

Konfliktmanagement-Kongress 2009

Forum 2:

Konzernmediation – Wegbereiter für den Durchbruch der Wirtschaftsmediation ?

Referenten: Dr. Jürgen Klowait

Rechtsanwalt und Mediator, Leiter Recht E.ON Kernkraft GmbH, Gelsenkirchen

Jürgen Briem

Projekt Executive Konfliktmanagement, SAP AG, Walldorf

Acting Global Omdudsman

Moderation: Katja Josephi, Richterin am Landessozialgericht

Protokoll: Herbert Behrla, Richter, Landgericht Hannover

I. Vorstellung von Mediation und Konfliktmanagement anhand des E.ON Konzerns und der SAP AG

1. Mediation im E.ON Konzern

In einem ersten Abschnitt stellte Herr Dr. Klowait die Mediation als Baustein eines modernen Konfliktmanagementsystems für Unternehmen dar. Er berichtete über Erfahrungswerte, den Stand und die Perspektiven der Wirtschaftsmediation im E.ON Konzern.

Auf die von ihm erstellten anschaulichen Übersichten wird Bezug genommen.

2. Konfliktmanagement der SAP AG

Anschließend referierte Herr Briem über das Thema Konfliktmanagement bei der SAP AG. Auch er legte aussagekräftige Übersichten vor, auf die an dieser Stelle verwiesen werden soll.

Bei SAP wird zur Zeit ermittelt, welche Kosten dem Unternehmen dadurch entstünden, dass Konflikte nicht oder zumindest nicht adäquat gelöst würden. Die Konfliktkostenarten werden derzeit ermittelt, samt den Möglichkeiten, diese zu berechnen. Es muss hier Aufwand und Nutzen gegenüber gestellt werden. Kosten, die nicht oder nur sehr schwer quantifizierbar sind, können deshalb in solch einer Betrachtung nicht einbezogen werden. Ein frühzeitig und strukturiert ansetzendes Konfliktmanagementsystem könne diese Folgen und die damit einhergehenden Kosten für das Unternehmen weitgehend verhindern. Allem voran jedoch stünde ein offener und partnerschaftlicher Umgang der Konfliktparteien untereinander.

Es werde bei SAP zudem an einem "Konfliktmanagement-Handbuch" gearbeitet, das bei Fertigstellung den Mitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung stehen soll. Darin würden konsensuale Streitlösungsmethoden dargestellt. Durch Auswählen des richtigen "Tools" sollen die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, Konflikte dauerhaft zu lösen. Beispielhaft stellte Herr Briem drei Seiten dieses Buches vor. Auf einer Seite werde zunächst dargestellt, wann von einem Konflikt gesprochen werden könne. Eine weitere Seite behandelt die Deeskalation von Konflikten durch den Gebrauch von Ich-Botschaften anstatt von Pauschalvorwürfen. Ferner würden einige Konflikthanlaufstellen des Unternehmens in dem Buch vorgestellt werden.

Abschließend stellte Herr Briem anhand eines Schaubildes von seilziehenden Menschen dar, dass es immer auf die Betrachtungsweise einer Situation ankomme. In der ersten Betrachtung sieht man in dem Bild die Darstellung zweier streitenden Menschen. Eine mögliche Interpretationsalternative des auf den ersten Blick gegeneinander ausgerichteten Seilzieh-Wettstreits sei: "Die gemeinsame Prüfung der Belastbarkeit des Seils", da die beiden mithilfe des Seil verschiedene Hindernisse überwinden müssen, was in einem zweiten Schaubild dargestellt wurde. So sei es oft mit Situationen, die wir – ohne die Hintergründe zu kennen – sofort interpretieren und werten, was dann letztlich zu Konflikten führt. Einen weiteren Sinn des Bildes zeigte Herr Briem:

Zur Erreichung eines Unternehmensziels müsse man sich gemeinsam bewegen und die dabei entstehenden Reibungspunkte und Konflikte als Chance für gemeinsame Lösungen begreifen, um dem Ziel Stück für Stück näher zu kommen.

II. Fragerunde

In einem zweiten Abschnitt schloss sich eine Fragerunde an:

1. Überzeugung der Konzernspitze vom Mediationsprojekt

Auf die Frage, wie es ihm gelungen sei, die Konzernspitze davon zu überzeugen, das von ihm initiierte Mediationsprojekt – das in den Augen der Entscheidungsträger zunächst einmal als kostenintensiv wahrgenommen worden sein dürfte – umzusetzen, antwortete Herr Dr. Klowitz, dass die Mediation und die damit zusammenhängenden Werte wie beispielsweise Respekt, Offenheit, Vertrauen, Zusammenarbeit etc. gut in die Unternehmenskultur des E.ON Konzerns passen würden. Dies habe es ihm die Implementierung leichter gemacht und auch dazu beigetragen, die Entscheidungsträger zu gewinnen. Zudem sei man in der glücklichen Lage gewesen, mit dem Mediationsprojekt gleich zum Projektstart eine E.ON - interne Auszeichnung sowie später den "CEDR Award for Excellence in ADR" zu gewinnen; beides habe dem Projekt zusätzliche Anerkennung und Zuspruch gebracht.

2. Kosten der Mediation

Zu den Kosten der Mediationen befragt erklärte Herr Dr. Kloweit, dass für Mediationen bei E.ON zwar kein allgemeines Budget zur Verfügung stünde; in der Regel würden aber konzerninterne Mediatoren eingesetzt, so dass eine Verrechnung intern stattfinden würde. Es sei bislang noch nicht vorgekommen, dass eine Mediation wegen eines zu geringen Budgets nicht stattgefunden habe.

Herr Briem erklärte auf die Frage nach den Kosten, dass Mediationen bei SAP nach Möglichkeit von einem externen und einem internen Mediator ("der die SAP-Sprache spricht") in Co-Mediation durchgeführt würden. Aus Budgetgründen können Mediationen auch von zwei internen Mediatoren durchgeführt werden.

3. Anlass / Grund zur Einführung der Mediation

Herr Dr. Kloweit: In seiner Funktion als Jurist sei er vielfach gebeten worden, bei konzerninternen Konflikten zu vermitteln. Da die Mediation das richtige Handwerkszeug dafür bot, habe er sich zum Mediator ausbilden lassen. Die anhaltende konzerninterne Nachfrage nach Vermittlung habe dann die Idee entstehen lassen, eine strukturierte konzerninterne Mediation aufzubauen. Zusätzlich verweist Herr Dr. Kloweit auf die enge Verknüpfung zur Unternehmenskultur und die hervorragende Eignung der Mediation, den danach gewünschten Werten und Verhaltensweisen auch im Konfliktfall Geltung zu verschaffen.

4. Zustandekommen der Mediation

Herr Dr. Kloweit: Beim E.ON Konzern gebe es zwei Wege zur Mediation: entweder würden die auf viele Konzerngesellschaften und Abteilungen der Unternehmen verteilten Mediatoren von den Konfliktparteien selbst angesprochen oder die Konfliktparteien würden sich an die zentrale Mediationsstelle wenden, die der Rechtsabteilung zugeordnet ist.

5. Etablierung der Mediation bei E.ON und SAP

Herr Briem: Bei der SAP AG habe ein Kernteam bestehend aus drei Personen das Mediationsprojekt angeschoben. Beteiligt seien Mitarbeiter aus dem Personalbereich (HR), dem Betriebsrat und Herr Briem selbst. Die Rechtsabteilung sei nicht beteiligt. Da einer der beteiligten Personen der Ombudsmann sei, wurde das Projekt positiv beeinflusst. Damit konnte der vorhandene Mediatorenpool ausgebaut werden. Derzeit wird das Konzept erweitert und alle Konfliktlösungsmethoden, die im Unternehmen genutzt werden, als Konfliktmanagementsystem zusammen geführt.

Herr Dr. Kloweit: Das Mediationsprojekt sei durch die Rechtsabteilung der E.ON Kernkraft GmbH angeschoben worden. Bei Konzepterstellung habe es keine Hilfe von externen Beratern

gegeben. Später habe man jedoch, bei einzelnen Mediationen sowie bei der Erstellung des Konzeptes der Inhouse-Ausbildung zum Mediator, auch auf die Hilfe von externen Fachkräften zurückgegriffen.

6. Probleme nach Konzeptentwicklung

Herr Dr. Klowait: Es habe glücklicherweise erfreulich wenige Probleme gegeben. Erwähnenswert sei die auf abstrakter Ebene gegenüber der Mediation vielfach geäußerte Zustimmung, die aber bei konkreter Betroffenheit nicht mehr bei allen Konfliktparteien in gleichem Maße vorhanden war. Es habe sich gezeigt, dass insbesondere bei Personen in leitender Funktion die Sorge vorhanden war, infolge der nicht mehr hierarchisch geprägten Konfliktlösungen Macht abgeben zu müssen. Auch sei das Mediationsverfahren teilweise als zu "weich und soft" angesehen worden. Daher komme unter anderem der sog. Corporate Pledge Erklärung eine ganz besondere Bedeutung zu. Es sei von großer Wichtigkeit, dass sich die Konfliktparteien der Akzeptanz des Mediationsverfahrens durch die Unternehmensleitungen sicher sein können.

Herr Briem: Auch bei SAP habe es erfreulich wenige Probleme bei der Umsetzung des Konzeptes gegeben. Es sei zunächst ein Mediatorenpool von 7-8 Mitarbeitern gebildet worden. Der damalige Vorstandsvorsitzende sei alternativen Konfliktlösungsmethoden und insbesondere der Mediation sehr zugewandt gewesen und habe einen Ombudsmann bestellt. Im Unternehmen habe es eine Akzeptanz der Mediation auf breiter Ebene gegeben. Bislang sind alle Mediationen mit einem für die beteiligten Konfliktparteien zufriedenstellenden Ergebnis durchgeführt worden. Es sei noch keine Mediation abgebrochen worden. Allerdings sei die Konzeptionsphase des Konfliktmanagementsystems noch nicht abgeschlossen, das System noch nicht vollkommen umgesetzt.

7. Einsatz der Mediation in welchen Rechtsbereichen ?

Herr Dr. Klowait: Keine explizite Beschränkung auf einzelne Rechtsgebiete, sondern Einsatz nach Anfall und Bedarf.

8. Nachbereitung/statistische Auswertung der Mediationsverfahren

Herr Dr. Klowait und Herr Briem: Die Mediationsfälle würden in anonymisierter Form erfasst. Eine Statistik sei noch im Aufbau begriffen. Eine Statistik habe den Vorteil, dass bei einem erhöhten Anfall von Mediationsverfahren in bestimmten Unternehmensbereichen das dortige Konfliktpotential früher erkannt werde. Eine Statistik müsste jedoch mit Datenschutzbestimmungen im Einklang stehen. Auch müsse der Betriebsrat der Einführung einer solchen Statistik bzw. Datenbank zustimmen.

9. Sicherstellung der Neutralität der Mediatoren im Mediationsverfahren

Herr Briem: SAP beschäftige derzeit ca. 17.000 Mitarbeiter in Deutschland. Die Mediatoren stehen aus den verschiedensten Geschäftsbereichen in einem Mediatorenpool zur Verfügung. Um die Neutralität der Mediatoren zu gewährleisten, würde man zur Lösung auftretender Konflikte nur Mediatoren entsenden, die keine Berührungspunkte mit den Konfliktparteien haben oder aus anderen Gründen den Anschein von Parteilichkeit erwecken könnten. Auch aus Gründen der Vertraulichkeit sei diese Methodik zur Auswahl von Mediatoren zu wählen.

10. Externe Mediationen / Konfliktmanagement ?

Herr Dr. Klowait und Herr Briem: Bislang würde man externe Mediationen nicht durchführen. Der Fokus liege derzeit ausschließlich auf Lösung innerbetrieblicher Konflikte. Es müsse zunächst die volle Akzeptanz hierfür vorliegen, das Konzept umgesetzt sein, bevor Mediationen verstärkt auch für externe Konflikte eingesetzt würden..

Herr Dr. Klowait: Bei E.ON sei es jedoch im Zuge eines Kraftwerksneubaus bereits zu einer (von Externen durchgeführten) Mediation gekommen.

11. Vertraulichkeit von Mediationen

Herr Dr. Klowait: Bei E.ON würden Mediationen strikt vertraulich behandelt. Die Konfliktparteien und die Mediatoren müssten sich vor einer Mediation schriftlich zur Vertraulichkeit verpflichten. Auch hochrangige Geschäftsführer würden keine vertraulichen Informationen zu den einzelnen Mediationen bekommen. Am Ende einer Mediation werde allenfalls eine gemeinsame Sprachregelung abgestimmt, auf die sich die Medianten geeinigt haben. Mit dieser gemeinsamen Sprachregelung könne man Konzernmitglieder informieren, ohne Informationen preiszugeben, die nicht für Dritte bestimmt sind.

12. Angliederung des Mediationsbereichs: Rechtsabteilung / HR-Abteilung ?

Herr Briem: Es gebe noch keine abschließende Antwort, in welchem Geschäftsbereich das Konfliktmanagementsystem organisatorisch anzugliedern sei, weil es zum einen bislang noch zu geringe Erfahrungswerte gebe, zum anderen die Konzeption noch nicht fertig gestellt sei.. Der Mediatorenpool sei bei der SAP AG keinem Geschäftsbereich organisatorisch angegliedert. Dies sei auch nicht nötig und werde auch nicht angestrebt, weil es keine voll freigestellten Mediatoren gebe. Die Mediatoren sollten auch in Zukunft den Bezug zu ihrem Beruf nicht verlieren.

Herr Dr. Klowitz: Bei E.ON sei die zentrale Mediationsanlaufstelle deshalb der Rechtsabteilung zugeordnet, weil sowohl die Idee dazu als auch die Umsetzung aus deren Mitte gekommen sei. Der von dort aus gesteuerte und koordinierte Mediatorenpool selbst sei äußerst heterogen zusammengesetzt und umfasse Kolleginnen und Kollegen aus verschiedensten Fachbereichen und Konzerngesellschaften.

13. Gesundheitsabteilung eingebunden?

Herr Briem: Bei SAP ist die Zusammenarbeit mit der Gesundheitsabteilung bei der Mediation vorhanden. Bei der Entwicklung des Mediationskonzeptes habe die Gesundheitsabteilung keine Rolle gespielt, wohl aber bei der Konzeption eines Konfliktmanagementsystems, da die Gesundheitsabteilung eine nicht unwesentliche Anlaufstelle für Konflikte aller Art sei.. Bei SAP seien es die Bereiche HR und der Betriebsrat, in denen die Mediation vorangetrieben wurde. Dies liege aber vor allem an den verantwortlichen Personen, die sich dieser Aufgabe mit besonderem Engagement angenommen hätten.

Herr Dr. Klowitz: Die stärkere Einbeziehung des Gesundheitsmanagements stehe noch auf der "to do-Liste". Bei E.ON sei eine enge Verbindung mit der Gesundheitsebene geplant, um zukünftig zum Beispiel besser mit Mobbing-Fällen und deren Folgen umgehen zu können.

14. Persönliche Highlights

Herr Dr. Klowitz: Die Tätigkeit als Mediator führe bei erfolgreichen Mediationen zu Erfolgserlebnissen, die es in dieser Unmittelbarkeit im sonstigen beruflichen Alltag sonst eher selten gebe. So sei es in einem Fall auch persönlich eine Freude gewesen mit ansehen zu dürfen, dass eine Kollegin, die sich in der konkreten Konfliktsituation ursprünglich als Mobbing-Opfer sah, während des Verlaufs einer Mediation geradezu "aufgeblüht" sei. Auch sei es erfreulich zu beobachten, dass sich immer mehr Kollegen, Unternehmensabteilungen und Gesellschaften offen zur Mediation bekennen.

Herr Briem: Mediationen, die unter Berufung auf positive Rückmeldungen aus anderen Mediationsverfahren zustande kommen, seien immer ein Highlight, weil dies den Wert des Instruments „Mediation“ stärkt. Ein persönliches Highlight war es, als dies bei SAP zum ersten Mal der Fall war.

15. Vereinbarkeit der Mediation mit Management "alter Schule"

Herr Dr. Klowitz: Manager, die ausschließlich von der Vorstellung ausgehen, dass eine Führungskraft in der Lage sein müsse, jedes Problem selbst und ohne Unterstützung Dritter zu erledigen, weil sie ansonsten keine guten Manager wären, seien in dieser Form eher selten anzutreffen. Dabei ließen sich Manager von den Vorteilen der Mediation insbesondere auch

durch eine interne Kostenermittlung und -darlegung überzeugen. So würden bei einer frühzeitigen, gut strukturierten Mediation der Krankenstand sowie die Leerlauf- und Wiedereingliederungszeiten gesenkt. Zudem würde das Unternehmen durch eine geringere Anzahl von Kündigungen sowie durch den Erhalt bzw. die Steigerung der Arbeits- und Leistungsmotivation viel Geld einsparen.

Herr Briem: Auch bei SAP seien es eher weniger Manager dieser Art. Man müsse die Mediation den noch nicht überzeugten Managern als "Tool", also als Werkzeug im Konfliktlösungsverfahren erklären. So wie man z.B. das Excel-Programm als Tool zur Vereinfachung der Tabellenkalkulation verwende, werde die Mediation als Tool zur Konfliktlösung angewandt. Es sei zu kurzfristig, immer eine "schnelle" Entscheidung auf der Hierarchieebene zu suchen und zu glauben, dass damit die Probleme in dieser Sache für das Unternehmen gelöst seien. Denn der "Verlierer" reagiere nach einer solch schnellen und damit oftmals unausgewogenen Entscheidung. Für ihn ist der Konflikt noch nicht gelöst. Die Führungskräfte müssen die "Werkzeugqualitäten" der Mediation schätzen lernen.

16. Überzeugungsbildung durch Hinweis auf weitere mediationserprobte Unternehmen

Herr Dr. Kloweit und Herr Briem: Bei der Überzeugungsbildung im eigenen Unternehmen sei es hilfreich, auf weitere Firmen verweisen zu können, die ein Mediationskonzept umgesetzt haben.

17. Chancen der Beteiligung externer Mediatoren (Co-Mediation)

Herr Briem: Bei jeder Mediation sind grundsätzlich ein externer und ein interner Mediator tätig (siehe auch Frage 2 „Kosten der Mediation“).

Herr Dr. Kloweit: Grundsätzlich seien nur interne Mediatoren tätig, Externe aber nicht ausgeschlossen. Insbesondere bei umfangreichen Mediationen mit einer Vielzahl an Teilnehmern würden gelegentlich auch externe Mediatoren eingesetzt, dann zumeist im Wege der Co - Mediation mit einem E.ON - internen Mediator. Dabei spiele auch der Erfahrungsvorsprung externer Wirtschaftsmediatoren eine Rolle und man könne ggf. erforderliche Herkunftsberufe „einkaufen“. Interne Mediatoren würden auch zukünftig grundsätzlich nur bei konzerninternen Konfliktlösungen eingesetzt werden. Bei Mediationen mit konzernfremden Dritten würde dann auf externe Mediatoren zurückgegriffen werden.

III. Darstellung des "Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft".

Auf die von den Referenten erstellten Übersichten wird hier verwiesen.

IV. Fragen zum Round Table

1. Rechtsform des Round Table

Herr Dr. Klowitz: Bislang sei der Round Table ein loser Verbund ohne Rechtsform. Es sei geplant, dies in naher Zukunft zu ändern. Es sei bereits eine Rechtsform in die engere Wahl gerückt, eine Entscheidung sei aber noch nicht gefallen.

2. Beitrittseinschränkungen für Round Table

Es gebe keine formale Beitrittsgrenze im Hinblick auf die Mitarbeiteranzahl eines Unternehmens. Der Beitritt sei derzeit auf deutsche Wirtschaftsunternehmen beschränkt. Beitrittmöglichkeiten von Verbänden oder von karitativen Organisationen seien momentan nicht angedacht. Zur Zeit seien rund 40 Repräsentanten von Wirtschaftsunternehmen dem Round Table beigetreten. Bei einem Großteil dieser Unternehmen handele es sich um DAX-Unternehmen.

3. Teilnahmekriterien für Mitglieder des Round Table

Von den Mitgliedern des Round Table sei eine aktive Mitarbeit gefordert. Teilnehmer sollten sich an den Arbeitskreisen beteiligen und nicht nur einseitig von den Ergebnissen des Round Table profitieren wollen.

Aus Zeitgründen konnte nicht auf alle Fragen zum "Round Table" eingegangen werden.

V. Fragen an die Teilnehmer des Forums

Eigentlich als Gruppenarbeit geplant, wurden die vorbereiteten Fragen aus Zeitgründen an alle Teilnehmer des Forums gestellt. Nach kurzer Diskussion wurden vom Plenum folgende Fragen gewählt:

- a) Welchen Beitrag können externe Berater/Rechtsanwälte bei der Vermarktung der innerbetrieblichen Mediation leisten?
- b) Welche Chancen und Risiken bietet die Mediation aus Sicht externer Berater/Rechtsanwälte?

- c) Welche Argumente sehen Sie für einen Top-Down-Ansatz, welche für einen Bottom-Up-Ansatz bei der innerbetrieblichen Vermarktung von Mediation?

Zu a) Ein Teilnehmer äußerte, er halte die Frage für abwegig, weil nicht mit den Interessen der externen Berater vereinbar. Die externen Berater hätten keinen Nutzen von einer Vermarktung der innerbetrieblichen Mediation. Sie hätten vielmehr ein Interesse daran, die innerbetriebliche Mediation selbst zu gestalten.

Herr Briem erklärte daraufhin, dass eine allgemeine Akzeptanz der innerbetrieblichen Mediation langfristig auch den Externen von Nutzen sein dürfte, weil zu erwarten sei, dass in Zukunft der Bedarf an Mediatoren steigen wird und dadurch auch externe Berater verstärkt innerbetrieblichen Mediationen durchführen werden. Auch werde die Bedeutung der Mediation in der Gesellschaft steigen, was wiederum zu einer Erhöhung der Nachfrage führen werde.

→ Mögliche Beiträge externer Mediatoren / Rechtsanwälte:

- Flyer / Informationsbroschüren über innerbetriebliche Mediationen
- Vorträge in Unternehmen über Mediation und Konfliktmanagement (gleichzeitig Werbung und Kundenakquise)
- Unternehmen gezielt dort ansprechen, wo Bedarf besteht (Hinweis auf Kosteneinsparpotential, Studie KPMG)
- Interessen- und Informationsaustausch zwischen internen und externen Mediatoren

Aus Zeitgründen musste an dieser Stelle die Diskussionsrunde beendet werden.

VI. Wichtigster Tipp in Sachen Mediation

Abschließend wurden die Referenten nach ihrem wichtigsten Tipp für die anwesenden Mediatoren befragt.

Herr Dr. Kloweit: "Am Ball bleiben"

Um in Sachen Mediation und deren Implementierung erfolgreich zu sein, bedürfe es einer guten Portion Durchhaltevermögens.

Herr Briem: Mediation ist kein Instrument, das ausschließlich in Unternehmen „benutzt“ wird. Im Gegenteil: Es sollte auch im privaten Umfeld möglichst viel mediativ miteinander umgegangen werden. Dies bedeutet auch eine große persönliche Bereicherung.