

Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

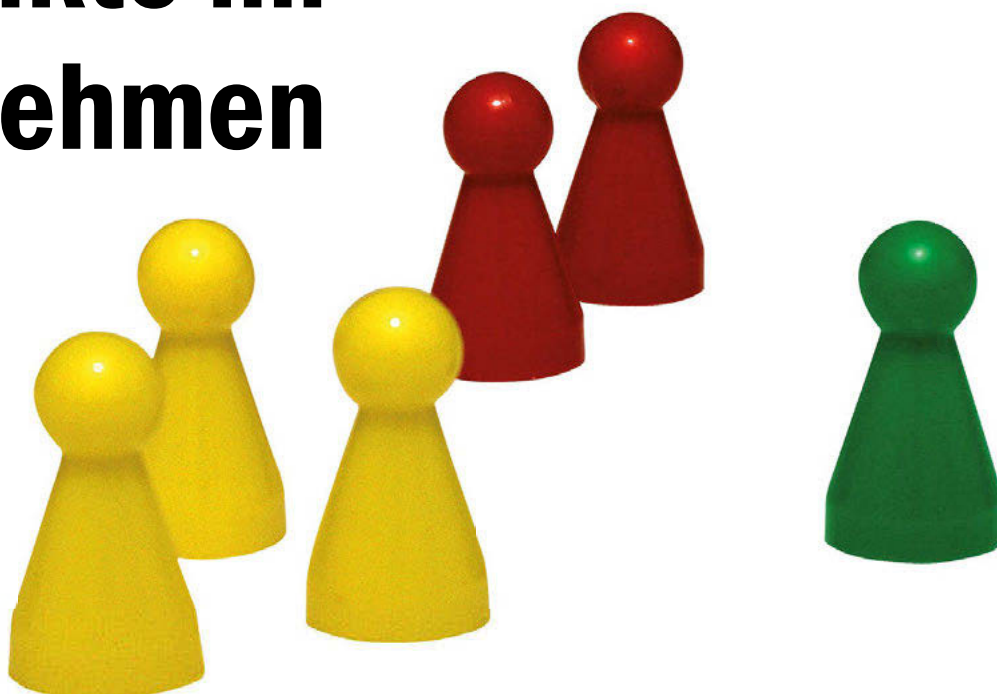
Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

Die Gütestelle:
Außergerichtlich und
rechtssicher Fristen
hemmen und Konflikte
lösen

**Konfliktmanagement
bei SAP:** Interview über
Motive, Hintergründe,
Probleme und Erfolge
des mediationsbasierten
Projektes

Konflikte kosten!
KPMG-Studie zeigt
Einsparpotenziale

Konflikte im Unternehmen



Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

Im Interview mit Christine Wolff (ehem. Geschäftsführerin für die Region Europe & Middle East der URS Corporation). Laut Financial Times Deutschland zählt Christine Wolff zu einer der TOP 101 Frauen der deutschen Wirtschaft.



Liebe Leserinnen und Leser,

Konflikte kosten Zeit, Geld und Nerven – auch und vor allem in der Wirtschaft. So hat die erste umfassende Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2009 ergeben, dass deutsche Unternehmen für Konflikte am Arbeitsplatz pro Jahr durchschnittlich eine Summe ausgeben, die 20 % ihrer Personalkosten entspricht – und sich damit auf mehrere hunderttausend bzw. Millionen Euro beläuft. Für die Studie, über die Alexander Insam in dieser Ausgabe ausführlich informieren wird, wurden mehr als 100 deutsche Industrieunternehmen aller Größenordnungen befragt.

Konfliktkosten entstehen unter anderem durch Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge, Krankheit oder Fluktuation von Mitarbeitern und dabei insbesondere durch die verloren gegangene Arbeitszeit. Ihre Höhe hängt von der Dauer des Konfliktes ab, davon, wie viele Mitarbeiter involviert sind und wie teuer deren Arbeitszeit ist. So stellte die KPMG-Studie fest, dass bereits kleinere Konflikte mit drei bis fünf Beteiligten oft über 30.000 Euro kosten. Exponentiell teurer werde es, wenn in Matrixorganisationen mehrere Teams und Länder betroffen sind.

Doch nicht immer sind Konflikte nur negativ und unnötig. Sie sind auch Quelle und Motor für Weiterentwicklungen und damit auch für Verbesserung und Bereicherung. Sie sollen – und können auch gar nicht – immer vermieden werden. Es kommt vielmehr darauf an, wie man mit ihnen umgeht: Ziel ist es, mit einem funktionierenden Konfliktmanagement frühzeitig einzugreifen und damit kostspielige Eskalationen zu vermeiden.

Interessante Optionen bieten sich hier besonders mit der wachsenden Bedeutung der Mediation in Deutschland und Europa. Das neue Mediationsgesetz fördert außergerichtliche Konfliktbeilegung in Form von Mediationen, Schlichtungs-, Schieds- und Gütestellenverfahren, um die in Deutschland nach wie vor sehr hohe Zahl der vor Gericht ausgetragenen Streitigkeiten zu senken. Bundeskabinett und Bundesrat haben dem Gesetz schon zugestimmt. Nun muss es noch den Vermittlungsausschuss zwischen Bundestag und Bundesrat passieren.

Unternehmen haben nun eine größere Auswahl an unterschiedlichen Formen der außergerichtlichen Konfliktbeilegung. Um sich für das jeweils geeignetste Verfahren entscheiden zu können, bedarf es des Hintergrundwissens darüber, wie Konflikte entstehen, welche Kosten sie verursachen und welche Konfliktbearbeitungsmethoden, wie z. B. Mediation, in welchen Situationen besonders geeignet sind, um Konfliktkosten zu reduzieren.



Bildquelle: © Deborah Richter

Hier setzt *Die Wirtschaftsmediation* an. Sie informiert als Fachzeitschrift über Möglichkeiten der Konfliktlösung im außergerichtlichen Bereich, insbesondere der Mediation. Im Fokus steht dabei die Perspektive der Unternehmen und Verwaltungen aller Größenordnungen im deutschsprachigen Raum.

Die Wirtschaftsmediation verfolgt den Anspruch des Transfers und Austauschs zwischen Mediationswissenschaft, Mediationspraxis, Ausbildung sowie Wirtschaft und Verwaltung. Sie ist die erste deutschsprachige Fachzeitschrift, die sich ausschließlich mit der Mediation in der Wirtschaft befasst.

Im Zentrum der redaktionellen Berichterstattung stehen aktuelle Entwicklungen und Trends zur Lösung von Konflikten in Unternehmen. Die Zeitschrift will eine Brücke zwischen der Mediation als Methode der außergerichtlichen Konfliktlösung und dem Einsatz in der Praxis sein. Neben interessanten Interviews mit Fachleuten, die mediative Elemente in ihrer Tätigkeit bereits erfolgreich anwenden, bietet die Zeitschrift Fachbeiträge mit hohem Praxisbezug. Wissenswertes aus der Forschung und die Vorstellung methodischer Ansätze runden das Portfolio ab.

Die erste Ausgabe widmet sich den verschiedenen Aspekten und Anwendungsfeldern der Wirtschaftsmediation. In einem Gespräch stellen wir uns als Herausgeber vor und führen ins Thema ein. Diesem Beitrag folgt Alexander Insam mit der Vorstellung der Konfliktkostenstudie der KPMG. Jürgen Briem und Christiane Kuntz-Mayr berichten in einem Interview von ihren Erfahrungen bei der Einführung eines umfassenden Konfliktmanagementsystems bei der SAP AG. André Niedostadek analysiert zudem verschiedene Arten von Risiken und das Potential der Wirtschaftsmediation im Prozess des Risikomanagements.

In zwei weiteren Beiträgen geht es um mediative Elemente in der Unternehmensführung: Christine Wolff gewährt in einem Interview Einblicke in das Konfliktmanagement als Führungsaufgabe und ihre bisherigen Erfahrungen im Umgang mit Konflikten. Holger Guhl stellt Konfliktfähigkeit als zentrale Fähigkeit von Führungskräften in der Zukunft heraus und greift die besondere Verantwortung auf, die damit einhergeht. Die Online-Mediation als zukunftsweisender Aspekt wird von Bernhard Böhm vorgestellt. Anwendungsgebiete der Mediation im zwischenbetrieblichen Bereich bei Produktmängeln sind das Thema von Joachim Vogel. Auch im weiteren Umfeld der Mediation gibt es interessante Möglichkeiten, von denen wir Ihnen in dieser Ausgabe zwei vorstellen wollen. Es handelt sich dabei zum einen um das Instrument der „Gütestelle“, mit dem unter anderem Fristen gehemmt werden können (vorgestellt von Bernhard Böhm), zum anderen thematisiert Cordula Söfflge, wie mit dem „wingwave®-Emotionscoaching“ emotionale Blockaden gelöst werden können. Im Anschluss stellen wir Forschungsergebnisse rund um das Thema Mediation vor. Außerdem können Sie sich über aktuelle Neuerscheinungen und Veranstaltungen zum Thema Mediation informieren. Klaus Harnack rezensiert zudem zwei Bücher zum Thema Wirtschaftsmediation bzw. Führen mit Mediationskompetenz. Hartmut Puffe schließlich weist mit seinem Beitrag über konfliktbehaftete Veränderungen in der Energiebranche schon auf die zweite Ausgabe hin.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser*, eine spannende und unterhaltsame Lektüre mit vielen „Aha“-Erlebnissen!



Gernot Barth und Bernhard Böhm

* Zur besseren Lesbarkeit der Inhalte schließen im Folgenden alle Nennungen maskuliner Form die feminine Bezeichnung gleichermaßen mit ein.



Bildquelle: © Deborah Richter



Inhalt

Die Wirtschaftsmediation – Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

Die Herausgeber stellen sich vor: Gernot Barth und Bernhard Böhm6

Konfliktkosten – Identifizieren, verifizieren, reduzieren

Alexander Insam.....8

Etablierung eines mediationsbasierten Konfliktmanagementsystems in der SAP AG

Die Wirtschaftsmediation im Interview mit Christiane Kuntz-Mayr und Jürgen Briem 11

Wirtschaftsmediation – Ein unentdecktes Instrument im Risikomanagement

André Niedostadek 14

Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

Die Wirtschaftsmediation im Interview mit Christine Wolff 18

Die Rolle der Mediation in der Führung – Praxisbericht

Holger Guhl..... 20

Konfliktlösung 2.0: Die Video-Online-Mediation – Weit mehr als eine Spielerei

Bernhard Böhm24

Anwendungsgebiete der Mediation im zwischenbetrieblichen Bereich bei Produktmängeln

Joachim Vogel.....27

Die Wiederentdeckung der Gütestelle

Bernhard Böhm 30

Erhöhung der Konfliktfähigkeit durch wingwave®-Emotionscoaching

Cordula Söfflge 33

Aus der Forschung.....

..... 36

Neuerscheinungen.....

.....37

Rezensionen

Klaus Harnack..... 38

Veranstaltungen.....

..... 39

Ausblick.....

..... 39

Die Energiewirtschaft im Umbruch – Lösungswege für entstehende Konflikte

Hartmut Puffe..... 40

Impressum.....

..... 43

Die Wirtschaftsmediation – Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

Die Herausgeber stellen sich vor:

Gernot Barth und Bernhard Böhm im Gespräch über Konflikte und ihre Kosten in der Wirtschaft, das Potential der Mediation und damit den Themenhorizont ihrer neuen Zeitschrift.

Gernot Barth: Aus der Konfliktkostenstudie der KPMG AG von 2009 geht hervor, dass im konstruktiven Umgang mit dysfunktionalen Konflikten das größte Einsparpotenzial und letzte große Kostenreduzierungs-potential der Unternehmen liegt. Demnach könnten 25 Prozent der Konfliktkosten eingespart werden, was durchschnittlich 20 Prozent der Personalkosten deutscher Unternehmen entspricht.

Bernhard Böhm: Ich denke in diesem Kontext an Konflikte zwischen Unternehmen – da ist ein immenses Einsparpotenzial vorhanden, weil sich viele Firmen nicht bewusst sind, dass solche Konflikte nicht nur unmittelbare, sondern auch mittelbare Kosten hervorrufen, z. B. durch die Aufbereitung von Akten für einen möglichen Prozess, das Zurückstellen in der Bilanz wegen eines drohenden Schadens etc. Da fallen erhebliche Kosten an.

Gernot Barth: Gleiches könnte man auch auf dem Gebiet des Arbeitsrechts sagen. Es sind ja faktisch die Kosten drum herum, die einem oftmals nicht bewusst sind, z. B. wenn man eine Führungskraft entlässt und eine andere sucht und einstellt. Dieser Prozess allein kostet ein Unternehmen bis zu eineinhalb Jahresgehälter einer

Führungskraft – im Gegensatz zu den relativ geringen Kosten einer Mediation, mit der Konflikte in bestehenden Arbeitsverhältnissen geklärt werden könnten. Und zu diesen finanziellen Aspekten kommen noch qualitative Beeinträchtigungen: Wie viel Belastung hat das Umfeld durch die Personalfuktuation zu tragen? Wie ist die Qualität der Mitarbeiter in jener Zeit der Umstellung? Wenn man sich dessen bewusster wäre, würde man mit Konflikten vielleicht anders umgehen und eher auf Prävention oder zumindest auf frühzeitigeres Eingreifen setzen, nicht erst dann, wenn das Wasser einem, wie man so schön sagt, schon an der Oberkante Unterlippe steht.

Bernhard Böhm: Stimmt. Wir wollen uns ja mit der Zeitschrift in dem Zusammenhang nicht nur an Unternehmen richten, sondern auch an die öffentliche Verwaltung. Du hast den Aspekt der Prävention angesprochen. Man muss ja nicht nur an große Projekte wie Stuttgart 21 denken, sondern durchaus auch an kleinere Konflikte. Welche Ressourcen da verschwendet werden, ob das nun Wasseranschlüsse sind oder Erschließungskosten, kleine Platzgestaltungen, Planungskonflikte oder Konflikte innerhalb der Behörde. Auch da ist ein großes Potenzial für Mediation vorhanden.

Bernhard Böhm
Master of Mediation
Eingetr. Mediator (nach dem österr. ZivMediatG)
Gemeinsam mit PD Dr. Gernot Barth Leiter des
Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmedia-
tion im Steinbeis-Verbund



Bernhard Böhm arbeitet seit über 12 Jahren als Mediator und ist Experte für Mediation und außergerichtliches Konfliktmanagement. Mit seinem Profil gehört er zu den Anwälten in Deutschland, die ihren Schwerpunkt auf dem Gebiet der Mediation, der Kommunikation und der nichtrechtlichen Konfliktbearbeitung haben.

Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählt die Mediation, insbesondere innerhalb und zwischen Unternehmen sowie die Mediation im öffentlichen Bereich. Außerdem berät er Unternehmen bei der Umsetzung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen. Gemeinsam mit Dr. Gernot Barth leitet er das Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation sowie die staatlich anerkannte Gütestelle im Steinbeis-Verbund.

Schwerpunkte seiner Trainer- und Referententätigkeit sind die Aus- und Fortbildung von Mediatoren, Fragetechniken zur Lösung von Konflikten und die mediative Führung. Zudem ist er Lehrbeauftragter an Universitäten und Fachhochschulen.

Er hat zahlreiche Publikationen zur Mediation veröffentlicht. Gemeinsam mit PD Dr. Gernot Barth ist er Mitherausgeber der im Schneider-Verlag erscheinenden Schriftenreihe zur Theorie und Praxis der Mediation sowie der Studie zur gerichtsinternen Mediation in Sachsen-Anhalt.

Außerdem ist er mitverantwortlich für verschiedene nationale und europäische Mediationsprojekte zur grenzüberschreitenden Mediation.

Als Vertreter der Steinbeis-Hochschule Berlin ist er Mitglied im Deutschen Mediationsrat.

Gernot Barth: Dabei muss man bedenken, dass Wirtschaftsmediation kein Allheilmittel sein kann. Natürlich bleibt der Rechtsweg in verschiedenen Fällen notwendig. Aber die Idee ist ja: Vielleicht klagen wir ein bisschen zu viel vor Gericht? Vielleicht haben wir auch die Chance, uns außergerichtlich zu einigen und damit Kosten zu sparen und die (Geschäfts-)Beziehung zu erhalten?

Bernhard Böhm: Steinbeis ist im Bereich Wirtschaftsmediation ja auch überregional und grenzüberschreitend tätig. Wie sieht es denn in anderen Ländern in Bezug auf Mediation aus? Gibt es da Gemeinsamkeiten bzw. Erfahrungen?

Gernot Barth: Mediation ist im Bereich der gemäßigten Klimazone oder auch im Abendland auf dem Vormarsch, von den USA über Frankreich, Großbritannien und Polen bis nach Russland. Deutschland ist auf der Gesetzebene noch ein Nachzügler. Andere Länder haben schon eine ausgefeilte Gesetzgebung, wie Österreich, Frankreich und Großbritannien. Dort gibt es meines Wissens nach auch mehr Mediationsfälle als in Deutschland. Das kann aber auch daran liegen, dass wir in Deutschland noch weitere außergerichtliche Streitbelegungsverfahren präferieren, wie Schiedsverfahren, Schlichtungsverfahren und Gütestellen.

Bernhard Böhm: Außerdem haben wir in Deutschland ja auch noch ein gut funktionierendes Rechtssystem, nicht wie das in anderen Ländern wie z. B. Italien, wo die Verfahrensdauer sehr lang ist. Auch das könnte ja ein Grund sein, wieso dort primär noch auf das Mittel der Mediation gesetzt wird.

Wobei ich da auch noch ein anderes Anwendungsfeld sehe, was stark im Kommen ist, nämlich die Mediation in grenzüberschreitenden Konflikten. Also nicht nur in den einzelnen Ländern, sondern in Auseinandersetzungen über Grenzen hinweg. Dort kommen zu dem Problem der unterschiedlichen Rechtsordnungen, Sprachen und Kul-

turen noch die Herausforderung heterogener Erwartungen an solche Verfahren und der unterschiedliche Umgang mit Konflikten hinzu.

Gernot Barth: Ja stimmt, international wird der rechtlichen Auseinandersetzung mittlerweile auch die Mediation zur Seite gestellt. Das ist ja auch ein Ziel der europäischen Union mit ihrer Richtlinie 2008/52/EG über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen. Diese Richtlinie soll den Einsatz der Mediation aktiv fördern und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mediation und Gerichtsverfahren herstellen, damit der Zugang zur alternativen Streitbeilegung bei grenzübergreifenden Fällen erleichtert und die gütliche Beilegung von Streitigkeiten unterstützt wird.

Bernhard Böhm: Ich möchte neben diesem internationalen Aspekt noch einmal auf das Nationale zurückkommen. Wir bilden ja auch viele Mediatoren aus. Wie ist denn da die Erfahrung? Wer kommt in die Ausbildung? Wer hat Interesse? Wer beschäftigt sich in Deutschland mit Mediation?

Gernot Barth: Da sprichst du ein interessantes Phänomen an: In unserer Ausbildung im Wirtschaftsbereich bemerken wir, dass weniger diejenigen in die Ausbildung kommen, die später als Mediator arbeiten wollen, sondern eher Führungskräfte aus Unternehmen, die sich mediative Kompetenzen aneignen wollen, um das in ihren Arbeitsablauf einzubauen. Der klassische Freiberufler ist gar nicht mehr so stark im Fokus der Mediation. „Blut geleckt“ haben eher viele andere, in der Wirtschaft tätige Personen.

Bernhard Böhm: Insofern, denke ich, ist mediatives Verhalten in Deutschland auf dem Vormarsch. Man könnte eigentlich sagen, es passt in den Zeitgeist.

Gernot Barth: Und passend zu diesem Zeit-Geist lesen Sie nun unsere Zeit-Schrift *Die Wirtschaftsmediation*. ■

PD Dr. habil. Gernot Barth beschäftigt sich seit über zehn Jahren wissenschaftlich und praktisch mit dem Thema Konflikt und ist seit der Gründung seiner Institute (Institut für Kommunikation und Mediation – IKOME®, das Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation, Akademie für Soziales und Recht an der Steinbeis-Hochschule Berlin) als Mediator und Ausbilder von Mediatoren tätig.

Vor seiner selbstständigen Tätigkeit war Gernot Barth an diversen Universitäten im Rahmen von Vertretungsprofessuren an pädagogischen Fakultäten tätig (u. a. an den Universitäten zu Braunschweig, Rostock, Chemnitz und Erfurt). Dabei beschäftigte er sich wissenschaftlich verstärkt mit den Themen Schulverweigerung, Erziehung und Bildung. In dieser Zeit veröffentlichte er zahlreiche Publikationen zu diesen Fachgebieten.

Sein heutiger Arbeitsschwerpunkt ist die Mediation, insbesondere im inner- und zwischenbetrieblichen Bereich. Zudem begleitet er Verhandlungen und berät Unternehmen bei der Umsetzung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen. Darüber hinaus ist Gernot Barth als Mediator in Familienkonflikten tätig.

Gemeinsam mit RA Bernhard Böhm leitet er die staatlich anerkannte Gütestelle im Steinbeis-Verbund. Gernot Barth ist als Vorstandsmitglied des Deutschen Forums für Mediation e. V. aktiv.

Er hat zahlreiche Publikationen zur Mediation veröffentlicht. Gemeinsam mit RA Bernhard Böhm ist er Mitherausgeber der im Schneider-Verlag erscheinenden Schriftenreihe zur Theorie und Praxis der Mediation sowie der Studie zur gerichtlichen Mediation in Sachsen-Anhalt. Weitere werden in Kürze zu verschiedenen nationalen und europäischen Mediationsprojekten zur grenzüberschreitenden Mediation folgen.

PD Dr. habil. Gernot Barth
Mediator

Gemeinsam mit RA Bernhard Böhm Leiter
des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschafts-
mediation im Steinbeis-Verbund



Konfliktkosten – Identifizieren, verifizieren, reduzieren

Konflikte am Arbeitsplatz kosten deutsche Unternehmen pro Jahr im Durchschnitt eine Summe, die 20 % ihrer Personalkosten entspricht und damit mehrere hunderttausend bzw. Millionen Euro. Dies hat die erste umfassende Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bereits 2009¹ ergeben. Nicht nur in Zeiten nach der Finanzkrise stehen Unternehmen damit vor der Herausforderung, unnötige Konfliktkosten zu senken, indem die Arbeitszeit ihrer Angestellten möglichst effektiv genutzt und Reibungsverluste minimiert werden. Wichtig ist daher für Unternehmen zu erfahren, wie Konflikte entstehen, welche Konfliktkosten sie verursachen und welche Konfliktbearbeitungsmethoden, wie z. B. Mediation, besonders geeignet sind, um Konfliktkosten zu reduzieren. Im Folgenden soll vor allem der Frage nach den Konfliktkosten als wirtschaftliche Folge von Konflikten nachgegangen werden. Dies beinhaltet die Identifizierung und Verifizierung von Konfliktkosten in der Praxis sowie Möglichkeiten ihrer Reduzierung.

» Konfliktkosten sind messbar «

Konfliktkosten entstehen z. B. durch Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge, Krankheit oder Fluktuation von Mitarbeitern und dabei insbesondere durch die verlorene Arbeitszeit, welche die Konfliktbeteiligten während des Konflikts verbrauchen. Je teurer die Arbeitszeit der Mitarbeiter in einem Unternehmen ist, umso höher werden die Konfliktkosten. Mit einem geeigneten und funktionierenden Konfliktkosten-Management können Unternehmen einen großen Teil dieser Konfliktkosten reduzieren bzw. in Zukunft vermeiden.²

Ein wirksames Konfliktmanagement im Unternehmen setzt jedoch voraus, dass Konfliktkosten zuvor gemessen und damit transparent gemacht werden. Nur auf diesem Wege kann ermittelt werden, in welchen Unternehmensbereichen Konfliktkosten entstehen und in welcher Höhe sie anfallen. Diese Feststellungen sind zwingend erforderlich, um Verbesserungs-, Einsparungs- und Rationalisierungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen.

Im Jahr 2009 hat die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eine erste umfassende Studie zu Konfliktkosten in deutschen Unternehmen herausgegeben, in deren Rahmen mehr als 100 Industrieunternehmen aller Größenordnungen (von unter 100 bis zu mehr als 50.000 Mitarbeitern) Auskunft über die bei ihnen entstehenden Konfliktkosten gaben.³ Dabei wurde festgestellt, dass Konfliktkosten nicht nur existieren, sondern auch messbar sind. Die Studie hat aber auch gezeigt, dass nur die wenigsten Unternehmen bislang in der Lage sind, ihre Konfliktkosten konkret zu benennen und zu berechnen.⁴

Dabei versteht die Konfliktkostenstudie unter dem Begriff „Konflikt“ jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen, vor allem der Arbeitszeit der Mitarbeiter. Auch das folgende Beispiel verdeutlicht, dass Arbeitszeit die entscheidende Messgröße für Konfliktkosten ist:

Welcher Arbeitgeber erlaubt seinen Arbeitnehmern am Arbeitsplatz während der Arbeitszeit zu schlafen? Und welcher Arbeitgeber zahlt in dieser Zeit gerne das Gehalt, d. h. die Personalkosten weiter? Die häufigste Antwort auf diese Frage ist: „Warum sollte ich als Unternehmer für schlafende Arbeitnehmer zahlen? Ich zahle für eine bestimmte Arbeitsleistung, nicht für private Erholung.“

Dagegen ließe sich nur einwenden, dass der Arbeitgeber für eine Erholung des Arbeitnehmers ggf. dann gerne zahlt, wenn er eine außerordentliche Leistung honorieren oder anschließend eine außerordentliche Leistung des Arbeitnehmers ermöglichen möchte.

» Konfliktkosten berechnen «

Was hat Schlaf nun mit Konfliktkosten zu tun? Schlaf ist quasi die mildeste Form eines Konflikts am Arbeitsplatz. Denn der Arbeitnehmer arbeitet in dieser Zeit nicht so, wie es der Arbeitgeber geplant hat. Andererseits schadet er auch dem Unternehmen nicht zusätzlich, weil die einzigen Konfliktkosten, die er produziert, die seiner entgangenen Arbeitszeit sind. Aus Konfliktkosten-Controllingperspektive zeigt der schlafende Arbeitnehmer damit zugleich die Messeinheit von Konfliktkosten an, auf die es ankommt: Entgangene Arbeitszeit, für die der Arbeitgeber bezahlt, d. h. vergeblich aufgewendete Personalkosten. Die Konfliktkostenhöhe hängt dann einerseits von der Höhe des Gehalts des Mitarbeiters und anderer-

¹ KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009).

² Vgl. vertiefend dazu Insam / Seidel (2010), S. 76 ff., und Insam / Racky (2010), S. 168 ff.

³ KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009).

⁴ Zusammenfassend zu dieser Studie vgl. auch Insam / Seidel (2010), S. 76 ff., und Insam / Racky (2010), S. 168 ff.

Etablierung eines mediationsbasierten Konfliktmanagementsystems in der SAP AG

Die Wirtschaftsmediation im Interview mit Christiane Kuntz-Mayr und Jürgen Briem

Seit 2006 ist die SAP AG dabei, ein weltweites internes Konfliktmanagementsystem aufzubauen. Dieses vernetzt alle schon länger existierenden Konfliktaustrittsstellen bei SAP miteinander und erweitert sie um neue Angebote wie die Mediation, um eine umfassende systematische Konfliktbearbeitung innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Geburtshelfer der Idee waren zum einen Christiane Kuntz-Mayr, stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrates und Mitglied im Aufsichtsrat bei SAP, und zum anderen Jürgen Briem, der heute als Koordinator des Konfliktmanagementsystems der SAP Ansprechpartner für Mitarbeiter weltweit ist. 2006 initiierten beide zusammen einen Mediatorenpool mit inzwischen ca. 30 Mediatorinnen und Mediatoren innerhalb der SAP, den Briem heute leitet. Im Interview mit *Die Wirtschaftsmediation* geben sie Einblicke in die Motive, Hintergründe, Probleme und Erfolge des Projektes.

Die Wirtschaftsmediation: Uns würde als Erstes interessieren, wie Sie auf die Idee gekommen sind, ein Konfliktmanagement bei SAP zu implementieren. Was waren Ihre Motive?

Christiane Kuntz-Mayr: Basierend auf meiner Arbeit als Arbeitnehmervertreterin im SAP-Aufsichtsrat war es mir wichtig, besser mit den immer häufigeren und auch immer massiveren Konflikten im Unternehmen umgehen zu können. In der Mitte des letzten Jahrzehntes hatten wir starke amerikanische Einflüsse, die zu zunehmend intensiveren Konflikten mit oft interkulturellen Hintergründen führten.

Trotz meiner Managerausbildung und mehrjährigen Tätigkeit als Managerin wurde mir bewusst, dass mein Wissen zum Thema Konflikte nicht ausreicht, um mit diesen Konflikten adäquat umzugehen. Ich habe überlegt was ich tun kann und bin so auf die Mediatorenausbildung gekommen. Bereits während der Ausbildung zur Mediatorin ist mir klar geworden, dass es nicht ausreicht, wenn ich selbst mediiere. Vielmehr ist mir klar geworden, dass es darum geht, die Mediation als solche in der SAP zu etablieren. Daher habe ich mich im Rahmen meiner Abschlussarbeit mit Frage beschäftigt, wie ein solcher Ansatz innerhalb der SAP integriert werden kann.

» *Die Einbettung der Mediation in das Gesamtsystem bei SAP ist ein Prozess, der bereits fünf Jahre läuft.* «

Es war dann etwas Glück im Spiel, dass Jürgen Briem und ich uns getroffen und gemeinsam diskutiert haben, wie eine Systematisierung erfolgen kann. Zum einen ging es uns darum, die Mediation

als Angebot im Unternehmen zu platzieren. Zum anderen galt es, die Mediation in das Gesamtsystem SAP einzubetten. Es ist ein Prozess, der bereits seit ca. fünf Jahren läuft. Wir sind noch nicht am Ende, aber auf einem guten Weg.



Bildquelle: © arahan / fotolia.com

Jürgen Briem: Mein Weg entstand aus einer anderen Perspektive heraus. Ich habe durch ein privates Erlebnis festgestellt, dass Konfliktlösungen auf eine andere Art und Weise erfolgen können als durch Delegieren an Dritte. Anfang 2003 habe ich mich auf die Suche nach alternativen Konfliktlösungen gemacht. So kam ich zur Mediation. Zuerst hatte ich den Gedanken, die Mediation für mich selbst zu nutzen. An SAP habe ich zu diesem Zeitpunkt noch nicht gedacht. Innerhalb der Ausbildung zum Mediator – ich habe den Masterstudiengang an der Fernuniversität Hagen belegt – wurde mir immer klarer, dass die Mediation ein Tool bzw. ein Werkzeug ist, mit dem ich hervorragend auch innerhalb der Firma etwas zur Verbesserung der Konfliktkultur beitragen kann. Zum anderen ist

Wirtschaftsmediation – Ein unentdecktes Instrument im Risikomanagement

Ein Anliegen dieses Beitrags ist es, Mediation als ein Instrument des Risikomanagements vorzustellen und für die vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten zu sensibilisieren. Angesprochen sind damit keineswegs nur Risikoexperten, sondern vielmehr allgemein Führungskräfte und Entscheidungsträger in Unternehmen. Letzteren obliegt regelmäßig die Verantwortung für ein funktionierendes Risikomanagement. Umgekehrt möchte der Beitrag auch Anbietern von Wirtschaftsmediation eine Argumentationshilfe bieten, etwa wenn es darum geht, sich mit Gesprächspartnern im Unternehmen zu den vielfältigen Optionen der Wirtschaftsmediation auszutauschen.

1. Eine neue Perspektive

Dieser Beitrag zur Wirtschaftsmediation und zum Risikomanagement nimmt zwei Themen in den Blick, die zunächst scheinbar wenig miteinander zu tun haben.¹ Einerseits geht es um ein zukunftsorientiertes Konfliktlösungsverfahren, das seit einigen Jahren auch im Unternehmensumfeld mehr und mehr Zuspruch findet², andererseits um einen etablierten Ansatz, der etwaigen unternehmerischen Unwägbarkeiten begegnen soll. Sie sind durchaus vielfältig und umfassen beispielsweise Risiken im Zusammenhang mit dem Ausbau von Geschäftsfeldern, dem Implementieren neuer Technologien oder der Umsetzung künftiger Geschäftsstrategien. Gibt es insofern Verbindendes zwischen beiden Arbeitsfeldern? Diese Frage ist soweit ersichtlich bislang kaum gestellt worden. Eigentlich überraschend, möchte man hinzufügen, denn gerade diese Verknüpfung ist aus Unternehmenssicht und dem Blickwinkel der Wirtschaftsmediation gleichermaßen vielversprechend.

» *Verbindung zwischen Wirtschaftsmediation & Risikomanagement – ein vielversprechender Ansatz?* «

Beinahe gebetsmühlenhaft wird oft angeführt, Mediation spare Zeit und Geld und schone die Nerven. Speziell im Unternehmensumfeld lässt sich dazu anmerken: Sie kann vor allem dazu beitragen, mit Risiken umzugehen.

Dem Thema selbst kann man sich auf unterschiedliche Weise nähern. Hier soll das von der Risikoseite geschehen. Im Mittelpunkt steht dabei zunächst die Frage: Was versteht man eigentlich unter einem Risiko und wie funktioniert ein Risikomanagementprozess? Eine Antwort darauf offenbart bereits erste interessante Übereinstimmungen.

¹ Die Ausführungen basieren auf einem Vortrag des Autors im Rahmen der „European Conference on Cross-Border Mediation“ 2011 in Florenz. Der aktuell im Erscheinen befindliche Tagungsband enthält auch eine englischsprachige Fassung, die zudem Aspekte der interkulturellen Mediation mit einbezieht. Einzelne Eckpunkte des Beitrags gehen auf ein vom Verfasser durchgeführtes Forschungsprojekt zum rechtlichen Risikomanagement zurück.

² Vgl. Niedostadek (2010), S. 35 ff.

2. „Risiko“ – ein vielfältiger Begriff

Zumeist wird der Begriff des Risikos eher in einem negativen Sinne verstanden. Eine typische Annahme ist etwa, dass sich unternehmerisches Handeln ungünstig entwickelt und dadurch zu einem Verlust führt oder ein Schaden eintritt. Geht man dem Begriff allerdings etwas genauer auf den Grund, dann zeigt sich interessanterweise, dass dieses Verständnis keineswegs abschließend ist. Der Begriff „Risiko“ selbst geht möglicherweise auf das italienische Wort *rischiare* zurück, was sich unter anderem damit übersetzen lässt, etwas zu „wagen“. Ein Risiko muss also keineswegs allein im Sinne eines unabänderlichen Schicksals verstanden werden. Ein Wagnis beinhaltet vielmehr auch Chancen. So verstanden zeigen sich beim Risiko letztlich zwei Seiten einer Medaille. Das ist für den Umgang mit Risiken entscheidend. Würde man sich nämlich allein auf etwaige Gefahren konzentrieren, läge es nahe, möglichst jegliches Risiko kategorisch zu vermeiden. Erst der Einbezug von Chancen eröffnet erweiterte Handlungsoptionen. Damit zeigt sich zugleich auch eine erste Parallele zwischen dem Risikomanagement und der Wirtschaftsmediation, denn beide Ansätze nehmen die Gestaltung der Zukunft in den Blick.

» *Ein Risiko, als Wagnis verstanden, eröffnet auch Chancen.* «



Bildquelle : © picsfive/fotolia.com

Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

Die Wirtschaftsmediation im Interview mit Christine Wolff

Christine Wolff hat als Führungskraft und Geschäftsführerin der URS Corporation nicht nur national, sondern auch international langjährige Erfahrungen mit der Lösung von Konfliktsituationen. Im Interview mit *Die Wirtschaftsmediation* geht sie nicht nur auf ihre eigene Rolle ein, sondern auch auf das Konfliktmanagement als Unternehmensaufgabe.

Die Wirtschaftsmediation: Frau Wolff, welche Beobachtungen haben Sie im Umgang mit Konflikten in Ihrem Berufsleben gemacht?

Christine Wolff: Ich war in meiner letzten Position für 2.000 Mitarbeiter in 15 Ländern zuständig. Da wir als international agierendes Ingenieurbüro ständig grenzüberschreitend tätig waren und Experten aus verschiedenen Ländern gemeinsam an einem Projekt arbeiteten, sind Konflikte gewissermaßen vorprogrammiert. Ziel der Projekte war es, optimale technische Lösungen zu finden, natürlich unabhängig von unterschiedlichen Sprachen, Arbeitskulturen und Kommunikationsstilen, welche aber im Wesentlichen die beherrschenden Themen in solchen Konflikten darstellen.

Die Beteiligung an zahlreichen Unternehmenskäufen und anschließenden Integrationen der neuen Mitarbeiter/innen in das Unternehmen hat mir aufgezeigt, dass auch hier Konflikte durch Fragen der Machtverteilung, unklare Zuständigkeiten und verschiedene Firmenkulturen entstehen. Der überwiegende Teil meiner Arbeit als Geschäftsführerin bestand darin, verschiedene Ausprägungen von Konflikten auf fast allen Ebenen zu lösen.

Konfliktlösungen innerhalb der Teams oder mit dem Kunden sind oft herausfordernder, als eine ingenieurtechnische Lösung zu finden. Konflikte entstehen oft aus Missverständnissen, unklaren Kompetenzen, unterschiedlichen kulturellen Werten und Zielvorgaben. Das kann ein Unternehmen viel Geld kosten.

Die Wirtschaftsmediation: Kann man Ihrer Meinung nach lernen, mit Konflikten umzugehen? Wie sieht der richtige Umgang mit Konflikten aus?

Christine Wolff: Ja, natürlich kann man lernen, mit Konflikten umzugehen. Man „wächst“ ja auch mit den Konflikten und man lernt bei jedem Mal dazu. Konflikte sind in der Regel mit Ärger verbunden, aber man sollte Konflikte positiv sehen, weil sie Interessensgegensätze deutlich machen und im Idealfall dazu führen, konstruktive Lösungen für alle Seiten zu finden.

Der richtige Umgang mit Konflikten beginnt mit der Vermeidung der Eskalation, indem man den Konflikt möglichst früh erkennt.

Man muss versuchen, den Grund für den Konflikt zu erkennen und sein Gegenüber zu verstehen, sonst kann man den Konflikt nicht lösen. Man sollte überlegen, wie man aus der Sicht des Gegenübers handeln würde. Respekt, Höflichkeit und Sachlichkeit sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Diskussion über Konflikte. Das Suchen nach Gemeinsamkeiten ist der erste Schritt zur Lösung. Dadurch gewinnt man gegenseitiges Vertrauen und baut die Hürden für die Konfliktlösung ab.

Wenn eine Situation zu verfahren ist, sollte man sich auch nicht scheuen, einen Kollegen, Vorgesetzten oder einen externen Berater (z. B. einen Moderator oder Mediator) einzusetzen.

Es gibt auch berufliche Konfliktsituationen, in denen es sinnvoll ist, eine professionelle Delegation des Konfliktes an einen Rechtsanwalt zu prüfen, um das Unternehmen von einer zeit- und kräfteraubenden Schlichtungsprozedur zu entlasten.

Als Führungskraft muss man immer im Einzelfall entscheiden, welches der effizienteste Weg zur Konfliktlösung ist.

Die Wirtschaftsmediation: Wie sieht Ihrer Meinung nach eine zufriedenstellende Konfliktlösung aus?

Christine Wolff: Zusammenarbeiten, um den Konflikt gemeinsam zu beseitigen, ist die beste Lösung, weil hier beide Konfliktparteien ihre Positionen voll einbringen und ein Ergebnis erarbeiten können. Eskalationen und Rechtsstreitigkeiten sollten vermieden werden, um Zeit und Kosten zu sparen.

Die Wirtschaftsmediation: In welchen Bereichen spielt das Konfliktmanagement aus Ihrer Erfahrung eine Rolle?

Christine Wolff: Konfliktmanagement berührt grundsätzlich sämtliche Ebenen eines Unternehmens. Zunächst einmal sollte von der Unternehmensführung ein proaktives Konfliktmanagement stattfinden. Dauerhafte interne Reibereien führen häufig zu mangelnder Motivation, Unproduktivität, im schlimmsten Fall „Burnout“ der Mitarbeiter und letztendlich schlägt sich das im finanziellen Ergebnis eines Unternehmens nieder. Es entstehen **vermeidbare** Kosten!

Die Wiederentdeckung der Gütestelle

Die historischen Wurzeln der Gütestelle reichen bis in die zwanziger Jahre des vorherigen Jahrhunderts – für Unternehmen ist sie nach wie vor attraktiv.

Denn das Gütestellenverfahren ist ein Weg, um Fristen kurzfristig, einfach und rechtssicher außergerichtlich zu hemmen und so mindestens sechs Monate Zeit zu gewinnen. Darüber hinaus sind vor der Gütestelle getroffene Vereinbarungen vollstreckbar. Das Verfahren ist strukturiert, folgt klaren Regeln. Es stellt damit einen Mittelweg im Kanon der außergerichtlichen Konfliktlösungen zwischen der meist informellen Mediation und dem sehr formellen Schiedsgerichtsverfahren dar. Auch in grenzüberschreitenden Konflikten ist die Gütestelle eine Alternative.

1. Die Gütestelle – das unbekannte Wesen

Die außergerichtliche Streitbeilegung beschränkt sich mitnichten auf die außergerichtliche Vergleichsverhandlung. Zwischenzeitlich stehen Unternehmen unterschiedlichste formelle, institutionalisierte oder informelle Möglichkeiten der außergerichtlichen Streitbeilegung zur Verfügung.

Ob Schiedsgericht, diverse Schlichtungsverfahren, Mediation oder eben die unterschiedlichen Formen des Gütestellenverfahrens – selbst Experten für außergerichtliche Konfliktlösungen können in der Angebotsvielfalt leicht den Überblick verlieren.

Angesichts der zunehmenden Internationalisierung sowie der Notwendigkeit, Konflikte zeitnah und interessengerecht zu lösen, steigt in den letzten Jahren die Bedeutung der außergerichtlichen Streitbeilegung. In vielen Verträgen finden sich entsprechende Klauseln.

» Rechtssicher Fristen hemmen. «

Ob und unter welchen Voraussetzungen außergerichtliche Vergleichsverhandlungen nach § 203 BGB eventuell Fristen hemmen, ist mit erheblicher Unsicherheit verbunden. Unklar ist meist, ob überhaupt Verhandlungen laufen, wann diese begonnen oder beendet wurden usw. In einigen Fällen ist eine Fristenhemmung überhaupt nicht möglich.

Deutlich anders und vor allem rechtssicher sieht dies bei der Anrufung einer Gütestelle aus. Nach § 204 Abs. 1 Nr. 4 BGB führt die Veranlassung der Bekanntgabe eines Güteantrags, der bei einer anerkannten Gütestelle eingereicht wurde, zur Hemmung der Verjährung. Mehr noch: Gemäß § 204 Abs. 2 BGB endet die Hemmung der Verjährung erst sechs Monate nach Beendigung des eingeleiteten Verfahrens (im Falle von Verhandlungen nach § 203 BGB sind es hingegen nur drei Monate). Das heißt, der Antragsteller hat selbst im schlechtesten Fall **mindestens sechs Monate zusätzliche Zeit gewonnen**. Denn die sechsmonatige Hemmung gilt selbst dann, wenn die andere Partei – der Antragsgegner – die Zustimmung zum

Güteverfahren verweigert. Damit kann ohne Mitwirkung oder Einverständnis des Gegners der Eintritt der Verjährung erheblich herangezögert werden.

Sinnvoll erscheint dieser Weg zum Beispiel, wenn ein Mahnverfahren ausgeschlossen ist, die Zeit für eine gründliche Vorbereitung des Prozesses nicht ausreicht, rechtliche Unsicherheiten bestehen oder ein Prozess die Liquidität belastet. Gleiches gilt natürlich, wenn eine außergerichtliche Einigung ohnehin in Erwägung gezogen wird oder zumindest eine Option ist, die Zeit für eine Einigung am Jahresende jedoch zu kurz ist und daher, um nicht in die Fristenfalle zu laufen, vorsorglich Klage erhoben wird. Warum nicht eine Gütestelle anrufen und so die aufwendige, ggf. unnötige, Vorbereitung des Prozesses mit all seinen Risiken vermeiden?

Das Verfahren und der Aufwand eines Gütestellenverfahrens sind vergleichsweise einfach bzw. gering. Zunächst jedoch werden kurz die unterschiedlichen Gütestellenverfahren skizziert – denn der Gesetzgeber war hier sehr kreativ und hat vielfältige, in den einzelnen Ländern zum Teil erheblich abweichende, Regelungen geschaffen.

2. Staatlich anerkannte Gütestellen im Rahmen des freiwilligen Güteverfahrens („freiwillige“ Gütestellen)

Zunächst gibt es so genannte „freiwillige“ Gütestellen. Der Name soll jedoch nicht täuschen, denn auch eine „freiwillige“ Gütestelle muss staatlich anerkannt sein. Regelungsgrundlage ist § 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO i.V.m. § 22 Ausführungsgesetz zum Gerichtsverfassungsgesetz (AGGVG). Meist gibt es noch spezielle landesgesetzliche Regelungen wie z. B. das Sächsische Schieds- und Gütestellengesetz. Ein Mediations-, Schlichtungs- oder Güteverfahren vor einer „freiwilligen“ Gütestelle ist in allen Fällen zulässig, in denen die Parteien nach dem Gesetz eine Streitigkeit selbst beilegen können – **und zwar unabhängig vom Streitwert**. Dies gilt für die meisten zivilrechtlichen Angelegenheiten, wie z. B. für Vertragsstreitigkeiten. Nicht zu verwechseln ist die „freiwillige“ Gütestelle daher mit der Gütestelle für obligatorische Streitschlichtung (siehe unten), die nur über einen eingeschränkten Tätigkeitsbereich verfügt.