

## Konfliktkultur in Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft

### Schlussfolgerungen für Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft aus der Studie der Deutschen Gesellschaft für außergerichtliche Streitbeilegung in der Bau und Immobilienwirtschaft e.V.

#### I. Einführung:

Die Ausprägung der Konfliktkultur in einem Unternehmen ist gleichzeitig Indikator für den Ruf des Unternehmens, für seine Nachhaltigkeit und ebenso für seine Wirtschaftlichkeit. Dass Konflikte die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens beeinflussen, ist bereits durch die beiden Konfliktkostenstudien der KPMG aus den Jahren 2009<sup>1</sup> und 2012<sup>2</sup> belegt worden, welche die Höhe der Kosten aufgrund von Konflikten *innerhalb* von Unternehmen zum Thema hatten. Ergebnis der KPMG-Studie 2009 war, dass mindestens 25 % an Konfliktkosten im Jahr eingespart werden könnten<sup>3</sup>. Zu diesen Konfliktkosten sind diejenigen Kosten hinzuzurechnen, die aufgrund von Konflikten entstehen, die ein Unternehmen mit *Geschäftspartnern* hat. Auch hier könnten Kosten eingespart werden, wenn Unternehmen sich mehr zur außergerichtlichen Konfliktlösung durchringen würden.

Für die Bauwirtschaft, d.h. für Unternehmen, die sich mit dem Bauwesen beschäftigen wie dem Planen, Bauen und Betreiben von Bauten und Anlagen, und wo es der Komplexität der Sache geschuldet naturgemäß zu vielen Konflikten kommt, ist eine Studie von der Deutschen Gesellschaft für außergerichtliche Streitbeilegung in der Bau und Immobilienwirtschaft

e.V., Berlin, in Auftrag gegeben worden (im Folgenden: DGA-Bau Studie)<sup>4</sup>. Das Ergebnis ist im Oktober 2018 veröffentlicht worden. Das Thema der Studie lautet „Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch die Streitparteien im Bauwesen“. Es geht dabei darum, auf der Grundlage des Ergebnisses der Studie außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren zu fördern mit dem Ziel, dass Unternehmen dadurch ihre Konflikte schneller und wirtschaftlicher lösen können.

#### II. Situation des Konfliktlösungsverhaltens in der Bauwirtschaft

Im Jahr 2017 gab es knapp 100.000 gerichtliche Streiterledigungen, denen etwa 2.000 außergerichtliche Streiterledigungen (ADR-Verfahren) gegenüberstanden, die Konflikte beim Planen, Bauen und Betreiben von Bauten betrafen<sup>5</sup>.

ADR-Verfahren wie beispielsweise die Mediation, die Schlichtung und die Adjudikation haben deutliche Effizienzvorteile gegenüber gerichtlichen Streitbeilegungsverfahren, die sich insbesondere in einer kürzeren Verfahrensdauer äußern, so wie in geringeren Kosten, Vertraulichkeit des Verfahrens, Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung, Auswahl der Streitlöser durch die streitenden Parteien, Möglichkeit von Einzelgesprächen und von eigenen Untersuchungen des Falls etc..

Dennoch wird dem Gerichtsverfahren bis heute der Vorzug gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung gegeben. Eine bereits im Jahre 2005 erstellte Studie von PriceWaterhouseCoopers (PWC) in Zusammenarbeit mit der Europauniversität

<sup>1</sup> Konfliktkostenstudie 2009- Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, [https://KPMG-law.de/content/uploads/2018/07/2009\\_Konfliktkosten\\_Reibungsverluste\\_in\\_Unternehmen.pdf](https://KPMG-law.de/content/uploads/2018/07/2009_Konfliktkosten_Reibungsverluste_in_Unternehmen.pdf).

<sup>2</sup> Best Practice- Konflikt(kosten)-Management 2012, [https://KPMG-law.de/content/uploads/2018/07/2012\\_Best\\_Practice\\_Konfliktkosten\\_Management.pdf](https://KPMG-law.de/content/uploads/2018/07/2012_Best_Practice_Konfliktkosten_Management.pdf).

<sup>3</sup> Konfliktkostenstudie 2009, siehe Fn. 1, Seite 20.

<sup>4</sup> Forschungsbericht im Auftrag der DGA-Bau zu den „Ursachen der Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch die Streitparteien im Bauwesen“, in: Schriftenreihe Nr. 5 der DGA-Bau, DGA-Bau-Verlag, Berlin, ISBN: 978-3-9817834-4-5, Stand: Oktober 2018.

<sup>5</sup> DGA-Bau-Studie, siehe Fn. 4, Seite 2.

Viadrina Frankfurt (Oder)<sup>6</sup> hat aufgedeckt, dass eine Mehrheit der Befragten ADR-Verfahren kaum zum Einsatz bringt. Allerdings wenn ein ADR-Verfahren dem gerichtlichen Verfahren vorgeschaltet wird, so geschieht dies bei Vertretern der Branche Bau&Immobilien im Mittel signifikant häufiger als bei anderen Wirtschaftszweigen<sup>7</sup>. Bis heute besteht eine Diskrepanz zwischen der Bewertung von Streitbeilegungsverfahren und der tatsächlichen Nutzungsintensität in der Praxis<sup>8</sup>. Die Gründe dafür hat die DGA-Bau Studie untersucht.

### III. Die DGA-Bau-Studie von Oktober 2018

Die DGA-Bau Studie beruht auf Aussagen von Interviewpartnern im Bauwesen, insbesondere von gewerblichen bzw. öffentlichen Bauherren, Planern, Bauunternehmern, Rechtsanwälten und Versicherungen. Private Bauherren sind nicht befragt worden. Es ging darum herauszufinden, welche Motivation die Akteure im Bauwesen zu ihrer Entscheidung führt, eine bestimmte Vorgehensweise zur Konfliktlösung zu wählen. Bei allen Interviewpartnern handelte es sich um Personen, die Erfahrung bei der Auswahl von Streitbeilegungsverfahren hatten. Ziel des Forschungsberichts war es, den Anteil von alternativen Konfliktlösungsverfahren (ADR-Verfahren) zu steigern.

Die Ursachen für die Bevorzugung von Gerichtsverfahren gegenüber der außergerichtlichen Streitbeilegung durch die Streitparteien im Bauwesen wurden danach in sieben Ursachenkategorien<sup>9</sup> zusammengefasst. Anschließend wurden daraus Handlungsempfehlungen<sup>10</sup> abgeleitet, die sich an verschiedene Adressaten richten, insbesondere an die Ver-

bände, den Gesetzgeber, Gerichte, Hochschulen, Versicherungen und an die Unternehmen.

Nicht erfasst sind von der Studie alle diejenigen Konflikte, die sich *innerhalb* der Unternehmen der Bauwirtschaft abspielen, zwischen den Gesellschaftern der Unternehmen, zwischen den Führungskräften, zwischen den Mitarbeitern, in Teams etc.. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags über die Konfliktkultur von Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Anzahl der innerbetrieblich bestehenden Konflikte (s.o.I.) ebenfalls in den Blick genommen werden muss, wenn es um die Entwicklung und Förderung einer Konfliktkultur in Unternehmen geht. Letztlich stellen alle dem Unternehmen entstehenden Konfliktkosten einen immensen Wirtschaftsfaktor dar. Die Konfliktkultur eines Unternehmens und dessen Wirtschaftlichkeit stehen in einem engen Zusammenhang.

### IV. Handlungsempfehlungen der DGA-Bau-Studie für bau- und immobilienwirtschaftliche Unternehmen

Es sind die Unternehmen, die im Konfliktfall die Entscheidung darüber treffen müssen, ob ein gerichtliches Verfahren eingeleitet werden soll oder ein ADR-Verfahren anzustreben ist. Daher werden im Folgenden nur die an die Unternehmen gerichteten Handlungsempfehlungen<sup>11</sup> der DGA-Bau-Studie in den Blick genommen.

Die Unternehmen sind unter folgenden Gesichtspunkten Adressaten der ausgesprochenen Handlungsempfehlungen:

- Weiterbildung (kurzfristig umzusetzen): Entwicklung und Angebot von Fortbildungsmaßnahmen bzgl. Konfliktmanagement für Juristen

<sup>6</sup> Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, eine Studie aus dem Jahr 2005 von PriveWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), Seite 7,

[https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/studie\\_commercial\\_Dispute\\_Resolution\\_2005.pdf](https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/studie_commercial_Dispute_Resolution_2005.pdf).

<sup>7</sup> PWC Studie 2005, siehe Fn. 6, Seite 9.

<sup>8</sup> DGA-Bau-Studie, siehe Fn 4, Seite 11.

<sup>9</sup> DGA-Bau-Studie, siehe Fn. 4, Seite 23.

<sup>10</sup> DGA-Bau-Studie, siehe F, 4, Seite 58-63.

<sup>11</sup> DGA-Bau-Studie, F. 4, Seite 59 und 61.

im Unternehmen und Ingenieure in ihrer Rolle als Projektbeteiligte<sup>12</sup>

- Maßnahmen in der Organisation der Streitparteien (mittel- bis langfristig umzusetzen):
  - Einführung von Konfliktmanagementsystemen, in denen die Anwendung von ADR-Verfahren systematisch vor Einleitung eines Gerichtsverfahrens im Rahmen einer Standardprozedur geprüft wird.
  - Förderung der Implementierung von ADR-Klauseln in Standardverträge und Vertragsmuster durch Unternehmen und beratende Rechtsanwälte
  - Erweiterung des Rollenverständnisses der Mitarbeiter in internen Rechtsabteilungen hin zu Konfliktmanagern
  - Durchführung von Pilotvorhaben in Unternehmen mit anschließender Auswertung

Wie mit diesen Handlungsempfehlungen umgegangen wird, bleibt den Unternehmen selber überlassen.

## V. Konfliktmanagement als Ausfluss einer Konfliktkultur im Unternehmen

Um in den Unternehmen aus der DGA-Bau-Studie für den Umgang mit Konflikten Nutzen zu ziehen und um dort zu einer konstruktiven Konfliktkultur zu gelangen, sind aus Sicht der Verfasserin in bau- bzw. immobilienwirtschaftlichen Unternehmen Vorüberlegungen erforderlich.

Ähnlich wie bei der Festlegung seiner Unternehmensziele und seiner strategischen Ausrichtung sind in Unternehmen für die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems Grundsatzfragen zu beantworten: wie soll mit Konflikten umgegangen werden? Und welchen Stellenwert soll die Beantwortung dieser Frage für das Unternehmen haben? Soll ein ganzes

Konfliktmanagementsystem erarbeitet werden, ist dieses nur für große Unternehmen notwendig oder sind auch einzelne Stufen des Konfliktmanagements für das konkrete Unternehmen ausreichend? Der im Folgenden beschriebene dreistufige Ansatz zur Förderung einer Konfliktkultur beruht auf empirischen Befragungen. Diese haben sich aus Gesprächen der Verfasserin mit Vertretern von Unternehmen (bzw. Organisationen) ergeben, die bereits erfolgreich eine Konfliktkultur für ihr Unternehmen eingeführt haben.

### 1. Klärungsprozess im Unternehmen zum Umgang mit Konflikten unter Beteiligung der Unternehmensführung und aller Mitarbeiter

Bevor über Konfliktmanagement gesprochen wird, muss zunächst ein Klärungsprozess stattfinden, wie das Unternehmen, d.h. die Unternehmensführung sowie die Mitarbeiter grundsätzlich gegenüber Konflikten eingestellt sind. Was sind überhaupt Konflikte? Gibt es Konflikte im Unternehmen? Wird wahrgenommen, dass es sie gibt, werden Konflikte gesehen oder werden sie ausgeblendet? Haben Konflikte etwas mit der Fehlerkultur des Unternehmens zu tun? Wie geht man mit Fehlern um? Können sie zugegeben werden? Besteht die Bereitschaft, danach konstruktiv weiter zu arbeiten? Wie stehen wir zu eigenen Fehlern oder zu denjenigen, die anderen passieren? Sind wir bereit, trotzdem mit dem Geschäftspartner konstruktiv weiterzugehen? Welche Möglichkeiten gibt es, Konflikte zu lösen? Etc..

Wenn die Beantwortung dieser Fragen zu dem Ergebnis kommt, dass es für das Unternehmen wichtig ist, sich mit Konflikten sowie mit deren Entstehung und Lösung zu beschäftigen, dann kann der erste Schritt zu einer Konfliktkultur gemacht werden, die sich in einem Leitfaden des Unternehmens niederschlägt.

<sup>12</sup> DGA-Bau-Studie, Fn. 4, Seite 59.

## 2. Leitfaden des Unternehmens zur Konfliktkultur

Sobald die Unternehmensführung und die Mitarbeiter sich für einen positiven Umgang mit Konflikten, also für ein aktives Konfliktmanagement entschieden haben, ist die gemeinsame Verantwortung dafür in einer Absichtserklärung im Leitfaden des Unternehmens abzubilden, die folgende Gedanken beinhalten könnte:

Bekanntnis des Unternehmens zu einer pro aktiven Konfliktkultur,

- die Konflikte nicht negiert, sondern offen darauf reagiert,
- die weiß, dass alles Handeln das Risiko der Fehlerhaftigkeit in sich birgt,
- die Fehler nicht zum Abbruch von Kommunikation im Unternehmen oder mit Unternehmen führen lässt,
- die bereit ist, Konflikte mit der anderen Konfliktpartei lösen zu wollen,
- die sich Wissen über die verschiedenen Konfliktlösungsverfahren verschafft.

## 3. Umsetzung einer Konfliktkultur im Unternehmen

Nachdem ein Unternehmen sich nach einem Klärungsprozess mit allen Mitarbeitern zu einer Konfliktkultur entschieden hat und diese in einem Leitfaden festgeschrieben hat, sind die Möglichkeiten zu erörtern, wie die angestrebte Konfliktkultur konkret im Unternehmen implementiert werden kann. Wenn man nicht in jedem Einzelfall über den in Frage kommenden Konfliktlösungsweg diskutieren will, dann ist es sinnvoll, durch ein Konfliktmanagementsystem<sup>13</sup> oder durch Teile eines solchen die Umsetzung der Konfliktkultur *strukturell* beispielsweise beispielsweise durch folgende Maßnahmen sicherzustellen:

- Konfliktwahrnehmung und Konfliktlösung bei den Führungskräften/Mitarbeitern schulen
- die Kommunikationskompetenzen von Führungskräften im Unternehmen verbessern
- Führungskräfte in mediativer Führung ausbilden
- Konfliktprävention fördern durch Verbesserung des Kommunikationsverhaltens aller Mitarbeiter
- unternehmensinterne Mediatoren ausbilden
- Konflikthanlaufstellen einrichten
- Konflikte im Unternehmen regelmäßig analysieren (360 Grad-feedback)
- Konflikte im und mit Unternehmen mit Hilfe von Mediatoren beseitigen
- In der Unternehmensorganisation die Voraussetzungen schaffen, welche die Verfahrensauswahl bei der Konfliktlösung erleichtern. Dazu gehört es, Wissen über verschiedene Konfliktlösungswege und deren Umsetzung zu erlangen. Daran muss sich im konkreten Einzelfall die Prüfung der Geeignetheit des jeweiligen Verfahrens unter Berücksichtigung von vielschichtigen Interessen anschließen. Im System muss ein stufenweises Vorgehen zur Konfliktlösung vorgesehen werden z.B. durch Implementierung von ADR-Klauseln in Verträgen. Darüber hinaus muss die Verantwortlichkeit für die Verfahrensauswahl und das anschließende Fallmanagement geregelt werden.

## VI. Ausblick:

Ausgehend von der DGA-Bau-Studie möchte die Verfasserin dazu anregen, dass der Wert einer Konfliktkultur auch unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit stärker in den Fokus von Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft rückt. Hierzu gehört - wie oben ausgeführt (s.o.

<sup>13</sup> Konfliktmanagement- von den Elementen zum System – Studie 2011 von PriceWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), [https://ikm.europa-uni.de/de/Publikationen/EUV\\_PWC\\_studie\\_konfliktmanagement\\_Systeme\\_2011](https://ikm.europa-uni.de/de/Publikationen/EUV_PWC_studie_konfliktmanagement_Systeme_2011), Seite 22.

V.) - eine Konfliktkultur, die Konfliktprävention beinhaltet und ebenso Konfliktlösungsverhalten lenkt. Solange Unternehmen hierzu nicht auf hilfreiche Vorgaben durch die Bau- und Immobilienverbände zurückgreifen können, bleibt es ihrer eigenen Initiative überlassen, eine eigene Konfliktkultur zu entwerfen. Hierzu gehört es, bei Konflikten den geeigneten Konfliktlösungsweg in einem stufenweisen Vorgehen zu ermitteln. Das streitige gerichtliche Verfahren wird dann nicht automatisch zur Konfliktlösung herangezogen, sondern erst nach einem Abwägungsprozess, in den auch die außergerichtlichen Konfliktlösungsmöglichkeiten einbezogen werden. Ein Umdenken führt weg von der Annahme, dass eine gerichtliche Entscheidung die einzige Möglichkeit der Konfliktlösung darstellt, der man sich unterordnet. Es steht vielmehr die Eigenverantwortung aller am Konflikt Beteiligten im Mittelpunkt; das unternehmerische Handeln wird gestärkt.

Unternehmen, die aktiv ein Konfliktmanagement betreiben, die sich „sich selbst verpflichtend“ Regeln unterwerfen, die zu einem gestalterischen-kreativen Umgang mit Konflikten führen, lenken die Auswahl eines Konfliktlösungsverfahrens weg von der Stereotype des Rechtsstreits. Handlungsmöglichkeiten der effizienten Konfliktbewältigung werden zum Wohl des Unternehmens ausgeweitet.



### **Dr. Ursula Grooterhorst**

Rechtsanwältin und zertifizierte Mediatorin  
Eversheds Sutherland (Germany) LLP  
Königsallee 53-55  
40212 Düsseldorf

T: +49 211 86467-22

F: +49 211 86467-99

E: [ursulagrooterhorst@eversheds-sutherland.com](mailto:ursulagrooterhorst@eversheds-sutherland.com)

[www.eversheds-sutherland.com/UrsulaGrooterhorst](http://www.eversheds-sutherland.com/UrsulaGrooterhorst)