



Master-Studiengang Mediation

der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
in Kooperation mit dem Institut für Anwaltsrecht an der Humboldt-Universität zu Berlin

Konfliktmanagement im Unternehmenskontext (II)

Tagungsbericht

Am 15. und 16. November 2007 fand an der Bucerius Law School in Hamburg die Tagung „**Konfliktmanagement (II) – Von der Diagnose zu den Maßnahmen**“ statt. Die Nachfolgetagung zu der 2005 durchgeführten Auftaktveranstaltung „Konfliktmanagement (I) – Herausforderung für Unternehmen“ wurde erneut in Kooperation mit der Europa-Universität Viadrina, PricewaterhouseCoopers, Lovells und Siemens konzipiert und umgesetzt.

Ganz offensichtlich befindet sich das **Konfliktmanagement deutscher Unternehmen im Umbruch**. Neben einem zunehmend differenzierten Vorgehen von Unternehmensjuristen bei der Verfahrenswahl ist ein wachsendes Bedürfnis nach maßgeschneiderten Programmen zur Optimierung der Konfliktbearbeitung in und zwischen Unternehmen zu verzeichnen. Dem intensiven Austausch über Status Quo und Zukunftsperspektiven dieser Entwicklung diene die Tagung, deren Verlauf und Ergebnisse im Folgenden in komprimierter Form dargestellt werden sollen.

In den Eröffnungsansprachen betonten Professor Karsten Schmidt (Bucerius Law School), Dr. Lars Kirchhoff (Europa-Universität Viadrina) und Dr. Nina Smidt (Bucerius Education GmbH) den Charakter der **Tagungsreihe als „handlungsorientierte Wissenschaft“**. Ziel sei es, Projekte und Prozesse zum einen möglichst eng verzahnt mit der Praxis und zum anderen möglichst langfristig zu begleiten. Genau dieser Ansatz sei Hintergrund der Entscheidung, alle zwei Jahre eine Tagung zum Thema „Konfliktmanagement im Unternehmenskontext“ zu veranstalten. Eine derartige Reihe ermögliche es den beiden beteiligten Universitäten und den Kooperationspartnern, einen aktuellen und gesellschaftlich sehr relevanten Veränderungsprozess in der Wirtschaft über einen längeren Zeitraum hinweg mitzuverfolgen und nachhaltig zu unterstützen.

Thematischer Anknüpfungspunkt der gesamten Tagungsreihe war entsprechend dieser Zielsetzung die Diskussion und Analyse typischer Handlungsmuster in der Konfliktbearbeitung deutscher Unternehmen, die im Mittelpunkt der **Ausgangsstudie „Commercial Dispute**

Resolution“ (PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina, 2005) gestanden hatten. Kernergebnis dieser ersten Studie war die deutliche Diskrepanz zwischen einer positiven Bewertung und einer (noch) unterentwickelten Nutzung von außergerichtlichen Konfliktbelegungsverfahren. Ein zentrales Resultat der Auftakttagung 2005 war die Initiierung von mehreren Arbeitsgruppen gewesen, die sich in der Folgezeit an strategisch wichtigen Stellen der Weiterentwicklung des Bereichs ADR (Alternative Dispute Resolution) in der deutschen Unternehmenslandschaft widmen sollten.

Die **Ergebnisse einiger dieser Folgeinitiativen** wurden zum Auftakt der diesjährigen Tagung vorgestellt: So waren zur weiteren Optimierung und Vereinheitlichung der außergerichtlichen Konfliktbeilegung in Zusammenarbeit mit der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS) Verfahrensordnungen erarbeitet worden, die Konfliktparteien bei der Auswahl des geeigneten Verfahrens sowie bei der Festlegung der weiteren Rahmenbedingungen unterstützen sollen. Ein **umfassendes Regelwerk für den Bereich der außergerichtlichen Konfliktbeilegung im Wirtschaftskontext** steht mittlerweile kurz vor dem Abschluss, wie der Generalsekretär der DIS, Jens Bredow, sowie Dr. Gabriele Scherer (BMH) berichteten. Professor Stephan Breidenbach (Europa-Universität Viadrina) stellte die Ergebnisse weiterer Folgeinitiativen der letzten Tagung vor, zu denen u.a. ein Symposium zum Thema „Etablierung von Konfliktmanagementsystemen“ im November 2006 sowie die geplante Zusammenführung verschiedener Ansätze zur Etablierung einer ADR-Selbstverpflichtung deutscher Unternehmen zählten.



Präsentation der Ergebnisse der qualitativen Folgestudie „Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen“

Den nächsten Programmpunkt bildete die **Präsentation der qualitativen Nachuntersuchung „Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen“ (2007)** durch Anna Wellmann und Elke Kampher. In ihrer Folgestudie, die auf den Ergebnissen der 2005 veröffentlichten Ausgangsstudie aufbaut, griffen die Autorinnen und Autoren die 2005 festgestellte Inkongruenz zwischen Bewertung und Nutzung von Konfliktbearbeitungsverfahren von in

Deutschland ansässigen Unternehmen auf und klärten insbesondere das Qualitätsverständnis der Unternehmen im Hinblick auf Konfliktbearbeitungsverfahren.

Als zentrale Aussage der Folgestudie ist fest zu halten, dass sich die Rolle von und die Anforderungen an Unternehmensjuristen kontinuierlich weg vom „Rechtsanwender“ 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.



Podiumsdiskussion mit Unternehmensrepräsentanten

Die anschließende **Podiumsdiskussion** wurde von Dr. Christian Bühring-Uhle (Wolff & Olsen) moderiert und bildete angesichts der sich zeigenden, beeindruckenden **Vielfalt an Perspektiven und Projekten von Unternehmen** ein Herzstück der gesamten Tagung. Die Ombudsfrau der Deutschen Bahn, Birgit Gantz-Rathmann, sowie Repräsentanten der Unternehmen Siemens (Christian Stubbe), E.ON (Dr.

Jürgen Klowitz) und Bombardier (Dr. Ulrich Hagel) stellten ihre jeweiligen Erfahrungen und Konzepte im Bereich der Konfliktbearbeitung in und zwischen Unternehmen vor. Die Ausführungen wurden durch Dr. Detlef Haß (Lovells) um die Perspektive begleitender und beratender Anwälte ergänzt.

Seitens der Unternehmen wurde die **Notwendigkeit einer Unterscheidung zwischen drei Konfliktebenen mit jeweils spezifischen Handlungsaufträgen für Konfliktmanager** hervorgehoben: Auseinandersetzungen im Arbeitsleben (innerhalb von Teams, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern etc.), „interne Wirtschaftskonflikte“ (Streitigkeiten zwischen Organisationseinheiten wie z.B. Konzerntöchtern) und „externe Wirtschaftskonflikte“ (Konflikte mit Vertragspartnern). Diese Unterscheidung sei zum einen notwendig, um einen geeigneten Umgang mit den jeweiligen Konflikten gewährleisten zu können. Zum anderen sei sie auch deshalb geboten, da bei Konflikten der ersten beiden Ebenen die Einbindung der Unternehmensleitung notwendig sei, während die dritte Kategorie von Konflikten eher im originären Aufgabenbereich der Rechtsabteilungen liege. Einigkeit bestand darüber, dass ein Optimieren des Konfliktmanagements auf der ersten und zweiten Ebene die Implementierung interner Systeme voraussetzt und somit die **Beantwortung von strategischen Grundsatzfragen durch die Unternehmensleitung** erfordert.

Es wurden weiterhin Konfliktmanagementsysteme der jeweiligen Unternehmen vorgestellt, deren Elemente von der Etablierung von Mediatorenpools und Ombudspersonen bis hin zur Implementierung von Abläufen und Tools reichen, welche den Konfliktmanagern in Unternehmen in standardisierter Form Entscheidungskriterien für die Verfahrenswahl zur Verfügung stellen.

Hinsichtlich der Rolle externer Berater wurde darauf hingewiesen, dass diese bei der Konfliktbearbeitung in der Verantwortung stünden, professionelle Beratung bei der Wahl bzw. dem Design des auf den Einzelfall zugeschnittenen Verfahrens zu leisten. Zugleich hätten gerade die externen Rechtsanwälte entscheidenden Einfluss auf die Akzeptanz außergerichtlicher Konfliktbeilegungsverfahren durch ihre Mandanten.

Die Studienpräsentation sowie die Podiumsdiskussion zeigen im Ergebnis, dass das Konfliktmanagement von Unternehmen nur durch die **konsequente Anwendung von Managementprinzipien** systematisiert und optimiert werden kann. Einige deutsche (Groß-) Unternehmen sind hierbei bereits ausgesprochen weit in der Umsetzung fortgeschritten und nehmen insofern eine Vorreiterrolle ein. Um künftig auch solche Unternehmen zu erreichen, die bislang eher die traditionellen Vorgehensweisen wählen, ohne eine solide Prüfung der Verfahrensalternativen durchzuführen, müssen Information und Aufklärung hinsichtlich der Qualität außergerichtlicher Verfahren und eine präzise quantitative Erfassung des konkreten wirtschaftlichen Nutzens von differenziertem Konfliktmanagement konsequent weitergeführt werden.

Abgerundet wurde der erste Veranstaltungstag durch einen Vortrag von Professor Jack Himmelstein aus New York (Center for Mediation in Law). Himmelstein hob in seiner **Kommentierung der Themen aus amerikanischer Perspektive** hervor, dass gerade durch die steigende Komplexität der Struktur und Tätigkeitsprofile von Unternehmen das Konfliktpotenzial zunähme, so dass sich



Vortrag Professor Jack Himmelstein

auch weitere Anwendungsfelder für die außergerichtliche Konfliktbearbeitung eröffneten. Da bei der Konfliktlösung durch außergerichtliche Verfahren die Rolle des Rechts und der Rechtsberater klar definiert sein müsse, präzisierte Himmelstein in seinem Vortrag insbesondere das Verhältnis von Recht und Mediation. Er schloss seinen Beitrag mit der als

Appell zu verstehenden Anmerkung, dass es für eine weitere Etablierung außergerichtlicher Konfliktbeilegung einer Kombination aus Kreativität, Übernahme von Verantwortung sowie echtem Willen zu kontinuierlichem Lernen bedürfe.

Gerade am zweiten Tag zeigte sich der **handlungsorientierte Ansatz der Tagung**. Zunächst vertieften die Teilnehmer in **drei Workshops** ihre Kenntnisse und Fähigkeiten; anschließend wurden in **zwei Strategieforen** der aktuelle Status Quo diskutiert und zukunftsgerichtete Initiativen gegründet.

Im **Workshop 1 „Unternehmensjuristen als Konfliktmanager – Rollenwechsel in der Rechtsabteilung?“**, geleitet von Dr. Michael Hammes und Stephan Kraus, wurden die Umsetzungsperspektiven und -strategien der am ersten Tag vorgestellten qualitativen Folgestudie behandelt. Vor dem Hintergrund, dass die Rentabilität des Unternehmens auch durch eine effiziente Rechtsabteilung gesteigert werden muss, wurden die **optimale Bündelung und Strukturierung der Aufgabenbereiche von Rechtsabteilungen** diskutiert und die Rolle systematischer Prozesssteuerung erarbeitet. Der thematische Schwerpunkt lag hierbei auf der Verankerung und Integration des Konfliktmanagements in die betrieblichen Geschäftsabläufe.

Der **Workshop 2 „Wirtschaftsmediation – spezifische Einsatzfelder, Formate, Hybridverfahren“** bot einen vertieften, praxisorientierten Blick auf das Verfahren der Wirtschaftsmediation. Nach einer komprimierten Orientierung über die Vorgehensweise und Methodik eines Mediators illustrierten die Referenten, Dr. Ulla Gläßer und Dr. Hansjörg Schwartz, die **diversen Anwendungsbereiche des Verfahrens im Unternehmenskontext**. Insbesondere wurde der Frage nach konkreten Hinderungsgründen für den Einsatz von Mediation nachgegangen. Auf der Basis eines Plädoyers für eine präzise Erfassung und Berücksichtigung der Verfahrensinteressen der Beteiligten bildete die Diskussion über die **Möglichkeiten der optimierenden Kombination unterschiedlicher Verfahrensarten** den Abschluss dieses Workshops.

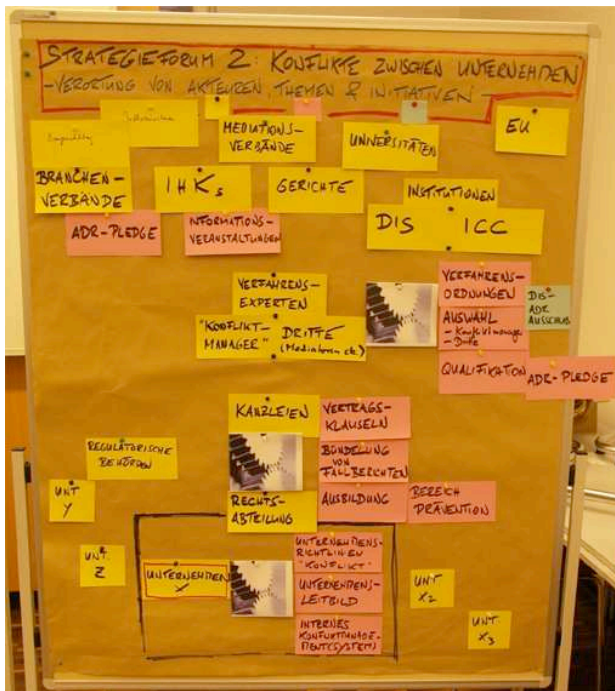
Der **Workshop 3 „Teamkonflikte im Unternehmen – Reduzierung von Konfliktkosten durch Prävention und Klärung“** stand unter der Leitung von Professor Alexander Redlich sowie Jens Rogmann und konzentrierte sich auf betriebsinterne Konfliktbearbeitung. Es wurde ein Modell zur Systematisierung von Werthaltungen der Mitglieder eines Teams vorgestellt. Auf dieser Grundlage wurden die Voraussetzungen für eine **betriebsinterne Beratung und Vermittlung zwischen unterschiedlichen Wertvorstellungen** sowie die notwendigen **Kompetenzen eines „Conflict Guides“ in Organisationen** erarbeitet.

Ergänzend wurden Ansatzpunkte und Prinzipien bei der Konfliktbearbeitung in Gruppen betrachtet.

In den beiden **Strategieforen** bestand anschließend die Möglichkeit, mit Blick auf die im Verlauf der Tagung entstandenen Diskussionen, Ergebnisse und Netzwerke konkrete Initiativen und Arbeitsgruppen zu gründen. Das von Dr. Markus Troja und Dr. Ulla Gläßer moderierte **Strategieforum 1 „Konflikte im Unternehmen“** beschäftigte sich mit der Konkretisierung von Ansatzpunkten zur Optimierung des innerbetrieblichen Konfliktmanagements. Deutlich wurde im Rahmen der **Status-Quo-Analyse** zu Beginn des Strategieforums u.a., dass das Thema „betriebsinterne Konfliktmanagementsysteme“ bei Unternehmensleitungen zwar auf große Resonanz stößt, allerdings für eine umfassende Etablierung oftmals noch die Akzeptanz eines Teils der beteiligten Akteure fehlt. Ein Grund dafür könnte sein, dass die neben den direkten Konfliktkosten (Abfindungszahlungen, bezahlte Freistellungen etc.) anfallenden verdeckten Kosten bei innerbetrieblichen Auseinandersetzungen (in Form von Fehlzeiten, Motivationsverlust, innerer Kündigung etc.) schwer ermittelbar sind und den Befürwortern innovativer Projekte damit ein essentielles Argument fehlt. Interessant war zudem die Erkenntnis, dass auch bei vielen derjenigen Unternehmen, die bereits Ombudsstellen eingerichtet haben, eine systematische Evaluierung der dadurch eintretenden Kostensenkungen nicht stattfindet bzw. stattfinden kann. Schließlich ist gegenwärtig ein Bestreben vieler Unternehmen zu verzeichnen, eine sinnvolle Kombination des Einsatzes interner und externer Mediatoren zu erreichen.

Zu den im Rahmen dieses Strategieforums gebildeten konkreten **Initiativen** im Hinblick auf den Zeitraum bis zur Folgetagung zählen die gezielte **Vernetzung von Ombudspersonen** und derjenigen Personen, die für die **Ausbildung und den Einsatz interner Mediatorenpools** zuständig sind. Ziel ist es, den Erfahrungsaustausch zu Themen wie Kostensenkung durch interne Konfliktmanagementsystemen oder Erstellen interner Verfahrensregeln zu intensivieren und so die – von engagierten Einzelpersonen unabhängige – Akzeptanz und Etablierung in den Unternehmen voranzutreiben.

Der Fokus von **Strategieforum 2 „Konflikte zwischen Unternehmen“**, das von Professor Stephan Breidenbach und Dr. Lars Kirchhoff moderiert wurde, lag auf der Optimierung der Strukturen des Konfliktmanagements zwischen Unternehmen. Im Rahmen der anfänglichen **Status-Quo-Analyse** erfolgte zunächst eine systematische Zusammenstellung von Akteuren, Themen und Initiativen im Bereich der außergerichtlichen Konfliktbeilegung in Deutschland.



Zusammenstellung von Akteuren, Themen und Initiativen im Bereich der außergerichtlichen Konfliktbeilegung

Im Rahmen der Diskussionen wurde ersichtlich, dass die gegenwärtigen Entwicklungen und Projekte zur Etablierung von ADR in Deutschland (etwa zur Verankerung von Verfahrensordnungen und ADR-Selbstverpflichtungen) noch nicht gebündelt und damit sehr auf das Engagement einzelner Akteure angewiesen sind. Gerade in diesem Bereich bedarf es also der systematischen Vernetzung, weshalb sich auch hier die **Zusammenführung bestehender sowie die Gründung neuer Arbeitsgruppen und Initiativen** anbieten.

Im Fokus einer auf der Tagung 2005 gegründeten und nunmehr weiter konkretisierten Initiative steht die **Selbstverpflichtung deutscher Unternehmen und externer Rechtsberater**, im Konfliktfall die Möglichkeiten der außergerichtlichen Streitbeilegung eingehend zu prüfen. Während diverse solcher sog. ADR-Pledges bereits formuliert sind, ist – anders als in vielen anderen Ländern – die Frage in Deutschland derzeit noch offen, an welche Institution die Administration und Etablierung solcher Selbstverpflichtungen angebunden sein sollte. Thema einer weiteren Arbeitsgruppe war auch in diesem Forum die **Systematisierung und Präzisierung der Konfliktkosten**, nunmehr im Hinblick auf den Interbusinessbereich. Durch eine methodische Erfassung und Analyse der Kosten der außergerichtlichen Konfliktbeilegung soll deren Nutzen transparent gemacht und die Akzeptanz bei den Unternehmensleitungen verbessert werden. Zudem wurde das Potential von Institutionen, Branchenverbände sowie Industrie- und Handelskammern bei der **Optimierung eines zielgruppenspezifischen Marketings** erörtert, um unter anderem die Aktivierung der außergerichtlichen Konfliktbeilegungsverfahren für klein- und mittelständische Unternehmen zu unterstützen. Des Weiteren wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die bei bestimmten Konfliktarten – insbesondere Baustreitigkeiten – die Möglichkeiten und Grenzen einer gesetzlichen Anordnung prüft und erarbeitet, nach welchen Prinzipien vor Beschreiten des Rechtsweges ein dem konkreten Konflikt angepasstes außergerichtliches Verfahren einzuleiten ist. Schließlich widmet sich eine Arbeitsgruppe der Aufgabe, die **Verfahrenswahl einiger deutscher Großunternehmen im Jahr 2008 anhand konkreter Fälle** zu untersuchen und dadurch aussagekräftige Informationen und Fallbeispiele über den Einsatz von ADR-Verfahren zu sammeln.

Die Ergebnisse sämtlicher im Rahmen der Strategieforen entstandenen Initiativen werden auf einer **Folgetagung** präsentiert werden, die von den Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Praxis am **19. und 20. November 2009** an der Bucerius Law School veranstaltet werden wird. Der Arbeitstitel für die dritte Tagung der Reihe Konfliktmanagement lautet **„Konfliktmanagement (III) – Konkrete Programme, Best Practices und Konfliktlotsenanalysen“**.

Frankfurt (Oder) / Hamburg, 6. Dezember 2007

Dr. Lars Kirchhoff und Dr. Ulla Gläßer LL.M.