

Thomas Schmeing

Konfliktmanagement in Familienunternehmen

Der systematisierte Einsatz gerichtlicher und außergerichtlicher
Streitbeilegungsmethoden zur Konfliktlösung



Nomos

Bayreuther Studien zu Familienunternehmen

herausgegeben von

Prof. Dr. Rolf Uwe Fülbier

Prof. Dr. Knut Werner Lange

Prof. Dr. Kay Windthorst

Band 6

Thomas Schmeing

Konfliktmanagement in Familienunternehmen

Der systematisierte Einsatz gerichtlicher und außergerichtlicher
Streitbeilegungsmethoden zur Konfliktlösung



Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Bayreuth, Univ., Diss., 2018

u.d.T.: Konfliktmanagement in Familienunternehmen – Eine Untersuchung der tatsächlichen und rechtlichen Einsatzbedingungen einer ganzheitlichen Konfliktlösungsstrategie unter Einbezug außergerichtlicher Streitbeilegungsmethoden in Familienunternehmen

ISBN 978-3-8487-5533-2 (Print)

ISBN 978-3-8452-9656-2 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Danksagung

Mein vielfacher Dank gilt *Frau Prof. Dr. Katharina Uffmann*: für die Betreuung dieser Arbeit, für die schöne und lehrreiche Zeit, die ich an ihrem Lehrstuhl verbringen durfte und für die Unterstützung, die sie mir stets hat zukommen lassen. Ebenso möchte ich *Herrn Prof. Dr. Karl-Georg Loritz* für die zügige Erstellung des Zweitgutachtens danken. Für die großzügige Unterstützung durch die Übernahme der Druckkosten möchte ich mich bei der *EQUA-Stiftung*, allen voran bei *Frau Dr. Rena Haflmeier-Seiffert*, herzlich bedanken.

Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung zahlreicher Personen, die mir einen Einblick in die praktische Lebenswelt der Familienunternehmen gewährt haben. Danken möchte ich daher allen Mitgliedern des *Wittener Instituts für Familienunternehmen*. Während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter wurde mir von Seiten des akademischen Teams, des Institutsmanagements und der Trägerunternehmen eine große Offenheit und ein großes Vertrauen entgegengebracht. Hierdurch konnte ich hilfreiche Einblicke und wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die die Bearbeitung des so praxisgewandten Themas überhaupt erst ermöglicht haben. Herzlich bedanken möchte ich mich aus diesem Grund auch bei *Herrn Prof. Dr. Hermut Kormann*, von dem ich in zahlreichen Gesprächen viel lernen durfte. Mein Dank gebührt auch *Herrn Dr. Georg-Peter Kränzlin* für die Anregung zu diesem spannenden Thema.

Meinen Eltern, *Frau Maria Lüdiger-Schmeing* und *Herrn Hubert Schmeing*, habe ich vieles zu verdanken. An dieser Stelle sei ihnen dafür von Herzen gedankt, dass sie mir mein Studium ermöglichten, dass sie sich an zahlreichen Abenden meinen Niederschriften gewidmet haben und dass sie mir zu allen Zeiten unterstützend zur Seite standen. Vor allem möchte ich meiner Freundin *Lou Mattis* danken. Sie hat nicht nur die Bürde der finalen Durchsicht des Manuskripts auf sich genommen und durch zahlreiche Hinweise zum Gelingen des Werks beigetragen – sie ist auch verantwortlich dafür, dass ich die Dissertationszeit trotz aller Mühen als wunderschöne Zeit in Erinnerung behalten werde.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	19
Einleitung	21
A. Einführung und Relevanz	21
B. Ziel, Aufbau und Gegenstand der Untersuchung	24
Teil 1: Konfliktlösung durch Konfliktmanagement	27
A. Der Konflikt	29
I. Die Systematik des Konfliktes	31
1. Erscheinungsformen eines Konfliktes: Objektive und subjektive Konflikte	31
2. Unterscheidung nach dem Entstehungsgrund	33
3. Unterscheidung nach dem Konflikthalt	36
a) Rational nachvollziehbare Konflikte	36
b) Emotionale Konflikte	38
4. Typologie nach dem Konfliktverlauf: Eskalationsdynamik von Konflikten	40
a) Basismechaniken der Eskalationsdynamik	41
aa) Eigene Handlungsexzesse bei Projektionsverhalten	41
bb) Konfliktausweitung bei subjektiver Komplexitätsreduktion	43
b) Phasenmodell der Konflikteskalation	44
aa) Die neun Phasen der Konflikteskalation	45
bb) Ableitungen aus dem Phasenmodell	50
II. Fazit und Konfliktverständnis der Arbeit	53
B. Instrumente zur Konfliktlösung	54
I. Konfliktlösung durch Verhandlung	56
II. Außergerichtlichen Streitbeilegung - Alternative Dispute Resolution (ADR)	59
1. Die Mediation als konsensorientiertes Verfahren	61
2. Entscheidungsorientierte Verfahren	67
a) Schiedsgutachten	67
b) Modifizierte Bindungen – Adjudikationsverfahren	69

c)	Early Neutral Evaluation / »unverbindliche Schiedsgutachten«	72
d)	Schlichtung	73
3.	Variations- und Kombinationsmöglichkeiten	76
a)	Dispute Boards	76
b)	Collaborative Law / Cooperative Praxis	78
c)	Mini-Trial	80
4.	Fazit: Die Verfahrensdynamik als entscheidendes Verfahrensscharakteristikum	81
III.	Konfliktlösung durch Gerichtsentscheid	84
1.	Schiedsverfahren	84
a)	Strukturmerkmale des Schiedsverfahrens	86
b)	Hybride und konsekutive Schiedsverfahren	89
2.	Das staatliche Gerichtsverfahren	92
a)	Die Strukturmerkmale des gerichtlichen Verfahrens	92
aa)	Der unparteiliche gesetzliche Richter	93
bb)	Das Recht als materieller Entscheidungsmaßstab	95
cc)	Das strukturierte Verfahren des Zivilprozesses	95
dd)	Fazit	96
b)	Die Kritik am staatlichen Gerichtsverfahren	97
aa)	Die Kritik an der Figur des gesetzlichen Richters und dem strukturierten Verfahrensablauf	97
bb)	Die Defizite des Rechts als starrer Entscheidungsmaßstab	99
c)	Der Grundsatz der gütlichen Streitbeilegung im gerichtlichen Verfahren	101
aa)	Die Pflicht zur Förderung einer gütlichen Streitbeilegung bei der Prozessvorbereitung	103
bb)	Das obligatorische Schlichtungsverfahren nach § 15a EGZPO	104
cc)	Weitere Schlichtungsverfahren in Teilbereichen des Zivilrechts	107
dd)	Das selbständige Beweisverfahren, § 485 Abs. 2 ZPO	108
ee)	Der Auftrag zur gütlichen Parteieinigung nach § 278 Abs. 1 ZPO	109
ff)	Die obligatorische Güteverhandlung, § 278 Abs. 2 ZPO	109
gg)	Der Güterichter, § 278 Abs. 5 ZPO	111

hh)	Die außergerichtliche Mediation bzw. außergerichtliche Streitbeilegung nach § 278a ZPO	114
d)	Bewertung: Das staatliche Gerichtssystem als facettenreiches Instrument der Konfliktlösung	115
IV.	Fazit und Bewertung: Das Spektrum der Instrumente des externen Konfliktmanagements	119
1.	Systematik der Konfliktlösungsverfahren: Verfahrensdynamik, Bindungswirkung, Entscheidungsmaßstab	119
2.	Bewertung der unterschiedlichen konfliktlösenden Wirkungen von konsens- und entscheidungsorientierten Konfliktlösungsinstrumenten	122
C.	Die Auswahl des Konfliktlösungsinstruments	125
I.	Materielle Auswahlkriterien	126
1.	Konfliktkategorisierungen als Kriterium zur Verfahrensauswahl	127
a)	Die Eigenschaften des Konflikts als Auswahlkriterium	127
b)	Die Uneindeutigkeit der Auswahlempfehlungen	129
2.	Die Parteiinteressen und Verfahrenscharakteristika als Auswahlkriterium	130
3.	Fazit: Matrix der Auswahlkriterien – das Parteiinteresse als Entscheidungsmaßstab	132
II.	Auswahlverfahren	135
1.	Grundproblematik	135
2.	Die Externalisierung der Verfahrensauswahl zum Zeitpunkt des Konfliktes	136
a)	Die Verfahrenswahl durch einen Konfliktmanager	137
b)	Die statisch-systematisierte Verfahrenswahl	140
3.	Die zeitlich vorgelagerte Verfahrenswahl	143
4.	Fazit	144
D.	Die Institutionalisierung eines Konfliktmanagementsystems	146
I.	Die unverbindliche Institutionalisierung durch Absichtserklärungen bzw. Corporate Pledges	147
II.	Die verbindliche Institutionalisierung eines Konfliktmanagementsystems	148
1.	Der Widerspruch zwischen der verbindlichen Institutionalisierung und dem Grundsatz der Freiwilligkeit der ADR-Verfahren	149
2.	Die gesetzliche Institutionalisierung: Das Multi-Door-Courthouse	151

3.	Die rechtsgeschäftliche Institutionalisierung: Echte und unechte Konfliktmanagementvereinbarungen	152
III.	Konfliktmanagementvereinbarungen: Rechtswirkungen und Gestaltungsgrenzen	154
1.	Zur Rechtsnatur von Konfliktmanagementvereinbarungen	155
2.	Die prozessrechtlichen Wirkungen einer Konfliktmanagementvereinbarung	158
a)	Der dilatorische Klageverzicht als zentrale prozessuale Wirkung	158
b)	Zur Zulässigkeit der vertraglichen Vereinbarung eines dilatorischen Klageverzichts	160
c)	Zum Erfordernis einer rechtsstaatlichen Ausgestaltung des Verfahrens	161
d)	Das Verhältnis zum einstweiligen Rechtsschutz	163
e)	Zusammenfassung	163
3.	Die materiell-rechtlichen Wirkungen in Bezug auf den Anspruch	164
a)	Vereinbarung materiell-rechtlicher Leistungsverweigerungsrechte?	164
b)	Drohende Rechtsverluste durch den Eintritt der Verjährung	164
aa)	Die Verjährung im Falle unechter Konfliktmanagementvereinbarungen	165
(1)	Verjährungshemmung nach § 204 BGB?	165
(2)	Verjährungshemmung nach § 203 BGB?	167
(3)	Fazit: Rechtsgeschäftliche Ausgestaltung der Verjährungswirkung erforderlich	168
bb)	Die Verjährung im Falle echter Konfliktmanagementvereinbarungen	168
4.	Materiell-rechtliche Wirkungen, Einsatz- und Gestaltungsgrenzen in Bezug auf die Verfahrenseinleitung	170
a)	Begrenzung der Einsatzmöglichkeit alternativer Streitbeilegungsverfahren?	172
aa)	Die Einsatzmöglichkeiten einer Mediation und eines Schiedsverfahrens	172
bb)	Die Mediations- und Schiedsfähigkeit von Beschlussmängelstreitigkeiten	173
b)	Rechtsstaatliche Anforderungen an die Verfahrensausgestaltung?	176

aa)	Die rechtsstaatlichen Verfahrensprinzipien als unpassender Maßstab zur Ausgestaltung von ADR-Verfahren	176
bb)	Lösungsvorschlag: Rückbesinnung auf die privatautonome Grundlage der Verfahren	178
c)	Sonstige Gestaltungsgrenzen: AGB-Kontrolle und Formerfordernis	181
d)	Zusammenfassung	182
IV.	Fazit: Die Bereitschaft und Regelakzeptanz der Parteien als Erfolgsfaktor der Institutionalisierung	183
E.	Schlussbetrachtung: Konfliktmanagement als interessenorientierte Konfliktlösungsstrategie	186
Teil 2:	Der Konflikt im Familienunternehmen	189
A.	Begriffsbestimmung: Familienunternehmen	190
I.	Beschreibung des Phänomens »Familienunternehmen«	193
1.	Besondere Verbundenheit von Familie und Unternehmen	193
2.	Langfristigkeit und Unabhängigkeit als Maxime der Geschäftspolitik	196
3.	Familienunternehmen als Wertegemeinschaft	198
4.	Zusammenfassung	199
II.	Entwicklungsstufen und Organisationsformen von Familienunternehmen	199
1.	Erste Entwicklungsstufe: Gründerunternehmen / Alleinherrscher	202
2.	Zweite Entwicklungsstufe: Mehrheit von Gesellschaftern	203
3.	Dritte Entwicklungsstufe: Zersplitterung des Gesellschafterkreises	207
4.	Fazit: Familienunternehmen - Vielfalt trotz Gemeinsamkeit	209
III.	Begriffsmerkmale eines Familienunternehmens	210
1.	Objektive Merkmale eines Familienunternehmens	210
a)	Familiäre Verbundenheit der Gesellschafter	210
aa)	Verwandtschaft der Gesellschafter	210
bb)	Anzahl der Gesellschafterfamilien	211
b)	Beherrschende Stellung der Familie	212
2.	Subjektive Merkmale eines Familienunternehmens	213
3.	Alternative Begründungsmuster	214
IV.	Fazit und Begriffsverständnis der Arbeit	215

B.	Konfliktforschung zu Familienunternehmen	218
I.	Strukturelle Konflikanfälligkeit von Familienunternehmen	218
1.	Konflikanfälligkeit aufgrund der komplexen Sozialstruktur	218
2.	Paradoxe Verhaltenserwartungen aufgrund simultaner Rollenwahrnehmung	221
a)	Unterschiede in der Kommunikation	222
b)	Unterschiedliche Belohnungs- und Wertschätzungsmuster	223
c)	Unterschiede bei der Zugehörigkeit und Bedeutung des Individuums	224
d)	Unterschiede in der Zielsetzung und Sanktionierung von Fehlverhalten	226
e)	Bewertung und Schlussfolgerung	226
3.	Besonderheiten der Konflikteskalation im Familienunternehmen	227
II.	Typische Konfliktsanlässe im Familienunternehmen	229
1.	Familiäre und emotionale Konfliktsursachen	229
a)	Verwandschaftliche Konflikte und Rivalitäten	229
b)	Patriarchales Verhalten des Unternehmensinhabers	231
c)	Konfliktbereiche der Privatsphäre	233
2.	Konfliktauslösende unternehmerische Sachthemen	234
a)	Nachfolge	235
b)	Verteilung finanzieller Mittel des Unternehmens für den privaten Gebrauch	237
c)	Mitarbeit im Familienunternehmen	238
3.	Fazit: Dominanz der Interessenkonflikte	238
III.	Konflikte mit Ursprung in der Organisationsstruktur des Familienunternehmens	239
1.	Unübertragbarkeit der Principal-Agent-Theorie auf Familienunternehmen	240
2.	Konfliktfördernde Organisationsstrukturen eines Familienunternehmens	243
a)	Das Verhältnis aktiver – passiver Gesellschafter	244
b)	Die Stammesorganisation als konfliktträchtige Organisationsstruktur eines Familienunternehmens	247
3.	Bewertung: Die Unternehmerfamilie ist die konfliktverursachende, manche Organisationsstrukturen sind eine konfliktfördernde Kraft	249
IV.	Zusammenfassung: Interessen, Konflikte und Konfliktvermeidung im Familienunternehmen	250
1.	Die Interessensituation im Familienunternehmen	250

2.	Die Analyse der typischen Konflikte im Familienunternehmen	250
3.	Family-Business-Governance als Konfliktvermeidungsstrategie	251
C.	Konflikte in personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	253
I.	Die Strukturverwandtschaft der Forschungsbereiche zu Familienunternehmen, personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	254
1.	Personalistische Gesellschaften im Vergleich zu Familienunternehmen	257
2.	Geschlossene Kapitalgesellschaften im Vergleich zu Familienunternehmen	259
3.	Fazit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Familienunternehmen, personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	261
II.	Konfliktforschung zu personalistischen Gesellschaften	263
1.	Ursachen von Konflikten in personalistischen Gesellschaften	263
2.	Bewertung und Übertragbarkeit auf Familienunternehmen	264
a)	Das wirtschaftliche Austauschverhältnis zwischen den Familiengesellschaftern	264
b)	Die enttäuschte Gegenleistungserwartung als Ursprung wirtschaftlich motivierter Konflikte	265
III.	Konfliktforschung zu geschlossenen Kapitalgesellschaften	267
1.	Grundproblematik	268
2.	Opportunistische Handlungsstrategien in geschlossenen Kapitalgesellschaften	269
a)	Schädigungsstrategien eines Mehrheitsgesellschaftler-Geschäftsführers	270
aa)	Die wirtschaftliche Ausbeutung des Minderheitsgesellschaftlers	271
bb)	Verringerung des Einflusses des Minderheitsgesellschaftlers	272
b)	Handlungsmöglichkeiten einer opportunistisch agierenden Gesellschafterminderheit	273
c)	Pattsituationen	274
3.	Folgen und Vermeidungsstrategien	275
4.	Bewertung, Übertragbarkeit auf Familienunternehmen und Interpretation der Ergebnisse	277

a)	Die strukturelle Vergleichbarkeit von Familienunternehmen und geschlossenen Kapitalgesellschaften	279
aa)	Gefährdungspotentiale je nach Größe und Organisationsstruktur des Gesellschafterkreises	280
bb)	Gefährdungspotentiale je nach der gesellschaftsrechtlichen Organisationsstruktur	281
(1)	Strukturelles Gefährdungspotential in Personengesellschaften	281
(2)	Konzernierung und gesellschaftsrechtliche Verbindung von Kapital- und Personengesellschaft	284
cc)	Ergebnis: Differenzierte Betrachtung notwendig	285
b)	Interpretation der Ausführungen in Bezug auf die kurative Konfliktforschung	285
aa)	Bestimmung der Erfolgsaussichten einer verhandlungsbasierten Konfliktlösung	286
bb)	Nutzen für die Analyse eines Konfliktgeschehens	287
cc)	Sachliche Ausweitung des Konfliktgeschehens durch eine Konfliktaustragung mit rechtlichen Mitteln	288
D.	Schlussbetrachtung: Konflikte in Familienunternehmen, personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	288
I.	Die Vergleichbarkeit der Interessenstruktur im Konfliktfall	289
II.	Die Entstehung von Konflikten in Familienunternehmen	291
III.	Der typische Konfliktverlauf: Ebenen der Konfliktaustragung	293
Teil 3:	Die Konfliktlösung durch Konfliktmanagement in Familienunternehmen	297
A.	Instrumente zur Konfliktlösung in Familienunternehmen	297
I.	Das Konsensprinzip als vorzugswürdige Konfliktlösungsdynamik in Familienunternehmen	298
1.	Die Vorzüge konsensualer Konfliktlösungen	298
2.	Einsatzmöglichkeiten konsensorientierter Konfliktlösungsverfahren in Familienunternehmen	301

II.	Auswirkungen und Nutzen bestehender Governance-Strukturen bei der Konfliktlösung	303
1.	Organisationsinterne Konfliktlösungsmechanismen	304
2.	Rahmenbedingungen organisationsinterner Konfliktlösungsmechanismen	306
a)	Einsatz- und Gestaltungsgrenzen	306
b)	Weitere Risiken: Eigeninteresse, Vertrauensverlust, Kompetenzmangel, Personenorientierung	308
c)	Lösungsstrategie: Trennung der Sphären Familie und Unternehmen	310
III.	Konfliktlösung durch Gerichtsentscheid	311
1.	Die Defizite der staatlichen Gerichtsbarkeit als Konfliktlösungsinstrument für Konflikte in Familienunternehmen	312
a)	Ungeeignetheit der Strukturmerkmale des Zivilprozesses	312
b)	Defizite der konsensualen Elemente des Zivilprozesses	314
2.	Fazit: Vorzug der Schiedsgerichtsbarkeit und Ungeeignetheit von Gerichtssimulationen	315
IV.	Zusammenfassung: Instrumente des Konfliktmanagements in Familienunternehmen	316
B.	Die Auswahl des geeigneten Streitbeilegungsinstruments	317
I.	Auswahlkriterien	317
II.	Auswahlverfahren	318
1.	Nachteile statisch-systematischer Auswahlmethoden	318
2.	Antizipierte Verfahrenswahl	319
a)	Verfahrenswahl nach dem Lebenssachverhalt	320
b)	Verfahrenswahl nach dem Konfliktverhalten	321
c)	Kritik: Komplexität und Behinderung der gesellschaftlichen Entscheidungsfindung	322
3.	Einsatz eines Konfliktmanagers	323
III.	Fazit: Vorzug des integrierten Konfliktmanagermodells	324
C.	Die Institutionalisierung einer Konfliktmanagementstrategie für Familienunternehmen	325
I.	Die gesetzliche Institutionalisierung - ein Multi-Door-Courthouse für Familienunternehmen?	326
1.	Schwierigkeiten der normativen Erfassung der Konflikte in Familienunternehmen	327
2.	Restriktionen einer staatlichen gelenkten Konfliktlösung	330

3.	Fazit: Konfliktlösung durch Konfliktmanagement ist eine Gestaltungsaufgabe der Gesellschafter	331
II.	Herausforderungen einer selbstverantworteten Institutionalisierung	331
1.	Typische Regelungsziele einer Konfliktmanagementstrategie für Familienunternehmen	332
2.	Rechtstechnische Ausgestaltung	333
a)	Regelungsebenen im Familienunternehmen	334
b)	Zuordnung der Regelungsziele zu den Regelungsebenen	335
aa)	Personale Reichweite: Konfliktmanagementklausel oder Konfliktmanagementabrede?	335
bb)	Funktionale Zuordnung: Die Familienverfassung	336
3.	Kautelarjuristischer Regelungsbedarf	338
a)	Sicherstellung der dilatorischen Wirkung der Konfliktmanagementvereinbarung	339
aa)	Die Notwendigkeit der eindeutigen Anordnung der dilatorischen Wirkung	339
bb)	Vorkehrungen zur Vermeidung des Ablaufs von Ausschlussfristen	341
b)	Der Schutz vor dem Eintritt der Verjährung	343
c)	Sonstige Vorkehrungen	343
d)	Fazit: Hoher Gestaltungsaufwand erforderlich – Rechtsverbindlichkeit fördert Regelakzeptanz	344
III.	Institutionalisierung durch Corporate Pledges	346
D.	Schlussbetrachtung: Rahmenbedingungen einer Konfliktmanagementstrategie im Familienunternehmen	348
I.	Zu den Instrumenten der Konfliktlösung für Familienunternehmen	348
II.	Die Auswahl des Konfliktlösungsinstruments in Familienunternehmen	349
III.	Herausforderungen der Institutionalisierung einer Konfliktmanagementordnung für Familienunternehmen	350
IV.	Fazit: Konfliktmanagement als Gestaltungsaufgabe der Familienunternehmen	352
	Thesenartige Zusammenfassung	355
Teil 1:	Konfliktlösung durch Konfliktmanagement	355
Teil 2:	Der Konflikt im Familienunternehmen	359

Teil 3: Die Konfliktlösung durch Konfliktmanagement in Familienunternehmen	362
Literaturverzeichnis	365
Stichwortverzeichnis	403

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ableitungen aus dem Phasenmodell der Konflikteskalation	52
Abb. 2:	Verfahrensdynamische Skala der ADR-Instrumente	83
Abb. 3:	Systematischer Gesamtüberblick über die Instrumente des externen Konfliktmanagements	121
Abb. 4:	Matrix der Auswahlkriterien	133
Abb. 5:	Strategien zur rationalen Auswahl eines Konfliktlösungsinstrumentes	145
Abb. 6:	Möglichkeiten der Institutionalisierung	183
Abb. 7:	Drei-Kreis-Modell: Komplexität der Sozialstruktur eines Familienunternehmens	219
Abb. 8:	Gegenüberstellung der Begriffe Familienunternehmen, personalistische Gesellschaft und geschlossene Kapitalgesellschaft	262
Abb. 9:	Vergleichende Betrachtung der Interessen- und Organisationsstruktur von Familienunternehmen, personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften	291
Abb. 10:	Ebenen der Konfliktaustragung in Familienunternehmen	294

Einleitung

A. Einführung und Relevanz

Familienunternehmen haben eine überragende Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Über 90 Prozent aller in Deutschland privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen sind Familienunternehmen.¹ Sie beschäftigen mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer und erzielen nahezu die Hälfte des Gesamtumsatzes der Privatwirtschaft.² Familienunternehmen werden daher zu Recht als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet.³ Selbst vom Sturm der Finanz- und Wirtschaftskrise zeigten sie sich unbeeindruckt, da die meisten Familienunternehmen die Krise weitgehend unbeschadet überstehen konnten.⁴

Tatsächlich sind es weniger externe Faktoren, die diese tragende Säule der deutschen Wirtschaft gefährden. Familienunternehmen scheitern viel häufiger an internen Auseinandersetzungen als an ökonomischen Krisen.⁵ Der persönliche Konflikt in der Unternehmerfamilie ist der größte Wertvernichter,⁶ was sich praktisch durch eine Vielzahl langwieriger und öffentlich ausgetragener Fallbeispiele belegen lässt.⁷ Allein mit der Konzentration auf

-
- 1 *Stiftung Familienunternehmen*, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 2014, S. 1
 - 2 *Stiftung Familienunternehmen*, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 2014, S. 1.
 - 3 So etwa *PWC*, Die Zukunft von Familienunternehmen - der Kern der Wirtschaft, 2012, Vorwort; *Institut für Mittelstandsforschung Bonn*, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 2007, S. 1; *Möschel*, ZRP 2011, 116, 117; von *Oertzen/Reich*, DStR 2017, 1118; *Uffmann*, ZIP 2015, 2441.
 - 4 *Ulmer*, ZIP 2010, 549; *Uffmann*, ZIP 2015, 2441. Zu den Gründen, warum Familienunternehmen eine vergleichsweise hohe Vitalität aufweisen schon *Kormann*, in: Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer, Familienunternehmen, 2. Aufl. 2012, S. 11, Rn. 28 ff.
 - 5 *Baus*, Die Familienstrategie, 4. Aufl. 2013, S. 16; *Adenauer*, in: FS Binz, 2014, S. 12; *Müller*, in: FS Binz, 2014, S. 494; *Erker*, DStR 2014, 105; *Kormann*, Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie, 2011, S. 391.
 - 6 *Hennerkes/Kirchdörfer*, Die Familie und ihr Unternehmen, 2. Aufl. 2015, S. 62; ähnlich *Freudenberg*, in: FS Binz, 2014, S. 217: »Uneinigkeit ist die größte Bedrohung für Familiengesellschaften [...]«.
 - 7 Vgl. beispielhaft einige aussagekräftige Schlagzeilen aus der Tagespresse: *Grossarth*, »Westfälischer Friede bei Tönnies – Der größte Schlachtkonzern

die Etablierung konfliktvermeidender Strukturen lässt sich diese Problematik allerdings nicht entschärfen. Es liegt in der Natur der Menschen, dass es in jeder sozialen Gruppe über die Zeit zu Spannungen und Auseinandersetzungen kommen kann.⁸ Und gerade die Verknüpfung der Lebensbereiche Unternehmen und Familie macht das Familienunternehmen zu einem besonderen Schauplatz von einer Vielzahl unterschiedlicher Konflikte über Geld, Macht und Liebe.⁹

Für sich genommen sind solche Auseinandersetzungen weder »gut« noch »schlecht« – ihre Bedeutung ist ambivalent. Einerseits können Konflikte nützlich sein, sofern die unterschiedlichen Meinungen konstruktiv ausgeglichen werden und am Ende ein Erkenntnisgewinn steht.¹⁰ Andererseits besitzen sie auch eine destruktive Kraft, wenn die Fronten verhärten, die Parteien »kampftätig« gegenüberstehen und die vorhandenen Ressourcen mehr und mehr zur Konfliktaustragung eingesetzt werden.¹¹ Familienunterneh-

Europas wird neu geordnet. Die Brüder Tönnies versöhnen sich, Clemens' Sohn Maximilian steigt ein. Es ist ein Frieden im Pulverfass«, FAZ vom 22.4.2017, S. 27; »Immer noch keine Versöhnung der Tönnies-Familien«, FAZ vom 25.10.2016, S. 20; »Tönnies verliert gegen Tönnies – Abberufung des Geschäftsführers war nicht rechtens«, FAZ vom 26.7.2016, S. 20; »Robert Tönnies scheitert mit Klage – Doch der Machtkampf in dem Fleischkonzern geht weiter«, FAZ vom 7.3.2015, S. 28; »Oetker droht neuer Familienzwist – Streit um die Führung könnte wieder aufflammen«, FAZ vom 14.7.2017, S. 25; »Brüchiger Burgfrieden im Hause Oetker – Ein Nachfolger für die Konzernspitze ist gefunden, doch der interne Streit geht weiter«, FAZ vom 14.12.2016, S. 22; »Der umstrittene Kandidat – Im Konflikt um die Führung des Oetker-Konzerns rückt ein neuer Anwärter in den Fokus«, FAZ vom 12.11.2016, S. 26; »Oetker gesteht Familienzwist ein – Der Geschwisterstreit habe keinen Einfluss auf das operative Geschäft, beteuert Richard Oetker«, FAZ vom 9.4.2014, S. 16; »Die Wöhr-Gläubiger leiden unter einem Familienstreit«, FAZ vom 20.10.2016, S. 19; *Nestler*, »Kain und Abel in Köln – Um die beliebte Gaffel-Brauerei zu retten, könnte ein Richter einen Bruder aus der Geschäftsführung werfen«, FAZ vom 18.12.2013, S. 14.

8 *Trenczek*, DS 2009, 66; *Kormann*, Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie, 2011, S. 395 f.; *Kellermanns/von Schlippe*, in: May/Rieder, Familienunternehmen heute, 2010, S. 102; *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 293.

9 *Holler*, in: MünchHdB GesR VII, 5. Aufl. 2016, § 75, Rn. 11; *Koerberle-Schmid/Witt/Fahrion*, in: Koerberle-Schmid/Fahrion/Witt, Family Business Governance, 2. Aufl. 2012, S. 41.

10 *Luhmann*, Ausdifferenzierung des Rechts, 1981, S. 111; *Raiser*, in: FS Schneider, 2011, S. 1001; *Glasl*, in: Trenczek/Berning/Lenz, Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 69, Rn. 6; *Duve/Eidenmüller/Hacke*, Mediation in der Wirtschaft, 2. Aufl. 2011, S. 11.

11 *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 296.

men sollten aus diesem Grund nach Strategien zu einer sachgerechten, selbstverantworteten und nachhaltigen Konfliktlösung suchen - andernfalls sehen sie sich im Konfliktfall einer bedrohlichen Abwärtsspirale ausgesetzt, die letztlich das gesamte Unternehmen gefährden kann.¹² Familienunternehmen benötigen daher ein professionelles Konfliktmanagement.

Doch was genau beschreibt dieser schillernde Begriff? Ein wirksames Konfliktmanagement soll die Handlungen der Akteure im Streitgeschehen so lenken, dass die Austragung des Konfliktes weniger destruktiv ausfällt.¹³ Im Bereich der Rechtswissenschaften wird dies als Auftrag interpretiert, dass ein Konflikt nicht automatisch der staatlichen Gerichtsbarkeit anvertraut werden soll, sondern einem *geeigneten* Streitbeilegungsmechanismus zuzuführen ist, der im Einzelfall die sachgerechte und nachhaltige Lösung der Streitigkeit verspricht.¹⁴ Diese Aufgabenstellung erfordert nicht nur die umfangreiche Kenntnis der verschiedenen Arten der Streitbeilegungsinstrumente, sondern überdies eine systematische Auswahlmethode, die den optimalen Einsatz der Konfliktlösungsinstrumente sicherstellt. Konfliktmanagement ist damit kein selbstständiges Konfliktlösungsinstrument, sondern eine übergreifende Strategie zur zielgerichteten Anwendung aller Streitbeilegungsverfahren.

In der Praxis wird von den Möglichkeiten einer Konfliktlösung durch Konfliktmanagement jedoch nur zögerlich Gebrauch gemacht. Erst knapp die Hälfte der in Deutschland angesiedelten Familienunternehmen verfügen über ein institutionalisiertes Konfliktmanagement, wobei vor allem auf familieninterne Wege der Konfliktlösung wie eine Verhandlung zwischen den Konfliktparteien oder die Einschaltung eines Familienrates zurückgegriffen wird. Bei der Inanspruchnahme externer Mediatoren zeigten sich die Familienunternehmen hingegen eher zurückhaltend.¹⁵ Es wundert daher nicht, dass sich die wissenschaftliche Literatur zunehmend der Frage wid-

12 *Großmann*, Konflikte und Krisen in Familienunternehmen, 2014, S. 139.

13 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 22.

14 *Fritz/Schroeder*, NJW 2014, 1910, 1913; *Frohmayer/Klein-Wiele*, FuS Sonderheft 2014, 56.

15 Vgl. zu alledem *PWC*, Fels in der Brandung?, 2011, S. 22; vgl. auch *Greger*: »Für das Konfliktmanagement familiengeführter und mittelständischer Unternehmen müssen keine besonderen Instrumente entwickelt werden; entscheidend ist vielmehr, das vorhandene Instrumentarium, bei ausreichender Expertise auch mit Mut zur Anpassung an den Kontext, zum Einsatz zu bringen.« *Greger*, ZKM 2014, 169, 170.

met, welche Möglichkeiten sich durch eine alternative Streitbeilegung im Familienunternehmen bieten.¹⁶

B. Ziel, Aufbau und Gegenstand der Untersuchung

Der Grund, warum die zahlreichen Methoden der alternativen Streitbeilegung häufig keine Anwendung finden, ist, dass die Akteure deren Existenz und Nutzen für die Konfliktlösung oft nicht kennen.¹⁷ Diese Untersuchung möchte daher die verschiedenen Formen der Streitbeilegung und ihren Beitrag für eine sachgerechte Konfliktlösung im Familienunternehmen sichtbar zu machen. Hierzu sollen die verschiedenen Bereiche »Streitbeilegung durch Konfliktmanagement« und »Konfliktforschung im Familienunternehmen« umfassend aufgearbeitet und miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Es soll aufgezeigt werden, dass sich die Ergebnisse der beiden Bereiche wechselseitig stützen: Der Streit im Familienunternehmen ist ein Musterbeispiel für die Vorzüge einer Konfliktlösung mithilfe einer Konfliktmanagementmethode. Gleichzeitig ist das Konfliktmanagement für Familienunternehmen ein nützliches Hilfsmittel, um den praktischen Gefahren eines Konfliktes in der Unternehmerfamilie angemessen begegnen zu können. Um dies zu belegen, werden die tatsächlichen und rechtlichen Möglichkeiten eines systematisierten Einsatzes aller Streitbeilegungsmethoden im Familienunternehmen diskutiert.

Beide Bereiche erfordern eine Auseinandersetzung mit einigen Grundsatzzfragen. Die Diskussion um eine Konfliktlösung durch Konfliktmanagement steht noch am Anfang, bislang finden sich vornehmlich Abhandlungen über die isolierte Anwendung einzelner ADR-Verfahren.¹⁸ Bereits die sich hieraus ergebenden Rechtsfragen bedeuten für den Juristen oftmals Neuland,¹⁹ womit die Konzeption eines verfahrenübergreifenden Rechtsrahmens erst recht eine Herausforderung darstellt. Aufgrund der praxisorientierten Fragestellung ist allerdings eine Diskussion der sich in diesem Zu-

16 Jüngst etwa *Habbe/Gieseler*, NZG 2016, 1010 ff.; *Jansen/Beyerlein*, BB 2012, 733 ff.

17 *PWC/EUV*, Commercial Dispute Resolution, 2005, S. 13 f.

18 Etwa *Breidenbach*, Mediation, 1995; *Risse*, Wirtschaftsmediation, 2003; *Hacke*, Der ADR-Vertrag, 2001; *Englert/Franke/Grieger*, Streitlösung ohne Gericht, 2006; *Engel*, Collaborative Law, 2010; *Laugwitz*, Einvernehmliche Streitbeilegung internationaler Wirtschaftsstreitigkeiten unter den ADR-Regeln der Internationalen Handelskammer (ICC), 2016; ausführlicher zur Frage der Verfahrensauswahl hingegen *Arntz*, Eskalationsklauseln, 2013.

19 Ausdrücklich *Risse*, Wirtschaftsmediation, 2003, S. 91, Rn. 7.

sammenhang ergebenen Problemstellungen erforderlich. Gleichzeitig muss eine weitreichende und systematische Übersicht über die verschiedenen Spielarten der Konfliktlösungsverfahren gefunden werden, die als Grundlage für die Verfahrenswahl im Einzelfall herangezogen werden kann. Die Familienunternehmen rücken ebenfalls erst langsam in den Fokus rechtswissenschaftlicher Forschung. Nach wie vor sind erhebliche begriffliche Unsicherheiten zu beobachten, die eine Vermengung der Familienunternehmen mit den Forschungsbereichen zu den personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften zur Folge hat. Diese terminologische Unschärfe bedarf einer grundsätzlichen Klärung, bevor präzise Aussagen zur Interessenstruktur im Familienunternehmen getroffen werden können.

Angesichts der noch zu beantwortenden Grundsatzfragen und der thematischen Breite der Untersuchung erfolgt die Darstellung in drei zentralen Blöcken. Zunächst werden die Fragestellungen um die Konzeption und die Institutionalisierung einer methodenoffenen Konfliktmanagementstrategie und die hierzu erforderlichen konflikttheoretischen Grundlagen beleuchtet. Im Anschluss findet eine Untersuchung der Ursachen, der Entwicklung und der Interessensituation beim Konflikt im Familienunternehmen statt, wofür das Augenmerk auch auf eine präzise begriffliche und inhaltliche Abgrenzung zu den personalistischen Gesellschaften und geschlossenen Kapitalgesellschaften gelegt wird. Die Arbeit endet mit der Zusammenführung aller Erkenntnisse, die als Rahmen für die Konzeption einer Konfliktmanagementstrategie in Familienunternehmen herangezogen werden kann. Durch diese Darstellung entfalten die unterschiedlichen thematischen Abschnitte – Konfliktlösung durch Konfliktmanagement, Konflikte in Familienunternehmen, Konfliktmanagement in Familienunternehmen - auch isoliert voneinander eine Aussagekraft.

Die Ausführungen stützen sich dabei auf verschiedene Forschungsströmungen. Der Ursprung der Diskussion um den systematisierten Einsatz alternativer Streitbeilegungsmethoden ist in den USA zu suchen, insbesondere im sog. »ADR-Movement«. Bedeutende Pionierarbeit haben in diesem Zusammenhang *Ury/Brett/Goldberg* mit ihrem Grundlagenwerk »Getting Disputes resolved« geleistet. Mittlerweile ist diese Bewegung auch in Deutschland angekommen. Anders als andere Untersuchungen²⁰ wird der rechtsvergleichende Ansatz an dieser Stelle nicht weiterverfolgt, weshalb

20 Eher rechtsvergleichend sind etwa die Werke von *Arntz*, *Eskalationsklauseln*, 2013; *Schoen*, *Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen*, 2003; *Breidenbach*, *Mediation*, 1995; ebenso *Gottwald/Strempel*, *Streitschlichtung*, 1995.

auch die internationalen Quellen mit Ausnahme einiger weniger grundlegender Werke unbeachtet bleiben. Häufig erfolgt die Analyse der Wirksamkeit und der tatsächlichen Einsatzgrenzen alternativer Streitbeilegungsmethoden interdisziplinär durch die Rechtswissenschaft, Psychologie und Betriebswirtschaft. Einige bedeutende Grundlagenwerke dieser Forschungsrichtungen müssen daher in die Betrachtung einbezogen werden.²¹ Darüber hinaus wird auch die nationale, rechtswissenschaftliche Diskussion um alternative Streitbeilegung berücksichtigt, die ihre Wurzel häufig in der rechtssoziologischen Kritik am staatlichen Gerichtsprozess hat. Im Gegensatz zur rechtsvergleichend ausgerichteten Forschung besitzt die nationale Perspektive jedoch eher die Tendenz, einzelne Verfahren isoliert in den Blick zu nehmen und keine übergreifende Anwendungsstrategie schaffen zu wollen. Die Zusammenführung dieser verschiedenen Ansätze verspricht einen weitreichenden Erkenntnisgewinn.

Die Forschung zu den Familienunternehmen wurde bislang maßgeblich von den Betriebswissenschaften, der Soziologie und der Psychologie vorangetrieben. Zur Erarbeitung der typischen Interessenstruktur beim Konflikt im Familienunternehmen muss an dieser Stelle der interdisziplinäre Brückenschlag gewagt werden. Einbezogen werden wesentliche internationale Forschungen, die eine Vorbildfunktion für die nationale Konfliktforschung im Bereich Familienunternehmen besitzen. Die Darstellung der Problemkreise geschlossener Kapitalgesellschaften beschränkt sich allerdings auf die nationale Perspektive. Die hier vorgenommene Untersuchung beabsichtigt keine Optimierung gesellschaftsrechtlicher Strukturwertungen, weshalb Fragestellungen und Lösungsanregungen ausländischer Rechtsordnungen keinen Erkenntnisgewinn versprechen.

21 Grundlegend für die Psychologie etwa *Glasi*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, typisch sind auch interdisziplinär ausgerichtete Sammelwerke wie etwa *Trenczek/Berning/Lenz*, Mediation und Konfliktmanagement, 2013; *Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg*, Konfliktmanagement in der Wirtschaft, 2014.

Teil 1: Konfliktlösung durch Konfliktmanagement

Klassischerweise vollzieht sich ein Konfliktlösungsprozess in zwei Stufen: nach dem Scheitern von Verhandlungen wird unmittelbar eine gerichtliche Lösung gesucht.²² Ein gerichtliches Verfahren ist jedoch nicht immer ein zielführendes Mittel, da es nur einen Ausschnitt des Konfliktgeschehens nach rechtlichen Maßstäben bewertet und sich etwa zur persönlichen Beziehung der Konfliktparteien überhaupt nicht äußert.²³ Oftmals wirkt ein Zivilprozess sogar konfliktverstärkend, weil er durch seine kontradiktorische Organisation strukturell auf Streit ausgelegt ist.²⁴ In idealtypischer Betrachtung fehlt ein Mittelschritt, der die unwilligen Parteien eint, jedoch nicht über eine solch schädliche Dynamik wie das gerichtliche Verfahren verfügt. Das Paradigma der zweistufigen Konfliktlösung ist daher mit Blick auf die zahlreichen alternativen Streitbeilegungsmethoden, die insbesondere die Diskussion um die Verfahren der »Alternative Dispute Resolution« (ADR) hervorgebracht hat,²⁵ hin zu einem dreistufigen Konfliktlösungsmodell erweitert worden:²⁶ Nach dem erfolglosen Versuch einer parteiunmittelbaren *Verhandlung* soll zunächst ein *außergerichtliches Streitbeile-*

22 *Stubbe*, SchiedsVZ 2009, 321, 322; *Round Table - Mediation & Konfliktmanagement in der Deutschen Wirtschaft*, SchiedsVZ 2012, 254. Dies entspricht nach empirischer Untersuchung nach wie vor dem meistgewählten Weg in der Praxis, vgl. hierzu *PWC/EUV*, Commercial Dispute Resolution, 2005, S. 7, 9; *Aschenbrenner*, SchiedsVZ 2013, 144, 146.

23 Siehe ausführlich hierzu S. 97 ff.

24 So der ehemalige Präsident des Bundesgerichtshofs *Hirsch*, ZRP 2012, 189; 190. Ausführlich zur Kritik am staatlichen Gerichtsverfahren noch später, S. 92 ff.

25 *Unberath*, JZ 2010, 975. *Wolf* spricht diesbezüglich von einer »Konjunktur sondergleichen«, *Wolf*, NJW 2015, 1656. Der Auftakt einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den ADR-Verfahren ist die Habilitationsschrift *Breidenbach*, Mediation, 1995. Ausführlich zu diesem Themenkomplex noch sogleich, S. 59 ff.

26 *Braun*, SchiedsVZ 2013, 274, 275; *Stubbe*, SchiedsVZ 2006, 150, 151; *Stubbe*, SchiedsVZ 2009, 321; *Troja/Stubbe*, ZKM 2006, 121, 123; *Duве*, BB-Beilage 1998, Nr. 10, 9, 11. Das Paradigma des dreistufigen Konfliktlösungsmodells hat sich auch in der Gestaltungspraxis von Konfliktlösungsklauseln niedergeschlagen, vgl. hierzu *Sessler*, ZKM 2014, 161, 163; *Arntz*, Eskalationsklauseln, 2013, S. 58 f.

gungsverfahren bzw. ADR-Verfahren durchgeführt werden. Erst wenn dies ebenfalls scheitert, soll ein *gerichtliches Verfahren* eingeleitet werden.

Viel gewonnen ist mit dieser idealtypischen Betrachtung eines Konfliktlösungsprozesses jedoch nicht. Nicht jedes außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren löst automatisch das Versprechen ein, den Konflikt besser lösen zu können als ein Gerichtsprozess. Zudem hat die Betonung der verschiedenen Methoden der außergerichtlichen Streitbeilegung dazu geführt, dass der Rechtsanwender mittlerweile auf eine »verwirrende Vielfalt«²⁷ von Konfliktlösungsinstrumenten blickt, die im Einzelfall ein Gerichtsverfahren überflüssig machen sollen. Um all dieser Möglichkeiten Herr zu werden, muss die Suche nach einer systematischen Verfahrensauswahl stärker in den Mittelpunkt gerückt werden.²⁸ Im Schwerpunkt hat man sich diesem Anliegen jedoch erst in jüngerer Zeit unter dem Banner »Konfliktmanagement« gewidmet.²⁹

Konfliktmanagement meint einen systematisierten und institutionalisierten Umgang mit Konflikten, der mögliche Konfliktfelder antizipiert und auftretende Streitigkeiten aufgrund einer zuvor festgelegten Auswahlmethode den bekannten Instrumenten der Konfliktlösung zuweist.³⁰ Beim

27 *Stubbe*, SchiedsVZ 2006, 150, 155.

28 *Hagel*, ZKM 2014, 108; *Scherer*, SchiedsVZ 2010, 122; *Haafß*, in: Haft/Schlieffen, Handbuch Mediation, 3. Aufl. 2016, S. 189, Rn. 3; *Klowait/Gläßer*, in: Klowait/Gläßer, Mediationsgesetz, 2014, S. 55, Rn. 51. Ausdrücklich ebenfalls *DIS-Konfliktmanagementordnung 10 (KMO)*, Vorwort.

29 Noch im Jahre 2003 äußerte etwa *Schoen*, dass es in Deutschland zu keinem systematischen Einsatz alternativer Streitbeilegungsverfahren kommt, vgl. *Schoen*, Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen, 2003, S. 57; zuvor bereits *Breidenbach*, in: Breidenbach/Henssler, Mediation für Juristen, 1997, S. 2. Als Auftakt der breiten, wissenschaftlichen Erschließung des Themenbereichs lässt sich die Studienreihe zum Konfliktmanagement in Deutschland verstehen, die *PricewaterhouseCoopers (PWC)* und die *Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (EUV)* im Jahr 2005 initiierte, *PWC/EUV*, Commercial Dispute Resolution, 2005; zuletzt *PWC/EUV*, Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft - Entwicklungen eines Jahrzehnts, 2016; vgl. zur Entwicklung auch *Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg*, in: Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg, Konfliktmanagement in der Wirtschaft, 2014, S. 19 ff.

30 *Duve/Eidenmüller/Hacke*, Mediation in der Wirtschaft, 2. Aufl. 2011, S. 325 f.; *Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg*, in: Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg, Konfliktmanagement in der Wirtschaft, 2014, S. 15; *Greger/Steffek*, in: Greger/Unberath/Steffek, Recht der alternativen Konfliktlösung, 2. Aufl. 2016, Einl. A., Rn. 54; *Klowait/Gläßer*, in: Klowait/Gläßer, Mediationsgesetz, 2014, S. 55, Rn. 51; *PWC/EUV*, Konfliktmanagement als Instrument werteorientierter Unternehmensführung, 2013, S. 88; *Wendenburg*, ZKM 2013, 19, 20; *Braun*, SchiedsVZ 2013, 274, 278; *Fritz/Schroeder*, NJW 2014, 1910, 1913; *Frohnmayer/Klein-*

Konfliktmanagement handelt es sich somit um keine eigenständige Methode der Konfliktlösung, sondern um ein Verfahren, das der eigentlichen Konfliktbearbeitung vorgelagert ist. Das primäre Ziel des Konfliktmanagementprozesses ist die zutreffende Auswahl des Konfliktlösungsverfahrens. Die sachgerechte und nachhaltige Lösung des Konfliktes steht als übergeordnete Zielsetzung dahinter.

Der Prozess zur Konzeption einer Konfliktmanagementstrategie lässt sich in drei Schritte unterteilen, an deren Reihenfolge sich auch die nachfolgende Untersuchung orientiert: Zunächst sind mögliche Instrumente zu sichten, die zur Lösung eines Konfliktes infrage kommen. Anschließend ist eine systematische Grundlage zu finden, auf die sich die einzelfallbezogene Auswahlentscheidung stützen lässt. Und letztlich ist zu fragen, wie diese Auswahlmethode zu einer institutionalisierten Anwendung gebracht werden kann. Bevor diese Fragen eingehend beantwortet werden können, ist sich dem Ausgangspunkt all dieser Überlegungen zuzuwenden: Dem Konflikt.

A. Der Konflikt

Zu Beginn einer jeder Konfliktlösung steht die Frage, welcher Zustand überhaupt als Konflikt bezeichnet werden kann. Andernfalls bestünde weder ein Anlass für den Einsatz eines Konfliktlösungsinstrumentes noch gäbe es einen Kontrollmaßstab, um dessen Erfolg evaluieren zu können. Doch die Beschreibung dessen, welcher Zustand als Konflikt bezeichnet oder aufgefasst wird, gestaltet sich schwierig. Schon die etymologische Betrachtung des Begriffs liefert kein eindeutiges Ergebnis. Der lateinische Begriff *confligo* lässt sich transitiv mit »ich schlage zusammen«, »vereinige« bzw. »zusammenhalten« oder intransitiv mit »zusammenstoßen«, »aneinandergeraten« oder »kämpfen« übersetzen.³¹

Wiele, FuS Sonderheft 2014, 56; Stubbe, SchiedsVZ 2006, 150, 151; Troja/Stubbe, ZKM 2006, 121. Anders Schoen, der unter Konfliktmanagement auch Maßnahmen der Konfliktprävention fasst und das hier vorgestellte Vorgehen zur Konfliktlösung als einen Unterfall des Konfliktmanagements als sog. Claim-Management bezeichnet, Schoen, Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen, 2003, S. 165 ff., 179 ff.; ebenso Arntz, Eskalationsklauseln, 2013, S. 10.

31 Simon, Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, 3. Aufl. 2015, S. 11; Neuvians, Mediation in Familienunternehmen, 2011, S. 65.

Die Mehrdeutigkeit des Begriffes »Konflikt« setzt sich in den wissenschaftlichen Konfliktdefinitionen fort. Das Meinungsbild umfasst Auffassungen, die entweder eine schlichte Uneinigkeit als Konflikt bezeichnen bis hin zu Ansichten, die dezidierte Verhaltensmuster beschreiben, deren Vornahme erst einen Konflikt begründen.³² Der Grund für diese Fülle an unterschiedlichen Verständnissen des Begriffes »Konflikt« resultiert aus der Vielzahl von Aspekten, die einem Konfliktgeschehen zugrunde liegen können.³³ Dies führt dazu, dass je nachdem, welchem Aspekt sich die wissenschaftliche Abhandlung widmet, kontextual bedingt ein anderes Begriffsverständnis zugrunde gelegt wird.³⁴ Problematisch ist dabei nur, dass oftmals gar nicht hinreichend hinterfragt wird, welche Facette des Konfliktes eigentlich untersucht wird. In der Folge können sich unübersichtliche Diskussionen ergeben, die ihren Ursprung in der Verwendung abweichender Prämissen haben.³⁵

Die weitmögliche Klärung der Bedeutung des Begriffes »Konflikt« ist somit nicht nur angesichts der zu behandelnden Fragestellung unabdingbar, sondern sie ist auch bedeutsam für das Verständnis der Forschungsbereiche, die dieser Untersuchung zugrunde liegen. Um den verschiedenen Aspekten des Konfliktes gerecht zu werden, wird nicht nach einem feststehenden Begriff, sondern einer Systematik des Konfliktes gesucht, die die unterschiedlichen Aspekte miteinander in Zusammenhang setzt. Auf diese Weise werden die Querverbindungen der unterschiedlichen Facetten eines Konfliktgeschehens und den damit verbundenen unterschiedlichen Begriffsverständnissen sichtbar.

32 Umfassend zu den verschiedenen Verständnissen des Begriffes »Konflikt« *Glasl, Konfliktmanagement*, 11. Aufl. 2013, S. 14 ff; *Koschany-Rohbeck, Praxishandbuch Wirtschaftsmediation*, 2015, S. 37 ff.

33 *Rapport*, in: Bühl, *Konflikt und Konfliktstrategie*, 2. Aufl. 1973, S. 264; *Glasl, Konfliktmanagement*, 11. Aufl. 2013, S. 15; *Mielke/Siewers*, in: *Mielke/Pietsch/Abeltshauser, Mediation und interessengerechtes Verhandeln*, 2003, S. 1.

34 *Koschany-Rohbeck, Praxishandbuch Wirtschaftsmediation*, 2015, S. 37; *Glasl, Konfliktmanagement*, 11. Aufl. 2013, S. 53; *Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft*, 2. Aufl. 2011, S. 14.

35 Mit diesem Befund schon *Aubert*, in: Bühl, *Konflikt und Konfliktstrategie*, 2. Aufl. 1973, S. 179; hierzu auch *Glasl, Konfliktmanagement*, 11. Aufl. 2013, S. 53 f.

I. Die Systematik des Konfliktes

Für die vorliegende Fragestellung sind vor allem vier Aspekte des Konfliktes relevant: Die Erscheinungsformen, die Ursachen, der Inhalt und die dynamische Entwicklung eines Konfliktes.

1. Erscheinungsformen eines Konfliktes: Objektive und subjektive Konflikte

Nach *Röhl* lassen sich die Erscheinungsformen eines Konfliktes in ein objektives und ein subjektives Verständnis gliedern.³⁶ Ein objektiver Konflikt besteht dann, wenn die Sozial- und Interessenstruktur unvereinbare Verhaltensweisen vorzeichnen, ohne dass dies von den Parteien tatsächlich wahrgenommen werden muss.³⁷ Ein objektives Verständnis orientiert sich also nicht am Vorstellungsbild der Akteure, sondern allein an überindividuellen Elementen der Sozialstruktur wie beispielsweise unterschiedlicher Machtverhältnisse.³⁸ Ein typisches Beispiel ist der Principal-Agent-Konflikt.³⁹ Aufgrund der in dieser Konstellation bestehenden Sozialstruktur - das Auseinanderfallens von Eigentum und Management - ist der Manager in der Lage, die Mittel des Unternehmens auf Kosten des Eigentümers privatnützig einzusetzen.⁴⁰ Seine im Gegensatz zum Principal nur vorübergehende Tätigkeit im Unternehmen führt dazu, dass der Manager auch strukturell

36 *Röhl*, Rechtssoziologie, 1987, S. 452. Andere Autoren verwenden ähnliche Denkkategorien mit abweichenden Begrifflichkeiten. *Aubert* differenziert etwa in »Konfliktgrundlage« und »Konfliktzustand«, vgl. *Aubert*, in: Bühl, Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl. 1973, S. 179 f.; *Duve/Eidenmüller*, unterscheiden »Anlass« und »Verhalten«, vgl. *Duve/Eidenmüller/Hacke*, Mediation in der Wirtschaft, 2. Aufl. 2011, S. 15; *Kormann* nennt objektive Konflikte »strukturelle Ungleichheiten«, *Kormann*, Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie, 2011, S. 397.

37 *Röhl*, Rechtssoziologie, 1987, S. 452; *Aubert*, in: Bühl, Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl. 1973, S. 179; *Mielke/Siewers*, in: Mielke/Pietsch/Abeltshauer, Mediation und interessengerechtes Verhandeln, 2003, S. 3.

38 *Röhl*, Rechtssoziologie, 1987, S. 452.

39 Grundlegend *Berle/Means*, The Modern Corporation and Private Property, 1932.; *Jensen/Meckling*, Journal of Financial Economics 1976, 305 ff.; *Fama/Jensen*, Journal of Law and Economics 1983, 301 ff.

40 *Ebers/Gotsch*, in: Kieser/Ebers, Organisationstheorien, 7. Aufl. 2014, S. 207; *Richter/Furubotn*, Neue Institutionenökonomik, 4. Aufl. 2010, S. 173 f.; ausführlich *Jost*, in: Jost, Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, 2001, S. 23 ff.

bedingt ein Interesse daran hat, entgegen seinem Auftrag möglichst opportunistisch zu handeln.⁴¹ Die Sozialstruktur zeichnet damit schädliche Verhaltensweisen des Managers vor. Auch wenn der Manager seine Aufgaben gar nicht in opportunistischer Weise wahrnimmt, besteht dennoch ein objektiver Konflikt.

Ein subjektiver Konflikt setzt hingegen voraus, dass ein objektiv bestehender Interessengegensatz von mindestens einer Partei wahrgenommen und durch hierauf reagierende Handlungen ein destruktiver Konfliktprozess in Gang gesetzt wird.⁴² Ein subjektives Konfliktverständnis legt den Fokus somit nicht auf die Sozialstruktur, sondern auf das Verhalten der Akteure. Als Beispiel ist etwa ein gerichtliches Verfahren von einem subjektiven Konfliktverständnis geprägt, da es an den akuten Streit zwischen den Personen anknüpft und diesen dabei nach den Handlungen der Parteien bewertet.⁴³ Im Falle des Principal-Agent-Konfliktes würde ein Gericht lediglich über die Rechtmäßigkeit des Verhaltens des Managers entscheiden, und allenfalls mittelbar über die Rechtmäßigkeit der Unternehmensstruktur, sofern diese für die Beurteilung des Konfliktverhaltens maßgeblich wäre.

Aus der Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Konflikten lassen sich verschiedene Erkenntnisse ableiten. Zunächst leistet sie einen Mehrwert für die Analyse eines Konfliktgeschehens, da sie darauf hinweist, dass die vorgenommene Konflikt Handlung und die strukturell vorgezeichneten Handlungsoptionen getrennt voneinander beurteilt werden müssen. Allein die strukturelle Möglichkeit, eine für die andere Seite schädliche Handlung durchführen zu können, begründet noch nicht das Motiv zur Vornahme der Handlung. Insofern bewahrt die Unterscheidung zwischen einem objektiven und subjektiven Konflikt davor, vorschnell einen unmittelbaren Kausalzusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und dem Verhalten der Akteure herzustellen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass aufgrund der Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Konflikten die Art und Wirkweise der jeweiligen Konfliktbehandlungsmethode bestimmt werden kann. Werden in der Sozialstruktur begründete objektive Konflikte beseitigt, werden die damit vorgezeichneten subjektiven Konflikte im Vorfeld verhindert. Bei der Ausräumung von objektiven Konflikten handelt es

41 Ebers/Gotsch, in: Kieser/Ebers, *Organisationstheorien*, 7. Aufl. 2014, S. 209 f.; Erlei/Leschke/Sauerland, *Institutionenökonomik*, 3. Aufl. 2016, S. 71; ausführlich Jost, in: Jost, *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, 2001, S. 15 ff.

42 Röhl, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 452.

43 Röhl, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 515.

sich somit primär um Maßnahmen der präventiven Konfliktbehandlung.⁴⁴ Die Bewältigung subjektiver Konflikte fällt hingegen in den Bereich der kurativen, nachträglichen Konfliktbehandlung. Hierbei sind weitergehende Maßnahmen notwendig als bei der Konfliktprävention, da sich subjektive Konflikte nicht allein durch die bloße Neuordnung der zugrundeliegenden Sozialstruktur lösen lassen. Allerdings spielen bestehende objektive Konflikte bei der Lösung subjektiver Konflikte in mittelbarer Weise eine gewichtige Rolle, da sie die strukturelle Ausgangsposition des subjektiven Konfliktes beschreiben, das konkrete Konfliktverhalten damit bewertbar machen und darüber hinaus die Analyse von zukünftig konfliktträchtigen Ausgangslagen erlauben.⁴⁵ Und letztlich hilft diese Unterscheidung damit bei der Frage, von welchem Konfliktbegriff einzelne Bereiche der Konfliktforschung ausgehen. Präventive Konfliktforschung geht tendenziell von einem objektiven Konfliktverständnis aus, kurative von einem subjektiven.

2. Unterscheidung nach dem Entstehungsgrund

Die Differenzierung zwischen objektiven und subjektiven Konflikten erklärt jedoch nicht, wie Streitigkeiten im Einzelfall entstehen, da nicht jede Handlung, die aufgrund eines Unterschiedes in der Sozialstruktur vorgenommen wird, zwangsläufig zu einem subjektiven Konflikt führt. Einleuchtend wird dies wieder am Beispiel der Principal-Agent Problematik: Die Machtstruktur der Gesellschaft weist dem Geschäftsführer im Rahmen seiner Geschäftsführungsbefugnis weitreichendere Handlungsmöglichkeiten als den Gesellschaftern zu. Doch nicht jede Geschäftsführungsmaßnahme führt zwangsläufig zu einem Konflikt mit den Gesellschaftern, auch wenn sie letztlich Ausdruck der unterschiedlichen Machtverhältnisse in der Gesellschaft ist. Doch wann führt ein Verhalten zu einem Konflikt?

Am besten lässt sich dies anhand einer in der Rechtssoziologie geläufigen verhaltensbezogenen Konflikttheorie nach *Gessner*⁴⁶ erklären, die auf der *Luhmannschen* Theorie aufbaut, nach der die Gesellschaft und jedes

44 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 315 f.

45 *Röhl*, Rechtssoziologie, 1987, S. 452.

46 *Gessner*, Recht und Konflikt, 1976, S. 170 ff.; vgl. hierzu auch *Raiser*, in: FS Schneider, 2011, S. 1005 ff.; *Fabis*, Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen, 2007, S. 68 ff.; *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 300 f.

soziale Verhalten auf erlernten Verhaltenserwartungen basiere.⁴⁷ Verhält sich eine Partei nicht konform mit der Verhaltenserwartung, die die Gegenseite in der jeweiligen Situation zugrunde legt, kann die Enttäuschung der Verhaltenserwartung zu Konflikten führen.⁴⁸ *Montada* präzisiert diesen Gedanken, indem er von »Empörung« spricht, die er als Leitindikator für das Auftreten sozialer Konflikte ansieht.⁴⁹ Eine enttäuschte Verhaltenserwartung führt danach erst dann zum Konflikt, wenn dies die andere Seite »empört«. Im Unterschied zur bloßen Enttäuschung stellt sich die Empörung erst bei einer gewissen Bedeutung der konkreten Verhaltenserwartung und bei einer persönlichen Nähe zum Dritten ein.⁵⁰

Auf Grundlage der *Luhmannschen* Theorie differenziert *Gessner* je nach dem Entstehungsgrund der Verhaltenserwartung zwischen personenbezogenen, rollenbezogenen und normbezogenen Konflikten:⁵¹ Personenbezogene Verhaltenserwartungen entstehen wechselseitig durch eine unmittelbare, persönliche Interaktion zwischen zwei Personen, womit sie auch nur in diesem individuellen Verhältnis Wirkung entfalten.⁵² Abstrakter als solche konkret-individuellen Verhaltenserwartungen wirken Rollenerwartungen. Diese knüpfen an das Innehaben einer speziellen sozialen Position an, mit der ein Bündel komplexer aber abgrenzbarer Erwartungshaltungen verbunden wird.⁵³ Anders als personenbezogene Verhaltenserwartungen sind diese auf eine andere Person übertragbar, wenn diese die jeweilige Rolle einnimmt, da die Rollenerwartung eben nicht mit der individuellen Person, sondern mit der davon abstrakten Rolle verknüpft werden.⁵⁴ Den höchsten Abstrahierungsgrad haben normbezogene Verhaltenserwartungen. Diese

47 Hierzu *Luhmann*, Rechtssoziologie, 4. Aufl. 2008, S. 31 ff., 80 ff.

48 *Gessner*, Recht und Konflikt, 1976, S. 171.

49 *Montada*, in: *Trenczek/Berning/Lenz*, Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 136, Rn. 9 ff.; *Montada/Kals*, Mediation, 3. Aufl. 2013, S. 91 f.

50 *Montada*, in: *Trenczek/Berning/Lenz*, Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 136, Rn. 10 f.; *Montada/Kals*, Mediation, 3. Aufl. 2013, S. 91.

51 *Gessner*, Recht und Konflikt, 1976, S. 171. Vgl. auch *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 300; *Mielke/Siewers*, in: *Mielke/Pietsch/Abeltshäuser*, Mediation und interessengerechtes Verhandeln, 2003, S. 14 f.

52 *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 300; *Luhmann*, Rechtssoziologie, 4. Aufl. 2008, S. 85 f.; *Mielke/Siewers*, in: *Mielke/Pietsch/Abeltshäuser*, Mediation und interessengerechtes Verhandeln, 2003, S. 14; *Raiser*, in: *FS Schneider*, 2011, S. 1005.

53 *Luhmann*, Rechtssoziologie, 4. Aufl. 2008, S. 86 ff.; *Gessner*, Recht und Konflikt, 1976, S. 173.

54 *Luhmann*, Rechtssoziologie, 4. Aufl. 2008, S. 86 f.; *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 301.

ergeben sich aus einem gesellschaftlichen Konsens, rechtlichen Vorgaben oder aus ganz allgemein bestehenden Werten gesellschaftlichen Zusammenlebens und wirken gegenüber Jedermann.⁵⁵

In der Realität ist diese Klassifizierung in dieser idealtypischen Trennung jedoch nicht anzutreffen, es finden sich eher Mischformen zwischen den genannten Gruppierungen.⁵⁶ Beispielsweise baut ein Gesellschafter zu einem von ihm eingesetzten Geschäftsführer mitunter persönliche Verhaltenserwartungen auf, erwartet aber gleichsam aufgrund dessen Rolle als »Geschäftsführer« die Einhaltung objektiver Verhaltensstandards und letztlich auch, dass er sich konform mit der Rechtsordnung verhält. Ist der Geschäftsführer dem Gesellschafter hingegen persönlich unbekannt, etwa im Falle einer anonymen Publikumsgesellschaft, werden nur rollen- und normbezogene Verhaltenserwartungen aufgebaut.

Anhand der Analyse, welche Verhaltenserwartungen im Einzelfall aufgebaut worden sind, lässt sich individuell bestimmen, was Grundlage des Konfliktes geworden ist. Auf diese Weise kann abgeschätzt werden, ob ein Konfliktlösungsinstrument überhaupt zur Lösung des jeweiligen Konfliktes imstande ist. Ein Gerichtsurteil blendet etwa in aller Regel die persönlich aufgebauten Verhaltenserwartungen aus und nimmt nur zu den normbezogenen Verhaltenserwartungen Stellung. Sofern zwischen dem Gesellschafter und dem Geschäftsführer eine gute persönliche Beziehung bestand, bleibt der personenbezogene Konflikt daher im Regelfall auch nach einer Verurteilung des Geschäftsführers bestehen, da sich das Urteil nicht zum persönlichen Verhältnis äußert.⁵⁷

Zudem kann an der Frage, auf welche Weise die Verhaltenserwartungen aufgebaut wurden, die Komplexität des Konfliktes bestimmt werden. Die höchste Komplexität weisen Konflikte auf, deren Ursprung personenbezogene Verhaltenserwartungen sind, eine mittlere Komplexität besitzen Konflikte, die auf einer rollenbezogenen Verhaltenserwartungen fußen, während Konflikte, die aus der Enttäuschung normbezogener Verhaltenserwartungen resultieren, eine vergleichsweise geringe Komplexität haben.⁵⁸ Dies ist insofern relevant, als dass es in der Natur komplexer Konflikte liegt, dass

55 *Gessner*, Recht und Konflikt, 1976, S. 171 f.; *Luhmann*, Rechtssoziologie, 4. Aufl. 2008, S. 87 f.

56 *Raiser*, in: FS Schneider, 2011, S. 1005; *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 301.

57 Siehe ausführlich unten, S. 122 ff.

58 *Gessner*, Recht und Konflikt, 1976, S. 174; *Mielke/Siewers*, in: Mielke/Pietsch/Abeltshauser, Mediation und interessengerechtes Verhandeln, 2003, S. 14.

der Konflikt auf alle anderen Erwartungen der Sozialbeziehung ausgeweitet wird.⁵⁹ Mit der gefundenen Klassifizierung der Konfliktursachen lässt sich somit abschätzen, ob der Konflikt das Potential besitzt, das gesamte Verhältnis der Parteien zueinander infrage zu stellen.

3. Unterscheidung nach dem Konflikthalt

Während die Theorie zu den enttäuschten Verhaltenserwartungen beschreibt, wann ein Verhalten als Konflikt aufgefasst wird, schweigt sie zum eigentlichen Inhalt des Konfliktes. Um diesen näher klassifizieren zu können, muss auf diejenigen Konfliktypologien zurückgegriffen werden, die sich speziell am Konflikthalt orientieren. In der Regel haben diese Typologisierungen gemein, dass sie im Kern zwischen rational nachvollziehbaren und emotionalen Konflikten unterscheiden.⁶⁰

a) Rational nachvollziehbare Konflikte

Aubert unterscheidet im Falle rational nachvollziehbarer Konflikte zwischen Interessen- und Wertkonflikten.⁶¹ Dem Interessenkonflikt liegt zugrunde, dass die konfligierenden Parteien um dasselbe knappe Gut wett-

59 *Gessner*, Recht und Konflikt, 1976, S. 174 f.; *Raiser*, in: FS Schneider, 2011, S. 1005; *Mielke/Siewers*, in: Mielke/Pietsch/Abeltshauer, Mediation und interessengerechtes Verhandeln, 2003, S. 14; *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 300.

60 *Kormann*, Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie, 2011, S. 393; *Brommer*, Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise, 1994, S. 19; *Kreyenberg*, Handbuch Konflikt-Management, 2. Aufl. 2005, S. 56 ff. Überwiegend findet man eine feingliedrigere Kategorisierung, unterschieden wird etwa in Sach-, Wert- und Grundsatz-, Strategie-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte, *Duve/Eidenmüller/Hacke*, Mediation in der Wirtschaft, 2. Aufl. 2011, S. 16 ff.; *Koschany-Rohbeck*, Praxishandbuch Wirtschaftsmediation, 2015, S. 38 ff.; *Röhl* unterscheidet Interessen-, Wert-, Beziehungs- und traditionale Konflikte, vgl. *Röhl*, Rechtssoziologie, 1987, S. 468; *Proksch* in Sachverhalts-, Interessen-, Beziehungs- und Wertekonflikte, *Proksch*, Konfliktmanagement im Unternehmen, 2. Aufl. 2014, S. 5 f.

61 Grundlegend *Aubert*, in: Bühl, Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl. 1973, S. 180. Vgl. auch *Röhl*, Rechtssoziologie, 1987, S. 460 ff.; *Raiser*, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 299; *Fabis*, Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen, 2007, S. 67.

eifern.⁶² Das Interesse kann sich auf materielle Objekte beziehen, aber ebenso auf soziale Positionen, Einfluss, Macht oder Ansehen.⁶³ Ein Interessenkonflikt setzt paradoxerweise den Konsens der Parteien in Bezug auf die gemeinsame Wertschätzung des begehrten Objekts voraus.⁶⁴ Dies unterscheidet den Interessenkonflikt vom Wertkonflikt. In diesem Fall haben die Parteien eine Meinungsverschiedenheit aufgrund einer unterschiedlichen Bewertung von Tatsachen, Objekten, Normen oder Werten.⁶⁵

Beide Begrifflichkeiten beschreiben jeweils einen Idealtypus des Konflikts, der in der Realität gewöhnlich nicht in dieser Reinform auftritt.⁶⁶ Zumeist weisen Interessenkonflikte auch Wertungsfragen auf, oder der Konflikt gleitet von einer Konfliktart in die andere.⁶⁷ Im Prinzip ist die Sicht der Parteien in der Konfliktsituation entscheidend dafür, ob ein Interessen-, Wert- oder Mischkonflikt vorliegt.⁶⁸

Der zentrale Vorteil dieser Klassifizierung ist es, dass sie eine spieltheoretische Interpretation des Konfliktgeschehens erlaubt.⁶⁹ In der Regel lassen sich Interessenkonflikte als spieltheoretisches Verhandlungsspiel beschreiben. Hierbei können die Parteien den Konflikt durch einen Kompromiss lösen, indem sie ihre Forderungen wechselseitig reduzieren, bis eine Einigung erzielt wird.⁷⁰ Eine solche Kompromisslösung ist jedoch nicht in jeder Situ-

-
- 62 *Aubert*, in: Bühl, *Konflikt und Konfliktstrategie*, 2. Aufl. 1973, S. 180; *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 460 f.; *Raiser*, in: FS Schneider, 2011, S. 1004. Eine andere gängige Bezeichnung für den Interessenkonflikt ist »Verteilungskonflikt«, vgl. *Raiser*, *Grundlagen der Rechtssoziologie*, 6. Aufl. 2013, S. 299.
- 63 *Fabis*, *Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen*, 2007, S. 67; *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 460 f.
- 64 *Aubert*, in: Bühl, *Konflikt und Konfliktstrategie*, 2. Aufl. 1973, S. 182; *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 460.
- 65 *Aubert*, in: Bühl, *Konflikt und Konfliktstrategie*, 2. Aufl. 1973, S. 183; *Fabis*, *Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen*, 2007, S. 68; *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 461.
- 66 *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 468; *Mielke/Siewers*, in: *Mielke/Pietsch/Abeltshausen, Mediation und interessengerechtes Verhandeln*, 2003, S. 4.
- 67 *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 461; *Raiser*, *Grundlagen der Rechtssoziologie*, 6. Aufl. 2013, S. 300.
- 68 *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 463. Nach dem Befund von *Duve/Eidenmüller/Hacke* ist es typisch für Konflikte im Wirtschaftsleben, dass diese stets als Nullsummenspiel aufgefasst werden, vgl. *Duve/Eidenmüller/Hacke*, *Mediation in der Wirtschaft*, 2. Aufl. 2011, S. 49.
- 69 *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 460; *Mielke/Siewers*, in: *Mielke/Pietsch/Abeltshausen, Mediation und interessengerechtes Verhandeln*, 2003, S. 6.
- 70 *Aubert*, in: Bühl, *Konflikt und Konfliktstrategie*, 2. Aufl. 1973, S. 181; *Raiser*, *Grundlagen der Rechtssoziologie*, 6. Aufl. 2013, S. 299; *Röhl*, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 461.

ation möglich: Entweder weil eine Partei den Konflikt aufgrund einer überlegenen Machtposition einseitig für sich entscheiden kann oder der Gewinn des Einen zwangsläufig den Verlust des Anderen bedeuten würde.⁷¹ Im letzten Fall handelt es sich spieltheoretisch betrachtet um ein Nullsummenspiel.⁷² Anders als Interessenkonflikte haben Wertkonflikte prinzipiell den Charakter eines Nullsummenspiels, da ein Abrücken von der persönlichen Wertung stets einen »Verlust« bedeutet.⁷³ Im Falle eines Nullsummenspiels gibt es keinen Verhandlungsspielraum, weshalb eine Kompromisslösung nicht möglich ist. Zur Lösung des Konfliktes muss der Andere argumentativ überzeugt werden, andernfalls könnte der Widerspruch nur durch Zwang mithilfe einer situationsfremden Drohung oder durch die Einschaltung eines Dritten aufgelöst werden.⁷⁴

Allerdings eröffnet in manchen Fällen eine vorhersehbare Abfolge verschiedener Nullsummenspiele wieder den Raum für Verhandlungen, sofern die Parteien einen Grundkonsens in Form einer gemeinsamen Zielsetzung haben.⁷⁵ Typisch ist dies etwa bei Konflikten während einer laufenden Geschäftsbeziehung.⁷⁶ Hier treten in der Regel eine Vielzahl von »Entweder-oder« Entscheidungen auf, deren punktuelle Entscheidung als Verhandlungsargument für eine künftige Entscheidung herangezogen werden kann. Im Falle eines Fundamentalkonfliktes, bei dem die Positionen der Parteien unvereinbar gegenüberstehen, ist dies allerdings ausgeschlossen.⁷⁷

b) Emotionale Konflikte

Einen Gegenpol zu den rational nachvollziehbaren Konflikten bilden die emotionalen Konflikte,⁷⁸ deren Inhalt und Verlauf nicht mehr auf rational bestimmbare Zielsetzungen oder Wertvorstellungen zurückgeführt werden

71 Röhl, Rechtssoziologie, 1987, S. 461; Aubert, in: Bühl, Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl. 1973, S. 186.

72 Röhl, Rechtssoziologie, 1987, S. 456.

73 Röhl, Rechtssoziologie, 1987, S. 463.

74 Röhl, Rechtssoziologie, 1987, S. 456, 461 f.; Raiser, Grundlagen der Rechtssoziologie, 6. Aufl. 2013, S. 299; Aubert, in: Bühl, Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl. 1973, S. 183 f.

75 Hager, Konflikt und Konsens, 2001, S. 61.

76 Röhl, Rechtssoziologie, 1987, S. 462.

77 Hager, Konflikt und Konsens, 2001, S. 61.

78 Ein anderer Begriff wäre Beziehungskonflikt, vgl. Duve/Eidenmüller/Hacke, Mediation in der Wirtschaft, 2. Aufl. 2011, S. 22; Proksch, Konfliktmanagement im Unternehmen, 2. Aufl. 2014, S. 6.

kann.⁷⁹ Sobald auch abseits der konkreten Sachfragen Störungen im Verhältnis der Personen festgestellt werden können, liegt regelmäßig ein solcher emotionaler Konflikt vor.⁸⁰ Unterscheiden lassen sich hierbei traditionales Konfliktverhalten und situativ, gefühlsgetriebenes Verhalten.

Traditionales Konfliktverhalten beruht auf erlernten Verhaltensweisen bzw. eingelebten Gewohnheiten.⁸¹ Die Akteure hinterfragen ihr eigenes Verhalten nicht, weil sie »es schon immer so getan haben« und sie sich häufig in einer persönlichen Weise damit identifizieren. Beispiele für traditionales erlerntes Konfliktverhalten wäre eine ererbte Feindschaft zwischen Familien oder Anhängern verschiedener Fußballclubs.⁸² Oftmals ist allerdings die Abgrenzung zwischen traditionalem Konfliktverhalten und einem Wertkonflikt schwierig, da sich Werte als rational wahrgenommene Handlungsprinzipien häufig ebenfalls aus traditionellen Verhaltensweisen ableiten.⁸³

Daneben können auch erlebte Gefühle handlungsleitende Motive im Konfliktfall sein. Das Selbstwertempfinden des Menschen nimmt dabei eine zentrale Rolle ein, da dessen Bedrohung mit hoher Wahrscheinlichkeit negative emotionale Reaktionen auslöst.⁸⁴ Eine solche Bedrohung kann sich in jeder menschlichen Kommunikation ergeben, da jede Mitteilung auch einen Beziehungsaspekt besitzt,⁸⁵ der wiederum Einfluss auf das empfundene Selbstwertgefühl haben kann.⁸⁶ Auf diese Weise kann auch eine Kommunikation über Sachthemen zu heftigen Reaktionen führen, weil der Austausch hierüber »durch die Blume« als Angriff auf die eigene Person gewertet wird. Die Analyse der Betroffenheit des Selbstwertgefühls des Ein-

79 Mielke/Siewers, in: Mielke/Pietsch/Abeltshauer, *Mediation und interessengerechtes Verhandeln*, 2003, S. 10.

80 Duve/Eidenmüller/Hacke, *Mediation in der Wirtschaft*, 2. Aufl. 2011, S. 22.

81 Röhl, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 465; Mielke/Siewers, in: Mielke/Pietsch/Abeltshauer, *Mediation und interessengerechtes Verhandeln*, 2003, S. 10; Breidenbach, *Mediation*, 1995, S. 61 ff.

82 Röhl, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 465.

83 Röhl, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 465; Mielke/Siewers, in: Mielke/Pietsch/Abeltshauer, *Mediation und interessengerechtes Verhandeln*, 2003, S. 10.

84 Röhl, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 467; Kormann, *Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie*, 2011, S. 396; Breidenbach, *Mediation*, 1995, S. 58 ff.; Kellermanns/von Schlippe, in: May/Rieder, *Familienunternehmen heute*, 2010, S. 103.

85 Watzlawick/Beavin/Jackson, *Menschliche Kommunikation*, 12. Aufl. 2011, S. 61 ff.; Duve/Eidenmüller/Hacke, *Mediation in der Wirtschaft*, 2. Aufl. 2011, S. 52.

86 Röhl, *Rechtssoziologie*, 1987, S. 467; Mielke/Siewers, in: Mielke/Pietsch/Abeltshauer, *Mediation und interessengerechtes Verhandeln*, 2003, S. 13.

zelen führt dann zu dem paradoxen Ergebnis, dass irrationales Verhalten erklärbar werden kann.⁸⁷

4. Typologie nach dem Konfliktverlauf: Eskalationsdynamik von Konflikten

Neben der Identifikation von Konfliktursache und -inhalt muss für die Analyse eines Konfliktes auch dessen Verlauf beachtet werden. Nach einer von *Rapoport* als kataklysmisches Konfliktmodell⁸⁸ bezeichneten Auffassung besitzen Konflikte ein immanentes Eskalationspotential, da diese sich eigendynamisch intensivieren, sofern kein Entgegenwirken stattfindet.⁸⁹

Verantwortlich für diese Eigendynamik sind nach *Glasl* psychosoziale Mechanismen des Menschen.⁹⁰ Der von den Parteien im Konfliktfall empfundene Stress führt zu einer Verzerrung der Wahrnehmung, der Gefühlswelt und des Willensleben.⁹¹ Die Wirklichkeit wird nur noch reduziert und vereinfacht wahrgenommen, indem nicht die eigenen konflikttreibenden Verhaltensweisen, sondern nur die der anderen Seite wahrgenommen werden (sog. selektive Aufmerksamkeit).⁹² Im Gefühlsleben beginnt ein Prozess, der von anfänglich ambivalenten Gefühlen für den Gegner über eine negative Polarisierung der Gefühle hin zu einer Abkapselung und dem

87 *Röhl*, Rechtssoziologie, 1987, S. 466; *Mielke/Siewers*, in: Mielke/Pietsch/Abeltshausen, Mediation und interessengerechtes Verhandeln, 2003, S. 12.

88 *Rapoport*, in: Bühl, Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl. 1973, S. 264 ff.

89 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 199 f.; *Duve/Eidenmüller/Hacke*, Mediation in der Wirtschaft, 2. Aufl. 2011, S. 33; *Etscheid*, in: Fritz/Pielsticker, Mediationsgesetz, 2013, S. 607, Rn. 86; *Kilb*, Konfliktmanagement und Gewaltprävention, 2012, S. 164.

90 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 209 ff.; *Glasl*, in: Trenczek/Berning/Lenz, Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 69, Rn. 8; zu diesen psychosozialen Effekten eingehend *Schienze/Steinborn*, Psychologisches Konfliktmanagement, 2016, S. 9 ff.

91 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 39 f.; *Unberath*, in: Fischer/Unberath, Das neue Mediationsgesetz, 2013, S. 7; *Koschany-Rohbeck*, Praxishandbuch Wirtschaftsmediation, 2015, S. 48; *Ballreich/Glasl*, Mediation in Bewegung, 2. Aufl. 2011, S. 21 ff.

92 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 41; *Duve/Eidenmüller/Hacke*, Mediation in der Wirtschaft, 2. Aufl. 2011, S. 27; *Unberath*, in: Fischer/Unberath, Das neue Mediationsgesetz, 2013, S. 7; *Ballreich/Glasl*, Mediation in Bewegung, 2. Aufl. 2011, S. 23 f.; *Arntz*, Eskalationsklauseln, 2013, S. 7.

Verlust der Empathie führt.⁹³ Das Willensleben erstarrt im Konflikt: Während man zunächst noch zu Kompromissen bereit war, führt eine wachsende Ablehnung der Interessen des anderen dazu, dass man sich mehr und mehr auf die Verwirklichung der eigenen Ziele versteift.⁹⁴

a) Basismechaniken der Eskalationsdynamik

Nach *Glasl* führen diese psychosozialen Effekte zu einer Verarmung der Verhaltensvielfalt,⁹⁵ weshalb im Konfliktfall typische Verhaltensmuster auftreten, die er als »Basismechanismen der Eskalationsdynamik« bezeichnet.⁹⁶ Die Kenntnis der psychologischen Effekte im Konfliktfall ist daher wesentlich dafür, um die Handlungen der Parteien verstehen zu können. Auch wenn ein Verhalten nicht mehr rational ist, kann es nach den Maßstäben der konflikttypischen Verhaltensweisen dennoch nachvollziehbar sein. Die Basismechanismen der Eskalationsdynamik lassen sich auf folgende zwei Fallgruppen reduzieren.

aa) Eigene Handlungsexzesse bei Projektionsverhalten

Verschiedene Gründe führen dazu, dass die Parteien im Konfliktfall ein zunehmend unverhältnismäßiges Verhalten an den Tag legen. Zunächst neigen Menschen im Konfliktfall dazu, pauschal der anderen Seite zu unterstellen, dass diese ihnen Schaden zufügen will.⁹⁷ Es herrscht Misstrauen und der Gegner wird mit zahlreichen negativen Assoziationen belegt.⁹⁸ Man erwartet geradezu von der anderen Partei einen böartigen Angriff oder

93 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 43; *Unberath*, in: Fischer/Unberath, Das neue Mediationsgesetz, 2013, S. 7; *Koschany-Rohbeck*, Praxishandbuch Wirtschaftsmediation, 2015, S. 49.

94 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 45 f.; *Koschany-Rohbeck*, Praxishandbuch Wirtschaftsmediation, 2015, S. 50; *Ballreich/Glasl*, Mediation in Bewegung, 2. Aufl. 2011, S. 28 f.

95 *Glasl*, in: *Trenczek/Berning/Lenz*, Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 69, Rn. 8.

96 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 209.

97 *Glasl*, in: *Trenczek/Berning/Lenz*, Mediation und Konfliktmanagement, 2013, S. 69, Rn. 9.

98 *Glasl*, Konfliktmanagement, 11. Aufl. 2013, S. 209; *Röthemeyer*, Mediation, 2015, S. 7, Rn. 19; *Arntz*, Eskalationsklauseln, 2013, S. 8.