

Alex von Sinner
Michael Zirkler
Herausgeber

Hinter den Kulissen der Mediation

Kontexte, Perspektiven und
Praxis der Konfliktbearbeitung

■ Haupt

Mediation
Mediation
Mediation

Dieser Beitrag erscheint in dem Werk von Alex von Sinner / Michael Zirkler
«Hinter den Kulissen der Mediation», ISBN 3-258-06956-5

1. Auflage: 2005

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2005 by Haupt Berne

Satz und Gestaltung: drei gestalten: hartmann_raeber_bopp, basel

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Switzerland

www.haupt.ch

Inhalt

Vorwort	9
Konflikte, Mediation und mediatives Handeln. Einige einführende Bemerkungen <i>Michael Zirkler</i>	11
Was ist Mediation? Versuch einer Annäherung <i>Alex von Sinner</i>	18
I. Konzeptionelle Perspektiven	
Gestalten des vermittelnden Menschseins. Historische und humanphilosophische Anmerkungen <i>Joseph Duss-von Werdt</i>	50
Mediation und Rechtssystem <i>Ivo Schwander</i>	63
Zum sozialen Kontext der Mediation <i>Ueli Mäder</i>	76
Mediation und berufliche Sozialisation <i>Yvonne Hofstetter Rogger</i>	85
Was heißt schon interkulturell? Mediation in den Zeiten der Globalisierung <i>Janine Dahinden</i>	101

II. Erfahrungen in der Entwicklung mediativer Rollen

Was es braucht, um Mediator oder Mediatorin zu werden

Rolf Schaeren

128

Psychotherapeut und Mediator

Paul Mathys

142

Als Anwalt Mediator – als Mediator Anwalt

Peter Liatowitsch

154

Richter als Mediatoren

Michael Mack-Oberth

164

Mediator im öffentlichen Raum und in der Nachbarschaft

Billy Meyer

172

III. Berichte aus der Praxis der Konfliktbearbeitung

Internationale Dialogprozesse:

Erfolg durch Ausdauer und Kontextbezug

Simon A. Mason, Matthias Siegfried

190

Mediation ist nicht immer «dreieckig».

Mediationssettings im Kontext ethnisierter Konflikte

Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube

219

Ombuds-Mediation

Rolf Steiner

239

Schuld, Strafe und Mediation bei Jugendlichen

Beat Burkhardt

255

Schlichtung von Baustreitigkeiten und Mediation <i>Anton Egli</i>	270
Wirtschaftsmediation <i>Nicola Neuvians und Michael Hammes</i>	286
Mediation als Methode der internen Organisationsentwicklung installieren <i>Monia Ben Larbi</i>	303
Mediation in der Schule <i>Wolfgang Wildfeuer</i>	331
Wer findet zur Familienmediation, und wie wird sie erfolgreich abgeschlossen? <i>Caroline Bono-Hörler</i>	352
Erbschaftsmediation und Nachfolgeregelungen. Erfahrungen aus der Schweiz <i>Thomas Richle</i>	383
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	397

Wirtschaftsmediation

Nicola Neuvians und Michael Hammes

50 Prozent der Wirtschaft sind Psychologie.

Wirtschaft ist eine Veranstaltung von Menschen, nicht von Computern.

Alfred HERRHAUSEN (1930–1989), deutscher Bankier und ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank

Im Wirtschaftsleben gibt es zahlreiche Einsatzfelder für Konfliktbearbeitungsverfahren. Dies nicht nur aufgrund der Tatsache, dass wirtschaftliche Aktivitäten durch Menschen und nicht von Computern bestimmt sind, sondern auch, weil im Rahmen marktwirtschaftlichen Handelns durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage Unternehmen und Konsumenten auf einen Ausgleich ihrer Interessen angewiesen sind. Dieser Ausgleich von Angebot und Nachfrage wird bekanntlich durch den so genannten Preismechanismus herbeigeführt. Ging das wirtschaftliche Denken bis weit ins 20. Jahrhundert vom Menschenbild des *homo oeconomicus* aus und damit von rationalem Handeln und der vollständigen Information aller Marktteilnehmer, gehören unvollständige Information, Mechanismen zur Ableitung individueller Erwartungsbildung und differenzierte Annahmen über das Verhalten der Marktteilnehmer (Opportunismus, eingeschränkte Rationalität usw.) zum Standardrepertoire der modernen Wirtschaftstheorie. Darüber hinaus haben auch psychologische Theorien wie zum Beispiel die Gestaltpsychologie zur Erklärung der individuellen Wahrnehmungsbildung der Wirtschaftssubjekte Einzug in die wirtschaftstheoretische Modellbildung gefunden.

Dies alles unterstreicht auch aus ökonomischer Perspektive die Bedeutung so genannt weicher Faktoren, die bei der Bearbeitung von Konflikten im wirtschaftlichen Leben bedeutsam sein können und berücksichtigt werden sollten. Vor diesem Hintergrund soll der vorliegende Beitrag, ausgehend von empirischen Daten, einen Überblick über die tatsächlichen Einsatzfelder, Chancen und Widerstände der Wirtschaftsmediation geben.

Empirische Untersuchungen zur Wirtschaftsmediation

Zur Analyse von Konfliktbearbeitungsverfahren liegen zwei aktuelle empirische Arbeiten vor, in denen u.a. die Anwendung von Mediation bei Wirtschaftskonflikten erforscht wird. Mit der Studie *Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich* von PricewaterhouseCoopers (PwC) in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina wurde im November 2004 begonnen, und sie wurde im Mai 2005 veröffentlicht (PwC-Studie 2005). Anlass zu der Studie war der Mangel an empirischen Daten über den Umgang deutscher Unternehmen mit Wirtschaftskonflikten.

Mit der Befragung, an der 158 deutsche Unternehmen teilnahmen, sollte herausgefunden werden, welche Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten zwischen Unternehmen eingesetzt werden, wie die Unternehmen diese Verfahren bewerten und welche Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren gestellt werden. Die Mediation wurde dabei als «strukturiertes Verfahren, in dem ein neutraler Dritter ohne Entscheidungsgewalt gemeinsam mit den Konfliktparteien eine einvernehmliche Lösung erarbeitet», als eines von sechs typisierten Konfliktbearbeitungsverfahren betrachtet (neben Verhandlung, Schlichtung, Schiedsgutachten, Schiedsgerichtsverfahren und Gerichtsverfahren).

In der im März 2003 veröffentlichten Studie *Dispute-Wise Business Management* der *American Arbitration Association* (AAA) wurden anhand von Telefoninterviews 254 Unternehmen über die verschiedenen Einsatzfelder für Schiedsgerichts- und Mediationsverfahren befragt (AAA-Studie 2003). Das wesentliche Ziel dieser Befragung war es herauszufinden, ob bestimmte als *dispute-wise* zu klassifizierende Unternehmen in der Bearbeitung ihrer Konflikte erfolgreicher agieren als die übrigen Unternehmen. Unternehmen, die als *dispute-wise* bezeichnet werden können, zeichnen sich nach dieser Studie dadurch aus, dass die Rechtsabteilung in den unternehmerischen Entscheidungsprozess integriert ist und das eigene Handeln an den Unternehmenszielen ausrichtet. Konflikte werden aus Unternehmenssicht als Portfolio wahrgenommen, dem unter Beachtung der dargestellten Rahmenbedingungen das angemessene Konfliktbearbeitungsverfahren zugeordnet wird.

Obwohl sich die letztgenannte Studie auf den US-amerikanischen Markt bezieht, wird sie neben der PwC-Studie 2005 als sinnvolle Ergänzung für die in diesem Beitrag getroffenen Feststellungen erachtet. Die AAA-Studie 2003 ist eine Fortsetzung einer älteren Studie von PwC und der Cornell University, die 1998 herausgegeben wurde (LIPSKY/SEEBER 1998;

im Folgenden zitiert als PwC-Studie 1998). Insofern lässt sich auf der Grundlage eines Vergleichs der beiden US-Studien eine Aussage über Entwicklungstendenzen treffen, die auch Anhaltspunkte über die mögliche Entwicklung in Deutschland geben könnten. Die Berücksichtigung der US-Studien geschieht im Wissen, dass nicht nur das US-amerikanische Rechtssystem und weitere Rahmenbedingungen in den USA anders sind als in Deutschland, sondern auch das jeweilige Verständnis von Mediation ein anderes sein kann. Die AAA-Studie 2003 gibt keine Auskunft darüber, auf welchem Begriff von Mediation sie beruht. Für eine greifbare Aussage zu den Einsatzfeldern, Widerständen und Chancen der Wirtschaftsmediation bietet die AAA-Studie 2003 jedoch – gepaart mit den deutschen Ergebnissen und Erfahrungen – dennoch gute Anhaltspunkte, die nicht unberücksichtigt bleiben sollten.

Einsatzhäufigkeit der Wirtschaftsmediation bei Konflikten zwischen Unternehmen

Aus der PwC-Studie 2005 lässt sich ableiten, dass bereits 28 Prozent der Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, bei Konflikten mit anderen Unternehmen eine Mediation durchgeführt haben. Dabei konnte anhand der vorgegebenen Definitionen der betrachteten Konfliktbearbeitungsverfahren sichergestellt werden, dass die Befragten in ihrer Einschätzung eine klare Trennung zwischen Schlichtung und Mediation zogen. So konnte ausgeschlossen werden, dass zum Beispiel die Unterbreitung von unverbindlichen Konfliktlösungsvorschlägen durch einen neutralen Dritten fälschlicherweise als Mediation eingestuft wurde.

Das Ergebnis von 28 Prozent ist deshalb beachtlich, weil Skeptiker gerne betonen, dass die Mediation ein wunderbares Verfahren darstelle, in der Praxis jedoch keine Anwendung finde. Vielfach wird auch behauptet, dass ohnehin kein Unterschied zwischen Mediation und anwaltlichen Verhandlungen zu sehen sei. Das Ergebnis der PwC-Studie 2005 kann diesen Aussagen nun entgegengehalten werden. Es lässt sich feststellen, dass die Mediation bereits in einem nicht unerheblichen Maße für Konflikte zwischen Unternehmen in Deutschland eingesetzt wird und die befragten Unternehmensjuristen eindeutig zwischen Mediation und Schlichtung differenzieren.

In den USA haben, den Ergebnissen der AAA-Studie 2003 zufolge, bereits 85 Prozent der befragten Unternehmen Mediation eingesetzt. Im Vergleich zur US-amerikanischen PwC-Studie von 1998 ist dieser Wert stabil geblieben. Dieser deutliche Unterschied zwischen US-amerikanischen

und deutschen Unternehmen in der Nutzung von Mediation kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass die Mediation in den USA weit- aus früher als Konfliktbearbeitungsverfahren (wieder-)entdeckt wurde. Zum anderen mag sich dieser deutliche Unterschied dahingehend relativieren, dass die PwC-Studie 2005 nur Konflikte zwischen Unternehmen abfragte, während die AAA-Studie 2003 und die PwC-Studie 1998 auch Konflikte mit Arbeitnehmern und Konsumenten einbezogen.

Die Baubranche als Einsatzfeld der Wirtschaftsmediation

Eines der besten Einsatzfelder für die Wirtschaftsmediation ist aus der Sicht von Empirie und Praxis die Baubranche. Bei Streitigkeiten in der Baubranche ist häufig eine Vielzahl von technischen, betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragestellungen tangiert. Die Beteiligten sind auf eine schnelle und gemeinschaftliche Lösung des Problems angewiesen. Man stelle sich vor, dass beispielsweise ein auf Fassadenbau spezialisiertes deutsches Unternehmen seine Arbeit an einem prestigeträchtigen Hochhaus in Asien wegen eines Konflikts unterbrechen muss. Dem Bauherrn wäre in einem solchen Fall weder durch ein Gerichtsurteil geholfen noch durch einen Dienstleister, der nicht in gleicher Weise spezialisiert ist wie der bisherige und der die Tätigkeit nicht fachgerecht zu Ende bringen könnte. Ein fairer Interessenausgleich erfordert daher neben der fachlichen Beurteilung des Sachverhalts und der Folgenabschätzung für das Bauprojekt als Ganzes ein interessenorientiertes Verfahren wie die Wirtschaftsmediation.

Das folgende *Praxisbeispiel* veranschaulicht die Einsatzmöglichkeiten der Wirtschaftsmediation: Ein kommunales Unternehmen erteilt als Bauherr den Auftrag zur Planung und Ausführung eines Binnenhafens. Bei der Bausausführung kommt es zu Auseinandersetzungen über die Vergütung für geänderte und zusätzliche Leistungen. Nachdem ein Sachverständiger die Anspruchsgrundlagen analysiert hat, wird vorgeschlagen, den eskalier- ten Konflikt in einem Mediationsverfahren beizulegen. In einem über sechs Phasen laufenden Verfahren können in Einzelschritten alle 28 offenen Nachträge bearbeitet werden. Die Forderungen gegenüber dem Bauherren reduzieren sich auf ein Drittel, und die Geschäftsbeziehung wird wieder auf eine erfolgreiche Basis gestellt.

Die PwC-Studie 2005 bestätigt die Baubranche als bevorzugtes Einsatzfeld für die Wirtschaftsmediation. Wenn ihr Einsatz insgesamt auch noch selten

erfolgt, so ergab die Auswertung, dass sie im Sektor *Bau und Immobilien* in nationalen Konflikten häufiger zum Einsatz kommt als in anderen Branchen. Dazu passt auch, dass diese Gruppe signifikant häufiger verhandelt und die Schlichtung häufiger sowohl in nationalen als auch internationalen Konflikten nutzt. Parallelen ergeben sich hierbei zu den Feststellungen der AAA-Studie 2003, wonach insbesondere im Bereich der *Hochtechnologie* und im Sektor *Bau- und Anlagenbau* in überdurchschnittlichem Maße Unternehmen zu finden sind, die als *most dispute-wise* klassifiziert werden können. Diese Unternehmen wenden *Arbitration* (Schiedsgerichtsverfahren) und *Mediation* deutlich häufiger an als andere Unternehmen ihrer Branche.

Weitere Konfliktfelder für die Wirtschaftsmediation

Für Anwender und Praktizierende ist nicht nur interessant, in welchen Branchen, sondern auch in welchen *Konfliktfeldern* die *Mediation* besonders häufig eingesetzt wird. In der AAA-Studie 2003 wurden den Unternehmen verschiedene wirtschaftsrelevante Konfliktfelder vorgegeben. Danach setzen US-amerikanische Unternehmen die *Mediation* mit Abstand am häufigsten bei kommerziellen Vertragsstreitigkeiten und bei arbeitsrechtlichen Konflikten ein.

Das Ergebnis überrascht nicht, insofern arbeitsrechtliche *Mediationen* in den USA eine lange Tradition haben. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts wurden Streitigkeiten zwischen Eisenbahnunternehmen und Arbeitnehmern mit Hilfe von *Mediation* gelöst. Der besonders häufige Einsatz der *Mediation* für kommerzielle Vertragsstreitigkeiten könnte darauf zurückzuführen zu sein, dass das amerikanische Gerichtssystem im Hinblick auf Zeitbedarf und Verfahrenskosten nicht zufrieden stellend ist. Die AAA-Studie 2003 ergab, dass bei den amerikanischen Unternehmen die Zeit- und Kostenersparnis des Verfahrens ausschlaggebend für den Einsatz der *Mediation* ist. Ein weiterer Grund für den verbreiteten Einsatz der *Mediation* bei kommerziellen Vertragsstreitigkeiten könnten die häufig vereinbarten Vertragsklauseln sein, die im Streitfall die Durchführung einer *Wirtschaftsmediation* vorsehen. 54 Prozent der amerikanischen Unternehmen, die *Mediation* bereits eingesetzt haben, setzen sie wegen einer Vertragsklausel ein. Dies stellt im Vergleich zu den Ergebnissen der US-amerikanischen PwC-Studie 1998 eine Zunahme von mehr als zehn Prozentpunkten dar. Demnach hat nicht nur die Akzeptanz der *Mediation* bei Wirtschaftskonflikten, sondern auch der systematische Umgang mit *Mediation* in den USA deutlich zugenommen.

Der Aussagewert dieser Ergebnisse für den deutschen Markt ist jedoch begrenzt. Besonderheiten des Rechtssystems sowie Traditionen der Konfliktbearbeitung verhindern eine Übertragbarkeit. Das deutsche Rechtssystem kennt weder das aufwändige und damit oft kostenintensive *Discovery*- bzw. *Jury*-Verfahren des US-amerikanischen Zivilprozesses noch die hohen Haftungssummen in Schadensersatzprozessen, die auf dem Institut der *punitive damages* beruhen (GÜNTHER/HILBER 2004, S. 488).

Discovery ist der dem eigentlichen gerichtlichen Verfahren vorangehende Prozess zur Erlangung u. a. von Dokumenten, die sich im Besitz der Gegenseite befinden, und anderen Beweismitteln, der oftmals durch Zeugenvernehmungen und eidesstattliche Zeugenaussagen und die Herbeiführung gerichtlicher Verfügungen begleitet wird. Bei den Geschworenengerichten, die in den USA bei solchen Prozessen in der Regel zum Einsatz kommen, führt der Richter lediglich das Verfahren. Der Streitfall wird durch ein Gremium von Geschworenen (*Jury*) auf der Basis der von den Parteien vorgebrachten Beweismittel entschieden. Mit *punitive damages* bezeichnet man den Strafschadenersatz im Zusammenhang mit deliktischen Handlungen, der in der Regel um ein Vielfaches höher angesetzt wird als der tatsächlich verursachte Schaden.

Eine Untersuchung hat ergeben, dass die Hauptursachen für die Entwicklung von alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren in den USA vor allem im US-amerikanischen Zivilprozessrecht und der damit einhergehenden hohen Auslastung der Gerichte zu sehen ist (SCHOEN 2003, S. 79). Die Ergebnisse der amerikanischen AAA-Studie 2003 sind jedoch grenzüberschreitend insoweit interessant, als die Mediation in den verschiedenen Konfliktfeldern nicht gleichmäßig eingesetzt wird, sondern zwei dieser Konfliktfelder besonders bevorzugt werden. Eine ähnliche Untersuchung für den deutschen oder europäischen Markt wäre daher sinnvoll und wünschenswert, um die Besonderheiten des jeweiligen Landes aufzuzeigen.

Eine Besonderheit in Deutschland ist zum Beispiel die große Bedeutung von eigentümergeführten Unternehmen oder Familienunternehmen. Eine Analyse der Bonner Unternehmensberatung INTES zeigt, dass von den hundert größten deutschen Industrie- und Handelsunternehmen 38 unter dem Einfluss von Unternehmern oder Unternehmerfamilien stehen (INTES 2005). Die Reorganisation solcher Unternehmen, als Folge von Generationenwechseln und damit verbundenen Nachfolgeregelungen oder Management-Buy-outs, kann zu komplexen Konflikten führen, die stets sowohl die Sachebene als auch die Familienebene berühren (GÜNTHER/HILBER 2004, S. 504). Die Mediation kann als interessenorientiertes Verfahren die häufig

bestehende Lücke zwischen der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Betrachtung einerseits und der Integration psychologischer oder persönlicher Aspekte andererseits schließen (NIEDOSTADEK/SCHWARTZ 2003, S.171).

Schlüsselpersonen und -institutionen für Wirtschaftsmediation

Deutsche Unternehmen wurden im Rahmen der PwC-Studie 2005 dazu befragt, wer den bei einer externen Auseinandersetzung eingesetzten neutralen Konfliktvermittler (Mediator, Schlichter, Schiedsgutachter, Schiedsrichter) empfiehlt oder benennt. Danach werden Empfehlungen am häufigsten durch den Rechtsanwalt und/oder die Rechtsabteilung gegeben, während Gerichte diese Funktion eher selten übernehmen. Es wurden auch verschiedene Institutionen und Verbände genannt, ohne dass eindeutige Präferenzen erkennbar werden. Exemplarisch seien die *International Chamber of Commerce* (ICC), die *American Arbitration Association* (AAA), die Industrie- und Handelskammern, Hochschulen oder Verbände wie zum Beispiel der *Bundesverband deutscher Banken* (BdB), der *Sparkassenverband* oder der *Bundesverband der deutschen Industrie* (BDI) angeführt. Einschlägige (Wirtschafts-)Mediationsverbände spielen bei den befragten Unternehmen bisher keine Rolle. Es bleibt jedoch offen, ob die genannten Verbände und Institutionen im Einzelfall zu einer Mediation rieten oder ob sie ein anderes Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung empfahlen.

Zentrale Erwartungen der Unternehmen an Konfliktbearbeitungsverfahren

Bisher wurde in Theorie und Praxis vermutet, dass Unternehmen durch den Einsatz von alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren vorrangig Zeit- und Kostenvorteile erzielen wollen. In den USA kann dies sowohl durch die AAA-Studie 2003 als auch durch die PwC-Studie 1998 mit hohen Zustimmungswerten empirisch belegt werden.

In Deutschland scheint dies jedoch anders zu sein. Nach den Gründen für den Einsatz von alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren befragt, gaben die meisten teilnehmenden Unternehmen ihre Unternehmensphilosophie als Grund an. Die Kostenminimierung wurde zwar ebenfalls als Ursache für den Einsatz alternativer Konfliktbearbeitungsverfahren genannt. Im Gegensatz zu den US-amerikanischen Untersuchungen gibt das Kostenargument jedoch nur ‹hin und wieder› – und nicht mit hohen Zustimmungswerten zwischen 80 und 90 Prozent – den Ausschlag, alternative Verfahren zu wählen. Die Zeitersparnis spielt ebenfalls keine vorrangige Rolle.

Als Erklärungsansatz für diesen Unterschied können die verschiedenen Rechtssysteme dienen, die sich besonders im Hinblick auf die Kosten unterscheiden. In den USA gibt es keine gesetzliche Gebührenordnung. Die Abrechnung auf Stundenbasis kann insbesondere bei umfangreichen Beweiserhebungsmaßnahmen im Rahmen einer *Discovery* zu beträchtlichen Anwaltskosten führen. Das nach deutschem Recht unzulässige Erfolgshonorar wird zudem bei Schadensersatzklagen häufig vereinbart und führt angeblich zu einer grundsätzlich höheren Prozessfreudigkeit der Klägerseite (SCHOEN 2003, S.70). Auch wenn eine im Jahr 2000 durchgeführte Befragung (SCHOEN 2003, S. 81) deutscher Unternehmen ergeben hat, dass mit insgesamt rund 48 Prozent knapp die Hälfte der Unternehmen mit den Verfahrenskosten unzufrieden (4,7 Prozent) oder nur bedingt zufrieden (43,5 Prozent) sind, lassen sich diese Werte mit dem Kostendruck für US-amerikanische Unternehmen nicht vergleichen.

Kosten- und Zeitersparnis scheinen daher nach den Ergebnissen der PwC-Studie 2005 nicht der Hauptauslöser für alternative Konfliktbearbeitungsverfahren zu sein. Stattdessen erhielten die Aussagen, dass das Management und die Rechtsabteilung bei der Konfliktbearbeitung eng zusammenarbeiten, das Konfliktbearbeitungsverfahren die Erhaltung der Geschäftsbeziehungen gewährleisten und dass es seine Risiken bekannt und überblickbar machen sollte, die höchste Zustimmung. Weiterhin sind aus den Antworten der befragten Unternehmen die folgenden Erwartungen an Konfliktbearbeitungsverfahren deutlich herauszulesen:

- Kooperation schließt die Wahrung eigener Interessen nicht aus.
- Bei geschäftlichen Konflikten sollten Emotionen wenig Raum erhalten.
- Verfahren und Ergebnis der Konfliktbearbeitung sollten von den Parteien mitgestaltet werden.
- Kooperative Konfliktbeilegung schafft unternehmerischen Mehrwert.
- Konfliktbearbeitungsverfahren müssen ein abschließendes Ergebnis garantieren.

Vor dem Hintergrund dieser Erwartungshaltungen der Unternehmen stellt sich nunmehr die Frage, ob und in welcher Weise die Mediation solche Erwartungen erfüllen kann.

Mediationsangebot trifft Mediationsnachfrage?!

Das in der Praxis zu beobachtende Mediationsangebot ist sehr differenziert: Aus den unterschiedlichsten Motivationen heraus werden Verfahren als

«Mediation» bezeichnet, und Mediationen werden mit den unterschiedlichsten Zielsetzungen durchgeführt. Es handelt sich dabei um ein bisher empirisch nicht erforschtes, aber in der Literatur zunehmend diskutiertes Gebiet. Die PwC-Studie 2005 und die AAA-Studie 2003 geben keine Auskunft darüber, welcher Mediationsstil besonders häufig oder besonders erfolgreich eingesetzt wird. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass bei Wirtschaftskonflikten kein einheitliches Mediationsverfahren praktiziert wird, sondern sich die verschiedenen Ansichten über Sinn und Zweck der Mediation stark unterscheiden, was sich in der jeweils bevorzugten Verfahrensvariante widerspiegelt.

Im Hinblick auf die Analyse verschiedener Mediationsstile und -bezeichnungen sei an dieser Stelle nur exemplarisch auf zwei aktuelle Beiträge verwiesen (PETER 2005; GLÄSSER/VON SINNER 2005). Aufgrund der in der PwC-Studie 2005 beschriebenen Erwartungen, die deutsche Unternehmen an Konfliktbearbeitungsverfahren richten, sollen stattdessen Faktoren herausgearbeitet werden, die die Nachfrage nach Mediation am besten zu bedienen scheinen.

Der am stärksten ausgeprägte Wunsch der befragten Unternehmen nach enger Zusammenarbeit zwischen Management und Rechtsabteilung bei der Konfliktbearbeitung kann im Grunde von jedem Konfliktbearbeitungsverfahren gleichermaßen berücksichtigt werden. Sofern kein Dritter an dem Verfahren beteiligt ist, müssen die Unternehmen selbst dafür sorgen, dass die Zusammenarbeit durch interne Prozesse verbessert wird. Sobald ein neutraler Dritter involviert ist, muss im Rahmen des jeweiligen Verfahrens sichergestellt werden, dass Vertreter aus beiden Unternehmensbereichen beteiligt werden. Ausgebildete Mediatoren sind speziell für die Vertreterproblematik sensibilisiert und können im Verlauf des Mediationsverfahrens herausfinden, ob weitere Personen aus verschiedenen Bereichen hinzugezogen werden müssen. Da sie zwar mit keiner inhaltlichen, aber mit Verfahrens-Macht ausgestattet sind, fällt es ihnen aus ihrer Position als neutrale Dritte sogar leichter, jemanden hinzuzuziehen, als bei einem Verfahren, an dem jeweils nur unternehmensinterne Personen beteiligt sind. In diesem Zusammenhang ist allerdings auch zu bemerken, dass ein Mediator ein Verständnis für interne Prozesse und Aufgabengebiete im Unternehmen mitbringen sollte. Nur so kann er gezielt bestimmte den jeweiligen Konflikt betreffende Bereiche, Positionen und Personen einbeziehen.

Nach der Zusammenarbeit zwischen Rechtsabteilung und Unternehmensleitung ist für die befragten Unternehmen das Erhalten von Ge-

schäftsbeziehungen eine weitere wesentliche Anforderung an ein Konfliktbearbeitungsverfahren. Das Erhalten von Geschäftsbeziehungen wird auch in der AAA-Studie 2003 und in der PwC-Studie 1998 als Kriterium für den Einsatz von Mediation bestätigt, wird aber offenbar deutlich geringer gewichtet als die Kosten- und Zeitersparnis. Interessant ist dabei, dass Unternehmen, die Mediation häufiger anwenden, den Erhalt der Geschäftsbeziehungen stärker gewichten als der Durchschnitt der befragten Unternehmen.

Wie schon der Begriff der Geschäftsbeziehung impliziert, spielt im Rahmen der Konfliktbearbeitung die Beziehungsebene eine erhebliche Rolle. Ihre Berücksichtigung im Rahmen eines Konfliktbearbeitungsverfahrens dürfte ein spezifischer Vorteil der Mediation sein, sofern sie nicht nur auf Rechtspositionen begrenzt wird oder die Beziehungsebene ganz ausblendet. Mit Blick auf eine weitere Erwartung könnte sich für diesen von der überwiegenden Mehrheit als wesentlich befundenen Aspekt jedoch eine Einschränkung ergeben: Einerseits befinden die Unternehmen die Erhaltung von Geschäftsbeziehungen als wesentlich, andererseits sollten bei geschäftlichen Konflikten Emotionen wenig Raum bekommen.

Dies ist zwar kein Widerspruch in sich, denn erfolgreiche und dauerhafte Geschäftsbeziehungen können durchaus ohne emotionale Bindung auskommen. Eine gute Geschäftsbeziehung basiert jedoch nicht nur auf einem idealen Matching von Angebot und Nachfrage, sondern auch auf so genannt weichen Faktoren wie Vertrauen und Verstehen. Beide Faktoren können innerhalb einer Konfliktsituation negativ beeinträchtigt sein. Die Verbesserung des Vertrauensverhältnisses und des gegenseitigen Verstehens ohne die Berücksichtigung von zugrunde liegenden Emotionen, die bei Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten auftreten können, erscheint daher als schwierig, denn Emotionen gelten mit Recht als wertvoller Indikator für Werte-, Gerechtigkeitsvorstellungen und Beziehungen (DUVE/EIDENMÜLLER/HACKE 2003, S.129–134).

Für die Wirtschaftsmediation bedeutet dies einen gewissen Spagat: Mit Blick auf die verschiedenen Techniken und Stile von Mediationsverfahren könnte man als Mediator bevorzugt Einzelgespräche führen wollen, da Emotionen durch sie einen kontrollierbaren und vertrauensvollen Raum erhalten. Der gemeinsame ›Verhandlungstisch‹ bliebe dadurch auf den Austausch sachlicher Argumente begrenzt. Es stellt sich dabei aber die Frage, ob auf diesem Wege die Geschäftsbeziehung erhalten bleibt. Wollen die Beteiligten ihre Geschäftsbeziehung fortsetzen, so ist eine Einzelgesprächsführung nur dann zu empfehlen, wenn darüber hinaus eine verbesserte

Kommunikation sichergestellt wird. Besteht das Mediationsverfahren ausschließlich aus Einzelgesprächen, dürfte es schwierig sein, die Kommunikation in dem Maße zu verbessern, wie sie im gemeinsamen Austausch mit Unterstützung des Mediators natürlicherweise entstanden wäre.

Sofern es sich um einen Konflikt zwischen zwei Unternehmen handelt, die an einer Fortführung der Geschäftsbeziehung nicht interessiert sind, könnte die Einzelgesprächsführung, trotz eventueller Nachteile wie zum Beispiel der Intransparenz des Verfahrens und der fehlenden Kontrollierbarkeit des Mediators, eine sinnvolle Vorgehensweise sein. Wünschen die Beteiligten hingegen die Fortführung der Geschäftsbeziehung oder ergibt sich aus dem betroffenen Sachverhalt deren Notwendigkeit, sollte die emotionale Ebene nicht ausgeblendet werden. Oft dürfte sie große Chancen zur dauerhaften Konfliktbeilegung bieten, da damit Aspekte beleuchtet werden, die im Gerichtsverfahren oder in anderen Verfahren gar keinen oder nur geringen Raum erhalten.

Eine Befragung von deutschen Unternehmen im Jahr 2000 hat ergeben, dass lediglich rund 40 Prozent der Unternehmen mit der Streitbeilegung vor deutschen Gerichten zufrieden sind (SCHOEN 2003, S. 80). Die Mehrheit sieht daher ein erhebliches Verbesserungspotential bei der Streitbeilegung. Wie die emotionale Ebene im Rahmen eines Mediationsverfahrens jedoch genau bearbeitet und vom Mediator angegangen werden sollte, kann einheitlich nicht beantwortet werden. Dies dürfte vorwiegend von seiner Erfahrung und seinem Geschick abhängen. Dabei steht jedoch fest, dass es nicht zu offensichtlich geschehen sollte.

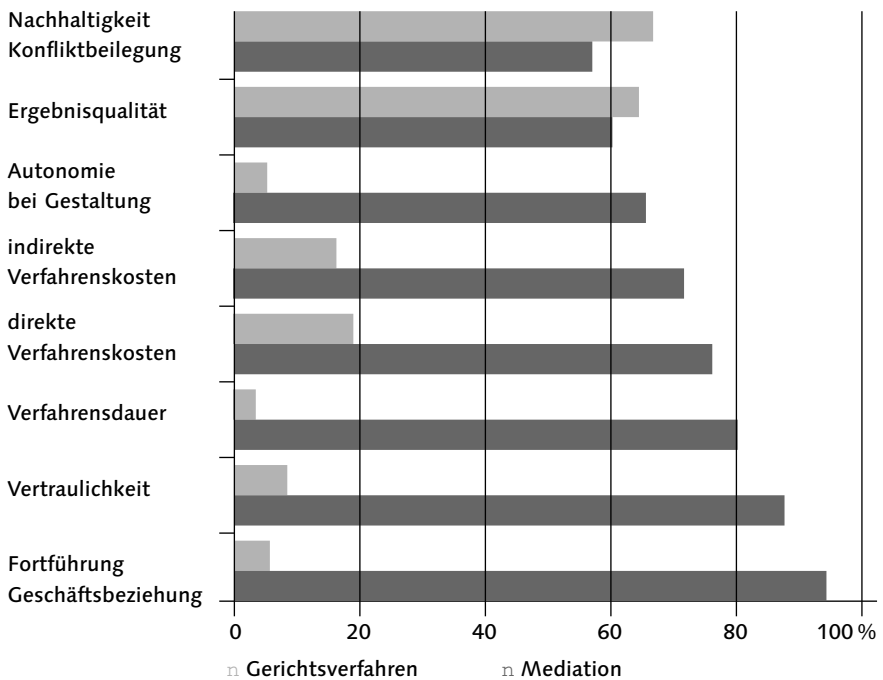
Ein für den Mediationsstil relevantes Ergebnis ist ferner die hohe Zustimmung zu der Aussage, dass das Verfahren und das Ergebnis der Konfliktbearbeitung von den Parteien mitgestaltet werden sollten. Diesem Kriterium wird auch in der AAA-Studie 2003 und der PwC-Studie 1998 ein hoher Stellenwert eingeräumt. In beiden Fällen sind Zustimmungsraten von über 80 Prozent zu verzeichnen. Daraus ergibt sich der klare Wunsch nach Handlungsautonomie, der sich auch in den Ergebnissen aus der Bewertung von Verfahrensvorteilen widerspiegelt. Im Rahmen der PwC-Studie 2005 wurden die Unternehmen gefragt, wie vorteilhaft sie die Konfliktbearbeitungsverfahren in Bezug auf die Kriterien direkte und indirekte Verfahrenskosten, Verfahrensdauer, Ergebnisqualität, Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung, Fortführung der Geschäftsbeziehung, Vertraulichkeit und Autonomie bei der Verfahrensgestaltung beurteilen. Die Auswertung ergibt eine Rangfolge von gemittelten Vorteilswerten der untersuchten Verfahren (auf der Basis einer gleichen Gewichtung dieser Kriterien), die

mit dem Grad der durch die Verfahren gebotenen Parteiautonomie korreliert. Das Ergebnis zeigt, dass die Mediation in der Gesamtbetrachtung nach der Verhandlung als zweitbestes Verfahren beurteilt wird.

In einem Mediationsverfahren sollte daher auf die eigenverantwortliche Lösungsfindung der Parteien Wert gelegt und keine zu dominante Rolle des neutralen Dritten zugelassen werden. In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, dass die Einzelgesprächsführung die Autonomie der Parteien erheblich stärker beschränkt als eine offene Gesprächsführung. Ferner besteht bei einer Einzelgesprächsführung die Gefahr, dass die beteiligten Parteien und der Mediator manipuliert werden können (DUVE/EIDENMÜLLER/HACKE 2003, S. 225). Schließlich fehlt es auch an der Transparenz des Verfahrens, da die Aktionen des Mediators, seine Aussagen und Informationswiedergaben schlecht bis gar nicht überprüft werden können.

Bemerkenswert erscheint noch die hohe Zustimmungsrate zu der Behauptung, dass Kooperation die Wahrung eigener Interessen nicht ausschließt. Diese Einschätzung kann als Indiz dafür herangezogen werden, dass die Idee eines kooperativen und wertschöpfungsorientierten Umgangs mit Konflikten im Sinne einer ‚Win-win-Lösung‘ mittlerweile verbreitet Einzug in das unternehmerische Denken gefunden hat. Die Mediation als interessenorientiertes Verfahren kann diese Erwartung bestens erfüllen, sofern sie die Vergrößerung des Lösungsraums gewährleistet.

Schließlich ist für die Mediation wichtig, ein abschließendes Ergebnis garantieren zu können, denn die Forderung nach einem Konfliktbearbeitungsverfahren, das ein solches Ergebnis garantiert, erhielt ebenfalls eine hohe Zustimmung der befragten Unternehmen. Die Möglichkeiten des Anwaltsvergleichs oder des Schiedsspruchs mit vereinbartem Wortlaut sind geeignete Angebote, die dieser Erwartung entgegengehalten werden können. Sie ermöglichen zumindest ein abschließendes Ergebnis, soweit die Parteien dies wünschen. Da die Ergebnisfindung jedoch vorwiegend bis ganz in den Händen der Parteien liegt, kann für ein abschließendes Ergebnis im Mediationsverfahren keine Garantie abgegeben werden. Je nach Mediationsstil kann zwar der Mediator Lösungsvorschläge unterbreiten, also auf der inhaltlichen Ebene sehr aktiv werden. Dies könnte dem in der PwC-Studie 2005 geäußerten Wunsch nach Mitgestaltung des Verfahrens und des Ergebnisses jedoch zuwiderlaufen.



Vorteilswerte von Mediation und Gerichtsverfahren im Hinblick auf die aufgeführten Kriterien

Schwächen der Wirtschaftsmediation im Hinblick auf Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit?

Die schlechteste Beurteilung erhält die Mediation bei den Kriterien Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung (vgl. die Abbildung). Interessanterweise sind dies genau die Kriterien, bei denen zum Beispiel das Gerichtsverfahren auffallend gut bewertet wurde. Das Gerichtsverfahren schnitt zwar in der Gesamtbetrachtung am schlechtesten ab, da es über alle acht Kategorien gemittelt von nur 23,3 Prozent der Teilnehmer als vorteilhaft angesehen wurde (Mediation: 73,9 Prozent), in den Kategorien Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung und Ergebnisqualität wird es jedoch besser bewertet als die Mediation. Der Abstand in der Bewertung beider Verfahren beträgt allerdings nur wenige Prozentpunkte, so dass keinesfalls der Schluss gezogen werden kann, dass das Gerichtsverfahren in beiden Kategorien als wesentlich vorteilhafter als die Mediation eingeschätzt wird.

Gerade weil der Mediation Charakteristika zugesprochen werden, die im Gegensatz zum Gerichtsverfahren so genannte Win-win-Lösungen und den Erhalt der Geschäftsbeziehung begünstigen, ist das relativ schlechtere Abschneiden der Mediation in Bezug auf die Ergebnisqualität und die Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung ein wenig überraschend. Im Rahmen dieser Befragung hat sich die Fortführung der Geschäftsbeziehung aus Sicht der Teilnehmer als der größte Vorteil der Mediation herausgestellt. Warum also sprechen die befragten Unternehmen dem Gerichtsverfahren hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung und der Ergebnisqualität im Vergleich zu den anderen Kriterien eine wesentlich höhere Vorteilhaftigkeit zu? Schätzen sie nur die Vollstreckbarkeit des Urteils? Sind die Ergebnisse des Gerichtsverfahrens für sie zufrieden stellender als in der Mediations-Literatur vermutet? Mangelt es dem Mediationsergebnis aus Sicht der Teilnehmer an Dauerhaftigkeit? Fragen, die mit der PwC-Studie 2005 nicht beantwortet werden und daher durch weitere Untersuchungen erforscht werden müssen.

Zusammenfassend lässt sich jedoch festhalten, dass die Wirtschaftsmediation die vorherrschenden Erwartungen von deutschen Unternehmen an ein Konfliktbearbeitungsverfahren erfüllen kann, sofern

- sie die Bearbeitung von Emotionen nicht in den Mittelpunkt stellt,
- sie im Fall einer gewünschten Erhaltung einer Geschäftsbeziehung die Bearbeitung von Emotionen nicht ausblendet,
- sie ein abschließendes Ergebnis unter Einhaltung größtmöglicher Handlungsautonomie ermöglicht,
- sie mit ihrer Wahl verbundene Risiken bekannt und überblickbar macht sowie
- die enge Zusammenarbeit zwischen Management und Rechtsabteilung unterstützt.

Hinsichtlich der am schwächsten beurteilten Kriterien der Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung kann nur empfohlen werden, sie im Auge zu behalten und bestenfalls anzusprechen, um das jeweilige Verständnis von Qualität und Nachhaltigkeit eines Ergebnisses näher zu erörtern.

Gleichzeitig kann aus den Erwartungen und Vorteilseinschätzungen der Unternehmen kein zu bevorzugender Mediationsstil für Wirtschaftskonflikte herausgestellt werden. Am deutlichsten wird dies am Wunsch der Unternehmen, dass ein Konfliktbearbeitungsverfahren den Erhalt von Geschäftsbeziehungen als einen wesentlichen Teil umfassen sollte. Vor diesem

Hintergrund erscheint ein Festhalten an einem rein verhandlungs- und lösungsorientierten Ansatz nicht sinnvoll. Erfahrungsberichte von Wirtschaftsmediatoren lassen erkennen, dass selbst «reine Dollarkonflikte» nicht nur die Erörterung von Interessen, sondern gelegentlich auch von tiefer liegenden menschlichen Bedürfnissen benötigen (TROJA 2004).

Mediation als Baustein für hybride Verfahren der Konfliktbearbeitung

Aus empirischer Sicht lässt sich festhalten, dass die Mediation im Rahmen von Wirtschaftskonflikten zwischen Unternehmen in Deutschland noch sehr verhalten und nicht als wirkliche Alternative zum Gerichtsverfahren eingesetzt wird. Die PwC-Studie 2005 zeigt jedoch deutlich, dass die Mediation die zentralen Erwartungen der Unternehmen an ein Konfliktbearbeitungsverfahren erfüllt. Auch wenn in Deutschland der Druck durch lange und kostspielige Gerichtsverfahren nicht so groß ist wie in den USA, birgt die Mediation insbesondere ein großes Potential für Konflikte in dauerhaften Geschäftsbeziehungen.

Dieses Potential schöpft sie aus ihrer Verfahrensstruktur und ihren Grundsätzen, die in den wenigsten Verfahren Berücksichtigung finden. Im Hinblick auf die vielen Mediationsstile und die mit ihnen verfolgten Ziele und Motivationen sollte ihr jedoch keine Mustergültigkeit für Wirtschaftskonflikte beigemessen werden. Der Einzigartigkeit des jeweiligen Konflikts wird nur Rechnung getragen, wenn für ihn das bestmögliche Konfliktbearbeitungsverfahren gefunden wird. Verfahrenskombinationen (so genannt hybride Verfahren), bei denen einzelne Verfahrenselemente verknüpft oder hintereinander geschaltet werden, können je nach Sachverhalt das bessere Angebot sein. Das «Med-Arb-Verfahren» oder die «Sachverständigen-Mediation», bei der Evaluation und Mediation miteinander kombiniert werden, sind in diesem Zusammenhang beispielhaft für mögliche Kombinationen zu nennen (NEUVIANS/HAMMES 2004).

Beim Med-Arb-Verfahren versuchen die Parteien, den Konflikt zunächst durch eine Mediation zu lösen. Ist die Mediation nicht erfolgreich, wird ein Schiedsgerichtsverfahren durchgeführt, das mit einem Spruch des Schiedsgerichts endet. Nach Erhebungen der AAA machen zwischen 10 und 15 Prozent der Konfliktparteien, die ein AAA-Schiedsgerichtsverfahren einleiten wollen, von der Möglichkeit Gebrauch, eine Mediation vorzuschalten. Dabei werden der AAA zufolge rund 85 Prozent der Mediationen erfolgreich beendet (SLATE 1998). Bei der Sachverständigen-Mediation erfolgt eine Verknüpfung von *evaluativen* und *mediativen* Elementen. Dabei steht zunächst die Aufarbeitung des strittigen Sachverhalts durch einen

neutralen Dritten im Vordergrund, wodurch die Möglichkeit besteht, grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten in zentralen Streitfragen durch Expertenwissen zu bereinigen. In einem an die Sachverhaltsdarstellung anschließenden Verhandlungsgespräch agiert der Sachverständige als Mediator und hat dabei im Wesentlichen drei Funktionen: Er ermöglicht ein konstruktives Gesprächsklima, erweitert mit seinen Fragen den Lösungsraum und stellt ein faires, freiwilliges und eigenverantwortliches Verfahren der Vertragsparteien sicher.

Fazit

Die modulare Verknüpfung von Verfahrenselementen bietet, sofern die jeweiligen Kernelemente der Verfahren erhalten bleiben, für einen weisen Umgang mit Konflikten viele Möglichkeiten. Sofern man dem individuellen Konflikt gerecht werden und das in ihm liegende Verbesserungspotential für das Unternehmen ausschöpfen möchte, kann es – insbesondere aus unternehmerischer Sicht – nur sinnvoll sein, angemessen auf die jeweiligen Besonderheiten des Konflikts zu reagieren. Ob die jeweiligen Verfahren in den USA bereits erprobt sein müssen oder ob aufgrund der Besonderheiten des jeweiligen Rechts- und des Wirtschaftssystems neue und eigene Verfahren (u. a. mit der Wirtschaftsmediation) gebildet werden, sei zum jetzigen Zeitpunkt dahingestellt. Wichtigster Schritt im Umgang mit Wirtschaftskonflikten zwischen Unternehmen sollte jedoch die genaue Analyse des Konflikts beziehungsweise des Konfliktpotentials sein. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass der Umgang mit Konflikten den Unternehmenszielen entspricht. Handelt es sich um eine Geschäftsbeziehung, die auf Dauer angelegt ist? Besteht ein besonderes Bedürfnis an Vertraulichkeit? Könnte Expertenwissen ausschlaggebend für die Konfliktlösung sein? Aufgrund einer sorgfältigen Analyse könnten in den Verträgen passende Vertragsklauseln integriert werden, die erheblich dazu beitragen dürften, dass die Wirtschaftsmediation und andere (hybride) Konfliktbearbeitungsverfahren zum Einsatz kommen.

Verlockend erscheint dabei auch die Feststellung der AAA-Studie 2003, wonach das Kurs-Gewinn-Verhältnis (Quotient aus Aktienkurs und Ergebnis je Aktie) der *most dispute-wise* Unternehmen 28 Prozent höher ist als der Durchschnitt aller untersuchten Unternehmen und 68 Prozent über dem Durchschnitt der *least dispute-wise* Unternehmen liegt. Diese Werte sollten auch deutsche Unternehmen vom Einsatz der Wirtschaftsmediation und von anderen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Unterstützung Dritter überzeugen, denn welches Unternehmen wünscht sich keine Wertsteigerung?

Literatur

- AAA-Studie (2003): Dispute-Wise Business Management. Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts. New York: American Arbitration Association.
- DUVE, Christian/EIDENMÜLLER, Horst/HACKE, Andreas (2003): Mediation in der Wirtschaft, Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Köln/Frankfurt a.M.: Otto Schmidt Verlag/F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- GLÄSSER, Ulla/SINNER, Alex von (2005): Lehrmodul 1: Zur Genealogie der Mediation – eine Skizze – Kategorie: «Wissenschaftliche Hintergründe». Zeitschrift für Konfliktmanagement, 8. Jg., H. 2. S. 64–68.
- GÜNTHER, Klaus/HILBER, Marc (2004): Mediation im Zivilrecht, insbesondere Wirtschaftsrecht. In: HENSSLER, Martin/KOCH, Ludwig: Mediation in der Anwaltspraxis. 2. Auflage. Bonn: DeutscherAnwaltVerlag.
- INTES (2005): Eine Analyse von INTES – Deutschlands Familienunternehmen in Europa top! Prof. Dr. Peter May, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH. Pressemitteilung, 3. Februar 2005. Bonn.
- LIPSKY, David B./SEEBER, Ronald L. (1998): The Appropriate Resolution of Corporate Disputes. A Report on the Growing Use of ADR by U.S. Corporations. Ithaca, NY: PricewaterhouseCoopers and The Cornell/PERC Institute on Conflict Resolution.
- NEUVIANS, Nicola/HAMMES, Michael (2004): Die Sachverständigen-Mediation. Ein effektiver Lösungsansatz für Sach- und Verteilungsfragen. Journal of International Dispute Resolution. 1. Jg., H. 4, 181–185.
- NIEDOSTADEK, André/SCHWARTZ, Hansjörg (2003): Basel II – Chance für Mediation? Zeitschrift für Konfliktmanagement, 6. Jg., H. 4, S. 167–171.
- PETER, James T. (2005): Die Bedeutung unterschiedlicher Mediationsstile. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 8. Jg., H. 2, S. 48–53.
- PwC-Studie (2005): Commercial Dispute Resolution, Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich. Hrsg. von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Frankfurt a. M.: PwC Deutsche Revision AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- SCHOEN, Torsten (2003): Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen aus deutscher und US-amerikanischer Sicht. Köln: Centrale für Mediation GmbH & Co. KG.
- SLATE, William K. (1998): International Arbitration in the United States. New York: American Arbitration Association.
- TROJA, Markus (2004): Transformative Mediation in einem «reinen Dollarkonflikt» – Ein Mediationsverfahren zwischen zwei Unternehmen im Anlagenbau. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 7. Jg., H. 1, S. 22–27.