BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM

Simone Harriehausen

Wenn ich zwanzig Ziegen will und Du mir keine geben magst – Ein Überblick über die Möglichkeiten und Methoden der Streitbeilegung

Nr. 165

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hensel, Prof. Dr. Norbert Jost, Prof. Dr. Thomas Cleff, Prof. Dr. Roland Scherr, Prof. Dr. Christa Wehner, Prof. Dr. Hanno Beck (geschäftsführend; Hanno.beck@hs-pforzheim.de

Sekretariat: N.N.
Hochschule Pforzheim
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
Telefon: 07231/28-6201
Telefax: 07231/28-6666

Ausgabe: 165 **August 2017**

Simone Harriehausen

Wenn ich zwanzig Ziegen will und Du mir keine geben magst
Ein Überblick über die Möglichkeiten und Methoden der Streitbeilegung

Simone Harriehausen,
Tiefenbronner Straße 65
Hochschule Pforzheim
75175 Pforzheim
simone.harriehausen@hs-pforzheim.de

Dr. Simone Harriehausen, LL.M., ist Professorin für Wirtschaftsprivatrecht an der Hochschule Pforzheim. Der Schwerpunkt ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit liegt auf dem Gebiet des Vertragsrechts, dem Recht des Gewerblichen Rechtsschutzes und dem Konfliktmanagement. Nach rechtswissenschaftlichen Studien in Konstanz und Philadelphia promovierte Simone Harriehausen an der TU Dresden und war dort wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels-, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht von Prof. Dr. Ursula Stein. Zunächst als Anwältin im Bereich des Gewerblichen Rechtsschutzes tätig, trat sie im Jahr 2000 in den Justizdienst des Landes Baden-Württemberg ein und hatte dort bis zur ihrer Berufung an die Hochschule Pforzheim verschiedene Stellen als Staatsanwältin, Straf- und Zivilrichterin inne. Simone Harriehausen ist ausgebildete Wirtschaftsmediatorin und Vorsitzende der Einigungsstelle zur Beilegung von Wettbewerbsstreitigkeiten der IHK Karlsruhe und Nordschwarzwald.

Vorwort

Den hier vorgelegten Beitrag habe ich mehrfach in verschiedenen Fassungen, zuletzt auf dem Seminar zur Verbraucherstreitbeilegung des Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. am 15. Februar 2017 in Kassel, vorgetragen. Auf vielfachen Wunsch habe ich mich entschlossen, diesen Vortrag zu veröffentlichen. Der Vortragsstil wurde beibehalten. Zur Auflockerung und Verdeutlichung des Textes habe ich einige Bilder und Übersichten aus dem dazugehörigen Powerpointvortrag eingefügt. Den Leserinnen - und Lesern des Vortrags wünsche ich viel Vergnügen bei der Lektüre und verbinde diesen Wunsch mit der Hoffnung, ein paar neue Erkenntnisse zu vermitteln.

Pforzheim im August 2017
Simone Harriehausen

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung / Summary 4

1 Einleitung 6
2 Was ist ein Konflikt 6
3 Wie entstehen Konflikte? 7
4 Die verschiedenen Modelle der Konfliktlösung 9
5 Die Einordnung des Schiedsgerichtsverfahrens 16
6 Die Einordung des Schlichtungsverfahrens 16
7 Das Verhältnis der verschiedenen Konfliktlösungsverfahren zueinander – Vor- und Nachteile 18
8 Das Gesetz über die alternative Streitbeilegung in Verbrauchersachen - Kritik und Chancen 19
9 Literatur 22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: a) Kippbild aus dem 19. Jahrhundert, b) optische Täuschung, Quelle: Wikimedia Commons 7
Abbildung 2: Das Vier-Ohren Modell, Quelle: Wikimedia commons 8
Abbildung 3: Das Machtmodell 11
Abbildung 4: Das Delegationsmodell 12
Abbildung 5: Das Konsensmodell 13
Abbildung 6: Das Orangenbeispiel: Von der Position zum Interesse 14
Abbildung 7: Mögliche Konsenslösung im Ziegenfall 15
Abbildung 8: Die drei Säulen der Konfliktlösung 15
Abbildung 9: Die drei Säulen der Konfliktlösung mit Schiedsgerichtsverfahren und Schlichtungsverfahren 17

Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt die verschiedenen Möglichkeiten einer Streitbeilegung in Deutschland auf. Ein Konflikt kann grundsätzlich im Machtmodell, im Delegationsmodell oder im Konsensmodell gelöst werden. Die Möglichkeit zur nachhaltigsten Konfliktlösung bietet die Konfliktlösung im Konsensmodell, da die Parteien im Rahmen des Konsensmodells die Gelegenheit erhalten, sich über ihre wirklichen Interessen klar zu werden und gemeinsam und eigenverantwortlich eine Lösung zu suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen gerecht wird.

Wenn die Parteien nicht bereit sind, freiwillig und auf Augenhöhe gemeinsam an einer Lösung des Konflikts zu arbeiten, dann bietet das Gerichtsverfahren mit seiner Bindung an das materielle Recht, seinen prozessualen Verfahrensgarantien und seinem unparteiischen Entscheider zumindest eine gewisse Sicherheit dafür, dass der Unerfahrene oder wirtschaftlich Unterlegene eine angemessene Konfliktlösung auf der Grundlage der bestehenden Gesetze erhält.

Mit der Verabschiedung des Verbraucherstreitbeilegungsgesetzes im Jahr 2016 ist die Diskussion über die richtige Konfliktlösungsmethode in Gesellschaft und Politik erneut in den Fokus gerückt. Dieses Gesetz sieht für vertragliche Streitigkeiten zwischen Verbraucher und Unternehmern ein flächendeckendes Angebot einer Streitbeilegung mithilfe eines Schlichtungsverfahrens, also eines Konsensverfahrens vor. Der Erfolg dieses Verfahrens wird entscheidend davon abhängen, ob es den Verbraucherschlichtungsstellen gelingt, das Machtgefälle zwischen Unternehmen und Verbrauchern aufzuheben und beide Seiten von den Vorteilen einer einvernehmlichen Konfliktlösung zu überzeugen.

Stichwörter: Konfliktlösung, Verbraucherstreitbeilegungsgesetz, Machtmodell, Delegationsmodell, Konsensmodell, Mediation, Schlichtungsverfahren

JEL-Classification: K10, K15, K29

1 Einleitung

Sehr geehrte Tagungsteilnehmer und Teilnehmerinnen, liebe Zuhörer,
Ziel meines Vortags ist es, Ihnen einen Überblick über die verschiedenen bestehenden Konfliktlösungsverfahren in Deutschland zu geben und das Verbraucherstreitbeilegungsverfahren in dieses Konfliktlösungssystem einzuordnen.
Dazu möchte ich Ihnen zunächst erläutern, was ich unter dem Begriff „Konflikt“ verstehe und wie ein Konflikt entsteht.
Anschließend zeige ich Ihnen die verschiedenen Modelle der Konfliktlösung auf, nämlich das Machtmodell, das Delegationsmodell und das Konsensmodell.
Danach werde ich das Schiedsgerichtsverfahren und das Schlichtungsverfahrens in diesen Kontext einordnen und das Verhältnis der verschiedenen Konfliktlösungsverfahren zueinander, sowie ihre Vor- und Nachteile beschreiben.
In einem letzten Schritt werde ich Kritik und Chancen des Gesetzes über die alternative Streitbeilegung in Verbrauchersachen beleuchten.

2 Was ist ein Konflikt

Beginnen wir also mit der Frage: Was ist eigentlich ein Konflikt? Jeder von uns war schon in einen Konflikt verwickelt und weiß wie sich das anfühlt, aber wissen wir wirklich genau, was ein Konflikt ist? Wie unterscheidet sich ein Konflikt von einer Meinungsverschiedenheit oder einem Problem? Schlägt man in der einschlägigen Fachliteratur nach, finden sich verschiedene Definitionen[1]. Im Folgenden soll folgendes Erklärungsmodell genutzt werden:
Von einem Problem sprechen wir dann, wenn sich unterschiedliche Meinungen, Ziele oder Wünsche von Personen gegenüberstehen und diese unterschiedlichen Meinungen, Ziele oder Wünsche die Personen daran hindern, eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Hier wird der Handlungsablauf gestört. Die Parteien müssen sich zunächst mit ihren unterschiedlichen Ansichten auseinandersetzen, bevor sie gemeinsam die Aufgabe lösen können. Solange nur eine Uneinigkeit auf der Sachebene vorliegt, kann diese argumentativ gelöst werden.
Das Problem wird dann zum Konflikt, wenn die Parteien in der Diskussion die Sachebene verlassen und die Beziehungsebene betroffen wird, wenn sich also eine oder beide Parteien emotional ungerecht behandelt fühlen.

[1] Eine Übersicht über die verschiedenen Definitionen des Begriffs findet sich bei *Friedrich Glasl,* Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 10. überarbeitete Auflage Bern, Stuttgart, Wien, 2011, Einführung, S. 13-25; kritisch zum Konfliktbegriff von *Glasl* siehe *Klaus-Peter Reuthal,* Konfliktverhalten aus neurobiologischer Sicht, ZKM 2012, 80ff.

3 Wie entstehen Konflikte?

Konflikte entstehen häufig aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung der Wirklichkeit[2]. Jede Konfliktpartei nimmt die Realität aus einem persönlichen subjektiven Blickwinkel war, hält ihre selektive Sichtweise der Wirklichkeit aber für die einzige allgemeingültige Wahrheit.
Dies lässt sich leicht an Kippbildern oder optischen Täuschungen erläutern, als Beispiel dazu dient Abbildung 1.

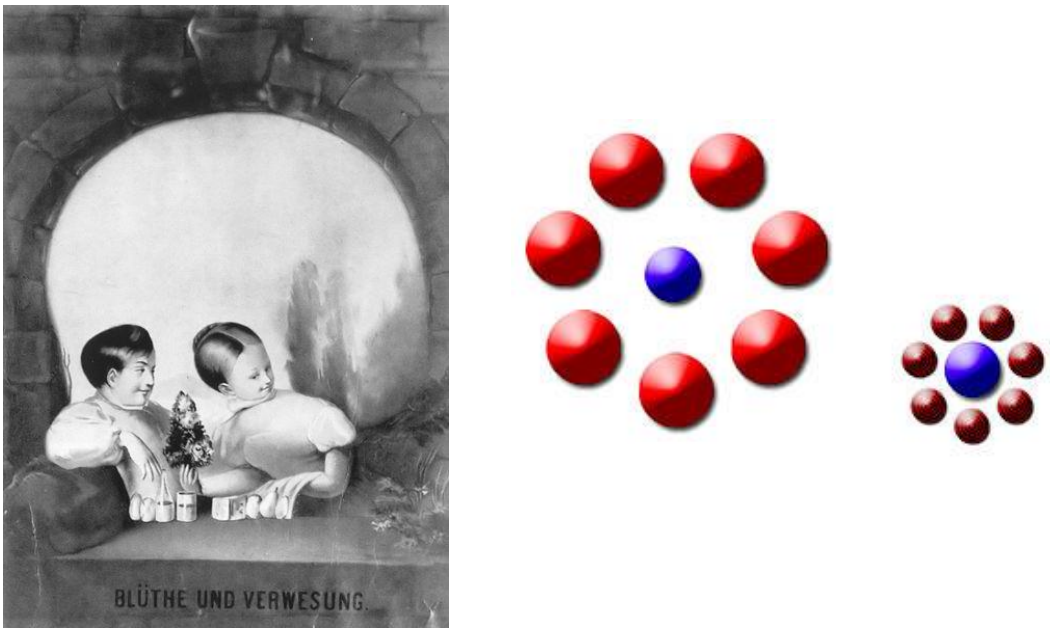

Abbildung 1: a) Kippbild aus dem 19. Jahrhundert, b) optische Täuschung, *Quelle: Wikimedia Commons*

Je nachdem welche Sicht Sie einnehmen, werden Sie bei dem ersten sogenannten Kippbild ein Liebespaar oder einen Totenkopf sehen. Bei der zweiten optischen Täuschung ist der blaue Punkt in der Mitte immer gleich groß. Er wirkt jedoch, je nachdem in welcher Umgebung wir ihn sehen, kleiner oder größer.

[2] *Glasl (*Fn.1.), S. 17; *Reuthal* (Fn.1), S. 80ff.

Ein weiteres Erklärungsmodell zur Entstehung von Konflikten ist das von Schulz-von-Thun entwickelte Vier-Ohren-Modell.[3]

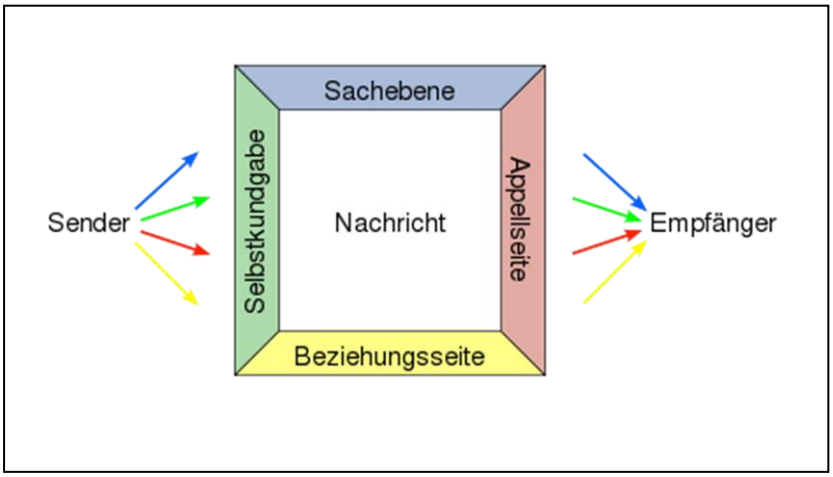

Abbildung 2: Das Vier-Ohren Modell, *Quelle: Wikimedia commons*

Schulz-von-Thun geht davon aus, dass jede Äußerung einer Person vier verschiedene Botschaften transportiert. Er unterscheidet zwischen Sachebene, Appellfunktion, Beziehungsebene und Selbstkundgabe.

Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, eine Person sitzt als Fahrer im Auto und hat eine Beifahrerin. Der Fahrer hält an einer roten Ampel. Als die Ampel auf grün springt, reagiert er nicht sofort. Seine Beifahrerin sagt zu ihm:

Die Ampel ist grün![4]

Welche Botschaften könnte die Beifahrerin damit überbringen wollen?

Auf der **Sachebene**: Hier wird die Aussage lediglich als Tatsachenfeststellung angesehen: Es wird festgestellt, dass die Ampel grün ist.

Mit **Appellfunktion**: Die Beifahrerin könnte sagen wollen: Wenn Du willst, kannst Du jetzt fahren.

Auf der **Beziehungsebene**: Ich mag Dich und möchte Dir deshalb gerne beim Autofahren helfen.

Als **Selbstkundgabe**: Ich finde Autofahren wirklich anstrengend.

Wie könnte der Fahrer jedoch diesen Satz verstehen?

Die Aussage auf der **Sachebene** bleibt gleich: Es wird lediglich festgestellt, dass die Ampel grün ist.

Der Satz kann jedoch auch als **Appell** verstanden werden: Die Ampel ist grün, fahr doch endlich!

Oder als **Selbstkundgabe**: Ich habe bemerkt (im Gegensatz zu Dir), dass die Ampel grün ist.

[3] *Friedemann Schulz von Thun,* Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen, 41. Aufl., Reinbeck bei Hamburg, 2005, S. 25-68; *Bernhard Pörksen, Friedemann Schulz von Thun,* Kommunikation als Lebenskunst, Heidelberg 2014, S 18-35.

[4] Dieses Beispiel ist entnommen *Schulz von Thun,* Miteinander reden (Fn.3), S. 25ff, bei *Schulz von Thun* sitzt allerdings die Frau am Steuer.

Oder als Hinweis auf der **Beziehungsebene**: Du bist (im Gegensatz zu mir) nicht in der Lage, richtig Auto zu fahren.
Angenommen, die Beifahrerin wollte lediglich helfen, der andere hat aber aufgrund schlechter Erfahrungen diesen Satz als Bevormundung und Kritik an seinem Fahrstil verstanden, dann kann ein Konflikt entstehen. Konflikte sind in unserer Gesellschaft nicht populär oder hoffähig. In der Gesellschaft angesehen ist, wer scheinbar konfliktfrei und harmonisch mit seiner Umwelt lebt. Konflikte werden daher häufig ignoriert und verharmlost.
Konfliktfreie Räume gibt es jedoch allenfalls phasen- oder stundenweise. Konflikte sind unvermeidbare Phänomene. Wo Menschen miteinander kommunizieren, ist auch immer Potential für Konflikte vorhanden. Sie entstehen in der Familie, am Arbeitsplatz, bei der ehrenamtlichen Tätigkeit im Verein, zwischen Geschäftspartnern, zwischen unterschiedlichen politischen Gruppierungen, zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen und auch zwischen Nationalstaaten.
Wer im Konflikt lebt, fühlt sich unwohl, gestresst, unglücklich. Ein Konflikt raubt Energie, Tatkraft, er gibt der Konfliktpartei das Gefühl in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt zu sein, oder dieser Handlungsfähigkeit völlig beraubt zu sein. Wer seine Tatkraft, Energie und Handlungsfähigkeit wiedererlangen will, kann einen Konflikt auf Dauer nicht ignorieren, er muss ihn lösen und damit beseitigen. Aber wie? Welche Konfliktlösungsverfahren stehen uns zur Verfügung? Und welche Konfliktlösung passt zu welchem Konflikt?

4 Die verschiedenen Modelle der Konfliktlösung

In Deutschland steht uns ein ganzes Bündel verschiedenster Konfliktlösungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Die Konfliktparteien können es auf einen Machtkampf ankommen lassen,
- zu Gericht gehen, möglicherweise durch alle Instanzen,
- ein Schiedsgericht einsetzen,
- einen Antrag bei einer Schlichtungsstelle stellen,
- oder ein Mediationsverfahren durchführen, um nur einige zu nennen.

Im Folgenden werden diese verschiedenen Konfliktlösungswege und ihre jeweiligen Vorzüge und Nachteile kurz aufgezeigt. Da Juristen immer nah am Fall arbeiten, brauchen wir für unsere weitergehenden Erörterungen einen Konfliktfall, an dem wir unsere Überlegungen und Theorien überprüfen können. Der folgende Fall stammt aus dem Rechtstheoriebuch von Bernd Rüthers[5]. Dieser lautet leicht abgewandelt und gekürzt wie folgt:

[5] *Bernd Rüthers*, Rechtstheorie, 1. Auflage, München 1999, S. 200, Kapitel 3, § 9 Recht und Gerechtigkeit, III. Die vielen Gerechtigkeiten, ein Beispiel.

Der Ziegenfall:

Es waren einmal drei Geschwister A, B und C. C, ein „Blumenkind“, hatte nichts gelernt. A und B wollten C helfen und ihm eine Ziegenzucht ermöglichen. A gab von ihren 30 Ziegen dem C 5, B gab ihm von seinen 3 Ziegen eine. C züchtete acht Jahre lang erfolgreich und hatte 132 Ziegen, als er unerwartet und ohne Testament verstarb. C hatte außer seiner Schwester A und seinem Bruder B keine Verwandten. A und B kamen zusammen und berieten, wie sie die 132 Ziegen unter sich verteilen sollten.

Wenn Sie selbst nach einer Lösung suchen, werden Sie feststellen, dass es, je nachdem welche Sichtweise Sie einnehmen, sehr verschiedenen Lösungen für dieses Teilungsproblem gibt. Ich erlaube mir, Ihnen vier mögliche Lösungen aufzuzeigen.[6]

Lösung 1:

Jeder bekommt einfach die Hälfte:

Dann bekommt A 66 Ziegen und B 66 Ziegen.

Lösung 2:

Jeder bekommt zunächst seinen Einsatz an Ziegen zurück, dann wird geteilt:

Dann bekommt A 5 + 63 = 68 Ziegen und B 1 + 63 = 64 Ziegen

Lösung 3:

Man legt die Opferquote zugrunde: B hat 1/3 seiner Ziegen abgeben, A nur 1/6. B hat also die doppelte Opferquote. Dies entspricht einer Teilung 1:2.

Dann bekommt A 44 Ziegen und B 88 Ziegen.

Lösung 4:

Man legt die Relation der damals an C gegebenen Ziegen zugrunde: A hat 5 Ziegen gegeben, B 1. Geteilt wird also 5:1.

Dann bekommt A 110 Ziegen und B 22 Ziegen.

Jeder dieser Ansätze führt zu völlig anderen Lösungen, hier ist Streit vorprogrammiert. Wenn sich A und B nicht problemlos auf eine dieser Teilungsmöglichkeiten einigen können, müssen sie ihren Konflikt mit einem der drei gängigen Konfliktlösungsmodelle lösen.

[6] *Rüthers* (Fn.5) zeigt in seinem erweiterten Beispiel insgesamt sieben Lösungsmöglichkeiten auf, die aber auch keineswegs abschließend sind.

a) Machtmodell:

Das erste und vermutlich älteste Konfliktlösungsmodell ist das Machtmodell.

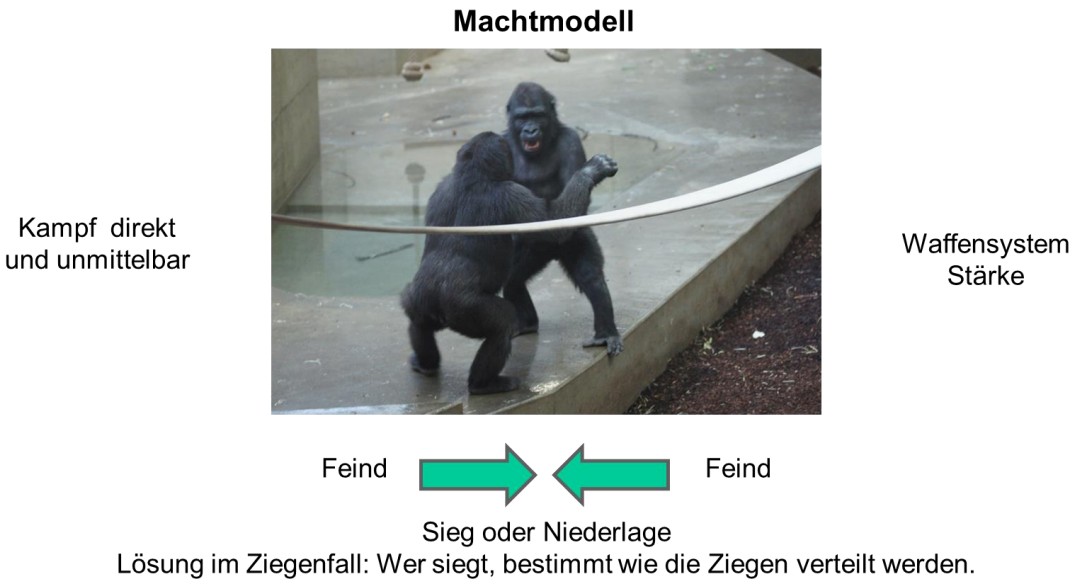

Abbildung 3: Das Machtmodell

Hier stehen sich die Konfliktparteien als Gegner gegenüber: Es geht um Kampf, Sieg und Niederlage. Das Ziel des Kampfes ist die Unterwerfung oder totale Vernichtung einer der Konfliktparteien. In unserem Ziegenfall heißt dies: Der Sieger entscheidet ob und wie geteilt wird. Das Machtmodell ist in unserer modernen Gesellschaft keineswegs ausgestorben: Es wird nach wie vor zur Konfliktlösung angewandt: Auf das Machtmodell stoßen wir im Arbeitsleben in der Weisungsbefugnis zwischen Chef und Angestellten oder auf internationaler Ebene, wenn Nationalstaaten ihre Konflikte mit Hilfe eines Krieges zu lösen versuchen.

b) Das Delegationsmodell

Das nächste Konfliktlösungsmodell ist das Delegationsmodell.

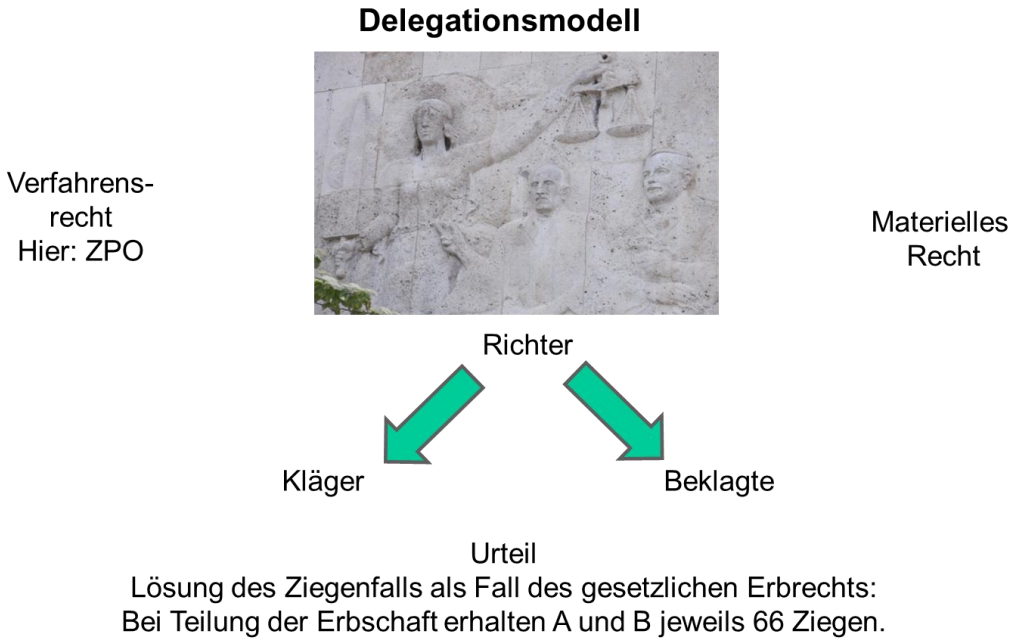

Abbildung 4: Das Delegationsmodell

Es findet seinen Ausdruck in unseren derzeitigen Gerichtssystemen.[7] Hier wird die Entscheidungsfindung nicht direkt zwischen den beiden Konfliktparteien ausgetragen, sondern an einen Dritten, den Richter delegiert, der für die anderen beiden entscheidet. Die Konfliktparteien geben die Suche nach der Konfliktlösung also aus der Hand und legen sie in die Hand eines Dritten. Nehmen wir an, dass im Ziegenfall A und B ein deutsches Zivilgericht angerufen hätten. Wie hätte hier der Richter entschieden?

Der deutsche Richter würde hier das gesetzliche Erbrecht anwenden. A und B würden jeweils Erben zu ½, bei Teilung der Erbschaft würden also sowohl A als auch B 66 Ziegen erhalten.[8] Dieses Ergebnis wäre nach dem Gesetz zwingend. Keine der anderen Lösungsmöglichkeiten stände zur Verfügung.

Was aber, wenn weder A noch B diese Lösung als gerecht empfänden? Hier bliebe den Geschwistern noch die Möglichkeit, eine Konfliktlösung nach dem Konsensmodell zu versuchen.

[7] *Jörg Risse,* Konflilktlösung durch Gerichtsprozesse, Benchmark für alle ADR-Verfahren, ZKM 2012, 75ff.

[8] Diese erbrechtliche Lösung ergibt sich aus §§ 1922, 1924, 2042, 752 BGB.

c) Das Konsensmodell

Das Konsensmodell geht davon aus, dass ein Konflikt nicht durch Macht oder die Mittel des Rechts gelöst wird, sondern dass die Parteien durch freiwillige Verhandlungen im Gespräch eine Lösung ermitteln.

Das Konsensmodell

Strukturiertes Verfahren

Interesse
Bedürfnis
Zukunft

Konsens
Lösung im Ziegenfall:
Die Parteien finden selbstständig und eigenverantwortlich durch freiwillige Verhandlungen im Gespräch eine Lösung, die den Bedürfnissen und Interessen beider Seiten Rechnung trägt.

Abbildung 5: Das Konsensmodell

In der Regel werden die Konfliktparteien zunächst zu zweit im gemeinsamen Gespräch versuchen, eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen. Dies kann gelingen, wenn die Parteien sich z.B. den Prinzipien des Harvard- Verhandlungsmodells[9] bedienen, das den Mediatoren und professionellen Verhandlern unter Ihnen sicherlich ein Begriff ist.

Wenn die Parteien jedoch bereits so sehr emotional in ihrem Konflikt verstrickt sind, dass eine Beilegung allein nicht mehr möglich ist, können sie sich an einen unparteiischen Dritten wenden und diesen um Durchführung eines Mediationsverfahrens[10] ersuchen. Eine Definition des Mediationsverfahrens findet sich in § 1 Mediationsgesetz. Nach § 1 MediationsG ist eine Mediation ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, in dem die Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung des Konflikts anstreben.

Ein entscheidender Unterschied zum Gerichtsprozess ist, dass die Parteien freiwillig und eigenverantwortlich an einer Konfliktlösung arbeiten. Der Mediator hat, anders als der Richter, keinerlei Entscheidungsbefugnis und leitet die Parteien unabhängig, neutral und allen Parteien in gleicher Weise

[9] *Roger Fisher, Wiliiam Ury, Bruce Patton,* Das Havard Konzept, 25. Aufl., Frankfurt/New York 2015.

[10] Einen Überblick über den Ablauf eines Mediationsverfahrens gibt z.B. *Katja Ihde,* Mediation, Freiburg 2012, S. 25-45.

verpflichtet durch das Verfahren. Er übernimmt die Prozessverantwortung, nimmt jedoch keinen Einfluss auf das Ergebnis dieses Prozesses.[11]

Im Unterschied zu einem Gerichtsprozess, in dem die Parteien schon aufgrund des deutschen Prozessrechts eine bestimmte Geldsumme oder Handlung mit der Antragsstellung einfordern müssen, und der Richter dann prüft, ob sich aus dem geltenden Recht ein solcher Anspruch ergibt, legt der Mediator nicht den Schwerpunkt auf die von den Parteien erhobenen Forderungen, sondern schaut hinter diese von den Parteien eingenommenen Positionen, denn hinter jeder erhobenen Forderung steht ein Bedürfnis oder Interesse, das die Konfliktpartei befriedigt oder erfüllt sehen möchte.

Wenn die Interessen, die hinter der Forderung einer Partei stehen, von dieser aufgedeckt werden und von der anderen Partei verstanden und anerkannt werden, ist eine nachhaltige Konfliktlösung möglich. Dieses Erkennen der Bedürfnisse oder Interessen der Konfliktparteien ist der Schlüssel zum Gelingen des Mediationsverfahrens. Der sogenannte Orangenfall[12] illustriert diese Überlegungen:

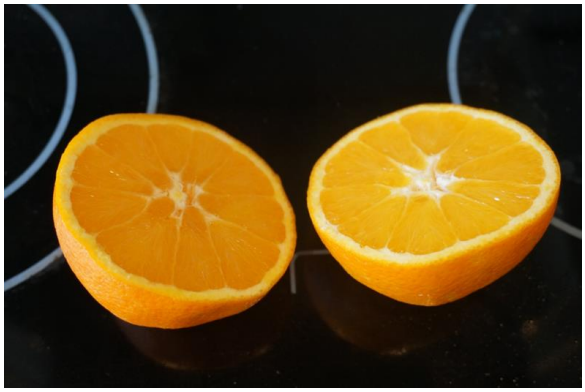

Abbildung 6: Das Orangenbeispiel: Von der Position zum Interesse

Zwei Kinder streiten sich um eine Orange. Die Mutter schlichtet den Streit, in dem sie die Orange einfach mit einem Messer in der Mitte teilt und jedem Kind eine Hälfte gibt. Damit ist keines der Kinder zufrieden. Warum nicht?

Eines der Kinder wollte die Orange auspressen, um den Saft zu trinken. Das andere Kind wollte die Orangenschale abreiben, um mit Hilfe dieser abgeriebenen Schale Orangenkekse zu backen. Hätte die Mutter nach dem Warum, nach den Interessen und Bedürfnissen der Kinder gefragt, hätte sich für den Streit um die Orange eine Win-Win-Lösung finden lassen: Das eine Kind bekommt das Fruchtfleisch, das andere die Schale. Alle Bedürfnisse wären vollständig befriedigt worden.

[11] Ausführlich zum Mediationsgesetz siehe z.B. *Gerrit Horstmeier,* Das neue Mediationsgesetz: Eine Einführung in das neue Mediationsgesetz für Mediatoren und Medianden, München 2012.

[12] Woher dieser berühmte Orangenfall stammt ist leider ungeklärt.

Wenden wir uns nochmals unserem Ziegenfall zu.

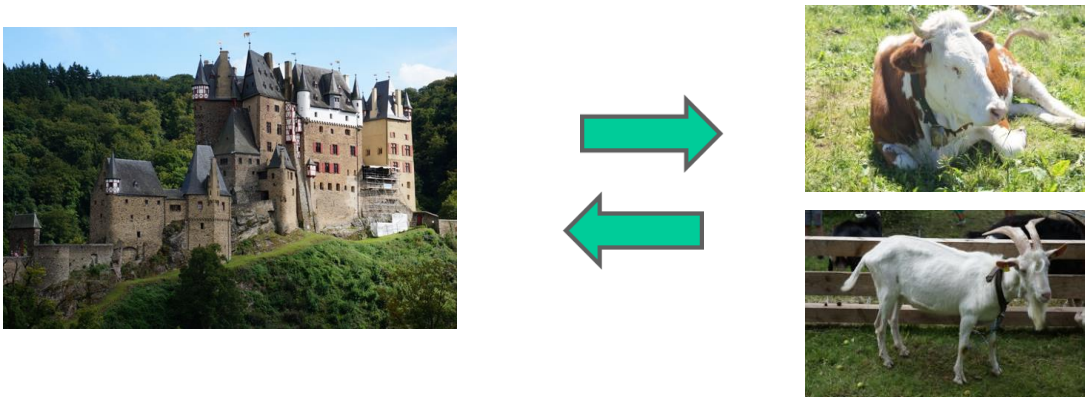

Abbildung 7: Mögliche Konsenslösung im Ziegenfall

Wählen A und B ein Mediationsverfahren zur Lösung ihres Verteilungskonflikts, steht ihnen für die Teilung der Ziegen nicht nur die erbrechtliche Lösung zur Verfügung, sondern eben auch alle anderen denkbaren Lösungen, da sie an das bestehende, geltende Recht nicht gebunden sind wie der Richter. Sie müssen ihre Konfliktlösung auch nicht auf den eigentlichen Streitgegenstand, die 132 Ziegen, beschränken. Der Kuchen kann bei der Konfliktlösung beliebig vergrößert werden. Beispielsweise könnte eine Konfliktlösung zwischen A und B auch so aussehen, dass A alle Ziegen bekommt und zusätzlich noch 20 Kühe von B, weil sie schon immer den Wunsch hatte, Großbäuerin zu werden. B bekommt im Gegenzug ein Haus von A überschrieben, weil er keinerlei Interesse mehr hat, sich der Landwirtschaft zu widmen und sich dem Immobilienmarkt zuwenden möchte.

Dies sind also die drei großen Säulen der Konfliktlösung: Machtmodell, Delegationsmodell, Konsensmodell.

Abbildung 8: Die drei Säulen der Konfliktlösung

Diesen drei Säulen haben wir nun den Machtkampf, das Gerichtsverfahren und die Mediation zugeordnet. Dem aufmerksamen Zuhörer wird jedoch nicht entgangen sein, dass ich zwei zuvor genannte Konfliktlösungsverfahren noch nicht zugeordnet habe: Das Schiedsgerichtsverfahren und das Schlichtungsverfahren. Wo gehören diese hin?

5 Die Einordnung des Schiedsgerichtsverfahrens

Wenden wir uns zunächst dem Schiedsgerichtsverfahren zu: Ein Schiedsgerichtsverfahren ist vereinfacht ausgedrückt ein privates Gerichtsverfahren. Auf zivilrechtlicher Ebene ist das Schiedsgerichtsverfahren vor allem bedeutsam bei grenzüberschreitenden Streitigkeiten.[13]

Ein Schiedsgerichtsfahren wird dann durchgeführt, wenn sich die Konfliktparteien durch eine Schiedsgerichtsvereinbarung darauf geeinigt haben, sich im Konfliktfall der Entscheidung eines Schiedsgerichtes zu unterwerfen.[14] Freiwillig im Sinne eines Konsensmodells ist somit lediglich die Einigung auf Durchführung eines Schiedsgerichtsverfahrens. Die Lösung des Konflikts wird dann aber wie bei einem Verfahren vor einem staatlichen Gericht von den Schiedsrichtern nach geltendem Recht entschieden.[15]

In unserem Ziegenfall würde ein Schiedsgericht ohne besondere Vereinbarung über das anzuwendende Recht ebenso wie ein staatliches Gericht das deutsche Erbrecht anwenden und jedem der Brüder die Hälfte der Ziegen zusprechen. Das Schiedsgerichtsverfahren ist meines Erachtens somit eindeutig dem Delegationsmodell zuzuordnen.

6 Die Einordung des Schlichtungsverfahrens

Nun fehlt noch die Einordnung des Schlichtungsverfahrens in das System der Konfliktlösungsmodelle: Unter dem Begriff des Schlichtungsverfahrens werden eine Vielzahl verschiedener Konfliktlösungsverfahren gefasst, so dass eine allgemeine Definition schwerfällt.[16]

Sogenannte Einigungsstellen[17], Schlichtungsstellen[18] oder Gütestellen[19] werden von den Kammern der freien Berufe oder sonstigen Berufsverbänden geführt. Diese Schlichtungsstellen können von Verbrauchern, Mitbewerbern oder Verbandsmitgliedern bei Streitigkeiten angerufen werden, um durch ein Schlichtungsverfahren eine schnelle gütliche Einigung herbeizuführen. Das Schlichtungsverfahren läuft in der Regel nicht nach einer strengen Verfahrensordnung ab, im Mittelpunkt des Schlichtungsverfahrens steht die Förderung einer gütlichen Einigung zwischen den Parteien. Zu deren Herbeiführung darf der Schlichter auch Elemente des Mediationsverfahrens einsetzen. Im

[13] Das zivilrechtliche Schiedsgerichtsverfahren ist in Deutschland in den §§ 1025- 1066 ZPO geregelt.

[14] Dies ergibt sich aus § 1029 ZPO.

[15] Welches Recht anzuwenden ist, ergibt sich aus § 1051 BGB.

[16] Eine Übersicht der wichtigsten in Deutschland derzeit vorhandenen Schlichtungsstellen findet man im Internet z.B. unter https://www.evz.de/de/schlichtung-und-online-streitbeilegung/beratung-zur-schlichtung/schlichtungsstellen-in-deutschland/, zur Arbeit der Gütestellen siehe *Andreas May, Martin Moeser,* Verjährungshemmung und Konfliktmanagement durch Güteanträge, NJW 2015, 1637-1642.

[17] Z.B. Die Einigungsstellen zur Beilegung von Wettbewerbsstreitigkeiten der Industrie- und Handelskammern.

[18] Z.B. Schlichtungsstelle Energie, Schlichtungsstelle der Rechtsanwaltschaft.

[19] Z.B. Gütestelle Honorar- und Vergaberecht e.V.

Gegensatz zum Mediationsverfahren, in dem die Lösung ausschließlich von den Konfliktparteien gefunden werden soll, ist der oder die Vorsitzende der Schlichtungsstelle jedoch in der Regel aufgerufen den Parteien einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten, der sich an der bestehenden Rechtslage orientiert. Der Vorsitz der Schlichtungsstelle ist daher häufig von einem Juristen besetzt, der besondere Fachkenntnisse in der Rechtsmaterie besitzt. Der Schlichtungsspruch der Schlichtungsstelle ist für einen beteiligten Verbraucher nie verbindlich, ihm steht es jederzeit frei, diesen abzulehnen und ein staatliches Gericht anzurufen. In einzelnen Branchen ist der Schlichtungsspruch für die Kammer- oder Verbandsmitglieder verbindlich.[20] Häufig ist die Akzeptanz des Schlichtungsspruchs jedoch für alle Beteiligten gänzlich freiwillig.

Die Tatsache, dass sich die Lösungsvorschläge und Schlichtungssprüche einer Schlichtungsstelle an der bestehenden Rechtslage orientieren, rückt die Schlichtungsstelle in die Nähe der Rechtsprechung. Da die Schlichtungsstelle jedoch in erster Regel bemüht ist, eine Lösung im Konsens herbeizuführen, der die Parteien freiwillig zustimmen, ist die Schlichtung meines Erachtens dem Konsensmodell zuzuordnen.

Abbildung 9: Die drei Säulen der Konfliktlösung mit Schiedsgerichtsverfahren und Schlichtungsverfahren

Nehmen wir einmal an, die Geschwister im Ziegenfall würden eine Schlichtungsstelle finden, die bereit wäre sich ihres Falls anzunehmen. Mir ist bewusst, dass es derzeit keine Schlichtungsstelle für erbrechtliche Streitigkeiten in Deutschland gibt, aber nehmen wir einmal hypothetisch an, es gäbe eine: Wie wäre unser Ziegenfall vor einer Schlichtungsstelle ausgegangen? Ich finde es sehr schwierig, diese Frage zu beantworten. Der Ausgang des Schlichtungsverfahrens könnte stark von der Person des Schlichters abhängen. Wenn dieser Elemente des Mediationsverfahrens verwendet, könnten die Parteien auch hier zu einer erweiterten Lösung wie im Mediationsverfahren gelan-

[20] Dies gilt z.B. für die Schlichtungssprüche des Versicherungsombudsmanns bis zu einem Betrag von 10 000 Euro, siehe *Thomas Wüpper,* So viele Beschwerden über Versicherer wie nie zuvor, Süddeutsche Zeitung vom 27.5.2015.

gen, wenn der Schlichter sich am klassischen Schlichtungsmodell orientiert, wird er die erbrechtliche Rechtslage berücksichtigen und als Schlichtungsspruch eine Teilung der Ziegen je zur Hälfte vorschlagen.

7 Das Verhältnis der verschiedenen Konfliktlösungsverfahren zueinander – Vor- und Nachteile

Die drei großen Säulen der Konfliktlösung stehen sich nicht unversöhnlich gegenüber. Die Konfliktlösung im Konsensverfahren hat Eingang in das staatliche Gerichtsverfahren gefunden: Zumindest im süddeutschen Raum ist es seit Jahrzehnten gute Tradition, dass der entscheidende Richter oder Spruchkörper ausführliche Güteverhandlungen führt, bevor er mit den Parteien in das eigentliche Gerichtsverfahren einsteigt. Seit Erlass des Mediationsgesetzes kann der entscheidende Richter die Prozessparteien an einen gerichtsinternen Güterichter verweisen oder bei Zustimmung der Parteien den Prozess auch aussetzen und den Parteien nochmals Gelegenheit zur Durchführung einer außergerichtlichen Mediation oder Schlichtung geben[21]. Es besteht somit auch nach Klageerhebung jederzeit die Möglichkeit, noch eine Lösung des Konfliktes im Konsensmodell zu versuchen. Der einmal eingeschlagene Weg ist keine Einbahnstraße, die unerbittlich weitergegangen werden muss.[22]

Welches Konfliktlösungsmodell ist nun das vorzugwürdige?[23] Die Vorteile des Konsensmodells scheinen offen auf der Hand zu liegen:[24] Während vor Gericht die Parteien von oben vom Richter eine Entscheidung erhalten, die im Zweifel weder die Interessen der einen noch der anderen Konfliktpartei vollkommen befriedigt, erhalten die Parteien im Rahmen des Konsensmodells die Gelegenheit, sich über ihre wirklichen Interessen klar zu werden und gemeinsam und eigenverantwortlich eine Lösung zu suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen gerecht wird. Diese Art der Konfliktlösung ist nicht auf den vor Gericht eingeklagten Streitgegenstand beschränkt, sondern kann beliebig auf weitere Gegenstände erweitert werden. Das Konsensverfahren eignet sich auch für Konflikte, die vom Sachverhalt her nur sehr eingeschränkt justiziabel sind, wie z.B. Konflikte am Arbeitsplatz. Die Konfliktlösung im Konsensmodell vermag zudem Beziehungen für die Zukunft zu erhalten oder möglicherweise sogar zu verbessern und ist gegenüber einem Gerichtsverfahren in der Regel kostengünstiger und schneller.
Es soll jedoch nicht verschwiegen werden, dass die Konfliktlösung im Konsens auch einen entscheidenden Nachteil hat: Eine solche Konfliktlösung kann nur dann gut gelingen, wenn beide Parteien sich freiwillig zu dieser Art der Konfliktlösung bereit erklären und wirklich ernsthaft gemeinsam nach einer Einigung suchen. Niemand kann zu einer gütlichen Einigung gezwungen werden.

---

[21] Dies ergibt sich aus §§ 278 Abs. 5 und 278a ZPO.

[22] Siehe hierzu ausführlich *Roland Fritz, Hans-Patrick Schroder,* Aufgabenbereich und Methoden des Güterichters nach § 278 ZPO – Eine erste Bilanz, NJW 2014, 1910-1916.

[23] Aus der zahlreichen Literatur siehe z.B. *Christian Wolf,* Zivilprozess versus außergerichtliche Konfliktlösung – Wandel der Streitkultur in Zahlen, NJW 2015, 1656– 661; ; *Christian Duve, Maximilian Sattler,* Der Kampf ums Recht im Jahr 2030, AnwBl 2012, 2-12; *Wolfgang Ewer,* Wenn nur der Konsens zählt – was bleibt für das Gerichtsverfahren?, AnwBl 2012, 18-20.

[24] Siehe hierzu auch *Katja Ihde,* Mediation, Freiburg 2012, S. 21-22.

Neben der Freiwilligkeit ist eine weitere notwendige Voraussetzung zum Gelingen einer Konfliktlösung im Konsensverfahren die Bereitschaft der Parteien, sich wirklich auf Augenhöhe zu begegnen. Dies wird immer dann schwierig, wenn zwischen den Parteien ein Machtgefälle besteht, wie z.B. zwischen Arbeitsgeber und Arbeitnehmer oder zwischen einem wirtschaftlich starken Unternehmer und einem wirtschaftlich schwächeren Vertragspartner. Gelingt es dem Schlichter oder Mediator im Konsensmodell nicht, dieses Kräfteungleichgewicht zwischen den Parteien aufzuheben und ein Kräftegleichgewicht zwischen den Parteien herzustellen, bleibt in der Regel nur der Gang vor das Gericht.

Das Gerichtsverfahren mit seiner Bindung an das materielle Recht, seinen prozessualen Verfahrensgarantien und seinem unparteiischen Entscheider bietet zumindest eine gewisse Sicherheit dafür, dass der Unerfahrene oder wirtschaftlich Unterlegende von dem ihm wissensmäßig oder wirtschaftlich überlegenen Gegner nicht über den Tisch gezogen wird. Er bekommt vor Gericht vielleicht nicht die für ihn individuell ideale Konfliktlösung aber doch zumindest den Mindeststandard des Gesetzes.

8 Das Gesetz über die alternative Streitbeilegung in Verbrauchersachen – Kritik und Chancen

Die Diskussion um die richtige Konfliktlösungsmethode ist in letzter Zeit in Gesellschaft und Politik wieder verstärkt in den Fokus gerückt: Mit Erlass der Richtlinie über alternative Streitbeilegung in Verbraucherangelegenheiten vom 21. Mai 2013[25] hat der EU-Gesetzgeber die europäischen Staaten verpflichtet, flächendeckend Schlichtungsstellen für Streitigkeiten zwischen Unternehmern und Verbrauchern einzurichten. Diese Richtlinie ist vom deutschen Gesetzgeber mit dem Gesetz über die alternative Streitbeilegung in Verbrauchersachen[26], kurz Verbraucherstreitbeilegungsgesetz, umgesetzt worden.[27]

Das Vorhaben, Schlichtungsstellen flächendeckend einzurichten, wird von der deutschen Rechtswissenschaft sehr kritisch begleitet.[28] Manche der sich zu Wort meldenden Autoren sehen in diesem Vorhaben keineswegs einen Vorteil für die Verbraucher: Von Paralleljustiz oder Schattenjus-

[25] Europäische Richtlinie 2013/11/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2013 über die alternative Beilegung verbraucherrechtlicher Streitigkeiten und zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 2006/2004 und der Richtlinie 2009/22/EG (Richtlinie über alternative Streitbeilegung in Verbraucherangelegenheiten).

[26] BGBl 2016, 254.

[27] Ausführlich zum Verbraucherstreitbeilegungsgesetz siehe *Matthias Roder, Peter Röthemeyer, Felix Braun,* Verbraucherstreitbeilegungsgesetz, München 2017.

[28] *Rolf Stürner,* Die Rolle des dogmatischen Denkens im Zivilprozessrecht, ZZP 2014, 271, 316-331; *Günther Hirsch, Rudolf Gerhardt,* Kein „Kampf ums Recht", sondern Suche nach Befriedigung – Außergerichtliche Streitbeilegung ist keine Konkurrenz zur Justiz, ZRP 2014, 152-154; *Günther Hirsch,* Außergerichtliche Streitbeilegung von Verbraucherstreitigkeiten – ein alternativer Zugang zum Recht entsteht, NJW 2013, 2088-2094; *Günther Hirsch,* Verbraucherstreitbeilegung – Risiko oder Chance? – Ein Zwischenruf, ZKM 2015, 141-143; *Felix Buchmann,* Umstrittene Streitbeilegung, WRP 2016, Heft 4, Editorial, *Felix Buchmann,* Wir machen nicht mit, K&R, 2017, Heft 3, Editorial, *Felix Buchmann,* Aktuelle Entwicklungen im Fernabsatzrecht 2015/2016, K&R 2016, 644, 645 siehe auch die Literatur in den Fußnoten 29-31.

tiz[29], Schlichtungsfalle[30], Verbraucherschutz zweiter Klasse[31] und Bedeutungsverlust der Zivilgerichtsbarkeit[32] ist die Rede. Die Autoren befürchten, dass der rechtsunkundige Verbraucher unter dem Deckmantel einer gütlichen Einigung von dem überlegenen Unternehmer erst recht über den Tisch gezogen wird. Sie rufen unter Berufung auf den großen Rechtsphilosophen des 19. Jahrhunderts Rudolf von Jhering[33] zum „Kampf ums Recht" auf und befürchten durch eine Etablierung von Schlichtungsverfahren eine Erosion der Verbraucherrechte.

Handelt es sich hier lediglich um die Albträume von Berufspessimisten, die befürchten, als Juristen bald nicht mehr gebraucht zu werden? Ganz so einfach können wir uns es wohl nicht machen.

Die Ängste der Autoren beruhen auf folgenden Überlegungen: Das europäische Verbraucherleitbild geht davon aus, dass der Verbraucher sich bei einem Vertragsschluss mit einem Unternehmer in einem rollentypischen Ungleichgewicht befindet und daher eines besonderen rechtlichen Schutzes, eben des Schutzes des europäischen Verbraucherrechts bedarf.[34]

Geht man von der Richtigkeit dieses Verbraucherleitbildes aus, so hat sich dieses rollentypische Ungleichgewicht nach dem Abschluss eines Verbrauchervertrags bei einem Streit um eben diese Verbraucherrechte nicht geändert. Eine zufriedenstellende Konfliktlösung im Konsensverfahren kann aber nur gelingen, wenn dieses Ungleichgewicht aufgehoben wird und die Verhandlungspartner auf Augenhöhe eigenverantwortlich eine für beide Parteien interessengerechte Lösung aushandeln.

Die entscheidende Frage ist daher, ob die Vorschriften des Verbraucherstreitbeilegungsgesetzes Rahmenbedingungen schaffen, aufgrund derer das Machtgefälle zwischen Unternehmer und Verbraucher aufgehoben werden kann und beiden Parteien, Unternehmer und Verbraucher, damit die effektive Möglichkeit eröffnet wird, die oben aufgezeigten Vorteile einer Konfliktlösung im Konsensverfahren zu nutzen.

Und die zweite entscheidende Frage ist, wenn diese Rahmenbedingungen durch das Verbraucherstreitbeilegungsgesetz geschaffen werden: Wie füllen wir diese Rahmenbedingungen am besten aus? Welches Vorgehen, welcher Verfahrensablauf, welche Verhandlungsführung, welche Art und Weise der Kommunikation ist am besten geeignet, um möglichst effektiv, möglichst schnell, möglichst kostengünstig eine für beide Parteien auf Dauer befriedigende Lösung des Problems zu finden?

---

[29] *Martin Engel,* Außergerichtliche Streitbeilegung in Verbraucherangelegenheiten – Mehr Zugang zu weniger Recht, NJW 2015, 1633, 1635, der sich hier auf eine Äußerung von *Limberg* in der FAZ vom 8.10.2014, Seite 16 beruft; *Herbert Roth,* Etabliert EU Verbraucherschutz zweiter Klasse?, Deutsche Richterzeitung 2015, 24, 25.

[30] *Horst Eidenmüller, Martin Engel,* Die Schlichtungsfalle: Verbraucherrechtsdurchsetzung nach der ADR-Richtlinie und der ODR-Verordnung der EU, ZIP 2013, 1704-1710.

[31] *Herbert Roth,* Etabliert EU Verbraucherschutz zweiter Klasse?, Deutsche Richterzeitung 2015, S. 24-27.

[32] *Herbert Roth,* Bedeutungsverluste der Zivilgerichtsbarkeit durch Verbrauchermediation, JZ 2013, 637-644.

[33] *Rudolf von Jehring*, Der Kampf ums Recht, 1872 , siehe hierzu z.B. *Christian Wolf,* Zivilprozess versus außergerichtliche Konfliktlösung – Wandel der Streitkultur in Zahlen, NJW 2015, 1656, 1658, 1660.

[34] Zum Verbraucherleitbild siehe z.B. *Tobias Brönneke,* Die rechtliche Perspektive, Stand und Herausforderungen, aus: *Peter Kenning, Andreas Oehler, Lucia A. Reisch/ Christian Grugel (Hrsg.),* Verbraucherwissenschaften, Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen, Wiesbaden 2017, S. 167, 169; *Brigitta Lurger* in *Streinz,* EUV/AEUV, Kommentar, 2. Aufl. München 2012, Art. 169, Rdnr. 12, 13; *Martin Engel,* Transatlantische Impulse für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, AnwBl 2012, 13, 16.

Von der Beantwortung dieser Fragen hängt meines Erachtens der Erfolg der Verbraucherschlichtung ab. Nur wenn beide Seiten, Unternehmer und Verbraucher, aufgrund der Tätigkeit der Verbraucherschlichtungsstelle und ihrer Ergebnisse davon überzeugt werden können, dass keine Seite über den Tisch gezogen wird, sondern dass die Anrufung der Verbraucherschlichtungsstelle gegenüber anderen Konfliktlösungsangeboten eindeutig Vorteile bringt, wird diese sich auf Dauer als Konfliktlösungsstelle etablieren und die Zweifler durch ihre Ergebnisse von ganz alleine zum Verstummen bringen.

9 Literatur

Tobias Brönneke, Die rechtliche Perspektive, Stand und Herausforderungen, aus: Peter Kenning, Andreas Oehler, Lucia A. Reisch/ Christian Grugel (Hrsg.), Verbraucherwissenschaften, Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen, Wiesbaden 2017, S. 167-186

Felix Buchmann, Umstrittene Streitbeilegung, WRP 2016 Heft 4, Editorial

Felix Buchmann, Aktuelle Entwicklungen im Fernabsatzrecht 2015/2016, K&R 2016, 644-652

Felix Buchmann, Wir machen nicht mit, K&R, 2017 Heft 3, Editorial

Christan Duve, Maximilian Sattler, Der Kampf ums Recht im Jahr 2030, AnwBl 2012, 2-12

Horst Eidenmüller, Martin Engel, Die Schlichtungsfalle: Verbraucherrechtsdurchsetzung nach der ADR-Richtlinie und der ODR-Verordnung der EU, ZIP 2013, 1704-1710

Martin Engel, Außergerichtliche Streitbeilegung in Verbraucherangelegenheiten – Mehr Zugang zu weniger Recht, NJW 2015, 1633-1637

Martin Engel, Transatlantische Impulse für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, AnwBl 2012, 13-17

Wolfgang Ewer, Wenn nur der Konsens zählt – was bleibt für das Gerichtverfahren?, AnwBl 2012, 18-20

Roger Fisher, Wiliiam Ury, Bruce Patton, Das Havard Konzept, 25. Aufl., Frankfurt/New York 2015

Roland Fritz, Hans-Patrick Schroder, Aufgabenbereich und Methoden des Güterichters nach § 278 ZPO – Eine erste Bilanz, NJW 2014, 1910-1916

Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 10. überarbeitete Auflage Bern, Stuttgart, Wien, 2011

Günther Hirsch, Rudolf Gerhardt, Kein „Kampf ums Recht“, sondern Suche nach Befriedigung – Außergerichtliche Streitbeilegung ist keine Konkurrenz zur Justiz, ZRP 2014, 152-154

Günther Hirsch, Außergerichtliche Streitbeilegung von Verbraucherstreitigkeiten – ein alternativer Zugang zum Recht entsteht, NJW 2013, 2088-2094

Günther Hirsch, Verbraucherstreitbeilegung – Risiko oder Chance? – Ein Zwischenruf, ZKM 2015, 141-143

Gerrit Horstmeier, Das neue Mediationsgesetz: Eine Einführung in das neue Mediationsgesetz für Mediatoren und Medianden, München 2012

Katja Ihde, Mediation, Freiburg 2012

Rudolf von Jehring, Der Kampf ums Recht, 1872

Andreas May, Martin Moeser, Verjährungshemmung und Konfliktmanagement durch Güteanträge, NJW 2015, 1637-1642

Bernhard Pörksen, Friedemann Schulz von Thun, Kommunikation als Lebenskunst, Heidelberg 2014

Klaus-Peter Reuthal, Konfliktverhalten aus neurobiologischer Sicht, ZKM 2012, 80-83

Jörg Risse, Konflilktlösung durch Gerichtsprozesse, Benchmark für alle ADR-Verfahren, ZKM 2012, 75-79

Matthias Roder, Peter Röthemeyer, Felix Braun, Verbraucherstreitbeilegungsgesetz, München 2017

Herbert Roth, Bedeutungsverluste der Zivilgerichtsbarkeit durch Verbrauchermediation, JZ 2013, 637-644

Herbert Roth, Etabliert EU Verbraucherschutz zweiter Klasse?, Deutsche Richterzeitung 2015, 24-27

Bernd Rüthers, Rechtstheorie, 1. Auflage, München 1999

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen, 41. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 2005

Rudolf Streinz (Hrsg.), EUV/AEUV, Kommentar, 2. Aufl. München 2012

Rolf Stürner, Die Rolle des dogmatischen Denkens im Zivilprozessrecht, ZZP 2014, 271, 316-331

Christian Wolf, Zivilprozess versus außergerichtliche Konfliktlösung – Wandel der Streitkultur in Zahlen, NJW 2015, 1656– 661

Thomas Wüpper, So viele Beschwerden über Versicherer wie nie zuvor, Süddeutsche Zeitung vom 27.5.2015

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

52. Werner Pepels Aug. 1990

Integrierte Kommunikation

53. Martin Dettinger-Klemm Aug. 1990

Grenzen der Wissenschaftsfreiheit. Überlegungen zum Thema: Freiheit und Verantwortung des Wissenschaftlers

54. Werner Pepels Sept. 1990

Mediaplanung – Über den Einsatz von Werbegeldern in Medien

55. Dieter Pflaum Sept. 1990

Werbeausbildung und Werbemöglichkeiten in der DDR

56. Rudi Kurz (Hrsg.) Nov. 1990

Ökologische Unternehmensführung – Herausforderung und Chance

57. Werner Pepels Jan. 1991

Verkaufsförderung – Versuch einer Systematisierung

58. Rupert Huth, Ulrich Wagner (Hrsg.) Aug. 1991

Volks- und betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Prof. Dr. Dr. h.c. Tibor Karpati (Universität Osijek in Kroatien) zum siebzigsten Geburtstag. Mit einem Vorwort von R. Huth und Beiträgen von H.-J. Hof, H. Löffler, D. Pflaum, B. Runzheimer und U. Wagner

59. Hartmut Eisenmann Okt. 1991

Dokumentation über die Tätigkeit einer Industrie- und Handelskammer – Dargestellt am Beispiel der IHK Nordschwarzwald

60. Ursula Hoffmann-Lange Dez. 1991

Eliten und Demokratie: Unvereinbarkeit oder notwendiges Spannungsverhältnis?

61. Werner Pepels Dez. 1991

Elemente der Verkaufsgesprächsführung

62. Wolfgang Berger Dez. 1991

Qualifikationen und Kompetenzen eines Europamanagers

63. Günter Staub Jan. 1992

Der Begriff „Made in Germany“ – Seine Beurteilungskriterien

64. Martin W. Knöll, Hieronymus M. Lorenz Mai 1992

Gegenstandsbereich und Instrumente der Organisationsdiagnose im Rahmen von Organisationsentwicklungs (OE)-Maßnahmen

65. Werner Lachmann Juni 1992

Ethikversagen – Marktversagen

66. Paul Banfield Juni 1993

Observations On The Use Of Science As A Source Of Legitimation In Personnel Management

67. Bernd Noll Aug. 1993

Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft – Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991

68. Siegfried Kreutzer, Regina Moczadlo Aug. 1993

Die Entdeckung der Wirklichkeit – Integrierte Projektstudien in der Hochschulausbildung

69. Sybil Gräfin Schönfeldt Aug. 1993

Von Menschen und Manieren. Über den Wandel des sozialen Verhaltens in unserer Zeit. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1992/93

70. Hartmut Löffler Dez. 1993

Geld- und währungspolitische Grundsatzüberlegungen für ein Land auf dem Weg zur Marktwirtschaft – Das Beispiel Kroatien

71. Hans-Georg Köglmayr, Kurt H. Porkert Nov. 1994

Festlegen und ausführen von Geschäftsprozessen mit Hilfe von SAP-Software

72. Alexa Mohl Febr. 1995

NLP-Methode zwischen Zauberei und Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1994/95

73. Bernd Noll Mai 1995

Marktwirtschaft und Gerechtigkeit: Anmerkungen zu einer langen Debatte

74. Rudi Kurz, Rolf-Werner Weber Nov. 1995

Ökobilanz der Hochschule Pforzheim. 2. geänderte Auflage, Jan. 1996

75. Hans Lenk Mai 1996

Fairneß in Sport und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1995/96

76. Barbara Burkhardt-Reich, Hans-Joachim Hof, Bernd Noll Juni 1996

Herausforderungen an die Sozialstaatlichkeit der Bundesrepublik

77. Helmut Wienert März 1997

Perspektiven der Weltstahlindustrie und einige Konsequenzen für den Anlagenbau

78. Norbert Jost Mai 1997

Innovative Ingenieur-Werkstoffe

79. Rudi Kurz, Christoph Hubig, Ortwin Renn, Hans Diefenbacher Sept. 1997

Ansprüche in der Gegenwart zu Lasten der Lebenschancen zukünftiger Generationen

80. Björn Engholm Okt. 1997

Ökonomie und Ästhetik. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97. 2. geänderte Auflage. Jan. 1998

81. Lutz Goertz Sept. 1998

Multimedia quo vadis? – Wirkungen, Chancen, Gefahren. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97

82. Eckhard Keßler Nov. 1998

Der Humanismus und die Entstehung der modernen Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97

83. Heinrich Hornef Febr. 1998

Aufbau Ost – Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1997/98

84. Helmut Wienert Juli 1998
50 Jahre Soziale Marktwirtschaft – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept? Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1998

85. Bernd Noll Sept. 1998
Die Gesetzliche Rentenversicherung in der Krise

86. Hartmut Löffler Jan. 1999
Geldpolitische Konzeptionen - Alternativen für die Europäische Zentralbank und für die Kroatische Nationalbank

87. Erich Hoppmann Juni 1999
Globalisierung. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1999

88. Helmut Wienert (Hrsg.) Dez. 1999
Wettbewerbspolitische und strukturpolitische Konsequenzen der Globalisierung. Mit Beiträgen von Hartmut Löffler und Bernd Noll

89. Ansgar Häfner u.a. (Hrsg.) Jan. 2000
Konsequenzen der Globalisierung für das internationale Marketing. Mit Beiträgen von Dieter Pflaum und Klaus-Peter Reuthal

90. Ulrich Wagner Febr. 2000
Reform des Tarifvertragsrechts und Änderung der Verhaltensweisen der Tarifpartner als Voraussetzungen für eine wirksame Bekämpfung der Arbeitslosigkeit

91. Helmut Wienert April 2000
Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets

92. Barbara Burkhardt-Reich Nov. 2000
Der Blick über den Tellerrand – Zur Konzeption und Durchführung eines „Studium Generale“ an Fachhochschulen

93. Helmut Wienert Dez. 2000
Konjunktur in Deutschland - Zur Einschätzung der Lage durch den Sachverständigenrat im Jahresgutachten 2000/2001

94. Jürgen Wertheimer Febr. 2001
Geklonte Dummheit: Der infantile Menschenpark. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 2000/01

95. Konrad Zerr März 2001
Erscheinungsformen des Online-Research – Klassifikation und kritische Betrachtung

96. Daniela Kirchner April 2001
Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KontraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung

97. Bernd Noll Mai 2001
Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und Kontrolleur von sektoralen und regionalen Beihilfen

Peter Frankenfeld
EU Regionalpolitik und Konsequenzen der Osterweiterung

98. Hans Joachim Grupp Juni 2001
Prozessurale Probleme bei Beschlussmängelstreitigkeiten in Personengesellschaften

99. Norbert Jost (Hrsg.) Juli 2001
Technik Forum 2000: Prozessinnovationen bei der Herstellung kaltgewalzter Drähte.Mit Beiträgen von Peter Kern, Wilhelm Bauer, Rolf Ilg; Heiko Dreyer; Johannes Wößner und Rainer Menge

100. Urban Bacher, Mikolaj Specht Dez. 2001
Optionen – Grundlagen, Funktionsweisen und deren professioneller Einsatz im Bankgeschäft

101. Constanze Oberle Okt. 2001
Chancen, Risiken und Grenzen des M-Commerce

102. Ulrich Wagner Jan. 2002
Beschäftigungshemmende Reformstaus und wie man sie auflösen könnte
Jürgen Volkert
Flexibilisierung durch Kombi-Einkommen? Die Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie

103. Mario Schmidt, René Keil März 2002
Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme

104. Kurt Porkert Mai 2002
Web-Services – mehr als eine neue Illusion?

105. Helmut Wienert Juni 2002
Der internationale Warenhandel im Spiegel von Handelsmatrizen

106. Robert Wessolly, Helmut Wienert Aug. 2002
Die argentinische Währungskrise

107. Roland Wahl (Hrsg.) Sept. 2002
Technik-Forum 2001: Weiterentwicklungen an Umformwerkzeugen und Walzdrähten. Mit Beiträgen von Roland Wahl, Thomas Dolny u.a., Heiko Pinkawa, Rainer Menge und Helmut Wienert

108. Thomas Gulden April 2003
Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten der deutschen Automobilindustrie

109. Günter Altner Mai 2003
Lasset uns Menschen machen – Der biotechnische Fortschritt zwischen Manipulation und Therapie. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003

110. Norbert Jost (Hrsg.) Juni 2003
Technik-Forum 2002: Innovative Verfahren zur Materialoptimierung. Mit Beiträgen von Norbert Jost, Sascha Kunz, Rainer Menge/Ursula Christian und Berthold Leibinger

111. Christoph Wüterich Februar 2004
Professionalisierung und Doping im Sport. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003

112. Sabine Schmidt Mai 2004
Korruption in Unternehmen – Typologie und Prävention

113. Helmut Wienert August 2004
Lohn, Zins, Preise und Beschäftigung – Eine empirische Analyse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge in Deutschland

114. Roland Wahl (Hrsg.) Sept. 2004
Technik-Forum 2003: Materialentwicklung für die Kaltumformtechnik. Mit Beiträgen von Andreas Baum, Ursula Christian, Steffen Nowotny, Norbert Jost, Rainer Menge und Hans-Eberhard Koch

115. Dirk Wenzel Nov. 2004
The European Legislation on the New Media: An Appropriate Framework for the Information Economy?

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

116. Frank Morelli, Alexander Mekyska, Stefan Mühlberger Dez. 2004
Produkt- und prozessorientiertes Controlling als Instrument eines erfolgreichen Informationstechnologie-Managements

117. Stephan Thesmann, Martin Frick, Dominik Konrad Dez. 2004
E-Learning an der Hochschule Pforzheim

118. Norbert Jost (Hrsg.) Juni 2005
Technik-Forum 2004: Innovative Werkstoffaspekte und Laserbehandlungstechnologien für Werkzeuge der Umformtechnik

119. Rainer Gildeggen Juni 2005
Internationale Produkthaftung

120. Helmut Wienert Oktober 2005
Qualifikationsspezifische Einkommensunterschiede in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen

121. Andreas Beisswenger, Bernd Noll Nov. 2005
Ethik in der Unternehmensberatung – ein vermintes Gelände?

122. Helmut Wienert Juli 2006
Wie lohnend ist Lernen? Ertragsraten und Kapitalendwerte von unterschiedlichen Bildungswegen

123. Roland Wahl (Hrsg.) Sept. 2006
Technik-Forum 2005: Umformwerkzeuge - Anforderungen und neue Anwendungen. Mit Beiträgen von Edmund Böhm, Eckhard Meiners, Andreas Baum, Ursula Christian und Jörg Menno Harms

124. Mario Schmidt Dez. 2006
Der Einsatz von Sankey-Diagrammen im Stoffstrommanagement

125 Norbert Jost (Hrsg.) Okt. 2007
Technik-Forum 2006: Innovative neue Techniken für Werkzeuge der Kaltverformung. Mit Beiträgen von Franz Wendl, Horst Bürkle, Rainer Menge, Michael Schiller, Andreas Baum, Ursula Christian, Manfred Moik und Erwin Staudt.

126 Roland Wahl (Hrsg.) Okt. 2008
Technik-Forum 2007: Fortschrittsberichte und Umfeldbetrachtungen zur Entwicklung verschleißreduzierter Umformwerkzeuge. Mit Beiträgen von Klaus Löffler, Andreas Zilly, Andreas Baum und Paul Kirchhoff.

127. Julia Tokai, Christa Wehner Okt. 2008
Konzept und Resultate einer Online-Befragung von Marketing-Professoren an deutschen Fachhochschulen zum Bologna-Prozess

128 Thomas Cleff, Lisa Luppold, Gabriele Naderer, Jürgen Volkert Dez. 2008
Tätermotivation in der Wirtschaftskriminalität

129 Frank Thuselt Juni 2009
Das Arbeiten mit Numerik-Programmen. MATLAB, Scilab und Octave in der Anwendung.

130 Helmut Wienert August 2009
Wachstumsmotor Industrie? Zur Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes für die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts

131 Sebastian Schulz Sept. 2009
Nutzung thermodynamischer Datensätze zur Simulation von Werkstoffgefügen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).

132 Hanno Beck; Kirsten Wüst Sept. 2009
Gescheiterte Diäten, Wucherzinsen und Warteprämien: Die neue ökonomische Theorie der Zeit.

133 Helmut Wienert Sept. 2009
Was riet der Rat? Eine kommentierte Zusammenstellung von Aussagen des Sachverständigenrats zur Regulierung der Finanzmärkte und zugleich eine Chronik der Entstehung der Krise

134 Norbert Jost (Hrsg.): Technik-Forum 2008
Werkstoffe und Technologien zur Kaltverformung

135 Frank Morelli Januar 2010
Geschäftsprozessmodellierung ist tot – lang lebe die Geschäftsprozessmodellierung!

136 T. Cleff, L. Fischer, C. Sepúlveda, N. Walter Januar 2010
How global are global brands? An empirical brand equity analysis

137 Kim Neuer Juni 2010
Achieving Lisbon – The EU’s R&D Challenge The role of the public sector and implications of US best practice on regional policymaking in Europe

138 Bernd Noll Sept. 2010
Zehn Thesen zur Corporate Governance

139 Pforzheim University März 2011
Communication on progress.
PRME Report 2008

140 Rainer Maurer März 2011
Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule

140. Rainer Maurer März 2011
Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule

141. Barbara Reeb, Malte Krome Okt. 2011
Arm trotz Arbeit? Zum Für und Wider von Mindestlöhnen

142. Daniel Wyn Müller Mai 2012
Titanschäume als Knochenimplantat (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).

143. Alexander Martin Matz, Norbert Jost Mai 2012
Fouling an offenporigen zellulären Werkstoffen auf Al-Basis unter beheizten wässrigen Bedingungen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).

144. Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.) Sept. 2012
Tagungsband zum 1. Pforzheimer Werkstofftag

145. Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.) Sept. 2012
Tagungsband zum 2. Pforzheimer Werkstofftag.
Aus der Reihe „Leichtbau“, Hrsg.: N. Jost, R. Klink.

146. Helmut Wienert Febr. 2014
Zur Entwicklung der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) in Deutschland

147. Jürgen Antony April 2014
Technical Change and the Elasticity of Factor Substitution

148. Stephanie Görlach April 2014
Ressourceneffizienz in Deutschland

149. Norbert Jost (Hrsg.) Sept. 2014
Focus Werkstoffe. Tagungsband zum 3. Pforzheimer Werkstofftag

150. Bernd Noll Aug. 2014

Unternehmenskulturen – entscheidender Ansatzpunkt für wirtschaftsethisches Handeln?

151. Human Resources Competence Center April 2015
50 Jahre Personalmanagement an Der Hochschule- Jubiläumsband

152. Rainer Maurer Mai 2015
Auf dem Weg zur weltanschaulichen Bekenntnisschule: Das wirtschaftspolitische Leitbild der Hochschule Pforzheim

153. Norbert Jost (Hrsg.) Okt. 2015
Tagungsband Pforzheimer Werkstofftag

154. Jessica Elena Balzer Nov. 2015
Spielen mit guten Gewissen: Ein Vorschlag zur Zertifizierung der deutschen Spielwarenindustrie und ein Schritt näher zum Schachmatt des Greenwashing

155. Jaqueline Paasche Jan. 2016
Kopieren, transformieren, kombinieren – Ideenklau und Plagiarismus in der Werbung

156. Vanessa Zeiler Jan. 2016
Mobile User Experience – Der Einfluss von kognitivem Entertainment auf die Nutzung mobiler Anwendungen

157. Mario Kotzab, Maximilian Pflug Jan. 2016
Das bedingungslose Grundeinkommen

158. Marco C. Melle Jan 2016
Harmonisierung der heterogenen Unternehmensteuern in Europa? Plädoyer für einen Mittelweg

159. Klaus Möller, Julian Gabel, Frank Bertagnolli Aug. 2016
fischer Befestigungssysteme: Change Management in der Distributionslogistik – eine Fallstudie

160. Klaus Möller, Julian Gabel, Frank Bertagnolli Aug. 2016
fischer Befestigungssysteme: Change Management in der Distributionslogistik – eine Fallstudie

161 Wolfgang Heinz Nov. 2016
Die Ethik des Strafens

162 Norbert Jost, Simon Kött (Hrsg.) Okt. 2016
Pforzheimer Werkstofftag 2016

163 Bettina C.K. Binder
Kennzahlenmanagement und –controlling Prozessorientiertes Performance Management in internationalen Unternehmen

164 Stefan Walz, Jonas Tritschler, Reinhard Rupp
Erweitertes Management Reporting mit SAP S/4HANA auf Basis des Universal Journals