

Dispute-Wise Management – Erfolgsfaktor (auch) für die Energiewirtschaft

Jürgen Klowitz

Nicht erst seit Einleitung der „Energiewende“ ist die deutsche Energiewirtschaft gravierenden Veränderungen ausgesetzt. Restrukturierungen, strategische Neuausrichtungen, Kostensenkungs-, Effizienzsteigerungs- und Personalanpassungsprogramme stehen auf der Agenda aller deutschen Energiekonzerne. All dies birgt hohes Konfliktpotential in sich – sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Anhand von Erfahrungen mit dem Konfliktmanagement im innerbetrieblichen Bereich und im Anlagenbau soll dieser Beitrag das Potential eines „weisen“ unternehmerischen Umgangs mit Konflikten aufzeigen und Anregungen für ein zukünftig optimiertes Konfliktmanagement geben. Dabei wird auch die Rolle des Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft beleuchtet.

1. Was ist „Dispute-Wise Management“?

Der Begriff des Dispute-Wise Managements geht auf eine von der American Arbitration Association („AAA“) durchgeführte Studie¹ zurück, welche durch Befragung von 254 Unternehmen untersuchte, ob bestimmte Unternehmen in der Bearbeitung ihrer Konflikte erfolgreicher agieren als andere und wie diese sich zum Einsatz von Schiedsgerichts- und Mediationsverfahren verhalten.

Unternehmen, die nach den Kriterien der Studie als „dispute-wise“ bezeichnet werden können, sind vor allem darauf bedacht, dem individuellen Konflikt jeweils mit dem angemessenen Konfliktbearbeitungsverfahren zu begegnen. Ihre Rechtsabteilungen verfügen über profunde Branchenkenntnisse, richten sich stark auf die Unternehmensziele aus, achten auf den Erhalt geschäftlicher Beziehungen und sind fest in den unternehmerischen Entscheidungsprozess integriert. Zudem messen sie den Kosten des Verfahrens, der Schnelligkeit der Konfliktlösung und einer fairen Verfahrensgestaltung große Bedeutung zu.

Die als „most dispute-wise“ geltenden Unternehmen sind zudem geschäftlich erfolgreicher als ihre Konkurrenten. Sie haben bessere Beziehungen zu ihren Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Partnern, benötigen ein geringeres Budget für ihre Rechtsabteilung, nutzen ihre rechtlichen Ressourcen deutlich effizienter und weisen ein signifikant besseres Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) auf².

Pyramide der Konfliktkosten-Quellen im Unternehmen



Abb. 1: Konfliktkosten-Quellen im Unternehmen
(© Institut für Konfliktmanagement/ Europa-Universität Viadrina).

1 American Arbitration Association (2003).
2 Das KGV lag 28 % über dem Gesamtdurchschnitt der befragten Unternehmen und 68 % über dem der „least dispute-wise“ Unternehmen.

„Weiche“ Faktoren mit harten Konsequenzen

Trotz des nachgewiesenen konkreten ökonomischen Nutzens³ wird bei der Suche nach wirtschaftlichem Optimierungspotential kaum ein Bereich derart vernachlässigt wie das unternehmerische Konfliktmanagement. Dies ist erstaunlich – umso mehr, als die Summe aus externen und internen Konfliktkosten (siehe Abb. 1) eine der größten verbliebenen unternehmerischen Effizienzsteigerungsoptionen bietet.

Geht man anhand der KPMG-Konfliktkostenstudie davon aus, dass sich die Summe der Konfliktkosten im Unternehmen auf mindestens 20 % der gesamten Personalkosten beläuft, summieren sich alleine die Konfliktkosten von E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall auf insgesamt 3,0 Mrd. EUR – jährlich, wohlgermerkt! Dass einem systematischen Konfliktmanagement jetzt größere Beachtung geschenkt wird, verwundert also nicht – erstaunlich ist allenfalls die späte Entdeckung dieses bislang scheinbar unbekanntes, zumindest aber grob unterschätzten Terrains. Die Anzahl der Unternehmen, die sich auf eine vertiefte Erkundung dieses Gebietes begeben, steigt nun allerdings konstant. Als Beispiel sei hier nur auf den 2008 von E.ON und SAP initiierten Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft („RTMKM“) verwiesen⁴, zu dessen Mitgliedern – neben E.ON und SAP als Initiatoren – u. a. Audi, Siemens, die Deutsche Bahn, die Deutsche Telekom, die Deutsche Bank, Bombardier Transportation, Areva, die Fraunhofer-Gesellschaft, die E-Plus Gruppe, EnBW, ABB, Bayer, Deutsche Lufthansa Technik und die ERGO AG gehören. Sowohl quantitativ als auch qualitativ hat sich der Round Table in kurzer Zeit zu dem zentralen Forum von Unternehmensrepräsentanten auf dem Gebiet der Mediation und anderer Formen der alternativen Konfliktbearbeitung in Deutschland entwickelt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Kooperation mit der Europa-Universität Viadrina⁵ stößt diese Initiative bundesweit und darüber hinaus auf Interesse und Anerkennung⁶ – bis hin zur aktiven Rolle des RTMKM als Ansprechpartner für Politik und Gesetzgebung im Rahmen des Gesetzgebungsprozesses zum Mediationsgesetz⁷.

Dass ein ganzheitliches Konfliktmanagement den Blick sowohl nach innen als auch nach außen richten sollte, wird nachfolgend an zwei Beispielen aus dem E.ON-Konzern näher beleuchtet.

2. Innerbetriebliches Konfliktmanagement durch Mediation

Seit dem Jahr 2006 ist im E.ON-Konzern sukzessive ein interdisziplinär zusammengesetzter Pool von rund 120 Inhouse-Mediatoren aus über 20 Konzerngesellschaften aufgebaut worden, der deutschlandweit in unterschiedlichsten Konfliktlagen aktive Beiträge dazu leistet, Spannungen und Dissonanzen konstruktiv, nachhaltig und in Übereinstimmung mit den Werten und Verhaltensweisen der Unternehmenskultur des E.ON-Konzerns zu lösen. Die vom Verfasser geleitete zentrale Mediationsstelle des Konzerns verantwortet dabei die Entwicklung, Umsetzung und Fortschreibung des Konzeptes zur Etablierung der Mediation, die Qualitätssicherung durchgeführter Mediationen, das konzerninterne „Mediations-Marketing“⁸ wie auch die Koordination der Einsätze der E.ON-Mediatoren im konkreten Konfliktfall⁹.

Ergänzend dazu haben zahlreiche Mitarbeiter aus „Konfliktanlaufstellen des Konzerns“ (z. B. Betriebsrat, Personal- und Rechtsabteilung, Projektleitungen, AGG- und Gleichstellungsbeauftragte, HSE-Bereich) eine Schulung in Sachen Konfliktberatung durchlaufen. Im Mittelpunkt steht dabei die Befähigung zum professionellen und frühzeitigen Erkennen konfliktträchtiger Situationen, zur Führung deeskalierender Einzelgespräche, der systematischen und individuellen Beratung des Einzelnen und seine Weitervermittlung an (zumeist interne) Experten – in mediablen Fällen natürlich auch an die Mediatoren des Konzerns. Interessierten steht daneben auch die direkte Ansprache der Mediationsstelle offen, die unter der konzernweit einheitlichen E-Mail-Adresse mediation@eon.com erreichbar ist. Strikte Vertraulichkeit ist dabei stets gewährleistet.

Anwendungsfälle und Nutzen

Neben Teamkonflikten sind zum Beispiel Streitigkeiten zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, Spannungen zwischen Mitarbeitern oder auch Konflikte zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat Anlass zur Durchführung von Mediationen. Die Erfahrung mit dem Einsatz innerbetrieblicher Mediation belegt eindrucksvoll deren hohen Nutzen: Neben den Medianten selbst, die von ihren – oft auch persönlich stark belastenden – Konflikten entlastet werden, profitiert auch das Unternehmen als Ganzes von den mit hohen Erfolgsquoten (ca. 80 %) durchgeführten Verfahren. Interne Konfliktkosten werden signifikant gesenkt. Nachteiligen Folgen „unbehandelter“ Konflikte – wie Motivations- und Produktivitätsverlusten, krankheitsbedingten Fehlzeiten bis hin zu inneren oder tatsächlichen

3 KPMG (2009) und Unternehmenschaft Düsseldorf und Umgebung e. V./KPMG (2012); auch die 2013 erscheinende Studie „Qualität-Kosten-Controlling“ (Hrsg. Europa-Universität Viadrina/PwC) wird sich mit internen Konfliktkosten befassen. Siehe www.rtmkm.de sowie Briem/Klowait (2012), S. 66 ff.

4 Unter <http://www.rtmkm.de/wissenschaftliche-begleitung/> sind die von der Europa-Universität Viadrina und PwC herausgegebenen Konfliktmanagementstudien I (2005), II (2007) und III (2011) abrufbar.

6 Der Round Table wurde jüngst mit dem Sokrates-Preis für Mediation ausgezeichnet (http://www.mediate.de/cfm_mediationspreis.htm) und erhielt 2011 den Innovationspreis der internationalen Fördergemeinschaft Mediation D A CH e. V., Deutschland, Austria, Schweiz (<http://www.mediation-dach.com/winwinno-innovationspreis/preistraeger-2011>).

7 Vgl. RTMKM (2009), S. 147 ff.; viele Anregungen dieses Papiers haben Eingang in das Mediationsgesetz gefunden.

8 Siehe beispielsweise einen produzierten Videoclip zur Mediation, abrufbar unter <http://www.facebook.com/RTMKM>.

9 Siehe hierzu ausführlich Klowait (2008), S. 172 ff.; ebd. (2010), S. 1 ff., ebd. (2011), S. 67 ff., ebd. (2012), S. 36 ff.

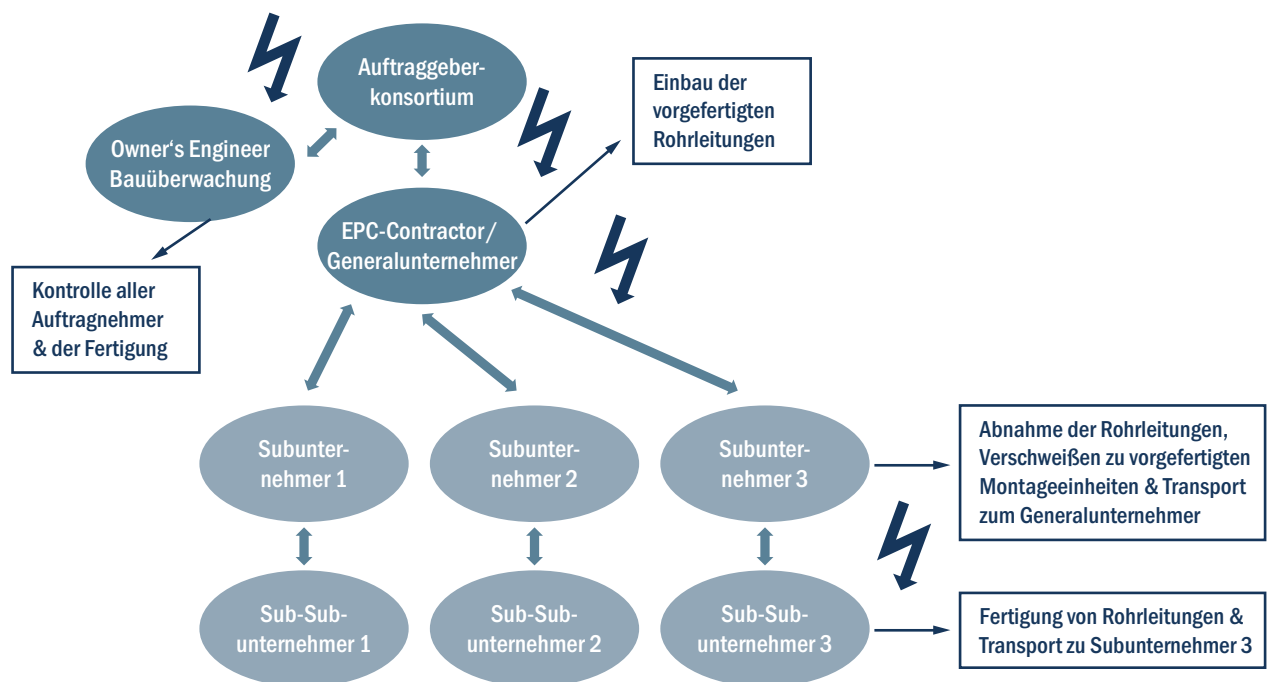


Abb. 2: Praxisbeispiel Anlagenbau (© Jürgen Klowitz).

Kündigungen, Neubesetzungs- und Einarbeitungskosten etc. – wird schnell und nachhaltig entgegengewirkt. Bereits die Lösung weniger Konflikte kann dabei zu Einsparungen führen, welche den notwendigen Aufwand deutlich überkompensieren¹⁰. Bei E.ON gilt dies umso mehr, da sämtliche Mediatoren ihre Tätigkeit hoch engagiert und komplett ehrenamtlich zusätzlich zu ihren sonstigen dienstlichen Aufgaben ausüben – wirtschaftspsychologisch ausgedrückt ein Musterbeispiel für Organizational Citizenship Behavior, d. h. für freiwilliges, überobligationsmäßiges Arbeitsengagement¹¹. Kaufmännisch formuliert: Mediation rechnet sich – im Übrigen auch deshalb, weil der volle Nutzen der Mediation weit über ihren Einsatz als Verfahrens-Tool zur Lösung konkreter Konfliktsituationen hinausgeht. Selbstverständlich setzen mediativ geschulte Mitarbeiter ihre „Skills“ auch außerhalb von Mediationsverfahren gewinnbringend für das Unternehmen ein, sei es bei schwierigen Gesprächen mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern, in komplexen Verhandlungssituationen oder – das bleibt für die Unternehmenslandschaft insgesamt perspektivisch zu hoffen – zukünftig auch vermehrt zur Konfliktprävention zum Beispiel im Change Management.

3. Externes Konfliktmanagement – am Beispiel des Anlagenbaus

Wie elementar wichtig ein differenziertes Konfliktmanagement auch im B2B-Bereich ist, soll an folgendem Beispiel aus dem Bereich des Anlagenbaus verdeutlicht werden.

Der Auftraggeber (AG) plant die Errichtung und den Betrieb eines Kraftwerkes. Ein EPC-Contractor (Engineering, Procurement, Construction), mit dem man auch zukünftig noch zusammenarbeiten möchte, wird mit der Planung und schlüsselfertigen Errichtung des Kraftwerkes betraut. Dieser vergibt einige Gewerke an Subunternehmer, die für Teilgewerke ihrerseits weitere nachgeordnete Unternehmen beauftragen. Zur Überwachung des gesamten Bauablaufs einschließlich der Kontrolle der Fertigung der notwendigen Komponenten bedient sich der AG daneben noch eines „Owner's Engineers“. In unserem Beispiel besteht die Rolle eines „Sub-Sub-Unternehmers“ darin, Rohrleitungen herzustellen, die er nach der Produktion zu seinem Vertragspartner – einem der Subunternehmer – bringt. Dieser verschweißt die angelieferten Rohrleitungen zu vorgefertigten Montageeinheiten und transportiert sie zur Baustelle. Der EPC-Contractor übernimmt dort dann selbst den Einbau der vorgefertigten Einheiten in die Gesamtanlage.

Als die Rohrleitungen sich bei ungeklärter Schadensursache im ersten Probetrieb als nicht druckresistent erweisen, beschuldigen sich die Beteiligten wechselseitig und in die aufgezeigte Vertragskette schlagen urplötzlich eine Reihe von „Konfliktblitzen“ ein, siehe Abbildung 2:

Der AG sieht sich im Hinblick auf bereits abgeschlossene Stromlieferverträge empfindlichen Vertragsstrafen ausgesetzt, wenn die Anlage nicht rechtzeitig in Betrieb geht. Nach erfolglosen Verhandlungen werden schließlich die Verträge bemüht, welche die Einleitung eines Schiedsgerichtsverfahrens

¹⁰ Siehe Fußnote 3.

¹¹ Vgl. Bierhoff/Lemiech/Rohmann (2012), S. 83 ff., m.w.N.

vorsehen. Dass gerade dies hier nun am allerwenigsten passt, versteht sich schon vor dem Hintergrund des enormen Zeitdruckes, aber auch mit Blick auf die hohen Verfahrenskosten sowie die zu befürchtende Belastung der Beziehung zum EPC-Contractor. In der Praxis wird der in diesem Punkt als untauglich erkannte Vertrag zur Seite gelegt und man versucht – was wiederum Zeit kostet –, sich mit seinen Kontrahenten auf eine praktikable Verfahrensalternative zu einigen.

Nein, dies ist kein Plädoyer gegen die (Schieds-)Gerichtsbarkheit. Natürlich gibt es Konstellationen, in denen die Durchführung eines streitigen (Gerichts-)Verfahrens angezeigt ist. Soweit es etwa um reine Rechtsfragen geht, präjudizielle Feststellungen getroffen werden sollen und Aspekte wie der Erhalt der Geschäftsbeziehung, Zeit- und Kostenmomente nicht derart prägend sind wie in unserem Beispiel, mag dies tatsächlich die beste Verfahrensempfehlung sein. Ob sie es tatsächlich ist, darf aber nicht dem Zufall überlassen werden. Genau dies tun aber vertragliche Regelungen, die undifferenziert ein einziges Konfliktbeilegungsverfahren „verordnen“. Der Arzt, der alle Krankheiten mit der Verschreibung des immer gleichen Medikamentes zu kurieren versucht, mag damit hin und wieder zufällig sogar die richtige Therapie verordnen. In allen anderen Fällen produziert er eine Reihe von gefährlichen Kunstfehlern. Zum Arzt unseres Vertrauens würde er damit wohl nicht.

Diagnose vor Therapie!

Was bedeutet dies nun für ein „weises“ Konfliktmanagement im B2B-Bereich? Das Ziel besteht schlicht darin, das jeweils bestpassende Verfahren zu wählen. Dies erfordert zunächst eine „Diagnose“ des Konfliktes und der Verfahrensinteressen der Beteiligten. Erst danach kann verantwortlich und informiert entschieden werden, welches Konfliktbeilegungsverfahren die höchste Eignung aufweist. Vor diesem Hintergrund ist es folgerichtig, zugunsten von differenzierten Klauseln auf „eindimensionale“ vertragliche Konfliktbeilegungsmechanismen zu verzichten. Analog zur Konfliktmanagementordnung



der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS)¹² empfiehlt es sich, auf der Stufe 1 zunächst eine Erörterung und umfassende Beratung bezüglich des passenden Konfliktbearbeitungsverfahrens vorzusehen, um dieses nach gemeinsamer Auswahl sodann auf Stufe 2 zu vollziehen. Abgesehen von den Fällen, in denen man sich in diesem Rahmen direkt auf ein Schiedsgerichtsverfahren einigt, greift dieses sonst nur dann, wenn entweder keine Einigung über alternative Verfahren erzielt wird oder ein solches zwar durchgeführt wird, aber nicht zu einer Konfliktlösung führt.

4. Ausblick

Die beiden in diesem Beitrag exemplarisch vorgestellten Linien – Optimierung des innerbetrieblichen Konfliktmanagements einerseits und Professionalisierung des Umganges mit Konflikten im B2B-Bereich andererseits – bilden nicht zufällig auch die aktuellen Schwerpunkte der im RTMKM

¹² Abrufbar unter <http://www.dis-arb.de/de/16/regeln/dis-konfliktmanagementordnung-10-kmo-id18>; deren Geltung kann selbstverständlich auch unmittelbar vertraglich vereinbart werden.

Anzeige



HAUS DER TECHNIK

Außeninstitut der RWTH Aachen
Kooperationspartner der Universitäten Duisburg-Essen
Münster - Bonn - Braunschweig

Berufsbegleitende Ausbildung zum Bau-Mediator in 9 Blöcken
Beginn des 4. Ausbildungsganges am 09. November 2012

www.baumediator-ausbildung.de

vertretenen Unternehmen ab¹³. Die intensive Beschäftigung mit Ombudsstellen¹⁴ und Mediatorenpools¹⁵, dem Aufbau umfassender Konfliktmanagementsysteme¹⁶ und allgemein der optimierten Konfliktanalyse und Verfahrenswahl im internen und externen Konfliktmanagement zeigt, dass zentrale Elemente des „Dispute-Wise Managements“ in die deutsche Wirtschaft Einzug halten. Es bleibt zu hoffen, dass der unternehmerische Nutzen des verstärkten Einsatzes des gesamten Spektrums an ADR-Verfahren zu einer möglichst raschen und nachhaltigen Etablierung der Wirtschaftsmediation und anderer „alternativer“ Konfliktbearbeitungsverfahren beiträgt. Eine Gefahr bestünde allerdings, wenn Mediation, Adjudikation, Dispute Resolution Boards, Conciliation & Co. eines Tages genauso selbstverständlich genutzt werden, wie heute Litigation und Arbitration: Das „A“ in ADR für „Alternative Dispute Resolution“ ginge für diese Verfahren wohl verloren – damit könnte man aber leben. ■

Literatur

American Arbitration Association (AAA): Dispute-Wise Business Management – Improving Economic and Non-Economic Outcomes in Managing Business Conflicts, New York 2003, abrufbar unter: http://www.adr.org/aaa/ShowPDF?doc=ADRSTG_004326.

Bierhoff, Hans-Werner/Lemich, Karolina/Rohmann, Elke: Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und Freiwilliges Arbeitsengagement. In: *Wirtschaftspsychologie* 2012, S. 83 ff.

Briem, Jürgen/Klowait, Jürgen: Der Round Table Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft – Wegweiser für einen Paradigmenwechsel im unternehmerischen Konfliktmanagement? In: *Konfliktökonomie* 1, 2012, S. 66 ff.

13 Vertiefte Behandlungen auch des Business-to-Customer-(B2C) und Business-to-Authority-(B2A)-Bereiches sind zukünftig schon vor dem Hintergrund europarechtlicher Einflüsse zur Etablierung branchenspezifischer Schlichtungsstellen sowie im Kontext der Bürgerbeteiligung bei Großprojekten zu erwarten.

14 Ombudsstellen bestehen unter anderem bei der Deutschen Bahn, SAP und E-Plus.

15 Mit Mediatorenpools arbeiten neben E.ON u. a. Lufthansa Technik, die Deutsche Bahn und SAP.

16 Siehe hierzu Kuntz-Mayr/Briem (2012), S. 11 ff.

Klowait, Jürgen: Mediation im E.ON-Konzern. Erfahrungswerte, Stand und Perspektiven des Projektes der „Konzernmediation“. In: *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement* 2008, S. 171–175.

Klowait, Jürgen: Mediation als Angebot zur betriebsinternen Kundenorientierung (Interview). In: *Spektrum der Mediation* 39, 2010, S. 1–4. Als Sonderdruck abrufbar unter: http://www.bmev.de/fileadmin/downloads/spektrum/sdm39_sonderdruck_klowait_eon.pdf

Klowait, Jürgen: Konfliktmanagement und unternehmensinterne Mediation – Paradigmenwechsel in der Rolle des Unternehmensjuristen? In: Brandstetter, Franz (Hrsg.): *Rechtsabteilung und Unternehmenserfolg*. 2. erw. Auflage. Wien: LexisNexis 2011, S. 67 ff.

Klowait, Jürgen: Betriebsinterne Mediation – Erfahrungswerte. In: *Unternehmensrecht Düsseldorf und Umgebung e. V./KPMG (Hrsg.): Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012 – Der wahre Wert der Mediation*. Düsseldorf 2012, S. 36–38. Abrufbar unter: <http://www.kpmg.de/media/20120606-Konfliktkostenstudie-2.pdf>.

KPMG AG: Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Berlin 2009. Abrufbar unter <http://www.kpmg.de/Themen/11479.asp>.

Kuntz-Mayr, Christiane/Briem, Jürgen: Etablierung eines mediationsbasierten Konfliktmanagementsystems in der SAP AG – Interview. In: *Die Wirtschaftsmediation* 1, 2012, S. 11–13.

PwC/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): *Commercial Dispute Resolution, Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*. Frankfurt am Main 2005. Abrufbar unter http://www.rtmkm.de/app/download/5783334682/Studie_Commercial_Dispute_Resolution_2005.pdf.

PwC/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): *Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen*. Frankfurt am Main 2005. Abrufbar unter http://www.rtmkm.de/app/download/5783334846/Studie_KMS_II_2007.pdf.

PwC/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): *Konfliktmanagement – von den Elementen zum System*. Frankfurt (Oder) 2011. Abrufbar unter http://www.rtmkm.de/app/download/5783334903/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011.pdf.

Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): *Positionspapier der deutschen Wirtschaft zur Umsetzung der EU-Mediationsrichtlinie*. In: *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement* 5, 2009, S. 147–152.

Unternehmensrecht Düsseldorf und Umgebung e. V./KPMG AG (Hrsg.): *Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012 – Der wahre Wert der Mediation*. Düsseldorf 2012. Abrufbar unter <http://www.kpmg.de/media/20120606-Konfliktkostenstudie-2.pdf>.



Dr. Jürgen Klowait leitet den Bereich „Recht – Erzeugungsnaher Dienstleistungen“ innerhalb der E.ON Erzeugung Deutschland und ist Prokurist und Compliance Officer der E.ON New Build & Technology GmbH. Er ist zugelassener Rechtsanwalt, Mediator (DAA), Wirtschaftsmediator (CfM) und European Business Coach. Das unter seiner Leitung implementierte Projekt der Mediation im E.ON-Konzern, in dessen Zuge deutschlandweit ein interner Mediatorenpool aufgebaut wurde, ist 2008 mit dem CEDR Award for Excellence in ADR ausgezeichnet worden. Als Initiator und Mitgründer des Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft gehört er dessen Strategieteam sowie dem Vorstand des Fördervereins des Round Table an. Dr. Klowait hat zahlreiche Beiträge zur Wirtschaftsmediation publiziert, ist Lehrbeauftragter für Mediation und Verhandlungslehre an der Leibniz-Universität Hannover und wird in Kürze gemeinsam mit Frau Prof. Ulla Gläßer einen Kommentar zum Mediationsgesetz herausgeben.