

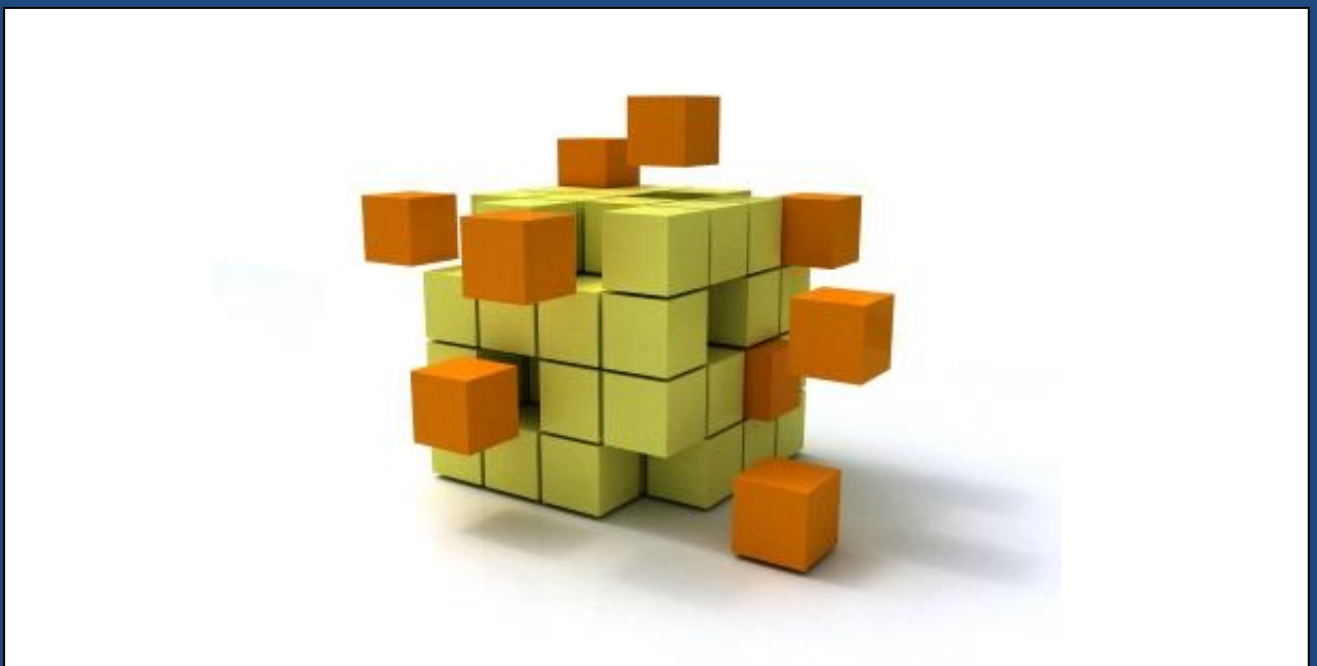


TAGUNGSBERICHT

KONFLIKTMANAGEMENT (III) – VON DEN KOMPONENTEN ZUM SYSTEM

Tagung für Führungskräfte, Unternehmensvertreter aus dem
Rechts- und Personalbereich sowie Betriebsräte

Bucerius Law School, Hamburg
19. und 20. November 2009



KOOPERATIONSPARTNER:

Bucerius Education GmbH an der Bucerius Law School |
Institut für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina |
PricewaterhouseCoopers | Lovells | E.ON | SAP | Siemens



TAGUNGSKONZEPT

Mit der Tagung „**Konfliktmanagement (III) – Von den Komponenten zum System**“ wurde am 19. und 20. November 2009 an der Bucerius Law School in Hamburg die 2005 initiierte und in zweijährigem Turnus stattfindende Tagungsreihe zum Thema Konfliktmanagement im Unternehmenskontext fortgesetzt. Kooperationspartner der Tagungsreihe sind neben der Bucerius Education GmbH die Europa-Universität Viadrina mit dem Institut für Konfliktmanagement, PricewaterhouseCoopers, Lovells, Siemens sowie SAP und E.ON.

Die Strukturen im Bereich Konfliktmanagement in deutschen Unternehmen befinden sich derzeit im Umbruch. Neben einem zunehmend differenzierten Vorgehen von Unternehmensjuristen bei der Verfahrenswahl ist ein wachsendes Bedürfnis nach umfassenden, maßgeschneiderten Programmen – Konfliktmanagementsystemen – zur Optimierung der Konfliktbearbeitung in und zwischen Unternehmen zu verzeichnen. Die Tagungsreihe dient dem intensiven Austausch über Status Quo und Zukunftsperspektiven dieser Entwicklungen. Im Folgenden wird ein Überblick über den Verlauf und die zentralen Ergebnisse der Tagung gegeben.

In der Eröffnungsansprache hoben Prof. Dr. Karsten Schmidt (Bucerius Law School), Prof. Dr. Lars Kirchhoff (Europa-Universität Viadrina) und Birte Gall (Bucerius Education GmbH) hervor, dass es mit der **Tagungsreihe** tatsächlich gelungen sei, das Konzept der „**handlungsorientierten Wissenschaft**“ in die Tat umzusetzen. Begrüßt wurde insbesondere das erfreuliche Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Praxis unter den Kooperationspartnern. Die Tagung spiegelte damit den Leitgedanken beider Universitäten (Europa-Universität Viadrina und Bucerius Law School) wider, gesellschaftliche Veränderungsprozesse möglichst eng verzahnt mit der Praxis und zudem langfristig wissenschaftlich zu begleiten. Alle zwei Jahre eine Tagung zum Thema „Konfliktmanagement im Unternehmenskontext“ zu veranstalten, ermögliche den beteiligten Universitäten und Kooperationspartnern, eine gesellschaftlich relevante Entwicklung in der Wirtschaft über einen längeren Zeitraum hinweg mit zu verfolgen und nachhaltig zu unterstützen.

Nachdem sich die Auftakttagung 2005 mit den Spezifika im Umgang deutscher Unternehmen mit Konflikten und den daraus resultierenden Herausforderungen befasste und auf der zweiten Tagung 2007 die erforderlichen Schritte für deren Bewältigung konkretisiert wurden, lag der thematische Schwerpunkt der diesjährigen Tagung auf der systematischen Optimierung unternehmerischen Konfliktmanagements. Dieser Fokus wurde angesichts der Erkenntnis gewählt, dass die Einführung von isolierten Konfliktmanagementelementen in Unternehmen für die nachhaltige Umprägung von Strukturen nicht ausreicht. Vielmehr ist für die erfolgreiche Konfliktbewältigung in Unternehmen ein maßgeschneidertes System von

Maßnahmen - also die **Einführung eines Konfliktmanagementsystems** - erforderlich.

Vor diesem Hintergrund reichte das Spektrum der dritten Tagung von Präsentationen zu umfassenden Programmen innovativer Unternehmen im Bereich Konfliktmanagement über Einblicke in die Arbeit des 2008 gegründeten „**Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft**“ (www.RTMKM.de) bis zur Vorstellung aktueller Forschungsergebnisse aus der derzeit laufenden dritten Studie zu Konfliktmanagement im Unternehmenskontext, die die Europa-Universität Viadrina in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers durchführt. Die **Workshops und Strategieforen** am zweiten Tagungstag boten Raum für die Erweiterung der praktischen Instrumente und Fähigkeiten unternehmensspezifischen Konfliktmanagements sowie für die Bildung von neuen, umsetzungsorientierten Initiativen und Netzwerken.

Im Hinblick auf den thematischen Bezugspunkt wurden auf der Tagung zwei Komplexe inhaltlich deutlich voneinander abgegrenzt: zum einen die Organisation und Optimierung des **unternehmensinternen Konfliktmanagements**, zum anderen die **unternehmensexterne Konfliktbewältigung** mit den erforderlichen Veränderungen im Interbusinessbereich. In der Parallelität und im Wechselspiel dieser beiden Komplexe bestand die Herausforderung und zugleich der Reiz der Tagung. Denn trotz der in einem ersten Schritt erforderlichen Trennung der Sphären bietet gerade die zunehmende Vernetzung zwischen internen und externen Konfliktmanagementkomponenten (und der jeweils verantwortlichen Personen) in einem zweiten Schritt zahlreiche Synergieeffekte.



PROGRAMMABLAUF

Status Quo der Entwicklungen seit der Tagung 2007

Nach der Vorstellung des Tagungskonzeptes durch Prof. Dr. Lars Kirchhoff (EUV) und Übergabe der Moderation an Dr. Jo Aschenbrenner (Bucerius Law School) berichteten Jürgen Briem (SAP), Christiane Kuntz-Mayr (SAP) und Dr. Jürgen Klowait (E.ON) über den Status Quo der Entwicklungen im Bereich Konfliktmanagement in ihrem Unternehmen.

SAP entwickelt unter dem Projektnamen „**KMS@SAP**“ derzeit ein unternehmensspezifisches **Konfliktmanagementsystem**. Die Vision dieses umfassenden Ansatzes von SAP ist es, so Briem und Kuntz-Mayr, Konflikte systematisch transparent zu machen und mittels interessenorientierter, nachhaltiger Lösungen einen messbaren Mehrwert für Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg zu schaffen. Vor der Initiierung und dem Start der praktischen Umsetzung des KMS@SAP waren viele Schritte notwendig, damit sich intern ein differenzierteres Konfliktbewusstsein entwickeln konnte. Das Konzept des KMS@SAP soll eine gesteuerte Konfliktbearbeitung im Sinne einer frühen Identifikation von Konflikten und deren koordinierte, kriteriengeleitete Behandlung gewährleisten. Transparenz im Umgang mit Konflikten soll dabei u.a. mithilfe der internen Fortbildung von Mitarbeitern zu **Konfliktlotsen** erreicht werden. Als Orientierungshilfe erhalten die Mitarbeiter von SAP eine Art „Handlungsanweisung für den Konfliktfall“ in Form eines praxisorientierten Handbuchs mit Kompaktinformationen zum Thema Konflikt, Adressen und Ansprechpartnern.

Dr. Jürgen Klowait berichtete von der Einrichtung des **Inhouse-Mediatorenpools bei E.ON**. Entscheidender Anreiz für die Etablierung eines Konfliktmanagementprogramms bei E.ON war zum einen der Anspruch, die nach außen getragene Unternehmenskultur („Respekt, Vertrauen, Offenheit“) im Unternehmensalltag einzulösen. Zum anderen sollten die unternehmensinternen Anlaufstellen bei der Bewältigung von internen Konflikten professionell unterstützt werden. Der von E.ON eingeschlagene Weg wurde vom britischen Centre for Effective Dispute Resolution 2008 mit dem "CEDR Award for Excellence in ADR" in der Kategorie Business ausgezeichnet.

Im Anschluss an die Darstellung der Entwicklungen bei SAP und E.ON wurde der im vergangenen Jahr gegründete „**Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft**“ (www.RTMKM.de) vorgestellt, dem mittlerweile ca. 30 Unternehmensvertreter angehören. Ziel des RTMKM, der alle drei Monate zusammentritt, ist es, als zentrales Forum der deutschen Wirtschaft zum Thema Mediation und Konfliktmanagement einen kooperativen und kontinuierlichen Austausch zwischen den Unternehmen zu gewährleisten. Wissenschaftlich begleitet wird der Round Table durch das Institut für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina. Mit derzeit 6 Arbeitskreisen zu verschiedenen Themen der Etablierung von Konfliktmanagement in der Wirtschaft schafft der Round Table Fakten für die Implementierung von Konfliktmanagement in diesem Bereich und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Verbreitung einer neuen Konfliktkultur in der Wirtschaft.

Aktuelle wissenschaftliche Begleitstudien

Dr. Michael Hammes (PwC) präsentierte im Folgenden gemeinsam mit Prof. Dr. Kirchhoff die aktuellen wissenschaftlichen Begleitprojekte zum Thema

Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft. Die gegenwärtig laufende Forschungsarbeit bildet den dritten Teil der **Studienreihe „Commercial Dispute Resolution“**, die seit 2005 in Kooperation von PricewaterhouseCoopers und der Europa-Universität Viadrina durchgeführt wird.

Im Mittelpunkt der Studienreihe stehen die Diskussion und Analyse typischer Handlungsmuster in der Konfliktbearbeitung deutscher Unternehmen. Kernergebnis der ersten, quantitativen Studie (**Studie I: Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, 2005**) war die deutliche Diskrepanz zwischen einer positiven Bewertung und einer (noch) unterentwickelten Nutzung von außergerichtlichen Konfliktbeilegungsverfahren. In der Folgestudie (**Studie II: Praxis des Konfliktmanagements, 2007**), die qualitativ auf den Ergebnissen der 2005 veröffentlichten Ausgangsstudie aufbaut, wurde die festgestellte Inkongruenz zwischen Bewertung und Nutzung von Konfliktbearbeitungsverfahren von in Deutschland ansässigen Unternehmen aufgegriffen und das Qualitätsverständnis der Unternehmen im Hinblick auf Konfliktbearbeitungsverfahren geklärt. Als zentrale Aussage der Studie 2007 ist fest zu halten, dass sich die Rolle von und die Anforderungen an Unternehmensjuristen kontinuierlich weg vom „Rechtsanwender“ und in Richtung eines umfassenden „Konfliktmanagers“ entwickeln, der zunehmend das Wissen und die Fähigkeiten klassischen Managements auf den Bereich der Konfliktbeilegung anwenden muss. Effektivität und Effizienz der Rechtsabteilungen können insbesondere dadurch gesteigert werden, dass der Bereich Konfliktmanagement als integraler Bestandteil eines Unternehmens erkannt, in die gesamte Unternehmensorganisation eingebunden und an den unternehmerischen Zielen ausgerichtet wird.

Die beiden ersten Studien haben große Resonanz und Zustimmung gefunden und lassen eine kontinuierliche Entwicklung bei den befragten Unternehmen verzeichnen. Dieser Prozess soll durch die laufende **Studie III** unterstützt werden, die den Arbeitstitel **„Von den Komponenten zum System“** trägt und voraussichtlich im April 2010 erscheinen wird. Neben einer Vereinheitlichung der Terminologie und Konzepte im Bereich Konfliktmanagement dient die Studie insbesondere der Entwicklung eines praxistauglichen Konzepts für unternehmerische Konfliktmanagementsysteme.

Zwei Verfasser von **Fokusstudien** der laufenden Studie III präsentierten auf der Tagung bereits ihre Zwischenergebnisse: Dr. Jürgen von Oertzen erläuterte anhand von Beispielen das sog. **Promotorenmodell**, nach dem drei Promotoren-Typen eine entscheidende Rolle bei der Etablierung von Konfliktmanagement spielen: Fach-, Macht- und Prozesspromotoren. Helmuth Gramm stellte im Anschluss seine Erkenntnisse zu **Etablierung, Betrieb und Qualität von Mediatorenpools** vor und zeigte die Unverzichtbarkeit von Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit auf.

On-Stage-Interviews und Podiumsdiskussion

Die beiden **Panels** der anschließenden **Podiumsdiskussion** zum Thema „Erfahrungsaustausch über Etablierungsprozesse von Konfliktmanagement“ (Panel 1: unternehmensintern, Panel 2: unternehmensextern, moderiert von Dr. Christian Bühring-Uhle, Wolff & Olsen) waren eine besondere Bereicherung, da sie die Vielfalt von Anforderungen an ein überzeugendes Konfliktmanagement greifbar machten.

Der Fokus des ersten Panels, an dem die Ombudsfrau der Deutschen Bahn, Birgit Gantz-Rathmann, sowie Dr. Jürgen Klowait von E.ON und Gabriele Braun von SAP teilnahmen, lag auf der Organisation und Optimierung des **unternehmens-internen** Konfliktmanagements. Die Unternehmensvertreter stellten ihre Erfahrungen und Konzepte im Bereich der Konfliktbearbeitung vor und machten deutlich, dass gerade in Phasen des Umbruchs und bei Veränderungsprozessen, die in der Regel großes

Konfliktpotential innerhalb eines Unternehmens bergen, eine Chance für die Etablierung von Konfliktmanagementsystemen besteht. In Zeiten finanzieller Einbußen und damit einhergehender Sparmaßnahmen könne Konfliktmanagement als langfristige Investition eine willkommene Umstellung für die Geschäftsleitung darstellen. Inwiefern messbare Kosteneinsparungen durch effizientes Konfliktmanagement innerhalb eines Unternehmens erfasst werden können und auch sollten, wurde jedoch aufgrund der Tendenz derartiger Kennzahlen zur Entmenschlichung der zugrundeliegenden Prozesse kritisch diskutiert. Die Unternehmensvertreter betonten dabei die Bedeutung von Transparenz und Aufklärungsarbeit durch entsprechende „Promotoren“. Diesen komme insbesondere die Aufgabe zu, die Unternehmensführung mit den Funktionsweisen und Zielen der konsensualen Konfliktlösung vertraut zu machen, um unbegründeten Befürchtungen eines Autoritäts- oder Führungsverlustes vorzubeugen. Die Panelteilnehmer waren sich einig, dass nur auf dem Wege der Transparenz und durch die Vermittlung von Konfliktbewältigungskompetenz auf Mitarbeiter- und Managementebene eine nachhaltige Wandlung der Gesprächs- und Konfliktkultur zu erreichen sei.



Unter der Überschrift **Tendenzen im Konfliktmanagement zwischen Unternehmen** befasste sich das zweite Panel mit externen Streitigkeiten. Es diskutierten Dr. Ulrich Hagel (Bombardier) und Volker Mahnken (Siemens) als Vertreter der Wirtschaft, Karl Pörnbacher (Lovells) aus der Sicht der Rechtsberatung sowie Prof. Dr. Stephan Breidenbach (EUV) als Vertreter der Wissenschaft. Karl Pörnbacher (Lovells) bestätigte, dass Mediation inzwischen auch die Großkanzleien erreicht habe und konsensuale Methoden der Streitbeilegung in zunehmendem Maße berücksichtigt würden und in passenden Fällen zum Einsatz kämen. Prof. Dr. Breidenbach (EUV) betonte diesbezüglich die für alle Verfahrensbeteiligten positive Ressource von professionellen Begleitanwälten in Mediationen – erwähnte jedoch auch den aktuellen Trend, dass Konfliktparteien zunehmend ohne anwaltliche Begleitung zur Mediation erscheinen. Aus Sicht vieler Unternehmensvertreter muss der Aufgabenbereich der Rechtsabteilungen gezielt erweitert werden und Konfliktmanagement insbesondere im präventiven Bereich und bei der Verhandlungsführung von Verträgen eingesetzt werden. Die Podiumsmitglieder befürworteten in dieser Hinsicht die Vereinbarung von (flexiblen) Stufenmodellen, da zwingende Klauseln nicht die fallspezifischen Bedürfnisse einbezögen. Bei externen Konflikten spielten ADR-Verfahren etwa bei Bombardier dank flexibler Modelle bereits eine große Rolle. Aus wissenschaftlicher Sicht betonte Breidenbach die zunehmende Souveränität und Differenziertheit von Unternehmen im Umgang mit den eigenen Verfahrensinteressen. Im Hinblick auf die Quantifizierung von Kosten und Erwartungswerten betonten alle Podiumsmitglieder die Bedeutung von Prozessrisikoanalysen. In der Fehleinschätzung der Möglichkeiten der Mediation durch das Umfeld sahen die Podiumsmitglieder einhellig eine Gefahr – so würden



bspw. von der Geschäftsleitung bizarre Forderungen an die Kosteneinsparung mittels mediativer Konfliktbewältigung gestellt.

Konfliktmanagement bei ICC und DIS

Abgerundet wurde der erste Veranstaltungstag durch Berichte zu den aktuellen Entwicklungen im Bereich Konfliktmanagement bei der **International Chamber of Commerce (ICC)** und der **Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS)**. Dr. Gabriele Scherer (BMH Rechtsanwälte) erläuterte die Systematik der neuen DIS-Verfahrensordnungen, die im Januar 2010 in Kraft treten und die derzeitigen Verfahrensordnungen ergänzen bzw. ersetzen werden. Die neuen Ordnungen sind Produkt der ADR-Arbeitsgruppe, zu der sich bei der Tagung Konfliktmanagement (I) im Jahr 2005 ca. zehn Juristinnen und Juristen zusammengeschlossen hatten, um die bestehenden Verfahrensordnungen der DIS zu überarbeiten und fortzuentwickeln.

Besonderes Kennzeichen der neuen DIS-Verfahrensordnungen ist ihre zweigliedrige Systematik: Vorgelagert vor das wahlweise Eingreifen der Mediationsordnung, der (Schieds-)Gutachtens-, Adjudikations- oder Schiedsgerichtsordnung wird künftig eine **Verfahrensordnung** zur professionellen Unterstützung bei der Verfahrenswahl stehen. Diese **Konfliktmanagementordnung (KMO)** bietet ein dem Konfliktbewältigungsverfahren vorgeschaltetes, zügiges Verfahren mit einem neutralen Dritten, dem Konfliktmanager. Herzstück der KMO ist das darin enthaltene Erörterungssystem, durch das der Konfliktmanager die Parteien berät und bei der Wahl des richtigen Verfahrens unterstützt. Den Abschluss der Beratung bildet ein Konfliktmanagementplan, in dem das für den Konflikt sinnvollste Verfahren und die anzuwendende Verfahrensordnung geregelt werden. Dr. Scherer hob im Hinblick auf dieses verfahrenstechnische Novum der DIS hervor, dass mithilfe des vorgelagerten Verfahrenswahl-Verfahrens zum einen die „ADR-Hemmschwelle“ herabgesetzt und mit dem Konfliktmanager als Verfahrensexperten die Auswahl des geeigneten Konfliktlösungsmodells sichergestellt werde.

Als Abschluss des ersten Tagungstages überbrachte Hannah Tümpel, Managerin der ICC Dispute Resolution Services in Paris, aktuelle Informationen über die **wachsende Nachfrage nach alternativen Streitbeilegungsverfahren** seitens der Unternehmen in internationalen Konstellationen. Ziel der ICC sei nicht nur der Ausbau des Bereichs der Schiedsgerichtsbarkeit, sondern auch der *gütlichen* Verfahrensarten, um langfristig als internationale **Streitbeilegungsinstitution** gefragt zu sein. Insofern sieht Frau Tümpel bei der Mediationsarbeit der ICC noch großes Entwicklungspotential: Im Vergleich zu Schiedsgerichtsverfahren zeichneten sich die von der ICC durchgeführten Mediationsverfahren in der Regel durch eine kürzere Dauer, geringere Kosten sowie prozentual höhere Einigungsraten (85%) bei gleichzeitig höheren Streitwertsummen aus. Für Wirtschaftsmediationen verfüge die ICC über eine Auswahl von qualifizierten Mediatoren und könne den Konfliktparteien auf Anfrage die am besten geeigneten Experten empfehlen und die Parteien auf diese Weise bei prozessualen Entscheidungen unterstützen.

Eine Konfliktmanagementordnung nach dem Vorbild der DIS plane die ICC derzeit nicht, so Tümpel. Sie hob die Vielfalt der bereits vorhandenen prozessualen Rahmenwerke für die gütliche Streitbeilegung hervor wie etwa die sogenannten ADR-Regeln der ICC für Amicable Dispute Resolution. Frau Tümpel betonte, dass die ICC den Konfliktparteien als Institution eine umfassende Verfahrensbegleitung mit individueller Verfahrensanpassung bieten könne, und schloss den ersten Tagungstag mit der Vision, dass die ICC als internationale Streitbeilegungsinstitution künftig nicht nur 800 Schiedsverfahren im Jahr begleiten werde, sondern darüber hinaus auch 800 Mediationsverfahren und 800 sonstige Streitbeilegungsverfahren.

Workshops

Der zweite Veranstaltungstag war ausschließlich **praktischen Formaten** gewidmet. In fünf Workshops vertieften die Teilnehmer ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in unternehmensspezifischem Konfliktmanagement. Im Anschluss daran wurden in zwei Strategieforen konkrete Handlungsnotwendigkeiten zur Optimierung von Konfliktmanagement in und zwischen Unternehmen diskutiert und erste Umsetzungsschritte geplant.

Workshop 1: Interne Anlaufstellen und Ombudspersonen

Im Workshop 1 „Interne Anlaufstellen: Rolle und Tagesgeschäft von Ombudspersonen – Zusammenarbeit zwischen Personal- und Rechtsabteilung sowie Betriebsrat“ referierten Birgit Gantz-Rathmann (Deutsche Bahn) und Bernd Maciejewski (SAP) unter der Moderation von Dr. Constantin Olbrisch (Kanzlei für Verhandlung und Mediation).

Der Workshop richtete sich an alle Personen, die als Anlaufstellen für interne Konflikte im Unternehmen in Frage kommen. Behandelt wurden zunächst strategische und methodische Konzepte für die Einrichtung und Organisation der Konfliktannahme am Beispiel der Ombudsstellen der Deutschen Bahn und SAP. Zweites Thema des Workshops war die besondere Rolle von Betriebsräten im Konfliktmanagement. Diskutiert wurden diesbezüglich sowohl die Funktion der Arbeitnehmervertretung im betrieblichen Konfliktmanagement als auch Bedeutung und Konzept eines konfliktfreien und ressourcenschonenden Umgangs in der Betriebspartnerschaft.

In einem ersten Schritt wurden Alltag, Aufgabe und Rollenverständnis von Ombudspersonen erläutert, um der vorherrschenden Fehlvorstellung entgegenzuwirken, dass Ombudspersonen die Rolle von Vermittlern zukommt. Die Referenten verwiesen auf den ursprünglichen Kompetenzbereich der Ombudsperson, der in der Aufklärung, Beratung und Berichterstattung in einem gesamtunternehmerischen System bestünde. Birgit Gantz-Rathmann und Bernd Maciejewski berichteten von persönlichen Erfahrungen und Grenzen ihrer Tätigkeit als Ombudspersonen und konnten den Workshopteilnehmern praktische Hilfestellungen für die Bewältigung typischer Interessenkonflikte mit auf den Weg geben. Die für den Ombudsman unabdingbare Neutralität zu wahren stellt ihrer Ansicht nach eine besondere Herausforderung dar.

Zuletzt wurde die Bedeutung des Betriebsrates als interne Konfliktlösungsstelle behandelt. Dabei wurde die herausragende Relevanz der Qualität der Betriebspartnerschaft für das Gelingen von internem Konfliktmanagement deutlich. Auf den Punkt brachte Dr. Olbrisch dies mit der Feststellung, dass die Betriebspartnerschaft Spiegelbild des unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems sei: Das Gelingen des unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems hänge zwingend von einer funktionierenden Betriebspartnerschaft ab.

Workshop 2: Verfahrenswahl bei B2B-Konflikten

Den Workshop 2 „Optimierung der Verfahrenswahl bei B2B-Konflikten: Kostenerfassung, Risikoanalyse, Einsatz von technologieunterstützten Instrumenten“, wurde von Dr. Ulrich Hagel (Bombardier) und Dr. Alexander Steinbrecher (Bombardier) geleitet, die Moderation übernahm Dr. Hansjörg Schwartz (TGKS).

Der Workshop zeigte die Systematisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Verfahrenswahl auf und legte dabei einen Fokus auf den Bereich externer Streitigkeiten. Auf diese Weise konnte mit den Teilnehmern eine Analyse sowohl der

materiellen als auch der prozeduralen Ebene von Verfahrensinteressen durchgeführt und somit beispielhaft eine konfliktspezifisch fundierte und ergebnisorientierte Verfahrenswahl erarbeitet werden. Anhand eines konkreten Praxisbeispiels beleuchteten die Referenten die Umsetzung eines kriteriengeleiteten Auswahlprozesses einschließlich der technischen Umsetzung.

Die Zielvorgaben für die Optimierung der Bewältigung von Interbusiness-Konflikten bestehen für Bombardier in der Zufriedenheit der Parteien, der effektiven Konfliktbearbeitung sowie in einem effizienten Verfahrensablauf. Mit der These, dass Parteien in Interbusiness-Konflikten „das tun können, was sie wollen, wenn sie wissen, welche Verfahren was bieten“, unterstrichen die beiden Referenten die Bedeutung der richtigen Verfahrenswahl für die erfolgreiche Konfliktbearbeitung.

Im Hinblick auf die Wahl zwischen rechts- bzw. interessenorientierten Lösungsansätzen wurden fünf Verfahren herausgestellt: die Gutachterbeauftragung, das Schiedsgericht, die Schlichtung, die Mediation sowie das staatliche Gerichtsverfahren. Vor diesem Hintergrund präsentierten Dr. Hagel und Dr. Steinbrecher den Teilnehmern das sog. „Bombardiertool“, mithilfe dessen das fallspezifisch am besten geeignete Verfahren aus mehreren Verfahrensoptionen herausgefiltert wird. Ein dreistufiges Modell mit „Dispute-Resolution-Recommendation-Matrix“ gelangt über 16 Fragen und Antworten (yes, no bzw. high, medium, low, not at all) zu einem Ergebnis, das schließlich dem „Claim Review Board“ vorgestellt wird. Auf diese Weise kann das Unternehmen bei der Konfliktbearbeitung von Anfang an mit dem richtigen Verfahren arbeiten und unnötige Konfliktkosten, die durch unreflektiert eingeschlagene und wieder abgebrochene Verfahren anfallen, von Anfang an vermeiden.

Workshop 3: Konfliktmanagementsysteme

Im Workshop 3 „Konfliktmanagementsysteme – der erste Schritt ist der schwerste: Werkzeuge und Empfehlungen für die Einführung eines Konfliktmanagementsystems“ referierten Jürgen Briem (SAP) und Marion Nöldeke (Aareon AG). Der Workshop untersuchte die erste Phase der Systematisierung von innerbetrieblichem Konfliktmanagement. Dabei wurden pragmatische Ansätze und die Frage der Planbarkeit der Einführung von Konfliktmanagementsystemen (KMS) diskutiert und an einem Praxisbeispiel durchgespielt. Illustriert wurde in diesem Zusammenhang, wie die mediative Methodik in der Etablierungsphase nutzbar gemacht werden kann. Ebenso wurden mögliche Chancen und Risiken bei der Einführung eines KMS im unternehmerischen Zusammenspiel von Akteuren und Rahmenbedingungen aufgezeigt und erläutert.

Den Einstieg in den Workshop bot das am Vortag vorgestellte Promotorenmodell, das mit drei Phasen zur Etablierung erfolgreicher Konfliktmanagementsysteme ergänzt wurde: die Entstehungsphase, die Phase, in der ein positiver Grundsatzbeschluss für die Etablierung eines Konfliktmanagementsystems gefasst wird, und abschließend die Phase der strukturierten Umsetzung unter Berücksichtigung der unternehmerischen Spezifika.

Diskutiert wurde über strategische Überlegungen zu der Frage, inwiefern die strukturelle und hierarchische Aufhängung eines Konfliktmanagementsystems der Installation einzelner Komponenten vorzuziehen ist. Im Fazit kamen die Workshop-Teilnehmer zu der Erkenntnis, dass der erste Schritt bei der Etablierung eines unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems sehr individuell ist und vom Organismus des jeweiligen Unternehmens abhängt. Das richtige System gibt es nicht von der Stange – es ist eher mit einem Maßanzug zu vergleichen.

Als drei entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Etablierung eines KMS wurden herausgearbeitet: 1) die Rahmenbedingungen für Pioniere, um Promotoren gewinnen zu können, 2) die persönliche Überzeugungskraft und das Engagement des Pioniers sowie 3) die Transparenz von Entwicklungen im jeweiligen Unternehmen, also die Verbreitung von Erfolgen in der Etablierung eines Konfliktmanagementsystems. Den motivierenden Abschluss des Workshops bildete die individuelle Definition der nächsten Schritte im jeweiligen Unternehmen der Teilnehmer.

Workshop 4: Mediative Projektbegleitung

Im Workshop 4 „Mediative Projektbegleitung“ mit Dr. Markus Troja (TGKS) wurden zunächst die Grundlagen der Mediation bei Konflikten im Innen- und Außenverhältnis von Unternehmen erläutert, sodass sich der Workshop auch für Einsteiger im Bereich Mediation eignete.

Im Hinblick auf den Status Quo der Mediation wurde festgehalten, dass sich bei der Begleitung komplexer Projekte sowohl in der innerbetrieblichen Praxis als auch zwischen Unternehmen eigene Formen der Streitbeilegung etabliert haben, z.B. Moderation, Supervision, Coaching im Innenverhältnis oder Dispute Review Boards im Außenverhältnis etc. Gleichermaßen erfolgreich im Innen- wie im Außenverhältnis wird derzeit lediglich die Mediation eingesetzt.

Ausgehend von zwei Fallbeispielen lag der Schwerpunkt des Workshops auf dem gezielten Einsatz von einzelnen mediativen Elementen bei der Konzeption und Durchführung von Projekten in den Schlüsselphasen vom Auftakt bis zum Ende eines Projekts. Dafür wurden typische Konflikte in Projekten und im Projektmanagement zusammengestellt und definiert, was eine Mediation ist bzw. was unter mediativen Elementen zu verstehen ist, und inwiefern mediative Elemente aus verwandten Disziplinen, insbesondere der Psychologie, übernommen worden sind. Anhand von zwei praktischen Fällen wurden konkrete Prozessschritte untersucht, Konfliktlinien erarbeitet sowie Chancen und Anknüpfungspunkte für mediative Ansätze zusammengestellt. Der Workshop bot den Teilnehmern Gelegenheit, selbst essentielle Arbeitsschritte in der Planung einer Projektbegleitung durchzuspielen, und forderte zur Reflexion der eigenen Praxis heraus.

Workshop 5: Konfliktmanagement in der Baubranche

Workshop 5: Branchenspezifische Konfliktbearbeitung am Beispiel der Baubranche mit Dr. Martin Jung (Kapellmann und Partner Rechtsanwälte) stand unter der Überschrift der Frage: „Würden Sie mit einem Leistenbruch zum Neurologen gehen?“.

Im Bau- und Immobilienbereich sind Konflikte vielfach durch Besonderheiten geprägt und zeichnen sich insbesondere durch eine Vielzahl von Beteiligten, einen erheblichen Umfang von Einzelstreitfragen, die Notwendigkeit von Fachwissen und eine hohe Mitarbeiterfluktuation aus. Diese Faktoren erschweren eine effiziente Konfliktbearbeitung erheblich. Im Hinblick auf die Baubranche sind aus diesem Grund Maßnahmen im Bereich der Konfliktvermeidung entscheidend. Präventionsmöglichkeiten bieten dabei vor allem die synergetische Vertragsgestaltung, eine branchenorientierte Mediationsvorbereitung und die strukturvorgebende Mediationsführung.

Der Workshop behandelte die speziellen Formate und Verfahren der Konfliktbearbeitung in der Bau- und Immobilienwirtschaft und setzte sich mit Ursachen und Zielen für branchenspezifische Methoden auseinander. In einem weiteren Schritt wurde die Übertragbarkeit der Baubranchenspezifika auf andere Wirtschaftsbereiche überprüft.

Dr. Jung stellte heraus, dass in der Wirtschaftsmediation nicht nur die Differenzierung zwischen internen und externen Konflikten erforderlich sei, sondern auch im Hinblick auf die Branchenspezifität von Konflikten eine entsprechende Trennschärfe geboten sei. Zudem wurde das Potential der Konfliktbewältigung durch Konfliktprävention mittels branchenspezifischer Vertragsgestaltung ausgeleuchtet. Zusammenfassend vertrat Herr Dr. Jung die These, dass eine erfolgreiche Mediation in der Baubranche einen „starken Mediator“ voraussetze, der Orientierung bieten könne und den Mandanten mit fach- und branchenspezifischen Empfehlungen bei der Verfahrenswahl und Prozesssteuerung unterstützen müsse.

Strategieforen zu Konflikten in und zwischen Unternehmen

In den beiden abschließenden Strategieforen am Nachmittag des zweiten Tagungstages wurden mit Blick auf die im Verlauf der Tagung entstandenen Diskussionen und Ergebnisse verschiedene Initiativen und Arbeitsgruppen gegründet und konkrete Handlungspläne entworfen. In einem ersten Schritt wurden jeweils Ideen für sinnvolle, realisierbare und nachhaltige Initiativen gesammelt, um sich im zweiten Schritt sogleich mit der Maßnahmenplanung und konkreten Umsetzung der Vorschläge zu befassen.

Strategieforum 1: Konflikte in Unternehmen

Das von Dr. Jürgen Klowait (E.ON) und Dr. Markus Troja (TGKS) moderierte Strategieforum 1 „Konflikte in Unternehmen“ beschäftigte sich mit Ansatzpunkten zur Optimierung von innerbetrieblichem Konfliktmanagement. Hier stand die gezielte Vernetzung und Maßnahmenplanung von Personen im Zentrum, die sich (primär) mit unternehmensinternen Konflikten befassen. Von den Teilnehmern wurden vier Arbeitsgruppen zu folgenden Themen gebildet:

1) Internes Marketing

Eine erste Arbeitsgruppe schloss sich zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch hinsichtlich der unternehmensinternen Vermarktung von Konfliktmanagement zusammen. Als Vision wurde die Verankerung von Konfliktmanagement in der Unternehmensspitze sowie bei den Mitarbeitern formuliert. Im nächsten Schritt tauschen sich die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe über ihre bereits bestehenden Erfahrungen und Erfolgsmodelle im internen Marketing aus.

2) Inhouse-Schulung

Eine zweite Arbeitsgruppe nimmt die Vernetzung und den Austausch über Inhouse-Schulungen zur Einführung sowie zur Optimierung von Konfliktmanagement in Unternehmen in Angriff. Vertreter innovativer Unternehmen sollen in Unternehmen, die ein Konfliktmanagementsystem einführen möchten, von ihren Erfahrungen berichten, um den Weg für Schulungen (zu Mediatoren, Konfliktlotsen, etc.) zu bereiten. Um die Optimierung von Konfliktmanagement in Unternehmen voranzutreiben, sollen die Führungskräfte des Unternehmens gezielt in mediativen Methoden und Techniken geschult werden, um ein Grundbewusstsein für den konstruktiven Umgang mit Konflikten gewinnen zu können. Ziel der Maßnahmen ist es, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen und zur Konfliktprävention beizutragen, so dass mediative Instrumente bereits zur Entscheidungsfindung und nicht erst zur Konfliktlösung eingesetzt werden. Auf diese Weise soll ein Unternehmensgeist entstehen, der den professionellen Umgang mit Konflikten fördert. In vielen Unternehmen, so erkannten die Teilnehmer, ist dafür ein grundlegendes kulturelles Umdenken erforderlich.

3) Betriebspartnerschaft

Die dritte Arbeitsgruppe des Strategieforums 1 zu Konflikten in Unternehmen widmet sich der konstruktiven Gestaltung von Betriebspartnerschaften und deren gesellschaftspolitischer Positionierung. Im ersten Schritt soll der begonnene Austausch über vorhandene Gestaltungserfahrungen weitergeführt werden, so dass im nächsten Schritt weitere Maßnahmen entwickelt werden können.

4) Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen

Die vierte Arbeitsgruppe zielt auf die Vernetzung und den Austausch zum Thema der langfristigen Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen (z.B. Fusionen) mit Methoden und Strukturen des systematischen Konfliktmanagements ab. Zunächst wird der in der Arbeitsgruppe vorhandene Beratungs- und Unterstützungsbedarf gesichtet und mit den vorhandenen Erfahrungsressourcen und Kapazitäten abgeglichen. Auf dieser Grundlage werden dann kurz- und langfristige Synergiemöglichkeiten und nächste Handlungsschritte besprochen. Die Teilnehmer regten darüber hinaus die Gründung einer Arbeitsgruppe zum Thema Change Management im „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ an.

Strategieforum 2: Konflikte zwischen Unternehmen

Der Fokus des Strategieforums 2 „Konflikte zwischen Unternehmen“, das von Prof. Dr. Lars Kirchhoff (EUV) und Nils Goltermann (Deutsche Bahn) moderiert wurde, lag auf der Optimierung von Konfliktmanagement zwischen Unternehmen durch gezielte Vernetzung und Maßnahmenplanung von Personen, die sich (primär) mit Konflikten zwischen Unternehmen befassen.

Anknüpfungspunkt für die Initiativesammlung waren die sechs relevanten B2B-Akteursgruppen, die bei der letzten Tagung Konfliktmanagement (II) im Jahr 2007 herausgearbeitet worden waren (Unternehmen, Anwälte, Verfahrensexperten, Institutionen, die Wissenschaft und der Gesetzgeber). Anhand von konkreten Beispielen für ein suboptimales Interbusiness-Konfliktmanagement in den vertretenen Unternehmen wurden ein „Optimierungs-Maßnahmenkatalog“ zusammengestellt und fünf Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit den Herausforderungen und dem konkreten Handlungsbedarf für die jeweiligen B2B-Akteure beschäftigten.

1) Aktivierung des Mittelstandes

Die Arbeitsgruppe mit Vertretern aus dem Mittelstand brachte ihr Diskussionsergebnis dahingehend auf den Punkt, dass das nötige Maß an Leidensdruck mit Blick auf einen suboptimalen Umgang mit Konflikten erst noch erreicht werden muss, um Konfliktmanagement künftig auch im Mittelstand zu etablieren. Erklärtes Ziel der Arbeitsgruppe ist gleichwohl: „Just do it“! Bis zur nächsten Tagung der Reihe Konfliktmanagement werden die Vertreter daher Konfliktmanagement im eigenen Unternehmen motiviert vorantreiben und sich gezielt über mögliche Anreizstrukturen austauschen.

2) Umprägung der Unternehmensleitung

Dass eine Verbesserung der meist konfrontativ ausgerichteten Konfliktpraxis nötig und möglich ist, muss nach Ansicht dieser Arbeitsgruppe mit enger Anbindung an die Unternehmensleitung selbst kommuniziert werden. Als erster Handlungsschritt wurde darüber beraten, wie neben der Vermittlung von Fähigkeiten für die Managementebene auch der Marketingwert von ADR-Verfahren in den Fokus der

Unternehmensleitung gerückt werden kann, so dass der Mehrwert von ADR zugleich für eine positive Imagekampagne für das Unternehmen genutzt werden kann.

3) Attraktivitätssteigerung der ICC für Nutzergruppen

In dieser dritten Arbeitsgruppe wurden Möglichkeiten einer nutzergruppenspezifischen Erweiterung und Attraktivitätssteigerung der von der ICC angebotenen ADR-Dienstleistungen diskutiert. Auf allen beteiligten Seiten besteht das Interesse, Veränderungen auf eine partizipative und daher maßgeschneiderte Art und Weise anzugehen. Ein praktischer Ansatzpunkt für die Steigerung der Nutzerfreundlichkeit ist bereits die erforderliche Klärung der Begrifflichkeit und Wortgebung für die angebotenen ADR-Verfahren (Stichwort: Amicable Dispute Resolution vs. Alternative Dispute Resolution).

4) Rollenänderung der Rechtsanwälte

Diese Arbeitsgruppe formulierte einen Appell an die Anwaltschaft, die von den Unternehmen als Auftraggebern mittlerweile erwartete Rolle bei der professionellen Begleitung in Mediations- und anderen ADR-Verfahren auszufüllen und den Mandanten bei der Findung des vorteilhaftesten Streitbeilegungsverfahrens zu beraten. Als maßgebliche Hemmnisse auf Seiten der Anwaltschaft werden der wirtschaftliche Interessenkonflikt hinsichtlich der eigenen Vergütung und das Ausstehen eines empirisch belastbaren „Business-Case“ für ADR gesehen. Das Plädoyer an die großen Wirtschaftskanzleien lautet daher, die vorhandenen ADR-Ressourcen besser zu nutzen und die diesbezügliche Nachfrage der Mandantschaft (durchaus auch im eigenen, perspektivischen Interesse, als rundum versierter Verfahrensbegleiter wahrgenommen zu werden) ernster zu nehmen.

5) Optimierung der Kalkulierbarkeit von ADR-Verfahren

Die Kalkulierbarkeit von Zeit- und Kostenaufwand von Streitbeilegungsverfahren, wie es etwa das Gesetz über die Vergütung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in Gerichtsverfahren bietet, stellte diese Arbeitsgruppe als entscheidenden Faktor bei der Beurteilung der Attraktivität diverser ADR-Verfahren durch die Wirtschaft heraus. Die Arbeitsgruppe plant eine Feldstudie, die durch eine umfassende Falldokumentation die Vergleichbarkeit der Verfahrenskosten ermöglichen soll, und auf diese Weise den Nutzern das Gefühl von Sicherheit bei der Kostenberechnung vermitteln kann.

Die Ergebnisse sämtlicher im Rahmen der Strategieforen entstandenen Initiativen werden auf der **Folgetagung** präsentiert, die im November 2011 stattfinden wird. Einige der Projekte werden zudem im Rahmen des „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ weiter verfolgt.

Frankfurt (Oder) / Hamburg, Januar 2010

KOOPERATIONSPARTNER

BUCERIUS EDUCATION GMBH AN DER BUCERIUS LAW SCHOOL |
INSTITUT FÜR KONFLIKTMANAGEMENT AN DER EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA
PRICEWATERHOUSECOOPERS | LOVELLS | E.ON | SAP | SIEMENS

REFERENTEN

Dr. Jo Aschenbrenner, Bucerius Law School
Gabriele Braun, SAP AG
Prof. Dr. Stephan Breidenbach, Europa-Universität Viadrina
Jürgen Briem, SAP AG
Dr. Christian Bühring-Uhle, Wolff & Olsen GmbH & Co. KG
Birgit Gantz-Rathmann, Deutsche Bahn AG
Helmuth Gramm, Europa Universität Viadrina
Dr. Ulrich Hagel, Bombardier Transportation GmbH
Dr. Michael Hammes, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Dr. Martin Jung, Kapellmann und Partner Rechtsanwälte
Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Institut für Konfliktmanagement Europa-Universität Viadrina
Dr. Jürgen Klowait, E.ON Kernkraft GmbH
Christiane Kuntz-Mayr, SAP AG
Bernd Maciejewski, SAP AG
Volker Mahnken, Siemens AG
Marion Nöldeke, Aareon AG
Dr. Constantin Olbrisch, Kanzlei für Verhandlung und Mediation
Karl Pörnbacher, Lovells LLP
Dr. Gabriele Scherer, BMH Bräutigam & Partner
Dr. Hansjörg Schwartz, TGKS
Dr. Alexander Steinbrecher, Bombardier Transportation GmbH
Dr. Markus Troja, TGKS
Hannah Tümpel, ICC Dispute Resolution Services
Dr. Jürgen von Oertzen, Europa Universität Viadrina



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)



BUCERIUS EDUCATION GMBH

IMPRESSUM

Herausgeber:

Institut für Konfliktmanagement
Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Autoren:

Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Anne Isabel Kraus, Elisabeth Kremer

Ansprechpartnerin:

Anne Isabel Kraus
Geschäftsführende Koordination
Institut für Konfliktmanagement
Europa-Universität Viadrina
Große Scharrnstr. 59
D-15230 Frankfurt (Oder)
Tel.: +49 (0)335-5534-5308
Fax: +49 (0)335-5534-2850
E-mail: kraus@euv-frankfurt-o.de
Homepage: www.europa-uni.de/ikm

Titelbild: Danilo Rizzuti
Layout: Martin Wählich