



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



BUCERIUS EDUCATION GMBH  
EXECUTIVE EDUCATION

## TAGUNGSBERICHT

# KONFLIKTMANAGEMENT (IV) – NACHHALTIGE VERANKERUNG VON KONFLIKTMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN

Bucerius Law School, Hamburg  
25. und 26. Oktober 2012



### KOOPERATIONSPARTNER:

Bucerius Education GmbH an der Bucerius Law School |  
Institut für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina |  
PricewaterhouseCoopers | Taylor Wessing | SAP | Bayer



# TAGUNGSKONZEPT

Mit der Tagung „Konfliktmanagement (IV) - Nachhaltige Verankerung von Konfliktmanagement im Unternehmen“ wurde am 25. und 26. Oktober 2012 an der Bucerius Law School in Hamburg die 2005 initiierte und in zweijährigem Turnus stattfindende Tagungsreihe zum Thema Konfliktmanagement im Unternehmenskontext fortgesetzt.

Kooperationspartner der von der Bucerius Education GmbH gemeinsam mit dem Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina veranstalteten Tagungsreihe sind PricewaterhouseCoopers, Bayer, SAP und Taylor Wessing.

Der Paradigmenwechsel in der Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen manifestiert sich mittlerweile in greifbaren Veränderungen: Von der Etablierung von Ombudsstellen und Mediatorenpools über die Systematisierung von Verfahrenswahlentscheidungen bis zum Abschluss von Konzernbetriebsvereinbarungen zur Mediation sind in der deutschen Unternehmenslandschaft deutliche Veränderungen beobachtbar. Ziel der Tagungsreihe ist es, diesen Wandel zu begleiten und zu gestalten. Im Kern bedeutet dies, Veränderungen zu analysieren und der interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, den aktiven Austausch von Unternehmensvertretern anzuregen, deren Unternehmen sich in unterschiedlichen Konfliktmanagement-Etablierungsstadien befinden, und das Feld durch die gemeinschaftliche Definition der nächsten Schritte durch Praxis und Wissenschaft weiterzuentwickeln.

In der Eröffnungsansprache betonte die Präsidentin der Bucerius Law School, Prof. Dr. Doris König, die aus wissenschaftlicher Sicht besonders reizvolle Interdisziplinarität der Herangehensweise an das Thema Konfliktmanagement; das Interesse an dem Konzept der „handlungsorientierten Wissenschaft“ sei unübersehbar. Prof. Dr. Lars Kirchhoff (Europa-Universität Viadrina) hob einige diese Tagung prägende Aspekte hervor: Erstens bekenne sich die Tagung mit ihren Programmschwerpunkten Qualität(ssicherung) und Systemoptimierung explizit zur Nachhaltigkeit von Konfliktmanagement-Strukturen. Zweitens sei eine zunehmende Orientierung an klar benennbaren Werten, in die Konfliktmanagement-Programme sich einfügen, erkennbar. Schließlich sei die Tagung im Kern geprägt von ideenreichen und gestaltungswilligen Menschen, die in kooperativem Rahmen zum Austausch innovativer Ideen zusammenkämen. Kennzeichnend für die Entwicklung unternehmerischen Konfliktmanagements sei eine produktive Mischung aus „Trial and Error“ und „Thinking Two Steps Ahead“.

Inhaltlich führte die Tagung den Bogen weiter, der im Jahr 2005 mit der Auftakttagung zu der Verfahrenswahlpraxis deutscher Unternehmen begonnen hatte. Er wurde im Jahr 2007 mit einer Veranstaltung zur Ergründung der in diesem Feld erkennbaren Defizite und im Jahr 2009 mit der auf die konzeptionelle Entwicklung von Konfliktmanagement-Systemen fokussierten Tagung „Konfliktmanagement (III) - Von den Elementen zum System“ fortgesetzt. Im Jahr 2015 wird der Gesamtbogen der Tagungsreihe mit einer Analyse der Konfliktmanagementaktivitäten des zurückliegenden Jahrzehnts und der quantitativen Analyse des Status Quo seinen Abschluss finden.

Der thematische Schwerpunkt dieser vierten Tagung lag auf der Frage, wie Konfliktmanagement-Elemente, die in den letzten Jahren konzipiert und verwirklicht wurden, sich langfristig in die Unternehmenskultur und -strukturen passgenau einfügen können.

Diese Frage wurde mehrdimensional vertieft: Die Wissenschaft wartete mit Konzepten und Modellen auf, die aus der langjährigen Begleitung von Etablierungsprozessen entstanden sind, Unternehmensvertreter – insbesondere aus dem Kreis des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) – hinterfragten diese Konzepte und Modelle aus praktischer Sicht und formulierten Anschlussfragen. Prof. Dr. Gesine Schwan (Humboldt-Universität School of Governance) erweiterte schließlich die Perspektiven auf die Frage nach der gesamtgesellschaftlichen Relevanz von Konfliktmanagement.

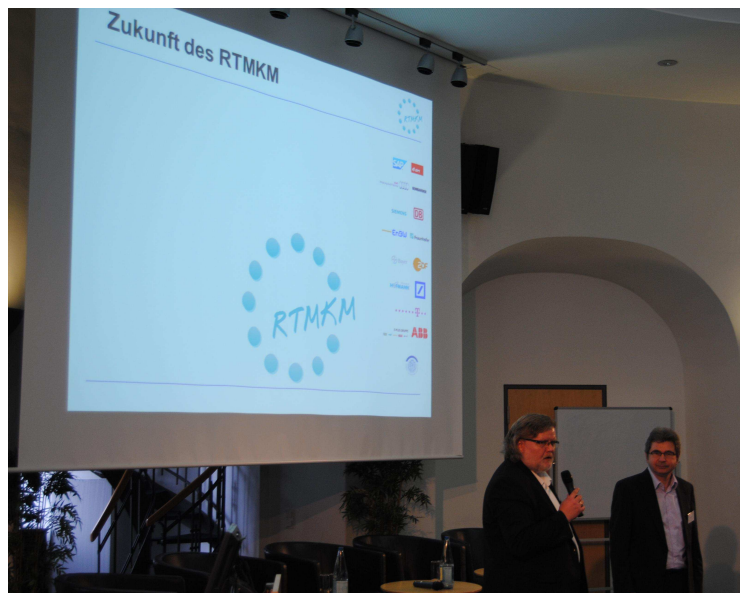
Die Formate dieser Tagung spiegelten die Heterogenität der disziplinären Annäherungsmodi an das Thema Konfliktmanagement wider. Neben dem klassischen Plenarvortrag und diversen praxisorientierten Workshops kamen die Teilnehmer am zweiten Tag der Tagung in spontan konfigurierten Gruppen zusammen, um Ideen für neue Initiativen im Bereich Konfliktmanagement zu diskutieren und innovative Projekte ins Leben zu rufen.



# PROGRAMMABLAUF

## Kondensat von 15 RTMKM-Sitzungen: Inhalte, Instrumente, Initiativen

Im Anschluss an die Präsentation des Tagungskonzeptes durch Prof. Dr. Lars Kirchhoff (Europa-Universität Viadrina) und die Übergabe der Moderation an Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner (Bucerius Law School) stellten sieben Vertreter des bereits in seiner Konzeption bewusst heterogen angelegten Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) das inhaltliche Kondensat aus mittlerweile 15 Plenumsitzungen vor. Jürgen Briem (SAP) und Dr. Jürgen Klowait (E.ON) gaben einen kurzen Überblick über die Geschichte des RTMKM, dessen Ziel darin bestehe, die Rolle der Nutzer von Konfliktmanagement bei der Verfestigung von Konfliktmanagement-Strukturen zu stärken. Nach einem ersten, beinahe „kospirativen“ Treffen von mit dem Thema Konfliktmanagement befassten Akteuren der Unternehmen SAP und E.ON und der Kontaktaufnahme zu weiteren interessierten Unternehmen im Rahmen der ersten Konfliktmanagement-Tagung im Jahr 2007 habe sich der RTMKM im Mai 2008 konstituiert und tage seitdem regelmäßig drei bis viermal pro Jahr. Aus der Überzeugung heraus, dass eine wachsende Nachfrage aus den Unternehmen die Durchsetzung der Themen Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement erheblich fördere, sei der RTMKM angetreten, um Maßstäbe als *die* nutzerorientierte Institution für Konfliktmanagement im Unternehmen zu setzen – und dabei im Unterschied zu den meisten übrigen Akteuren „corporate driven“ zu sein. Mit inzwischen ca. 60 namhaften Mitgliedsunternehmen, einer Vielzahl hoch produktiver Arbeitskreise, der wissenschaftlichen Begleitung durch das Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina und einem im Jahr 2011 gegründeten Förderverein werde der RTMKM national und international als maßstabsetzende Institution wahrgenommen. Diese positive Wahrnehmung spiegele sich u.a. in dem Einfluss der RTMKM-Stellungnahmen auf das Gesetzgebungsverfahren zum Mediationsgesetz und in der Verleihung des Sokrates-Preises der Centrale für Mediation, der im Jahr 2012 zum ersten Mal an eine Institution vergeben wurde.



Das erste Anliegen des RTMKM habe darin bestanden, eine gemeinsame Vision und ein „Mission Statement“ zu entwerfen – beides ist auf der Homepage des RTMKM ([www.rtmkm.de](http://www.rtmkm.de)) abrufbar.

Teilnehmer der RTMKM-Sitzungen seien mit dem Thema Konfliktmanagement in Unternehmen befasste Personen, und zwar insbesondere Vertreter der Rechts- und Personalabteilungen. Jedes Unternehmen könne bis zu zwei Personen entsenden, wobei im Idealfall unterschiedliche Bereiche des Unternehmens repräsentiert seien, damit auch die interne Vernetzung befördert und das Thema Konfliktmanagement nachhaltig im Bewusstsein der Unternehmen verankert werde.

Ute Thiesen (Deutsche Bank) stellte anschließend das Konzept der Arbeitskreise vor: In den mittlerweile neun aktiven Arbeitskreisen werde außerhalb der Plenarsitzungen Know How gebündelt; die Ergebnisse dieser Arbeit stellten hervorragende Diskussions- und Entscheidungsvorlagen für das Plenum dar. Birgit Gantz-Rathmann (Deutsche Bahn) berichtete vom Arbeitskreis Qualitätsmanagement, der sich aus dem praktischen Bedürfnis mehrerer Unternehmen heraus gegründet habe, Kriterien für die Frage zu definieren, unter welchen Bedingungen ein Mediator in den unternehmenseigenen Mediatorenpool aufgenommen werden könne. Der Arbeitskreis Konfliktmanagement-Systeme, den Jürgen Briem (SAP) leitet, habe die Entwicklung gemeinsamer Terminologien vorangetrieben und damit zur Entwicklung des Viadrina-Komponentenmodells eines Konfliktmanagement-Systems beigetragen, mit dessen Hilfe sich Konfliktmanagement-Abläufe beschreib- und steuerbar machen ließen. Daniela Wulf (Telekom) berichtete von der ebenfalls in zahlreichen Unternehmen relevanten Frage danach, wie mit Widerständen gegen die Etablierung von Mediation und Konfliktmanagement umzugehen sei. Der Arbeitskreis „unternehmensinterne Vermarktung“ habe die Hintergründe dieser Widerstände eruiert und passgenaue Antworten entwickelt, die in einen unkonventionellen Argumentationsleitfaden Eingang gefunden hätten.

Der Arbeitskreis „B2B-Konflikte“ entwickelt unter der Leitung von Dr. Ulrich Hagel (Bombardier) Vorschläge, die Entscheidungen im Konfliktkontext bei der Wahl eines geeigneten Konfliktbearbeitungsverfahrens, bei der Auswahl geeigneter Verfahrensberater und -begleiter und bei der Suche nach Dritten, die das Konfliktbearbeitungsverfahren steuern, erleichtern. Die Erwartungen der Unternehmen an ihre Berater bei der Konfliktbearbeitung und -beilegung hat der Arbeitskreis „B2B-Konflikte“ jüngst in einem Aufsatz ausführlich dargelegt (Die Erwartungen der Unternehmen an ihre Berater bei der Konfliktbearbeitung und -beilegung, SchiedsVZ 2012, S. 254 ff.). Ebenfalls unter der Leitung von Dr. Ulrich Hagel geht der Arbeitskreis „Fallsammlung“ der Frage nach, wie sich mithilfe eines Abfragetools und unter Wahrung der Anonymität der Befragten die Durchführung und die Ergebnisse unterschiedlicher Konfliktbearbeitungsverfahren im Unternehmen statistisch erfassen lassen. Nils Goltermann (Deutsche Bahn) berichtete von den Erfolgen des Arbeitskreises „Etablierung von Mediation im Wirtschaftskontext/Mediationsgesetz“, der die im RTMKM repräsentierte Nutzersicht in einem Positionspapier der deutschen Wirtschaft zur Umsetzung der Mediationsrichtlinie dargelegt habe. Dieses sei im Gesetzgebungsprozess zum Mediationsgesetz viel beachtet worden. Aktuell erarbeite der Arbeitskreis Stellungnahmen zum Inhalt des Mediationsgesetzes und dessen praktischer Relevanz für den Wirtschaftskontext.

### **Das Engagement des Auswärtigen Amtes im Bereich Mediation und Konfliktmanagement**

Eine Erweiterung des Blickfeldes auf das Thema Konfliktmanagement bot der Vortrag von Dr. Hans Carl von Werthern (Auswärtiges Amt), der die Konfliktmanagement-Strukturen im Auswärtigen Amt zum Gegenstand hatte. Diese gliederten sich in einen präventiven und einen konfliktlösungsorientierten Bereich. Während zum Zweck der Konfliktprävention bereits im Auswahlverfahren soziale (Führungs-)Fähigkeiten starke Beachtung fänden und auf allen Karrierestufen verpflichtende Führungsseminare durchgeführt würden, sei eine systematische Konfliktbearbeitung vor allem im Zusammenhang mit der Auswertung von Vorgesetztenfeedback gefragt. Mediatoren aus



dem hausinternen Mediatorenpool, der aus Mitarbeitern aller Laufbahnen aufgebaut und strukturell sehr autonom verortet sei, würden nicht nur für die Bearbeitung von Mitarbeiterkonflikten genutzt, sondern auch für die Begleitung von sog. Veränderungsabsprachen mit Vorgesetzten in Anspruch genommen. Es habe auch im Auswärtigen Amt einige Jahre gedauert, bis die Initiierung von Mediationsverfahren nicht als Zeichen von Schwäche, sondern als Ausweis von Konfliktstärke wahrgenommen worden sei. Mittlerweile seien äußerst positive Erfahrungen gesammelt worden; Mediatoren würden auch als Berater in anderen Vorgängen im Auswärtigen Amt angefragt. Nach nunmehr fast zehn Jahren der Gewinnung von Erfahrung und Prozesssicherheit erwäge das Auswärtige Amt, die eigenen Mediations- und Konfliktmanagement-Kompetenzen auch im Bereich der internationalen Friedensverhandlungen einzusetzen.

## Präsentation der Zwischenergebnisse der Studie „Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung: Qualitätsmanagement, Risikosteuerung, Controlling“ (EUV/PwC)

Die vierte Studie der von der Europa-Universität Viadrina und PricewaterhouseCoopers herausgegebenen Studienserie zum unternehmerischen Konfliktmanagement wird im Frühjahr 2013 erscheinen. Nicole Becker (EUV), Dr. Michael Hammes (PwC), Prof. Dr. Thomas Knobloch (FH Südwestfalen) und Dr. Felix Wendenburg (EUV) stellten die wesentlichen Zwischenergebnisse vor und gaben einen Ausblick auf die Kerninhalte der Studie, die unter dem Titel „Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung: Qualitätsmanagement, Risikosteuerung, Controlling“ erscheinen wird.


Das Ziel der qualitativen Konzeptstudie besteht darin, das unternehmerische Konfliktmanagement auf die nächste Stufe zu führen. Hierzu werden die Entwicklungsfragen, die sich insbesondere in den RTMKM-Unternehmen stellen, auf den Punkt gebracht und Modelle und Tools zu ihrer Beantwortung vorgestellt.

Die PwC/EUV – Studienserie zum Konfliktmanagement: Rückblick und Ausblick


### Eine auf 10 Jahre angelegte Studienserie...

- 1** „...sie wollen etwas, was sie nicht tun...“


Einsatzhäufigkeit der Verfahren passt nicht zu der wahrgenommenen Vorteilhaftigkeit und den an ein Konfliktbearbeitungsverfahren gestellte Erwartungen


- 2** „...sie tun, was sie nicht wollen, wegen...“

Informationsdefiziten und fehlender Erfahrung in der Anwendung alternativer Konfliktbearbeitungsverfahren; fehlender strukturierter Prozess des Konfliktmanagements


- 3** „...so könnten sie tun, was sie wollen...“

Viadrina Komponentenmodell ordnet Elemente des unternehmerischen Konfliktmanagements in Komponenten und verbindet diese zu einem Konfliktmanagementsystem


- 4** „...so könnten sie es noch besser tun...“

Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung: Qualitätsmanagement, Risikosteuerung, Controlling
- 5** „tun sie nun, was sie wollen...?“

Quantitative Erhebung zur Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen

Was hat sich nach 10 Jahren verändert?

Welche Handlungsfelder ergeben sich für die Zukunft?

PwC/EUV - Konfliktmanagementstudie IV

25. Oktober 2012  
Seite 3

Zunächst wird die Studie den mit Blick auf die Etablierung von Konfliktmanagement-Elementen recht heterogenen *status quo* der Unternehmen modellhaft abbilden und daraus die nächsten Etablierungsschritte herleiten. Zentraler Bezugspunkt ist dabei das – leicht überarbeitete – Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagement-Systems, das seit seiner Vorstellung im Jahr 2011 in der Praxis großen Anklang

gefunden hat. Die Studie wird unter dem thematischen Überbau der wertorientierten Unternehmensführung den Zusammenhang u.a. von Qualitätsmanagement, Risikosteuerung und Controlling erläutern und Antworten auf die zentralen Fragen, die sich aus einer umfassenden Protokollanalyse aller bisherigen RTMKM-Sitzungen ergeben, vorstellen. Diese Fragen betreffen neben dem Themenbereich Kosten (Quantifizierung der Kosten von Einzelkonflikten, von Einzelkonfliktbearbeitung und von Konfliktmanagement-Systemen) v.a. das Feld Qualitätsmanagement (Qualitätsmerkmale von Konfliktmanagement und deren konkrete Implementierung) sowie Fragen der systematischen Interventionsentscheidung mit Blick auf Potentialnutzung und Risikosteuerung von Konflikten im Unternehmen (konkrete Entscheidungshilfen bei der Identifizierung, Priorisierung und inhaltlichen Ausgestaltung von Handlungsbedarf innerhalb eines Konfliktmanagement-Systems). Zur Beantwortung dieser Fragen wird die Studie eine Reihe von Tools und Modellen bieten, die teilweise aus anderen Management-Systemen auf den Bereich Konfliktmanagement übertragen werden und teilweise originär für spezifische Konfliktmanagement-Maßnahmen entwickelt wurden. Die Studie schließt mit einem konkreten Vorschlag zur Ausfüllung des Begriffes der wertorientierten Unternehmensführung und einem Ausblick auf eine groß angelegte quantitative Abschlussuntersuchung, die die Herausgeber im Jahr 2015 vorlegen werden.

### **Präsentation der Zwischenergebnisse einer Studie zur Rolle von Rechtsanwälten im Konfliktmanagement (Bucerius Center on the Legal Profession/Taylor Wessing)**

Ausgehend von der These, dass die Einstellung und das Beratungsverhalten von Rechtsanwälten mit Blick auf Konfliktmanagement für die Entwicklung des Themas von entscheidender Bedeutung sind (s. hierzu auch den oben erwähnten Beitrag aus der SchiedsVZ 2012, S. 254 ff.), hat das Bucerius Center on the Legal Profession gemeinsam mit Taylor Wessing eine Studie durchgeführt, deren Zwischenergebnisse von Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner (BLS) und Dr. Axel Bösch (Taylor Wessing) vorgestellt wurden. Ziel der Studie, die einem praxisorientierten Wissenschaftsverständnis Ausdruck verleihe, sei es unter anderem gewesen, über qualitative Interviews herauszufinden, ob Anwälte eher als Verhinderer oder als Förderer eines differenzierten Konfliktmanagements angesehen werden können. Die Studie belege, dass die Methodenkompetenz der befragten Anwälte in unterschiedlichen Streitbeilegungsverfahren nur gering ausgeprägt sei und Unternehmen nach einer gescheiterten Verhandlung noch immer regelmäßig ohne weitere Alternativenprüfung den Gerichtsweg beschritten. Allerdings wiesen Frau Aschenbrenner und Herr Bösch auch darauf hin, dass bei den befragten Anwälten eine zunehmende Offenheit für alternative Konfliktbearbeitungsverfahren mit Blick auf die Notwendigkeit einer langfristigen Kundenbindung zu beobachten sei. Während Anwälte sich im Ergebnis nicht pauschal als Verhinderer oder Förderer qualifizieren ließen, sei aus der Studie zu folgern, dass ADR-Verfahren bei Anwälten und Mandanten aktiver beworben werden müssten. Mit der Anmerkung, die gesamte Mediation sei oft kostengünstiger als der erste Schriftsatz, lieferte Herr Bösch hierfür einen (nicht nur scherzhaft gemeinten) Ansatzpunkt.



## Workshops

Am Nachmittag des ersten und am Vormittag des zweiten Veranstaltungstages hatten die Teilnehmer Gelegenheit, in fünf Workshops praktische Konfliktmanagement-Fragen in interdisziplinären Expertenrunden zu erörtern.

### **Workshop 1: Optimierte Auswahlentscheidungen im Konfliktmanagement**

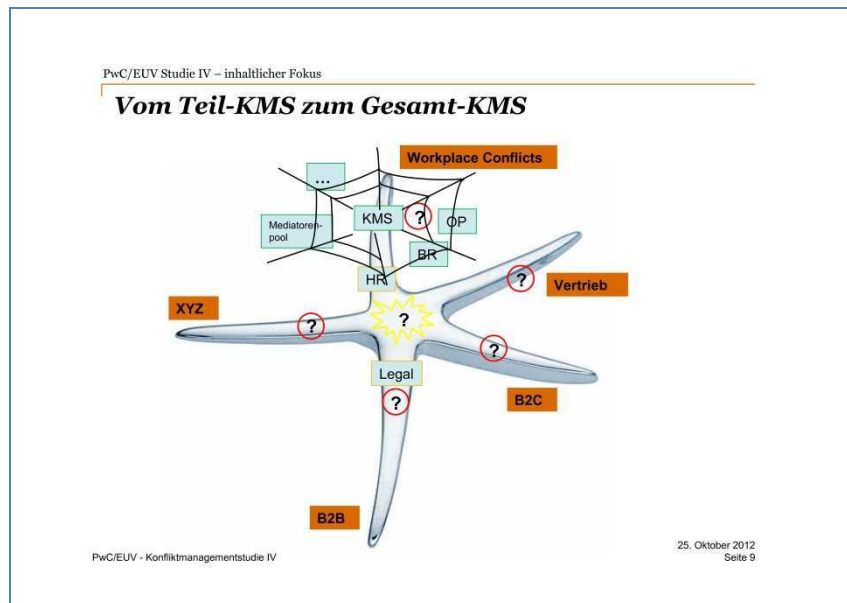
Im ersten Workshop konfrontierten Nils Goltermann (Deutsche Bahn) und Hannah Tümpel (ICC) die Teilnehmer mit den Fragestellungen, die sich im Zusammenhang mit der Auswahl des konfliktbearbeitenden Dritten ergeben: Welche Qualifikationen muss ein Mediator aufweisen, um in den unternehmensinternen Mediatorenpool aufgenommen zu werden? Welche Faktoren fragt die ICC ab, wenn sie die Liste der Schiedsrichter, Gutachter oder Mediatoren zusammenstellt, die sie für einen bestimmten Fall empfiehlt? Wie stellen Unternehmen und Institutionen sicher, dass eine passgenaue Zuordnung eines Konfliktbearbeiters zu einem Konfliktfall erfolgt? In der Diskussion dieses Fragenkreises mit einem praxiserfahrenen Publikum kristallisierte sich schnell heraus, dass die Auswahl des Dritten mit einer gelungenen Mischung aus vorab definierten Mechanismen und einem erfahrungsgespeisten Pragmatismus erfolgen sollte: Die Interessen der Beteiligten, die für eine passgenaue Zuordnung ausschlaggebend sind, können vollständig nur in einem Gespräch mit einem geschulten Konfliktberater erfasst werden.

Im zweiten Teil des Workshops stellten Dr. Ulrich Hagel (Bombardier) und Dr. Felix Wendenburg (EUV) in einer interaktiven Runde mit den Teilnehmern die Vielzahl der Verfahren dar, die für die Bearbeitung von Konflikten zwischen Unternehmen zur Verfügung stehen. Diesem breiten Verfahrensspektrum steht eine noch umfassendere Vielfalt von Verfahrensinteressen gegenüber, die die Parteien im Konflikt verfolgen können. In einer von zahlreichen praktischen Beispielen gespeisten Diskussion wurde wiederum thematisiert, mit welchen Mitteln sich eine stimmige Passung von Verfahrensinteressen und Konfliktbearbeitungsverfahren erreichen lässt. Neben kriteriengeleiteten Auswahlmechanismen wie der technologiegestützten „Dispute Resolution Recommendation Matrix (DRRM)“ von Bombardier, die dabei helfen, das bestehende Verfahrensspektrum in Richtung auf eine handvoll geeigneter Verfahren zu verengen und diese in eine Geeignetheitsrangfolge zu bringen, ist auch in dieser Frage das Führen von Gesprächen mit dem Ziel der vollständigen Ermittlung von Verfahrensinteressen unerlässlich.

### **Workshop 2: Konfliktkosten – Risikomanagement – Werteorientierte Unternehmensführung**

Der Workshop mit dem Titel „Konfliktkosten – Risikomanagement – Werteorientierte Unternehmensführung“ hatte den Business Case des unternehmerischen Konfliktmanagements zum Gegenstand. Nachdem jahrelang die nicht abschließend quantitativ zu beantwortende Frage nach den Konfliktkosten in Unternehmen die Diskussion des Business Case Konfliktmanagement dominiert hat, ist seit einiger Zeit zu beobachten, dass andere Argumentationsstränge für die Begründung der Sinnhaftigkeit von Konfliktmanagement herangezogen werden. Nicole Becker (EUV), Dr. Michael Hammes (PwC) und Prof. Dr. Thomas Knobloch (FH Südwestfalen) griffen diese Thematik auf und erarbeiteten gemeinsam mit den Workshop-Teilnehmern Ansätze, um die Frage nach dem Business Case Konfliktmanagement umfassender zu stellen: Wie lässt sich der Wertbeitrag professioneller Qualitätssicherung von Konfliktmanagement bemessen und steigern? Wie lassen sich unter Zugrundelegung neuester Konzepte aus der Risikomanagement-Forschung Interventionsentscheidungen im unternehmerischen Konfliktkontext rational und ressourcenorientiert treffen? Auf welche Weise lässt sich Konfliktmanagement unternehmerisch koordinieren? Und wie gelingt die Verankerung im Nukleus moderner Unternehmensführung? Die interdisziplinäre Diskussion mit

Vertretern von Unternehmen, in denen Konfliktmanagement sich auf ganz unterschiedlichen Etablierungsstufen befindet, lieferte Erkenntnisgewinne für alle Beteiligten.



### Workshop 3: Interessenorientiertes Verhandeln im Unternehmenskontext

Im dritten Workshop stand das Aufrüsten des eigenen Handwerkskoffers im Vordergrund. Dr. Jürgen Klowait (E.ON) schilderte herausfordernde Verhandlungssituationen aus dem Alltag von Großunternehmen, die von Führungsproblematiken über auf den ersten Blick inkompatibel erscheinende Ziele in einer Verhandlung zwischen Unternehmen bis zu schwierigen Situationen mit Mobbinghintergrund reichten. Der Methodikexperte Dr. Hansjörg Schwartz (TGKS) griff die Beispiele auf und erarbeitete im Diskurs mit den Teilnehmern Handlungsaspekte und Methoden der integrativen Verhandlungsführung im Unternehmensumfeld.

Anschließend verallgemeinerten die Referenten die konkreten Situationen dahingehend, dass sich aus ihnen Fragen für die Ausgestaltung maßgeschneiderter Konfliktmanagement-Programme ergaben, und diskutierten diese Fragen mit dem Teilnehmerkreis. Insbesondere die praxisrelevante Frage nach dem souveränen Umgang mit Hierarchien im Verhandlungs- und Konfliktkontext bot Anlass für lebhaftere Diskussionen.

### Workshop 4: ADR Advocacy – wirksame Parteivertretung in Verhalten, Wort und Schrift

Die Frage, welche Faktoren eine wirksame Parteivertretung in alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren auszeichnen, konnte in Workshop 4 vertieft werden. Die Initiatoren der Studie zur Rolle von Rechtsanwälten im Konfliktmanagement, Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner (BLS) und Dr. Axel Bösch (Taylor Wessing), präsentierten ausführlich die mit der Studie verfolgten Fragestellungen und luden die Teilnehmer, die aus Unternehmen und aus Rechtsanwaltskanzleien stammten, ein, die Zielstellungen und die auf dem Weg dorthin liegenden Schwierigkeiten einer veränderten Rolle anwaltlicher Berater zu benennen und zu diskutieren. In dem lebhaften Austausch wurde einmal mehr deutlich, dass das über Jahrhunderte geprägte und gelebte Bild des Interessenvertreters im gerichtlichen Verfahren sich nicht binnen Kurzem verändern kann. Der professionelle Wunsch nach interessengerechter Beratung und der geradezu

ästhetische Anspruch, Mandanten verfahrensangemessen zu vertreten, stellen, so das Fazit des Workshops, tradierte Ausbildungswege an juristischen Hochschulen partiell in Frage und drängen die Rechtsanwälte spürbar zu einer Veränderung ihres Beratungsverhaltens.

### **Workshop 5: Strukturen und Methoden innerbetrieblicher Konfliktmanagement-Programme**

Im fünften Workshop konnten sich die Teilnehmer über die sehr unterschiedliche Ausgestaltung von innerbetrieblichen Konfliktmanagement-Programmen informieren. Jürgen Briem (SAP) und Ute Thiesen (Deutsche Bank) berichteten ausführlich von den Fragen, die sich in ihren Unternehmen im Zuge der Planung, der Etablierung und des Betriebs von Konfliktmanagement-Programmen ergeben haben. Dr. Christian Hochmuth (EUV) steuerte die Perspektive des hochschulinternen Konfliktmanagements bei.

Prof. Dr. Ulla Gläßer (EUV), die den Etablierungsprozess von Konfliktmanagement in der Wirtschaft seit vielen Jahren wissenschaftlich und praktisch begleitet, konnte den Teilnehmern neben dem konzeptionellen Überbau auch vielfältige Erfahrungen aus anderen Unternehmen und Organisationen erläutern. In der Diskussion stand vor allem das Interesse der Teilnehmer an verschiedenen, im Ergebnis konvergierenden, aber zu unterschiedlichen Ausgestaltungsformen führenden Etablierungswegen von Konfliktmanagement und an der Verzahnung unterschiedlicher Managementsysteme im Unternehmen im Vordergrund.

## Foren- und Initiativideen

Am Folgetag bestand die Gelegenheit, die Vielzahl, die Heterogenität und den Erfahrungsschatz der Anwesenden zu nutzen, um innovative Ideen im Bereich Konfliktmanagement vorzustellen und Initiativen mit dem Ziel der Weiterverfolgung dieser Ideen zu gründen. Von dieser Möglichkeit wurde reger Gebrauch gemacht:



### Initiative Corporate ADR-Pledge

Großen Anklang fand die Anregung von Dr. Jürgen Klowait (E.ON), in Anlehnung an den „ADR-Pledge“ des International Institute for Conflict Prevention and Resolution (CPR) eine Erklärung zu entwerfen, in der deutsche Unternehmen ihre Absicht bekunden, vor der Initiierung eines Gerichtsverfahrens Lösungen im Wege der Verhandlung und/oder eines alternativen Konfliktbearbeitungsverfahrens anzustreben. Eine solche Erklärung könnte von einer glaubwürdigen Institution herausgegeben werden; Unternehmen könnten sich anschließend dieser Erklärung anschließen und sie sich damit zu eigen machen. In den USA seien damit sehr gute Erfahrungen gesammelt worden: Mittlerweile hätten sich rund 4.000 Unternehmen dem „Corporate ADR-Pledge“ angeschlossen. Für Anwaltskanzleien ließe sich – ebenfalls nach dem Vorbild von CPR – ein eigener Pledge entwerfen (in den USA hätten rund 2.500 Anwaltskanzleien eine solche Erklärung unterzeichnet).

Herr Klowait betonte, dass ein solcher Pledge, an dessen Entstehung z.B. die im RTMKM zusammengeschlossenen Unternehmen aktiv mitwirken könnten, eine enorme Schubwirkung entfalten und bei den wirtschaftsberatenden Anwaltskanzleien vermehrtes Nachdenken darüber auslösen könne, wie sich die Erwartungen von Unternehmen an eine zeitgemäße Verfahrensberatung erfüllen lassen. Zudem verändere erfahrungsgemäß ein sichtbares Bekenntnis nach außen auch die unternehmensinterne Kultur und signalisiere Innovationsoffenheit. Angesichts der Tatsache, dass die Idee eines Corporate Pledge in Frankreich offenbar keine große Popularität entfaltet habe, sei das Vorgehen in Deutschland allerdings sorgfältig zu erwägen, insbesondere sei der Bund der Unternehmensjuristen frühzeitig zu beteiligen. Gegenwärtig wird im Rahmen eines engen inhaltlichen Austauschs sondiert, ob bei der möglichen Weiterentwicklung des Pledge-Gedankens im deutschsprachigen Raum ein Zusammenwirken von CPR und RTMKM sinnvoll ist.

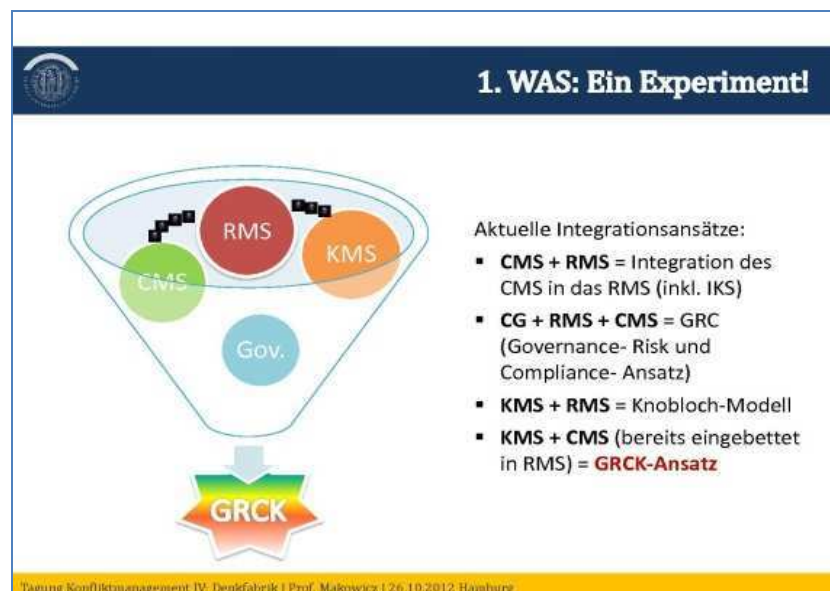
Für Nachfragen und Interessensbekundungen steht Herr Klowait unter der Emailadresse [Juergen.Klowait@eon.com](mailto:Juergen.Klowait@eon.com) gern zur Verfügung.

## Initiative Zusammenführung von Compliance und Konfliktmanagement im Unternehmen

Zur Befahrung der interdisziplinären Diskussion über Möglichkeiten der Zusammenführung verschiedener Managementsysteme im Unternehmen hat Prof. Dr. Bartosz Makowicz (EUV) eine Denkfabrik ins Leben gerufen. Mit deren Hilfe soll ausgelotet werden, ob und ggf. wie Compliance Management, Risk Management, Governance und Konfliktmanagement in einem einheitlichen System integriert werden können. Ähnlich wie sich die Praxis vom Ausgangspunkt der Mediation zum integrierten Konfliktmanagement hin entwickelt habe, sei die Diskussion im Compliance-Bereich von der schlichten Rechteinhaltung zum Compliance Management System fortgeschritten. Das übergeordnete Ziel von Compliance und Konfliktmanagement bestehe in der Vermeidung von Worst Cases, die zu einem Reputationsschaden führen könnten. Synergien seien zum Beispiel denkbar bei einem funktionalen Zusammenspiel von Konfliktauflösern und Hinweisgebersystemen – sofern hier die für ein professionelles Konfliktmanagement essentielle Vertraulichkeit gewahrt bleibe.

Eine Zusammenführung der einzelnen Systeme sei in erster Linie auf einer Ergebnisebene, nicht aber auf der Verfahrensebene angestrebt. Hiervon sei neben einem höheren Nachhaltigkeitsgrad integrierter Systeme im Unternehmensgefüge, einer Reduktion von Kosten und Komplexität und der Vermeidung von Kompetenzstreitigkeiten vor allem die Entstehung einer integrierten Unternehmenskultur zu erwarten, in der das funktionelle Zusammenspiel der verschiedenen Systeme für Orientierung und Struktur sorgt.

Herr Makowicz nimmt Interessensbekundungen für die Denkfabrik gern auf und kann unter [Makowicz@europa-uni.de](mailto:Makowicz@europa-uni.de) kontaktiert werden.



## Initiative Qualitätssicherung konkret: Herausforderungen und Maßnahmen im Unternehmen

Die Initiative „Qualitätssicherung konkret“ konnte ebenfalls eine Vielzahl von Interessenten verzeichnen. Mit dem Ziel, die Systematisierungsfragen der mit Qualitätsmanagementfragen befassten Wissenschaftler und den Erfahrungsschatz von Konfliktmanagement-Praktikern in einen produktiven Austausch zu bringen, regte Nicole



Becker (EUV) an, das Thema Qualitätssicherung sowohl mit Blick auf Einzelkomponenten von Konfliktmanagement als auch hinsichtlich eines Konfliktmanagement-Gesamtsystems zu ergründen. Kontroverse Diskussionen entsponnen sich u.a. um die Definition von Ausbildungsstandards für unternehmensinterne Konflikthanlaufstellen und für Konfliktbearbeiter. Auch die Frage, wie Konfliktbearbeitungsprozesse im Unternehmen unter Wahrung des Grundsatzes der Vertraulichkeit so dokumentiert werden können, dass eine systematische Auswertung möglich ist, löste engagierte Debatten aus. Abschließend verglichen die Teilnehmer konkrete Maßnahmen zur Verstetigung miteinander verzahnter Konfliktmanagement-Komponenten unter einer Qualitätsperspektive.

Interessierte melden sich bitte unter [nicolebecker.viadrina@online.de](mailto:nicolebecker.viadrina@online.de) bei Frau Becker.

### **Initiative Ombudspersonen in Unternehmen**

Die spontan von der Ombudsfrau der Deutschen Bahn, Birgit Gantz-Rathmann, ins Leben gerufene Initiative hatte zum Ziel, die Funktion der Ombudsperson, die in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgefüllt wird, durch einen Erfahrungsaustausch näher zu konturieren. Nachdem einige Unternehmen seit vielen Jahren mit Ombudspersonen arbeiteten, die unterschiedlich qualifiziert, mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet und organisatorisch unterschiedlich verankert seien, sei es an der Zeit, die wesentlichen Charakteristika der Rolle einem systematischen Abgleich zu unterziehen. Gemeinsam mit der Teilnehmergruppe identifizierte Frau Gantz-Rathmann die Frage der Rollenkonturierung (u.a.: Auf welche Art und Weise sind Ombudspersonen in das Unternehmen eingegliedert? Welche konkrete Bedeutung hat der Grundsatz der Weisungsunabhängigkeit für Ombudspersonen? Wie lässt sich die Idee der externen Ombudsperson verwirklichen?) und moderierte eine angeregte Diskussion.

Im Rahmen einer Arbeitsgruppe soll ein Qualitäts-Mindeststandard für Ombudspersonen formuliert werden. Die Arbeitsgruppe steht allen Interessierten offen, die sich unter [Birgit.Gantz-Rathmann@bahn.de](mailto:Birgit.Gantz-Rathmann@bahn.de) bei Frau Gantz-Rathmann melden können.





# Abschlussvortrag

## **Konflikt – Kultur – Gesellschaft: Was unternehmerisches Konfliktmanagement mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu tun hat**

Für den Abschlussvortrag konnte Frau Prof. Dr. Gesine Schwan (Humboldt-Viadrina School of Governance) gewonnen werden. Aus der Vogelperspektive der konflikt erfahrenen Politikwissenschaftlerin gelang es Frau Schwan, übergeordnete Strukturen zu zeichnen, ohne deren Konkretisierung zu vernachlässigen.

Auf die abstrakt gestellte Frage danach, ob es ein gesellschaftliches Interesse an einer Kultur der privatautonomen Konfliktlösung gebe, antwortete Frau Schwan zunächst mit einer Skizzierung zweier Herausforderungen, denen sich jede Gesellschaft stellen müsse: dem Pluralismus von Interessen und der ungleichen Verteilung von Machtpotentialen. Demokratien verlören in dem Maße an Glaubwürdigkeit, in dem sie Konflikte zu verbannen suchten und sich weigerten, den bestehenden Grundkonsens über die Austragung von Konflikten weiterzuentwickeln. Mit der zunehmenden Berufung auf das Prinzip der Alternativlosigkeit ginge eine wachsende Entpolitisierung des Politischen einher. Viele Fragen, über die ein gesellschaftlicher Grundkonsens erzielt werden sollte, würden derzeit allenfalls von einer Minderheit diskutiert – die Politik rege zur Führung solcher Diskussionen nicht an. Als Beispiel nannte Frau Schwan u.a. die Diskrepanz zwischen der Abschiebep Praxis der Bundesrepublik gegenüber Sinti und Roma einerseits und der soeben erfolgten Einweihung des Denkmals für die im Nationalsozialismus ermordeten Sinti und Roma andererseits: Hier fehle es an einem klar herausgearbeiteten gesellschaftlichen Grundkonsens. Ein solcher Grundkonsens sei indes nur um den Preis einer bewussten und gewollten Konfliktaustragung zu erzielen.

Indes sei, abseits des politischen Betriebs, in der Gesellschaft durchaus eine größere Kompetenz in der selbständigen Bearbeitung von Konflikten zu beobachten. Dies zeige sich u.a. auf dieser Tagung, auf der Wirtschaftsunternehmen und (zivil-)gesellschaftliche Institutionen miteinander in einen produktiven Austausch darüber träten, auf welche Art und Weise man Konflikte beilegen könne, ohne eine Auseinandersetzung scheuen zu müssen. Ein gesellschaftliches Ringen um mehr Partizipation bei der Aushandlung von Lösungen vor dem Hintergrund des bestehenden Interessenpluralismus und der ungleich verteilten Machtpotentiale zeige sich beispielsweise auch bei der Diskussion um Stuttgart 21 – einem Projekt, das nach den Protesterfahrungen der vergangenen Jahre heutzutage mit Sicherheit partizipativer geplant werden würde. Eine Konfliktlösung gelinge desto besser, je mehr sich die Beteiligten im Konfliktbearbeitungsverfahren wahr- und ernst genommen fühlten. Die Freiwilligkeit einer Einigung sei die solideste Grundlage für ihre Nachhaltigkeit.

Bei aller Befürwortung der privatautonomen Konfliktlösung äußerte sich Frau Schwan allerdings auch skeptisch gegenüber der Tendenz zur Privatisierung von Konflikten. Hier sei im Einzelfall sorgsam zu unterscheiden, welche Interessengegensätze unter Ausschluss der Öffentlichkeit geklärt werden könnten und welche Konfliktbearbeitungsprozesse einer kritischen Öffentlichkeit nicht vorenthalten werden dürften, gerade um die Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Grundkonsenses sicherzustellen.



Frau Aschenbrenner dankte Frau Schwan zum Abschluss für ihren zum Nachdenken anregenden Beitrag, der eine Einordnung vieler Gespräche der vergangenen zwei Tage in einen größeren Rahmen ermögliche. Frau Aschenbrenner richtete ihren Dank auch an die diskussionsfreudigen Teilnehmer, die Kooperationspartner und die tatkräftigen studentischen Helfer der Bucerius Law School und der Europa-Universität Viadrina.

**Im Jahr 2015 findet die Abschlusstagung zum Konfliktmanagement im Unternehmenskontext an der Bucerius Law School in Hamburg statt.**

**Neben der Präsentation der wissenschaftlichen Ergebnisse und strategischen Konsequenzen der letzten zehn Jahre wird auf der Abschlusstagung auch ein Preis an diejenige Kanzlei verliehen, die sich durch besonders hochklassige Beratungs- und Begleitungsleistungen im Bereich Konfliktmanagement auszeichnet (Law Firm Award: Excellence in Mediation and Conflict Management).**

**Informationen zu Nominierungskriterien und -verfahren sowie weitere Informationen zur inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung der Abschlusstagung finden Sie ab Januar 2014 auf den Hompages von RTMKM, Europa-Universität Viadrina und Bucerius Law School.**

# Referenten:

Dr. Jo B. Aschenbrenner, Bucerius Center on the Legal Profession

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M.A., Europa-Universität Viadrina

Dr. Axel Bösch, TaylorWessing

Jürgen Briem, SAP AG

Birgit Gantz-Rathmann, M.A., Deutsche Bahn AG

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M., Europa-Universität Viadrina

Nils Goltermann, Deutsche Bahn AG

Dr. Ulrich Hagel, Bombardier Transportation GmbH

Dr. Michael Hammes, PricewaterhouseCoopers AG

Dr. Christian Hochmuth, Europa-Universität Viadrina

Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Europa-Universität Viadrina

Dr. Jürgen Klowait, E.ON Kernkraft GmbH

Prof. Dr. Thomas Knobloch, Fachhochschule Südwestfalen

Prof. Dr. Doris König, M.C.L., Bucerius Law School

Prof. Dr. Bartosz Makowicz, Europa-Universität Viadrina

Prof. Dr. Gesine Schwan, Humboldt-Viadrina School of Governance

Dr. Hansjörg Schwartz, TGKS

Ute Thiesen, Deutsche Bank AG

Hannah Tümpel, M.A., Internationale Handelskammer Paris

Dr. Felix Wendenburg, Europa-Universität Viadrina

Dr. Hans Carl von Werthern, Auswärtiges Amt

Daniela Wulff, Deutsche Telekom AG



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



BUCERIUS EDUCATION GMBH

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Institut für Konfliktmanagement  
Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

### Autoren:

Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Dr. Felix Wendenburg

### Ansprechpartner:

Dr. Christian Hochmuth  
Geschäftsführender Koordinator  
Institut für Konfliktmanagement  
Europa-Universität Viadrina  
Große Scharnstr. 59  
D-15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: +49 (0)335-5534-5304  
Fax: +49 (0)335-5534-5310  
E-mail: [hochmuth@europa-uni.de](mailto:hochmuth@europa-uni.de)  
Homepage: [www.europa-uni.de/ikm](http://www.europa-uni.de/ikm)

Fotos: Hauke Jaeschke  
Layout: Hauke Jaeschke