

926989421

Dr. Alexander Steinbrecher, LL.M.

Systemdesign

Grundlagen, Konzeption und Implementierung
von Integrierten Konfliktmanagementsystemen
in Unternehmen



Nomos

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	7
Kapitel 1	
Einführung	23
A. Problemstellung und Thesen	23
B. Ansatz der Untersuchung und thematische Abgrenzung	24
C. Gang der Untersuchung	26
Teil 1	
Grundlagen des Systemdesigns	
Kapitel 2	
Status quo des Konfliktmanagements von Unternehmen	27
A. Einführung in das Konfliktmanagement	27
I. Hintergrund	28
1. Begriff	28
2. Funktionen	29
3. Ziele	30
a) Optimierung der Konfliktfolgen für das Unternehmen	31
b) Keine Regulierung des unternehmerischen Konfliktniveaus	31
II. Die Qualität des Konfliktmanagements	32
1. Effektivität	32
a) Privatautonome Gestaltungsmöglichkeiten der Parteien im Konflikt	33
b) Verfahrensoptionen	34
2. Bedeutung der Verfahrenseffizienz	35
a) Direkte und indirekte Kosten	36
b) Verfahrensdauer	38
3. Praktische Relevanz der Verfahrensfairness	39
III. Zusammenfassung	40
B. Aktuelle Strategien des Konfliktmanagements in Unternehmen	41
I. Das Konfliktspektrum in Unternehmen im Überblick	42
1. Unternehmensinterne Konflikte	42
2. Unternehmensexterne Konflikte	45
3. Wechselwirkung zwischen unternehmensinternen und -externen Konflikten	46

II.	Prozessführungsmanagement	47
1.	Status quo des Verfahrensspektrums	47
a)	Verhandeln	47
b)	Gerichtsverfahren	48
c)	Schiedsgerichtsverfahren	49
2.	Das Verhältnis zwischen außergerichtlichen Verhandlungen und gerichtlicher Streitentscheidung	50
3.	Instrumente des Prozessführungsmanagements	50
III.	Die Experimentierung mit Alternativen zu der gerichtlichen Streitentscheidung	51
1.	Mediation	51
2.	Weitere ADR-Verfahren im Überblick	54
3.	Adjudication	55
a)	Überblick	56
b)	Verfahrensabgrenzung	56
c)	Herleitung der Adjudication aus der Theorie der Konfliktbehandlung	58
d)	Ombudsmann-Verfahren als Ausprägung der Adjudication in Deutschland	59
IV.	Zusammenfassung	60
C.	Defizite der praktizierten Strategien	60
I.	Begrenzte Eignung der staatlichen Gerichtsbarkeit	61
1.	Monopol als Forum der Streitbeilegung	61
2.	Inadäquate, auf den rechtlichen Streitgegenstand reduzierte Streiterledigung	62
3.	Arbeitsbelastung der staatlichen Gerichte	64
4.	Probleme der internationalen Prozessführung	65
II.	„Vergerichtlichung“ des privaten Schiedsgerichtsverfahrens	67
1.	Mangelnder Einsatz in Konflikten mit nationaler Anknüpfung	67
2.	Ineffizienter Ablauf von Schiedsverfahren	68
III.	Undifferenzierter Einsatz alternativer Konfliktbeilegungsverfahren	69
1.	Mangelndes Verfahrensverständnis	70
2.	Sporadische und ineffektive Verfahrensanwendung	71
IV.	Unternehmensbezogene Defizite	72
1.	Hierarchische Entscheidungsfindung und Problemlösung im Unternehmen	73
2.	Kontradiktorisches Konfliktverständnis der Entscheidungsträger im Unternehmen	73
3.	Komplexität der unternehmerischen Rahmenbedingungen	75
D.	Zwischenergebnis und Ausgangspunkt der Untersuchung: Bedarf nach einer konzertierten Gesamtstrategie des Konfliktmanagements von Unternehmen	76

Kapitel 3	
Systemdesign in Unternehmen	79
A. Evolution des Systemdesigns	79
I. Idee und Konzept des Systemdesigns	79
1. Das Forschungsprojekt von Ury, Brett und Goldberg	80
2. Praktische Umsetzung von Sanders Idee einer multi-optionalen Streitbeilegung	81
3. Vom Verfahrensdesign zum Systemdesign	82
II. Systemdesign als Arbeitsbegriff für das Design eines integrierten Konfliktmanagementsystems	82
1. Integriertes Konfliktmanagementsystem	83
a) Konfliktmanagementsystem: Vom systematischen zum systemischen Umgang mit Konflikten	83
b) Integration in das übergeordnete Unternehmenssystem	84
2. Design	85
3. Zusammenfassender Arbeitsbegriff	86
III. Die bisherige Entwicklung des Systemdesigns	87
1. Konzentration auf die Systemkonzeption	87
2. Betonung der Systemimplementierung	88
3. Kongruenz zwischen Konfliktmanagementsystems und Designprozesses	88
4. Empirische Untersuchungen bestehender Konfliktmanagementsysteme	89
IV. Anwendungsbereich des Systemdesigns	89
1. Unterscheidung zwischen unternehmensinternem und -externem Systemdesign	90
2. Plädoyer für ein unternehmensweites Systemdesign	91
V. Zusammenfassung	92
B. Verortung des Systemdesigns	93
I. Konfliktbehandlung als System	93
1. Die Dynamik von Konflikten	94
a) Wertneutralität von Konflikten	95
b) Der Prozess der Konfliktentwicklung	95
c) Bedeutung für das Systemdesign	97
2. Die Bedeutung der Dimensionen der Konfliktbehandlung für das Systemdesign	98
3. Praktische Umsetzung der integrierten Konfliktbehandlungslehre durch Systemdesign	99
a) Wechselwirkung zwischen Interessen, Recht und Macht als Beurteilungsmaßstäbe im Konflikt	99
b) Integration alternativer Verfahren in das praktizierte System der gerichtlichen Konfliktbeilegung	101

II.	Abgrenzung zu anderen Formen der Institutionalisierung von ADR	103
1.	Multi-Door Courthouse als gerichtsangebundene multi- optionale Streitbeilegungsstelle	104
2.	ADR-Programme	105
3.	Streitbeilegungssysteme	106
III.	Interdisziplinarität des Systemdesigns	108
1.	Verfahrensrechtliches Risikomanagement	108
2.	Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung	109
IV.	Anknüpfungspunkte in der Unternehmenspraxis	110
1.	Managementsystem der Konfliktbehandlung	110
2.	Systemdesign als innerbetriebliches Projekt	111
V.	Zusammenfassung	112
C.	Chancen und Risiken des Systemdesigns für Unternehmen	113
I.	Chancen	114
1.	Privatautonomes und interessenorientiertes Konfliktmanagement	114
2.	Konzentration der gerichtlichen Verfahren auf drittentscheidungsbedürftige Konflikte	115
3.	Reduzierte Konfliktmanagementkosten	116
4.	Steigerung der Unternehmensprofitabilität	118
5.	Weitere Chancen für das Unternehmen als Organisation	119
II.	Risiken und Barrieren	120
1.	Privatisierung der Konfliktbehandlung	120
2.	Instrumentalisierung der außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren	121
3.	Barrieren im Unternehmen	122
a)	Widerstand gegen Veränderungen des bestehenden Konfliktmanagements	123
b)	Inkongruenz zwischen intendiertem und praktiziertem Konfliktmanagement	124
c)	Zielkonflikte zwischen dem Unternehmen und seinen Konfliktgegnern	124
4.	Mangelnder Nachweis der Effizienz des Systemdesigns	125
D.	Erfolgsfaktoren des Systemdesigns aus Theorie und Praxis	127
I.	Anwendungsakzeptanz als Erfolgsmaßstab des Systemdesigns	128
II.	Erfolgskritische Gestaltung des Designprozesses	128
1.	Kommunikation und Information über Systemdesign	129
2.	Schulung und Training	129
3.	Interessenorientierter und partizipativer Designprozess	130
4.	Evaluierung des neuen Konfliktmanagementsystems	131
III.	Erfolgsrelevante Charakteristika eines integrierten Konfliktmanagementsystems	132
1.	Handhabbarkeit	132

2.	Flexibilität	133
a)	Multiple Verfahrensoptionen	133
b)	Auswahl- und Gestaltungsfreiheit der Parteien	133
3.	Anwendungsbereich	134
4.	Verfahrensfairness	135
a)	Freiwilligkeit	135
b)	Vertraulichkeit	136
c)	Allparteilichkeit des Dritten	136
d)	Verteilung der Verfahrenskosten	137
IV.	Unterstützende Unternehmensfaktoren	138
1.	Engagement und Verantwortung der Unternehmensführung	138
2.	Anwendungsanreize für das neue Konfliktmanagementsystem	139
3.	Anpassung der Unternehmenspraxis an das neue Konfliktmanagementsystem	139
V.	Zusammenfassung	140

Teil 2

Modell für das Design eines integrierten Konfliktmanagementsystems	142
--	-----

Kapitel 4

Der Prozess des Systemdesigns	144	
A.	Planungsphase	144
I.	Initiierung des Systemdesigns im Unternehmen	145
1.	Veränderungsbereitschaft im Unternehmen	145
2.	Information über Veränderungsoptionen und Entscheidung über Initiierung des Systemdesigns	146
II.	Schulungen und Training im Konfliktmanagement	147
1.	Bedeutung für das Systemdesign	147
2.	Information und Training	148
III.	Designteam	150
1.	Aufgaben	150
2.	Zusammensetzung	150
a)	Interne und externe Stakeholder	151
b)	Fokus-Gruppen	151
c)	Einbeziehung von internen und externen Opponenten	152
3.	Designberater	153
a)	Aufgaben	154
b)	Qualifikation	154
4.	Road Map für den Designprozess	155
IV.	Projektplan	155
1.	Funktion und Ausgestaltung	155

2.	Definition der unternehmerischen Ziele des Systemdesigns	156
3.	Prognostizierte Dauer des Systemdesignprozesses	157
4.	Budget für das Systemdesign	158
a)	Kostenfaktoren	158
b)	Prognostizierte Kosteneinsparungen durch das neue Konfliktmanagementsystem	159
B.	Analysephase	160
I.	Bedeutung und Methodik	160
1.	Bedeutung	161
2.	Methodik der Analyse	162
II.	Analyse der Entscheidungsfindungsprozesse im Unternehmen	162
1.	Entscheidungsfindungs- und Problemlösungsprozesse des Unternehmens	163
2.	Struktur der Entscheidungsprozesse	163
III.	Analyse der unternehmensinternen und -externen Konflikte	164
1.	Parteien und andere Beteiligte	164
2.	Konfliktbehandlungsgegenstände und Konfliktthemen	165
IV.	Analyse der Verfahren und Instrumente des aktuellen Konfliktmanagements	166
1.	Spektrum der Verfahren und Instrumente des Konfliktmanagements	166
2.	Qualität der Konfliktbehandlungsverfahren und -instrumente	168
V.	Entscheidung des Unternehmens über Art und Umfang des Systemdesigns	168
1.	Präsentation der Analyseergebnisse	169
2.	Feedback zu skizzierten Systemdesign	169
3.	Entscheidung der Unternehmensführung	170
4.	Ausarbeitung eines detaillierten Modellsystems	170
C.	Implementierungsphase	171
I.	Einführung des neuen Konfliktmanagementsystems im Unternehmen	171
1.	Marketing des neuen Konfliktmanagementsystems	172
2.	Gezielte Schulungen, Trainings und Anwendungsanreize	172
II.	Erprobung des neuen Konfliktmanagementsystems in Pilotprojekten	172
1.	Bedeutung von Pilotprojekten	173
2.	Auswahl von Test-Konflikten	174
3.	Dauer der Erprobungsphase	174
4.	Evaluierung der Pilotprojekte und Rejustierung des neuen Systems	174
III.	Unternehmensweite Umsetzung des neuen Konfliktmanagementsystems	175
C.	Evaluierungsphase	176
I.	Bedeutung	176
1.	Integraler Bestandteil des Designprozesses	176

2. Gesamtevaluierung des neuen Konfliktmanagementsystems	177
3. Gründe für eine mangelnde Auswertung in der Praxis	177
II. Methoden zur Evaluierung des Systemdesigns	178

Kapitel 5

Die Module und Komponenten eines integrierten Konfliktmanagementsystems	180
A. Unternehmensspezifische Konfliktmanagementordnung	181
I. Funktion	181
II. Ordnung der Instrumente und Verfahren des Konfliktmanagements	182
1. Konflikttatbestände statt individueller Konflikte	183
a) Unternehmen als Repeat Player in Konflikten	184
b) Merkmale der unternehmensinternen und -externen Konflikttatbestände	186
aa) Differenzierung nach sozialen und justiziablen Konfliktbehandlungsgegenständen	186
bb) Differenzierung nach den Eskalationsstufen Konflikt und Rechtsstreit	187
2. Fokus auf konfliktdeeskalierende und streitpräventive Instrumente	188
3. Betonung informeller Verfahren ohne Drittbeteiligung	188
4. Vorrang von interessen- gegenüber rechtsbasierten Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung	189
a) Ökonomische Verfahrensanalyse	189
aa) Vergleichende Modellberechnungen der Kosten gerichtlicher und alternativer Konfliktbearbeitungsverfahren	190
bb) Eingeschränkte Bedeutung der Modellberechnungen für die Praxis	190
b) Verfahrensordnung nach dem Grad des Gestaltungsspielraums der Parteien	194
aa) Realisierung der prozessualen und materiellen Interessen der Parteien	194
bb) Interessenorientierter Gestaltungsspielraum	196
5. Zusammenfassung	198
B. Konfliktmanagementabteilung im Unternehmen	199
I. Von der Rechtsabteilung zur Konfliktmanagementabteilung	199
1. Interdisziplinäre Zusammenarbeit	200
2. „Collaborative Lawyering“ als Ansatz der Konfliktmanagementabteilung	201
II. Funktion und Aufgaben	202
1. Ausbildung und Training	203
2. Administration und Koordinierung	203
3. Konfliktanalyse und Verfahrensberatung	204

4.	Verfahrensdesign	205
a)	Bedeutung	206
b)	Funktion	206
c)	Kreative Gestaltung der Verfahrenskosten	207
aa)	Dritte und Sachverständige	207
bb)	Kosten der Verfahrensadministration	208
C.	Systemunterstützende Strukturen und Instrumente in der Unternehmensorganisation	209
I.	Konfliktmanagement-Modus des Unternehmens	209
II.	Einbeziehung der Konfliktmanagementordnung in die Unternehmenspraxis	213
1.	Konfliktmanagementvereinbarungen mit externen Parteien	213
a)	Selbstbindungsmechanismen	214
b)	Rahmenvertrag über das Konfliktmanagement	214
c)	Individualvertragliche Vereinbarung	215
2.	Innerbetriebliche Konfliktmanagementvereinbarung	216
a)	Betriebsvereinbarung	216
b)	Individualvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	217
III.	Maßnahmen zur Förderung der Systemanwendung	217
1.	Kreative Kostentragungsvereinbarungen	217
a)	Kostenanreize für interne Konfliktgegenparteien	218
b)	Kostenanreize für externe Konfliktgegenparteien	221
2.	Einbeziehung der Konfliktgegenparteien des Unternehmens in das Verfahrensdesign	222
3.	Motivation der Unternehmensjuristen	223
4.	Neuausrichtung der Rolle von externen Rechtsanwälten	223
a)	Reduzierte Inanspruchnahme externer Rechtsdienstleistungen	223
b)	Kreative Vergütungsmodelle	224
c)	Verfahrensspezifische Mandatierung	224
VI.	Instrumente der Konfliktdeeskalation und Streitprävention	225
1.	Funktion	225
2.	Unternehmensinterne Konflikte	226
a)	Open Door Policy	226
b)	Multimedialer Zugang zum Konfliktmanagementsystem	227
c)	Ombudsmann	228
3.	Unternehmensexterne Konflikte	229
a)	Partnering	229
b)	Konfliktmanagementbeauftragter	230

Kapitel 6	
Design einer unternehmensspezifischen Konfliktmanagementordnung	231
A. Verhandeln	231
I. Strukturierung des Verhandlungsprozesses durch Verhandlungsmanagement	232
II. Einbeziehung von Experten in den Verhandlungsprozess	233
B. Verfahrenskonferenz	235
I. Funktion und Ablauf	236
II. Instrumente	238
1. Prozessrisikoanalyse	238
2. Case-Screens	240
C. Außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren	240
I. Allgemeine Verfahrensregeln	241
1. Option oder Pflicht zur Teilnahme an den ADR-Verfahren der Konfliktmanagementordnung	241
2. Formvorschriften und Fristen	243
3. Prozessbevollmächtigte der Parteien	244
4. Dritte in den Verfahren	245
5. Vertraulichkeit	247
6. Weitere Verfahrensregeln	249
II. Regelungen über das Verhältnis zwischen den ADR-Verfahren der Konfliktmanagementordnung und den gerichtlichen Verfahren	250
1. Abschirmung der ADR-Verfahren vor parallelen gerichtlichen Verfahren	250
2. Hemmung der Verjährung von Rechtsansprüchen und weitere Abreden	251
3. Rechtsweg zu den staatlichen Gerichten	252
4. Durchsetzung und Vollstreckung von ADR-Vergleichen	253
III. Mediation	254
1. Initiierung	255
a) Einleitungsanzeige	255
b) Einleitungsantwort	256
2. Profil, Kompetenzen und Auswahl des Mediators	257
a) Profil des Mediators	257
aa) Unabhängigkeit und Unparteilichkeit	257
bb) Qualifikation	258
b) Rolle, Kompetenzen und Pflichten	260
c) Auswahl des Mediators	263
aa) Gemeinsame Auswahl durch die Parteien	263
bb) Unterstützung und Auswahl durch eine Verfahrensadministration	264
cc) Ablehnung des Mediators durch eine Partei	264

4.	Verfahrensablauf	265
	a) Vorverfahren und Verfahrensagenda	265
	b) Mediationssitzungen	266
5.	Abschluss des Verfahrens	267
	a) Einigung der Parteien	267
	b) Beendigung des Verfahrens auf andere Weise und Überleitung in ein nachfolgendes Konfliktbearbeitungsverfahren	268
IV.	Adjudication	269
1.	Funktion in der Konfliktmanagementordnung	270
2.	Initiierung	271
	a) Einleitungsanzeige	271
	b) Einleitungsantwort	272
3.	Besetzung, Konstituierung und Kompetenzen des Adjudication-Boards	272
	a) Besetzung des Adjudication-Boards	272
	aa) Ein-Personen- und Drei-Personen-Adjudication-Boards	273
	bb) Profil der Adjudicatoren	273
	cc) Innerbetriebliches und externes Adjudication-Board	274
	b) Konstituierung	274
	aa) Zeitpunkt	275
	bb) Modus	275
	cc) Ersetzung eines Adjudicators	276
	c) Kompetenzen des Adjudication-Boards	276
	aa) Leitung des Verfahrens	277
	bb) Förderung einer interessenbasierten Konfliktbearbeitung	277
	cc) Adjudicator als Schiedsrichter in einem nachfolgenden schiedsrichterlichen Verfahren	278
4.	Anspruchsbegründung und -erwiderung	279
	a) Inhalt	279
	b) Frist	280
5.	Hauptverfahren	280
	a) Ort und Sprache des Verfahrens	280
	b) Verfahrensagenda	281
	c) Sachverhaltsermittlung und Beweisführung	281
	d) Schriftliches Verfahren	282
	e) Mündliche Verhandlung	283
6.	Abschluss des Verfahrens	283
	a) Entscheidung des Adjudication-Boards	284
	b) Einbeziehung von interessenorientierten Elementen in den Entscheidungsfindungsprozess des Adjudication-Boards	286
	c) Beendigung des Verfahrens auf andere Weise und Überleitung in die gerichtliche Streitentscheidung	287

D. Gerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren	287
I. Funktion in der Konfliktmanagementordnung	287
1. Endgültige und rechtlich bindende Konfliktentscheidung	288
2. Einstweiliger Rechtsschutz durch (Schieds-)Gerichte	289
II. Design der schiedsrichterlichen Verfahren	289
1. Vorgesaltetes Schiedsgutachterverfahren	290
2. Beschleunigtes Verfahren als Regel	291
3. Integration der interessenbasierten Konfliktbearbeitung in das Schiedsgerichtsverfahren	292
III. Design des Gerichtsverfahrens	294
1. Prozessvertrag als zivilprozessuales Gestaltungsinstrument	295
a) Parteivereinbarung über die Kostentragung	296
b) Einbeziehung von gerichtsnahen ADR-Programmen in Gerichtsstandsvereinbarungen	297
2. Prozessführungsbudgets	298
 Kapitel 7	
Ausblick: Von der Theorie zur Praxis des Systemdesigns in Deutschland?	299
 Literaturverzeichnis	303