

# Manager suchen den Konsens

Viele Firmen haben die Vorteile von außergerichtlichen Verfahren erkannt. Bei Konflikten mit Geschäftspartnern setzen sie vermehrt auf professionelle Schlichter.

Lars Kirchhoff  
Frankfurt an der Oder

Die deutsche Wirtschaft steht vor einem Paradigmenwechsel. Rasant wächst das Bedürfnis nach maßgeschneiderten Programmen, um neue Strukturen der Konfliktbearbeitung in den Betrieben zu verankern. Es bilden sich unternehmensübergreifend Initiativen - und auch Konfliktmanagement-Dienstleister bauen ihr Angebot aus.

Die im November erscheinende Studie „Konfliktmanagement - von den Elementen zum System“ von Pricewaterhouse-Coopers und der Europa-Universität Viadrina zeigt, dass ein Bewusstseinswandel eingetreten ist: Viele Firmen haben das Potenzial eines besseren Konfliktmanagements sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmen erkannt.

Den Unternehmern sind die Kosten bewusst geworden, die mit fehlendem Konfliktmanagement verbunden sind: Mitarbeiter verlieren die Motivation und streiten vor Gericht um ihre Abfindung, die Reputation der Firma nimmt Schaden



Daniel Kopsch/dapd, Privat (u.)

Vermittlungsversuch: Heiner Geißler (M.) schlichtet im Konflikt um das Projekt Stuttgart 21.

und Beziehungen mit Geschäftspartnern gehen in die Brüche.

## Deutsche Konzerne gehen voran

Zu den Pionieren gehören in Deutschland Unternehmen wie SAP, Eon, Bombardier, Siemens, die Deutsche Bank und die Deutsche Bahn. Der Softwarekonzern SAP etwa entwickelt derzeit ein Konfliktmanagementsystem mit dem Projektnamen „KMS@SAP“. Merkmale sind eine Ombudsperson, Fortbildungen von Mitarbeitern sowie eine bessere Information der Arbeitnehmer.

Auch Eon widmet sich dem Thema und hat ein Konfliktmanagementprogramm etabliert. Mittlerweile verfügt der Energiekonzern

über mehr als 70 interne Mediatoren sowie einige Dutzend geschulte Ansprechpartner in Konfliktsituationen. 2008 erhielt Eon vom britischen Centre for Effective Dispute Resolution gar eine Auszeichnung für sein Engagement.

Für den Bereich der Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen lassen sich Beispiele wie Bombardier und Siemens anführen. Sie haben Standards entwickelt und so eine Antwort auf die Frage gefunden, welches der zahlreichen Konfliktbearbeitungsverfahren im jeweiligen Fall am besten greift.

All das ist neu. Noch die im Jahr 2005 von Pricewaterhouse-Coopers und der Europa-Universität Viadrina herausgegebene Auftaktstudie der Serie „Commercial Dispute Resolution“ kam zu einem anderen Befund: Bei befragten deutschen Unternehmen herrschte zwischen dem eigenen Anspruch und dem praktischen Handeln in Konfliktfällen eine große Diskrepanz. Häufig endeten Streitigkeiten vor dem Gericht. Die Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung hingegen nutzten die Unternehmen kaum.

Das Bild hat sich gewandelt: Viele Firmen haben die Bedeutung von Konfliktmanagement erkannt. Die Verantwortlichen bündeln nun ihre Kräfte und tauschen sich auf regelmäßiger Basis über ihre Erfahrungen aus. Im Frühjahr 2008 gründete sich der „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“. Im kommenden Februar trifft sich das verbandsunabhängige Gremium bereits zum zehnten Mal.

Ziel des Round Table ist es, als zentrales Forum der deutschen Wirtschaft zum Thema Mediation und Konfliktmanagement die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen sowie mit der Wissenschaft und der Politik zu gewährleisten. Arbeitskreise verfassen beispielsweise Stellungnahmen zu relevanten Gesetzesentwürfen. Für die aktuelle Studie haben zudem zahlreiche Firmen interne Daten und Berichte zur Verfügung gestellt.

Mehrere Ereignisse haben die Entwicklung beschleunigt. Die Wirtschaftskrise hat bei vielen Firmen den Effizienz- und Kostendruck verstärkt: Ein sinnvolles Konfliktmanagement bietet der Chefetage die Möglichkeit, gerade in schwierigen und konfliktträchtigen Umstrukturierungsphasen sozialverträgliche Lösungen für die Mitarbeiter zu finden.

## Verdoppelung der Mediationsfälle

Auch in rechtspolitischer Hinsicht ist das Thema äußerst aktuell. Mit der Europäischen Mediationsrichtlinie liegt nun ein Rechtsrahmen für das Verhältnis von Mediation und Gerichtsverfahren in Europa vor. Das Bundesministerium der Justiz hat darauf im August einen Referentenentwurf des „Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“ vorgelegt. Spürbar werden die Veränderungen auch außerhalb der Unternehmenswelt. Bei der Internationalen Handelskammer in Paris hat sich die Anzahl der eingereichten Mediationsfälle im vergangenen Jahr mehr als verdoppelt.

Neue Standards vereinfachen das Beilegen von Konflikten: Die Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit, ein Verein, hat ein neues Verfahrensordnungssystem erarbeitet, das im Mai in Kraft getreten ist. Danach wählen die streitenden Parteien mit der Unterstützung eines neutralen Dritten im ersten Schritt das passende Verfahren aus, bevor sie in die Konfliktlösung gehen.

Hilfe bieten auch die Industrie- und Handelskammern an - sie bauen ihr Angebot im Bereich Mediation zunehmend aus. Zudem qualifizieren Großkanzleien wie Hogan Lovells ihre Mitarbeiter für die Rolle als Begleitanwalt in Mediationen. Einen weiteren Entwicklungsschub dürften die Ergebnisse der in diesen Tagen erscheinenden Studie bringen. Sie benennt die Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Konfliktmanagementstrukturen. Darunter fallen etwa die Notwendigkeit eines ausdrücklichen und langfristigen Be-



Lars Kirchhoff: Der Autor plädiert für Streits in geordneten Bahnen.

## KONFLIKTMANAGEMENT

**Prinzip** Konfliktmanagement hat das Ziel, über einen systematischen und institutionalisierten Umgang mit Konflikten deren Verlauf gezielt zu beeinflussen. Mediation ist ein freiwilliges Verfahren, in dem die Betroffenen unter der Leitung unparteiischer Dritter regelungsbedürftige Themen gemeinsam lösen. Ein Konfliktmanagement-System beschreibt ein in einer Organisation etabliertes Regelgefüge, das das Zusammenspiel von Akteuren, Instrumenten, Verfahren und Prozessen normiert.

**Initiative** Dem „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ gehören über 30 Mitglieder an, zu denen neben den beiden Initiatoren Eon und SAP unter anderem Audi, Siemens, die Deutsche Bank, die Deutsche Bahn, die Fraunhofer-Gesellschaft, Bombardier Transportation, die Deutsche Telekom und E-Plus zählen.

**Forschung** Eine Studienreihe von Pricewaterhouse-Coopers und der Europa-Universität Viadrina begleitet die Entwicklungen im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen mit fünf aufeinander aufbauenden Untersuchungen. Das Projekt erstreckt sich über einen Zeitraum von zehn Jahren. Ende November erscheint die dritte Studie. Sie bereitet den aktuellen Status quo auf und formuliert Handlungsempfehlungen für Betriebe.

kenntnisses der Firmenleitung sowie die Art der Mandatierung und Budgetierung der mit dem Thema befassten Stellen.

Gerade wenn ein Unternehmen zunächst nur Einzelmaßnahmen plant, muss es frühzeitig eine geeignete Person oder Instanz damit beauftragen, den Blick auf einen potenziellen Gesamtplan zu richten. Damit können die Verantwortlichen einzelne Konfliktmanagement-Elemente derart ausgestalten, dass sie ineinandergreifen - statt in Konkurrenz zueinander zu geraten.

## Konfliktmanagement als Standard

Auf Basis der Studienergebnisse lässt sich die Prognose wagen, dass es in wenigen Jahren zum Standard gehören wird, als anspruchsvolles Unternehmen auch ein überzeugendes System zum Umgang mit internen und externen Konflikten vorweisen zu können.

Der früher bisweilen etwas missionarische Mediationsfokus ist Vergangenheit. Viele Unternehmen werben inzwischen mit ihrer Kompetenz im Konfliktmanagement. Angesichts des noch vor einigen Jahren herrschenden Wissensdefizits über außergerichtliche Verfahren ist das eine bemerkenswerte Entwicklung.

Lars Kirchhoff ist Direktor des Instituts für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina und Partner beim Beratungsunternehmen TGKS Berlin.



## Weil Sie hier einige unserer Stärken sehen.

Mehr zu Ihrer Karriere und unseren Partnerinnen unter [www.stepintotheircle.com](http://www.stepintotheircle.com) – Karrierewege.

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

Freshfields Bruckhaus Deringer LLP