

Die Wegbereiter

Der „Round Table Mediation und Konfliktmanagement“ der deutschen Wirtschaft


Von Dr. Jürgen Klowitz

Dieser Beitrag stellt den „Round Table Mediation und Konfliktmanagement“ der deutschen Wirtschaft (nachfolgend kurz „Round Table“ oder „RTMKM“ genannt) vor, gibt einen Einblick in seine Entstehungsgeschichte, seine Zielsetzung und sein Wirken und schließt mit einem allgemeinen Ausblick auf den Bedeutungswandel, den die Mediation und weitere Verfahren der Alternative Dispute Resolution (ADR) in der deutschen Wirtschaft erfahren haben.

Die „Stunde null“ des Round Table

Mitte 2007 fand zwischen E.ON und SAP ein erster, informeller Erfahrungsaustausch über den jeweiligen Stand der Bemühungen statt, Mediation als Instrument der konzerninternen Konfliktlösung zu verankern. In Fortsetzung dieser Gespräche entstand der Gedanke, weitere „ADR-geneigte“ Unternehmen anzusprechen und für einen Erfahrungsaustausch im größeren Kreis zu ge-

winnen. Besondere Bedeutung kommt hierbei einer im Herbst 2007 an der Bucerius Law School durchgeführten Tagung zu, in deren Rahmen die Ergebnisse der zweiten von der Europa-Universität Viadrina in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers durchgeführten Konfliktmanagementstudie vorgestellt wurden. Die positiven Reaktionen der angesprochenen Unternehmensvertreter führten dazu, dass die Planungen zur Gründung des Round Table sich Anfang 2008 verdichteten, gefolgt ▶



Das Bedürfnis eines unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustauschs war Auslöser für die Gründung des Round Table.

von den ersten beiden Auftaktveranstaltungen des RTMKM, die am 07.05.2008 in Walldorf bei SAP und am 14.07.2008 in Düsseldorf bei E.ON stattfanden. Neben E.ON und SAP als Initiatoren gehörten unter anderem die Deutsche Bahn, die Deutsche Telekom, Audi, Siemens und Bombardier Transportation dem Gründungskreis des Round Table an. Bis Dezember 2014 haben seitdem – bei stetig steigender Anzahl der aktiv mitwirkenden Unternehmen – 20 Vollversammlungen des RTMKM stattgefunden. Aus der Arbeit des RTMKM, dem national wie grenzüberschreitend hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, sind zahlreiche „Produkte“ hervorgegangen, die dem verfolgten Zweck der Förderung der Wirtschaftsmediation und anderer ADR-Verfahren dienen. Als allseitig gewinnbringend hat sich dabei – belegt unter anderem durch die enge Kooperation bei der Erstellung weiterer Konfliktmanagementstudien – die wissenschaftliche Begleitung des RTMKM durch das Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina erwiesen.

Die Bündelung der Nutzerperspektiven – Alleinstellungsmerkmal des RTMKM

Als Forum von Unternehmensrepräsentanten bündelt der Round Table die Perspektiven der Nutzer von Verfahren auf dem Gebiet der Wirtschaftsmediation und anderer Formen der alternativen Konfliktbearbeitung. Dies begründet sein Alleinstellungsmerkmal – und grenzt die Arbeit des RTMKM zugleich von den Mediationsverbänden ab, die sich grundsätzlich als Interessenvertreter der Anbieterseite von Mediationen definieren. Aus dieser Zielsetzung folgt zugleich, dass in erster Linie solche Un-

ternehmensrepräsentanten mitwirken, die sich intensiv mit Fragen des Konfliktmanagements und der Mediation in ihren Unternehmen befassen, etwa in der Rechts- oder der Personalabteilung. Willkommen sind dabei auch Vertreter von Unternehmen, deren ADR-bezogenes Konfliktmanagement sich noch in der Aufbau- oder Konzeptionsphase befindet. Ein bereits vorhandener „Mindeststandard“ in diesem Bereich – dessen Förderung der Round Table sich ja gerade zum Ziel gesetzt hat – wird nicht gefordert, wohl aber die Bereitschaft zur aktiven und nachhaltigen Mitwirkung.

Vision und Mission

Die Vision, die der Round Table zu erreichen anstrebt, ist wie folgt formuliert worden:

- In Unternehmen der deutschen Wirtschaft sind die Methoden, Instrumente und Akteure, die im Bereich Konfliktprävention und -lösung eingesetzt werden, effizient vernetzt. Das Thema Konfliktmanagement ist institutionell und organisatorisch in den Unternehmen fest verankert. Der Beitrag eines wirksamen Konfliktmanagements für den ideellen, strategischen und wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist allgemein anerkannt.
- Insbesondere Mediation ist bei deutschen Unternehmen als wichtiger Baustein eines modernen Konfliktmanagementsystems anerkannt und wird in geeigneten Streitfällen regelmäßig und erfolgreich zum Zwecke der nachhaltigen, interessengerechten Konfliktlösung eingesetzt.

- Der Round Table ist als das zentrale Forum im Bereich Mediation und Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft etabliert. Er kooperiert eng mit der Wissenschaft, um die Weiterentwicklung von Konfliktmanagement mit praxisrelevanten Impulsen zu fördern. Die Politik unterstützt er als kompetenter Ansprechpartner bei Fragen zum Thema Konfliktmanagement im Allgemeinen und Wirtschaftsmediation im Besonderen.

Abgeleitet daraus finden sich eine Reihe von konkreten Einzelschritten und Zielen in der formulierten Mission des RTMKM wieder (im Volltext abrufbar unter diesem [Link](#)). Hierzu zählen der offene und vertrauensvolle Austausch, die unternehmensübergreifende Unterstützung der beteiligten Akteure und die Sensibilisierung der Unternehmen für den wirtschaftlichen und sonstigen Nutzen eines optimierten Konfliktmanagements. Konflikte sollen auch als Chance zur Veränderung und Verbesserung verstanden werden, um damit die Entwicklung einer auf Transparenz und Wertschöpfung bedachten Konfliktkultur in deutschen Unternehmen zu unterstützen.

Organisation und Gremien des Round Table

In den jährlichen drei „Vollversammlungen“ des Round Table treffen sich alle Akteure zu einer ganztägigen Veranstaltung, die in einem rotierenden System am Sitz der einzelnen Mitgliedsunternehmen ausgerichtet wird. Neben der vertieften Beschäftigung mit einem Schwerpunktthema (etwa Aufbau eines Mediatorenpools, Konfliktmanagement im B2B-Bereich, Marketing und Qualitätssicherung von Mediation, Positionierung ▶

zu Gesetzgebungsvorhaben im Bereich der Mediation) wird regelmäßig über neue Entwicklungen, Tendenzen und Erfahrungen aus den jeweiligen Unternehmen berichtet. Ferner werden die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen vorgestellt, diskutiert und gegebenenfalls verabschiedet, abgerundet durch gelegentliche Gastauftritte externer Referenten oder Institutionen und oftmals einen kurzen interaktiven Schulungsteil zu einzelnen Aspekten des Konflikt- oder Verhandlungsmanagements.

„Als Forum von Unternehmensrepräsentanten bündelt der Round Table die Perspektiven der Nutzer von Verfahren auf dem Gebiet der Wirtschaftsmediation und anderer Formen der alternativen Konfliktbearbeitung.“

Neben dem Strategieteam, das Themen von übergeordneter und strategischer Bedeutung koordiniert und bearbeitet (wie etwa die Entwicklung der Vision und Mission des RTMKM), existieren eine Reihe von Arbeitsgruppen. Auf deren Tätigkeit ist ein Großteil der Produktivität des Round Table zurückzuführen. Die Arbeitsgruppen widmen sich unterjährig – also auch zwischen den Plenarsitzungen – besonders praxisrelevanten Themen. So beschäftigt sich etwa der Arbeitskreis „Etablierung von Mediation im Wirtschaftskontext/Mediationsgesetz“

mit aktuellen Fragen der Etablierung von Mediation in Deutschland, hauptsächlich mit gesetzgeberischen Maßnahmen zur Umsetzung der EU-Mediationsrichtlinie. In ihm wurden unter anderem das Positionspapier des Round Table zur Umsetzung der EU-Mediationsrichtlinie (neben anderen Dokumenten abrufbar auf der Homepage des Round Table unter diesem [Link](#)), die Stellungnahme zum Entwurf der Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren sowie weitere Stellungnahmen und Aufsätze zum Mediationsgesetz erarbeitet (so unter anderem „Das neue Mediationsgesetz aus Unternehmenssicht“ – Teil 1, SchiedsVZ 2012, S. 299 ff.; Teil 2, SchiedsVZ 2013, S. 41 ff., verfasst vom Autor dieses Beitrags gemeinsam mit Ulrich Hagel, Bombardier Transportation; Nils Goltermann, Deutsche Bahn und Dan-Alexander Levien, Audi). Im Mittelpunkt der Arbeitsgruppe „Fallsammlung“ steht die (anonymisierte) Erhebung von Falldaten über durchgeführte Mediationen und deren quantitative und qualitative Analyse auf Basis eines hierfür entwickelten Fragebogens. Weitere Arbeitskreise befassen oder befassten sich mit den Themen „Unternehmensinterne Vermarktung von Mediation“, „Etablierung von Konfliktmanagementsystemen“, „Qualitätssicherung“, „Externe Konflikte/B2B-Konfliktmanagement“, „Konfliktmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU)“ sowie mit der weiteren Professionalisierung der Arbeit des RTMKM. Auch die Ergebnisse und Empfehlungen dieser Arbeitskreise sind vielfach publiziert worden. Insoweit sei hier nur auf den in der SchiedsVZ 2012, S. 254 ff. erschienenen Aufsatz „Die Erwartungen der Unternehmen an ihre Berater bei der Konfliktbearbeitung und -beilegung“ verwiesen,

der von den Mitgliedern des Arbeitskreises „Externe Konflikte/B2B-Konfliktmanagement“ verfasst wurde. Auch darüber hinaus sind die Mitglieder des Round Table in verschiedenen Zusammenhängen publizierend tätig. So konnten etwa einige RTMKM-Mitglieder als Autoren des vom Verfasser dieses Beitrags mitherausgegebenen Kommentars zum MediationsG gewonnen werden (Klowait/Gläßer, Handkommentar zum MediationsG, Nomos-Verlag, 1. Auflage 2014).

Aus dem Round Table hervorgegangen ist schließlich der namensgleiche Förderverein des RTMKM mit dem Vorstand und der Mitgliederversammlung als seinen Hauptorganen.

Wissenschaftliche Begleitung

Die wissenschaftliche Begleitung des Round Table durch das Institut für Konfliktmanagement der Europa Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, stellt sicher, dass einerseits die Aktivitäten des Round Table eine qualifizierte wissenschaftliche Beratung und Begleitung erfahren und dass „die Wissenschaft“ andererseits durch die Kooperation mit mitwirkungsbereiten, ADR-geneigten Unternehmen eine praxis- und anwendungsorientierte Begleitforschung auf hohem Niveau betreiben kann. So sind eine Reihe von empirischen Studien, die vom Institut für Konfliktmanagement gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers durchgeführt worden sind, unter aktiver Mitwirkung der Round-Table-Unternehmen entstanden (die komplette Studienserie ist abrufbar auf der Homepage des Round Table unter diesem [Link](#)).

Resümee und Ausblick

Seit seiner Gründung im Jahre 2008 hat der Round Table beachtliche Impulse im Bereich der Wirtschaftsmediation und weiterer ADR-Verfahren gesetzt. Die Stimme der Nutzer findet Gehör – sei es im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren zur Mediation, durch die Publikation von Arbeitsergebnissen, den Input im Rahmen wissenschaftlicher Studien oder auf sonstige Weise. Wenngleich der RTMKM sich in einigen Bereichen damit seiner selbst formulierten Vision bereits angenähert hat – in Gänze verwirklicht ist sie noch nicht. Deutlich wird dies am Beispiel der B2B-Konflikte: Betrachtet man die deutsche Wirtschaft als Ganzes, so wird das zur Verfügung stehende Verfahrensspektrum an Konfliktlösungs-

„Mit nahezu 70 Unternehmen – neben DAX-Konzernen zunehmend auch KMUs – hat sich die Zahl der im RTMKM vertretenen Unternehmen seit seiner Gründung – mit weiter steigender Tendenz – vervielfacht.“

verfahren noch nicht vorbehaltlos genutzt. Anstatt die Frage zu stellen, welches Verfahren sich am besten zur Lösung des spezifischen vorliegenden Konfliktes eignet, wird allzu oft noch unreflektiert nach der tradierten Formel verfahren: Konflikt + gescheiterte Verhandlung = (Schiedsgerichts-)Klage. Richtig ist allerdings auch, dass

die Vorteile eines differenzierten Konfliktmanagements in der deutschen Wirtschaft zunehmend erkannt werden. Mit nahezu 70 Unternehmen – neben DAX-Konzernen zunehmend auch KMUs – hat sich die Zahl der im RTMKM vertretenen Unternehmen seit seiner Gründung – mit weiter steigender Tendenz – vervielfacht. Die Arbeit des Round Table genießt hohe Aufmerksamkeit und Anerkennung, sowohl in Deutschland als auch international. Selbst im Mutterland der neuzeitlichen Mediation, den USA, werden die Aktivitäten des RTMKM inzwischen zur Kenntnis genommen. Dass in einigen europäischen Nachbarstaaten überlegt wird, vergleichbare Initiativen der Wirtschaft ins Leben zu rufen, belegt den Vorbildcharakter, der der Arbeit des Round Table zugeschrieben wird. So mag es eines Tages vielleicht als das größte Verdienst des Round Table angesehen werden können, die Wirtschaftsmediation und andere ADR-Verfahren aus der Wahrnehmung als „exotisch“ herausgeführt und als das etabliert zu haben, was sie sind: wertvolle „Tools“ im Werkzeugkasten des unternehmerischen Konfliktmanagements, die in geeigneten Fällen dazu eingesetzt werden können, interne wie externe Konfliktkosten zu senken, Streitigkeiten schnell, interessengerecht und nachhaltig zu lösen und wesentliche Beiträge zur Gestaltung einer modernen, innovationsoffenen Unternehmens- und Konfliktkultur zu leisten. ◀



Dr. Jürgen Klowait,
Rechtsanwalt und Mediator,
Düsseldorf/Ratingen

j.klowait@hotmail.com
www.consultant-dr-klowait.com

Hinweis der Redaktion:

Der Verfasser ist – seinerzeit noch in der Rolle als Leiter Recht der E.ON Kernkraft GmbH – Initiator und Gründungsmitglied des Round Table. Neben seiner Anwalts- und Mediationspraxis ist er heute als Interimsmanager und Consultant tätig (www.consultant-dr-klowait.com). Zudem ist er als Fachbeirat diesem Online-Magazin verbunden. Der RTMKM selbst kooperiert ebenfalls mit der DisputeResolution. (tw)