

# Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen

## Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“



In Zusammenarbeit mit dem Master-Studiengang Mediation  
an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)



# Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen

## Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“

In Zusammenarbeit mit dem Master-Studiengang Mediation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen  
Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution –  
Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“

Herausgegeben von  
PricewaterhouseCoopers AG, Frankfurt am Main

In Zusammenarbeit mit dem Master-Studiengang Mediation  
an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Zitiervorschlag  
Wellmann/Kraus/Kampher in: PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.):  
„Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen“, Frankfurt am Main, 2007.

Oktober 2007, 32 Seiten, 5 Abbildungen, 4 Tabellen, Softcover

© 2007 PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen  
Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

Printed in Germany

## Vorwort

Im Mai 2005 veröffentlichte PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) die Studie „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“. Diese Studie hat in Deutschland und im Ausland große Beachtung gefunden und die Diskussion über den Einsatz und die Bewertung von Konfliktbearbeitungsverfahren beeinflusst und geprägt.

Die im Rahmen dieser Untersuchung deutlich gewordene Inkongruenz von Bewertung und tatsächlicher Nutzung der Konfliktbearbeitungsverfahren warf die Frage auf, wie diese Diskrepanz erklärt werden kann. Erste Interpretationen finden sich bereits im Schlusskapitel der Studie 2005. Um diese Erklärungsansätze empirisch zu überprüfen, hat PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit dem Master-Studiengang Mediation der Europa-Universität Viadrina eine qualitative Folgebefragung durchgeführt.

Die nun vorliegenden Ergebnisse dieser qualitativen Folgebefragung sind in direktem Zusammenhang mit der im Jahr 2005 veröffentlichten Ausgangsstudie zu betrachten; sie stellen eine Weiterführung der empirischen Forschung auf dem Gebiet des Managements von Konflikten zwischen Unternehmen in Deutschland dar.

Wir freuen uns, Ihnen diese Ergebnisse mit dem nachfolgenden Beitrag vorstellen zu können.

PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main

Claudia Nestler

Dr. Michael Hammes

Im Vordergrund dieser Studie stehen die Vertiefung und die Differenzierung der in der Ausgangsstudie aufgedeckten Widersprüche in ihrer gesamten Komplexität: Was hindert Unternehmen daran, diejenigen Konfliktbearbeitungsverfahren zu nutzen, die sie als vorteilhaft erachten? Was benötigen Unternehmen, um in der Praxis das zu tun, was sie abstrakt betrachtet tun möchten?

Die Ihnen hier vorgestellten anwendungsorientierten Ergebnisse beruhen auf der Kombination quantitativer und qualitativer Methoden der empirischen Forschung. Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Forschungsteams ermöglichte eine praxisnahe Auswertung der gewonnenen Daten und die Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen zur Optimierung bestehender Konfliktbearbeitungsprozesse.

Für ihre konzeptionelle und inhaltliche Unterstützung bedanken wir uns bei den akademischen Leitern des Studiengangs und Autoren der Ausgangsstudie 2005, Dr. Lars Kirchhoff und Dr. Ulla Gläßer. Ebenso gilt unser Dank der Diplom-Psychologin Kirsten Schroeter, die die Arbeit im Hinblick auf die Methodik qualitativer Forschung betreut hat. Schließlich danken wir den zahlreichen Unternehmensvertretern, die durch ihre zeitliche Investition diese interne, aktuelle Momentaufnahme der Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen ermöglicht haben.

Master-Studiengang Mediation, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Elke Kampher M.A.

Stephan Kraus M.A.

Anna Wellmann LL.M., M.A.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Inhaltsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	6
A Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse.....	7
B Ergebnisse der Studie 2005 .....	8
C Zielsetzung und Hypothesen der Studie .....	10
1 Zielsetzung und Vorgehensweise .....	10
2 Hypothesen .....	11
D Befragungsergebnisse.....	13
1 Praxis- und Theorielücke .....	13
2 Fehlender Leidensdruck.....	14
3 Systemwiderstände.....	15
4 Optimierungsbedürftiges Prozessmanagement.....	17
5 Wechselwirkungen der Hypothesen .....	20
E Verständnis des Begriffs „Ergebnisqualität“ .....	21
F Fazit .....	23
G Handlungsempfehlungen .....	24
Anhang – Erläuterungen zur Stichprobe und Datenauswertung .....	27
Literaturverzeichnis .....	30
Glossar .....	31
Ansprechpartner.....	32

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Einsatz der Verfahren im Vergleich (mittlere Nutzungshäufigkeiten).....	8
Abb. 2	Mittlere Vorteilswerte der Verfahren im Vergleich .....	9
Abb. 3	Management-Kreis .....	24
Abb. 4	Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter.....	27
Abb. 5	Verteilung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit .....	27

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Kategorien und Aspekte des Begriffs „Ergebnisqualität“ .....	21
Tab. 2	Verantwortungsbereich der antwortenden Personen .....	28
Tab. 3	Alter und Geschlecht der antwortenden Personen .....	28
Tab. 4	Kodierleitfaden Praxislücke (Auszug) .....	28



## A Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Das zentrale Ergebnis der 2005 von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) herausgegebenen quantitativen Studie „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“ lautete, dass Vorstellungen und Erwartungen, die Unternehmen mit Konfliktbearbeitungsverfahren verbinden, nicht in vollem Umfang dem tatsächlichen Vorgehen im Konfliktfall entsprechen.

Gegenstand der vorliegenden qualitativ angelegten Studie ist die nähere Untersuchung dieser festgestellten Inkongruenz zwischen Bewertung und Nutzung von Konfliktbearbeitungsverfahren von Unternehmen in Deutschland. Zudem wird analysiert, was die befragten Unternehmen unter „Ergebnisqualität“ von Konfliktbearbeitungsverfahren verstehen. Die Untersuchung schließt mit der Ermittlung von Ansatzpunkten für die Optimierung des Konfliktmanagements von Unternehmen.

Die zentralen Befragungsergebnisse lauten:

- Die Kombination aus lückenhaften theoretischen Kenntnissen von Unternehmensvertretern, Streitgegnern sowie beratenden Anwälten und mangelnden praktischen Erfahrungen mit außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung führt dazu, dass diese Verfahren zur Zeit noch selten angewendet werden.
- Die geringe praktische Nutzung außergerichtlicher Verfahren kann nicht generell auf fehlenden „Leidensdruck“ der Konfliktparteien im Hinblick auf die Qualität des staatlichen Gerichtsverfahrens zurückgeführt werden. Vielmehr herrscht insbesondere in Bezug auf die Kosten und die Dauer von Gerichtsverfahren größte Unzufriedenheit bei den befragten Unternehmen.
- Unzureichende innerbetriebliche Kommunikation und Widerstände der Geschäftsleitung stehen der systematischen Nutzung des gesamten verfügbaren Verfahrensspektrums durch die Unternehmen entgegen.
- Im Gegensatz zum Befund der Studie 2005, nach dem Prozesse der Konfliktbearbeitung zumindest in einem Teil der befragten Unternehmen dokumentiert und systematisch gesteuert werden, wurde in dieser Nachbefragung deutlich, dass die Konfliktbearbeitungsprozesse in den meisten Unternehmen (hinsichtlich ihrer Zieldefinitionen, Dokumentation, Umsetzungshinweise und Evaluation von Streitfällen) optimierungsbedürftig sind.
- Insgesamt bestätigt sich das Ergebnis der Ausgangsstudie 2005: Außergerichtliche Verfahren weisen aus Sicht der Unternehmen deutlich mehr Vorteile für die Konfliktbearbeitung auf als das staatliche Gerichtsverfahren.

Auf dem Weg zur Ausschöpfung des gesamten Verfahrensspektrums schließt sich die festgestellte Praxislücke nur langsam. In vielen Unternehmen scheint es zudem an nachhaltigen Strategien und Zielsetzungen für die Konfliktbearbeitung zu mangeln. Welche Maßnahmen müssten nunmehr ergriffen werden, damit Unternehmen diejenigen Verfahren, von deren Vorteilen sie abstrakt überzeugt sind, auch praktisch nutzen? Neben einer weiteren Optimierung und Vereinheitlichung der Rahmenbedingungen für außergerichtliche Verfahren wünschen sich Unternehmen vor allem maßgeschneiderte Maßnahmen, die von einer Anpassung der Unternehmensphilosophie bis hin zu unternehmensspezifischen Konfliktmanagementmodellen reichen.

Die qualitative Nachklärung der Studie 2005 verdeutlicht: Unternehmensjuristen sollten ihre Rolle als Rechtsanwender erweitern und sich zu aktiven Konfliktmanagern wandeln, die betriebliche Managementmodelle und -prinzipien auf die Konfliktbearbeitung in ihren Unternehmen übertragen. Dies bedeutet, in der Konfliktbearbeitung das gesamte zur Verfügung stehende Verfahrensspektrum einzubeziehen, bei der Verfahrensauswahl wirtschaftliche Aspekte verstärkt zu berücksichtigen und die betrieblichen Prozesse zu optimieren.

## B Ergebnisse der Studie 2005

Unternehmen können für die Bearbeitung von Konflikten mit anderen Unternehmen aus einem weiten Spektrum von Verfahrensformen mit und ohne Drittbeteiligung auswählen. Zwischen den beiden Polen der Konfliktlösung – gekennzeichnet durch eigenverantwortliche Verhandlung auf der einen Seite und durch staatliche Gerichtsentscheidung auf der anderen Seite – existieren eine Reihe von außergerichtlichen Verfahrensformen, in denen Drittbeteiligte mit einem unterschiedlichen Maß an inhaltlicher Entscheidungsbefugnis die Parteien bei deren Konfliktlösung unterstützen.

Verhandlung und Gerichtsverfahren werden mit Abstand am meisten genutzt.

Die der Ausgangsstudie 2005 zugrundeliegende Befragung von mehr als 150 Unternehmen durch PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) zeigte, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen in nationalen und internationalen Konflikten trotz verbreiteter Kenntnis außergerichtlicher Verfahrensalternativen vorwiegend Verhandlung und Gerichtsverfahren zur Konfliktbearbeitung wählen. 17 Prozent der Unternehmen nutzen ausschließlich diese beiden Verfahren. Mediation und Schlichtung, aber auch Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsverfahren werden nur selten oder gar nicht eingesetzt.

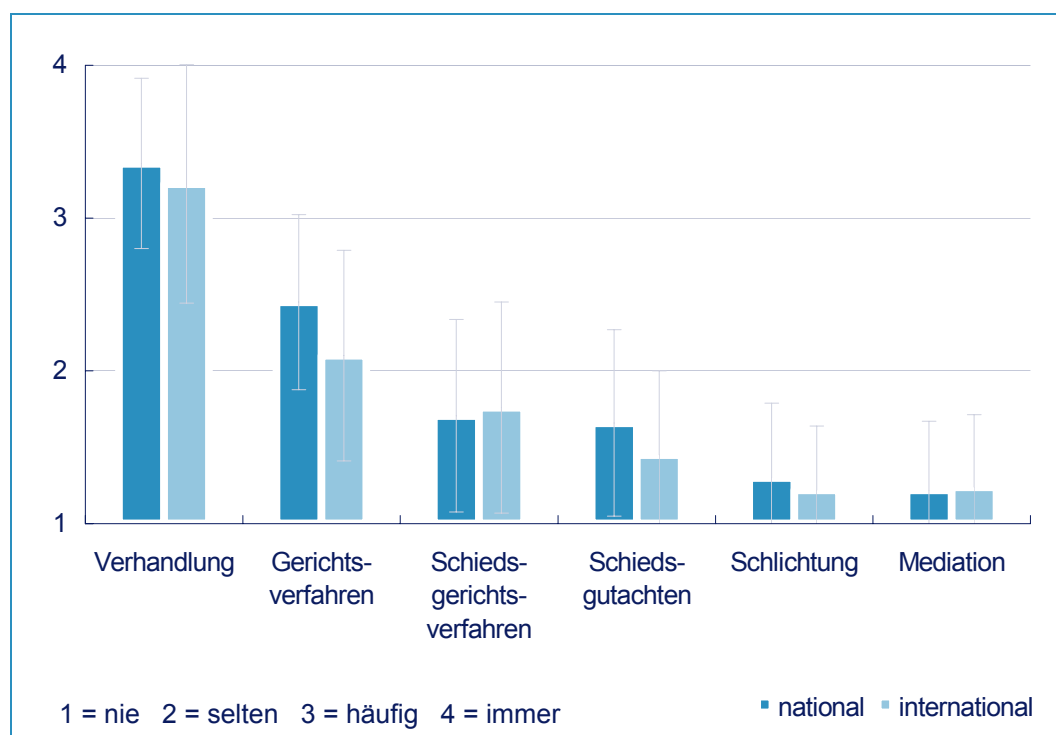


Abb. 1 Einsatz der Verfahren im Vergleich (mittlere Nutzungshäufigkeiten)<sup>1</sup>

Die Verhandlung wird in allen Kategorien als das vorteilhafteste Verfahren eingestuft; für die anderen Verfahren ergibt sich ein differenziertes Bild.

Dieser differenzierte Einblick in die tatsächliche Verfahrensnutzung überrascht, wenn man ihn mit der Beurteilung der spezifischen Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren in Bezug setzt.<sup>2</sup>

Die Verhandlung schneidet dabei über alle gewählten Beurteilungskriterien hinweg eindeutig am besten ab. Sie erreicht in allen Kategorien die häufigsten Vorteilsnennungen, die in der Regel deutlich über 80 Prozent liegen. Das Gerichtsverfahren wird dagegen in den meisten Kategorien von weniger als 20 Prozent der Befragungsteilnehmer als vorteilhaft bewertet. Lediglich hinsichtlich Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit der Konfliktbearbeitung erzielt das Gerichtsverfahren Vorteilsnennungen von über 60 Prozent.

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), S. 7. Die in der Abbildung aufgeführten vertikalen Linien stellen die Standardabweichungen der Befragungsergebnisse dar. Über die Standardabweichung wird jeweils der Bereich visualisiert, in dem 68 Prozent aller Daten einer Rubrik liegen (sog. 1-Sigma-Bereich).

<sup>2</sup> Die Beurteilungskategorien waren: Autonomie bei der Verfahrensgestaltung, Vertraulichkeit, Fortführung der Geschäftsbeziehung, Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung, Ergebnisqualität, Verfahrensdauer, indirekte Verfahrenskosten und direkte Verfahrenskosten.

Außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung hingegen werden zusammenfassend betrachtet in zahlreichen Kategorien sehr deutlich als vorteilhaft eingestuft – mit großem Abstand zum Gerichtsverfahren – ohne dabei jedoch die hohen Vorteilswerte der Verhandlung zu erreichen.

Werden die Vorteilsnennungen zu den einzelnen Verfahren über alle Kategorien hinweg gemittelt, lassen sich die Verfahrenswerte in ihrer Gesamtheit betrachten (Abb. 2). Bemerkenswert ist, dass die Rangfolge der gemittelten Vorteilswerte der einzelnen Verfahren mit Drittbeteiligung dem Grad der durch die Verfahren gebotenen Parteienautonomie folgt. Die Nutzungshäufigkeit ergibt jedoch eine exakt gegenläufige Rangfolge der Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung (vgl. Abb. 1).

Es besteht eine Inkongruenz zwischen Vorteilsbewertung und tatsächlicher Nutzung der Verfahren.

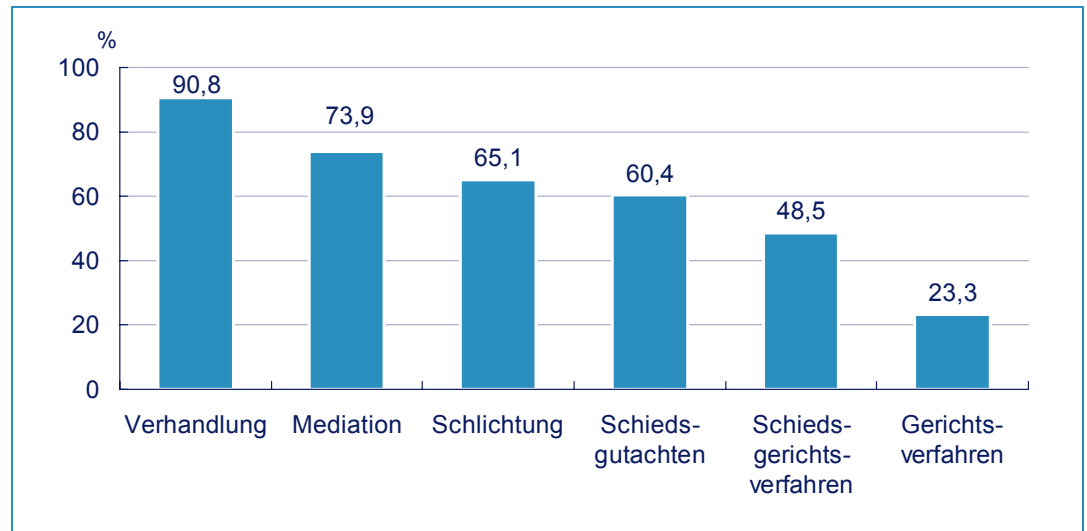


Abb. 2 Mittlere Vorteilswerte der Verfahren im Vergleich<sup>3</sup>

Die tatsächliche Nutzung der Konfliktbearbeitungsverfahren steht demnach mit ihrer Bewertung nicht im Einklang. Die Einschätzung der Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren führt – mit der prominenten Ausnahme der Verhandlung – nicht zu einem entsprechenden Verfahrenseinsatz in der Praxis.

Ogleich die Unternehmen die Vorteile außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren deutlich wahrnehmen und eine Reihe der zentralen Erwartungen an diese Verfahren, wie den Erhalt der Geschäftsbeziehungen und die Autonomie der Verfahrensgestaltung, direkt und primär mit diesen Verfahren assoziieren, werden die meisten außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung von den Unternehmen nicht oder nur wenig eingesetzt.

Dieser Befund enthält eine in der empirischen Forschung häufig festgestellte Diskrepanz: Die erhobenen Einstellungen der Befragten stimmen mit ihrem tatsächlichen Verhalten nicht überein. Das Ergebnis der Studie 2005 wirft somit insbesondere zwei Fragen auf, die mit der vorliegenden Studie qualitativ untersucht werden:

- Welche spezifischen Gründe gibt es für die festgestellte Inkongruenz zwischen Bewertung und Nutzung von Konfliktbearbeitungsverfahren in deutschen Unternehmen?
- Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit Unternehmen diejenigen Verfahren praktisch nutzen, von deren Vorteilen sie abstrakt überzeugt sind?

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), S. 18. Ein Wert von 100 Prozent bedeutet, dass alle Befragten das jeweilige Verfahren im Hinblick auf das jeweilige Kriterium als vorteilhaft einschätzen.

## C Zielsetzung und Hypothesen der Studie

### 1 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die in der Studie 2005 festgestellte Inkongruenz zwischen Bewertung und Nutzung von Konfliktbearbeitungsverfahren von Unternehmen in Deutschland näher zu untersuchen und zu erklären (Abschnitt D). Weiterhin wird das Qualitätsverständnis der Unternehmen im Hinblick auf Konfliktbearbeitungsverfahren geklärt (Abschnitt E).<sup>4</sup> Schließlich werden, aufbauend auf den aktuellen Resultaten, Ansatzpunkte für die Optimierung des Konfliktmanagements von Unternehmen in Deutschland aufgezeigt und erläutert (Abschnitte F und G).

Für die qualitative Untersuchung wurden zunächst Hypothesen und Leitfragen zur Erklärung der in der Studie 2005 festgestellten Diskrepanzen abgeleitet. Hierzu konnten Erklärungsansätze aus der Studie selbst,<sup>5</sup> aber auch Ergebnisse und Erklärungsmuster anderer Studien herangezogen werden.

Die Hypothesen und Leitfragen wurden dann in einem Interviewleitfaden abgebildet und verdichtet. Der Interviewleitfaden bestand – neben Fragen zu freiwilligen statistischen Angaben – aus sechs Frageblöcken. Diese umfassten folgende Themenbereiche:

- Erfahrungen mit Konfliktbearbeitungsverfahren
- Praxis der Konfliktbearbeitung in Unternehmen
- Qualitätskriterien für die Bewertung von Konfliktbearbeitungsverfahren
- Informationsstand zu außergerichtlichen Verfahren der Konfliktbearbeitung
- Hindernisse für den Einsatz von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren
- Verbesserungsmöglichkeiten für das Konfliktmanagement von Unternehmen

Auf der Basis des Interviewleitfadens wurden insgesamt 17 etwa 90-minütige, halbstandardisierte, persönliche Befragungen von Unternehmensvertretern durchgeführt. Das halbstandardisierte Vorgehen bietet eine gute Vergleichsmöglichkeit der Interviewergebnisse. Gleichzeitig lässt es ausreichend Gelegenheit, um auf (bisher) unbekannte Sichtweisen, Perspektiven und Erklärungen durch konkretisierende Zusatzfragen eingehen zu können.

Die Stichprobe für diese Untersuchung wurde so gewählt, dass sie die Verhältnisse der Stichprobe der Studie 2005 – beispielsweise in Bezug auf die Unternehmensgröße und die Branchenzugehörigkeit – weitgehend abbildet. Die befragten Unternehmen stammen im Wesentlichen aus dem Teilnehmerkreis der Studie 2005.

Die statistischen Angaben zur Stichprobe sowie ausführlichere Hintergrundinformationen über das qualitative Forschungsdesign und die Beschreibung der Vorgehensweise bei der Datenauswertung finden sich im Anhang ab Seite 27.

<sup>4</sup> PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), S. 16 f., insbesondere Fußnote 7.

<sup>5</sup> Für den derzeitigen Stand der empirischen Forschung zum Thema des betrieblichen Konfliktmanagements sind hierbei die Studien der Alpen-Adria Universität Klagenfurt (2005), der American Arbitration Association (2003), des Instituts für Grundlagenforschung/Wietasch & Partner (2006) sowie des Europäischen Instituts für Wirtschaftsmediation (2006) einschlägig. Angesichts dessen, dass diese Studien entweder auf quantitative Aspekte fokussieren oder sich nicht (ausschließlich) auf Unternehmen in Deutschland beziehen, leistet die vorliegende Studie einen wesentlichen Beitrag zur qualitativen Erforschung der Praxis des Konfliktmanagements von Unternehmen in Deutschland.

## 2 Hypothesen

Zur festgestellten Inkongruenz zwischen der Bewertung und dem tatsächlichen Einsatz von Konfliktbearbeitungsverfahren formuliert die Studie 2005 bereits erste Erklärungsansätze:<sup>6</sup>

- Unternehmen verfügen bislang über zu wenig praktische Erfahrung mit außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung.
- Der Informationsstand in Unternehmen über die charakteristischen Merkmale und die prozedurale Einbettung der einzelnen Konfliktbearbeitungsverfahren ist ergänzungsbedürftig.
- Die grundsätzlich hohe Qualität und Zuverlässigkeit des deutschen Gerichtssystems lässt Verhaltensänderungen im Sinne einer Hinwendung zu alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren als nicht (dringend) notwendig erscheinen.
- Es fehlen strukturelle Ansätze, um das etablierte Verhalten der Verantwortlichen in Unternehmen zu verändern, z.B. entsprechende Vertragsklauseln (Mediations- und Schlichtungsklauseln).
- Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt die Spezialisierung und Systematisierung in der Konfliktbearbeitung zu; die Einsatzhäufigkeit außergerichtlicher Verfahren steigt.

Aus diesen Erklärungsansätzen wurden für eine strukturierende Inhaltsanalyse<sup>7</sup> der Befragungsergebnisse folgende Hypothesen entwickelt:

### Praxislücke

#### Hypothese 1: Praxislücke

Unternehmen haben bislang keine bis wenig praktische Erfahrungen mit außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung gesammelt.

Diese Aussage wird durch die in der Studie 2005 ermittelte Einsatzhäufigkeit der einzelnen Konfliktbearbeitungsverfahren nahegelegt. Danach setzen Unternehmen alternative Verfahren der Konfliktbearbeitung nach dem Scheitern von Verhandlungen deutlich seltener ein als Gerichtsverfahren. Dieses Ergebnis wird auch durch Hinweise und Ergebnisse anderer Untersuchungen gestützt.<sup>8</sup>

### Theorielücke

#### Hypothese 2: Theorielücke

In vielen Unternehmen besteht eine Theorielücke dahingehend, dass die charakteristischen Merkmale einzelner Verfahren und deren prozedurale Einbettung oder auch die begriffliche Trennschärfe und Präzision der einzelnen Verfahrensdefinitionen nicht umfassend bekannt sind.

Diese Hypothese und ihre einzelnen Komponenten, die sich unmittelbar aus der Studie 2005 ergeben,<sup>9</sup> sollen in der qualitativen Untersuchung überprüft werden. Zudem ist zu untersuchen, worin weitere Aspekte lückenhafter theoretischer Verfahrenkenntnisse in den Unternehmen bestehen könnten.

<sup>6</sup> PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), S. 22 f.

<sup>7</sup> Zur Auswertungsmethodik siehe Anhang.

<sup>8</sup> Vgl. Alpen-Adria Universität Klagenfurt (2005) und Institut für Grundlagenforschung/Wietasch & Partner (2006).

<sup>9</sup> Vgl. auch Institut für Grundlagenforschung/Wietasch & Partner (2006).

## Fehlender Leidensdruck

### Hypothese 3: Fehlender Leidensdruck

Das deutsche Gerichtssystem wird in den Punkten Verfahrensdauer, Kosten, Verfahrensgestaltung, Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung und Ergebnissicherheit von den Unternehmen als zufriedenstellend oder zumindest als nicht so belastend empfunden, dass aus Sicht der Unternehmen ein Veränderungsprozess im Sinne einer stärkeren Nutzung von außergerichtlichen Verfahren der Konfliktbearbeitung ausgelöst werden müsste.

Der Begriff „fehlender Leidensdruck“ ist aus einem Erklärungsansatz der Studie 2005 abgeleitet; ähnliche Hintergrundüberlegungen finden sich allerdings auch in anderen Studien. In diesem Zusammenhang ist die Frage interessant, welche Gründe – gerade angesichts der in vielfacher Hinsicht deutlich negativen Bewertung des Gerichtsverfahrens – dazu beitragen könnten, dass nicht verstärkt außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren eingesetzt werden.

## Systemwiderstände

### Hypothese 4: Systemwiderstände

In Unternehmen als sozialen Systemen wird die Einführung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren aufgrund unzureichender innerbetrieblicher Kommunikation erschwert oder durch bestehende Organisationsstrukturen und Hierarchien verhindert.

Arbeitsteilung und Spezialisierung in Unternehmen haben weitreichende und oft unbeabsichtigte Folgen für das Verhalten von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Nicht selten haben Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter primär die Ziele ihrer eigenen Abteilung vor Augen und entwickeln innerhalb ihrer Organisationseinheiten (Gruppen, Abteilungen, Geschäftsbereiche) spezielle Denk- und Verhaltensmuster, die zu unterschiedlichen Ausrichtungen oder sogar unsichtbaren Barrieren zwischen den einzelnen Einheiten führen. Die daraus resultierende Störung der Kommunikation zwischen individuellen Akteuren oder ganzen Abteilungen erzeugt Systemwiderstände, die letztlich u.a. auch das Zusammenwirken im Bereich Konfliktmanagement behindern können. Wie wichtig eine gute Abstimmung in diesem Bereich ist, kommt in der Studie 2005 deutlich zum Ausdruck: Unternehmensvertreter erteilten der Aussage, dass das Management bei der Konfliktbearbeitung eng mit der Rechtsabteilung zusammenarbeiten sollte, die höchste Zustimmung.<sup>10</sup>

## Optimierungsbedürftiges Prozessmanagement

### Hypothese 5: Optimierungsbedürftiges Prozessmanagement

Konfliktbearbeitungsprozesse sind in aller Regel nicht systematisch und explizit im Managementsystem der Unternehmen für alle Akteure (Mitarbeiter und Vorgesetzte) zugänglich sowie nachvollziehbar definiert, dokumentiert, eingeführt und umgesetzt.

Aus dem Wunsch der Unternehmensvertreter, dass Management und Rechtsabteilung in der Konfliktbearbeitung eng kooperieren sollen, lässt sich weiterhin schließen, dass bei den Unternehmensvertretern ein Bedarf nach organisatorischer Integration der Konfliktbearbeitungsprozesse besteht und dass das Prozessmanagement in dieser Hinsicht optimierungsbedürftig ist. Hinweise auf ein unzureichendes Prozessmanagement lassen sich zudem aus den Ergebnissen einer Reihe weiterer empirischer Untersuchungen gewinnen.<sup>11</sup>

Im folgenden Abschnitt werden diese Hypothesen mit den Ergebnissen der qualitativen Befragung abgeglichen.

<sup>10</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), S. 19 f. Vgl. auch Alpen-Adria Universität Klagenfurt (2005).

<sup>11</sup> Vgl. American Arbitration Association (2003), Europäisches Institut für Wirtschaftsmediation (2006), Alpen-Adria Universität Klagenfurt, Institut für Grundlagenforschung/Wietasch & Partner (2006).



## D Befragungsergebnisse

### 1 Praxis- und Theorielücke

Fazit: Für die eher seltene Anwendung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren mit Unterstützung Dritter zeigt sich eine Kombination aus lückenhaften theoretischen Kenntnissen (von Unternehmensvertretern, Streitgegnern sowie beratenden Anwälten) und mangelnden praktischen Erfahrungen – und entsprechend fehlendem Vertrauen in diese Verfahrensalternativen – verantwortlich.

*„Null, alles null, bis auf Gerichtsverfahren.“*

*„Das wäre schon gut, wenn sich beide definitiv an den [...] Mediationspruch halten müssen.“*

#### Aussagen der Befragten

Die Befragung bestätigt die Annahme, dass ein deutliches Erfahrungsdefizit besteht: Viele der Befragten haben entweder gar keine praktischen Erfahrungen mit außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren oder sie haben lediglich an einigen (jedoch nicht allen) außergerichtlichen Verfahrenstypen teilgenommen.

Bestehende Lücken im Kenntnisstand und Fehlinformationen über die spezifischen Merkmale außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren werden exemplarisch durch folgende Aussagen zum Verfahren der Mediation verdeutlicht: So gehen Befragte z.B. davon aus, dass die Parteien sich dem Vorschlag des Mediators anschließen müssten und dass alternative Verfahren immer im Kompromiss endeten. Weiterhin nehmen Befragte fälschlicherweise an, Mediation sei bei eskalierten Konflikten mit starken Emotionen oder auch bei zahlungsunfähigen Schuldnern nicht möglich. Nicht zuletzt wird befürchtet, es fehle dem „Mediationspruch“ an Bindungswirkung bzw. das Mediationsergebnis sei nicht rechtsverbindlich. Diese Fehlannahme führt dazu, dass Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren aufgrund der zwingenden Bindungswirkung des Ergebnisses ernster genommen werden als Mediation oder Schlichtung.

Viele der Befragten räumen ein, dass außergerichtliche Konfliktbearbeitung nicht Gegenstand ihrer Ausbildung war und dass eine ergänzende Fortbildung noch nicht besucht wurde. Auch ihre Konfliktgegner sowie die eigenen Parteivertreter besäßen auf diesem Gebiet wenig Kenntnisse. Kunden und ihre beratenden Rechtsanwälte wüssten oft nicht, was beispielsweise Mediation sei. Gerade das Mediationsverfahren sei in den Fundus der gebräuchlichen Konfliktlösungsmöglichkeiten noch nicht eingegangen und insbesondere die Vorteile einer Mediation seien noch nicht ausreichend bekannt.

Einige Interviewpartner äußern dagegen detaillierte Kenntnisse über den Inhalt und die Vorgehensweise sämtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren, auch ohne an allen Verfahren bereits in der Praxis teilgenommen zu haben. Diesen Befragten sind sowohl die charakteristischen Merkmale als auch die begrifflichen Abgrenzungen der einzelnen Verfahrenstypen bekannt. Einzelne Interviewpartner verfügen über eine Mediationsausbildung. Allerdings wenden selbst die Unternehmensvertreter, die über eine Mediationsausbildung oder über umfassende Kenntnisse in diesem Verfahren verfügen, dieses Verfahren in ihrem Unternehmen häufig nicht praktisch an.

#### Interpretation und Schlussfolgerung

In deutschen Unternehmen besteht ein großes Wissensdefizit hinsichtlich außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren. Die charakteristischen Merkmale und die prozedurale Einbettung der unterschiedlichen Konfliktbearbeitungsverfahren sind vielen Unternehmensvertretern nicht hinreichend bekannt; es mangelt zudem an Trennschärfe und begrifflicher Präzision hinsichtlich ihrer Abgrenzungskriterien. Zahlreichen Unternehmensvertretern ist ihre diesbezügliche Unkenntnis nicht bewusst.

Auch wenn die generellen Vorzüge von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren allgemein bekannt sind, sind die Unternehmensvertreter offensichtlich noch nicht ausreichend darüber informiert, welchen konkreten Nutzen sie aus den außergerichtlichen Verfahren spezifisch für die eigene unternehmerische Konfliktbearbeitungspraxis ziehen können. Berichte über bereits bestehende Pilotprojekte an Gerichten oder in anderen

Unternehmen sind entweder aufgrund mangelnder Öffentlichkeitsarbeit bei den Unternehmen (noch) nicht angekommen oder die Informationen werden als zu abstrakt und kontextspezifisch wahrgenommen. Allgemeine Informationen oder Pilotprojekte außerhalb des eigenen unternehmerischen Kontexts reichen demnach nicht als Grundlage für Veränderungen innerhalb von Unternehmen aus.

Im Ergebnis bestätigt die Befragung die Annahme sowohl einer Theorie- als auch einer Praxislücke: Der Umfang der theoretischen Verfahrenkenntnisse der Unternehmensvertreter ist – dieser Befund überrascht nicht – abhängig von ihren praktischen Erfahrungen mit außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren. Befragte, die bereits an solchen Verfahren teilgenommen haben, verfügen auch über detailliertere theoretische Kenntnisse.

Nicht zuletzt sind sich einige Befragte aufgrund fehlender theoretischer Kenntnisse darüber unklar, an welchem Verfahren sie teilgenommen haben. So gibt ein Unternehmensvertreter an, bereits die gesamte Bandbreite des Verfahrensspektrums genutzt zu haben, wohingegen ein anderer sagt, noch nie an einer Schlichtung oder Mediation teilgenommen zu haben. Beide Aussagen stellen sich im Verlauf der Interviews als Fehleinschätzungen heraus, die auf der mangelnden Kenntnis einzelner Verfahrensmerkmale und Abgrenzungskriterien beruhen. Insoweit dürften die Ergebnisse der Studie 2005 im Hinblick auf die Einsatzhäufigkeit der Verfahren, die auf den eigenen Einschätzungen der Unternehmensvertreter beruhen, differenzierter zu betrachten sein.

Zugleich deuten die teilweise sehr fundierten und umfassenden theoretischen Verfahrenkenntnisse einzelner Unternehmensvertreter darauf hin, dass in diesen Unternehmen das notwendige Wissen und das grundsätzliche Interesse der Befragten zur Anwendung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren vorhanden sind. Hier scheinen folglich andere Ursachen die stärkere Nutzung dieser Verfahren zu verhindern.

## 2 Fehlender Leidensdruck

Fazit: Die Hypothese, der Leidensdruck der Parteien im Rahmen der Konfliktlösung durch staatliche Gerichte sei nicht groß genug, um Veränderungen bei der Konfliktbearbeitung einzuleiten, kann durch die Befragungsergebnisse nicht in vollem Umfang gestützt werden. Die Qualität des Gerichtssystems als solche wird zwar nicht in Frage gestellt; bei genauerer Betrachtung gilt diese Positivbewertung jedoch nur für die institutionellen und verfahrensrechtlichen Aspekte des Gerichtsverfahrens.

### Aussagen der Befragten

Trotz eines hohen Grundvertrauens in das deutsche Gerichtssystem werden die Verfahren vor ordentlichen Gerichten von den Befragten als langsam, langatmig, zeitaufwändig, schwerfällig oder schleppend charakterisiert. Keiner der Befragten schätzt das Gerichtsverfahren als besonders effektiv ein. Das deutsche Gerichtssystem wird als teuer und ineffizient beschrieben. Neben den Gerichtskosten fielen außerdem hohe Anwaltskosten an.

In Bezug auf die Verfahrensgestaltung weisen die Unternehmensvertreter auf die mangelnde Flexibilität und den großen Formalismus von Gerichtsverfahren hin, wodurch Hindernisse für die Einigung der Parteien hervorgerufen würden. Die Sachverhaltsklärung des Streitgegenstands erfolge zudem oft erst im laufenden Verfahren: *„Man erlebt es nicht selten, dass in einem Gerichtsverfahren die Gegenseite Argumente und sogar auch Dokumente vorlegt, die man so bisher noch gar nicht berücksichtigt hatte, die einem nicht bekannt waren und die auch zu einer anderen Bewertung führen, und man daraufhin seine eigene Position – ein Stück weit – möglicherweise revidieren muss.“*<sup>12</sup> Andererseits heben Unternehmensvertreter hervor, dass Gerichtsverfahren transparent und strukturiert sind.

<sup>12</sup> Alle in Anführungszeichen und Kursivschrift gesetzten Passagen sind anonymisierte Originalzitate aus den Interviews.

*„Man überlegt, ob es effizient ist, ein staatliches Gerichtsverfahren in Deutschland zu führen.“*



Die Einschätzung der Qualität gerichtlicher Entscheidungen weist vor allem im Hinblick auf subjektive Gerechtigkeits- und Fairnessvorstellungen eine große Bandbreite auf.

Grundsätzlich könnten Gerichtsverfahren Konflikte in einer fairen Art und Weise beenden, und im Prinzip sei bei den ordentlichen Gerichten – insbesondere im internationalen Bereich – eine sehr hohe Qualität richterlicher Entscheidungen gewährleistet. Negativ bewertet werden allerdings das mangelnde Detailwissen und der fehlende technische Sachverstand von Richtern an staatlichen Gerichten, insbesondere hinsichtlich spezialisierter Branchen. Die Befragten äußern, dass sie sich Richtern ohne Fachkenntnis nicht unterwerfen und keine Gutachterprozesse führen wollen. Der Ausgang eines Gerichtsverfahrens sei nicht nur abhängig von der anwaltlichen Vertretung, sondern eben auch von der fachlichen Kompetenz und Motivation des Richters, auf den Sachvortrag umfassend einzugehen. Immer weniger Richter seien bereit, sich in den Sachverhalt wirklich einzuarbeiten. Es hänge vom Zufall ab, ob die Qualität der Urteilsfindung und die Effektivität des Richters hoch seien. Schließlich seien gerichtliche Lösungen nicht maßgeschneidert, sondern vielmehr schwarz oder weiß.

Gerichtliche Entscheidungen seien allerdings für die Schaffung von Präzedenzfällen erforderlich, sofern es um die Klärung von reinen Rechtsfragen gehe: *„Dann ist ein Gericht natürlich schon ganz sinnvoll, um es einmal zu klären in der speziellen Situation, sodass man die geklärte Rechtsfrage auch auf andere Sachverhalte anwenden kann. Da ist man dann auch bereit, ein bisschen Zeit und auch das Geld aufzuwenden.“*

#### Interpretation und Schlussfolgerung

Die geringe praktische Relevanz außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren kann nicht generell darauf zurückgeführt werden, dass das Ausmaß an Unzufriedenheit der Konfliktparteien mit dem staatlichen Gerichtsverfahren (noch) nicht groß genug ist. Insofern hat sich die aus der Studie 2005 und anderen empirischen Untersuchungen abgeleitete Hypothese nur zum Teil bestätigt.

Die Qualität richterlicher Entscheidungen wird sehr unterschiedlich bewertet; Einigkeit besteht hinsichtlich der Kritik an Kosten und Dauer des staatlichen Gerichtsverfahrens.

Die Qualität der richterlichen Entscheidung wird – ebenso wie die Vorschläge oder Entscheidungen eines Schlichters oder Schiedsrichters – sehr differenziert und vom Einzelfall abhängig betrachtet. In Bezug auf die Kosten und die Dauer des staatlichen Gerichtsverfahrens herrscht allerdings größte Unzufriedenheit; zugleich ist gerade der Wunsch nach schnellen und kostengünstigen Verfahren in den befragten Unternehmen sehr stark. Zufrieden sind die Befragten dagegen mit der Zuverlässigkeit und Ergebnissicherheit des deutschen Gerichtssystems. Somit scheinen diese Kriterien, kombiniert mit der „Macht der Gewohnheit“, wesentliche Beweggründe für die Unternehmen zu sein, am Gerichtsverfahren festzuhalten.

### 3 Systemwiderstände

Fazit: Vertreter von Unternehmen jeder Größenordnung beschreiben relevante Systemwiderstände wie z.B. mangelnde innerbetriebliche Kommunikation oder Widerstände der Geschäftsleitung. Vielfältige Anhaltspunkte sprechen dafür, dass diese Systemwiderstände auch das Konfliktmanagement signifikant beeinträchtigen.

Fehlende oder gestörte innerbetriebliche Kommunikation wird bemängelt.

#### Aussagen der Befragten

Die Befragten äußern in vielen Fällen Unzufriedenheit mit der Qualität der innerbetrieblichen Kommunikation zum Thema „Konfliktbearbeitung“. So wird bemängelt, dass vor allem die funktionsübergreifende Kommunikation im Unternehmen stark verbesserungsbedürftig sei und die Rechtsabteilung häufig erst in einem späten Stadium des Konflikts informiert werde. Teilweise seien „Berührungsängste“ zwischen Juristen und Nichtjuristen zu verzeichnen. Einzelne Funktionsbereiche in den Unternehmen verfolgten unterschiedliche Interessen – bereichsübergreifendes Denken sei wenig ausgeprägt.

Das Bewusstsein für die Möglichkeit, außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren anstelle von Gerichtsverfahren zu nutzen, sei bisher nicht bis in die unteren Hierarchie-

ebenen vorgedrungen. Diese könnten jedoch selbstständig ohne vorherige Absprache mit anderen Abteilungen direkt Rechtsanwälte konsultieren. Die Kommunikation könne auch durch kulturelle Unterschiede be- oder verhindert werden, was vor allem international tätige Unternehmen stärker berücksichtigen müssten.

Fehlende Ressourcen (Personal) behindern eine frühzeitige Konfliktbearbeitung.

Ein Unternehmensvertreter beschreibt ausführlich, wie die frühzeitige Bearbeitung von Konfliktfällen gelitten habe, als das Personal in der Rechtsabteilung seines Unternehmens reduziert wurde: *„Also in der Regel läuft es so, dass es erst dann [...] zur Rechtsabteilung kommt, wenn der Gegner schon einen Anwalt eingeschaltet hat [...]. Das ist aber schon der Idealfall, dass wir vorgerichtlich eingebunden werden. Häufig ist es so, dass wir es erst dann erfahren, wenn es [...] schon zu einem Klageverfahren kommt.“*

Zur Rolle der Anwälte führt ein Interviewpartner aus, dass externe Anwälte von alternativen Verfahren abrieten, weil sie glaubten, daran weniger zu verdienen als an einem Gerichtsprozess. Zudem meinten viele Anwälte, in außergerichtlichen Verhandlungen ebensolche Ergebnisse erzielen zu können wie in Mediationsverfahren.

Etablierte Denk- und Verhaltensmuster verhindern die Einschaltung von Dritten.

Auch in einigen der befragten Unternehmen findet sich die Einstellung, Probleme im eigenen Hause besser lösen zu können als mit Hilfe von Drittbeteiligten: *„Warum sollte es ein Dritter besser können [...]?“* Und weiter: *„Dieses Denken ist noch so in den Köpfen der Menschen [...].“*

Der Einsatz von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren setze eine gewisse Offenheit der Geschäftsleitung für entsprechende Veränderungen voraus. Diese Veränderungsbereitschaft hänge zum einen vom Alter und den Gewohnheiten des Entscheidungsträgers ab, zum anderen aber auch von positiv verlaufenen Präzedenzfällen außergerichtlicher Verfahren. Hier scheitere die Überzeugung der Geschäftsleitung oftmals daran, dass bereits erfolgreich durchgeführte Verfahren in vergleichbaren Fällen als vertrauensbildende Referenz fehlen, auf die man verweisen könne: *„Das muss wahrscheinlich von der Unternehmensspitze erst mal gewollt sein, da durchgestellt werden und dann muss sich das, wie das halt in einem großen Unternehmen so ist, in die einzelnen Unternehmensbereiche [...] fortsetzen [...] wenn man Mediationsverfahren durchführt und sich dann in der Praxis zeigt, dass das ein probates Mittel ist, um Konflikte auch außergerichtlich beizulegen, dann wird sich das aus der positiven Erfahrung heraus auch durchsetzen können.“*

Es fehlen dokumentierte Präzedenzfälle von erfolgreich verlaufenen außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren.

Selbst wenn bereits Erfahrungen mit alternativen Verfahren vorlägen, lasse Zeitmangel eine systematische Evaluation dieser Verfahren zumeist nicht zu. Aus diesem Grund seien gute Ergebnisse nicht dokumentiert. Das Fehlen von Erfolgsmeldungen wiederum verhindere, dass sich die Geschäftsleitung gegenüber alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren weiter öffne.

Außerdem könne man bei einem Klageweg die Verantwortung delegieren und habe die Sicherheit, sich im Zweifel hinterher für das erzielte Ergebnis rechtfertigen zu können. Beides spiele bei der Auswahl des Verfahrens eine entscheidende Rolle. Negativpresse zu vermeiden, sei ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Geschäftsleitung.

Die Einführung von Vertragsklauseln, die für den Streitfall zunächst außergerichtliche Verfahren vorsehen, scheitert an mangelnder Akzeptanz bei der Geschäftsleitung.

Auf die Frage, woran in dem jeweiligen Unternehmen eine verstärkte Aufnahme von Mediations- oder anderen Verfahrensklauseln in die Verträge scheitere, antwortet ein Unternehmensvertreter kurz und knapp: *„Mangelnde Akzeptanz bei der Geschäftsleitung.“* Ansätze und Vorschläge der Rechtsabteilung zur Verbreiterung des Verfahrensspektrums würden seitens der Geschäftsleitung blockiert. Begründet wird dies wiederum vor allem mit der mangelnden Evaluation der Vor- und Nachteile einzelner Verfahrensalternativen.

#### Interpretation und Schlussfolgerung

Fehlendes bereichsübergreifendes Denken, „Berührungängste“ zwischen Organisationseinheiten und die Konzentration auf abteilungsbezogene Interessen sind typische Merkmale einer arbeitsteiligen Organisation in großen Unternehmen, die das Konfliktmanagement in mehrfacher Hinsicht beeinflussen. Es besteht die Gefahr, dass sich einzelne Abteilungen (beispielsweise Rechtsabteilung, Vertrieb, Einkauf, Management) gegeneinander abgrenzen und Informationen – z.B. über den Status und die Vorgehens-

weise bei der Bearbeitung von Konflikten – nur noch innerhalb ihres eigenen Unternehmensbereichs austauschen.

Zwar nehmen die Ressourcen zur Durchführung von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung mit steigender Unternehmensgröße zu, parallel erhöht sich allerdings auch die Anzahl potenzieller Systemwiderstände. Diese Tatsache könnte dazu führen, dass für die systematische Nutzung des gesamten zur Verfügung stehenden Verfahrensspektrums der Vorteil großer Unternehmen, über große Rechtsabteilungen und umfangreiche personelle, informationstechnische und finanzielle Ressourcen zu verfügen, durch die hohe Anzahl von Systemwiderständen zumindest teilweise wieder aufgehoben wird. Insbesondere Blockaden durch übergeordnete Hierarchieebenen lassen darauf schließen, dass das Management von Unternehmen in Deutschland noch nicht in dem Maße vom Nutzen außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren überzeugt ist, wie die Studie 2005 vermuten lässt.

## 4 Optimierungsbedürftiges Prozessmanagement

Fazit: Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die Hypothese, dass Konfliktbearbeitungsprozesse bisher noch nicht systematisch und explizit in die Managementsysteme der Unternehmen integriert wurden, also für alle Akteure (Mitarbeiter und Vorgesetzte) zugänglich und nachvollziehbar definiert, dokumentiert, eingeführt und umgesetzt wurden.

*„Hätte man ein zentralisiertes Konfliktmanagement [...], wäre das sicherlich dokumentiert und ein besserer Informationsfluss gegeben.“*

*„Wir haben kein einheitliches System.“*

*„Einzelne Schritte sind nicht genau dokumentiert.“*

*„Es gibt keine spezielle Richtlinie zur Konfliktbearbeitung.“*

### Aussagen der Befragten

Auf die Frage, ob sie sich die systematische Implementierung von Konfliktbearbeitungsprozessen in ihren Unternehmen vorstellen können, antworten drei Unternehmensvertreter mit Skepsis: *„Das wird man nicht regeln können. Theoretisch ja.“* [...] *„Also ich glaube, ein optimales System kann es zumindest in einem so diversifizierten Unternehmen wie unserem kaum geben.“* [...] *„Grundsätzlich wäre das eine gute Sache, für Unternehmen in unserer Größenordnung halte ich es für nicht umsetzbar.“*

Zur Frage, wann genau und in welchen Fällen Konfliktbearbeitungsprozesse initiiert werden, wird neben der kategorischen Aussage *„Wir haben kein einheitliches System“* geäußert, dass die Rechtsabteilung meist erst in einem Stadium eingeschaltet würde, in dem Vermittlung kaum noch möglich sei. Externe Anwälte würden eingeschaltet, wenn auch die Gegenseite anwaltlich vertreten sei. Dagegen würden Gerichtsverfahren auch eingeleitet, um der Gegenseite entsprechende Stärke zu demonstrieren, *„um einfach der Gegenseite zu signalisieren, ich meine es ernst; ich leite da jetzt ein Verfahren ein; jetzt müssen wir sehen, wie wir da zu Potte kommen.“* In anderen Unternehmen verhält man sich eher passiv und strengt selbst keine gerichtlichen Verfahren an. So *„versucht man in jedem Fall, zuerst die Lösung ohne Streit herbeizuführen. Das heißt also, im Grunde genommen entscheidet der Kunde.“*

Explizit wird genannt, dass der Auswahl eines Konfliktbearbeitungsverfahrens eine Analyse der Kundenbeziehung und des Fallrisikos vorausgehe. In einem anderen Unternehmen sei die konkrete Vorgehensweise im Konfliktfall durch Vertragsklauseln geregelt. In einem weiteren Fall gebe es zwar eine Konzernrichtlinie „Recht“, die beschreibe, in welchen Fällen die Rechtsabteilung hinzuzuziehen sei und welche grundlegenden Handlungsanweisungen es gebe; die Abfolge einzelner Tätigkeiten sei jedoch nicht genau dokumentiert.

Auf die Fragen zum Ablauf und zur Dokumentation von Konfliktbearbeitungsverfahren äußern einige Unternehmensvertreter, dass die Verfahrensauswahl gemeinsam von der Rechtsabteilung und der Geschäftsleitung (oder auch von der Verkaufsleitung und der Geschäftsleitung) getroffen werde. Andere bemängeln, dass im Konfliktfall die Rechts-

<sup>13</sup> Die Auswertung der geführten Interviews lässt überdies vermuten, dass außergerichtliche Verfahren zur Konfliktbearbeitung mit Drittbeteiligung in den Fällen seltener eingesetzt werden, bei denen Institutionen und Organisationen der öffentlichen Hand beteiligt sind.

abteilung bei der Vorgehensweise nicht von Anfang an eingebunden sei. Gerade die Schnittstelle zwischen Rechtsabteilung und Fachabteilungen verursache selbst innerbetriebliches Konfliktpotenzial.

Die Entscheidungsgrundlage für die Auswahl des geeigneten Konfliktbeilegungsverfahrens sei von Fall zu Fall verschieden. Ein einheitliches System gebe es in den meisten Fällen nicht, auch keine explizite Richtlinie zur Konfliktbearbeitung, allenfalls allgemeine Konzernrichtlinien. Teilweise werden allerdings Vertragsklauseln (von Schlichtungsklauseln mit Angabe der Schlichtungsorganisation bis hin zu Klauseln zum Einsatz eines Schiedsgerichtsverfahrens) als Kriterium für die Verfahrensauswahl genannt.

*„Schnelligkeit, dazu braucht man bestimmte Prozesse, [...] die richtigen Richtlinien, Policies.“*

Eine systematische Prozessdokumentation kann lediglich bei Banken und Versicherungen festgestellt werden. Ein Vertreter eines Versicherungsunternehmens erklärt, es werde alles festgehalten, es gebe eine systematisch nach Beschwerdeart untergliederte Aktenablage. Ähnliche Regelungen gibt es bei einer Bank: *„Da gibt es bestimmte Richtlinien, es gibt auch immer mehr gesetzliche Vorschriften, was z.B. Beratung oder Aufklärung angeht, so etwas zu dokumentieren [...]. Alle Beschwerden werden aufgenommen, sofern ein bestimmtes Level überschritten wurde, da gibt es entsprechende interne Richtlinien und auch Tools, wann das wo einzugeben ist.“* In diesem Zusammenhang wird betont, dass eingeführte und dokumentierte Konfliktbearbeitungsprozesse auch ein wesentlicher Faktor dafür seien, dass Konflikte schnell und effizient beigelegt werden könnten: *„Schnelligkeit, dazu braucht man bestimmte Prozesse, dazu braucht man die richtigen Richtlinien, Policies.“*

Ein Unternehmensvertreter weist auf die Wirtschaftlichkeit einer standardisierten Dokumentation von Konfliktbearbeitungsprozessen hin. Hierfür müsse eine gewisse Anzahl von Fällen vorhanden sein. Eine Unternehmensvertreterin, deren Unternehmen nach eigenen Angaben über ein gut eingeführtes und erfolgreiches Konfliktmanagementsystem verfüge, antwortet auf die Frage, wie der Ablauf von Konfliktbearbeitungsprozessen in ihrem Unternehmen dokumentiert sei: *„So gut wie gar nicht.“* Ähnlich äußert sich auch eine Vertreterin aus der Bauwirtschaft. Ihr Unternehmen sei zu Spitzenzeiten an mehr als 1.000 Klageverfahren gleichzeitig beteiligt gewesen, der Ablauf der Konfliktbearbeitung sei jedoch nicht dokumentiert.

*„Die mangelnde Nachvollziehbarkeit ist eines der größten Probleme.“*

Zur Bewertung vorhandener und dokumentierter Prozesse der Konfliktbearbeitung lassen sich aus den Interviews wenig konkrete Hinweise entnehmen. Eine Unternehmensvertreterin äußert sich durchaus selbstkritisch darüber, dass das vor einigen Jahren im Unternehmen implementierte Konfliktmanagementsystem immer noch keine Evaluation erfahren habe und dieses der Hauptgrund dafür sei, dass sich das Konfliktmanagement – vor allem im Hinblick auf den Einsatz von Mediation bei externen Konflikten – aufgrund von Vorbehalten seitens der Geschäftsleitung noch nicht weiterentwickelt habe: *„Die mangelnde Nachvollziehbarkeit ist eines der größten Probleme [...]. Hätten wir es evaluieren können, was der Arbeitsalltag einfach nicht zugelassen hat, wäre sicherlich die Ergebnismachbarkeit sehr wichtig gewesen. Sicherlich auch ein Problem, warum viele Unternehmen sich dem auch nur spärlich öffnen. Die erste Frage wird sein, was es mir bringt.“*

*„Zum Jahresende wird eine Statistik gemacht, [...] das bekommt dann auch die Geschäftsleitung.“*

Über systematische Falldokumentationen als Grundlage für regelmäßige Fallevaluationen im Rahmen des Unternehmenscontrollings berichtet allerdings der Vertreter einer Versicherung: *„Zum Jahresende wird eine Statistik gemacht, [...] das bekommt dann auch die Geschäftsleitung.“*

#### Interpretation und Schlussfolgerung

Zur Interpretation der Aussagen und zur Beurteilung der Frage, ob Prozesse der Konfliktbearbeitung in Unternehmen dokumentiert und systematisch gesteuert werden, können die folgenden Elemente eines differenzierten Prozessmanagements als Kriterien herangezogen werden:



- Definition der Ziele der Konfliktbearbeitung
- Definition der konkreten Auslöser für die Konfliktbearbeitung
- Beschreibung der notwendigen Prozessschritte
- Festlegung der verantwortlichen Akteure
- Definition und Dokumentation von Kriterien zur Auswahl von Konfliktbearbeitungsverfahren
- Existenz von Aus- und Durchführungshinweisen zur angemessenen Vorgehensweise
- Existenz von Regeln zur Dokumentation der Konfliktfälle und zum Umgang mit Dokumenten
- Existenz von Regeln zur Evaluierung: Festlegung der Indikatoren zur Messung von Effektivität (Grad der Zielerreichung) und Effizienz (Verfahrenskosten und Verfahrensdauer) der Konfliktbearbeitung

Konfliktbearbeitungsprozesse werden zumeist nicht dokumentiert und systematisch gesteuert.

Legt man die oben genannten Kriterien zugrunde, so kann der Befund der Studie 2005, dass Prozesse der Konfliktbearbeitung in Unternehmen zumindest teilweise dokumentiert und systematisch gesteuert werden, durch die Ergebnisse der Befragung nicht vorbehaltlos gestützt werden.<sup>14</sup> Die Ergebnisse der Studie 2005 basieren auf den Angaben der befragten Unternehmensvertreter und damit auf einer Selbsteinschätzung, wobei die Begriffe „Prozesse“, „Dokumentation“ und „systematische Steuerung“ in der Befragung nicht weiter spezifiziert waren und den Befragten daher großen Interpretationsspielraum boten.

Die Organisation und Systematik der Konfliktbearbeitung werden als mangelhaft empfunden.

Die vorliegenden Interviews verdeutlichen, dass die internen Abläufe der Rechtsabteilungen in deutschen Unternehmen zumeist keine systematischen und dokumentierten Regelungen der genannten Art aufweisen. Diese unzureichende Organisation und Systematik der Konfliktbearbeitung werden von den Unternehmensvertretern als mangelhaft empfunden und vielfach mit dem Wunsch nach Veränderung verbunden. Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Management und Rechtsabteilung wird als verbesserungsbedürftig eingestuft. Dies bestätigt die bereits in der Ausgangsstudie 2005 ausgedrückte hohe Zustimmung der Unternehmensvertreter zu der entsprechend formulierten These.

Darüber hinaus wiesen die in der vorliegenden Studie befragten Unternehmensvertreter auf die Bedeutung eines umfassenden Wissensmanagements und auf die Notwendigkeit der Evaluation von Konfliktbearbeitungsprozessen hin.

Letztlich lassen sich aus den Ergebnissen der aktuellen Studie wesentliche Fragebereiche ableiten, die für die Weiterentwicklung der unternehmerischen Konfliktbearbeitung von Bedeutung sind:

- Wird Konfliktmanagement in den Unternehmen als wertschöpfende Tätigkeit angesehen und die Gestaltung von Konfliktbearbeitungsprozessen als Managementaufgabe wahrgenommen?<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), S. 13.

<sup>15</sup> In einer von der American Arbitration Association (2003) herausgegebenen Studie über den Einsatz von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren in den USA wurde zwischen „most dispute-wise“ und „least dispute-wise“ Unternehmen unterschieden. „Dispute-wise“ Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Rechtsabteilung in den unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozess integriert ist und eigenes Handeln an den Unternehmenszielen ausrichtet. Demzufolge findet eine enge Zusammenarbeit zwischen Management und Rechtsabteilung statt. Konflikte werden als Portfolio wahrgenommen, denen unter Beachtung der Unternehmensziele und der mit den Konflikten verbundenen Risiken das angemessene Konfliktbearbeitungsverfahren zugeordnet wird. Die Unternehmen versuchen, den Zeitbedarf, den Ressourceneinsatz und die aus der Konfliktbeilegung resultierenden Kosten zu minimieren, wobei als wesentliche Nebenbedingung zu beachten ist, dass Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Lieferanten, die Beziehungen zu Mitarbeitern sowie zu Aktionären und Gesellschaftern erhalten bleiben. Diese Verhaltensweise führt „most dispute-wise“ Unternehmen zu einem höheren Unternehmenserfolg in Form einer höheren Börsenbewertung, gemessen am Kurs-Gewinn-Verhältnis. Danach ist das Kurs-Gewinn-Verhältnis der „most dispute-wise“ Unternehmen um 28 Prozent höher als der Durchschnitt aller untersuchten börsennotierten Unternehmen und liegt 68 Prozent über dem Durchschnitt der „least dispute-wise“ Unternehmen.

- Über welches Managementverständnis verfügen Unternehmensjuristen?
- Wie können Unternehmensjuristen zukünftig aktiv ihre Abteilung als Dienstleistungsanbieter für das gesamte Unternehmen positionieren?
- Wie machen sie den Nutzen ihrer Arbeit für ihre internen Kunden und die Unternehmensleitung im Sinne der Unternehmensziele erfahrbar?

## 5 Wechselwirkungen der Hypothesen

Zwischen den in den Ausgangshypothesen formulierten Erklärungsansätzen, die durch die qualitative Nachuntersuchung teilweise bestätigt, teilweise relativiert und in vielfacher Hinsicht präzisiert werden konnten, bestehen enge Wechselwirkungen.

Die Lücken in Theorie und Praxis außergerichtlicher Konfliktbearbeitung stabilisieren einander im negativen Sinne.

Der enge Zusammenhang zwischen theoretischen Kenntnissen, praktischen Erfahrungen und resultierenden Einstellungen von Unternehmensjuristen zu den diversen Verfahren der Konfliktbearbeitung wurde bereits erläutert: Die Analyse der Befragungsergebnisse zeigt, dass die von den Unternehmensvertretern angeführten Nachteile außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung überwiegend auf unzureichende theoretische Kenntnisse oder mangelnde praktische Erfahrungen mit alternativen Verfahren zurückzuführen sind.

Auch in den Unternehmen, in deren Rechtsabteilungen bereits gesicherte Kenntnisse über außergerichtliche Verfahren vorliegen, existiert ein bisher ungenutztes Wertschöpfungspotenzial im Hinblick auf Qualität und Kosten der Konfliktbearbeitung.

Theorie- und Praxislücke werden durch Systemwiderstände aufrechterhalten – und tragen ihrerseits zu Widerständen bei.

Die innerhalb der Unternehmen beobachtbaren Widerstände, beispielsweise die nach wie vor bestehende Skepsis sowohl der Unternehmensleitung als auch unterer Hierarchieebenen gegenüber den unternehmensspezifischen Vorteilen von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren, sind Gründe für die Unternehmen, am traditionellen Gerichtsverfahren festzuhalten.

Der Leidensdruck in Bezug auf staatliche Gerichtsverfahren steigt mit wachsenden Kenntnissen über alternative Konfliktbearbeitungsverfahren.

Der subjektive Leidensdruck in Bezug auf das staatliche Gerichtsverfahren steigt dabei – auch dies ein interessanter Befund – offensichtlich proportional zur wachsenden Kenntnis von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren. Getreu dem Motto „Nur das, was man kennt, kann Begehrlichkeiten wecken“ bedarf es bei geringen theoretischen Kenntnissen eines hohen, bei umfassenden Kenntnissen der Befragten eines entsprechend geringeren Leidensdrucks, um außergerichtliche Verfahren in die Konfliktbearbeitung einzubeziehen.

Um eine vermehrte Anwendung außergerichtlicher Verfahren in den Unternehmen anzuregen, erscheint es insgesamt betrachtet durchaus notwendig, aber keineswegs ausreichend, die theoretischen Kenntnisse und Erfahrungen von Unternehmensjuristen sicherzustellen und zu optimieren. Darüber hinaus sind Art und Umfang der konkreten, im jeweiligen Unternehmen einschlägigen Systemwiderstände bei der Ausdifferenzierung alternativer Streitbeilegung zu berücksichtigen.

## E Verständnis des Begriffs „Ergebnisqualität“

Im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse der quantitativen Studie von 2005 hat sich die Notwendigkeit einer begrifflichen Analyse und Klärung eines entscheidenden Befunds herausgestellt: Gefragt nach der Qualität des Ergebnisses, das sich mit einem Konfliktbearbeitungsverfahren erzielen lasse, beurteilten die in der Studie 2005 befragten Unternehmensvertreter das insgesamt sehr positiv bewertete Verfahren der Mediation deutlich schlechter als das Gerichtsverfahren. Wie lässt sich die ungünstige Platzierung des Mediationsverfahrens hinsichtlich dieses entscheidenden Qualitätsmerkmals erklären? Was verstehen Unternehmensvertreter unter dem in der Studie 2005 bewusst nicht näher definierten Kriterium der „Ergebnisqualität“?

Die Bewertungskategorie „Ergebnisqualität“ ist begrifflich unscharf; sie überlappt mit anderen Bewertungsdimensionen.

Die Analyse der Interviews zeigt, dass sich die ungünstige Bewertung der Mediation mittels der begrifflichen Unschärfe und der Überlappung des Kriteriums mit weiteren in der Studie 2005 abgefragten Bewertungskategorien<sup>16</sup> erklären lässt. So lassen sich die Antworten auf die Frage: „Was verstehen Sie unter der ‚Ergebnisqualität‘ eines Konfliktbearbeitungsverfahrens?“ zumeist auch anderen Kategorien der Studie 2005 zuordnen, wie die folgende Tabelle verdeutlicht. Die Tabelle zeigt gleichzeitig die große Bandbreite an Bedeutungsinhalten, mit denen die Unternehmensvertreter den Begriff „Ergebnisqualität“ verbinden.

Kategorien der Verfahrensvorteile laut Studie 2005	Begriffsdefinitionen „Ergebnisqualität“ (paraphrasierte Aussagen)			
Autonomie bei der Verfahrensgestaltung	Ergebnis ist eindeutig, maßgeschneidert und vernünftig begründet	Ergebnis wahrt die eigenen Interessen		
Vertraulichkeit	Das Verfahren war nicht öffentlich und hat Imageschäden vermieden			
Fortführung der Geschäftsbeziehung	Ergebnis ist für beide Parteien möglichst akzeptabel	Ergebnis ermöglicht die Fortführung der Kundenbeziehungen nach Abschluss des Falles	Ergebnis ist besser für die Kundenbeziehungen als ein Gerichtsurteil	
Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung	Ergebnis schafft Rechtsfrieden	Ergebnis ist nachhaltiger als ein Gerichtsurteil		
Verfahrensdauer	Das Verfahren ist schnell und effektiv abgelaufen	Das Verfahren hat eine gute Relation zwischen Ergebnis und Verfahrensdauer hervorgebracht	Ergebnis ist schneller als ein Gerichtsurteil	Das Verfahren mündete auf möglichst schnelle Art und Weise in eine Win-Win-Situation

Tab. 1 Kategorien und Aspekte des Begriffs „Ergebnisqualität“

Fasst man die in den Antworten enthaltenen Definitionsansätze zusammen, verstehen die Unternehmensvertreter unter Ergebnisqualität demnach, dass das zügig erlangte und inhaltlich maßgeschneiderte Resultat eines Verfahrens eindeutig, vernünftig und nachhaltig im Sinne einer Win-Win-Situation ist sowie die Fortführung der Geschäftsbeziehung ermöglicht. Darüber hinaus stellt für deutsche Unternehmen – zusätzlich zu

<sup>16</sup> Autonomie der Verfahrensgestaltung, Vertraulichkeit, Fortführung der Geschäftsbeziehung, Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung, Verfahrensdauer, indirekte Verfahrenskosten, direkte Verfahrenskosten.

den in der Studie 2005 behandelten Vorteilen – vor allem die schnelle Umsetzung des Ergebnisses ein Kriterium bei der Beurteilung von Verfahren der Konfliktbearbeitung dar.

Die „Durchsetzbarkeit des Ergebnisses“ und die „Klärung von Präzedenzfällen“ werden als wesentliche Merkmale von Ergebnisqualität angesehen.

Es zeigt sich, dass die Unternehmensvertreter auch die Kriterien „Durchsetzbarkeit des erzielten Ergebnisses“ und „Klärung von Präzedenzfällen“ als wesentliche Merkmale von Ergebnisqualität ansehen. Diese Kategorien waren in der Studie 2005 nicht explizit aufgelistet. Dies kann die in der Studie 2005 deutlich gewordene, relativ ungünstige Platzierung von Mediation in der Kategorie Ergebnisqualität erklären, da die Befragten in der aktuellen Studie insbesondere das Verfahren der Mediation im Hinblick auf die Klärung von Präzedenzfällen und die Durchsetzbarkeit des erzielten Ergebnisses negativ bewerten.

Insgesamt bestätigt die qualitative Untersuchung das Ergebnis der Ausgangsstudie 2005, dass außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren aus Sicht der Unternehmen deutlich mehr Vorteile aufweisen als das Gerichtsverfahren. Allerdings werden – so das Ergebnis der Interviewauswertung – diese Vorteile vor allem in Bezug auf die Praxis der Konfliktbearbeitung im eigenen Unternehmen oft nicht klar wahrgenommen. Größere Klarheit besteht hinsichtlich der wahrgenommenen Nachteile außergerichtlicher Konfliktbearbeitung. Dazu zählt zum einen die Befürchtung, dass mit außergerichtlichen Verfahren nur eine eingeschränkte Möglichkeit zur Schaffung von Präzedenzfällen bestehe. Zum anderen weisen die Antworten auf die Sorge hin, die Verantwortung für ein ungünstiges Ergebnis nicht (mehr) delegieren zu können: Die Option, einen Dritten und dessen Entscheidung als Rechtfertigung für ein bestimmtes Ergebnis heranziehen zu können, entfalle angesichts der in bestimmten Verfahren bei den Parteien verbleibenden Lösungsverantwortung.

Der oft nicht bekannte Qualitätsstandard von Drittbeteiligten wird auch im Hinblick auf Richter bemängelt.

Die zudem angesprochenen nicht bekannten oder vermeintlich fehlenden Qualitätsstandards für Drittbeteiligte werden in der Befragung nicht nur mit Blick auf außergerichtlich tätige Dritte, sondern auch auf Richter bemängelt. Dieser Kritikpunkt erweist sich damit als nicht nur für außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren einschlägig. Dennoch wirft der Befund die Frage nach dem weiteren Regelungsbedarf zur Qualitätssicherung außergerichtlicher Verfahren auf, insbesondere hinsichtlich der Qualifikation von Mediatoren und Schlichtern.



## F Fazit

Das Verständnis von und die Einstellung zur Konfliktbearbeitung in Unternehmen in Deutschland befinden sich im Wandel. Angesichts der Diskrepanzen zwischen Einstellung und tatsächlichem Verhalten der Unternehmensvertreter schließt sich die festgestellte Praxislücke auf dem Weg zur Ausschöpfung des gesamten Verfahrensspektrums nur langsam.

Die Rechtsabteilungen der Unternehmen stehen auf dem Prüfstand hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz.

Parallel zu der in vielen Bereichen steigenden Aufmerksamkeit für außergerichtliche Verfahren der Konfliktbearbeitung – von Mediation bis zu hybriden Verfahren<sup>17</sup> – werden nunmehr auch in Deutschland die Aufgaben der Rechtsabteilung durch die Unternehmensleitung hinterfragt. Aufgrund des Kostendrucks im internationalen Wettbewerb besteht für die Unternehmensleitung die Notwendigkeit, Strukturen und Abläufe von Rechtsabteilungen kritisch zu überprüfen. Hiervon erfasst sind nicht nur die Arbeitsabläufe, sondern auch die grundlegenden Konfliktbearbeitungsstrukturen, das Rollenverständnis der Unternehmensjuristen sowie die Einbettung der Rechtsabteilung in den Organisationsaufbau. Rechtsabteilungen werden zunehmend daran gemessen, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Unternehmensziele leisten, insbesondere zum übergeordneten Ziel eines jeden Wirtschaftsunternehmens, nämlich Geld zu verdienen. Erfüllen sie ihren Ergebnisbeitrag nicht, steht ihre Form oder sogar Existenz zur Disposition.

Die Abläufe der Konfliktbearbeitung in den Unternehmen bedürfen der Optimierung.

Rechtsabteilungen von Unternehmen in Deutschland müssen sich somit der Herausforderung stellen, Konfliktbearbeitungsprozesse anhand von wirtschaftlichen Kriterien zu optimieren. In strategischer Hinsicht entstehen insbesondere Fragen nach dem genauen Auftrag von Rechtsabteilungen. Operativ steht die Nutzung des gesamten Spektrums der zur Verfügung stehenden Konfliktbearbeitungsverfahren innerhalb eines systematischen Prozessmanagements im Vordergrund. Zielsetzung der Optimierungen sollte es sein, die Konfliktbearbeitung unter Berücksichtigung der übergeordneten Unternehmensziele effektiver und effizienter zu gestalten sowie die Verbesserungen systematisch zu prüfen.

Der Optimierung der Konfliktbearbeitung stehen vielfältige Hinderungsgründe entgegen.

Die Ergebnisse der Studien 2005 und 2007 belegen, dass dem Anstoß und der Umsetzung von Veränderungsprojekten zur Optimierung der Konfliktbearbeitung in den einzelnen Unternehmen nach wie vor vielfältige Hinderungsgründe entgegenstehen. Es fehlt weiterhin an praktischer Erfahrung bei der Durchführung von außergerichtlichen Verfahren, insbesondere von Mediation und Schlichtung. Der Informationsstand über Verfahrensabgrenzungen und Verfahrensvorteile ist noch immer stark verbesserungsbedürftig. Hinzu kommen vielfältige Systemwiderstände, wie beispielsweise unterschiedliche Denk- und Verhaltensmuster sowie Kommunikationsstörungen zwischen Rechtsabteilung und Management oder zwischen den einzelnen Fachabteilungen der Unternehmen, die Barrieren für die umfassende Reorganisation der Konfliktbearbeitung bilden.

Es fehlt an nachhaltigen Strategien und Zielsetzungen für die Konfliktbearbeitung.

Im Bereich Konfliktbearbeitung fehlen in vielen Unternehmen nachhaltige Strategien und über den Einzelfall hinausgehende Zielsetzungen. Ein Großteil der deutschen Unternehmen hat bislang – trotz erster Ansätze – noch keine systematische Steuerung und Evaluation der Konfliktbearbeitungsprozesse etabliert. Klassische Managementkonzepte werden auf diesen Bereich oftmals nicht angewandt. Um die Konfliktbearbeitung in den Unternehmen zu optimieren, bedarf es einer systematischen Integration der Konfliktbearbeitungsprozesse in die Geschäftsprozesse der Unternehmen sowie eindeutiger quantitativer und qualitativer Kriterien zur Evaluierung der eingeleiteten Maßnahmen.

Das Rollen- und Selbstverständnis der Unternehmensjuristen als Rechtsberater und Rechtsanwender, die ihre Aufgaben innerhalb einer Stabsfunktion für die Unternehmensleitung oder für das Management strategischer Geschäftseinheiten verrichten, hat ausgedient. Neue gesetzliche Anforderungen und die zunehmende Internationalisierung der Märkte verlangen einen Rollenwechsel der Unternehmensjuristen und eine Erweiterung ihres Aufgabengebiets.

<sup>17</sup> Verfahren, die verschiedene Elemente der im Glossar beschriebenen standardisierten Konfliktbearbeitungsverfahren kombinieren.

## G Handlungsempfehlungen

*„Ich kann nur empfehlen, wirklich missionarisch tätig zu werden, denn die Informationen und Kenntnisse über die Einsatzmöglichkeiten von Mediation und auch anderen außergerichtlichen Verfahren zur Konfliktbeilegung sind schlicht noch nicht in den Unternehmen angekommen.“*

Das Rollenverständnis von Unternehmensjuristen muss sich vom „Rechtsanwender“ zum Konfliktmanager wandeln.

Konfliktmanager müssen Managementkompetenzen besitzen.

### Wandlung des Rollenverständnisses

Der notwendige Wandel in den Rechtsabteilungen von Unternehmen in Deutschland kann nur einhergehen mit einem grundlegenden Wandel des eigenen Rollenverständnisses der Unternehmensjuristen vom „Rechtsanwender“ zum Konfliktmanager. Entsprechend gilt es zu definieren und zu präzisieren, wie diese Managementaufgaben zu verstehen sind. Was bedeutet der Begriff „Konfliktmanagement“ in Abgrenzung zur Konfliktbehandlung? Welche Kompetenzen und Kenntnisse sind für Konfliktmanager notwendig?

### Erwerb von Managementkompetenzen

Um ein wirkliches „Management“ bei der konstruktiven Bearbeitung von Konflikten leisten zu können, sollten Unternehmensjuristen Managementkompetenzen in gleichem Maße erwerben und kontinuierlich optimieren, wie dies in anderen Unternehmensbereichen bereits selbstverständlich ist.

Die Aufgaben des Managements werden in der Managementlehre zumeist als Regelkreis beschrieben, wie er in Abb. 3 dargestellt ist. Unternehmensjuristen sollten als Konfliktmanager demzufolge Kompetenzen erwerben, die es ihnen ermöglichen, diesen Regelkreis auf die spezifischen Aufgaben der Konfliktbearbeitung zu übertragen und in diesem Kontext erfolgreich anzuwenden. So ist zunächst die Konfliktlandschaft des Unternehmens und ihre Auswirkung auf den Unternehmenserfolg sorgfältig zu analysieren. Darauf aufbauend sind Ziele für die Konfliktbearbeitung zu setzen, die aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet sind.

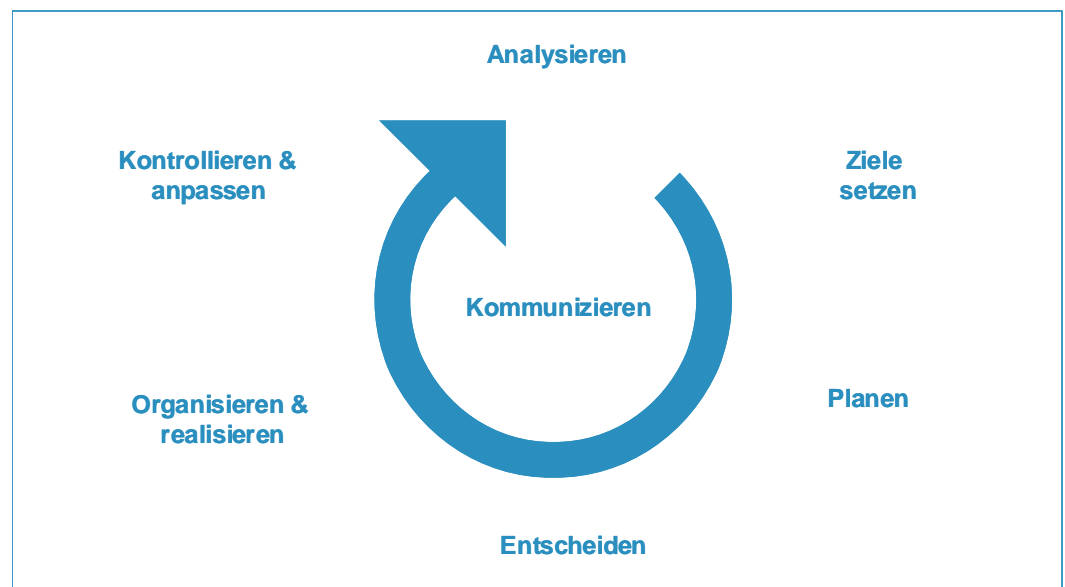


Abb. 3 Management-Kreis

Des Weiteren bedeutet die Übertragung des Management-Kreislaufs auf die Konfliktbearbeitung, konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung (z.B. Senkung der Konfliktbearbeitungskosten) zu planen und umzusetzen sowie die Unternehmensstrukturen und -abläufe darauf anzupassen. Konfliktmanager müssen schließlich für ein wirtschaftliches Controlling sorgen, um bei Bedarf gegensteuern oder Ziele anpassen zu können.

Konfliktmanager müssen ihre Rolle vom Top-Management explizit zugewiesen bekommen.

Um diese Aufgabe sinnvoll wahrnehmen zu können, müssen Unternehmensjuristen ihre Rolle als Konfliktmanager von der Unternehmensleitung jedoch explizit zugewiesen bekommen und in dieser Rolle vor den übrigen Mitarbeitern und involvierten Abteilungen umfassend legitimiert werden. Der individuelle Unternehmensjurist muss sich, um diese

Rolle annehmen und ausfüllen zu können, der Vielfalt seiner resultierenden Aufgaben bewusst sein, entsprechende Managementmethoden beherrschen und diese situationsgerecht anwenden können.

Für das Konfliktmanagement sind Visionen, Ziele und Strategien zu entwickeln.

Als Führungskräfte sollten Konfliktmanager somit in der Lage sein, Visionen, Ziele und Strategien für das Management von Konflikten zu entwickeln. Sie sollten diese Aspekte gegenüber der Unternehmensführung und den Mitarbeitern wirksam kommunizieren und ihren spezifischen Beitrag mit Blick auf die Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele klar benennen können.

#### Einbeziehung der Unternehmensleitung

In der Studie 2005 wurden die Befragten aufgefordert, zu einer vorgegebenen Auswahl von grundlegenden Einstellungen zu Wirtschaftskonflikten und Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren ihre Zustimmung oder Ablehnung zu äußern. Die höchste Zustimmung erhielt dabei die Aussage, dass Management und Rechtsabteilung bei der Bearbeitung von Konflikten eng zusammenarbeiten sollten.<sup>18</sup> Viele Unternehmensvertreter sehen die Qualität dieser Zusammenarbeit als verbesserungsbedürftig an.

Veränderungsimpulse für das Konfliktmanagement sollten von der Unternehmensleitung ausgehen.

Etablierte Strukturen und Abläufe werden vor allem dann wirksam verändert, wenn die Unternehmensleitung Veränderungsimpulse setzt. Um eine zielgerichtete Strategie für die Konfliktbearbeitung in Unternehmen zu erarbeiten, ist es daher notwendig, dass die Konfliktmanager in den Rechtsabteilungen eindeutige und klare Zielvorgaben durch die Unternehmensleitung erhalten. Voraussetzung dafür ist, die Unternehmensleitung vom konkreten wirtschaftlichen Nutzen der Anwendung außergerichtlicher Konfliktbearbeitungsverfahren im Rahmen eines umgestalteten Konfliktmanagements zu überzeugen.

Der konkrete Nutzen optimierter Abläufe bei der Konfliktbearbeitung muss daher nicht nur für Unternehmensjuristen, sondern auch für die Unternehmensleitung nachvollziehbar sein, wozu es Kosten-Nutzen-Darstellungen bedarf, die auf den jeweiligen Unternehmenskontext zugeschnitten sind.

Das betriebliche Konfliktmanagement muss als eigenständiges Modell entwickelt oder in bestehende unternehmerische Managementmodelle eingebettet werden.

#### Entwicklung eines Konfliktmanagementmodells

Das Konfliktmanagement in Unternehmen muss im Sinne eines eigenständigen Managementmodells entwickelt oder in bestehende Managementmodelle, wie z.B. das Qualitätsmanagement, Risk- oder Compliance-Management, integriert werden. Die wenigen bislang in der Literatur vorgestellten Vorschläge zur Einführung von Konfliktmanagementsystemen basieren zumeist auf Standardwerken aus den USA.<sup>19</sup> Die Frage nach den Zielen und dem Nutzen solcher Systeme für die Unternehmen wird in jüngeren deutschsprachigen Veröffentlichungen nur in sehr allgemeiner Form beantwortet.<sup>20</sup>

Es gilt daher, auch für die Konfliktbearbeitung ein eigenes grundlegendes Managementmodell zu entwickeln, das zum einen als standardisiertes Ablaufmodell die Erkenntnisse der Verhandlungs- und Streitbehandlungsforschung sowie der Organisationsentwicklung und Managementforschung berücksichtigt und zum anderen den jeweiligen spezifischen Unternehmensefordernissen angepasst werden kann.

Das Konfliktmanagement ist an den unternehmerischen Prozessen auszurichten.

#### Prozessorientierte Organisation des Konfliktmanagements

Konflikte sind dem Wirtschaftsleben immanent – sie entstehen in allen Geschäftsprozessen von Unternehmen. Je größer und komplexer das Unternehmen ist, desto häufiger und relevanter werden die zwischen einzelnen Organisationseinheiten auftretenden Unterschiede. Entsprechend schwieriger wird es für einen Konfliktmanager, einheitliche Richtlinien zur Bearbeitung von Konflikten umzusetzen. Die zunehmende Komplexität bei der Aufgabenbewältigung in größer werdenden Organisationen führte zur Entwicklung einer systematischen Prozessorientierung bei der Optimierung der

<sup>18</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005), S. 19 f.

<sup>19</sup> Vgl. Schoen (2003), S. 219.

<sup>20</sup> Vgl. Troja/Stubbe (2006).

Unternehmensorganisation, in die nunmehr auch das Konfliktmanagement eingebunden werden sollte.

#### Schließung von Informationslücken

Im Rahmen der Ausbildung von Juristen und Managern sowie im Verlauf der beruflichen Fort- und Weiterbildung sollte das Lehr- und Schulungsangebot zu Grundlagen außergerichtlicher Konfliktbearbeitung generell erweitert werden. Neben der Vermittlung allgemeiner Inhalte bedarf es hierbei gerade auch individueller Angebote, die den spezifischen Anforderungen der einzelnen Unternehmen gerecht werden.

Um sich für den Einsatz von außergerichtlicher Konfliktbearbeitung entscheiden zu können, benötigen Unternehmensvertreter maßgeschneiderte Informationen und ein entsprechendes Konzept, aus dem der spezifische Nutzen für ihr Unternehmen hervorgeht. Diese Aufklärung sollte bei der Unternehmensleitung oder der Leitung der Rechtsabteilung ansetzen, da von dort aus etwaige Veränderungsprozesse initiiert werden müssen. Dabei ist der Fokus verstärkt auf die Nutzendarstellung für die Unternehmensleitung zu richten; der Nutzen bzw. die Vorteile sollten anhand von aus der Praxis stammenden Beispielen illustriert werden.

Vor dem Hintergrund der Befunde beider Studien muss gezielt darüber aufgeklärt werden, welche Ergebnisqualität und -sicherheit außergerichtliche Verfahren bieten können. Wenig bekannt ist insbesondere, dass auch bei außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Dritten ohne Entscheidungsgewalt (Schlichtung, Mediation) die Durchsetzbarkeit des Ergebnisses durch einen vollstreckbaren Titel erlangt werden kann.

#### Förderung und Diskussion von Pilotprojekten

Neben theoretischer Aufklärung sollte die Anwendung alternativer Streitbeilegung durch sorgfältig entwickelte und begleitete unternehmensinterne Pilotprojekte gefördert werden. Diese müssen den individuellen Anforderungen und Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens gerecht werden. Umfassende Evaluationen solcher Pilotprojekte mit daraus abgeleiteten Anpassungen und Verbesserungen sollten dabei ebenso selbstverständlich sein wie ein möglichst offener und konstruktiver Austausch der mit Konfliktmanagement im Unternehmen befassten Personen.

Im Kern sind mithin Maßnahmen auf zwei Ebenen notwendig: Zum einen bedarf es einer weiteren Verbesserung und Vereinheitlichung der Rahmenbedingungen für außergerichtliche Verfahren, zum anderen sind maßgeschneiderte Maßnahmen innerhalb der Unternehmen selbst angezeigt, die von einer Anpassung der Unternehmensphilosophie über den Rollenwechsel des Unternehmensjuristen bis hin zu unternehmensspezifischen Konfliktmanagementmodellen reichen.

Das Lehr- und Schulungsangebot über außergerichtliche Konfliktbearbeitung sollte erweitert werden.

Unternehmen benötigen maßgeschneiderte Informationen über außergerichtliche Konfliktbearbeitung.

Die Anwendung alternativer Verfahren sollte insbesondere durch unternehmensinterne Pilotprojekte gefördert werden.

## Anhang – Erläuterungen zur Stichprobe und Datenauswertung

### Zusammensetzung der Stichprobe

Für die Untersuchung wurde unter direkter Bezugnahme auf die 2005 veröffentlichte quantitative Studie nunmehr eine qualitative Vorgehensweise gewählt. Grund hierfür ist die Zielsetzung, eine Überprüfung und Vertiefung der zentralen Befunde der Ausgangsstudie vorzunehmen, um daraus konkrete Ansatzpunkte für die Optimierung des Konfliktmanagements in deutschen Unternehmen zu entwickeln.

Diese Entscheidung führt zu einem Untersuchungsprozess, der insbesondere auf der Entwicklung eines hypothesengestützten Interviewleitfadens und der Durchführung und Auswertung von insgesamt 17 Leitfadeninterviews mit Unternehmensvertretern aufbaut. Die befragten Unternehmen stammen dabei weitgehend aus der Stichprobe der Ausgangsstudie. Die wesentlichen Merkmale der Stichprobe sind den folgenden Abbildungen und Tabellen zu entnehmen.

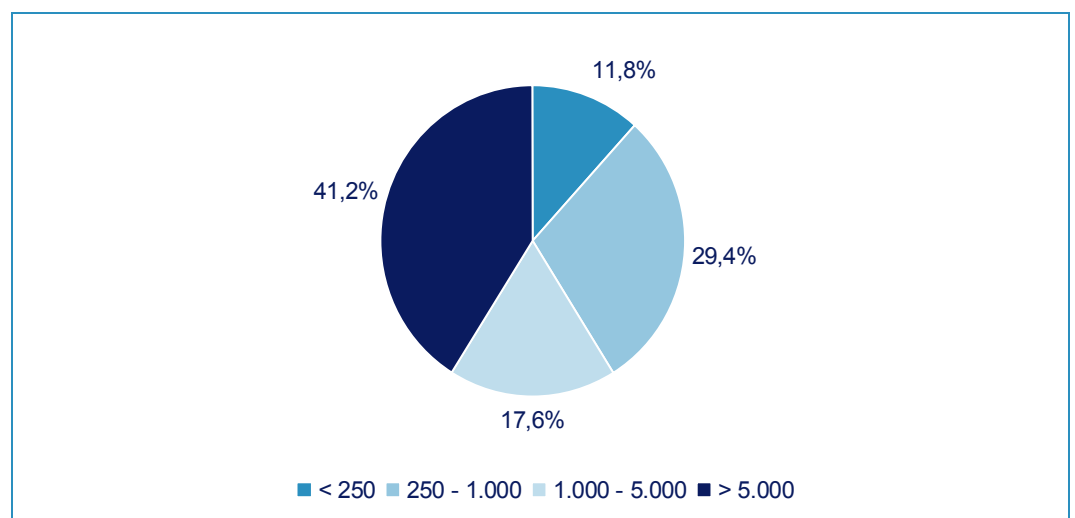


Abb. 4 Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter

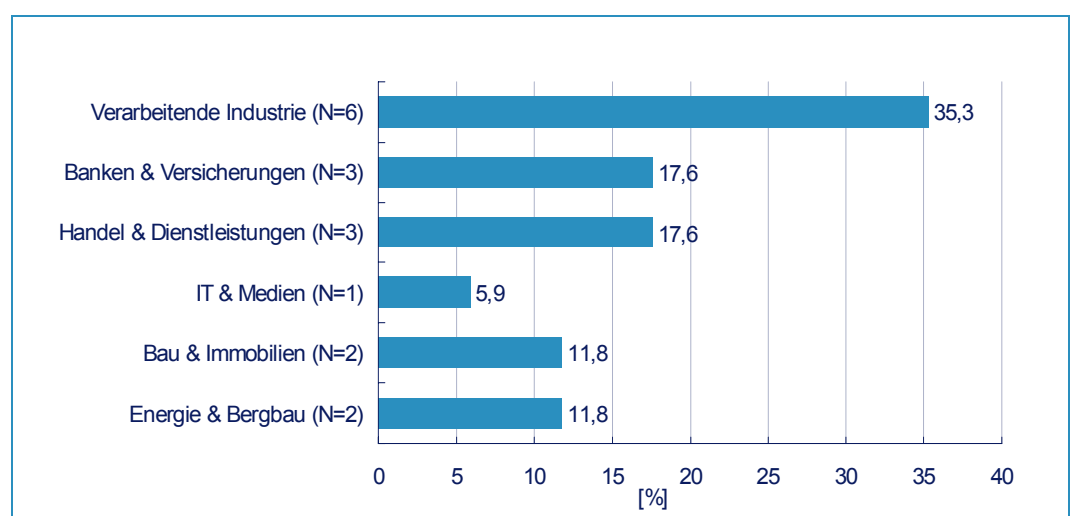


Abb. 5 Verteilung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit

Verantwortungsbereich	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Rechtsabteilung	12	70,6 Prozent
Personal- und Rechtsabteilung	3	17,6 Prozent
Unternehmensleitung	2	11,8 Prozent
Summe	17	100,0 Prozent

Tab. 2 Verantwortungsbereich der antwortenden Personen

Alter (Jahre)	weiblich	männlich	Gesamt (absolut)	Gesamt (relativ)
< 35	2	0	2	11,8 Prozent
35 – 44	3	8	11	64,7 Prozent
45 – 54	0	2	2	11,8 Prozent
> 54	0	2	2	11,8 Prozent
Summe	5	12	17	100,0 Prozent

Tab. 3 Alter und Geschlecht der antwortenden Personen

### Vorgehensweise bei der Datenauswertung

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet<sup>21</sup>, transkribiert<sup>22</sup> und anschließend mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse<sup>23</sup> ausgewertet und interpretiert. Nach der Transkribierung lagen rund 200 Seiten Datenmaterial vor. Im weiteren Verlauf wurden die Texte paraphrasiert und generalisiert, d.h. zusammenfassend so umschrieben, dass der wesentliche Sachverhalt erhalten blieb und die Datenmenge gleichzeitig übersichtlich wurde.

Die qualitative Auswertung der Daten erfolgte in mehreren Schritten: Zunächst wurde das gesamte Material in einem mehrstufigen Verfahren gesichtet. Anschließend wurde aus der Gesamtheit von 17 Interviews eine Teilstichprobe von acht Interviews ausgewählt, anhand derer eine zusammenfassende Analyse durchgeführt und eine erste Kodiervorlage zur systematischen Auswertung des gesamten Materials entwickelt wurde.

Das endgültige Kodiersystem entstand in einem mehrstufigen Verfahren: Zunächst wurden einzelne Textstellen mit Angabe der Fundstelle in die – auf Basis der Hypothesen und des Interviewleitfadens erstellte – erste Kodiervorlage eingeordnet. Anschließend wurde die Struktur dieser Kodiervorlage anhand des paraphrasierten Datenmaterials immer weiter verfeinert, bis es in ein präzises Kodiersystem zur Überprüfung und Vertiefung der Hypothesen mündete. Der folgende Auszug aus der endgültigen Kodiervorlage verdeutlicht dieses Kodiersystem:

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Praxislücke Keine Erfahrung	Unternehmen haben keine praktischen Erfahrungen mit alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren gesammelt.	„Aber ein richtiges außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren – da habe ich keine Erfahrung.“	Eine Praxislücke besteht, wenn die befragten Personen noch an keinem alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung als Partei oder Parteivertreter teilgenommen haben.

Tab. 4 Kodierleitfaden Praxislücke (Auszug)

<sup>21</sup> Ein Interviewteilnehmer gestattete die Aufzeichnung nicht; stattdessen wurde das Interview nach Beendigung auf der Basis von Gesprächsnotizen und Erinnerungen des Interviewers paraphrasiert aufgezeichnet.

<sup>22</sup> Die Transkribierungen erfolgten anhand eines einheitlichen Transkriptionsleitfadens. Die Interviews wurden wortwörtlich transkribiert; Tonfall, Satzmelodie oder die Dauer von Pausen wurden nicht aufgezeichnet.

<sup>23</sup> Insbesondere wurde die strukturierende und zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, nach vorher festgelegten Ordnungskriterien – in diesem Fall die entwickelten Hypothesen – bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern. Die zusammenfassende Inhaltsanalyse soll das Material so reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion ein Korpus geschaffen wird, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist. Zur ausführlichen Beschreibung der Methodik vgl. Mayring (2003).



### Qualitatives Forschungsdesign

Aus dem umfassenden Diskurs zu den Spezifika qualitativer und quantitativer Forschungsansätze und den dazugehörigen Gütekriterien (Validität, Reliabilität, Objektivität etc.) sowie dem spezifischen Potenzial einer Kombination beider Ansätze<sup>24</sup> ist insbesondere die Bedeutung der Stichprobenziehung und der konkreten Stichprobengröße mit Blick auf die Generalisierbarkeit der in der Folgestudie präsentierten Ergebnisse von Interesse.

Geht es bei der quantitativen Forschung darum, durch die Wahl der Stichprobe eine bestimmte Zielgruppe zu repräsentieren, so verfolgt die qualitative Forschung das Ziel, ein Problemfeld durch die Auswahl der Befragungspersonen zu repräsentieren.<sup>25</sup> Statt einer möglichst großen Menge an Daten ist hier die „Dichte der Daten“ (Sättigung der Kategorien) entscheidend, da es sich um einen vornehmlich interpretativen und nicht statistischen Auswertungsvorgang handelt. Die Aussagekraft und die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse kann diesbezüglich durch folgende Elemente sichergestellt werden:

- Eine möglichst genaue Passung zwischen den Teilnehmern der Untersuchung und der angenommenen Grundgesamtheit: Diese ergibt sich für die vorliegende Studie aus der oben dargestellten Struktur der gewählten Stichprobe, bei der eine weitgehende Annäherung an die Stichprobenstruktur der Ausgangsstudie gelungen ist.
- Eine nachvollziehbare und theoretisch begründete Festlegung der Stichprobe, die noch im Untersuchungsprozess überprüft wird und auf die Wahl möglichst „typischer Fälle“ zielt. Dabei ist es unter methodischen Gesichtspunkten wesentlich, den Kontext des Falles genau zu beschreiben und zu überlegen, ob die Ergebnisse auf ähnliche Fälle übertragbar sind. Diese Überlegungen wurden in die Fallauswahl der Studie einbezogen.
- Wenn möglich, sollten die selbst erhobenen (qualitativen) Daten kontrastiert und kontrolliert werden. Dies wird durch die Triangulation der Daten (Abgleich mit der quantitativen Studie aus dem Jahr 2005), die Zusammensetzung des Forschungsteams und durch den Abgleich mit vergleichbaren Untersuchungen gewährleistet.
- Schließlich ist die Nachvollziehbarkeit der berichteten Ergebnisse durch einen transparent dargestellten Forschungs- und Auswertungsprozess herzustellen: Alle Interviews wurden vollständig transkribiert und sämtliche Auswertungsschritte auch in Form einer Kategorienbildung ausführlich dokumentiert.

Vor dem Hintergrund dieses Kriterienkatalogs können die Ergebnisse der vorliegenden Studie – insbesondere in Kombination mit den Resultaten der Studie 2005 – als Grundlage für eine aussagekräftige Momentaufnahme des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen herangezogen werden.

---

<sup>24</sup> Ausführlich etwa Mayring (2001).

<sup>25</sup> Vgl. Witt (2001).

## Literaturverzeichnis

### American Arbitration Association (2003)

Dispute-Wise Business Management, Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts, New York.

### Alpen-Adria Universität Klagenfurt (2005)

Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich; Forschungsbericht im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Wien.

### Europäisches Institut für Wirtschaftsmediation (2006)

Wirtschaftsmediation im europäischen Vergleich, Erfahrungswerte von Unternehmen und Mediatoren in Großbritannien, Skandinavien, Deutschland, Frankreich, Österreich; Studie im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Wien.

### Institut für Grundlagenforschung/Wietasch & Partner (2006)

Konfliktlösung und Wirtschaftsmediation in österreichischen Unternehmen, Wien.

### Mayring, Philipp (2001)

Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse; Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research (Online-Journal), 2(1). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01mayring-d.htm>.

### Mayring, Philipp (2003)

Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Weinheim (8. Auflage).

### PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (2005)

Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich; in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Frankfurt am Main.

### Schoen, Torsten (2003)

Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen aus deutscher und US-amerikanischer Sicht; Centrale für Mediation, Köln.

### Troja, Markus/Stubbe, Christian (2006)

Lehrmodul 5: Konfliktmanagementsysteme; Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4, S. 121-126.

### Witt, Harald (2001)

Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung; Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research (Online-Journal), 2(1). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d.htm>.



## Glossar

### Außergerichtliches Verfahren

Verfahren, das jenseits des staatlichen Gerichtsverfahrens zur Konfliktbearbeitung zur Verfügung steht.

### Außergerichtliches Verfahren mit Drittbeteiligung

Außergerichtliches Verfahren, in dem ein neutraler Dritter die Parteien in der Konfliktbearbeitung unterstützt (im Rahmen dieser Studie: Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsverfahren).

### Gerichtsverfahren

Staatliches Verfahren, in dem Rechtsstreitigkeiten unter Führung eines Gerichts durch ein Urteil oder einen Vergleich beendet werden.

### Mediation

Strukturiertes Verfahren, in dem ein neutraler Dritter ohne Entscheidungsgewalt gemeinsam mit den Konfliktparteien eine einvernehmliche Lösung erarbeitet.

### Schiedsgerichtsverfahren

Nicht-staatliches Verfahren, in dem Rechtsstreitigkeiten unter Führung eines mit von den Parteien benannten neutralen Dritten besetzten Gremiums durch einen bindenden Schiedsspruch beendet werden.

### Schiedsgutachten

Entscheidungsvorschläge eines von den Konfliktparteien einvernehmlich bestellten Sachverständigen zu abgrenzbaren, strittigen (Fach-)Fragen, die für die Parteien – je nach vorab getroffener Vereinbarung – verbindlich oder unverbindlich sein können.

### Schlichtung

Unterbreitung eines für die Parteien rechtlich unverbindlichen Konfliktlösungsvorschlags durch einen neutralen Dritten nach Anhörung aller Konfliktparteien.

### Verhandlung

Eigenständige Konfliktbearbeitung durch die Parteien ohne Beteiligung eines neutralen Dritten, in der erzielte Übereinkünfte als bindender Vertrag oder als informelle Vereinbarung formuliert werden können.

## Ansprechpartner

**PricewaterhouseCoopers**  
 Claudia Nestler  
 Marie-Curie-Straße 24-28  
 60439 Frankfurt am Main  
 (069) 9585-5552  
 claudia.nestler@de.pwc.com

**Europa-Universität Viadrina**  
 Dr. Lars Kirchhoff/Dr. Ulla Gläßer LL.M./  
 Kirsten Schroeter, Dipl.-Psych.  
 Große Scharrnstraße 59  
 15230 Frankfurt (Oder)  
 (03 35) 5534-2317  
 master-mediation@euv-frankfurt-o.de

Dr. Michael Hammes  
 Marie-Curie-Straße 24-28  
 60439 Frankfurt am Main  
 (069) 9585-5942  
 michael.hammes@de.pwc.com

Elke Kampher M.A./Stephan Kraus M.A./  
 Anna Wellmann LL.M., M.A.  
 Postfach 11 47  
 33241 Gütersloh  
 (052 22) 7074-09  
 sk@konfliktconsulting.com

PricewaterhouseCoopers ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt 142.000 Mitarbeitern in 149 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften 8.400 Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie in den Bereichen Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory) an 28 Standorten einen Umsatz von 1,35 Milliarden Euro.

Seit vielen Jahren prüfen und beraten wir führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. Stark ausgebaut wurde der Geschäftsbereich „Mittelstand“, der mittelständische Unternehmen mit einem dichten Kontaktnetzwerk direkt vor Ort betreut. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbände, kommunale Träger und andere Organisationen vertrauen unserem Wissen und unserer Erfahrung. Aus gutem Grund: 399 Partner und rund 6.200 weitere Fachkräfte verfügen über umfassende Branchenkenntnisse in allen wichtigen Industrien.

Für die Arbeit dieser Experten gelten nicht nur in fachlicher Hinsicht die höchsten Qualitätsmaßstäbe. Integrität, Unabhängigkeit und Objektivität sind Teil der Unternehmensphilosophie. Deshalb wird strikt darauf geachtet, Mandanten nur jene Leistungen aus einer Hand anzubieten, die nach den gesetzlichen Vorschriften – vor allem den spezifischen Regelungen für den amerikanischen Kapitalmarkt – erlaubt sind. Modernste Prüfungs-, Beratungs- und Bewertungsansätze unterstützen die Unternehmen dabei, den hohen Anforderungen im Wettbewerb gerecht zu werden.

Der Bereich Forensic Services unterstützt unsere Mandanten durch eine umfassende betriebswirtschaftliche Beratung und Gutachtertätigkeit bei der Bewältigung komplexer Sachverhalte in gerichtlichen und außergerichtlichen Verfahren. Die Zusammenarbeit mit unseren Büros in London, New York, Zürich, Stockholm, Hongkong und in anderen Standorten ermöglicht unseren Mandanten den Zugriff auf Erfahrungen und landesspezifische Fachkenntnisse bei bedeutenden internationalen Streitfällen.



