

e.on



Mediation als Baustein eines modernen Konfliktmanagementsystems

Konzept des Centers Recht der E.ON Kernkraft GmbH,
Rechtsbereich EKK-PG

Präsentation anlässlich des Konfliktmanagement-
Kongresses des Niedersächsischen Justizministeriums
sowie des Landespräventionsrates Niedersachsen
Hannover, den 05.09.09

Dr. Jürgen Klowait; Rechtsanwalt, Mediator, Coach;
Leiter Recht EKK-PG

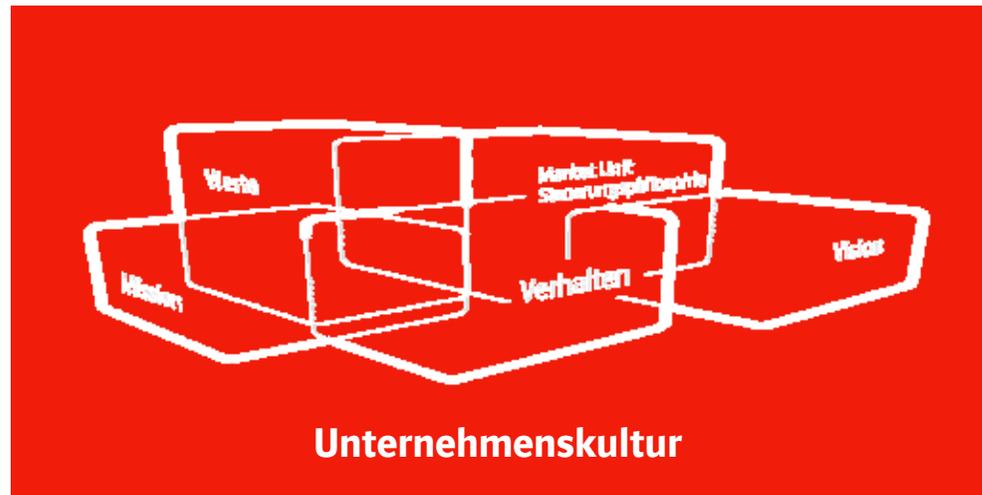
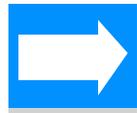
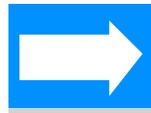
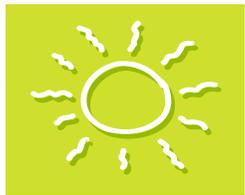
Mediation als Baustein eines modernen Konfliktmanagementsystems – Das Konzept (Übersicht)

Ergänzung der bestehenden Konfliktbearbeitungsmuster innerhalb des E.ON-Konzerns

- Aufbau einer Mediationseinrichtung
- getragen von „E.ON-Mediatoren“
- optional nutzbar als *Ergänzung* zu den „herkömmlichen“ Verfahren der Streitentscheidung,
- um konzerninterne Konflikte zur beiderseitigen Zufriedenheit so zu lösen, dass die zukünftige Zusammenarbeit nicht beeinträchtigt wird

Grundlagen: 1) Orientierung am „OneE.ON-Gedanken“
 2) Nachfrage nach „interner“ Vermittlung

OneE.ON – Gelebte Unternehmenskultur? Auch im Konfliktfall ?

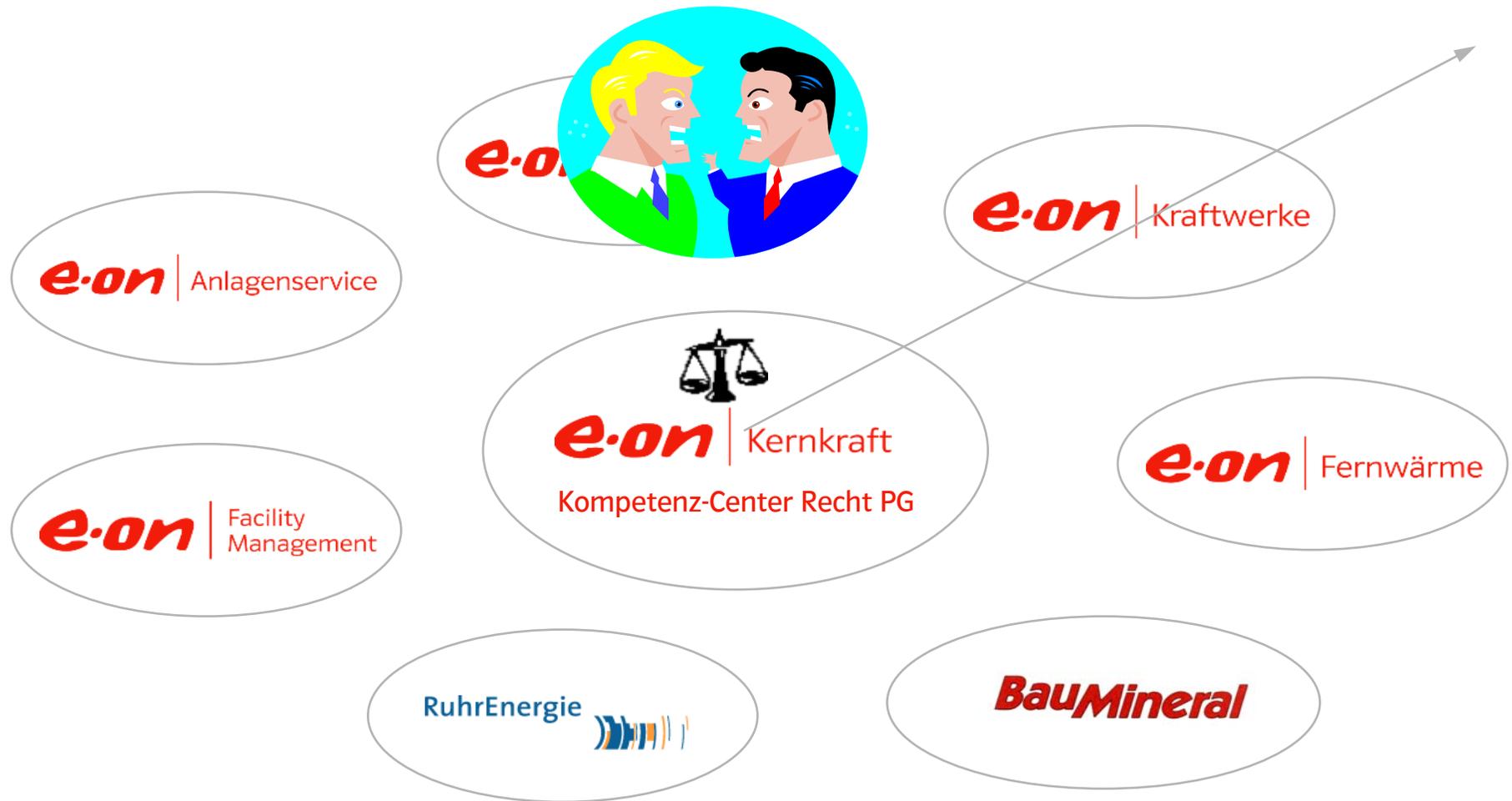


Befragt man zwei Konzerngesellschaften A und B, ob sie die OneE.ON-Werte und Verhaltensweisen (gegenseitiger Respekt, Vertrauen, Offenheit, Zusammenarbeit etc.) teilen und unterstützen, lautet die Antwort i.d.R. uneingeschränkt „ja“.

Sind die OneE.ON-Werte aber auch dann noch im Bewusstsein beider, wenn A und B miteinander in Streit geraten ?

Und: Wenn es hier noch Defizite gibt, nutzen wir eigentlich schon alle Möglichkeiten, damit der OneE.ON-Gedanke auch in solchen „Bewährungsproben“ bestmöglich zur Geltung kommt?

Nachfrage nach Vermittlung - am Beispiel eines Standortes



Wo wollen wir hin ?



Mediation – Verfahrensablauf



Mediation - Verfahrensgrundsätze

Maßgebliche Grundsätze einer Mediation

1. Freiwilligkeit

Parteien entscheiden aus freien Stücken über ihre Teilnahme an der Mediation

2. Eigenverantwortlichkeit

Die Parteien entwickeln - mit Unterstützung des Mediators - ihre Lösungen selbständig

3. Informiertheit

Die Parteien treffen ihre Entscheidung auf der Grundlage einer gemeinsamen Informationsbasis

4. Vertraulichkeit

Die Parteien und der/die Mediator(en) verpflichten sich, alle Informationen, die sie im Laufe der Mediation erhalten, vertraulich zu behandeln

5. Neutralität des Mediators

Mediator ist unabhängig und nicht an der Entstehung des Konflikts beteiligt - Er unterstützt beide Parteien gleichermaßen

Rückblende – Das Konzept in der „Stunde Null“

**Rückhalt
im Konzern ?**

**E.ON-Mediatoren
oder Externe ?**

**Mediatoren:
Vollzeit oder
Teilzeit ?**

**(Eigene)
Ausbildung zum
Mediator ?**

**Mentoring /
Stakeholder ?**

**Führung /
Steuerung ?**

**Einbindung
anderer ADR-
Verfahren ?**

**Implemen-
tierung ?**

**Suche nach
Mediatoren
im Konzern ?**

**Kosten und
Budget ?**

**Networking
Intern/Extern ?**

**Weiterbildung
der Mediatoren ?**

**Inhouse-
Schulung ?**

Motivation ?

**Marketing
der Idee ?**

**Coaching /
Supervision ?**

**Auswahl der
Mediatoren ?**

Warum ist es sinnvoll, einen „Mediatorenpool“ aufzubauen ?

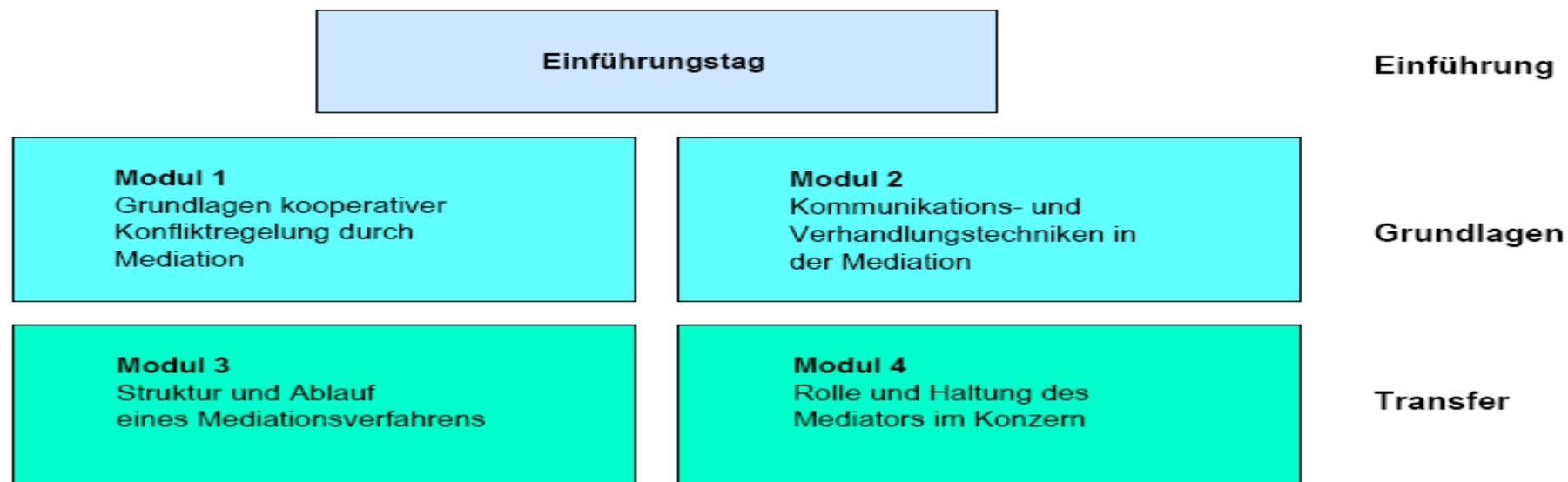
- Erforderlich u.a.:
Neutralität des Mediators („Allparteilichkeit“) & Wahrnehmung als neutraler Mittler durch die Parteien
- Kernidee der „Konzernmediation“: Konfliktlösung durch „E.ON-Mediatoren“
- => Mediatorentätigkeit scheidet aus bei zu enger Nähebeziehung zu einer der Parteien (z.B. Rechtsberater und/oder Interessenvertreter eines Medianten)
- Mediatorenauswahl so, dass sie unbefangen, neutral und frei von Eigeninteressen handeln können
- Notwendigkeit eines „Pools“ von Mediatoren, aus dem heraus in jedem Einzelfall eine neutrale, allparteiliche Besetzung vorgenommen werden kann
- Konzernangehörigkeit des Mediators als zusätzlicher Erfolgsfaktor => (Sachkompetenz, Kenntnis der sachlichen und persönlichen Hintergründe und Zusammenhänge, Akzeptanz innerhalb des Konzerns).

E.ON- Mediatorenpool – Eckdaten und aktuelle Zusammensetzung

Die heterogene Zusammensetzung als Leitbild spiegelt sich in verschiedenen Aspekten wider:

- gesellschaftsbezogen:** Beteiligung von 15 E.ON-Gesellschaften
- berufsbezogen:** breites Spektrum an Herkunftsberufen mit leichter Schwerpunktbildung bei juristischen Kollegen/Kolleginnen
- hierarchiebezogen:** sowohl Führungskräfte als auch Mediatoren ohne lfd. Funktion
- geographisch:** regionale Verteilung entlang der E.ON-Präsenz in Deutschland
- alters- und geschlechtsbezogen:** altersmäßige Streuung von Anfang dreißig bis Ende vierzig / 47% Mediatoren und 53% Mediatorinnen
- Aktuell ca. 50 ausgebildete „E.ON-Mediatoren“; dritter Ausbildungsgang ab 09/09

Überblick - Die Inhalte der Ausbildung



-Einführungstag zzgl. 4 Blöcken a drei Tagen = 90 Zeitstunden

-Kooperation mit der DAA ermöglicht Zertifizierung zum Mediator (DAA)

-Voraussetzungen des § 7a BORA werden von allen Rechtsanwaltskammern bundesweit anerkannt:
Als Mediator darf sich bezeichnen, wer durch geeignete Ausbildung nachweisen kann, dass er die Grundsätze des Mediationsverfahrens beherrscht.

Anwendungsgebiete der Mediation im Konzern - Beispiele

1) Konflikte zwischen Gesellschaften und/oder Market Units

- Störungen bei Auftraggeber – Auftragnehmerbeziehungen (Gewährleistung und Haftungsfragen; Nachtragsforderungen etc.)
- Spannungen aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen (Unterschiede in konzerninternen „Teilunternehmenskulturen“)
- „Internationale [interkulturelle] Konflikte“ (unterschiedliche Landeskulturen, Gepflogenheiten, Mentalitäten etc.)
- Verteilungskonflikte

Anwendungsgebiete der Mediation im Konzern - Beispiele

2) Konflikte innerhalb einer Gesellschaft

- Spannungen zwischen einzelnen Abteilungen/Bereichen
- Gestörte Post Merger Integration (Konflikte nach Fusionen, Lagerdenken)
- Spannungen im Verhältnis der GF zu BR
- Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern
- Mobbing und AGG-Fälle
- Konflikte im Über-/Unterordnungsverhältnis (Vorgesetzter/Mitarbeiter)
- Konflikte innerhalb der Geschäftsführung

Anwendungsgebiete und Grenzen der Mediation

Resümee - Anwendungsgebiete der „Konzernmediation“

Förmliche Mediationsverfahren (Konfliktbearbeitung mit Drittbeteiligung)

- „Inter-Business-Konflikte“ zwischen Gesellschaften bzw. Market Units (Konzernkonflikte)
- „Intra-Business-Konflikte“ (Innerbetriebliche Konflikte)
- => erhebliches Potential / großer Nutzen auf allen Konzernebenen

UND: Erhebliches Optimierungspotential bei „klassischen“ Verhandlungen

- Verhandlungen werden zumeist distributiv geführt („Basar-Verhandeln“ => reine Positionsorientierung)
- Verhandlungen, die scheitern, scheitern oftmals daran, dass die Parteien sich „in ihren Positionen verrennen“
- Der Wechsel vom distributiven zum kooperativen Verhandlungsstil (interessenbasierte Verhandlung) führt i.d.R. zu höheren „Einigungsquoten“ und nachhaltigeren Verhandlungsergebnissen

Das Einbringen einer mediativen Grundhaltung hat einen hohen „Gebrauchswert“ auch jenseits förmlicher Mediationsverfahren !

Anwendungsgebiete und Grenzen der Mediation

Nutzen mediativer Haltung und Technik jenseits der „Befähigung zum Schlichteramt“

- Weitere Professionalisierung von Vermittlungstätigkeiten
 - Intensivierung bilateraler Gespräche, z.B. Mitarbeitergespräche
 - Effizienzsteigerung in Verhandlungen
 - Verhandlungscoaching
 - Coaching im Wege der „Einzelmediation“
 - Moderation und Leitung von Besprechungen
 - Schlichtung
 - Konfliktmanagement in unterschiedlichsten Zusammenhängen.
-
- Aber: Mediation hat auch Grenzen !

Anwendungsgebiete und Grenzen der Mediation

Grenzen der Mediation

- Mangelnde Verhandlungs- oder Gesprächsbereitschaft („verhärtete Fronten“)
- Hierarchische Konfliktentscheidung wird bevorzugt, z.B. aus Konzerngründen
- Vereinbarung einer anderweitigen Konfliktlösung (z.B. Schiedsgutachten)
- Unsicherheiten / Vorbehalte gegenüber Mediation

Mediation eignet sich nicht für jeden Konflikt, aber es gibt für jeden Konflikt das geeignete Verfahren

Mediation - Management-Tool zur Konfliktbewältigung



Wo steht E.ON bei der Umsetzung ? (1)

Überblick über bisherige Maßnahmen (Auswahl)

- März 2006: Idee und erster Konzeptentwurf
- April 2006: Einreichung als Wettbewerbsbeitrag des OneE.ON Innovationspreises für Kundenorientierung
- Juni 2006: Preisverleihung anlässlich des OneE.ON Days (1. Platz EKK)
- Ab August 2006: Veröffentlichungen intern/extern
- August 2006: Auftaktveranstaltung der „road-show“ (ca. 30 Gesellschaften)
- September 2006 (bis März 2007): Ausbildung erster Mediatoren bei EKK-PG (Mediator DAA/ Wirtschaftsmediator CfM)
- April 07: Freischaltung des Mediatoren Forums (rd. 120 Teilnehmer)
- April 07: Bekanntmachung des Angebotes zur Inhouse Schulung
- Juni 07: Einführungsveranstaltung Inhouse Schulung
- Dezember 07: Erfolgreicher Abschluss der Inhouse-Schulung zum Mediator

Wo steht E.ON bei der Umsetzung ? (2)

Überblick über bisherige Maßnahmen (Auswahl)

- Januar 2008: Einführungsveranstaltung zweite Inhouse Schulung
- Januar 2008: Konzernweite Info im Intranet
- **Februar 2008: Erste Mediation erfolgreich abgeschlossen**
- März 2008: Mediatorenworkshop: Verabschiedung der Verfahrensordnung, des Verhaltenskodex etc.
- April 2008: (Konzernweite) „Umfrage der Woche“ zur Mediation
- zahlreiche weitere Mediationsanfragen (Teamkonflikte, Konflikte zwischen MA, Konflikte Unternehmensleitung und Betriebsrat etc.)
- November 2008: E.ON Kernkraft GmbH und E.ON Kraftwerke GmbH unterzeichnen die sog. „E.ON Corporate Pledge Erklärung“ zur Mediation
- November 2008: Freischaltung der Mediations-Homepage im Intranet
- Bereits 15 Mediationsanfragen im ersten „Betriebsjahr“



Neuer Service: Mediation im E.ON-Konzern

Mediation – Stand der Implementierung und Resonanz (1)

- OneE.ON Award for Customer Orientation 2006 (EKK)



- Breite Unterstützung auf allen Ebenen (Mitarbeiter, Geschäftsführungen, Vorstand, Betriebsrat, Leitende)
- Große Nachfrage bzgl. der Ausbildung zum Mediator (dritter Ausbildungsgang 2009/2010 in kürzester Zeit ausgebucht)
- Positives Feedback nach ersten durchgeführten Mediationen
- Rückmeldungen bzgl. des Nutzens jenseits förmlicher Verfahren
- Interesse, Mediation auch in anderen konzernrelevanten Themen nutzbar zu machen (z.B. Change Management / Integrationsprojekte etc.)
- Deutlich steigende Nachfrage, speziell bei innerbetriebl. Konflikten

Mediation – Stand der Implementierung und Resonanz (2)

- Auszeichnung mit dem CEDR Award for Excellence in ADR (2008)



14 Nov 2008

Winners of 2008 CEDR Awards for Excellence in ADR announced

Level of innovation across the field impresses judges

The **Business** category was won by E.ON Group, based in Germany. In just two years, their business mediation project has developed all of the key characteristics of model corporate behaviour, including embedded ADR clauses and conflict management policies, staff awareness raising and training of internal mediators. This leadership initiative is now being used to engage with other German based organisations, including Siemens, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom and Audi.

Mediation – Stand der Implementierung / Internes Marketing

Wenn zwei sich streiten, hilft ein Dritter

- Publikationen in verschiedenen Mitarbeiterzeitschriften

E.ON-Mitarbeiter helfen als Mediatoren in Streitfällen und bei der Lösung von Konflikten.

E.ON Energie. Konflikte und Streitigkeiten kommen bekanntlich in den besten Familien vor. Hier kann ein neutraler Dritter oft wertvolle Hilfe leisten. In der E.ON-Familie steht seit einiger Zeit ein Team aus Mitarbeitern verschiedener Konzerngesellschaften bereit, um in Konfliktfragen beratend zur Seite zu stehen. Jürgen Klawait, Leiter des Gelsenkirchener Rechtsbereichs von E.ON Kernkraft und Initiator der Mediation: „Ich bin überzeugt, dass es kaum ein besseres Instrument gibt, die Werte und Verhaltensweisen unserer OneE.ON-Unternehmenskultur gerade dort zu leben, wo die Bewährungsprobe am härtesten ist – im Konfliktfall.“

Die Vorteile liegen auf der Hand: Interne Mediatoren kennen die Abläufe im Unternehmen und können so effektive Problemlösungen anstreben. Dazu Klawait: „Dadurch werden die internen Konfliktkosten direkt gesenkt. Da immer mehr Unternehmen die Vorteile erkennen, rückt die Option näher, Mediation künftig bei Geschäftsbeziehungen mit Dritten einzusetzen und damit auch externe Gerichts- und Anwaltskosten einzusparen.“ Anders als es bei verbindlichen Streitscheidungen durch Dritte oft der Fall ist, möchte die Mediation eine dauerhafte Lösung erreichen, die den Interessen der Beteiligten gerecht wird. Außerdem geht es den Mediatoren

darum, die Konfliktparteien so zu versöhnen, dass die Zusammenarbeit künftig wieder reibungslos klappt. 25 Mitarbeiter aus 13 Konzerngesellschaften stehen als Mediatoren zur Verfügung. Sie verpflichten sich zu strikter Vertraulichkeit rund um das Verfahren sowie zu absoluter Neutralität. Die Mitarbeiter erhielten interne Schulungen, die von erfolgreichen Mediatoren aus der Wirtschaft geleitet und von der Deutschen Anwaltsakademie zertifiziert wurden. Sie wollen mehr wissen oder brauchen einen Rat? Dann wenden Sie sich an Jürgen Klawait. Ihr Anliegen wird garantiert vertraulich behandelt.



Mediation als Baustein einer „OneE.ON-Unternehmenskultur“

Was ist die Umsetzung der OneE.ON-Werte? Haben wir diese Werte schon vollumfänglich oder sind wir erst auf dem Weg zu einer wirklich gelebten OneE.ON-Unternehmenskultur? Vor allem aber: Wie überträgt es sich von den OneE.ON-Gesellschaften, wenn beispielsweise zwei Konzerngesellschaften in Konflikt geraten?

Die Mediation ist ein Verfahren zur kommunikativen Lösung von Konflikten. Ein Gesprächsführer unterstützt zwei Parteien darin, eine einvernehmliche Lösung zu gestalten. Dabei arbeiten die Parteien mit Hilfe des Mediators ihre Hauptinteressen heraus und legen so den Grundstein für eine Einigung – in rund 80 Prozent aller Fälle mit Erfolg. Mediation wird unter anderem eingesetzt bei Differenzen innerhalb von Abteilungen sowie bei gesellschaftsübergreifenden Spannungen, in interkulturellen Zusammenhängen, aber auch im Rahmen einer Konfliktberatung. So konnte erst kürzlich eine Auseinandersetzung zwischen Mitarbeitern erfolgreich gelöst werden, bei denen es in den Arbeitsabläufen und der Kommunikation zu Spannungen gekommen war.



Stiften im E.ON-Reich Frieden: 25 Mediatoren für Streit- und Konfliktlösung

Kontakt: Jürgen Klawait, E.ON Kernkraft, T. (02 09) 6 01-50 04, oder per E-Mail an: juergen.klawait@eon-energie.com

Mediatoren-Forum
Wer sich für Mediation allgemein interessiert, vertiefende Materialien einsehen oder sich über aktuelle Entwicklungen aus diesem Bereich auf dem Laufenden halten möchte, kann sich über Jürgen Klawait auch für das Mediatoren-Forum bei Academy Online freischalten lassen.

- Mediatorenforum
- Mediations-Homepage im Intranet
- Einbindung in Mediationsausbildung
- Multiplikatorenwirkung über Mediatoren
- News Channel und Beiträge im Intranet
- Flyer zur Mediation (Auflage 7000)
- Präsentationen / Roadshow / Gespräche

News

24.11.08
E.ON Mediationsprojekt international ausgezeichnet



Das vom Gelsenkirchener Rechtsbereich der E.ON Kernkraft initiierte Projekt der Mediation im E.ON-Konzern, welches bereits 2006 den OneE.ON Innovationspreis für Kundenorientierung der E.ON Kernkraft erhalten hat, ist nunmehr auch international ausgezeichnet worden.

Am 12. November wurde dem Projektleiter, Herrn Dr. Klawait, sowie Herrn Fischer in London der "CEDR Award for Excellence in ADR" überreicht (CEDR = Centre for Effective Dispute Resolution, ADR = Alternative Dispute Resolution). Nominiert war das Mediationsprojekt in der Kategorie Business, wo es sich im Ergebnis vor den weiteren

nominierten Unternehmen, Nominet UK und Travelers Insurance Company, durchgesetzt und den ersten Platz belegt hat.

Bei der britischen CEDR, mit Sitz in London, handelt es sich um eine der bedeutendsten europäischen ADR-Organisationen - und damit zugleich auch um eine der ersten Adressen für alle Fragen der Mediation und Wirtschaftsmediation. Der Award wird alle zwei Jahre vergeben und kann - laut CEDR - als internationaler Benchmark für Initiativen und Projekte aus den Bereichen Arbitration und Mediation angesehen werden.

Mit der Preisverleihung wurde der vorbildliche Aufbau des Mediationsangebotes im E.ON-Konzern ausgezeichnet. Darüber hinaus sind auch die Impulse gewürdigt worden, die sich daraus für die Stärkung der Wirtschaftsmediation in Deutschland insgesamt ergeben haben.

E.ON News 16.12.2008 ★★★★★ 31 Stimmen

Konflikte konstruktiv lösen

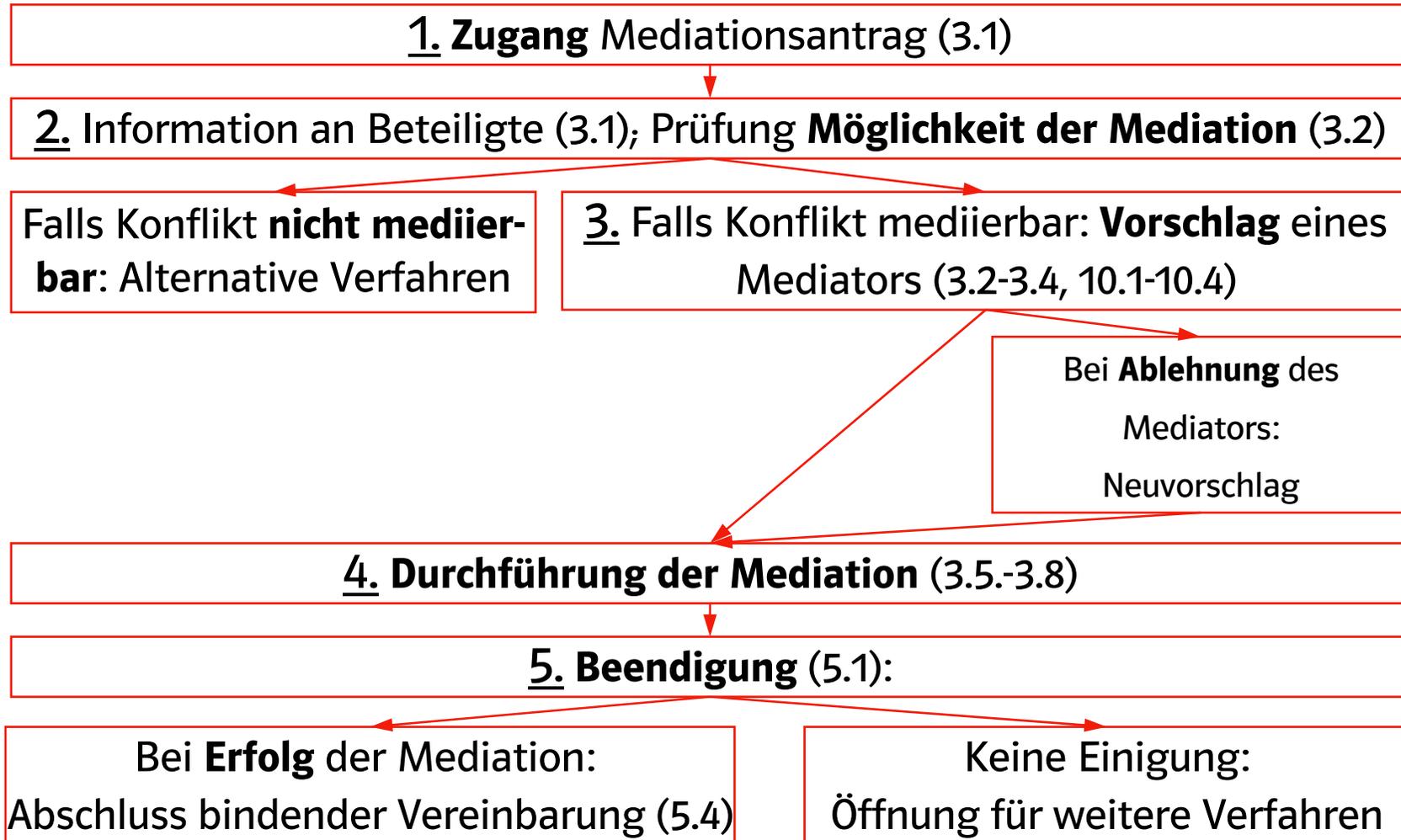
Justiziar Jürgen Klawait über sein prämiertes Mediationsprojekt

Das Mediationsprojekt von E.ON hat den „Award for Excellence in ADR“ des renommierten Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR) in London erhalten. ADR steht für Alternative Dispute Resolution, sprich für alternative Konfliktlösungen. Über die Bedeutung des CEDR-Award und das Thema Mediation bei E.ON sprachen wir mit Jürgen Klawait, Leiter der Gelsenkirchener Rechtsabteilung von E.ON Kernkraft und Initiator des Mediationsprojekts.

Verfahrensrechtlicher Rahmen / Schritte zur Implementierung

- **Verfahrensrechtlicher Rahmen:**
 - Mediationsklauseln in zahlreichen konzerninternen Verträgen vereinbart
 - Verhaltenskodex für E.ON-Mediatoren (in Anlehnung an den Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren)
 - E.ON Corporate Pledge
 - Verfahrensordnung Mediation

Ablaufdiagramm Mediation – Verfahrensordnung



Wirtschaftsmediation – Gesamtresümee und Ausblick

In geeigneten Fällen bietet kaum ein anderes Konfliktbearbeitungsverfahren vergleichbare Chancen,

- bestehende Geschäftsbeziehungen / persönliche Beziehungen auch im Konfliktfall unbeschadet zu lassen („Zukunftsorientierung“)
- individuell und selbstbestimmt die *Interessen* beider Seiten größtmöglich zu berücksichtigen (Interessenorientierung vs. Positionsdenken; „win-win-Lösung“)

=> Mediation ist eine kostengünstige, effektive und erfolgreiche Möglichkeit, (Wirtschafts-) Konflikte nachhaltig zu bearbeiten und zeitnah zu lösen

Alles was nötig ist, ist die Bereitschaft, „es auszuprobieren“

Just do it !!

Zitat zur (Wirtschafts-) Mediation

***"That's the ultimate reason for using it
'cos it makes business sense."***

Ein britischer Unternehmensrepräsentant

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit !
Haben Sie Fragen ?**