

T A G U N G S B E R I C H T: K O N F L I K T M A N A G E M E N T V

Veränderungen eines Jahrzehnts.
Zukunftsimpulse.



6. und 7. Oktober 2016
an der Bucerius Law School in Hamburg

TAGUNGSPROGRAMM

DONNERSTAG, 6. OKTOBER 2016

- 14.00-16.00 ● Tagungseröffnung (Bucerius Law School und Europa-Universität Viadrina)
- Präsentation, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse der Abschlussstudie von PwC und EUV (Prof. Dr. Ulla Gläßer, Dr. Michael Hammes, Prof. Dr. Lars Kirchhoff)
 - Praxisberichte aus den Unternehmen: Arbeitsplatzkonflikte (Jürgen Briem, Birgit Gantz-Rathmann)

16.00-16.30 **Kaffeepause**

- 16.30-19.00 ● Praxisberichte aus den Unternehmen: Interbusiness-Konflikte (Dr. Ulrich Hagel, Dr. Ingrid Depser-Ellger)
- Kurzinterviews: Perspektive von Verfahrensbegleitern und Institutionen (Dr. Detlef Haß, Dr. Rouven Bodenheimer, Dr. Francesca Mazza)
 - Zukunftsinitiativen: Corporate Pledge, RTMKM Award, Global Pound Conference Series (Dr. Jürgen Klowait, Dr. Ulrich Hagel, Dr. Ingrid Depser-Ellger, Dr. Felix Wendenburg, Prof. Dr. Lars Kirchhoff)
 - Abschließende Diskussion mit Podium und Publikum

19.30-22.00 **Gute Traditionen Teil 1: Über den Dächern von Hamburg – Empfang mit Flying Buffet auf den Dachterrassen von Taylor Wessing**

FREITAG, 7. OKTOBER 2016

- 10.00-11.15 „The Bigger Picture“
- The Future of Dispute Resolution: Trends in Streitbeilegung und Entscheidungsfindung (Prof. Dr. Stephan Breidenbach)
 - ADR - The Global Picture (Prof. Dr. Nadja Alexander)

11.15-11.40 **Kaffeepause**

- 11.40-12.30 Impulse zu den Arbeitsforen
- Konfliktmanagement als Führungskompetenz (Kirsten Schroeter und Dr. Alexander Steinbrecher)
 - Verhandeln (Dr. Felix Wendenburg)
 - Interessenorientierte Etablierung innovativer Strukturen (Monia Ben Larbi)

12.30-13.00 Inhaltliches Vortreffen der Arbeitsforen

13.00-14.00 **Mittagsbuffet**

14.00-16.00 Parallele Arbeitsforen

- **Forum 1: Verhandeln (Dr. Hansjörg Schwartz, Dr. Felix Wendenburg)**
- **Forum 2: Verfahrenswahl (Dr. Ulrich Hagel, Dr. Detlef Haß, Karl Pörnbacher, James Menz)**
- **Forum 3: Führung (Kirsten Schroeter, Dr. Alexander Steinbrecher)**
- **Forum 4: Organisationsentwicklung (Monia Ben Larbi, Dr. Markus Troja)**

16.00-16.30 Abschluss der Tagungsserie

Gute Traditionen Teil 2: Ausklang bei Waffeln und heißen Kirschen

Impressum:

Wissenschaftliches Konzept der Tagung:

Prof. Dr. Lars Kirchhoff

Prof. Dr. Ulla Gläßer

Verfasserinnen Tagungsbericht:

Ellen Birkhahn

Claudia Kück

Mit Textbeiträgen von

Monia Ben Larbi

Jürgen Briem

Dr. Ulrich Hagel

Prof. Dr. Lars Kirchhoff

Kirsten Schroeter

Dr. Hans-Jörg Schwartz

Fotos:

Ellen Birkhahn



TAGUNGSVERLAUF UND -ERGEBNISSE

Am 6. und 7. Oktober 2016 fand an der Bucerius Law School in Hamburg die fünfte und abschließende Tagung zum Konfliktmanagement im Unternehmenskontext unter dem Titel „Veränderungen eines Jahrzehnts. Zukunftsimpulse“ statt. Diese letzte Veranstaltung der seit 2005 laufenden Studien- und Tagungsserie zum Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft wurde von der Bucerius Education GmbH und dem Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina ausgerichtet.

Konzipiert und umgesetzt wurde die Tagung in enger Kooperation mit PricewaterhouseCoopers, Hogan Lovells, der Deutschen Bahn, SAP und der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit.

Donnerstag, 6. Oktober 2016

Tagungsaufakt



Eröffnet wurde die Tagung durch **Meinhard Weizmann**, den neuen CEO der Bucerius Law School, sowie den Wissenschaftlichen Direktor des Instituts für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina, Prof. Dr. Lars Kirchhoff. Herr Weizmann betonte den Stellenwert, den das Thema Konfliktmanagement an der Bucerius Law School seit ihrer Gründung einnimmt, und schlug die Brücke zu der gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen, die sich gerade auch in den curricularen Akzentsetzungen zeigen müsse.

In seiner Funktion als Tagungsleiter benannte **Prof. Dr. Kirchhoff** das übergeordnete Ziel der Veranstaltung, nämlich dem Themenbereich Konfliktmanagement im Unternehmenskontext so präzise den Puls zu fühlen, dass alle Versammelten ein genaues Bild entwickeln können, wie der Zustand des Feldes sei, welche Zusammenhänge benennbar seien, welche Phänomene noch der weiteren Aufklärung bedürfen – und was dies für die jeweilige berufliche Realität bedeute: sei es als Unternehmensjurist oder Personalverantwortliche, als Betriebsrat, Anwältin, Mediator, Schiedsrichterin oder Wissenschaftler. Zum Motto der Tagung erläuterte er die in allen Programmpunkten angestrebte Perspektivenvielfalt: wo immer es ginge, sollten die Sichtweisen von Nutzern, Anbietern, Drittparteien und Wissenschaft möglichst ehrlich und gerne auch kontrovers kontrastiert werden, denn genau hierin liege auf einem auch durch Widersprüche gekennzeichneten Feld das einmalige Potenzial einer Tagung, deren Publikum derart überwiegend aus Unternehmen und Nutzern statt Anbietern von Leistungen auf dem Feld Konfliktmanagement bestehe.



1. Vorstellung der Studie „Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts“

Der Schwerpunkt des ersten Veranstaltungstages lag auf der Präsentation, Interpretation und Diskussion der mit Spannung erwarteten Ergebnisse der abschließenden Konfliktmanagement-Studie von EUV und PwC durch **Prof. Dr. Ulla Gläßer, Dr. Michael Hammes** und **Prof. Dr. Lars Kirchhoff**. Zehn Jahre nach dem Auftakt der auch international mit großem Interesse aufgenommenen Studienserie von PwC und Europa-Universität Viadrina zum Thema Konfliktbearbeitung in und zwischen Unternehmen wurde auf Basis der quantitativen und qualitativen Daten der aktuellen abschließenden Studie ein Fazit hinsichtlich der folgenden Fragen gezogen:

Was hat sich im letzten Jahrzehnt wirklich getan?

Wer und was ermöglicht – bzw. verzögert – Fortschritte?

Wie sieht das unternehmerische Konfliktmanagement der Zukunft aus?

Welche Konflikt(management)-Kompetenzen brauchen Führungskräfte?

Was bedeutet all dies für Strukturen, Programme und Menschen in Unternehmen?

Die Verfasser*innen der Studie stellten zunächst kurz den Ausgangsbefund der ersten Studie aus dem Jahr 2005 vor: Damals waren außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren wie Schlichtung und Mediation zwar deutlich positiver bewertet worden als das staatliche Gerichtsverfahren, dennoch wurden sie erheblich seltener genutzt.



Die für die Abschlussstudie erhobenen Vergleichsdaten zeigten eine gut sichtbare Veränderung. Die Diskrepanz zwischen der positiven Einschätzung und der tatsächlichen Nutzung von außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren, so Dr. Hammes, bliebe zwar in der Gesamtschau noch bestehen, sei aber deutlich kleiner geworden.

Insbesondere die Nutzung der Mediation bei Arbeitsplatzkonflikten sei stärker geworden. Auch im Konfliktverhalten von Führungskräften seien relevante Veränderungen feststellbar. Prof. Dr. Kirchhoff verglich die Entwicklungen im Konfliktmanagement im Ergebnis eher mit einer

Evolution denn einer – von manchen erhofften, von anderen befürchteten – Revolution. Er wies auf die Vorbild- und Prägefunktion der Mitgliedsunternehmen des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) hin, welche durch ihre konkreten und kontinuierlichen Initiativen das Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft voranbrächten.

Die Studie zeige im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten laut Prof. Dr. Gläßer drei zentrale Zukunftsthemen für Unternehmen auf: Konfliktkompetenz als zentraler Bestandteil zeitgemäßen Führungsverständnisses, die weitere Professionalisierung der Konfliktmanagement-Strukturen und die Stärkung von Ansätzen zur Konfliktprävention.



2. Praxisberichte aus den Unternehmen: Arbeitsplatzkonflikte



Zum Themenfeld der Arbeitsplatzkonflikte sprachen vor dem Hintergrund der Erfahrungen im jeweils eigenen Unternehmen **Jürgen Briem** (SAP) und **Birgit Gantz-Rathmann** (vormals Ombudsfrau der Deutschen Bahn).

2006 bekam bei SAP der Gedanke, Systematik in die Konfliktbearbeitung zu bringen, mehr und mehr an Gewicht, so dass eine Konzeption zu einem Konfliktmanagementsystem erstellt wurde. Ziel war, alle konfliktbearbeitenden Stellen zusammen- und eine Systematik in der Verfahrenswahl einzuführen. Heute zeigt sich, durch Studien nachgewiesen, dass das System als solches voll funktionsfähig ist, von den Mitarbeitenden als wertvoll angesehen und genutzt und vom Management als wichtiges Element innerhalb der SAP eingeschätzt wird. Dabei wurden die Präventionsmaßnahmen immer mehr in den Vordergrund gerückt, als wertvolle

Ergänzung und Unterstützung des Ziels, die Konfliktkultur innerhalb des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Gantz-Rathmann berichtete mit Blick auf die Deutsche Bahn von dem – sich mittlerweile auch in steigenden Fallzahlen und einem hohen unternehmensinternen Bekanntheitsgrad zeigenden – Erfolg des Inhouse-Programms für Konfliktmanagement, insbesondere des Mediatorenpools, sprach aber in gleicher Offenheit von punktuellen Misserfolgen und Rückschlägen auf dem Weg dorthin. Zentral für das Programm der Bahn war die große Investition in die Qualität der Ausbildung aller beteiligten Stellen und Personen.

3. Praxisberichte aus den Unternehmen: Interbusiness-Konflikte

Dr. Ulrich Hagel berichtete über den Stand der Entwicklung des Konfliktmanagements bei Bombardier und skizzierte insbesondere die Entwicklung von einem Konfliktmanagement-*Programm* zu einem umfassenden Konfliktmanagement-*System*, das mittlerweile auch in Richtung von Arbeitsplatzkonflikten expandiere. Mit Blick auf Ansätze der Konfliktprävention erläuterte er, dass die Ausbildung von Mitarbeiterinnen zu Mediatorinnen als Investition in eine Haltungsänderung und Steigerung der Führungskompetenzen angesehen werde. Das im Rahmen der Konfliktprävention sehr relevante Contractual Obligation Management fasste er in einer schlichten und doch herausfordernden Formel für den Umgang mit Verträgen zusammen: "Lies, verstehe und handle danach." Deutlich

sprach er auch das Scheitern als Chance an: Bombardier nutzte Stolpersteine im Konfliktmanagement für eine genaue Analyse und eine Professionalisierung der Kriterien und Instrumente im Rahmen der Verfahrenswahl, was bis heute – im Vergleich zum Jahre 2006 – zu einer höheren außergerichtlichen Beilegungsquote von Streitigkeiten geführt habe.

Dr. Ingrid Depser-Ellger berichtete vom Aufbau der Konfliktmanagement-Landschaft bei Airbus und zeichnete sehr konkret den im Jahre 2013 beginnenden, häufig steinigen Weg zum jetzigen Status Quo nach. Sie betonte die Einflüsse und Unterstützung durch Bombardier, einen konzerninternen rechtsvergleichenden Mediationsreport aus dem Jahre 2014, diverser "Mediation Working Sessions" und Konzernjuristentreffen sowie einiger erfolgreicher Mediationsverfahren, die (positive) Wellen schlugen. Nach der Organisation eines konzerninternen "Mediation Panel" 2015 wuchs auch das Interesse an einer Mediationsausbildung im oberen Führungsbereich, so dass aus den Bemühungen der Arbeitsgruppe aus dem Jahr 2013 nunmehr eine Erfolgsgeschichte geworden sei.



Sie betonte die Ausstrahlung des innerbetrieblichen Konfliktmanagements auch auf den Umgang mit B2B-Konflikten und wies auf die Relevanz eines klaren Bekenntnisses der Vorgesetzten hin.

4. Die Perspektive der Verfahrensbegleiter

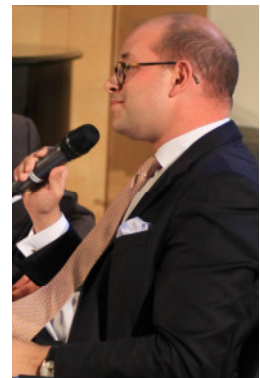
In kurzen Interviews, die **Prof. Dr. Kirchhoff** mit Repräsentanten der wichtigsten Gruppierungen führte, kamen unter diesem Programmpunkt Verfahrensbegleiter, Drittparteien und verfahrens anbietende Institutionen zu Wort. Die Interviews begannen mit der übergreifenden Frage: Finden Anbieter und Nachfragende zusammen und wenn ja, wie?

Dr. Detlef Haß, Partner bei Hogan Lovells, wies darauf hin, dass die gängigen Klischees von



verdienstoptimierenden, "Hardball" spielenden Anwältinnen schlicht überholt seien und plädierte gleichzeitig dafür, die Rolle der Anwaltschaft nicht zu überschätzen, da es bei der Verfahrenswahl immer auch gelte, Rechtsabteilungen zu überzeugen. Es gebe zwei Einfallstore für das Thema ADR: Den Konflikt, zu dem beraten werde, sowie den Prozess der Vertragserstellung bzw. der Klauselüberarbeitung. Die maßgebliche Entwicklung bei Unternehmen im Hinblick auf die Konfliktbearbeitung sei die Veränderung der Rechtsabteilungen. Diese hätten mehr personelle Kapazitäten, spielten innerhalb von Projekten eine größere Rolle – und die Mitarbeiterinnen seien mittlerweile deutlich besser ausgebildet. Dr. Haß plädierte dafür, diese Ressourcen in Unternehmen stärker zu nutzen, um "die PS eines Konfliktmanagement-Systems auch tatsächlich auf die Straße zu bringen."

Dr. Rouven Bodenheimer, Schiedsrichter und Mediator, benannte als zentrale Entwicklung in Bezug auf die Konfliktbearbeitung in den letzten zehn Jahren für sich persönlich die Möglichkeit, auf beiden Seiten des Tisches tätig sein zu können: zum einen als Rechtsanwalt, zum anderen als Schiedsrichter und Mediator. Er sah ein gesteigertes Kostenbewusstsein bei den Unternehmen und stellte dazu die bewusst provokante Frage "How can you afford *not* to mediate?" in den Raum. Danach befragt, wie eine sinnvolle Abgrenzung zwischen den einzelnen ADR-Verfahren gelingen könne, wies er darauf hin, dass dies am ehesten durch eine vertragliche Ausdifferenzierung möglich sein dürfte. Die Parteien würden sich immer früher an Anwältinnen wenden, so dass diese die Stellschrauben der Verfahrenswahl in der Hand hätten. Bei einer einmal getroffenen Entscheidung für ein bestimmtes Verfahren (Mediation / Schiedsverfahren) gebe es in der Praxis üblicherweise keine Wechsel in andere Verfahren. Insbesondere gebe es im Schiedsverfahren kaum je ein "Mediation Window." Er sah und betonte trotzdem den erheblichen Nutzen von Mediation. Zwar sei sie kein Allheilmittel, jedoch sei vor einem Schiedsverfahren ein deutliches Hinwirken auf die Durchführung einer Mediation durchaus sinnvoll.



Dr. Francesca Mazza wurde in ihrer Funktion als Generalsekretärin der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS) befragt, was eine solche Institution unternehme, um den Puls der Zeit zu fühlen. Dr. Mazza nannte hierzu das Suchen des Kontakts zu und des Dialogs mit den Streitenden und Unternehmen sowie den eigenen institutionellen Willen zu echten Innovationen. Dieses Pulsmessen gelänge zwar noch nicht perfekt, jedoch sei die DIS auf einem guten Wege. Nach dem Status Quo der von der DIS administrierten ADR-Verfahren befragt, berichtete sie von weiterhin sehr überschaubaren Fallzahlen. Als Begründung hierfür sah sie die stärkere Angewiesenheit der ADR-Verfahren auf Promotoren. Sie sah den Mehrwert

einer institutionellen Begleitung für ADR-Verfahren durch die unabhängige Wegweiserfunktion, die Institutionen wie die DIS übernehmen könnten, als deutlich größer an als bei Schiedsverfahren. Sie verwies auf die bereits vorhandene, verfahrenstechnisch durchaus innovative Konfliktmanagementordnung der DIS, resümierte hierzu aber, dass die Platzierung am Markt schwierig sei und manchmal gute Tools den Markt trotz ihrer Qualitäten nicht erreichten: "Diejenigen, die sie kennen, brauchen sie nicht, und diejenigen, die sie brauchen, kennen sie nicht."

5. Zukunftsinitiativen

Der nächste Programmpunkt widmete sich intensiv dem Thema Zukunftsinitiativen.

Hierzu stellten **Dr. Jürgen Klowait** und **Prof. Dr. Lars Kirchhoff** den vom Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) initiierten **Corporate Pledge** vor. Der RTMKM beschreibt den von ihm erarbeiteten *Conflict Management Codex* als eine "publizierte Selbstverpflichtung eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe, im Fall eines Konflikts mit einem anderen Unternehmen die Methoden der alternativen Streitbeilegung im Allgemeinen und gegebenenfalls der Mediation im Besonderen zu berücksichtigen, ihre Anwendung ernsthaft zu prüfen oder zumindest in Betracht zu ziehen."¹ Als eine Art Advocatus Diaboli warf Dr. Klowait dabei die relevante Frage auf, warum Unternehmen den Corporate Pledge unterzeichnen sollten, wenn dieser doch rechtlich nicht verbindlich sei, und gab hierzu drei kurze und klare Antworten: 1. gerade weil er nur einen Appell darstelle und noch weitestgehend eine Verregelungskepsis bestehe, 2. um bewusstere Entscheidung für ein Verfahren herbeizuführen und 3. damit die unterzeichnenden Unternehmen mit einer



Vorbildfunktion vorangingen, die eine Sogwirkung entfalten könne. Er beschönigte dabei nicht, dass es derzeit in den Unternehmen eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem Corporate Pledge gäbe. Zahlreiche Unternehmen sahen – bei genereller Befürwortung der Idee – überraschenderweise eine Pionierstellung bei der Unterzeichnung des Pledge nicht als Mehrwert an, sondern wollten der Initiative eher im zweiten Schritt beitreten. Die darauf aus dem Tagungspublikum heraus geäußerte Metapher war sehr treffend: "Alle stehen vor der Tanzfläche, aber keiner will darauf." Dem Rechnung tragend ermöglicht der RTMKM es daher ab sofort, die Zeichnung des Corporate Pledge zunächst beim RTMKM zu hinterlegen, bis sich eine adäquate Zahl von Unternehmen angesammelt hat, um gemeinsam an die Öffentlichkeit zu treten.

Besondere Aufmerksamkeit fand sodann die **Auslobung des RTMKM Award für Exzellenz in Mediation und Konfliktmanagement**. Der Preis wurde vom RTMKM, vertreten durch **Dr. Hagel** und **Dr. Depser-Ellger**, ausgelobt. Er soll im Mai 2017 diejenige Anwaltskanzlei auszeichnen, die auf dem Feld Mediation und Konfliktmanagement das ausgereifteste Dienstleistungsspektrum anbietet. Die Schirmherrschaft des Preises übernahm der **Bundesjustizminister Heiko Maas**, der in Hamburg durch die Leiterin des mit Mediation befassten Referats, **Dr. Nicola Wenzel**, vertreten war. Diese wies darauf hin, dass es bei den Unternehmen einen deutlichen Bedarf im Bereich ADR gäbe, der perspektivisch von den Rechtsdienstleistern abgedeckt werden müsse. Die Entwicklung einer neuen Kultur des Umgangs mit Konflikten in den Unternehmen begrüße das Ministerium ebenso wie die entsprechenden Anpassungen im Bereich der Rechtsdienstleistungen. Deshalb habe man sich zur Übernahme der Schirmherrschaft entschlossen. Die Bewerbungsphase beginnt am 1.11.2016 und endet am 31.03.2017; überreicht wird der Preis im Rahmen der 27. Plenumsitzung des RTMKM im Mai 2017 in Hamburg. Weitere Informationen sowie den Kriterienkatalog für die Preisvergabe finden sich unter www.rtmkm.de.



¹ http://www.rtmkm.de/app/download/5805637132/Corporate+Pledge+Konflikt+Fragen+Antworten_30.04.2016.pdf.

Abschließend zum Programmpunkt „Zukunftsinitiativen“ berichtete **Dr. Felix Wendenburg** von der **Global Pound Conference Series**. Er stellte die Konzeption der global konzipierten Veranstaltungsserie vor und kündigte die am 24.03.2017 in Berlin stattfindende deutsche Konferenz an, die der RTMKM gemeinsam mit der Europa-Universität Viadrina ausrichtet. Vielversprechend an der Konferenzserie sei das Zusammentreffen der unterschiedlichen im Bereich Konfliktmanagement relevanten Akteursgruppen: Nutzerinnen, Anbieter, Beraterinnen, (Schieds-)Richter sowie Wissenschaftlerinnen und Politiker.

Diese Zusammenstellung ermögliche eine Erklärung für das unterschiedliche Bild von Mediation bei Anbietern und Nutzern und lasse auf Impulse für zukünftige Entwicklungen hoffen. Das treibende und einende Motiv der Konferenzserie, so Dr. Wendenburg, sei die interessengerechte Bearbeitung von Konflikten.



6. Abschlussdiskussion mit Podium und Publikum

Den Abschluss des ersten Veranstaltungstages bildete eine von **Prof. Dr. Ulla Gläßer** moderierte Diskussion mit Podium und Publikum. **Birgit Gantz-Rathmann** plädierte klar für weniger Dogmatik und mehr Pragmatik bei der Verfahrenswahl. Wenn der Begriff „Mediation“ nicht gewünscht sei, müsse dieser auch nicht zwingend als Etikett genutzt werden; dennoch könnten mediative Methoden zum Einsatz kommen. Dem schloss sich **Dr. Hagel** an. Es sei zudem wichtig, Kompetenz hinsichtlich mehrerer Verfahren zu haben und hierzu auch beraten zu können.

Eine intensive Diskussion schloss sich an die Frage in Richtung der Vertreter der Anwaltschaft an, inwiefern die von den Unternehmen mit Blick auf den RTMKM Award geforderten Kriterien realistisch und erfüllbar seien. **Dr. Haß** von Hogan Lovells betonte, dass letztlich oftmals im Einvernehmen mit der Mandantschaft dasjenige Verfahren angewendet werde, welches bekannt und



erprobt sei. **Prof. Dr. Bösch** von Taylor Wessing wies darauf hin, dass sich die anwaltliche Vorgehensweise verändert habe. Die Zeiten der aggressiven Schreiben seien vorbei, heute würde eine ruhige, direkte Abstimmung präferiert. **Dr. Bodenheimer** griff die Diskussion auf, indem er das Bild des „Hard Ball“-Anwalts im Kontrast zum friedfertigen Mediator in mehrfacher Hinsicht hinterfragte. Es müsse gerade hier eine Verschiebung in der öffentlichen Wahrnehmung der Mediation erfolgen, denn der

Ansatzpunkt für die Verfahrenswahl von Unternehmen seien natürlich nicht – weiche, diffuse – Sympathien für Mediation, sondern die mit einem bestimmten Verfahren verbundenen wirtschaftlichen und sonstigen – harten, klar definierten – Vorteile. Unternehmen seien heute offener gegenüber ADR-Verfahren, weil deren Vorteile inzwischen eher nachvollzogen würden. **Dr. Wendenburg** wies im Anschluss darauf hin, dass das Bild vom soften Mediator wohl ebenso wenig zeitgemäß sei, wie das der Hardball-spielenden Anwältin. An diesen Klischees müsse gearbeitet werden, um das Bild der Dienstleistung Mediation zeitgemäßer und adressatengerechter zu gestalten. Mediatoren sollten als Experten für rationale Konfliktberatung wahrgenommen werden.

Den Bogen zurück zu den Unternehmen schlagend, regte Gantz-Rathmann eine Änderung der Einstellung der Rechtsabteilungen an: Diese sollten ihre Rolle in direkterem Bezug zum Unternehmenserfolg definieren und sich nicht als Kontrollinstanz ansehen. **Dr. Depser-Ellger** schloss

sich dem an und sprach sich für ein Umdenken sowohl bei Anwälten als auch bei Unternehmensjuristinnen aus. Rechtsabteilungen sollten eine zukunftsorientierte Einschätzung vornehmen, welche Art von anwaltlicher Beratung sie exakt bräuchten, und sich dann für genau diejenige Kanzleien entscheiden, die diese auch anböten.

Ein Hinweis aus dem Publikum zum Corporate Pledge regte zum Nachdenken an: Es wurde empfohlen, dass die Unternehmen die Unterzeichnung des Pledge als klaren Mehrwert für ihr Unternehmen entdeckten sollten. In diesem Zusammenhang sei es wichtig, dass die Anwältinnen und Unternehmensjuristen die Unternehmen zu den Vorteilen des Pledge berieten. Sie seien diesbezüglich sowohl Türöffner als auch Multiplikatoren.

Im Anschluss an die facettenreiche Diskussion öffnete Taylor Wessing die Türen zu einem Empfang auf den Dachterrassen der Kanzlei mit Blick über den Hamburger Hafen und die Diskussionen des Tages wurden in informellem Rahmen fortgesetzt.



Donnerstag, 6. Oktober 2016

Den Auftakt des zweiten Veranstaltungstages bildeten zwei Vorträge von Prof. Dr. Stephan Breidenbach und Prof. Dr. Nadja Alexander, die ein Gesamtbild der aktuellen Entwicklungen im Bereich der Alternativen Streitbeilegung aus verschiedenen Perspektiven zeichneten. Die Vorträge bildeten die Basis für die weiteren Impulse und Arbeitsformate des Tages.

1. The Future of Dispute Resolution: Trends in Streitbeilegung und Entscheidungsfindung

Den Fokus seiner Ausführungen legte **Prof. Dr. Breidenbach** auf das effektive Treffen von Entscheidungen innerhalb eines zeitgemäß organisierten Unternehmens. Ein modernes Unternehmen müsse komplexen Anforderungen genügen, wenn es erfolgreich auf dem von disruptiven Geschäftsmodellen geprägten Wirtschaftsmarkt agieren wolle. Für eine längerfristige Existenzsicherung sei die Adaption neuer Führungsmodelle unverzichtbar. In diesem Zusammenhang brachte Prof. Dr. Breidenbach die Fähigkeiten eines Mediators ins Spiel, der sich rasch den Respekt der beteiligten Parteien verschaffen und in seiner Rolle immer wieder ad hoc mit komplexen Situationen umgehen müsse und könne. Beides seien Qualitäten, die auch gelingende Führung auszeichnen.



Im Folgenden zeigte Prof. Dr. Breidenbach verschiedene Maßnahmen auf, die seiner Meinung nach für eine zeitgemäße Entwicklung des Konfliktmanagements in Unternehmen nötig seien. Eine Standardisierung von Konfliktbearbeitung auf hohem Niveau sei unumgänglich. Nur eine solche „Industrialisierung“ bestimmter Verfahrensabläufe im Bereich Konfliktmanagement erlaube eine den heutigen technischen Erwartungen entsprechende Lösung „auf einen Klick“. Als Beispiele für diese von ihm befürwortete Form der Standardisierung verwies er auf zwei Anbieter von Online-Rechtsdienstleistungen: *Modria*, eine elektronische Plattform, die für die

Streitbeilegung in größeren Unternehmen und Verwaltungseinheiten konzipiert wurde, und *Flightright*, eine Website, die bei der Durchsetzung von Fluggastrechten unterstützt. Weiterhin sprach sich Prof. Dr. Breidenbach für eine Automatisierung von Unternehmensvorgängen aus, etwa in Form von Software-basierten Verträgen, die sich selbst exekutierten. Bei solchen sog. „Smart Contracts“ bestimme ein Algorithmus, ob die Voraussetzungen für die Erfüllung vorliegen. Die Abwicklung einer Leihwagen-Miete würde dann eines Tages so aussehen, dass das Fahrzeug nur bei vollständig erfolgter Zahlung überhaupt starte. Die für die Ausführung der besagten Verträge benötigten nachprüfbaren Informationen könne inzwischen eine sog. „Blockchain“ liefern.

Neben der Standardisierung und Automatisierung betonte Prof. Dr. Breidenbach, dass generell mehr Aufwand in das Systemdesign von Unternehmen fließen müsse. Dabei sei der verstärkte Einsatz des sog. „rapid prototyping“ wünschenswert, d.h. innovative Ideen sollten möglichst ohne Umwege, direkt und schnell in die Praxis umgesetzt werden. Rapid prototyping gelte nicht nur für die Entwicklung von Produkten: auch Prozesse und Organisationsstrukturen ließen sich im Prototyp implementieren und auf diesem Wege schneller und effektiver Lernergebnisse erzielen.

Zum Abschluss lenkte Prof. Dr. Breidenbach die Aufmerksamkeit auf die Frage, wie eine gesamte Gesellschaft dazulernen und die ihr zugrundeliegenden Organisations- und Verwaltungsstrukturen verbessern könne. Die Wichtigkeit von Systemdesign verdeutlichte er in diesem Zusammenhang eindringlich mit dem Verweis auf die Flüchtlingskrise: Eine Aufnahme und Versorgung der Menschen sei technisch durchaus möglich; die schnelle Einrichtung einer entsprechenden Infrastruktur scheitere jedoch an der deutschen Bürokratie.

2. ADR - The Global Picture

Als Ausgangspunkt für ihren Vortrag diente **Prof. Dr. Nadja Alexander** das Bild einer Hochseilartistin. Genau wie die Hochseiltänzerin ständig in Bewegung bleiben müsse, um ihre Balance zu halten, sei es auch für die Praxis der Alternativen Streitbeilegung überlebenswichtig, kontinuierlich in ihrer Entwicklung voranzuschreiten. Für eine solche Weiterentwicklung seien zwei Komponenten notwendig: Erstens sei eine Vielfältigkeit in Form des Zusammenwirkens von Menschen aus unterschiedlichen (Mediations-)Kulturen erforderlich. Zweitens bedürfe es einer Beständigkeit im Sinne einer kontinuierlichen (Rück-)Besinnung auf die Arbeitsqualität. Weiterhin benötige eine gute Hochseiltänzerin eine gewisse Risikofreudigkeit. Auch dieses Merkmal sei auf die Protagonisten im Bereich der Alternativen Streitbeilegung übertragbar. Sie dürften insbesondere im internationalen Kontext keine Angst vor dem Experimentieren haben und sollten die Fähigkeit besitzen, Innovationen und oftmals auch Widersprüche in der Praxis verantwortungsvoll anzunehmen.

Im Anschluss an diese Metapher ging Prof. Dr. Alexander auf zwei Aspekte ein: zum einen auf unterschiedliche Mediationskulturen und zum anderen auf konkrete Innovationen und Initiativen. Als Gedankenanstoß warf sie die Frage auf, wer überhaupt definiere, was eine Mediation sei und was nicht. In diesem Zusammenhang machte sie auf die Mannigfaltigkeit der Ausformungen des Mediationsverfahrens aufmerksam, die weltweit bestünden. Dabei gab sie zu bedenken, dass vor allem in Asien oftmals ein Import von professionalisierten Verfahren wie der Mediation stattfinde, die insbesondere in den USA eine bestimmte Grundform angenommen hätten. Diese Ausgangsgestalt werde bei der praktischen Verfahrensumsetzung in den asiatischen Ländern aber selten beibehalten, sondern die Praxis weiche nach Erfahrung von Prof. Dr. Alexander recht weit vom ursprünglichen Verfahren ab. So sei die in Asien praktizierte Form der Mediation grundsätzlich stark



von den dort vorherrschenden Traditionen und Hierarchiestrukturen geprägt, was zur Folge habe, dass dem Mediator eine sehr aktive, autoritäts- und machtbetonte Rolle zukomme. Aufgrund der teils deutlichen Abweichungen zu anderen Mediationsformen hätte dies dem in Asien praktizierten Stil den prägnanten Namen „MediAsian“ eingebracht. Um die Komplexität der verschiedenen Ausprägungen von Mediation besser greifbar zu machen, stellte Prof. Dr. Alexander im Folgenden das sog. „Mediations-Metamodell“ dar, das eine hilfreiche Struktur für die Einordnung der verschiedenen Ansätze liefert sowie Verbindungen zwischen Mediationsstilen aufzeigt.

Des Weiteren präsentierte Prof. Dr. Alexander verschiedene Initiativen zur Förderung der Mediation und hob hierbei vor allem den Einsatz von „Opt-Out-Klauseln“ im ADR-Bereich hervor. Bei einer Opt-out Klausel gibt die betroffene Person standardmäßig eine bestimmte (i.d.R. Einwilligungs-)Erklärung ab. Will sie dies nicht, muss sie aktiv tätig werden, indem sie die Klausel aktiv streicht oder ein dafür vorgesehenes Kästchen ankreuzt. Den Anstoß für die Konzeption solcher Klauseln hätten Erkenntnisse der Verhaltensforschung geliefert. So ergaben empirische Untersuchungen am Beispiel der Formulierung eines Organspende-Einverständnisses, dass die Menschen tendenziell weniger gewillt seien, aktiv eine positive Entscheidung zu treffen. Musste man einer Zustimmung zur Organspende explizit widersprechen, entschieden sich im Endergebnis mehr Menschen für eine solche Spende als im umgekehrten Fall, in dem man einer Organspende ausdrücklich zustimmen musste.

Abschließend begrüßte Prof. Dr. Alexander, die seit kurzem Akademische Leiterin der „Singapore International Dispute Resolution Academy“ ist, noch die inhaltlich wie auch räumlich enge Vernetzung des Schiedsgerichtsbarkeits- und des Mediationsinstituts in Singapur, die ein flexibles Zusammenspiel zwischen diesen Verfahren etwa in Form einer „Arbitration-Mediation-Arbitration“ erlaube.

2. Impulsvorträge und Arbeitsforen

Im weiteren Verlauf wurde in Form von Impulsvorträgen ein Überblick über einige Kernthemen der im Anschluss stattfindenden Arbeitsforen gegeben; die Inhalte der Impulsreferate sind in die folgenden Ergebnisberichte zu den vier Foren integriert.

Forum 1: Professionell Verhandeln – Wertschöpfung und Durchsetzungskraft in Verhandlungen



Schon die zu Beginn des von **Dr. Hansjörg Schwartz** und **Dr. Felix Wendenburg** geleiteten Arbeitsforums durchgeführte Sammlung wünschenswerter Kompetenzen und Eigenschaften offenbarte das vielschichtige Profil, das von professionellen Verhandlern in der Praxis erwartet wird. Dessen Komplexität ergibt sich insbesondere vor dem Hintergrund, dass einzelne dieser Aspekte in einem gewissen Spannungsverhältnis bzw. sogar im Widerspruch zueinander stehen. Beispielhaft wurden auf der einen Seite Glaubwürdigkeit, Integrität und Empathie und auf der anderen Seite Härte, strategisches Geschick und „Schlitzohrigkeit“ genannt. Bei der Auswertung eines in Kleingruppen verhandelten Falles aus dem Immobilienbereich wurde verdeutlicht, dass die Optimierung der individuellen Wertschöpfung auf zwei verschiedenen Dynamiken basierte: auf eine gemeinsame, integrative Schaffung von Wertschöpfungspotenzialen folge die Beanspruchung des persönlichen Anteils der Verhandler im Rahmen der Distribution. Die optimale Balance zwischen diesen durchaus konkurrierenden Strategien mache den Verhandlungserfolg aus. Als wesentliche Basis dafür wurden in dem Forum eine systematische Vorbereitung, der Aufbau einer selbstbewussten Verhandlungspersönlichkeit sowie der flexible Umgang mit herausfordernden Situationen erarbeitet.



Forum 2: Verfahrenswahl – Differenzierte Auswahlentscheidungen für B2B-Konstellationen

Der Workshop „Verfahrenswahl“ wurde von Vertretern unterschiedlicher Verfahrensbeteiligter geleitet, um das Thema von allen Seiten zu beleuchten: aus Sicht der Nutzer durch **Dr. Ulrich Hagel** von Bombardier Transportation, aus Sicht der begleitenden Anwälte durch **Dr. Detlef Haß** und **Karl Pörnbacher** von Hogan Lovells und aus der Sicht der Institutionen durch **James Menz** von der DIS.



Das Thema Verfahrenswahl wurde zunächst „ex ante“ betrachtet. Die Teilnehmerinnen erarbeiteten in Kleingruppen Vorschläge für Streitbeilegungsklauseln für den Konsortialvertrag des Konsortiums „Bohrinsel“. Obwohl es bei Streitbeilegungsklauseln die Möglichkeit gab, sich der gesetzlichen Regelung (staatliche Gerichtsbarkeit) zu unterwerfen oder nur eine Wahl hinsichtlich des Entscheidungsverfahrens (Schiedsgericht oder staatliches Gericht) zu treffen, entschieden sich sämtliche Gruppen für mehrstufige Streitbeilegungsklauseln (Verhandlung, ADR-Verfahren, Schiedsgerichtsbarkeit), wobei die Stufen sowohl hinsichtlich der Verfahren als auch hinsichtlich des Prozessablaufes unterschiedlich ausgestaltet wurden. Nachfolgend wurde ein Wirtschaftskonflikt im Konsortium des Beispielsfalles vorgestellt und dann „ex post“ betrachtet, welche Verfahren zur Beilegung des konkreten Konfliktes in Betracht kamen und welche (auch unterschiedlichen) Interessen die Parteien im Hinblick auf die Streitbeilegung hatten. In diesem Zusammenhang wurde das Verfahrensspektrum der DIS ebenso vorgestellt wie die Auswahltools des RTMKM und von Bombardier. Abschließend wurde der Kreis zur Verfahrenswahl per Streitbeilegungs-klausel geschlossen und anhand des konkreten Konfliktes überprüft, ob die ursprünglich entworfene Klausel das bestgeeignete Verfahren beinhaltet und welche Möglichkeiten die Akteure hatten, gemeinsam oder mithilfe Dritter (z.B. des Konfliktberaters der DIS) von der vertraglich getroffenen Verfahrenswahl abzuweichen, falls das geeignete Verfahren darin nicht enthalten war.



Forum 3: Führung – Konfliktmanagement als integrale Führungskompetenz



Das Thema Führung, mit dem sich **Kirsten Schroeter** und **Dr. Alexander Steinbrecher** in ihrem Arbeitsforum beschäftigten, ist ein komplexes und dynamisches Geschehen im Gefüge aus Führungspersönlichkeit, Mitarbeiterinnen, Unternehmensstruktur und -kultur. Es gibt insofern bei Führung keine „one size fits all“-Strategien. Führung kann aus jedem dieser Faktoren heraus an Grenzen geraten. Die Identifikation konfliktspezifischer Herausforderungen für Führungskräfte anhand von Fallbeispielen aus der Führungs- und Coachingpraxis stellte die erste Station im thematischen Parcours dieses Forums dar. Konfliktkompetente Führung meint – trotz vielversprechender Konzepte wie „Führen mit Mediationskompetenz“ oder „Management by mediation“ – in der Regel nicht, mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten zu mediieren. Konfliktkompetente Führung ist vielmehr darauf angewiesen herauszufinden, ob eine „interessengerechte“, also mediative (Gesprächs-)Führung in einer bestimmten Situation und/oder mit einer bestimmten Mitarbeiterin angemessen und effektiv sein wird. Neben dem dafür benötigten kommunikativen Handwerkszeug kommt es wesentlich darauf an, als Führungskraft Orte und Gelegenheiten für wechselseitiges Feedback



in einer vertrauensvollen Atmosphäre zu schaffen sowie ein differenziertes und pragmatisches Bild von erfolgreicher Konfliktbearbeitung zu entwickeln. Das braucht sowohl Mut als auch Zeit – und gelingt je eher, desto mehr die Unternehmenskultur eine solche Kommunikation befördert. Die letzte Station im Parcours war der Frage gewidmet, wie Führungskräfte (und Unternehmen) für Schritte in diese Richtung gewonnen werden können. Dabei kamen die Teilnehmenden zu dem Ergebnis, dass das Spektrum der Zugangswege sich in der Praxis als ausgesprochen divers erweist (z.B. durch die Verortung im Gesundheitsmanagement oder mit Bezug auf Innovations- oder Qualitätsmanagement).

Forum 4: Organisationsentwicklung - Interessenorientierte Etablierung innovativer Strukturen



Im Rahmen des Workshops zu innovativer Organisationsentwicklung von **Monia Ben Larbi** und **Dr. Markus Troja** wurde zunächst ein Video gezeigt, das am realen Beispiel des Unternehmens „Morningstar“ ein System der Selbstverwaltung einer Organisation vorstellte (<https://www.youtube.com/watch?v=Ej4n3w4kMa4>). Im Anschluss erfolgte – als Überblick über den Ansatz von Frederic Laloux aus seinem Buch „Reinventing Organizations“ – eine Präsentation unterschiedlicher Kategorien von Organisationsformen. Hierbei ging es um die (Weiter-) Entwicklung von Organisationen von anfänglich stark ausgeprägten Hierarchien über mehrere Phasen der Innovation sowie Arbeits- und Verantwortungsteilung hin zum Stadium der Selbstorganisation. In der

anschließenden Diskussion wurden fast alle Bereiche der Organisationsentwicklung berührt und Kernfragen wie die Notwendigkeit von Strategie und Machtstrukturen wie auch Optionen der Verantwortungsübernahme jedes Mitglieds diskutiert. Der zweite Teil des Workshops befasste sich dann mit Elementen einer „Verfassung“ für Konfliktmanagement in Organisationen. Statt komplexer Konfliktmanagement-Systeme, in denen schnelle Orientierung schwierig sei, wurde der Fokus auf eine reduzierte Zahl einfacher Regeln gelegt, die das Verhalten aller Organisationsmitglieder in Konfliktfällen steuern sollten. Durch die geringe Anzahl von Regeln sei eine höhere Selbstverantwortung und Prozessdisziplin möglich. In Kleingruppen entwarfen die Teilnehmenden derartige Regelsysteme für den Umgang mit Konflikten.



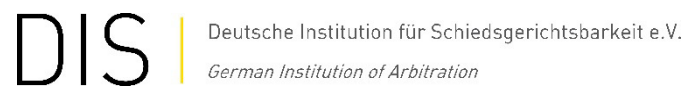
3. Abschluss



Zum Ende der Tagung, die auch den Abschluss des Langzeit-Forschungsprojektes und der gesamten zugehörigen Tagungsserie markierte, richteten Prof. Dr. Gläßer und Prof. Dr. Kirchhoff ihren Dank an die diskussionsfreudigen Teilnehmerinnen, die langjährigen Kooperationspartner und die tatkräftigen studentischen Helfer der Bucerius Law School. Insbesondere verliehen sie ihrer Zuversicht Ausdruck, dass zahlreiche der im Rahmen der Tagung aufgezeigten oder neu initiierten Impulse und Projekte die Zukunft des Themas

Konfliktmanagement im Wirtschaftskontext prägen würden.

Kooperationspartner:



Wir danken:

