

**„Anreize zur Implementierung der Mediation in die  
Unternehmenspraxis, insbesondere bei Großprojekten oder  
langlaufenden Geschäftsbeziehungen  
(national/international) zwischen Unternehmen“**

[RA Rüdiger H. Latz MM](http://www.avio-law.de)

<b><u>Gliederung:</u></b>	<b>Seite:</b>
<u>A. Einleitung</u>	1
<u>B. Konfliktlösungssysteme</u>	2
<u>I. Langlaufende Geschäftsbeziehungen</u>	2
<u>II. Großprojekte</u>	4
<u>III. Vertragliche Regelungen für den Konfliktfall</u>	6
<u>IV. Konflikte</u>	8
1. Normalität	8
2. Konfliktarten	9
a) Sachkonflikte	9
b) Wert- und Grundsatzkonflikte	9
c) Strategiekonflikte	9
d) Verteilungskonflikte	10
e) Beziehungskonflikte	10
f) Interkulturelle Konflikte	10
3. Konfliktstufen	10
<u>V. Herkömmlicher Umgang mit Konflikten</u>	12
<u>VI. Umgang mit Konflikten durch ein eingerichtetes Konfliktmanagementsystem</u>	17
1. Konfliktmanagement	17
a) Eigene Abteilung/Funktionseinheit	18
b) Qualifikation	18
2. Etablierung eines Konfliktmanagementsystems	19
3. Aufgaben des Konfliktmanagements	22
a) Konfliktanalyse	22
b) Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	24
c) Konfliktbehandlung	26

<u>VII. Mediation</u>	<b>28</b>
1. Wann bietet sich die Mediation an?	<b>28</b>
2. Ziel und Zweck der Mediation	<b>29</b>
3. Ablauf eines Mediationsverfahrens	<b>31</b>
4. Vorteile der Mediation	<b>33</b>
5. Nachteile der Mediation	<b>37</b>
6. Qualifikation des Mediators	<b>38</b>
7. Akzeptanz und Verbreitung von Mediation	<b>42</b>
<u>C. Ausblick</u>	<b>46</b>
Literaturverzeichnis	<b>49</b>

## **A. Einleitung**

Einsatzgebiete der Mediation finden sich vornehmlich in den Bereichen Umwelt, Schule, Familie, und Wirtschaft. In diesen Feldern ist Mediation inzwischen als Konfliktlösungsmodell anerkannt, da sich messbare Erfolge und hohe Zufriedenheit bei den Beteiligten zeigten. Für die Wirtschaft gibt es auf nationaler<sup>1</sup> und internationaler<sup>2</sup> Ebene ebenfalls vorweisbare Zahlen über die Akzeptanz, den Einsatz und die Verbreitung der Mediation.

Diese Arbeit will Möglichkeiten und Anreize aufzeigen, die Mediation verstärkt als Bestandteil eines Konfliktmanagements in der Unternehmenspraxis bei Großprojekten oder langlaufenden Geschäftsbeziehungen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene einzusetzen.

Dazu erfolgt zunächst eine ausführlichen Darstellung der typischen Geschäftssituationen zwischen und innerhalb von Unternehmen mit ihren möglichen Konfliktsituationen, um dann zu untersuchen, in welcher Form und mit welchen Mitteln solche Konflikte vorteilhaft beseitigt bzw. gelöst werden können.

Anschließend wird erläutert, wie die Konfliktbearbeitung in Unternehmen mit einem Konfliktmanagementsystem am besten durchgeführt wird. Die Vor- und Nachteile sowie die Einsatzmöglichkeiten der Mediation als Teil eines Konfliktmanagementsystems und der Vergleich zu anderen Konfliktbeilegungsmodellen werden im weiteren Teil der Arbeit dargestellt und erörtert.

Die Kenntnisse und Erfahrungen des Verfassers, der selbst lange in Unternehmen in Führungspositionen tätig war, bezüglich Organisationsstrukturen, -abläufen, Verfahrensarten und des Zusammenwirkens von Bereichen, Abteilungen, der Mitarbeiter

---

<sup>1</sup> Price Waterhouse Coopers/Europa-Universität Viadrina (2005) S. 4

<sup>2</sup> Risse/Wagner in Haft/Schlieffen (2002) S. 989

untereinander sowie die Usancen zwischen Unternehmen sind in diese Arbeit eingeflossen.

## **B. Konfliktlösungssysteme**

### **I. Langlaufende Geschäftsbeziehungen**

Viele Industrie- und Handelsunternehmen kennen sich seit Jahrzehnten und pflegen Geschäftsbeziehungen. Solche Geschäftsbeziehungen können Kooperationen in der Forschung und Entwicklung sein oder die Herstellung von bestimmten gemeinsamen Komponenten betreffen oder sich auf die Lieferung wie auch den Vertrieb von speziellen Leistungen beziehen.

Oft stehen die Unternehmen in vielfachen wechselseitigen Geschäftsbeziehungen. Solche Geschäftsbeziehungen werden durch Rahmenverträge, Lieferverträge, Forschungs-, Entwicklungs-, Kooperations- oder Vertriebsvereinbarungen unterlegt. Manchmal verständigen sich die Parteien einfach auf die Anwendung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen des einen Geschäftspartners mit oder ohne Änderungen und/oder Ergänzungen. Bei der Vertragsgestaltung arbeiten die Projektabteilungen, der Einkauf, der Vertrieb und die Rechtsabteilung eng zusammen, um das „Geschäft“ für den gesamten Zeitrahmen wetterfest zu machen bzw. diesem ein gesundes und belastbares Fundament zu geben. In Verhandlungen wird versucht, alles vorauszusehen, zu erfassen und zu regeln. Dies ist die Idealsituation, wobei auch bei dieser Vorgehensweise nicht sichergestellt werden kann, jede Geschäftssituation zu antizipieren und abzudecken.

Es kann aber auch anders sein. Nimmt man z. B. den Einkauf, der schnell, vielfältig, komplex entscheiden sowie bestellen muss und zwar nicht nur Büromaterial, Paletten usw., nein Zulieferteile, kleine und große Maschinen und Anlagen, Forschungs- und Entwicklungsaufgaben, „Just-In-Time-Lieferungen“, etc.. Die Bestellungen per Email, per Fax oder per Telefon findet dieser nicht immer die Zeit oder nicht den „richtigen“ Vertragspartner, um das

künftige Geschäftsverhältnis auf ein solides Bedingungsnetz zu stellen. Zwar wird der Einkäufer seiner Bestellung seine Allgemeinen Einkaufsbedingungen zugrunde legen und verlangen, diese per gegengezeichneter Auftragsbestätigung anerkannt zu haben. Doch häufig passiert es, dass der Lieferant oder der Unterauftragnehmer diese Einkaufsbedingungen nicht bestätigt oder in seinem Rückschreiben Abweichungen bzw. Änderungen geltend macht. Solche Vorgänge werden mangels Zeit vielfach nicht nachgehalten und bei späterer Überprüfung stellt sich heraus, dass die Parteien nicht nur kein einheitliches Bedingungsnetz sondern zu wenig vereinbart haben. Als Konsequenz soll dann das anwendbare Recht die Lücken schließen oder Widersprüche auflösen. Dies mag bei einer nationalen Geschäftsbeziehung noch funktionieren, jedoch bei einer grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehung gestaltet sich die Lage sehr schwierig. Zunächst stellt sich die Frage des anzuwendenden Rechts. Ganz zu schweigen von den weiteren materiell-rechtlichen, wirtschaftlichen und/oder technischen Fragen, die dann zu klären sind.

Das Problem ist bekannt und ist nicht der Fehler der Einkaufsabteilung, denn bedenkt man, dass z. B. bei der Deutschen Telekom der Einkauf mit 1 000 Mitarbeitern im Jahr Werte von rund 18 Milliarden Euro einkauft, so ist es schlichtweg illusorisch zu glauben, dass jeder Einkaufsvorgang in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung krisensicher gestaltet werden kann. Ähnlich verhält es sich mit den vielen vom Vertrieb oder Marketing abgeschlossenen Verträgen/Vereinbarungen. Dort werden Dinge vergessen, zu optimistisch gesehen oder das Geschäftskonzept bleibt unvollständig und es gibt noch weitere Fehlerquellen.

Gründe und/oder Ursachen sind nicht, dass die Unternehmen falsch organisiert bzw. aufgestellt sind, was natürlich auch vorkommen kann, sondern es ist schlicht unmöglich, jeden Geschäftsvorgang in einem sauberen, durchdachten und wohl formulierten Vertragswerk zu dokumentieren. Kleinere Unternehmen verfügen meist über keine Rechtsabteilung und arbeiten mit externen Anwälten zusammen, so dass nicht jeder Vorgang zur Prüfung, Korrektur und

Vervollständigung nach draußen gegeben werden kann. Bei mittleren oder größeren Unternehmen kennt man meist zwei Organisations- bzw. Funktionsformen der Rechtsabteilung. Entweder man unterhält eine kleine Rechtsabteilung, die alle rechtlichen Angelegenheiten koordiniert, einen Teil selbst bearbeitet oder das meiste nach draußen delegiert und kontrolliert. Oder es sind große Rechtsabteilungen mit definierten Aufgabenbereichen, entweder zur Unterstützung des Vertriebes, des Einkaufes, der Produktabteilungen / Geschäftseinheiten / Tochtergesellschaften oder mit bestimmten Schwerpunkten im gesellschaftsrechtlichen Bereich einschließlich Merger and Acquisition oder im Bereich der Produkthaftung, im Lizenzbereich oder in vertraglichen Angelegenheiten etc. Auch bei diesen groß angelegten Rechtsabteilungen, deren Einschaltung in Großunternehmen und mittleren Unternehmen über Richtlinien bzw. Anweisungen verbindlich festgelegt wird, ist es nahezu unmöglich, dass alle Vorgänge über deren Tisch wandern, einer genauen vertragsrechtlichen Prüfung unterzogen und dann entsprechend in Vereinbarungen umgesetzt werden. Es ist bekannt, dass nicht jede Richtlinie und jede Anweisung beachtet und Dienst nach Vorschrift erfolgen kann, denn das hätte die Handlungsunfähigkeit des Unternehmens zur Folge.

## **II. Großprojekte**

Bei Großprojekten bzw. komplexen Langzeitprojekten arbeiten viele Unternehmen an einem gemeinsamen technischen und wirtschaftlichen Ziel. Im Anlagenbereich können das Müllverbrennungsanlagen, chemische Anlagen, Staudamm- oder Kraftwerksprojekte oder in der Raumfahrt Satelliten- bzw. Trägersystemprojekte sein. In der Luftfahrt ist es die gemeinsame Entwicklung, der Bau sowie die Lieferung eines bestimmten Flugzeugtyps. In der Automobil- bzw. Bahnindustrie sind dies Projekte zur Entwicklung und zum Bau von bestimmten Fahrzeug- oder Zugtypen. All diese Projekte haben gemeinsam, dass die Beteiligten über einen langen Zeitraum gemeinsam miteinander arbeiten und kooperieren müssen. Wechselseitig zu erfüllende Verpflichtungen erreichen zum Teil Zeiträume von 5 bis 30 Jahren. In

der Automobilindustrie arbeiten die Zulieferer und Auftragnehmer mit den Herstellern seit der Entwicklung (ca. 3-5 Jahre) zusammen und sind dann während der gesamten Produktionszeit, d. h. weitere 6 bis 8 Jahre miteinander verbunden. Danach haben die Unterlieferanten und Auftragnehmer die Ersatzteilbeschaffung für 10 bis 15 Jahre sicherzustellen. Produktverbesserungen, Qualitätskorrekturen, Rückrufaktionen und Kostensenkungsmaßnahmen sind gemeinsames Thema während des gesamten Zeitraums.

In der Raumfahrt arbeiten bei den Forschungs- und Entwicklungsprojekten z. B. beim Bau des ESA-Forschungssatelliten ERS-1 mehr als 200 Unternehmen aus 50 Ländern bis zu 10 Jahre zusammen. Im Luftfahrtbereich ist die Zahl der kooperierenden Unternehmen noch viel größer und die Dauer der Zusammenarbeit ist noch länger. Insbesondere erstreckt sich die Entwicklung über einen langen Zeitraum und die Produktion eines Flugzeugtyps kann bei gutem Absatz Erfolg auch sehr lange laufen. Man denke z.B. an die Boeing 747, die ca. 30 Jahre auf dem Markt ist und weiter hergestellt wird und die Zulieferer, Systemlieferanten etc. sind die ganze Zeit dabei, wobei diese weit nach Produktionsende, solange die Flugzeuge in Betrieb sind, zur Verantwortung gezogen werden. So ist z. B. die Ersatzteilversorgung sicherzustellen, solange sich noch fünf Maschinen in regulärem Betrieb einer Luftfahrtlinie befinden. Hier reden wir dann von Zeiträumen bis zu 50 Jahren. Nicht viel anderes gilt für den Bahnbereich, wo für die Bahnsysteme Ersatzteilversorgungen bis zu 20 Jahren von den Lieferanten sichergestellt werden müssen.

Bei solchen Großvorhaben müssen die Parteien sich sehr genau überlegen, ob und wie sie kooperieren, insbesondere im Hinblick auf den langen Zeitraum der Zusammenarbeit. Bei solchen geschäftlichen Verpflichtungen hängt jeder von jedem ab. Jeder Generalunternehmer bzw. Systemverantwortliche eines Großprojektes weiß, welche Gefahren bestehen, wenn ein Partner oder Lieferanten bzw. Auftragnehmer in einem Projekt ausfällt oder Leistungen nicht oder nicht wie vereinbart erbracht werden können.

Ein Ausfall kann katastrophale Auswirkungen haben und gefährdet den Erfolg eines Projektes insgesamt.

Solche Projekte zeichnen sich auch durch hohe Komplexität aus. Die Komplexität bezieht sich auf die Zahl der Beteiligten, den Zeitraum, die Vielzahl der unterschiedlichen technischen Inhalte, die zusammenspielen müssen auf Komponenten-, Subsystem- und Systemebene und die Vielzahl der technischen Anforderungen, Spezifikationen und Normen, die zur Anwendung kommen. Beispielsweise werden in einem Satellitenprojekt bezüglich der technischen Inhalte bis zu 2000 Dokumente generiert. In einem solchen Projekt tauchen täglich Probleme und Konflikte auf, die schnell, pragmatisch, praktikabel und sicher gelöst werden müssen.

### **III. Vertragliche Regelungen für den Konfliktfall**

Was sehen Unternehmen für den Konfliktfall vor und wie sind Meinungsverschiedenheiten und Streitigkeiten in den Verträgen geregelt? Liegen der Geschäftsbeziehung Allgemeine Geschäftsbedingungen zugrunde, dann findet man dort meist am Ende eine kurze Klausel, in der steht, dass der Vertrag irgendeinem Recht unterliegt und ausschließlicher Gerichtsstand für sämtliche Streitigkeiten aus und im Zusammenhang mit diesem Vertrag der Ort X sein soll. Viele Unternehmen verwenden die gleichen Allgemeinen Geschäftsbedingungen in englischer Sprache im grenzüberschreitenden Geschäftsverkehr. Bei Verträgen kommen solche Klauseln teilweise auch zum Einsatz.

In Verträgen von Großprojekten oder bei vertraglichen Regelungen langlaufender Geschäftsbeziehungen werden schon eher Klauseln verwandt, die ein zweistufiges Verfahren vorsehen:

„Bei allen Streitigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag versuchen die Parteien zunächst, sich auf Projektebene gütlich zu einigen. Wenn dies nicht gelingt, wird die Angelegenheit der Geschäftsführung der Parteien zur Entscheidung vorgelegt.“

Eine Entscheidung ist seitens der Geschäftsführung bzw. Vorstände innerhalb einer Frist von längstens 3 Monaten herbeizuführen. Sollte der Streit bzw. die Meinungsverschiedenheit weiter bestehen, kann jede Partei unverzüglich das zuständige Gericht zu einer Entscheidung anrufen. Dieser Vertrag unterliegt deutschem Recht und beide Parteien erklären sich mit der ausschließlichen Zuständigkeit des Gerichtsstands am Geschäftssitz des Auftraggebers einverstanden.“

Hier vereinbaren die Parteien, ihre Meinungsverschiedenheiten zunächst auf dem Verhandlungsweg, d. h. auf Projekt- und Geschäftsleitungsebene, lösen zu wollen<sup>3</sup>. Kommt es zu keiner Einigung kann das zuständige Gericht angerufen werden.

In anderen Klauseln, die ein zweistufiges Verfahren vorsehen, wird die ordentliche Gerichtsbarkeit ausgeschlossen und stattdessen die Durchführung eines Schlichtungs- oder Schiedsverfahrens vereinbart.

In der Luft- und Raumfahrt, einem ausgeprägt internationalen Umfeld, findet häufig folgende Klausel Anwendung:

“In the event of a dispute, controversy or claim (“Dispute”), arising out or in connection with the Contract, including any question regarding its existence, validity or termination, the Parties shall use their best endeavours to immediately resolve the Dispute amicably.

If within a period of three months, the parties fail to resolve amicably the Dispute, then the dispute shall be finally determined and settled by Arbitration under the rules of conciliation and arbitration of the international Chamber of Commerce. The number of arbitrators shall be three and the place of arbitration shall be London. The language to be used in the arbitration proceeding shall be English. Recourse to

---

<sup>3</sup> Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 62 ff.

jurisdiction is expressly excluded except as provided for in the International Chamber of Commerce, Commerce Rules of Conciliation and Arbitration concerning conservatory and Interim measures.”

Bei Großprojekten wird teilweise ein Contract Appeal Board (CAB) oder Dispute Review Board (DRB) vorgesehen, das bei Meinungsverschiedenheiten angerufen werden kann und dann in der Sache je nach Ausgestaltung verbindlich oder unverbindlich entscheidet.

Erkennbar ist, dass bei längeren Geschäftsbeziehungen die Parteien vor Einleitung eines Schlichtungs- oder Gerichtsverfahrens die Durchführung eines Vorschaltverfahrens vereinbaren, wobei das Wie der Durchführung meist offen bleibt und häufig ein Verhandeln auf höherer Management- oder Unternehmensleitungsebene gemeint ist.

Andere Streitbelegungsverfahren (ADR Alternative Dispute Resolution) wie Early Neutral Evaluation<sup>4</sup>, Mini Trial, Last-Offer-Arbitration, High/Low Arbitration<sup>5</sup> oder MEDALOA (Mediation and Last-Offer-Arbitration)<sup>6+8</sup> etc. als mögliche Verfahren<sup>7</sup>, wie sie in den USA zum Teil eingesetzt werden, haben in Europa außer Großbritannien so gut wie keine Verbreitung<sup>8</sup>.

#### **IV. Konflikte**

##### **1. Normalität**

Meinungsverschiedenheiten, Streitigkeiten, Konflikte und Probleme sind Bestandteil des wirtschaftlichen Alltags<sup>9</sup>.

Die Konfliktursachen sind vielfältig: Die Knappheit von Ressourcen, Material, Kapazitäten, fehlerhafte Leistungen, fehlende finanzielle

<sup>4</sup> Hilber (BB 2001 Beilage 2) S. 22 ff.

<sup>5</sup> Risse (BB 2001, Beilage 2) S. 16 ff.

<sup>6</sup> Schön (2003) S. 132 ff. / Duve (BB 1998) S. 9 (11ff.) / Risse (2003) S. 522 ff.

<sup>7</sup> Schiffer/von Schubert/Reinke/Haase (2005) S. 254 - 256

<sup>8</sup> Weigand (BB 1996) S. 2109

<sup>9</sup> Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 11

Mittel, Personal etc. sowie nicht vorhandene Kompetenz oder Qualität. Manchmal sind es schließlich auseinander laufende Vorstellungen und Sichtweisen sowie unterschiedliche Erwartungen und Gefühle.

## 2. Konfliktarten

Für den sach- und interessengerechten Umgang mit Konflikten bedarf es zunächst des Verständnisses, welche Arten von Konflikten entstehen können.

In der Wirtschaft kann man die Konflikte je nach ihrem Anlass in Kategorien einteilen<sup>10+11</sup>.

### a) Sachkonflikte

Von Sachkonflikten spricht man, wenn unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich sachlicher Fragen aufeinander treffen, das kann z. B. die Beurteilung der Rechtzeitigkeit oder die Qualität einer Leistung sein. Die Parteien haben eine unterschiedliche Vorstellung und Meinung bzgl. einer Sache oder sie verfolgen ein anderes Ziel. Deswegen sind Sachkonflikte zugleich Zielkonflikte, da beide Parteien ein unterschiedliches Ergebnis erreichen wollen.

### b) Wert- und Grundsatzkonflikte

Bei Wertkonflikten geht es um unterschiedliche Anschauungen der Beteiligten. Die Parteien liegen im Grundsatz auseinander und es geht um Fragen des Prinzips. Ein Sachkonflikt kann von einem Wert- und Grundsatzkonflikt überlagert sein.

### c) Strategiekonflikte

Bei Strategiekonflikten sind sich die Parteien über ihr Ziel einig, jedoch will jede Partei auf unterschiedlichem Weg oder mit unterschiedlichen Mitteln dieses Ziel erreichen.

<sup>10</sup> Altmann/Fiebiger/Müller (2005) S. 31 ff.

<sup>11</sup> Duve in Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 15 ff.

#### d) Verteilungskonflikte

Bei dieser Art von Konflikten setzen sich die Parteien darüber auseinander, wie Ziele und Chancen, Ergebnisse, Erlöse, Arbeitsanteile, Verantwortlichkeiten und sonstige Verhältnisse untereinander aufgeteilt werden.

#### e) Beziehungskonflikte

So werden die Konflikte genannt, die auf der Beziehungsebene der Parteien angesiedelt sind. Das passiert meist unwissentlich und unwillkürlich, weil die Betroffenen sich durch den Konflikt selbst, welcher Art auch immer dieser ist, missverstanden oder behindert fühlen. Sachkonflikte können natürlich auch aus reinen Beziehungskonflikten entstehen. Der bestehende Beziehungskonflikt wird dann über eine Sache ausgetragen, die als Vorwand dient.

#### f) Interkulturelle Konflikte

Kommen die Menschen/Parteien, die geschäftlichen Kontakt miteinander pflegen, aus unterschiedlichen Kulturen, können auch Konflikte entstehen. „Kultur ist gewissermaßen der Rahmen, der menschliches Denken und Handeln bestimmt und ist gleichzeitig auch das Produkt menschlichen Denkens und Handelns“<sup>12</sup>. Das Verständnis von Kultur ist von zentraler Bedeutung für die interkulturelle Kommunikation. Das hat oder verschafft sich nicht jeder und deswegen kann es zu Konflikten kommen.

### 3. Konfliktstufen

Zum weiteren Verständnis ist notwendig zu wissen, dass die Konflikte sich verschärfen können und Stufen erreichen, die eine Konfliktbewältigung schwer oder gar unmöglich machen lassen. Sehr hilfreich ist die Darstellung von Glasl<sup>13</sup>, in der die Konfliktentwicklung in mehrere Stufen aufgeteilt wird:

---

<sup>12</sup> Bierbrauer (2001) S. 7

<sup>13</sup> Glasl (2002) S. 218/219

### Die 9 Stufen der Konflikteskalation

1.	<b>Verhärtung</b>	Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Verkrampfung
2.	<b>Debatte</b>	Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen; Schwarz-Weiß-Denken
3.	<b>Taten</b>	Strategie der vollendeten Tatsachen; Diskrepanz verbales - nonverbales Verhalten; „Reden hilft nichts mehr“
4.	<b>Images/Koalitionen</b>	Einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen; Werben um Anhänger
5.	<b>Gesichtsverlust</b>	Öffentlich und direkt: Gesichtsangriffe, Verteufelung der anderen Seite
6.	<b>Drohstrategien</b>	Akzeleration durch Ultimata; Stress
7.	<b>Begrenzte Vernichtungsschläge</b>	Umkehren der Werte in Gegenteil; relativ kleinerer eigener Schaden = Gewinn
8.	<b>Zersplitterung</b>	Paralysieren und Desintegrieren des feindlichen Systems
9.	<b>Gemeinsam in den Abgrund</b>	Totale Konfrontation; Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung; Hauptsache, der Feind geht (auch) zugrunde

© Glasl

All diese Konfliktarten in den unterschiedlichen Stufen treten in Geschäftsbeziehungen, Projekten zwischen Unternehmen, innerhalb von Unternehmen auf. Hier bedarf es anderer Mittel und Wege, um zu einer dauerhaften, befriedigenden und interessengerechten Lösung zu kommen. Das kann ein eingerichtetes Konfliktmanagementsystem leisten, wobei damit nicht gemeint ist, dass jeder Konflikt einer Lösung zugeführt werden kann.

## **V. Herkömmlicher Umgang mit Konflikten**

Konflikte erzeugen Spannungen zwischen den Beteiligten und werden meist negativ empfunden. Darüber hinaus ist in der Unternehmenskultur verbreitet, dass ein guter Manager keine Konflikte kennt oder wenn sie auftauchen, diese schnell beendet<sup>14</sup>. Wie das funktionieren soll, bleibt unbeantwortet. Deshalb ist es weit verbreitet, dass in Unternehmen über Konflikte nicht oder wenig berichtet wird. Konflikte in Projekten bzw. Vorhaben oder Kooperationen kommen frühestens in den monatlichen Besprechungen oder in dem kontinuierlichen Berichtswesen zur Sprache, wenn der Konflikt schon weit fortgeschritten ist, nicht mehr verdeckt werden kann und eigene Lösungen fern erscheinen. Der Konflikt wird dann ausschließlich aus der eigenen Sicht dargestellt und mit dem Vertragspartner personifiziert. Dessen Belange, Interessen oder Motive finden in der Darstellung innerhalb des eigenen Unternehmens kaum Platz. Bei Konflikten verhalten sich die Beteiligten während der Auseinandersetzung nicht sehr konstruktiv. Misstrauen ist schnell entstanden, die Kommunikation abgebrochen und jeder ist bemüht, die Unterschiedlichkeiten besonders hervorzuheben. Konflikte werden so als schwierige Hindernisse verstanden, die nur dadurch gelöst werden können, dass eine Partei sich mit ihrer Position durchsetzt. Alle Überlegungen zur „Konfliktlösung“ beschränken sich hierbei auf den Einsatz der Instrumente, wie dieses Ziel am effektivsten erreicht werden kann. Dabei wird viel telefoniert und werden wechselseitig Schreiben ausgetauscht. Jede Partei will ihre vermeintliche Position durchsetzen.

Kommt man so nicht weiter, gibt es mehrere Möglichkeiten: Entweder die Fach- oder Projektteilung versucht auf dem Verhandlungswege nach herkömmlicher Art ein Ergebnis zu erzielen, oder wenn sie sich hierzu selbst nicht mehr in der Lage sieht, delegiert sie die Angelegenheit an die Rechtsabteilung oder an den Vorgesetzten. Sind die Probleme sehr virulent und drohen noch weitere, wendet

---

<sup>14</sup> Gamm/Patera (ZKM 2005) S. 123

man sich an die Geschäftsführung mit der Bitte um Annahme der Angelegenheit. Der Vorgesetzte oder die Geschäftsführung werden dann auf der Grundlage der Kenntnisse der Projekt- und Fachabteilung Verhandlungen aufnehmen und versuchen, ein Ergebnis zu erzielen. Ebenso verhält es sich mit der Rechtsabteilung, wobei diese sich voraussichtlich auf die vertraglichen bzw. gesetzlichen Regelungen stützt.

Verhandelt wird dann nach alten Mustern, intuitiv und kompetitiv<sup>15</sup>. Man ringt um Positionen und sucht die Vorteile auf seiner Seite. Interessenorientiertes Verhandeln nach dem Harvard-Konzept<sup>16</sup> (Nach dem Harvard-Konzept soll der Schwerpunkt in den Verhandlungen auf den Interessen und nicht auf den Positionen der Beteiligten liegen. Das Konzept basiert auf vier aufeinander aufbauenden Verhandlungsprinzipien und zwar: 1. Trennung von Personen und Problemen 2. Trennung von Positionen und Interessen, 3. Entwicklung möglichst vieler Lösungsoptionen 4. Entscheidung auf der Basis objektiver Kriterien.) oder rationales Verhandeln<sup>17</sup> hat man vielleicht gehört und findet man gut, jedoch werden beide Modelle in der Praxis kaum umgesetzt. Sollten die Verhandlungen in dem einen wie in dem anderen Fall scheitern, dann wird die Rechtsabteilung prüfen, ob eventuell der gegenständliche Vertrag gekündigt oder der Rücktritt erklärt werden kann oder ob es sinnvoll ist, ein Gericht zur Wahrung der eigenen Interessen anzurufen. Auf dieser Grundlage überlegen und entscheiden dann die Beteiligten, welche Vorgehensweise gegenüber der Konfliktpartei realisiert wird. Diese Überlegungen basieren auf der tatsächlichen Situation und der Vertragslage. Diese kann sehr unterschiedlich sein.

Entweder regelt der Vertrag das Problem klar, dann weiß jede Partei, was zu tun ist und wie die wechselseitigen Verpflichtungen lauten. Meistens ist es aber so, dass selbst dann, wenn der Vertrag klare Regelungen enthält und die eine Partei den dort verbrieften Verpflichtungen nicht nachkommen kann, das Problem als solches

---

<sup>15</sup> Haft/Schlieffen (2002) S. 9 ff.

<sup>16</sup> Fisher/Ury/Patton (1993) S. 39 ff.

<sup>17</sup> Haft (BB 1998) S. 18

nicht beseitigt ist, sondern nur feststeht, wer welchen Anspruch gegenüber wem hat. Das löst in vielen Fällen nicht das Problem oder den Konflikt. Was ist, wenn der, der muss, nicht so kann oder will?

Des Weiteren ist möglich, dass der Vertrag Lücken und Widersprüchlichkeiten enthält, weil bestimmte Geschäftssituationen nicht antizipiert und geregelt wurden oder bestehende Regelungen nicht greifen. Ob dann im Rückgriff auf das anwendbare materielle Recht die Antwort gefunden werden kann, ist fraglich. Im Übrigen gibt die Regelung meist nur eingeschränkte Antwort auf das, was getan werden musste und schon gar nicht, wie der Konflikt/das Problem umfänglich gelöst wird. Die Zukunft bleibt ohnehin außer Betracht. Bei Lücken wird nach deutschem Recht (§157 BGB) auf den hypothetischen Willen der Parteien bei Vertragsschluss (§ 157 BGB) abgestellt<sup>18</sup>. Das ist schwer, insbesondere, wenn ein Dritter diesen Willen ermitteln soll.

Wird die Sache einem Gericht bzw. Schiedsgericht zugewiesen, kann dieses Gericht nur auf der Grundlage des Vertrages und des anwendbaren Rechts entscheiden. Andere Gesichtspunkte muss das Gericht außer Betracht lassen und darf es nicht bei seiner Entscheidung berücksichtigen. Die Entscheidung des Gerichts ist immer vergangenheitsorientiert und zwar nach dem Grundsatz: „Wer kriegt was, von wem, aus welchem Rechtsgrund?“.

Darüber hinaus bringt eine gerichtliche Lösung meist nur eine Entscheidung über einen Teil des Konflikts, soweit das auf der Grundlage des zwischen den Parteien Vereinbarten überhaupt möglich ist. Alle notwendigen Maßnahmen, die für eine sinnvolle Lösung des Problems relevant sind und die Interessen/Bedürfnisse der Parteien berücksichtigen, bleiben außer Betracht. Befriedende Wirkung hat die Entscheidung nicht und die Dauerhaftigkeit der Konfliktlösung ist fraglich, denn die Entscheidung erklärt eine Partei zum Gewinner und die andere zum Verlierer.

---

<sup>18</sup> Theuerkauf (2005) S. 65

Noch schwieriger gestalten sich die Situationen, wenn bei einem komplexen Projekt Spezifikationen unvollständig sind, Preislisten noch nicht endgültig festgelegt sind, die Vorgaben sich ändern, Qualitätsstandards variieren etc.. Das ist kein Sonder- oder Ausnahmefall, denn bei vielen größeren Projekten nehmen die Beteiligten vor Abschluss des Vertrages schon die Arbeiten auf, um den übergeordneten Zeitplan einhalten zu können. Hier starten die Vertragsparteien ihre Zusammenarbeit auf der Grundlage eines „Letter of Intent“ oder einer „Authorization to Proceed“. Aber selbst bei Vertragsabschluss sind nicht immer alle direkten Anlagendokumente einer endgültigen Abstimmung zugeführt und es bleiben Unsicherheiten. Selbst mit Vereinbarung dieser Dokumente sind Lücken, Widersprüche und Unklarheiten Alltag, die im Rahmen der Projektdurchführung überwunden werden müssen. Was tut man? Sicher müssen die Parteien miteinander sprechen/verhandeln, um zu einem Ergebnis zu kommen und den Projektfortschritt sicherzustellen. Gerade bei grenzüberschreitenden Beziehungen, anwendbarem fremden Recht und unklarer Rechtslage wird der gerichtliche Weg in einem fremden Land kaum ein Ergebnis hervorbringen, das die Probleme beseitigt oder gar einer Lösung zuführt. Deswegen entscheidet man sich häufig für das Verhandeln.

Win-Win-Situationen werden am Anfang der Gespräche als Ziel propagiert, jedoch rücken diese durch das Rückfallen in alte Verhaltensmuster und Verhandlungsstrategien während der Dauer der Verhandlungen in weite Ferne und bleiben oftmals unerreicht. Irgendwann wird ein Ergebnis erzielt, das als Vergleich oder Kompromiss zwischen den von den Parteien eingenommenen Positionen verstanden und willig oder unwillig akzeptiert wird. Fühlt sich eine Partei durch das Ergebnis benachteiligt, weil sich die andere Partei besser durchgesetzt hat, wird der Frieden nicht lange halten. Die eine Partei wird immer bestrebt sein, bei nächster Gelegenheit den erfahrenen Nachteil auszugleichen.

Wer Verhandlungen zwischen Unternehmen kennt und miterlebt hat, wird erfahren haben, dass diese auf höherem Managementlevel oder Geschäftsführungsebene ähnlich unstrukturiert und intuitiv

durchgeführt werden wie auf den unteren Ebenen. Sicher kann die Geschäftsführung aufgrund der größeren Erfahrung und des weiteren Blickes eher verfahrenere Situationen, die sich im Aufeinanderprallen von Positionen und Gegenpositionen erschöpfen, entflechten und Wege aufzeigen, die Verhandlung in eine andere Richtung zu lenken. Meist ist es jedoch so, dass die Geschäftsführer, Vorstände oder sonstige leitende Angestellte mit dem Denken in die Verhandlungen gehen, das sich auf Abteilungs-, Bereichs- oder Projektebene festgesetzt hat und es nun als Aufgabe ansehen, das Unternehmen bestmöglich in diesem Sinne zu vertreten. Ein Perspektivenwechsel wird selten vollzogen. Alte Positionen und schon gebrachte Argumente werden wiederholt, d. h. alter Wein in neuen Schläuchen präsentiert. Zudem stehen solche Verhandlungen unter einem hohen Zeit- und Erfolgsdruck, denn es muss auf jeden Fall ein Ergebnis her. Ob so die richtige Lösung gefunden wird bzw. gefunden werden kann, ist fraglich. Zwei Ergebnisse kommen in Betracht. Entweder die Verhandlungen enden ohne Einigung oder man trifft sich irgendwo an einem Punkt auf der Linie zwischen den vertretenen Positionen und schließt einen Vergleich.

Für die Mitarbeiter ist das keine unangenehme Angelegenheit, denn das Problem ist weg, weil nach oben delegiert und für das Ergebnis hat man nicht gerade zu stehen. Der Manager oder Geschäftsführer bzw. Vorstand beschäftigt sich mit einer Aufgabe, die auf anderer Ebene hätte gelöst werden müssen.

Auch kommt es vor, dass Verhandlungen sich ewige Zeit hinziehen, keine Ergebnisse erzielt werden, das Problem vor sich hergeschoben wird, wieder nach unten delegiert wird, von dort wieder nach oben und während dieser Zeit leidet das Projekt, der Kunde wird oder ist unzufrieden und es entstehen beachtliche Kosten im Projekt, die kalkulatorisch nicht berücksichtigt waren<sup>19</sup>.

Es ist heute noch in vielen Unternehmen festzustellen, dass professionelles Konfliktmanagement kaum Beachtung findet. Als

---

<sup>19</sup> Zur Entstehung und Kalkulation von indirekten Kosten s. Göthlich (IDR 2005) S. 68 ff.

Konfliktlösungsmodell kommen vorrangig Verhandlung, Schlichtung oder gerichtliche Verfahren in Betracht. Wie Verhandlungen professionell zu führen sind, bleibt offen, wird kaum geschult oder vermittelt und bei Scheitern der Verhandlungen wird die Einleitung eines Schlichtungs- oder Gerichtsverfahrens als zwangsläufige Folge gesehen.

Dies ist nicht richtig, denn es gibt andere Verfahren, die im Rahmen eines professionellen und umsichtigen Konfliktmanagements eingesetzt werden können. Qualitätsmanagement, Produktkontrolle, Konfigurationsmanagement, Projektmanagement, Vertragsadministration, Controlling etc., um nur einige zu nennen, sind Selbstverständlichkeit in Unternehmen. Professionelles und etabliertes Konfliktmanagement fehlt häufig, sollte jedoch selbstverständlich werden, weil es Sinn macht und viele Vorteile bietet<sup>20</sup>.

## **VI. Umgang mit Konflikten durch ein eingerichtetes Konfliktmanagementsystem**

### **1. Konfliktmanagement**

Im Unternehmen gibt es viele Maßnahmen und organisatorische Einrichtungen, die helfen sollen, Konflikte zu vermeiden. Hinsichtlich der Produktqualität und zur Vermeidung von Mängeln bei Produkten gibt es z. B. Qualitätskontrollen. Das Qualitätsmanagement beschränkt sich aber nicht nur auf Kontrollen, nein, es ist vom Entwicklungsprozess über die Herstellung bis zur Auslieferung der Produkte eingebunden, d. h. es findet zwischen allen mit der Produktentwicklung und –herstellung befassten Personen ein ständiger Kommunikationsprozess statt, der zum Ziel hat, Konfliktfelder frühzeitig zu erkennen sowie zu erörtern und diesen tragbaren und konsensfähigen Lösungen zuzuführen.

<sup>20</sup> S. hierzu auch Schmidt (BB 1998, Beilage 10) S. 6

Auch in anderen Bereichen finden sich solche Vorgehensweisen, die unter anderem die Konfliktvermeidung zum Ziel haben. Sie beziehen sich dann spezifisch auf bestimmte Vorgänge oder Sachen.

Wie könnte nun ein unternehmensübergreifendes Konfliktmanagementsystem aussehen?

a) Eigene Abteilung/Funktionseinheit

Zunächst könnte für diese Aufgabe eine selbstständige Organisationseinheit geschaffen werden, die weder der Personal- oder Rechtsabteilung oder einer sonstigen Abteilung angegliedert werden sollte, damit ihre Unabhängigkeit und Eigenständigkeit sichergestellt ist. Die Abteilung muss eine hervorgehobene Stellung haben wie Recht und Personal, damit sie sich in der Unternehmenshierarchie durchsetzen kann und auf gleicher Augenhöhe kommuniziert.

b) Qualifikation

Zu besetzen ist die Abteilung je nach Größe des Unternehmens mit einer Person oder mehreren Personen, die die Funktion des Konfliktmanagers ausfüllen können und eine entsprechende Ausbildung/Qualifikation aufweisen können. Hierzu gehören:

- Vorhandene langjährige Berufserfahrung
- Führungserfahrung
- Verhandlungserfahrung
- Kenntnisse zu Verhandlungstechniken wie interessenorientiertes Verhandeln etc.
- Beherrschen der Mediationstechnik
- Umfassende Kenntnisse des operativen Geschäfts
- Fachwissen (wobei hier nicht das juristische gemeint ist, denn das steuert die Rechtsabteilung bzw. ein externer Berater zu)
- Hohe kommunikative Fähigkeiten
- Durchsetzungsfähigkeit
- Akzeptanz

- Vertrauenserweckende Persönlichkeit
- Teamorientiertheit
- Integrationsfähigkeit
- Innovationsfreude
- Kreativität
- Fremdsprachenkenntnisse

Wie man leicht erkennen kann, ist das Anforderungsprofil anspruchsvoll und es kommen für diese Aufgabe wahrscheinlich nur wenige ausgesuchte Personen in Betracht. Auszuschließen sind für die Besetzung dieser Funktion aus- oder altgediente Manager, deren weitere Verwendung oder Einsatz im Unternehmen ungewiss oder unbestimmt ist. Die Funktion darf nur mit geeignetem und qualifiziertem Personal besetzt werden.

## 2. Etablierung eines Konfliktmanagementsystems

Grundsätzlich bedürfen die Planung und Umsetzung einer solchen Maßnahme, die Teil der Unternehmensphilosophie ausmachen muss und die Auswirkungen auf die Organisation, die internen Abläufe und auch Wirkung nach aussen hat, der vollen Einbindung, Überzeugung und Zustimmung der Unternehmensführung. Sind diese gegeben und die damit verbundenen Ziele und Zwecke kommuniziert, kann eine spezielle Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern mehrerer Fachabteilungen mit einem Projektleiter an der Spitze gebildet werden, die sich über einen bestimmten Zeitraum diesem Thema intensiv widmet. Die Arbeitsgruppe berichtet kontinuierlich über die Fortschritte, Inhalte, Möglichkeiten, Maßnahmen etc. an die Unternehmensleitung sowie an die Mitarbeiter und fordert diese gleichzeitig auf, Ideen zu sammeln und Vorschläge zu unterbreiten. Unabdingbar ist, dass die Arbeitsgruppe durch die Rechtsabteilung, externe Dritte und ausgebildete Konfliktmanager/Mediatoren unterstützt wird, die über einen einschlägigen umfangreichen Erfahrungsschatz verfügen.

Die Arbeit beginnt mit einer Analyse. Wie ist bislang mit Konflikten innerhalb des Unternehmens bei langlaufenden

Geschäftsbeziehungen bzw. bei Großprojekten umgegangen worden? Dies schließt die Fragen ein: Wie entstehen am häufigsten Konflikte? Welcher Art sind diese Konflikte? Wer ist an diesen Konflikten meist beteiligt? Wie wird mit diesen Konflikten umgegangen? Welche Verfahren werden zur Konfliktlösung eingesetzt mit welchem Erfolg? Bringen diese Verfahren eine dauerhafte Lösung und wie hoch ist der Zufriedenheitsgrad?

Die Beantwortung dieser Fragen wird Informationen geben, wo die Vor- und Nachteile des bisherigen Systems sind und welche organisatorischen/inhaltlichen/personellen Maßnahmen notwendig sind, um Optimierungen im Konfliktumgang zu erreichen.

Welches Konfliktmanagement in den jeweiligen Unternehmen zum Tragen kommt, welche Streitbeilegungsmechanismen am besten geeignet und einzusetzen sind, welche Strukturen zu schaffen und welche Abläufe zu etablieren sind, welche Verantwortlichkeiten übertragen bzw. Funktionen eingerichtet werden und insbesondere welche Schulungen zur Konfliktbewältigung bei den Mitarbeitern durchgeführt werden, soll Inhalt und Ergebnis der Arbeitsgruppe sein. Wenn man sich für die Einführung und Umsetzung eines effizienten Konfliktmanagementsystems entscheidet, sind mindestens folgende Maßnahmen zu ergreifen bzw. Schritte einzuleiten:

- Schaffung einer Richtlinie zum Umgang mit und zur Behandlung von Konflikten
- Einrichtung einer Funktions-/Organisationseinheit Konfliktmanagement zwecks Steuerung des Konfliktmanagementsystems
- Besetzung der Funktions-/Organisationseinheit mit qualifiziertem, erfahrenem und ausgebildetem Personal
- Schulung der Mitarbeiter im Konfliktumgang, sachgerechten, interessenorientierten Verhandeln, Mediationstechniken
- Information der Mitarbeiter über Funktions- und Arbeitsweise des Konfliktmanagements
- Einsatz der Mediation bei internen und externen Konflikten
- Streitprävention/Streitbeilegung

- Kommunikationswege festlegen
- Festlegung des Verfahrens intern und extern
- Schaffen von Anreizen zur Handhabung und Umsetzung des Systems
- Einrichten einer eigenen Kostenstelle für das Konfliktmanagement als Funktionseinheit und spezieller Kostenstellen für die jeweiligen Konflikte
- Auswahl der anzuwendenden Streitbeilegungsverfahren nach Kostengesichtspunkten (direkte und indirekte Kosten) sowie Erfolgsaussichten
- Bekanntgabe, dass Verhandlung und Mediation oder andere alternative Konfliktlösungsverfahren vorzugsweise intern und extern einzusetzen sind
  - o Durch Veröffentlichung im Rahmen der Unternehmenspolitik
  - o Abgabe von Verpflichtungserklärungen (z. B. beim CPR Institute for Dispute Resolution in New York)<sup>21</sup>
  - o Abschluss von Konfliktmanagementverträgen mit Geschäftspartnern (im Zusammenhang mit dem Abschluss von Rahmen- und Projektverträgen)
  - o Aufnahme von Mediationsklauseln oder Med-Arb-Klauseln in den Verträgen
- Kontinuierliche Evaluation des Verfahrens und seiner Umsetzung

Man kann natürlich auch einen anderen vorsichtigeren Weg wählen und ein Konfliktmanagementsystem zunächst als Pilotprojekt bei einem oder mehreren Projekten oder bestimmten Geschäftsbeziehungen ansiedeln, um die Funktions- und Arbeitsweise zu testen, an bestimmte Bedürfnisse anzupassen, zu optimieren und weiterzuentwickeln<sup>22+23</sup>. Dies wird im Einzelfall von dem Unternehmen, der Arbeitsgruppe und/oder den Beteiligten zu entscheiden sein.

---

<sup>21</sup> S. hierzu Hacke in Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 314 f.

<sup>22</sup> Ponschab/Dendorfer in Haft/Schlieffen (2002) S. 1051

<sup>23</sup> Schön (2003) S. 246 ff.

Mit vorgenannten Maßnahmen sind die Voraussetzungen geschaffen, dass ein transparentes und kostenbewusstes Konfliktmanagement greifen kann. Insbesondere werden die Mitarbeiter künftig früher Konflikte erkennen, konstruktiver mit diesen umgehen und sich rechtzeitig der Hilfe Dritter bedienen. Die Mitarbeiter werden so auch psychisch entlastet, arbeiten effizienter und die Konfliktkosten werden erheblich gesenkt, wenn nicht in dem einen oder anderen Fall sogar ganz vermieden.

### 3. Aufgaben des Konfliktmanagements

#### a) Konfliktanalyse

Dem Konfliktmanagement fallen die festgelegten definierten Aufgabengebiete zu, die in Organisationsrichtlinien und Anweisungen verankert sind. Es muss sichergestellt sein, dass bei bestimmten Konfliktarten und/oder Konfliktstufen das Konfliktmanagement informiert und/oder konsultiert wird. Dies sollte nicht zu förmlich gehandhabt werden, damit der Zugang zum Konfliktmanagement möglichst leicht ist.

Das Konfliktmanagement muss als Kompetenzcenter und Dienstleister fungieren und so von allen verstanden und empfunden werden.

Wird dem Konfliktmanagement ein Konflikt oder ein drohender Konflikt gemeldet – entweder persönlich oder über Protokolle von Monatsbesprechungen, des Vertriebs oder Einkaufs bzw. der einzelnen Projekte – dann ist es zunächst seine Aufgabe, alle zweckdienlichen und notwendigen Informationen zu sammeln. Hierzu gehören Informationen zum Problem selbst und seiner Geschichte, die Beschreibung der betroffenen Geschäftssituation bzw. die Darstellung des aktuellen Projektstatus. Der Konfliktmanager hat die Aufgabe, zunächst innerhalb des Unternehmens die Kommunikation zu fördern und den Informationsfluss sicherzustellen. Er koordiniert ab der Meldung des Konflikts und seiner Einschaltung die Funktionen/Abteilungen. So holt er beim Projekt oder bei der

geschäftsführenden Abteilung die Informationen zum Konflikt nur bei der Rechtsabteilung Stellungnahmen zum vertraglichen/rechtlichen Status selbst ein. Außerdem lässt er sich von der kaufmännischen Abteilung die wirtschaftlichen/finanziellen Eckdaten übermitteln und informiert sich bei anderen betroffenen Abteilungen wie Fertigung, Entwicklung, Vertrieb über deren Sorgen, Probleme und Interessen.

Ab dem Zeitpunkt der Einschaltung des Konfliktmanagements für die Bearbeitung eines Konfliktes/Streitfalles sind alle diesbezüglichen Kosten, die inner- oder außerhalb des Unternehmens entstehen auf einer hierfür speziell eingerichteten Kostenstelle zu erfassen. Jeder, der in oder im Zusammenhang mit der Konfliktbearbeitung tätig ist, hat die diesbezüglichen Stunden/Kosten dem Konfliktmanager für die Verbuchung auf der Kostenstelle mitzuteilen. Ohne Kontrolle und Freigabe des Konfliktmanagers dürfen dort von den Mitarbeitern selbstständig keine Kosten verbucht werden.

Hat der Konfliktmanager alle Informationen erhalten, ist anschließend eine Konfliktanalyse durchzuführen. Diese umfasst u. a.:

- Art des Konfliktes
- Stärke des Konfliktes/Eskalationsgrad
- Positionen der Konfliktparteien
- Oberflächenstrukturen/Tiefenstrukturen des Konflikts
- Vertragsstatus
- Projektstatus/aktuelle Geschäftssituation
- Interessen der Abteilung/des Projektes
- Interessen des Unternehmens
- Mögliche Interessen der anderen Konfliktpartei(en)
- Auswirkungen des Konfliktes auf
  - o Projekt
  - o Sonstige mitwirkende Abteilungen  
(Entwicklung, Konstruktion, Fertigung etc.)
  - o Ressourcen
  - o Auftragnehmer
  - o Auftraggeber
  - o Partner

- Andere(n) Konfliktpartei(en)
- Sonstige Geschäftsbeziehungen
- Zu treffende Maßnahmen
  - Kurzfristig
  - Mittelfristig
  - Langfristig
- Sonstige Geschäftsbeziehungen zu der(n) Konfliktpartei(ein)
  - Anzahl (und Zeitraum)
  - Geschäftsvolumen
  - Hiervon betroffene Bereiche des Unternehmens
- BATNA (Best Alternative to Negotiation)
- WATNA (Worst Alternative to Negotiation)
- Prüfung und Bestimmung, wer als Dritter hinzugezogen bzw. konsultiert werden muss

#### b) Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen

In dieser Phase gibt es eine intensive Kommunikation und offene Zusammenarbeit zwischen Konfliktmanagement, Rechtsabteilung, projekt- oder geschäftsführender Abteilung und kaufmännischer Abwicklung/Controlling sowie anderen Abteilungen.

Der Rechtsabteilung fallen u. a. folgende Aufgaben zu:

- Vertragsrechtliche Analyse bezogen auf den Streitgegenstand/Konflikt
  - Gibt es einen Vertrag mit welchen Regelungen und welches Recht kommt zu Anwendung?
  - Gibt es in dem Vertrag bzw. im Gesetz klare Regelungen für den Konfliktfall?
  - Gibt es eine Klausel zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten (Vorschaltverfahren)?
  - Gibt es eine Klausel für Streitigkeiten?
    - Mediation
    - Mediation/Arbitration (Med Arb)
    - Schlichtung
    - Schiedsverfahren

- Ordentliches Gericht

- Darstellung des Verfahrens, des Ablaufs und der voraussichtlichen Dauer
- Notwendige Einschaltung Dritter (Gutachter, Rechtsanwälte, Schiedsrichter etc.)
- Prozessaussichten
- Prozesskosten
- Kann die Geschäftsbeziehung/das Vertragsverhältnis durch Kündigung oder Rücktritt beendet werden?
- Ist der Vertragspartner im Falle einer Kündigung/Rücktritt verpflichtet, z. B. notwendiges Know-how zu übertragen, Lizenzen einzuräumen, Betriebs- oder Fertigungsmittel zu überlassen etc.

Die Aufgaben und Beiträge der kaufmännischen Abwicklung/Controlling könnten folgende sein:

- Darstellung der Auftragssituation
  - o Gegenüber Auftraggeber
  - o Gegenüber Partner
  - o Gegenüber Auftragnehmer
  - o Gegenüber Konfliktpartei(en)
- Kostenstatus
- Ermittlung der Cost and Completion und Cost to Completion auf der Grundlage der BATNA und WATNA
- Ausweisung der Konfliktkosten (sonstige Mehrkosten)
- Zahlungssituation (erhaltene und noch offene Zahlungen)
- Leistungsstatus (gemeinsam mit Projektteilung)

Von dem Projekt bzw. der geschäftsführenden Abteilung sind die nachstehenden Informationen beizusteuern:

- Darstellung des Konfliktes/der Probleme
- Darstellung der eigenen Position
- Interessen des Projektes
- Ursachen der Störungen/des Konfliktes
- Darstellung der Position des Konfliktpartners
- Mögliche Interessen des Konfliktpartners

- Projektstatus
- Anarbeitungs-/Ausführungsstand des Projektes
- Vom Konflikt betroffene Lieferungen und Leistungen
- Einfluss des Konfliktes auf Fortschritt des Projektes/Geschäfts
- Betroffenheit/Auswirkungen auf
  - o Zeitplan
  - o Kosten
  - o Ressourcen
  - o Andere Fachabteilungen
- Mögliche weitere Konfliktfelder in Bezug auf
  - o Partner
  - o Auftragnehmer
  - o Auftraggeber
- Liefer- und Leistungsstatus bei allen betroffenen Vertrags- und Geschäftsbeziehungen
- Tatsächliche Möglichkeiten des Wechsels des Vertrags- oder Geschäftspartners/Abhängigkeiten
- Andere Bezugsquellen
- Darstellung der Möglichkeiten und der Durchführbarkeit von z. B. fehlenden Leistungen
  - o Selbst
  - o durch einen Dritten

Auf der Grundlage all dieser Informationen und deren Bewertung kann sich der Konfliktmanager gemeinsam mit dem Projektleiter, dem Leiter der geschäftsführenden Abteilung, der Rechtsabteilung und der kaufmännischen Abteilung abstimmen und das weitere Vorgehen entscheiden<sup>24</sup>.

### c) Konfliktbehandlung

Kommen gerichtliche Schritte oder sonstige Maßnahmen nicht in Betracht, ist entweder im Rahmen eines Vorschaltverfahrens (CAB, DRB) oder auf freiwilliger Basis zu verhandeln oder es ist eine Mediation durchzuführen.

<sup>24</sup> S. hierzu auch Schön (2003) S. 162 ff.

Verhandlung und Mediation sind keine Gegensätze. Die Verhandlung ist vielmehr Kernstück der Mediation<sup>25</sup>.

Im Rahmen und im Zusammenhang von Verhandlungen können dem Konfliktmanager unterschiedliche Aufgaben zukommen.

Entweder er führt die Verhandlungen selbst, er begleitet diese oder moderiert die Verhandlungen oder er schult die Personen für die Verhandlung allgemein oder speziell vor dem Hintergrund des zu lösenden Konfliktes. Was in dem konkreten Fall die geeignetste Vorgehensweise bzw. Maßnahme ist, hängt vom Einzelfall, den beteiligten Personen und dem konkreten Konflikt bzw. dem zu lösenden Problem ab.

Besondere Vorteile besitzt der Einsatz von Konfliktmanagern bei der Durchführung von Vorschaltverfahren wie Contract Appeal Board oder Dispute Review Board. Meist gibt es für die Durchführung solcher Verfahren kaum oder keine Regeln, sodass der Konfliktmanager bei Nutzung dieses Rahmens und offener Vorgehensweise zu gestalten vermag. So kann er Strukturen für den Verhandlungsprozess vorschlagen, mediative Elemente und Verhandlungsgrundsätze einführen, die dann die Verhandlungsparteien nach Erläuterung und Diskussion für das gesamte Verfahren vereinbaren. Vorrangiges Ziel muss sein, vom intuitiven Verhandeln wegzukommen und Manipulations- und Verstrickungsgefahren weitgehend auszuschalten.

Eine weitere Möglichkeit ist auch, dass die Verhandlungspartner die Meinungsverschiedenheit/den Konflikt nicht selbst lösen und gleich einer Mediation zuführen wollen. Auch kann innerhalb des CAB bzw. DRB vereinbart werden, dass nach Scheitern der Verhandlungen noch eine Mediation durchgeführt wird. Hier kann überall der Konfliktmanager Einfluss ausüben und kreativ werden.

---

<sup>25</sup> Haft (BB 1998 Beilage 10) S. 15

Im Nachfolgenden soll nun die Mediation als empfehlenswertes Konfliktlösungsmodell vorgestellt und die Anreize zur Implementierung dieses Modells für langlaufende Geschäftsbeziehungen bzw. Großprojekte aufgezeigt werden.

## **VII. Mediation**

### **1. Wann bietet sich die Mediation an?**

Bei geschäftlichen Langzeitbeziehungen und Großprojekten ist die Mediation das geeignete Instrument zur Konfliktbeilegung<sup>26</sup>, wenn nach Durchführung der Konfliktanalyse seitens des Konfliktmanagements festgestellt werden kann, dass:

- Mediation von der anderen Konfliktpartei als Lösungsmodell akzeptiert wird (auch innerhalb von CAB oder DRB)
- Verhandlungen auch unter Beteiligung des Konfliktmanagers keinen Erfolg haben werden, weil der Konflikt zu weit fortgeschritten ist,
- ein Gerichts- oder Schiedsverfahren zu zeitaufwendig und/oder kostenintensiv ist,
- die Rechtslage zu unbestimmt ist und die Prozessaussichten schwer einzuschätzen sind (insbesondere bei grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen),
- keine sichere Grundlage für eine Vertragsauflösung und/oder -beendigung besteht,
- man auf die andere Konfliktpartei als Projekt-/Geschäftspartner angewiesen ist (keine Ausweichmöglichkeit),
- die Geschäftsbeziehung mit der Konfliktpartei aufrechterhalten bzw. nicht beschädigt werden soll,
- man den Konflikt in einem vertraulichen und nicht öffentlichen Rahmen austragen und beenden will,
- nicht nur rechtliche Aspekte sondern vor allem andere Gesichtspunkte wie kaufmännische, zeitliche, technische etc. im Vordergrund stehen,

---

<sup>26</sup> Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 284 / Dendorfer (DB 2003) S. 138 / Hacke in Stubbe (BB 2001) S. 687

- Kooperation vor Konfrontation den Vorrang hat,
- hohe Komplexität herrscht,
- die Zukunft mit einer interessengerechten Lösung Präferenz hat,
- man eine dauerhafte belastbare Lösung sucht.

Nicht alle oben genannten Gründe müssen gleichzeitig gegeben sein, um sich für die Durchführung einer Mediation zu entscheiden. In manchen Fällen wird es ausreichen, dass nur wenige Gründe als Motiv ausreichen, insbesondere weil andere Alternativen hinsichtlich ihres Ausgangs Unsicherheiten bergen. Der Kostenvergleich zwischen Mediation und Gerichts- oder Schiedsverfahren wird in diesem Kontext kaum den Ausschlag geben<sup>27</sup>, auch wenn dies in vielen Veröffentlichungen hervorgehoben und behandelt wird<sup>28</sup>.

Selbstverständlich kann eine Mediation scheitern, dann sind Kosten angefallen und es ist Zeit vergangen und man wird neu überlegen und entscheiden müssen. Jedoch belegen vorliegende Zahlen zur Mediation eine hohe Erfolgsquote. Die Mediation erreicht in ca. 80 % aller Fälle ein Ergebnis. Nach Auskunft der American Arbitration Association einigen sich die Parteien in 85 % der registrierten Verfahren. Das britische Center for Effective Dispute Resolution (CEDR) berichtet über eine Quote von 82 %<sup>29+30</sup>.

## 2. Ziel und Zweck der Mediation

Ziel der Mediation ist, die Parteien zu unterstützen und anzuleiten, selbst und eigenverantwortlich zu ihrem Konflikt eine zukunftsorientierte, wirtschaftlich sinnvolle Lösung zu finden, die gleichzeitig möglichst viele Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten befriedigt. Diese können auch außerhalb der konkreten Geschäftsbeziehung oder des jeweiligen Projektes liegen.

Die Mediation hat insbesondere das künftige Miteinander (Kommunizieren und Kooperieren) im Auge und ist weniger der

<sup>27</sup> Stubbe (BB 2001) S. 691

<sup>28</sup> Risse (2003) S. 492 ff.

<sup>29</sup> Ditges (IDR 2005) S. 74 ff.

<sup>30</sup> Duve in Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 60

Vergangenheit verhaftet. Die Mediation gründet auf einem kooperativen Gedanken und zielt darauf ab, dass die Beteiligten ihren Konflikt gemeinsam bewältigen und zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen. Hierbei handeln die Beteiligten autonom und freiwillig. Der Mediator, der unparteiisch ist, unterstützt und begleitet die Parteien im Rahmen des Verfahrens. Er initiiert und fördert die Kommunikation zwischen den Parteien, strukturiert das Verfahren und die Gespräche, hilft durch Fragestellungen und Übersetzungstechniken die Probleme, Anliegen und Interessen der Parteien herauszufinden. Er unterstützt die Parteien beim Überwinden und/oder Verlassen ihrer eingenommenen Positionen. Er animiert die Parteien über den „eigenen Tellerrand“ zu schauen, leitet Perspektivenwechsel ein und öffnet die Räume für weitläufigere und kreative Lösungen. Übersetzungs-, Frage- und Argumentationstechniken gehören ebenso zum Handwerkszeug eines Mediators wie auch Fachwissen, Erfahrung, Kreativitätstechniken und Führungskompetenz. Sein Handeln und Wirken ist zukunftsorientiert, sodass er dazu anhält, dass alle zukunftsbezogenen Aspekte in dem Lösungsfindungsprozess berücksichtigt werden und nicht nur die der Historie, d.h. es sollen alle Aspekte einbezogen werden. Eine Beschränkung auf die Vergangenheit oder z.B. nur juristische Gesichtspunkte ist der Mediation fremd.

Für die Mediation gilt der Grundsatz der Vertraulichkeit nach außen und nach innen, d. h. alle Beteiligten einschließlich des Mediators sind verpflichtet, über Inhalt und Ablauf des Verfahrens Stillschweigen zu wahren. Führt der Mediator während des Verfahrens aus bestimmten Gründen Einzelgespräche mit den Parteien<sup>31</sup>, hat er das ihm Mitgeteilte ebenso vertraulich zu behandeln und darf dies gegenüber der anderen Partei nur verlautbaren, wenn er von der einen Partei hierfür die Zustimmung erhalten hat.

Das Führen von Einzelgesprächen ist bei der Mediation in der Wirtschaft üblich, wenn es sinnvoll ist und die Parteien dies bevorzugen. Es hilft manchmal, den Sachverhalt und die

---

<sup>31</sup> Näheres hierzu bei Kessen/Troja in Haft/Schlieffen (2002) S. 395 ff. oder Casper/Risse (ZIP 2000) S. 438 f.

Parteiinteressen besser und umfassender aufzudecken. Man bezeichnet ein solches Vorgehen als Caucus oder Shuttle Diplomacy<sup>32</sup>.

Hervorzuheben ist, dass das gesamte Verfahren auf freiwilliger Basis erfolgt, d. h. es kann von den Parteien jederzeit abgebrochen werden. Ein Konsenszwang besteht nicht.

### 3. Ablauf eines Mediationsverfahrens

Die Mediation lässt sich in fünf Phasen einteilen, wobei diese Phaseneinteilung keine starre Struktur darstellt, sondern flexibel gehandhabt wird. In der ersten Phase, der Einstiegsphase, wenn sich die Parteien auf die Durchführung einer Mediation geeinigt haben, werden die Rahmenbedingungen wie Ort, Zeit und voraussichtliche Dauer für die Mediation festgelegt. Der Mediator erläutert insbesondere die Charakteristika der Mediation, den Inhalt und den Verfahrensablauf, die Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten sowie des Mediators. Er erläutert die Prinzipien der Mediation und vereinbart mit den Parteien, wer an diesem Verfahren unmittelbar teilnehmen soll, welche Befugnisse die Teilnehmer haben müssen und welches Ziel verfolgt wird.

Den Abschluss dieser Phase bildet dann die Unterzeichnung des Mediationsvertrages<sup>33</sup>.

In der zweiten Phase findet eine Bestandsaufnahme statt. Jede Partei erhält Gelegenheit, den Konflikt aus ihrer Sicht vollumfänglich darzustellen und zu erläutern. Es ist Aufgabe des Mediators, gemeinsam mit den Beteiligten daraus die Themen zu sammeln, die im Mediationsverfahren behandelt werden sollen. Es gilt alle relevanten Themen zu erfassen und alle Standpunkte zu erörtern. Dafür schafft der Mediator eine Atmosphäre, die einen offenen Informationsaustausch zwischen den Parteien ermöglicht. Dabei haben die Parteien auch Gelegenheit, die unterschiedlichen

---

<sup>32</sup> Näheres hierzu bei Risse (2003) S. 241 f.

<sup>33</sup> Disselkamp/Eyer/Rohde/Stoppkotte (2004) S. 102

Wertungen zu bestimmten Themen zum Ausdruck zu bringen. Es werden so die Konfliktfelder genau eingegrenzt.

Ziel der dritten Phase ist es, die Interessen und Bedürfnisse der Parteien, die hinter den vorgetragenen Positionen liegen, zu erfassen und herauszuarbeiten. Offenheit ist hierfür auf beiden Seiten erforderlich und wird vom Mediator angeregt und unterstützt. Er achtet insbesondere darauf, dass die Parteien wechselseitig die jeweiligen Sichtweisen verstehen lernen. Welche Anliegen haben die Parteien? Was soll künftig anders oder verbessert werden? Es gilt auch herauszufinden, was den Parteien sehr wichtig, wichtig und weniger wichtig ist. Dabei ist eine Einteilung in Muss-, Soll- und Kannziele hilfreich. Es sind die gemeinsamen Ziele und Bedürfnisse zu definieren sowie die einzelnen Interessen klar herauszuarbeiten.

In der vierten Phase beginnt dann der Lösungsprozess. Es werden alle Ideen gesammelt, um Lösungen zu finden, die möglichst viele gemeinsame oder einzelne Interessen der Parteien abdecken und befriedigen. In dieser Phase ist jede Idee gestattet, d. h. alte Denkmuster werden überwunden. Der Mediator regt die Parteien zu hoher Kreativität und Gestaltungsvielfalt an. Erst zu einem späteren Zeitpunkt werden die einzelnen Ideen auf ihre Realisierbarkeit geprüft und dann sortiert. Mit den gesammelten Ideen findet dann unter bestimmten Gesichtspunkten und auf der Grundlage von vereinbarten Bewertungskriterien eine Beurteilung der gesammelten Ideen / Lösungsvorschläge statt. Abgeschlossen wird die Phase mit der Einigung auf die Umsetzung einer oder zweier Lösungen.

In der letzten Phase wird dann das gefundene Ergebnis zu einer Gesamtvereinbarung geschnürt und schriftlich festgehalten.

#### 4. Vorteile der Mediation

Gerade bei langlaufenden Geschäftsbeziehungen und bei Großprojekten zeigen sich große Vorteile der Mediation gegenüber herkömmlichen Streitbeilegungsverfahren<sup>34</sup>. Diese sind:

a) Sicherung der Vertrags- oder Geschäftsbeziehung

Die Vertrags- oder Geschäftsbeziehung bleibt aufrecht erhalten. Die Kommunikation zwischen den Parteien wird fortgesetzt und alle haben die Möglichkeit, ihre Sorgen, Ängste, Ziele und Wünsche offen vorzutragen. Man erfährt mehr übereinander und erhält wechselseitiges Verständnis über die Belange, die weit über die Vertrags- oder Geschäftsbeziehung hinausgehen können.

b) Berücksichtigung der Interessen und Ziele

Es werden alle Standpunkte, Interessen und Ziele angemessen berücksichtigt. Die Reduzierung auf Positionen bzw. Ansprüche ist aufgehoben und die Beteiligten haben die Möglichkeit, sich in einem viel weiteren Raum zu bewegen und zu verstehen.

c) Schnelle, zukunftsorientierte und pragmatische Lösungen

Es werden zukunftsorientierte und flexible Lösungen gefunden. Die Lösungen können kurzfristig erarbeitet werden und haben pragmatischen und konstruktiven Charakter. Gerade langlaufende Geschäftsbeziehungen und Projekte, wo die Zukunft im Vordergrund steht und das Gelingen des Projektes bzw. des Geschäftes gemeinsame Sache ist, erhalten so den Nährboden, damit die richtige Lösung schnell gefunden werden kann.

---

<sup>34</sup> S. hierzu auch Dendorfer (DB 2003) S. 137, Duve in Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 60 ff. und Risse (2003) S. 498 ff.

d) Wiederbelebung der konstruktiven Kooperation

Die Lösungen können kurzfristig erzielt werden und haben pragmatischen sowie konstruktiven Charakter. Der Kooperationsgedanke, der Ursprung für die Zusammenarbeit der Parteien war, wird wieder aufgelebt. Durch den Lösungsfindungsprozess erfahren die Beteiligten die positiven Merkmale und Ergebnisse des konstruktiven Zusammenwirkens. In diesem Gefühl, dass man gemeinsam zur besten Lösung kommt, verstärkt sich auch wieder das Vertrauen zueinander und auch die Zuversicht, dass man Probleme gemeinsam bewältigen kann.

e) Flexibilität des Verfahrens

Das Verfahren bietet großen Spielraum, da es an keine Formalia gebunden ist. Die Beteiligten können mit dem Mediator frei darüber entscheiden, wie das Verfahren am besten durchzuführen ist, mit welchen Beteiligten, in welchem Rahmen, an welchem Ort und mit welchen Hilfsmitteln etc.. Es wird das gewählt, was der Lösungsfindung am sachdienlichsten und zweckmäßigsten ist. Hier liegen auch die großen Vorteile gegenüber der Gerichts- bzw. Schiedsverfahren oder sonstigen Verfahren.

f) Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit

Es gelten die Grundsätze der Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit. Freiwilligkeit heißt, dass jede Partei zu jedem Zeitpunkt das Verfahren abbrechen kann. Es besteht kein Einigungszwang. Die Eigenverantwortlichkeit bezieht sich sowohl auf das Verfahren selbst wie auch auf die Beteiligung und auf das Ergebnis. Diese Grundsätze können die Parteien auch beflügeln, denn sie fühlen sich frei und das schafft Kräfte für konstruktives Handeln.

g) Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens

Das Verfahren ist vielseitig anwendbar und kann jederzeit aufgenommen werden. Das Verfahren kann an vielen Stellen eingesetzt werden, z. B. innerhalb eines Projektes auf der Auftraggeber/-nehmerseite, innerhalb eines Konsortiums zwischen den Konsorten, in einem Gemeinschaftsunternehmen, innerhalb eines Projektes oder innerhalb eines Unternehmens, wenn es um die Lösung von bestimmten Fragestellungen geht und natürlich auch bei Streitigkeiten zwischen Konzerngesellschaften. Das Verfahren kann unverzüglich aufgenommen werden, wenn die Beteiligten dies wollen. Ein Mediator kann schnell gefunden und hinzugezogen werden. Gerade in dieser projektbezogenen Mediation liegen besondere Vorteile gegenüber Gerichts- und Schiedsverfahren.

h) Kürze des Verfahrens

Das Verfahren wird in einem überschaubaren Zeitraum durchgeführt. In den meisten Fällen sind dies ein paar Tage, auch bei hoher Komplexität und/oder internationalem Umfeld ist das Verfahren in der Regel nach 2 bis 3 Monaten abgeschlossen. Gerichtsverfahren nehmen weit aus mehr Zeit in Anspruch, insbesondere bei grenzüberschreitenden Streitigkeiten<sup>35</sup>.

i) Geringe Kosten

Das Verfahren schont Ressourcen und ist kostengünstig. Dies gilt nicht nur für die direkten Kosten sondern auch für die indirekten. Die Gegenüberstellung der direkten Kosten (Anwalts-, Gerichts-, Sachverständigenkosten etc.) eines Gerichts- oder Schiedsverfahrens mit den Kosten, die für ein Mediationsverfahren aufgewendet werden müssen, zeigt, dass

---

<sup>35</sup> Risse (2003) S. 50 / von Schubert/Haase in Schiffer (2005) S. 260 / Ponschab/Dendorfer (BB 2001, Beilage 2) S. 1 ff.

die Kosten bei einer Mediation bei höheren Streitwerten auf jeden Fall geringer ausfallen. Das größte Kosteneinsparungspotenzial liegt jedoch bei den indirekten Kosten<sup>36</sup>. Dies sind die Kosten der Rechtsabteilung, des Einkaufs, des Vertriebs, der Projektabteilung, somit der sonstigen Fachabteilungen, deren Kapazitäten in einem Konflikt erheblich gebunden werden.

j) Vertraulichkeit, kein Imageverlust

Durch die Vertraulichkeit des Verfahrens bleibt die Öffentlichkeit außen vor und der Konflikt wird zwischen den Beteiligten geräuschlos beigelegt. Von Seiten der Öffentlichkeit kann so kein Druck entstehen und Einfluss ausgeübt werden. Negative Presse gibt es nicht und Imageverluste werden vermieden.

k) Wiedergewinnen der Planbarkeit und Kalkulierbarkeit der Zukunft

Mit der schnelleren Beendigung des Konfliktes steht das Geschäft bzw. das Projekt wieder auf sicheren Füßen und die Zukunft ist wieder planbar und kalkulierbar. Voraussetzung ist, dass die Ergebnisse den betroffenen Abteilungen und den beteiligten Personen schnell kommuniziert werden, damit sie umgesetzt werden können. Es wird wenig oder keine Vorbehalte innerhalb der eigenen Reihen geben, denn die Ergebnisse sind selbst in einem freiwilligen Verfahren gefunden worden, mit denen man sich identifiziert.

l) Wahl und Einsatz einer kompetenten Person als Mediator

Für das Verfahren kann ein Mediator ausgewählt werden, der für das anstehende Problem mit besonders hoher Fachkompetenz und Erfahrung ausgestattet ist. Es kann ein

---

<sup>36</sup> Göthlich (IDR 2005) S. 68 ff.

Mediator eingesetzt werden, der über den notwendigen juristischen, betriebswirtschaftlichen oder technischen Sachverstand verfügt, der hohe Kommunikationskompetenzen hat und die notwendigen Sprachfertigkeiten mitbringt. Wenn erforderlich, kann auch ein Mediationsteam mit dem Verfahren beauftragt werden, wenn nicht alle notwendigen Kompetenzen in einer Person vereinigt sein können oder die Komplexität besonders ausgeprägt ist.

## 5. Nachteile der Mediation

Für den Einsatz der Mediation sind nur wenige Nachteile zu nennen:

### a) Kein Delegieren des Konfliktes

Der Konflikt kann nicht auf eine andere Institution abgeschoben werden<sup>37</sup>. Es wird den Beteiligten bzw. den Parteien verwehrt, den Streit durch einen Dritten entscheiden zu lassen. Der Konflikt bleibt im Unternehmen und ist auch von den Beteiligten und Betroffenen selbst einer Lösung zuzuführen. Dies ist in manchen Fällen unbequem, denn zum einen muss man sich mit dem Konflikt weiter befassen, es wird die Historie zum Teil aufgearbeitet, Fehlentscheidungen, Fehlentwicklungen, Unzulänglichkeiten usw. können im Rahmen der Konfliktaufarbeitung aufgedeckt werden. Der Konflikt kann nicht unterdrückt, beiseite geschoben oder delegiert werden. Man kann sich nicht zurücklehnen und die Entscheidung durch einen Dritten bzw. das Gericht abwarten, um diese dann später als sachlich nicht richtig zu kritisieren.

### b) Vollstreckbarkeit

Als Nachteil wird manchmal genannt, dass das Ergebnis eines Mediationsverfahren nicht wie ein Gerichts- oder ein Schiedsurteil vollstreckbar ist. Dieser Nachteil fällt bei

---

<sup>37</sup> Risse (2003) S. 516 / von Schubert/Haase in Schiffer (2005) S. 264

langlaufenden Geschäftsbeziehungen bzw. Projekten nicht ins Gewicht, weil die Umsetzung mit Blick auf die Zukunft von allen gewollt ist<sup>38</sup>. Andererseits kann diesem Einwand dadurch begegnet werden, dass der Vergleich als vollstreckbarer Anwaltsvergleich abgeschlossen wird<sup>39</sup>. Will man sich der sofortigen Zwangsvollstreckung unterwerfen, ist der Vergleich notariell zu beurkunden<sup>40</sup>.

c) Missbrauchsmöglichkeiten

Der Missbrauch der Mediation als strategisches Mittel kommt in diesem Zusammenhang kaum in Betracht, denn ein Mediationsverfahren nur durchzuführen, um sich eventuell für einen späteren Prozess Vorteile zu verschaffen, macht bei Fortführung der Geschäftsbeziehung und/oder weiterer Projektbeteiligung keinen Sinn<sup>41</sup>.

d) Mangelnde Aussenwirkung

Das weitere Argument, dass mit einem Mediationsverfahren keine Außenwirkung erzielt werden kann, spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle. Strebt man eine Grundsatzentscheidung an, dann ist die Mediation nicht das geeignete Mittel und es ist ein Gerichtsverfahren durchzuführen.

## 6. Qualifikationen des Mediators

Welchen Mediator setzt man für welchen Konflikt ein und welche Qualifikationsmerkmale muss er mitbringen? Hier wird man unterscheiden müssen, je nach Art des Konfliktes, dem Themenbereich, danach, ob es sich um einen internen oder externen Konflikt handelt, ob bestimmte fachliche Kompetenzen und

<sup>38</sup> Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 248

<sup>39</sup> Von Schubert in Schiffer/von Schubert/Reinke/Haase (2005) S. 303

<sup>40</sup> Von Schubert a. a. O.

<sup>41</sup> Risse (2003) S. 508 ff.

Erfahrungen erforderlich sind und ob der Konflikt in einem nationalen oder internationalen Umfeld angesiedelt ist.

Der Mediator, der in Unternehmen im Zusammenhang mit langlaufenden Geschäftsbeziehungen und/oder Großprojekten tätig werden will, muss besondere persönliche Voraussetzungen und Fähigkeiten haben. Er sollte eine gute allgemeine Berufsausbildung haben und auf eine mehrjährige einschlägige Berufserfahrung zurückblicken können. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und technisches Verständnis müssen gegeben sein. Besondere Bedeutung hat seine soziale Kompetenz, die es ihm ermöglicht, leicht mit anderen Menschen umzugehen. Dazu gehören auch Empathiefähigkeit und hohe kommunikative Kompetenzen. Einfühlungsvermögen ist notwendig, damit er sich in die jeweiligen Situationen, Konflikte, Interessengruppen und Menschen hineinversetzen kann und im betreffenden Augenblick richtig reagiert. Er hat Vertrauen zu schaffen, Vertrauen wiederzuerwecken und zwar sowohl zwischen sich und den Beteiligten als auch unter den Beteiligten selbst. Er muss mit Emotionen umgehen können und die Technik beherrschen, andere aus einer stark emotional geprägten Situation wieder zu rationalem Verhalten zurückzuführen<sup>42</sup>. Bei Letzterem ist insbesondere Kommunikationskompetenz notwendig. In der kommunikativen Vermittlung zwischen den Konfliktparteien muss er die zentralen Kommunikationstechniken beherrschen. Die kommunikativen Aufgaben des Mediators spielen sich auf drei Ebenen ab und zwar auf der Beziehungsebene, der Sachebene und der Prozessebene. Es ist also die besondere Funktion des Mediators, auf jeder Stufe der Konfliktaustragung den Zusammenhang von prozeduralen, psychologischen und inhaltlichen Aspekten zu beachten.

Der Mediator sollte gute Erfahrungen im Verfahrensmanagement haben, was die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung sowie die Leitung der Verhandlungen der Konfliktparteien beinhaltet. Der Umgang mit Komplexität in jedweder Form muss dem Mediator

---

<sup>42</sup> Lindner (ZKM 2005) S. 168

bekannt sein. Er strukturiert die Verhandlungen, sodass eine schrittweise Konfliktregelung bzw. Problemlösung in transparenten und nachvollziehbaren Strukturen möglich ist.

Auf der Beziehungsebene muss der Mediator über eine ausgeprägte Beobachtungsgabe verfügen, nicht nur gegenüber den Beteiligten, sondern auch gegenüber sich selbst. Sich selbst gut beobachten und kontrollieren zu können, ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die einen exzellenten Mediator auszeichnen. Damit kann er sich, die Beteiligten und das Verfahren in jeder Phase kontrollieren und hat damit die Verhandlungsführung.

Der Mediator muss die Konflikte nach ihren Inhalten unterscheiden können. Die Konflikte können sich auf die Beziehung der Beteiligten, die Fakten, die Werte, die Interessen (dort ist wieder zwischen problembezogenen, personenbezogenen und prozessbezogenen Interessen zu unterscheiden) sowie die Macht und Struktur beziehen.

Darüber hinaus braucht der Mediator Durchsetzungsvermögen, insbesondere, wenn es darum geht, gegenüber den Beteiligten die Einhaltung von vereinbarten Regeln zu Verhalten und Verfahren einzufordern. Eine andere Bedeutung kommt dem Beherrschen der wichtigsten Kreativitätstechniken zu. Bei Einsatz solcher Techniken können die Parteien Ideen sammeln und interessengerechte Lösungen finden<sup>43</sup>.

Weiterhin muss der Mediator eine gesunde Eigenkritikfähigkeit haben, um feststellen zu können, wann Dritte dem Mediationsverfahren vernünftigerweise hinzuzuziehen sind. Die Arbeit mit weiteren Mediatoren oder Sachverständigen, die bei komplexen technischen und wirtschaftlichen Sachverhalten notwendig sein kann, wie auch die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten des Verfahrens erfordert Teamfähigkeit des Mediators als eine notwendige Kompetenz, die wesentlich zum Erfolg beiträgt.

---

<sup>43</sup> Lindner (ZKM 2005) S. 168

Für die Glaubwürdigkeit eines guten Wirtschaftsmediators sind Integrität, Respekt, Verlässlichkeit sowie Ausgewogenheit, Sensibilität, Sensitivität und Fairness wichtige Faktoren.

Unabdingbar ist im unternehmerischen Bereich, dass der Mediator Qualifikationen und Kompetenzen nachweisen kann, die ihm helfen, die Problemstellungen, das Umfeld, die Organisationsstrukturen, die Zwänge, die Besonderheiten und die Möglichkeiten des Geschäfts bzw. der Projekte im nationalen und internationalen Umfeld zu verstehen und nachzuvollziehen. Sehr vorteilhaft ist, vormals in dem Umfeld eine beruflich hervorgehobene Stellung innegehabt und eine gewisse Seniorität zu haben, was die Kommunikation auf gleicher Augenhöhe mit den Beteiligten erleichtert<sup>44</sup>. Bei einem internationalen Konflikt bedarf es sehr guter Sprachkenntnisse, um die Aufgaben professionell bewältigen zu können.

In einem externen Konflikt zwischen zwei oder mehreren Unternehmen werden sich die Parteien auf einen geeigneten externen Mediator im Bedarfsfall einigen.

Für interne Konflikte, die sich im Rahmen der Projektabwicklung ergeben können, zwischen verschiedenen Abteilungen, die z. B. über den Einsatz von knappen oder nicht verfügbaren Ressourcen streiten, wie z. B. die Bereitstellung von Kapazitäten im Bereich Entwicklung, Fertigung oder Konstruktion kann der Konfliktmanager diese Aufgabe im Unternehmen übernehmen, oder einem Mediator übertragen, sofern der Konflikt nicht von den dafür vorgesehenen Stellen oder den Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung gemäß ihres Direktionsrechts aus bestimmten Gründen selbst entschieden wird oder entschieden werden kann.

Der Konfliktmanager ist im Unternehmen der Fachmann für Konflikte und unter bestimmten geregelten Voraussetzungen für die Bearbeitung von Hindernissen, Streitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten zuständig. Seine Aufgabe ist es nicht

---

<sup>44</sup> Lindner (ZKM 2005) S. 168

nur, spezifische Streitigkeiten mit den Beteiligten einer guten Lösung zuzuführen, sondern auch, dass die Parteien lernen, durch die Mediation Konflikte künftig besser zu überwinden, indem sie die erlernten Spielregeln selbst anwenden<sup>45</sup>. Läuft die Mediation gut und bringt sie befriedigende Ergebnisse, begreifen dies die Beteiligten als sachliche und emotionale Gewinne. Dies fördert gleichzeitig die Bereitschaft, diese Regeln und Prinzipien in Zukunft selbst anzuwenden. Konfliktmanager arbeiten in dem Unternehmen nicht nur als Mediator sondern eben auch als Trainer und Vermittler von Spielregeln.

### 7. Akzeptanz und Verbreitung von Mediation

In den USA<sup>46</sup>, Großbritannien, Holland, Schweiz und in vielen anderen Ländern ist die Mediation weit verbreitet und findet hohe Akzeptanz<sup>47+48</sup>.

Auf europäischer Ebene sind auch interessante Fortschritte zu verzeichnen. Am 19.04.2002 legte die Europäische Kommission das „Grünbuch über alternative Verfahren zur Streitbeilegung im Zivil- und Handelsrecht“ vor. Dieses Grünbuch gibt Überblick über die derzeit in Europa existierenden und angewendeten ADR-Verfahren. Auf der Grundlage diesbezüglicher Stellungnahmen und nach Anhörung der Regierungsvertreter der Mitgliedsstaaten und Vertretern von Mediationsorganisationen hat die Kommission 2004 zwei Initiativen zur Förderung der Mediation beschlossen und zwar den European Code of Conduct for Mediators sowie einen Richtlinienvorschlag über bestimmte Aspekte der Mediation und Zivil- und Handelssachen.

Die Wirtschaftsmediation hat in Deutschland noch nicht den Akzeptanzgrad wie in den oben genannten Ländern erreicht, jedoch befindet sie sich auf dem Vormarsch. Insbesondere international agierende Unternehmen werden zunehmend mit der Mediation konfrontiert, weil ihre Geschäftspartner die Mediation als

<sup>45</sup> Altmann/Fiebiger/Müller (2005) S. 48 ff.

<sup>46</sup> S. hierzu auch Weigand (BB 1996) S. 2108 f.

<sup>47</sup> Ponschab/Dendorfer in Haft/Schlieffen (2002) S. 1042 f.

<sup>48</sup> Ponschab in Heussen (2002) S. 862 ff.

Streitbeilegungsalternative in den Verträgen vorsehen. So verwendet z. B. die niederländische Staatsbahn (Nederlandse Spoorwegen) standardmäßig folgende Klausel:

“The parties shall attempt to settle any disputes arising from present Agreement in good consultation. If the dispute cannot be settled by means of negotiation, the parties shall submit the dispute to senior management, for settlement. If the dispute can also not be settled by senior management, the parties shall attempt to settle the dispute by means of mediation according to the rules of the ACB (ADR Centre for Business). The mediation shall take place in the Netherlands. This shall not affect the possibility for the parties to request a primary injunction or other judgement, from a court. The court in Utrecht shall exclusively be competent to hear disputes arising from present Framework Agreement.”

Die Klausel sieht also ein mehrstufiges Verfahren vor und zwar Verhandlung, Mediation und dann Gerichtsbarkeit.

Die Firma Lotus Cars Ltd. hat in ihren Verträgen die Klausel:

„In the event of a Dispute the parties may in the first instance attempt to resolve the dispute by mediation, in accordance with the CEDR Model Mediation Procedure. Unless otherwise agreed between the parties, the mediator will be nominated by CEDR. The commencement of mediation will not prevent the parties commencing or continuing Court proceedings.”

Aber auch in Deutschland gibt es viele Unternehmen, die sich auf die Mediation eingestellt haben. Als ein Beispiel von mehreren sei Vossloh Information Technologies GmbH genannt, die diese Klausel verwenden:

„Sollten sich im Zusammenhang mit diesem Vertrag einschließlich über seine Gültigkeit Meinungsverschiedenheiten ergeben, werden sich die

Parteien zunächst bemühen, diese Meinungsverschiedenheiten auf Geschäftsführungsebene gütlich beizulegen. Ein Einigungsversuch gilt als gescheitert, sobald eine Partei dies der anderen schriftlich mitgeteilt hat.

Für den Fall, dass die Parteien nicht aus eigenen Kräften zu einer einvernehmlichen Lösung bei einer Streitigkeit oder Meinungsverschiedenheit finden, vereinbaren sie ein Mediationsverfahren nach der Schlichtungsordnung der deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e. V. (DIS) durchzuführen. Können sich die Parteien im Konfliktfall gleichwohl nicht auf die Durchführung eines Mediationsverfahrens verständigen oder scheitert eine Mediation, werden alle Streitigkeiten, die sich im Zusammenhang mit diesem Vertrag oder über dessen Gültigkeit ergeben, nach der Schiedsgerichtsordnung der deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e. V. (DIS) unter Ausschluss des ordentlichen Rechtswegs endgültig entschieden.“

Hervorzuheben sind auch Unternehmen, wo Mediation schon fester Bestandteil eines Konfliktmanagementsystems ist. Beispiele hierfür sind die Siemens AG<sup>49+50</sup> und die Maritim Hotelgesellschaft mbH.

Die Mediation setzt sich in Deutschland zurückhaltend aber allmählich durch. Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der gemeinsamen Studie von Price Waterhouse Coopers und der Universität Frankfurt<sup>51</sup>. Danach haben in Deutschland die meisten Unternehmen noch immer zu wenig praktische Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung, um diese – jenseits theoretischer Vorteilsbewertung – auch in der Praxis als selbstverständliche, gleichwertige Verfahrensalternativen wahrzunehmen. Dies betrifft weniger im Unternehmensalltag etablierten Verfahren wie Schiedsgericht oder Schiedsgutachten als

---

<sup>49</sup> Gans (2000)

<sup>50</sup> Hacke in Duve/Eidenmüller/Hacke (2003) S. 326 f.

<sup>51</sup> Price Waterhouse Coopers/Europa-Universität Viadrina (2005) S. 4 ff

vielmehr Methoden wie Mediation und Schlichtung. Dies erstaunt umso mehr, weil das tatsächlich häufig genutzte Gerichtsverfahren in vielfacher Hinsicht eher allgemein als nachteilig bewertet wird. Generell als vorteilhaft wahrgenommene und den Erwartungen der Unternehmen eher entsprechende Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung mit Unterstützung Dritter werden in der Realität bislang eher selten genutzt. Es scheint immer noch so, dass gerichtliche Schritte zumeist als unvermeidbar wahrgenommen werden. Spezifische Vorteile, die nur Gerichtsverfahren bieten, spielen jedoch erstaunlicherweise kaum eine Rolle.

Laut der Studie haben 83 % der Unternehmen (erste) Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren gesammelt, wobei die Bereitschaft, solche Verfahren einzusetzen, mit der Unternehmensgröße deutlich wächst. Die Einzelbewertung der Verfahrensvorteile zeigt, dass die Unternehmen die Vorzüge der einzelnen Verfahren differenziert wahrnehmen. Bei Gesamtbetrachtung der Vorteilsbewertungen folgen Mediation, Schlichtung und Schiedsgutachten der Verhandlung, die am besten beurteilt wird. Das Gerichtsverfahren wird von den Befragten mit Abstand als am wenigsten vorteilhaft eingestuft. Bislang reichen die praktischen Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren trotz existierender Überzeugung noch nicht aus, um diese einzusetzen. Größere Unternehmen mit systematischem Konfliktmanagement nutzen die alternativen Verfahren, die zur Verfügung stehen, besser. Insbesondere hybride Verfahren wie Mediation/Arbitration scheinen Akzeptanz zu finden und zum Einsatz zu kommen.

In Österreich scheint trotz der Existenz gesetzlicher Grundlagen in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) noch Zurückhaltung gegenüber der Mediation zu bestehen, da bislang nur ca. 5 % der KMU mit Mediation Erfahrung gemacht haben<sup>52</sup>. Auch das wird sich aus genannten Gründen voraussichtlich bald ändern.

---

<sup>52</sup> Gamm/Patera (ZKM 2005) S. 122

### **C. Ausblick**

Es gibt überragende Gründe die Mediation neben der Verhandlung zur Konfliktbeilegung bei langlaufenden Geschäftsbeziehungen oder Großprojekten einzusetzen. In wenigen Fällen, wo klare und eindeutige Voraussetzungen gegeben und die Prozessaussichten bestimmbar sind, kann die Durchführung eines Gerichtsverfahrens die richtige Entscheidung sein. Die Mediation ist weder Substitut für ein Gerichtsverfahren noch steht sie in Konkurrenz zu einem Gerichtsverfahren. Mit der Mediation wird zwar auch die Konfliktbeilegung wie mit einem Gerichtsverfahren angestrebt, jedoch werden viele weitere Ziele verfolgt und erreicht, die bei streitigen Verfahren außen vor bleiben und keine Berücksichtigung finden können, weil ausschließlich rechtliche Aspekte mit Vergangenheitsbezug entscheidend sind.

Will man die Zukunft gestalten, d. h. möglichst alle aktuellen und künftigen Problemstellungen einer komplexen langfristigen Geschäftsbeziehung mit den notwendigen kurz- oder langfristigen Maßnahmen regeln und vereinbaren und zwar unter umfassender Berücksichtigung der wechselseitigen Interessen und Bedürfnisse, ist die Mediation das geeignete und sich allein anbietende Mittel, um diese Ziele zu erreichen. Alle Aspekte, seien sie technischer, wirtschaftlicher, zeitlicher oder allgemein unternehmerischer Natur können innerhalb des Verfahrens mit Blick auf das gemeinsam angestrebte Ziel des unternehmerischen Erfolgs einfließen.

Mediation sollte bei langlaufenden komplexen Geschäftsbeziehungen und Großprojekten zum Einsatz kommen, wenn Verhandlungen zu scheitern drohen oder gescheitert sind, und feststeht, dass eine Fortführung der Zusammenarbeit notwendig und/oder erstrebenswert ist, aus welchen Gründen auch immer.

Die Mediation bietet mehrere nennenswerte Vorteile. Die Verfahren sind von kurzer Dauer; es können alle projektspezifischen Belange sowie Bedürfnisse der Projektbeteiligten behandelt werden, um das Projektziel sicher und zeitgemäß zu erreichen. Für das Verfahren wird

ein erfahrener Mediator mit einschlägigen Vorkenntnissen und Sprachfertigkeiten ausgewählt und eingesetzt, der die Akzeptanz aller Konfliktparteien genießt. So ist sichergestellt, dass das laufende Projekt bzw. die Geschäftsbeziehung durch den Konflikt weder personell noch kosten- und zeitmäßig zu stark belastet wird. Die Projektbeteiligten werden entlastet und können sich schnell wieder ihrer ursprünglichen und vorgesehenen Arbeit auf der Grundlage des selbst Vereinbarten mit Überzeugung widmen. So werden Kosten gespart, Zeit gewonnen und die Kraft für die eigentlichen Aufgaben bleibt erhalten.

Mediation sollte Teil eines eingerichteten Konfliktmanagementsystems sein. Konfliktmanagement hat die professionelle Streitvermeidung und Streitbeilegung zum Ziel. Konfliktmanagementsysteme sollten unternehmensübergreifend mit genauen Funktionen und Verantwortlichkeiten eingesetzt werden und können aber auch projektspezifisch zum Einsatz kommen. Sie greifen jedoch nur, wenn die Regeln und das Verfahren konsensuales Ergebnis von Unternehmensleitung und Mitarbeitern bzw. Projektleitung und Projektmitglieder sind.

Die Mediation ist international schon weit verbreitet und setzt sich immer mehr durch. In Deutschland ist ihre Anwendung noch zurückhaltender, wobei im Unternehmensbereich die Akzeptanz schon hoch ist. Es bleibt zu hoffen und zu wünschen, dass aufgrund der Befürwortung die Umsetzung schneller erfolgt.

International agierende Unternehmen werden schneller Konfliktmanagement mit Mediation im Rahmen ihres operativen Geschäfts einsetzen, auch deshalb, weil ihre Geschäftspartner sie dazu anhalten werden. Große Unternehmen haben diese Entwicklung schon erkannt und aufgegriffen, wobei die Überzeugung von der Vorteilhaftigkeit der Mediation zur Akzeptanz viel beigetragen hat. So ist Mediation in einigen aber noch zu wenigen Unternehmen fester Bestandteil des Konfliktmanagementsystems geworden.

Die Etablierung und Verbreitung der Mediation wird durch Initiativen auf europäischer Ebene vor allem durch die Europäische Kommission weiter gefördert werden.

<http://www.avio-law.de>

## Literaturverzeichnis

- Altmann, Gerhard/Fiebiger, Heinrich/Müller, Rolf*, Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Weinheim und Basel 2005
- Bierbrauer, Günter*, Verhandeln und Mediation im interkulturellen Kontext, Weiterbildendes Studium Hagen: FernUniversität
- Casper, Matthias/Risse, Jörg*, Mediation von Beschlussmängelstreitigkeiten, ZIP 2000, S. 437 ff.
- Dendorfer, Renate*, Wirtschaftsmediation: Die Abkehr von der Streithansel-Kultur, DB 2003, S. 135 ff.
- Disselkamp, Marcus/Eyer, Eckhard/Rohde, Silke/Stoppkotte, Eva-Maria*, Wirtschaftsmediation, Frankfurt 2004
- Ditges, Thomas*, Mediation und Rechtsstreit – ein Kosten- und Effizienzvergleich, IDR 2/2005, S. 74 ff.
- Duve, Christian*, Alternative Dispute Resolution (ADR) – die außergewöhnliche Streitbeilegung in den USA, BB 1998 (Beilage 10), S. 9 ff.
- Duve, Christian/Eidenmüller, Horst/Hacke, Andreas*, Mediation in der Wirtschaft, Köln 2003
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce*, Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln, Frankfurt/New York 1993
- Gamm, Ulrike/Patera, Mario*, Das Tabu lebt! – Verfehlt Wirtschaftsmediation die Zielgruppe der österreichischen ZKM/2005, S. 122 ff.
- Gans, Walter*, Verankerung von Mediation in Unternehmen, Vortrag Mediations-Kongress, Münster 2000
- Glasl, Friedrich*, Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 7.Auflage, Bern/Stuttgart 2002
- Göthlich, Stephan*, Alternative Dispute Resolution, IDR 2005, S. 68 ff.
- Haft, Fritjof*, Verhandeln – die Alternative zum Rechtsstreit, München 1992
- Haft, Fritjof*, Intuitives und rationales Verhalten, BB 1998, Beilage 10, S. 15 ff.

- Haft, Fritjof/Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg.)*, Handbuch Mediation, München 2002
- Heussen, Benno (Hrsg.)/Imbeck, Martin/Mayer, Norbert/Meven, Wolfram/Ott, Sieghart/Pischel, Gerhard/Ponschab, Reiner/Wegmann, Bernd/Williamson, Gabrielle H.*, Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement, 2. Auflage Köln 2002
- Hilber, Marc*, Alternative Konfliktbeilegung: Early Neutral Evaluation und das selbstständige Beweisverfahren gemäß §§ 485 ZPO, BB 2001, Beilage 2
- Lindner, Martin*, Qualifikation eines Wirtschaftsmediators, ZKM 5/2005, S. 167 ff.
- Ponschab, Reiner/Dendorfer, Renate*, Mediation in der Arbeitswelt – eine ökonomisch sinnvolle Perspektive, BB 2001, Beilage 2, S. 1 ff.
- PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main, in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)*, Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Frankfurt am Main/Frankfurt (Oder) 2005, vorgestellt im Mediations-Kongress in Köln am 09./10.09.2005; <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nbf/docid/1B3EB6EAC0C8AC0580256FE1002F110D>
- Risse, Jörg*, Neue Wege der Konfliktbewältigung: Last-Offer-Schiedsverfahren, High/Low-Arbitration und Michigan-Mediation, , BB 2001, Beilage 2, S. 16 ff.
- Risse, Jörg*, Wirtschaftsmediation, München 2003
- Risse, Jörg*, Wirtschaftsmediation, NJW 2000, S. 1614 ff.
- Schiffer, Jan (Hrsg.)/von Schubert, Michael/Reinke, Cornelia/Haase, Marina*, Schiedsverfahren und Mediation, 2. Auflage Köln 2005
- Schmidt, Frank*, Wirtschaftsmediation – die nicht gesehene Chance, BB 1998, Beilage 10, S. 6 ff.
- Schön, Thorsten*, Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen, Hemsbach 2003
- Stubbe, Christian*, Wirtschaftsmediation und Claim Management, BB 2001, S. 685 ff.

*Theuerkauf, Klaus, Konfliktmanagement in Kooperationsverträgen  
der Wirtschaft, Bad Homburg v. d. Höhe 2005*

*Weigand, Frank-Bernd, Alternative Streiterledigung, BB 1996, S.  
2106 ff.*

<http://www.avio-law.de>