überzeugt man von der eigenen Position sei. Auf der anderen Seite suggeriert die Drohung auch das Vorhandensein von liquiden Mitteln, um ein solches Verfahren auch „durchhalten“ zu können. Der Aspekt der Liquidität kann zwischen den Parteien schnell zu einem Machtkampf „David gegen Goliath“ führen. Ein Vertreter einer Bauherrenorganisation äußerte im Gespräch, dass man im Rahmen eines Rechtsstreites die eigene Marktposition natürlich auch ausnutze, um Druck auf die gegnerischen Parteien auszuüben. Meist würden mittelständische und kleine Unternehmen sich schlicht nicht trauen, gegen einen großen Auftraggeber vorzugehen.

Im Rahmen der Gespräche zeigte sich, dass Konfliktparteien durch Aufrufen der gerichtlichen Instanzen z.T. bewusst „auf Zeit spielen“ und so strategische Interessen die Wahl der Streitbeilegungsart beeinflussen. Als Beweggründe beschrieben einzelne Befragte finanzielle Vorteile, die bei einem langwierigen Gerichtsverfahren in einer bestimmten Konstellation entstehen können. Bei einer starken Position bzgl. der eigenen Ansprüche, einer ausreichenden Liquidität auf der eigenen Seite und einer starken Bonität auf der „gegnerischen“ Seite, kann es dazu kommen, dass die Aussicht auf den Anspruch auf Zinsen, die sich aus einem langen Verfahrensverlauf ergeben, dazu führt, dass Gerichtsverfahren bevorzugt angewendet werden. Durch diesen „Zinseffekt“ kann ein augenscheinlicher Nachteil von Gerichtsverfahren, wie die Dauer, in speziellen Konstellationen auch einen Vorteil für eine Partei darstellen. Dies führt dazu, dass die Schnelligkeit der Streitbeilegung durch ein ADR-Verfahren in gewissen Konstellationen nicht von allen Beteiligten erwünscht ist. Ein beratender Rechtsanwalt mit jahrelanger Erfahrung berichtete in diesem Zusammenhang, dass er manchmal wahrnehme, dass die Gegenseite gar kein Interesse an einem schnellen Verfahren habe. Die Gründe hierfür offenbarte diese nicht. Aber auch er spekulierte hier auf den Zinseffekt und stellte die ketzerische Frage, bei welcher Geldanlage man sonst aktuell 9 % über dem Basiszinssatz erhalte.

„Die lange Dauer bringt uns oft Vorteile, weil Wissensträger bei uns noch da sind und auf der Gegenseite nicht. Sodass das faktische Übel eines langen Prozesses sich ab und zu in der Vergangenheit positiv für uns ausgewirkt hat. [...] Sodass wir sagen: Ist doch wunderbar. Lass es noch laufen“. (Vertreter Bauunternehmen)

4.8.3 Hohe Autorität der Gerichte

In Deutschland genießen die Gerichte und die dort tätigen Richter eine hohe Autorität (vgl. GREGER 2004, S.95). Das Vertrauen in ihre Neutralität und ihr Urteil ist sehr hoch (vgl. HAMMACHER 2008, S.3; ROLAND REPORT 2017, S.7). Dies wurde vereinzelt auch in den Gesprächen im Rahmen dieser Studie bestätigt. Es herrscht eine breite Akzeptanz der Endgültigkeit des Gerichtsurteils. Dieses grundsätzliche Vertrauen in die staatliche Gerichtsbarkeit zeigt sich auch darin, dass viele der Deutschen (laut ROLAND REPORT 2017 44% der Deutschen) die gerichtlichen Urteile im Allgemeinen für gerecht halten. Nur 22% halten sie für ungerecht (vgl. ROLAND REPORT 2017, S.19).

„Ein Richter hat einen ungeheuren Kompetenz- und Autoritätsvorsprung. Selbst wenn ein Richter völlig dummes Zeug erzählt, greift mich mein Mandant hinterher an und sagt: 'Wie konntest du nur? Der Richter hat gesagt ...'“ (Vertreter beratende Rechtsanwälte)

Speziell im Sachbereich Bau zeigt sich hier jedoch z.T. ein anderes Bild. Zwar liegen zu diesem Sachverhalt keine statistischen Untersuchungen vor, es konnte jedoch sowohl im Rahmen der Literaturstudie als auch in den Interviews festgestellt werden, dass viele der Beteiligten die Fachkompetenz der Richter bemängeln. Durch das Rotationsprinzip an den Gerichten sind die Richter nur für einen gewissen Zeitraum einem Sachbereich zugeordnet und können ihre gesammelte Erfahrung nur solange anwenden, bis ihr Fachbereich erneut wechselt.

4.9 Fazit der Ursachenanalyse

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literaturstudie und den durchgeführten Interviews konnten zahlreiche Ursachen identifiziert werden, die zu der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber einer außergerichtlichen Streitbeilegung bei der Wahl der Streitbeilegungsart führen. Im Zuge der Systematisierung der Thesen wurden die folgenden sieben Ursachenkategorien festgelegt, denen die einzelnen Ursachen zugeordnet wurden:

- Kategorie A: Fehlende Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich ADR-Verfahren
- Kategorie B: Fehlende Kompetenzen und kulturelle Aspekte im Umgang mit Konflikten
- Kategorie C: Systemische Widerstände aus der Organisation der Konfliktparteien
- Kategorie D: Systemische Widerstände aus der spezifischen Konfliktsituation

- Kategorie E: Rolle der externen Rechtsberater
- Kategorie F: Verfahrensspezifische Ursachen - ADR-Verfahren
- Kategorie G: Verfahrensspezifische Ursachen - Gerichtsverfahren

Die Inhalte dieser Kategorien wurden in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich diskutiert und die Ergebnisse aus Vorstudie und Interviews dargestellt.

Es zeigt sich, dass im Zuge der Eskalation eines Konfliktes zahlreiche Widerstandskräfte existieren, die gegen die Anwendung eines ADR-Verfahrens wirken. Dieser Zusammenhang wird durch Abbildung 4 veranschaulicht. In Anlehnung an das Eskalationsmodell nach GLASL (2013, S.396) sind die verschiedenen Ebenen der Eskalation durch eine neunstufige Treppe abgebildet. Mögliche wertschöpfende Lösungen des Konfliktes liegen dabei auf einem höheren Plateau als das Ausgangsniveau zu Beginn eines Konflikts. Diese wertschöpfenden Lösungen könnten ggf. mit Hilfe eines ADR-Verfahrens erreicht werden. Mit der fortschreitenden Eskalation entfernen sich die Konfliktbeteiligten jedoch von diesem Plateau, sodass es immer schwieriger wird, zu einer wertschöpfenden Lösung zu gelangen. Gleichzeitig werden die Kräfte, die aufgebracht werden müssen, um die Widerstände zu überwinden, immer größer. In der Abbildung ist dies durch die länger werdenden Pfeile symbolisiert.

Widerstandskräfte bei der Wahl von ADR-Verfahren

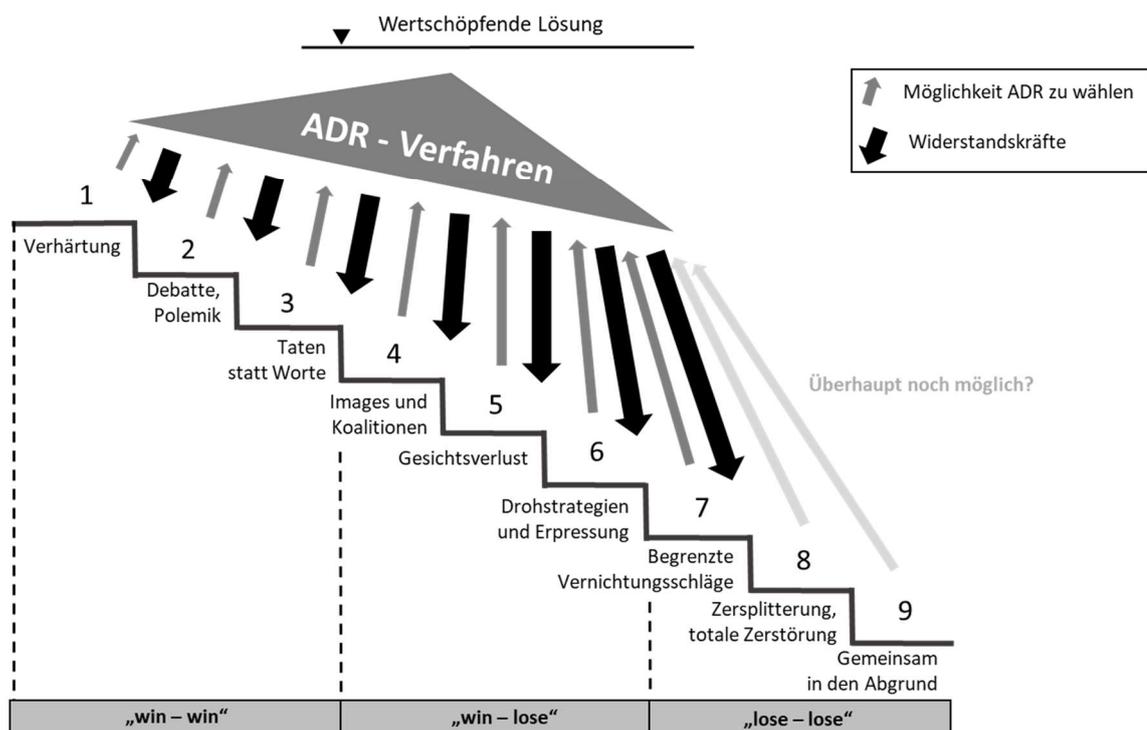


Abbildung 4 Widerstandskräfte bei der Wahl von ADR-Verfahren

5. Maßnahmen und Handlungsempfehlungen

5.1 Übersicht

Die Identifizierung möglicher Maßnahmen zur Beseitigung der Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber ADR-Verfahren erfolgte, analog zur Vorgehensweise im Rahmen der Ursachenanalyse, auf Basis der Literaturstudie und der durchgeführten Interviews. Die Maßnahmen wurden in Handlungsfelder zusammengefasst. Das Ergebnis dieser Strukturierung sind die in Abbildung 5 dargestellten fünf Handlungsfelder.



Abbildung 5 Systematisierung der Maßnahmen nach Handlungsfeldern

In den folgenden Ausführungen werden Maßnahmen, die im Rahmen der Studie identifiziert wurden, entlang der definierten Handlungsfelder benannt und erläutert.

5.2 Handlungsfeld 1 – Information und Kommunikation

Eine der wesentlichen Erkenntnisse der Studie ist es, dass in der Praxis bislang noch ein großes Wissensdefizit im Hinblick auf ADR-Verfahren vorherrscht. Dies betrifft verfahrensspezifische Aspekte, wie Voraussetzungen, Abläufe und Kosten der Verfahren, aber auch Grundsätzliches, wie die Abgrenzung der jeweiligen Verfahren untereinander. Hier besteht ein großer Bedarf an Aufklärungsarbeit (vgl. hierzu auch FISCHER 2016, S.22). Alle Beteiligten benötigen ein besseres Verständnis über die Existenz, Abgrenzung, Anwendungsbereiche und Grenzen, Verfahrensabläufe sowie Vor- und Nachteile von ADR-Verfahren. Die Befragungen zeigten, dass Handlungsbedarf bei allen Beteiligtegruppen vorhanden ist: Direkt am Konflikt Beteiligte, Führungskräfte bzw. Entscheidungsträger in den Organisationen, interne und externe Rechtsberater sowie Versicherer.

„Das ist eben ein fremdes Gebiet, ein mienenverseuchtes Gebiet für mich. [...] Macht es ein bisschen bekannter und dann würden wir hier mehr erreichen und erledigen“.
(Vertreter beratende Rechtsanwälte)

Insbesondere für potentielle Anwender von ADR-Verfahren müssen die zur Verfügung gestellten Informationen hierbei sehr konkret und handhabbar sein. Sie benötigen fundierte Informationen, aus denen der konkrete Nutzen möglichst mit belastbaren Aussagen zur Wirtschaftlichkeit hervorgeht. (vgl. PWC STUDIE 2007, S.26; PLASSMANN 2017, S.212)

„Etwas Bewusstsein schaffendes, Informatives und was im täglichen Doing auch handhabbar ist. Weil sich die Informationen selbst zu beschaffen, das macht ja natürlich dann doch keiner“
(Vertreter gewerbliche Bauherren)

Neben dem wirtschaftlichen Nutzen sollte auch die Dauer der Verfahren im Vordergrund der Informationsarbeit stehen. So erklärt ein erfahrener Anwalt, dass dies gerade für die kommende Generation von großer Bedeutung sei. Im Zuge der Digitalisierung ist diese Generation mit kurzzyklischen Prozessen aufgewachsen und sie werden diese auch in Zukunft einfordern. Die Vorteile, die die ADR-Verfahren hier gegenüber dem Gerichtsverfahren aufweisen, müssen belastbar belegt und kommuniziert werden.

Basierend auf weiteren Anregungen aus den Interviews, sollte die Aufklärungsarbeit für die Zielgruppe der Anwender in einem ersten Schritt an die Führungskräfte in den Organisationen sowie die Leitung der internen Rechtsabteilungen gerichtet sein. Von diesen Entscheidungsträgern kann dann ein Wandlungsprozess in den Unternehmen angestoßen werden. Planungsunternehmen könnten gut über die Kammern erreicht werden. Aber auch Hochschulen, Fachverbände, Berufsverbände oder Fachvereinigungen anderer Art sind Adressaten diverser Maßnahmen zur Information und Kommunikation, da sie eine wichtige Multiplikatorfunktion in der Branche einnehmen.

Die Informationsarbeit selbst kann durch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Vorträgen auf Kongressen oder in Unternehmen,

aber auch in Form der Verteilung von Kurzinformationen (Broschüren) umgesetzt werden. Auch Aufklärungsarbeit in der Politik kann an dieser Stelle unterstützend wirken.

Neben Kommunikation und Information wird an vielen Stellen jedoch auch Überzeugungsarbeit notwendig sein. Hier können aufbereitete Fallbeispiele aus der Praxis einen wichtigen Beitrag leisten, den Nutzen und die Vorteile von ADR-Verfahren für die potentiellen Anwender herauszuarbeiten und zu verdeutlichen. Auch die Wissenschaft kann hier wichtige Impulse geben und im Rahmen von Forschungsvorhaben Wertschöpfungspotentiale durch die Umsetzung von ADR-Verfahren nachweisen.

Die im Handlungsfeld 1 aufgeführten Maßnahmen zur Information und Kommunikation können bereits auf kurzfristige Sicht eine Verhaltensänderung bei den Beteiligten bewirken.

5.3 Handlungsfeld 2 – Ausbildung und Weiterbildung

5.3.1 Maßnahmen in der Ausbildung

Wie bereits in Kapitel 4.3 aufgezeigt wurde, mangelt es den Beteiligten in der Praxis oft an Kompetenzen im Umgang mit Konflikten. Besonders in der Bauwirtschaft wird immer wieder von einer z.T. „aggressiven“ Konfliktkultur berichtet. Um hier eine nachhaltige Veränderung bewirken zu können, bedarf es Maßnahmen in der Ausbildung von Juristen und Ingenieuren. Dieser Gedanke wird vielfach in der Literatur geäußert (vgl. PWC STUDIE 2007, S.26; FISCHER 2016, S.23; BAUKELMANN 2016, S.84; NITSCHKE 2017, S.17) und wurde auch nahezu von allen Interviewpartnern hervorgehoben.

Demnach ist es von großer Bedeutung, dass in die jeweiligen Ausbildungsinhalte Kompetenzen im Umgang mit Konflikten eingebunden werden. Hierzu könnten, zur Unterstützung von Hochschulen, aufeinander aufbauende Lehrinhalte erarbeitet und zugehöriges Lehrmaterial aufbereitet werden. Diese könnten den jeweiligen Fachgemeinschaften zur Verfügung gestellt werden (z.B. Professoren der baubetrieblichen Lehrstühle im Bauingenieurwesen und juristische Fakultäten). Diese Aufgabe könnte von Fachverbänden bzw. Fachvereinigungen übernommen werden, in denen interessierte

„Ich glaube, dass gerade in der Ausbildung, wo die Leute auch noch sehr offen sind, es eine gute Möglichkeit gibt, eine angemessene Gesprächs- und Diskussionskultur und Streitlösungskultur zu schulen und in diesem Zusammenhang natürlich auch andere Verfahrensalternativen zu vermitteln“. (Vertreter Planungsunternehmen)

Hochschullehrer gemeinsam mit Praxisvertretern geeignete Lehrinhalte zusammenstellen.

Um insgesamt in der Gesellschaft einen Wandel hin zu einer konstruktiven Konfliktkultur erreichen zu können, muss jedoch noch wesentlich früher angesetzt werden. Bereits in den Lehrplänen von Schulen könnte die Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit Konflikten in Fächern wie Sozialkunde, Gesellschaftskunde oder auch Wirtschaft und Recht eingebunden werden. In einigen Schulen wird z.B. bereits das Konzept der Mediation bzw. Schlichtung bei Konflikten zwischen Schülern umgesetzt, indem Schüler selbst als Streittlöser bei Konflikten zwischen ihren Mitschülern fungieren. Solche Konzepte sollten dringend ausgebaut und idealerweise flächendeckend eingeführt werden. Hier ist die Politik, insbesondere die Kultusministerien der Länder, gefragt zu handeln.

5.3.2 Maßnahmen in der Weiterbildung

Während die genannten Maßnahmen im Hinblick auf die Ausbildung vor allem auf die zukünftigen Generationen abzielen, müssen auch die Kompetenzen der aktuell in der Bauwirtschaft handelnden Generation an Juristen und Ingenieuren weiterentwickelt werden.

Hier sind die Entwicklung und das Angebot von Fortbildungsmaßnahmen bzgl. Konfliktmanagement für Juristen und Ingenieure in ihren jeweiligen Rollen als Projektbeteiligte erforderlich. Verbände, Unternehmen und Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen können hier durch Workshops und Seminare auch kurzfristig einen Wandel im Umgang mit Konflikten bewirken. Speziell für Baufachanwälte könnten entsprechende Inhalte in die Fachanwaltslehrgänge für Baujuristen integriert werden. Hier sind die Träger von Fachanwaltslehrgängen aufgerufen, neue Impulse zu setzen.

*„Also ab
Abteilungsleiterenebene würde
ich die auf so ein Seminar
schicken“. (Vertreter
Planungsunternehmen)*

Darüber hinaus ist ein grundsätzlicher Wandel im Rollenverständnis der Anwälte notwendig: Der Anwalt sollte zukünftig nicht mehr nur als Experte für Recht, sondern auch als Experte für Konfliktlösung angesehen werden (vgl. PLASSMANN 2017, S.212; HAMMACHER 2008, S.7)

5.4 Handlungsfeld 3 – ADR-verfahrensspezifische Maßnahmen

Wie in Kapitel 4.7 dargestellt, liegen einige Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren in verfahrensspezifischen Besonderheiten von ADR-Verfahren, die für die Beteiligten als nachteilig wahrgenommen werden. Es zeigen sich somit auch Verbesserungspotentiale hinsichtlich der ADR-Verfahren selbst.

Im Zuge der Interviews wurde deutlich, dass insbesondere die Begrifflichkeiten von den Befragten uneinheitlich verwendet werden. Auch GREGER (2017, S.214) bemängelt dies und fordert die Einführung einer einheitlichen Terminologie und Abgrenzung der ADR-Verfahren. In diesem Zusammenhang ist auch eine gesetzliche Regelung zu prüfen. Der Gesetzgeber ist hier aufgerufen Klarheit zu schaffen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt betrifft die Qualifikation der Streitlöser. Diese wurde im Rahmen der Interviews z.T. in Frage gestellt. Da diese Zweifel nicht nur Einfluss auf die Akzeptanz des Ergebnisses bei den Parteien haben, sondern auch allgemein den Ruf der ADR-Verfahren schädigen können, besteht hier dringend Handlungsbedarf. Um das Vertrauen in ADR-Verfahren zu erhöhen, muss die Kompetenz des jeweiligen Streitlösers gesichert sein. Nach GREGER (2017, S.214) sollte hierfür eine neutrale Stelle zur Zertifizierung eingerichtet werden. Auch die Einführung einer öffentlichen Bestellung, wie sie bei Sachverständigen existiert, wäre in diesem Zusammenhang denkbar.

*„Die Akzeptanz der Verfahren steht und fällt mit den Personen, die sie machen“.
(Vertreter öffentliche Bauherren)*

Eine weitere Herausforderung besteht in der in Kapitel 4.7 erläuterten Verjährungsproblematik. Bislang kann ein ADR-Verfahren im Sinne der Führung von Verhandlungen zwar die Verjährung gegenüber den Verhandlungspartnern hemmen, nicht jedoch gegenüber Dritten, die nicht an den Verhandlungen beteiligt sind. Im Falle von Nachunternehmerverhältnissen stellt dies jedoch eine Herausforderung dar. Hier haben die Beteiligten keine andere Wahl, als die Verjährung durch eine Streitverkündung zu hemmen, sofern kein Verzicht auf die Einrede der Verjährung erfolgt. In einer solchen Konstellation kann die Entscheidung somit schnell zugunsten der Gerichtsverfahren ausfallen. Um die Anwendung von ADR-Verfahren nachhaltig zu fördern, müssen auch für dieses Problem Lösungen entwickelt werden.

*„Insofern müsste man auch darüber nachdenken, noch eine dritte Möglichkeit der Verjährungshemmung zu erreichen [...]. Sonst haben wir das Problem, dass wir gar keine Zeit haben, um etwas Anderes zu machen als den Herrschaften den Streit zu verkünden“.
(Vertreter beratende Rechtsanwälte)*

5.5 Handlungsfeld 4 – Maßnahmen in der Organisation der Streitparteien

Weiterer Handlungsbedarf besteht in den Organisationen der Streitparteien. Die vorliegende Studie unterstützt die bisherige Wahrnehmung, dass es den Unternehmen an einem systematischen Vorgehen bei der Bearbeitung von Konflikten mangelt. Wie die PWC STUDIE aus dem Jahr 2007 bereits forderte, bedarf es der Einführung von Konfliktmanagementsystemen in den Organisationen (vgl. PWC STUDIE 2007, S.25). Es sollten, wenigstens in größeren Organisationen, innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme implementiert werden, die Standardprozesse vorsehen, innerhalb derer die Anwendung eines ADR-Verfahrens für den jeweiligen Konfliktfall systematisch geprüft wird.

Im Rahmen der Gespräche mit den Interviewpartnern wurde von vielen Beteiligten geäußert, dass eine Implementierung von ADR-Klauseln in Standardverträgen oder Vertragsmuster die Anwendung der ADR-Verfahren erhöhen würde (vgl. hierzu auch FISCHER 2016, S.24). Unternehmen, beratende Rechtsanwälte, aber auch Verbände sollten angehalten werden, entsprechende Klauseln in ihre (Muster)Verträge einzubauen und zum Standard werden zu lassen, ähnlich wie das inzwischen bei der Vereinbarung des Gerichtsstands in Verträgen der Fall ist. Hierfür stellen verschiedene Institutionen diverse Musterordnungen meist kostenfrei zur Verfügung. Eine übersichtliche Auflistung ist in neuen AHO-Heft Nr.37 „Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft“ zu finden (vgl. AHO-HEFT NR. 37, S.80f).

„Ich glaube aber auch, dass das aus dem Projekt heraus oder aus dem gegenständlichen Konflikt heraus operativ nie von sich aus kommen kann“. (Vertreter gewerbliche Bauherren)

Weiter wurde im Rahmen der Befragung von zwei Teilnehmern angemerkt, dass eine Einbindung von ADR-Verfahren in die internen Prozesse eines Unternehmens nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Einsatz von ADR-Verfahren als strategische bzw. prozessuale Vorgabe durch das TOP-Management erfolgt. Es ist daher wichtig, dass die Führungskräfte der Unternehmen für das Thema sensibilisiert werden. Denkbar ist hier die Entwicklung von speziellen Veranstaltungsformaten für diese Zielgruppe zum Thema Konfliktmanagement seitens der Verbände.

Weiter bedarf es innerhalb der Organisationen einer Veränderung des Rollenverständnisses der internen Rechtsberater. Ein Wandel weg vom reinen „Rechtsanwender“ hin zum Konfliktmanager (vgl. PWC STUDIE 2007, S.24), würde das Spektrum der Streitbeilegungsarten erweitern und so einen effizienteren Umgang mit Konflikten ermöglichen. Auch hier ist das TOP-Management der Unternehmen angesprochen, das Rollenverständnis intern weiterzuentwickeln und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen für die internen Rechtsberater zu

initiiieren. Die Verbände sind angehalten entsprechende Weiterbildungsprogramme anzubieten.

Vor dem Hintergrund der sowohl in der Literatur diskutierten als auch den Interviewpartnern häufig genannten wirtschaftlichen Nachteile von Gerichtsverfahren für die Projektbeteiligten, kann die Frage aufgeworfen werden, ob und inwieweit eine Situation, in der ein Gerichtsverfahren angestrebt wird, ohne zuvor systematisch die Eignung und die Möglichkeit der Durchführung eines ADR-Verfahrens zu prüfen, als Organisationsverschulden mit etwaigen Haftungsfolgen z.B. für Organträger eingestuft werden kann. Die Einführung von Konfliktmanagementsystemen, mit deren Hilfe die systematische Prüfung der Eignung und der Möglichkeit der Durchführung von ADR-Verfahren in der eigenen Organisation verankert wird, kann einer möglichen Haftung entgegenwirken.

5.6 Handlungsfeld 5 – Regulatorische Maßnahmen zur Förderung von ADR-Verfahren

5.6.1 Maßnahmen bzgl. der Vergütungsregelung von Rechtsanwälten

Wie sich im Rahmen der Befragung zeigte, bedarf es einer Veränderung hinsichtlich der ökonomischen Anreize für Anwälte, um mögliche wirtschaftliche Hemmschwellen zur Anwendung der außergerichtlichen Konfliktlösung abzubauen.

Ein Vertreter der öffentlichen Bauherren berichtete, dass sie bislang sehr gute Erfahrungen mit Pauschalierungen bei der Abrechnung gemacht haben. Dabei ist jedoch anzumerken, dass eine solche Regelung bei den Anwälten nicht immer durchzusetzen ist. Der öffentliche Bauherr erläuterte hierzu, dass er als Mandant so attraktiv sei, dass derartige Vergütungsregelungen akzeptiert werden. Dies dürfte jedoch nicht repräsentativ für den Markt sein.

Daher sollte das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) im Hinblick auf eine ökonomisch angemessene Vergütung bei der Begleitung von ADR-Verfahren geprüft werden (vgl. hierzu auch PLASSMANN 2017, S.210). Der Bedarf einer möglichen Neuregelung sollte daher untersucht und ggf. Anpassungen vorgenommen werden.

„Sie merken schon, dass eine solche Pauschalierung, die immer schwierig ist und gerade mit Anwälten riesige Diskussionen auslöst, auch der Disziplinierung dient. Sie kriegen auch bei den Ausarbeitungen keine 32 Seiten mehr, sondern vielleicht nur noch 16, wenn Sie pauschalieren“. (Vertreter öffentliche Bauherren)

Für diese langfristige Maßnahme bedarf es jedoch zunächst wissenschaftlicher Untersuchungen über Anreizwirkungen aktueller Vergütungsmodelle als Basis möglicher Neuregelungen im RVG.

5.6.2 Einbettung von ADR-Verfahren in das bestehende Rechtssystem

Sowohl in einigen Beiträgen aus der Literatur als auch aus den Interviews kommt die Notwendigkeit von regulatorischen Maßnahmen seitens des Gesetzgebers stark zum Ausdruck. GREGER (2017, S.215f) schlägt hier gesetzgeberische Optionen vor. Im Fokus seiner Überlegungen steht dabei jedoch ein stets maßvoller und insbesondere auch fallbezogener Einsatz von obligatorischen Regelungen. Denn nicht jeder Fall, der vor Gericht ausgetragen wird, eignet sich auch für eine außergerichtliche Streitbeilegung. So schlägt er beispielsweise vor, dass der vorsitzende Richter im Rahmen einer *obligatorischen Vorprüfung* den jeweiligen Streitfall bereits vor Prozessbeginn hinsichtlich seiner Eignung für ein außergerichtliches Verfahren zu prüfen hat. Fällt die Eignung positiv aus, so sind verschiedene Folgen denkbar, die von einem einfachen Vorschlag des Richters bis hin zu einer verpflichtenden Verweisung an einen Streitlöser reichen können. Möglich ist nach GREGER auch die Einführung eines *obligatorischen Beratungsgesprächs* über die Möglichkeiten der außergerichtlichen Streitbeilegung, das Voraussetzung für die Durchführung eines Gerichtsverfahrens sein kann. Dieses besitzt zwar keine verpflichtenden Elemente, eröffnet den Parteien jedoch die Vielfältigkeit der möglichen Streitbeilegungsarten. Ein tiefer greifender Vorschlag ist die Einführung eines *teilobligatorischen Vorverfahrens*. Bei Konfliktfällen, die sich für die Durchführung eines ADR-Verfahrens eignen, kann für die Zulässigkeit der Klage der Versuch der Durchführung einer außergerichtlichen Einigung zur Voraussetzung gemacht werden. Scheitert das ADR-Verfahren, so steht den Parteien der Rechtsweg offen. Verweigert eine der Parteien die Durchführung, so können für diese bei einer späteren (teilweisen) Verurteilung zusätzliche Gerichtsgebühren anfallen.

„Die Menschen sind glaube ich nur über eine gesetzliche Regelung zur Vernunft zu bringen“. (Vertreter der beratenden Rechtsanwälte)

Im Rahmen der Interviews wurden z.T. weiterreichende Vorschläge in diesem Zusammenhang genannt. In drei Gesprächen wurde die Forderung nach der Einführung eines gesetzlich geregelten, verbindlich vorgeschalteten ADR-Verfahrens erhoben. Hier dürfte jedoch die Akzeptanz für eine verbindliche Regelung am ehesten bei den konsensualen Verfahren gegeben sein.

Ein konkreter Vorschlag der Verfasser dieser Studie mit Blick auf die Bauwirtschaft ist die Einbettung von ADR-Verfahren in die VOB/B oder in das gesetzliche Bauvertragsrecht. Denkbar ist hier die Einführung einer Soll-Vorschrift oder einer weitergehenden Verpflichtung zur Vorschaltung eines ADR-Verfahrens vor der Einleitung eines

Gerichtsverfahrens in §18 VOB/B Abs. 3 bzw. im Rahmen des neuen Bauvertragsrechts. Bei obligatorischen Regelungen müsste für Fälle, die für ADR-Verfahren ungeeignet sind, ein Umlenkungsmechanismus vorgesehen werden, um diese im Vorfeld auszusortieren.

5.6.3 Maßnahmen im Zusammenhang mit Verfahrenskosten

Auch eine Erneuerung der Kostenregelungen wird in der Literatur vorgeschlagen (vgl. GREGER 2017, S.217). Um die finanzielle Unterstützung während der Durchführung eines ADR-Verfahrens zu sichern, könnten Rechtsschutzversicherungen die Übernahme der Kosten eines außergerichtlichen Verfahrens mit in ihre Leistungen aufnehmen. Denkbar ist auch, die Prozesskostenhilfe auf ADR-Verfahren auszuweiten oder ein ADR-Verfahren als Voraussetzung für die Prozesskostenhilfe eines Gerichtsverfahrens festzulegen. Möglich sind auch Kostensanktionen bei verweigerter Teilnahme an einem vorgeschalteten ADR-Verfahren. (vgl. GREGER 2017, S.217f)

Auch an anderer Stelle in der Literatur wird die Schaffung von Anreizen über die Gebühren von Gerichtsverfahren diskutiert. PLASSMANN (2017, S.210) schlägt hier beispielsweise die Reduktion der Gebühren für ein anhängiges Gerichtsverfahren vor, wenn zuvor der Versuch einer außergerichtlichen Beilegung gescheitert ist. So kann den Parteien die Furcht genommen werden, durch das vorgeschaltete ADR-Verfahren nur weitere Kosten zu produzieren und Zeit zu verlieren.

Im Rahmen der Interviews schlug ein beratender Rechtsanwalt vor, die Gerichtskosten insgesamt zu erhöhen, um so einen finanziellen Anreiz für die Durchführung von ADR-Verfahren zu schaffen. Denkbar ist hier auch eine Erhöhung mit Sonderregelungen bei einem vorgeschalteten ADR-Verfahren. Der Gesetzgeber ist hierbei angehalten, mögliche Änderungen zu überprüfen und umzusetzen.

5.7 Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf den identifizierten Maßnahmen werden in den Tabellen 2 bis 6 jeweils in einer Übersicht die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Neben den Handlungsempfehlungen enthalten die Tabellen auch Aussagen zum zeitlichen Horizont und zum Adressatenkreis der jeweiligen Handlungsempfehlung. Bei den Aussagen zum zeitlichen Horizont der Umsetzung wird in den Tabellen zwischen den folgenden drei Zeitfenstern unterschieden:

- Kurzfristig: bis zu zwei Jahre
- Mittelfristig: zwei bis fünf Jahre
- Langfristig: länger als fünf Jahre

Tabelle 2 Handlungsfeld 1 – Information und Kommunikation

Handlungsfeld 1 – Information und Kommunikation		
Handlungsempfehlung	Umsetzung	Adressat
Informations- und Kommunikationskampagnen mit allen Beteiligten im Bauwesen als Adressaten	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Berufsverbände • Hochschulen
Ausrichtung von Konferenzen und Tagungen	kontinuierlich	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Berufsverbände • Hochschulen
Aufbereitung von Fallbeispielen zur Umsetzung von erfolgreichen ADR-Verfahren	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen
Wissenschaftliche Analyse der Wertschöpfungspotenziale zur Umsetzung von ADR-Verfahren	mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulen mit Unterstützung durch Fachverbände, Fachvereinigungen und Berufsverbänden
Aufklärung öffentlicher Bauherren darüber, dass §58 BHO kein Hemmnis für die Anwendung von ADR-Verfahren darstellt	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Bauherren • Fachverbände • Fachvereinigungen
Klarstellung für alle Beteiligten in der Bau- und Immobilienwirtschaft, dass ADR-Verfahren nicht verfassungswidrig sind	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Berufsverbände • Hochschulen

Tabelle 3 Handlungsfeld 2 – Ausbildung und Weiterbildung

Handlungsfeld 2 – Ausbildung und Weiterbildung		
Handlungsempfehlung	Umsetzung	Adressat
Ausbildung		
Aufnahme von Kompetenzen im Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement) in Bildungspläne von Schulen	langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Kultusministerien der Länder, • Kultusministerkonferenz
Aufnahme von Kompetenzen im Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement) in Bildungspläne von Berufsschulen für Ausbildungsberufe im Bauwesen	langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Kultusministerien der Länder, • Kultusministerkonferenz
<p>Aufnahme von Kompetenzen im Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement) in die akademische Ausbildung von Juristen und Ingenieuren;</p> <p>Erarbeitung von aufeinander aufbauenden Lehrinhalten und Aufbereitung von zugehörigem Lehrmaterial</p> <p>Verbreitung des Lehrmaterials über zugehörige Fach-Communities (z.B. BBB-Professoren, Juristische Fakultäten)</p>	mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulen mit Unterstützung durch Fachverbände und Fachvereinigungen
Weiterbildung		
Integration der Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement) in Fachanwaltskurse	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieter von Fachanwaltskursen
Entwicklung und Angebot von Fortbildungsmaßnahmen bzgl. Konfliktmanagement für Juristen und Ingenieure in ihrer Rolle als Projektbeteiligte	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Unternehmen • Anbieter von Fortbildungsmaßnahmen

Tabelle 4 Handlungsfeld 3 – ADR-verfahrensspezifische Maßnahmen

Handlungsfeld 3 – ADR-verfahrensspezifische Maßnahmen		
Handlungsempfehlung	Umsetzung	Adressat
Einführung einer einheitlichen Terminologie und Abgrenzung der Verfahren, ggf. im Rahmen einer gesetzlichen Normierung	mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Gesetzgeber
Einrichtung einer neutralen Stelle zur Zertifizierung von Streitlösern	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
Einführung einer öffentlichen Bestellung für Streitlöser (wie bei Sachverständigen)	mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Kammern
Einführung von staatlich anerkannten Anlaufstellen für Konflikte im Bauwesen	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber • Verwaltung
Einrichtung einer weiteren Möglichkeit der Verjährungshemmung (auch gegenüber Dritten)	mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
Einrichtung von fachspezifischen Verbraucherschlichtungsstellen für die Bau- und Immobilienwirtschaft	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Tabelle 5 Handlungsfeld 4 – Maßnahmen in den Organisationen der Streitparteien

Handlungsfeld 4 – Maßnahmen in den Organisationen der Streitparteien		
Handlungsempfehlung	Umsetzung	Adressat
Einführung von Konfliktmanagementsystemen, in denen die Anwendung von ADR-Verfahren systematisch vor Einleitung eines Gerichtsverfahrens im Rahmen einer Standardprozedur geprüft wird	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen • Öffentliche Bauherren
Förderung der Implementierung von ADR-Klauseln in Standardverträge und Vertragsmuster durch Unternehmen und beratende Rechtsanwälte	kurz- bis mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen • Beratende Rechtsanwälte
Schaffung von Klarheit über bereits vorliegende Klauseln und über deren Eignung für den jeweiligen Anwendungsfall	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen
Erweiterung des Rollenverständnisses der Mitarbeiter in internen Rechtsabteilungen hin zu Konfliktmanagern	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen
Entwicklung von Veranstaltungsformaten zum Thema Konfliktmanagement für TOP-Management von Unternehmen im Bauwesen	kurz- bis mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen
Durchführung von Pilotvorhaben in Unternehmen mit anschließender Auswertung	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen

Tabelle 6 Handlungsfeld 5 – Regulatorische Maßnahmen zur Förderung von ADR-Verfahren

Handlungsfeld 5 – Regulatorische Maßnahmen zur Förderung von ADR-Verfahren		
Handlungsempfehlung	Umsetzung	Adressat
Maßnahmen bzgl. der Vergütungsregelung von beratenden Rechtsanwälten		
Wissenschaftliche Untersuchung der Anreizwirkungen aktueller Vergütungsmodelle und Erarbeitung von Vorschlägen zur Vergütungsausgestaltung	mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Hochschulen
Neuregelung des RVG auf Basis wissenschaftlicher Untersuchungen	langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
Einbettung von ADR-Verfahren in das bestehende Rechtssystem³		
<i>Die folgenden Handlungsempfehlungen sollten nicht isoliert betrachtet werden.</i>		
Einführung eines obligatorischen Beratungsgesprächs vor dem Hauptsacheverfahren	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
Einführung eines teilobligatorischen Vorverfahrens vor der Klageerhebung	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
Einführung einer Soll-Vorschrift in §18 VOB/B Absatz 3, zur Vorschaltung eines ADR-Verfahrens vor der Einleitung eines Gerichtsverfahrens	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • VOB-Ausschuss
Einführung einer Soll-Vorschrift im gesetzlichen Bauvertrags-, Architektenvertrags- und Bauträgervertragsrecht zur Vorschaltung eines ADR-Verfahrens vor der Einleitung eines Gerichtsverfahrens	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
Ausräumung von Bedenken hinsichtlich der Rechtmäßigkeit einer solchen Regelung in Anbetracht des Justizgewährungsanspruchs	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Fachverbände • Fachvereinigungen • Hochschulen
Durchsetzung verstärkter Anwendung von §278 a ZPO durch die Gerichte	kurz- bis mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gerichte
Gesetzliche Normierung bewährter Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung in Anlehnung an das Mediationsgesetz	mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber

³ Zu den hier dargestellten regulatorischen Maßnahmen hat das Forschungsbeiratsmitglied Herr Prof. Greger, Richter am BGH a.D., einen wesentlichen Beitrag geleistet. An dieser Stelle sei auch auf seinen Beitrag in der Zeitschrift ZKM aus dem Jahr 2017 verwiesen: „Gesetzgeberische Optionen zur Integration der autonomen Konfliktlösung in das deutsche Rechtssystem“, ZKM 6/2017

Tabelle 6 Handlungsfeld 5 – Regulatorische Maßnahmen zur Förderung von ADR-Verfahren,
Fortsetzung

Handlungsempfehlung	Umsetzung	Adressat
Maßnahmen im Zusammenhang mit Verfahrenskosten		
<p>Neue Kostenregelungen sind durch den Gesetzgeber bzw. durch Versicherungen umzusetzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozesskostenhilfe auch für ADR-Verfahren • Kostendeckung von ADR-Verfahren durch Rechtsschutzversicherungen • ADR-Bereitschaft als Voraussetzung für Prozesskostenhilfe • Kostensanktion bei verweigerter Teilnahme an vorgeschaltetem ADR-Verfahren 	<p>kurz- bis mittelfristig (Versicherungen)</p> <p>mittel- bis langfristig (Gesetzgeber)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versicherungen • Gesetzgeber
<p>Erhöhung der Gerichtskosten mit Sonderregelung für ein vorgeschaltetes ADR-Verfahren</p>	<p>mittel- bis langfristig</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
Verfahrensspezifische Regelungen durch den Gesetzgeber		
<p>Festlegung allgemeiner Grundregeln zur Sicherstellung von Qualität und Rechtsstaatlichkeit bei ADR-Verfahren</p>	<p>langfristig</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber
<p>Erleichterung der Vollstreckbarkeit von Vereinbarungen, die im Rahmen eines ADR-Verfahrens getroffen werden, bspw. über die anerkannten Gütestellen</p>	<p>langfristig</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgeber

6. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des in diesem Bericht vorgestellten Forschungsprojektes war es, die Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber den ADR-Verfahren bei Konflikten in der Bauwirtschaft zu untersuchen und auf Basis der Erkenntnisse Maßnahmen zu identifizieren, die mögliche Anwendungshemmnisse von ADR-Verfahren beseitigen und zu einer Steigerung von deren Anwendung führen können.

Zur Erreichung der Forschungsziele wurden neben einer intensiven Literaturstudie 16 persönliche Interviews mit Akteuren, die den Entscheidungsprozess im Zusammenhang mit der Wahl der Streitbeilegungsart beurteilen können, durchgeführt. Um möglichst viele Sichtweisen in die Untersuchung einfließen zu lassen, wurde bei der Auswahl der Interviewpartner darauf geachtet, dass alle am Konflikt beteiligten Gruppen im Bauwesen vertreten sind. Dies waren öffentliche und gewerbliche Bauherren, Bauunternehmen, Planungsunternehmen, beratende Rechtsanwälte sowie Versicherungen.

Die aus der Literatur und den Interviews identifizierten Ursachen und Maßnahmen wurden ausgewertet und systematisch strukturiert. Das Ergebnis der Ursachenanalyse sind die folgenden sieben Ursachenkategorien:

Kategorie A	Fehlende Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich ADR-Verfahren
Kategorie B	Fehlende Kompetenzen und kulturelle Aspekte im Umgang mit Konflikten
Kategorie C	Systemische Widerstände aus der Organisation der Konfliktparteien
Kategorie D	Systemische Widerstände aus der spezifischen Konfliktsituation
Kategorie E	Rolle der externen Rechtsberater
Kategorie F	Verfahrensspezifische Ursachen - ADR-Verfahren
Kategorie G	Verfahrensspezifische Ursachen – Gerichtsverfahren

Innerhalb der Kategorien wurden z.T. weitere Untergruppierungen gebildet, in denen die identifizierten Ursachen zusammengefasst wurden. In den Kapiteln 4.2 bis 4.8 wurden diese ausführlich vorgestellt und diskutiert.

Neben der Analyse der Ursachen wurden mögliche Maßnahmen zur Beseitigung der identifizierten Hemmnisse und Widerstände untersucht. Basis war auch hier die Literaturstudie, die mit den Vorschlägen der befragten Personen aus den Interviews und weiteren möglichen Ansätzen aus Sicht der Verfasser dieses Berichts ergänzt wurde. In einem weiteren Schritt erfolgte die Systematisierung der Maßnahmen, aus der die folgenden fünf Handlungsfelder hervorgehen:

Handlungsfeld 1	Information und Kommunikation
Handlungsfeld 2	Ausbildung und Weiterbildung
Handlungsfeld 3	ADR-verfahrensspezifische Maßnahmen
Handlungsfeld 4	Maßnahmen in den Organisationen der Streitparteien
Handlungsfeld 5	Regulatorische Maßnahmen zur Förderung von ADR-Verfahren

Die in den Handlungsfeldern vorgeschlagenen Maßnahmen reichen von kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen, wie beispielsweise Informations- und Kommunikationskampagnen mit allen am Bau beteiligten Gruppen, bis hin zu langfristig umsetzbaren bzw. wirkenden Maßnahmen, wie insbesondere regulatorische Maßnahmen seitens des Gesetzgebers oder Maßnahmen in der Ausbildung von Juristen und Ingenieuren.

Die aktuell bei der Verfahrenswahl auf die Entscheidungsträger wirkenden Kräfte führen bislang häufig zu einer Entscheidung zugunsten des Gerichtsverfahrens. Um diesen Kräften entgegenzuwirken, bedarf es effektiver Maßnahmen zur Beseitigung der Widerstände und Anwendungshemmnisse von ADR-Verfahren. Hierfür wurden im Rahmen der Studie Handlungsempfehlungen entwickelt, die nun von den jeweiligen Adressaten aufgegriffen werden können, um einen Beitrag zur Entwicklung einer neuen Konfliktkultur im Bauwesen zu leisten.

Zugleich kann aus den Ergebnissen dieses Forschungsvorhaben gefolgert werden, dass die Ursachen, die der Bevorzugung von Gerichtsverfahren zugrunde liegen, sehr vielfältig sind. Es ist daher zu beachten, dass die Ergreifung nur einzelner Maßnahmen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht den gewünschten Effekt hervorbringen werden, da sie i.d.R. nur einzelne Ursachen adressieren können. Vielmehr müssen die erforderlichen Anstrengungen als Maßnahmenbündel angegangen werden, um einen nachhaltigen Effekt

erreichen und die stärkere Anwendung von außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren ermöglichen zu können.

Zur Auswahl geeigneter, effektiver Maßnahmen ist es von großer Bedeutung, dass Handlungsoptionen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse erarbeitet und geprüft werden. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung leitet sich aus Sicht der Verfasser weiterer Forschungsbedarf für die Zukunft ab. Einige wesentliche Forschungsansätze sind im Folgenden genannt:

- Untersuchung der Effizienzvorteile von ADR-Verfahren im Vergleich zu Gerichtsverfahren
- Ganzheitliche Untersuchung der realen Aufwendungen der Streitparteien im Rahmen der Durchführung von Gerichtsverfahren
- Ökonomische Analyse der Anreizwirkungen der Regelungen des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes (RVG) im Hinblick auf Handlungsoptionen zur Streitbeilegung und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Anpassung der Regelungen
- Soziologische Analyse des Konfliktverhaltens der im Bauwesen tätigen Menschen unter Berücksichtigung von deren Herkunft sowie der Spezifika der Baubranche und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Befähigung der Akteure im Hinblick auf deren Konfliktverhalten
- Untersuchung der Optionen zur Gestaltung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft und in komplexen Bauvorhaben

Mit Hilfe dieser und weiterer Forschungsarbeiten können wesentliche Erkenntnisse auf dem Gebiet des Konfliktmanagements in der Bau- und Immobilienwirtschaft gewonnen werden, die zukünftig einen Beitrag dazu leisten können, eskalierte Konflikte zu vermeiden bzw. im Fall eskalierter Konflikte effektivere Verfahren der Streitbeilegung anzuwenden.

Literaturverzeichnis

Adolphsen, J. (2017): Der Zivilprozess im Wettbewerb der Methoden – Pay Pal und Ebay Law. In: BRAK Mitteilungen Ausgabe 4 / 2017

AHO-Heft Nr.37: Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft; Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V., AHO-Schriftenreihe, März 2018

Bähner, C. (2008): 10 Herausforderungen auf dem Weg zur betrieblichen Mediationsstelle. In: Spektrum der Mediation, Heft 29 / 2008

Baukelmann, M. (2016): Streitvermeidung und –beilegung im künftigen Bauvertragsrecht. In: ZKM, Ausgabe 3/2016

Bock-Wehr, R.-K. (2016): Haftpflichtversicherung bei Außergerichtlichen Streitentscheidungen im Bauwesen. In: DGA-Bau (Hrsg.): 2. Kongress der DGA-Bau in der Humboldt Universität zu Berlin am 22.04.2016. DGA-Bau-Verlag, Berlin

Bogner,A.; Littig, B.; Menz, W. (2014): Interviews mit Experten, Qualitative Sozialforschung. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Bucerius CLP (2013): Eine Studie des Bucerius Center on the Legal Profession (Bucerius CLP) und der Kanzlei Taylor Wessing: „Dafür nehmen wir uns einen Anwalt – Erwartungen von Unternehmen an externe Anwälte im Konfliktmanagement“, abrufbar unter <http://www.bucerius-education.de/home/bucerius-clp/studien/>, zuletzt geprüft 29.05.2017

Creutzfeldt, N. (2016): Vertrauen in Außergerichtliche Streitbeilegung. In: ZKM, Ausgabe 1 / 2016

Diederichs, C. J. (2013): Wer stünde bereits heute als Adjudikator zur Verfügung?. Referat zur Vortragsveranstaltung mit Podiumsdiskussion des Deutschen Baugerichtstages am 23.10.2013 im Sheraton Frankfurt Airport Hotel, Frankfurt am Main

Diederichs, C. J. (2014) Außergerichtliche Streitbeilegung im Bauwesen – Ein Vorzugsmodell! NZBau Editorial, Heft 7, S. 393-394

Fischer, C. F. (2016): Zurückhaltende Anwendung außergerichtlicher Streitbeilegungsverfahren in der Bauwirtschaft – Versuch einer Erklärung. In: BauR 2016 (Heft 1) S.20-29, München

Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement – ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt-Verlag, Stuttgart

Greger, R. (2004): Abschlussbericht zum Forschungsprojekt „Außergerichtliche Streitbeilegung in Bayern“, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Juristisch Fakultät, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Zivilprozessrecht und freiwillige Gerichtsbarkeit, Mai 2004; abrufbar unter: <http://www.reinhard-greger.de/dateien/abschlussbericht.pdf>; zuletzt geprüft am 29.05.2017

Greger, R. (2016): ADR-Klauseln vor dem Aus? In: Zeitschrift für Schiedsverfahren: SchiedsVZ, Heft 6, S. 306 - 307

Greger, R. (2017): Gesetzgeberische Optionen zur Integration der autonomen Konfliktlösung in das deutsche Rechtssystem. In: ZKM Ausgabe 6, 2017

Gropp-Stadler, S.; Schäfer, J. K. (2017): In der Beziehungskrise? Staatliche Gerichtsbarkeit und Schiedsverfahren. In: BRAK-Mitteilungen, Ausgabe 4 2017

Hagel, U. (2014): Effizienzgewinnung durch rationale Auswahl des Streitbeilegungsverfahrens. In: ZKM, Ausgabe 4 / 2014

Haghsheno, S. und Kaben, T. (2005): Konfliktursachen und Streitgegenstände bei der Abwicklung von Bauprojekten – eine empirische Untersuchung. In: Kapellmann, K. D. und Vygen, K. (Hrsg.): Jahrbuch Baurecht. Werner Verlag, München

Haghsheno, S.; Münzl, N.; Schilling Miguel, A. (2016): Analyse und Bewertung der Nachfrage nach außergerichtlicher Streitbeilegung im Bauwesen. In: DGA-Bau (Hrsg.): 2. Kongress der DGA-Bau in der Humboldt Universität zu Berlin am 22.04.2016. DGA-Bau-Verlag, Berlin

Hammacher, P. (2008): Rechtsanwälte: Widerstand gegen Mediation abbauen; In: Zeitschrift für Schiedsverfahren SchiedsVZ 2008, 30

Hammacher, P. (2012): Die Konfliktlösung durch die VOB/B-Stelle nach §18 II VOB/B – Praxis und Verbesserungspotenziale, In: NZBau 2012

Hammacher, P. (2015): Öffentlicher Auftraggeber und außergerichtliche Streitbeilegung am Beispiel der VOB/B-Stelle nach §18 Abs. 2, 3 VOB/B. In: Zeitschrift für Schiedsverfahren: SchiedsVZ (2015), Heft 2, S. 95 - 98

Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten – Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Physica Verlag, Heidelberg

Liepelt, J. (2016): Vereinbarkeit außergerichtlicher Streitentscheidungen mit §58 BHO. In: DGA-Bau (Hrsg.): 2. Kongress der DGA-Bau in der Humboldt Universität zu Berlin am 22.04.2016. DGA-Bau-Verlag, Berlin

Marotzki, W. in Bohnsack, R; Marotzki, W.; Meuser, M. (Hrsg.) (2006): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, 2.Auflage; UTB, Stuttgart

Nitschke, T. (2017): Streitbeilegung – Made in Germany. In: BRAK Magazin, Ausgabe 4 / 2017

Plassmann, M. (2012): Das Mediationsgesetz – Eine Steilvorlage für die gesamte Anwaltschaft; In: BRAK-Mitteilungen 5/2012 – Aufsätze, S.194-200

Plassmann, M. (2017): 5 Jahre MediationsG. Die Mediation – des Anwalts ungeliebte Braut?. In: ZKM, Ausgabe 6 / 2017

PwC Studie (2005): Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) und Europa-Universität Viadrina (EUV) (Hrsg.): Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich. Frankfurt am Main

PwC Studie (2007): Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) und Europa-Universität Viadrina (EUV) (Hrsg.): Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“. Frankfurt am Main

PwC Studie (2016): Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) und Europa-Universität Viadrina (EUV) (Hrsg.): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklung eines Jahrzehnts. Frankfurt am Main

Roland Rechtsreport (2010): Einstellung der Bevölkerung zum deutschen Rechtssystem und zur Mediation. Roland Unternehmensgruppe in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach; http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7570_Roland_Rechtsreport_2010.pdf, 09.06.2017

Roland Rechtsreport (2017): Einstellung der Bevölkerung zum deutschen Rechtssystem und zur Mediation; Innere Sicherheit und Terrorgefahr aus der Perspektive der Bürger. Roland Unternehmensgruppe in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach; <https://www.mediatorenausbildung.org/tag/roland-rechtsreport/>, zuletzt geprüft am 09.06.2017

Schmidt, F. (2016): Mediation im öffentlichen Bereich – Besonderheiten und Herausforderungen. In: ZKM, Ausgabe 6 / 2016

Steffek, F. (2017): 5 Jahre MediationsG. Das Verhältnis der Konfliktlösungsverfahren. In: ZKM, Ausgabe 5/ 2017

Wolff, R. (2016): Empfiehlt sich eine Reform des Deutschen Schiedsverfahrensrechts?. In: Zeitschrift für Schiedsverfahren: SchiedsVZ (2016), Heft 6, S. 293 – 306

Piktogramme der Abbildung 1: www.colourbox.de; zuletzt geprüft am 21.02.2018

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Institut für Technologie und Management im Baubetrieb (TMB)
Fachgebiet Baubetrieb und Bauprozessmanagement
Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Shervin Haghsheno
Am Fasanengarten
76131 Karlsruhe