

## Konzerne erproben Mediation

„Danke für den Hinweis!“ – Konflikte als Frühwarnsystem nutzen



Dr. Jürgen Klowait hat ein intern wie auch international prämiertes Projekt zur Implementierung der Mediation im E.ON-Konzern geleitet.

Foto: privat

Das Konfliktbearbeitungsverfahren der Mediation findet immer größeres Interesse bei Konzernen in Deutschland. Rechtsanwältin und Mediatorin Anna Wellmann LL.M., M.A., die in der AdVoice 03/08 eine von ihr mitverfasste Studie zur Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen vorgestellt hat, sprach für AdVoice mit Dr. Jürgen Klowait, Rechtsanwalt, Mediator und Leiter des Gelsenkirchener Rechtsbereichs der E.ON Kernkraft GmbH.

**Wellmann:** Herr Dr. Klowait, Sie haben als Vertreter der E.ON Kernkraft GmbH gemeinsam mit der SAP AG eine Runden Tisch zu den Themen Konfliktmanagement und Mediation ins Leben gerufen. Was ist der Grund für diese Initiative?

**Dr. Klowait:** Hauptgrund für die Entstehung des „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft“ ist zunächst einmal der Erfahrungsaustausch. Aus dem Kontakt mit SAP haben wir erfahren, dass es auch dort die Initiative gibt, Mediation zur Lösung konzerninterner Konflikte nutzbar zu machen – und wir haben festgestellt, dass es eine Reihe von Fragestellungen gibt, die sich

in ähnlicher Form auch bei weiteren Unternehmen mit vergleichbaren Vorhaben oder Projekten stellen. Um diese Erfahrungen zu bündeln und gegenseitig nutzbar zu machen, lag es nahe, ein gemeinsames Forum als Plattform eines solchen Informationsaustausches zu schaffen. Dies war sozusagen die „Geburtsstunde“ des Round Table – einem Kreis von Unternehmensvertretern mit besonderem Engagement für Fragen des Konfliktmanagements und insbesondere der Mediation.

**Wellmann:** Dem Kreis gehören mittlerweile Vertreter namhafter deutscher Wirtschaftsunternehmen an. Neben E.ON, SAP, Audi, der Deutschen Bahn, der Deutschen Telekom und der Fraunhofer Gesellschaft sind beispielsweise Siemens, Grundig, Bombardier Transportation, die Bayer AG, EnBW, die Deutsche Bank und die Aareon AG vertreten. Weitere Unternehmen haben bereits ihr Interesse an der Teilnahme bekundet. Verfolgen die Unternehmen gleiche Interessen?

**Dr. Klowait:** Im Kern ja. Was uns zusammengeführt hat, ist die gemeinsame Überzeugung, dass Mediation in vielfacher Hinsicht auch und gerade

*»Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Konflikte nichts Negatives oder gar Bedrohliches sind. Vor allem innerbetriebliche Konflikte sind nahezu immer ein Frühwarnsystem für Dinge, die „unrund“ laufen.«*

in der Wirtschaft sinnvoll und gewinnbringend eingesetzt werden kann – sei es im innerbetrieblichen Bereich, bei Konflikten zwischen Unternehmen der gleichen Unternehmensgruppe oder auch bei externen Konflikten, also bei Streitigkeiten zwischen verschiedenen Unternehmen oder Konzernen. Die Akzentuierungen, die in einzelnen Unternehmen gesetzt werden, unterscheiden sich zwar; gemeinsame Basis ist aber die Grundüberzeugung vom Nutzen der Mediation – gepaart mit der Erkenntnis, dass es auf dem Weg zu einem modernen, differenzierten und für jeden Fall bestmöglich passenden Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft insgesamt noch einiges zu verbessern gibt. Hierzu möchten wir – sozusagen mit vereinten Kräften – einen Beitrag leisten.

**Wellmann:** Wie wichtig ist eine wissenschaftliche Begleitung?

**Dr. Klowait:** Wir sind froh, mit der Europa Universität Viadrina bzw. dem dortigen Institut für Konfliktmanagement eine äußerst kompetente wissenschaftliche Begleitung für den Round Table zu haben. Gerade im Zusammenhang mit dem dortigen Masterstudiengang Mediation, aber auch auf vielen Tagungen und Kongressen zum Konfliktmanagement – nicht zuletzt auch im Nachgang zu den Veranstaltungen der Bucerius Law School – haben sich schon zahlreiche Querverbindungen ergeben, die für Praxis und Wissenschaft gleichermaßen gewinnbringend sind.

**Wellmann:** Sehen Sie einen Wandel in deutschen Unternehmen bezüglich der Bearbeitung von Konflikten?

**Dr. Klowait:** Ja, absolut. Ohne einen solchen Wandel gäbe es sicher auch unseren Round Table nicht. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Konflikte nichts Negatives oder gar Bedrohliches sind, sondern vielfach Chancen beinhalten. Vor allem innerbetriebliche Konflikte sind nahezu immer ein Frühwarnsystem für Dinge, die „unrund“ laufen. Aus Unternehmenssicht kann ich dies ignorieren

und laufen lassen – dann nehme ich in Kauf, dass sich – unter Umständen gravierende – Fehlentwicklungen und Reibungsverluste ergeben. Oder ich sage: „Danke für den Hinweis“ und nutze die Chance um zu reagieren und den Konflikt nachhaltig zu lösen. Was unternehmerisch sinnvoller ist, dürfte auf der Hand liegen.

Bei externen Konflikten gibt es ähnliche Potentiale, da insbesondere Mediationsverfahren nicht nur wesentlich kostengünstiger und schneller verlaufen als zum Beispiel Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren, sondern – anders als streitige Verfahren – auch bestehende Geschäftsbeziehungen nicht belasten. Nach meinem Eindruck herrschen hier aber noch verbreitet konventionelle Vorstellungen vor. Mediationen finden bei externen Konflikten bislang seltener statt als im innerbetrieblichen Bereich.

**Wellmann:** Hat die weltweite Wirtschaftskrise einen Einfluss auf den Umgang mit alternativer Konfliktbearbeitung?

**Dr. Klowait:** Ich fürchte, dass wir die Auswirkungen der Wirtschaftskrise zur Zeit noch nicht vollständig überblicken können. Deshalb ist es schwer, Ihre Frage abschließend zu beantworten. Gerade in Krisenzeiten werden viele Vorgänge und Abläufe in Unternehmen aber natürlich besonders intensiv im Hinblick auf etwaigen Optimierungsbedarf untersucht. In der Konsequenz führt dies zumeist zu erheblichen Veränderungen, was wiederum das Konfliktpotential erhöht. Und hier schließt sich der Kreis wieder. Die Frage, wie ich mit solchen Konflikten umgehe, stellt sich in Krisenzeiten noch drängender. Anders ausgedrückt: die Chancen, die sich speziell in Krisenzeiten eröffnen, aus auftretenden Konflikten „das Beste zu machen“, sind ungleich höher. Umso wichtiger ist natürlich, gerade dann vorbehaltlos die Frage zu stellen: „Welchen Konflikt kann ich am besten in welchem Verfahren bearbeiten?“

**Wellmann:** Ist speziell die Mediation ein Thema für die Rechtsabteilung?

**Dr. Klowait:** Was externe Konflikte angeht, sicher ja. In den Rechtsabteilungen der Unternehmen wird sozusagen der „Schalter umgelegt“, d.h. entschieden, ob ein Konflikt konfrontativ oder kooperativ angegangen wird. Zumeist findet die entscheidende Weichenstellung schon lange vor der Entstehung eines Konfliktes statt, nämlich in der Phase der Vertragserstellung und -verhandlung. Dies erklärt im Übrigen auch, warum Mediationen im externen Konfliktbereich erst mit einem zeitlichen „Nachlauf“ gegenüber innerbetrieblichen Konflikten greifen. In Bezug auf innerbetriebliche Konflikte sehe ich die Rechtsabteilungen nicht in einer solchen „natürlichen Führungsrolle“. Es gibt vielmehr eine Gemengelage verschiedener „Fakultäten“, die üblicherweise mit innerbetrieblichen Konflikten befasst sind. Dazu gehören sicher auch die Personalabtei-

lung, der Betriebsrat oder weitere Funktionsträger wie zum Beispiel betriebliche Gleichstellungsbeauftragte, „Change Manager“ etc.

**Wellmann:** Inwieweit hat dies Einfluss auf das Selbstverständnis des Unternehmensjuristen?

**Dr. Klowait:** Es zeichnet sich bereits ab, dass Mediation zunehmend in das Blickfeld der Unternehmensjuristen gerät. Schon die Initiativen der deutschen Gerichte, verstärkt auf Mediation zu setzen, erzeugen Anreize, die sich früher oder später in einem deutlichen Anstieg der Mediationsverfahren auch bei externen Konflikten zeigen werden. Und in Bezug auf innerbetriebliche Konflikte hat sich jedenfalls bei vielen E.ON-Juristen das Selbstverständnis tatsächlich schon geändert. Im Rahmen unseres Mediationsprojektes haben sich viele Unternehmensjuristen – Seite an Seite mit Kolleginnen und Kollegen aus Personalabteilungen und anderen Fachbereichen – zu Mediatoren ausbilden lassen und stehen inzwischen wie selbstverständlich als Ansprechpartner auch für solche Konflikte zur Verfügung, die bislang nicht zum „klassischen“ Repertoire des Rechtsbereichs gehörten. Man könnte insoweit – übrigens in voller Übereinstimmung mit Ihrer Studie zum Konfliktmanagement – von einem bereits vollzogenen Wandel des Selbstverständnisses sprechen. Die Funktion des Unternehmensjuristen als Rechtsanwender und rechtlicher Berater – die sicher zentral bleiben wird – ist ergänzt worden durch die neue Aufgabe eines breit aufgestellten „Konfliktmanagers“.

**Wellmann:** Gibt es auch Vorbehalte gegenüber dem Thema Mediation bei E.ON?

**Dr. Klowait:** Insgesamt habe ich mich mehr als einmal fast schon gewundert – und natürlich gefreut – wie offen und konstruktiv unser Mediationsprojekt aufgenommen und von verschiedensten Stellen – bis hin zur Konzernspitze – unterstützt und gefördert wurde und wird. Ohne diese Haltung wäre es auch kaum möglich gewesen, in relativ kurzer Zeit einen Pool von inzwischen 50 exzellent ausgebildeten und zertifizierten „E.ON-Mediatoren“ aufzubauen, mit dessen Unterstützung schon zahlreiche konzerninterne Konflikte nachhaltig gelöst worden sind. Da wir andererseits aber über eine Form der Konfliktlösung reden, die für die meisten Kollegen noch weitgehend neu und unbekannt ist, ist es verständlich, dass dies hier und da auch Unsicherheit erzeugt. Wichtig ist meiner Erfahrung nach, dass dies offen angesprochen wird und dass etwaige Missverständnisse – wir treffen zum Beispiel gelegentlich noch auf die falsche Vorstellung, dass der Mediator über den Konflikt entscheidet – durch entsprechende Information ausgeräumt werden. Schließlich ist es für die Akzeptanz ganz besonders wichtig, dass jeder Kollege, der für sich persönlich erwägt, an einer Mediation teilzunehmen, dies in dem sicheren Gefühl tun kann, damit

einen unternehmensseitig anerkannten und geförderten Weg zu beschreiten. Insoweit ist es sehr hilfreich, dass sich schon mehrere große E.ON-Gesellschaften in Form entsprechender Erklärungen ihrer Geschäftsführungen ausdrücklich zur Mediation bekannt haben.

**Wellmann:** Welchen konkreten Einfluss wird der Round Table aus Ihrer Sicht auf die Konfliktkultur der beteiligten Unternehmen haben?

**Dr. Klowait:** Nahezu allen Initiativen ist eine enge Verbindung zur Unternehmens- und damit auch zur Konfliktkultur der jeweiligen Gesellschaften gemeinsam. Wir könnten nicht schon so viele Unternehmensrepräsentanten im Round Table begrüßen, wenn es in den jeweiligen Unternehmen nicht bereits die Grundüberzeugung gäbe, dass ein systematisches Konfliktmanagement – wozu auch die Implementierung von Mediation zählt – einen hohen Nutzen hat. Es gibt allerdings verschiedene Wege, die in den einzelnen Unternehmen zur Umsetzung dieser Erkenntnis beschritten werden. Organisatorisch können zum Beispiel Ombudsstellen eingerichtet werden oder auch „Querschnittsprojekte“ aufgesetzt werden wie wir dies bei E.ON tun. Auch thematisch variieren die Ansätze. Teils werden solche Vorhaben als Bestandteil der Corporate Responsibility angesehen, in anderen Fällen gibt es eine Zuordnung zum Change Management und vielfach werden Verbindungen allgemein aus den Werten und Verhaltensweisen der jeweiligen Unternehmenskultur abgeleitet. Gemeinsam ist all diesen Ansätzen aber, dass es sich um Neuerungen handelt. Und da der Prophet im eigenen Lande ja manchmal wenig zählt, ist es für alle Beteiligten hilfreich, auf die Vielzahl gleichgerichteter Initiativen und deren Bündelung im Round Table verweisen zu können.

**Wellmann:** Drei Wünsche, die der Round Table noch erfüllen soll?

**Dr. Klowait:** Eigentlich nur ein Wunsch, den man kurz mit „weiter so“ zusammenfassen kann. Alles, was derzeit noch fehlt (und angesichts der gerade erst abgeschlossenen Konstituierungsphase noch fehlen muss), wird sich dann – davon bin ich überzeugt – daraus ableiten. Wenn hierzu auch gehört, dass wir rückblickend einmal feststellen dürfen, der Wirtschaftsmediation in Deutschland mit unserem Round Table insgesamt neue Impulse verliehen zu haben, wäre jedenfalls einer meiner Hauptwünsche erfüllt. Denn ich bin davon überzeugt, dass die Wirtschaftsmediation in Deutschland erst dann vollständig greift, wenn die Impulse nicht mehr nur von außen an die Unternehmen herangetragen werden, sondern sich eine Entwicklung einstellt, die sich – ähnlich wie in den USA – als „corporate driven“ zusammenfassen lässt.

**Wellmann:** Vielen Dank für das Gespräch. ■