

„Der Elefant im Kinosaal“

Bericht zum Plenum des 14. Konfliktmanagement-Kongresses

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 14. Konfliktmanagement-Kongresses wurden von *Peter Röthemeyer, stellvertretender Abteilungsleiter im Niedersächsischen Justizministerium* sowie Cheforganisator und kreativer Kopf der Veranstaltung, im großen Saal des Cinemaxx Kinos in Hannover begrüßt. „Wirtschaftsmediation ./ Mediationswirtschaft“ lautet das Motto des diesjährigen Kongresses. Dieses Wortspiel wurde bewusst gewählt. Seit 10 Jahren komme die Mediation mehr und mehr in der Wirtschaft an, vor fünf Jahren sei das Mediationsgesetz in Kraft getreten. Ein Blick auf die Wirtschaftsmediation als Zweig der Mediation lohne ebenso wie die Frage: Wie geht es eigentlich der Mediationswirtschaft? Dieses auch mit Blick auf die kürzlich in Kraft getretene Zertifizierungsverordnung für Mediatoren.

Die *Niedersächsische Justizministerin Antje Niewisch-Lennartz* bezog sich in ihrem Grußwort zunächst auf ein praktisches Beispiel. Die Unternehmen SAP AG und E.ON Kernkraft GmbH haben sich 2007 auf den Weg gemacht, um die Mediation in der Wirtschaft voranzubringen. Für ihren gemeinsam gegründeten „Round Table Mediation und Konfliktmanagement in der Deutschen Wirtschaft“ (RTMKM) gebe es viel zu tun. ADR¹ (Alternative Dispute Resolution) sei bei Konflikten zwischen Unternehmen durchaus verbreitet, inzwischen werde Mediation auch für innerbetriebliche, sprich für Konflikte am Arbeitsplatz, genutzt. Mediation stelle mithin auch ein Führungstool dar.

Die Evaluation des Mediationsgesetzes habe verschiedene „Knackpunkte“ zutage gefördert, stellte die Ministerin fest. Um nicht zu sagen: die Bilanz sei ernüchternd, und zwar hinsichtlich der Anzahl der Mediationen ebenso wie hinsichtlich der Frage, ob Mediation ein auskömmlicher Beruf darstelle. So gesehen, erlebe die Wirtschaft in der Mediation einen moderaten Aufschwung, von einer Mediationswirtschaft sei man aber noch meilenweit entfernt. Die Ministerin äußerte Hoffnung auf Besserung der Situation. Hier möge der Kongress einen Teil beitragen.

Das (nicht ganz) fiktive Szenario eines Absprachekartells ausländischer Autohersteller, das die Ministerin anschließend skizzierte, verdeutlicht das idealtypische Verhältnis von Staat und Wirtschaft. Der (Regulierungs-)Staat schafft den Rahmen für wirtschaftliches Handeln, innerhalb dessen Unternehmen relativ frei agieren. Er setzt aber auch die Grenzen wirtschaftlichen Handelns zum Schutze des Gemeinwohls. Die Ministerin verwies auf Art. 14 Abs. 2. GG, wonach Eigentum verpflichte. Dieses Gebot überwölbe den Freiraum und gebe die Richtung für das Handeln vor. Damit rücke der Staat allerdings zunehmend in die Rolle des „Reparaturbetriebs“. Die Ministerin warf anschließend die Frage der fehlenden Gemeinwohlorientierung in der Wirtschaft auf und fragte abschließend, ob das Bild des „ehrbaren Kaufmanns“ seine Gültigkeit eingebüßt habe.

Peter Röthemeyer stellte den Teilnehmenden anschließend *Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Konfliktmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (EUV)*, vor. Er ist in den Schwerpunkten Wirtschaftsmediation, ADR und Peace Mediation tätig und hat die Arbeit des hochrangig besetzten RTMKM evaluiert.

Lars Kirchhoff stützt seine Ausführungen auf eine empirische Basis, namentlich fünf quantitative und qualitative Studien von EUV und PricewaterhouseCoopers (PwC) aus den Jahren 2005 - 2016.

¹ Der Begriff der Alternative Dispute Resolution (ADR) hat sich in der Wirtschaft als Oberbegriff, der Mediation umfasst, durchgesetzt.

Sein zentrales Ergebnis ist ein Diskrepanzbefund beim „Tun und Wollen“. Kirchhoff formuliert es folgendermaßen: „Unternehmen tun nicht, was sie wollen und wollen nicht, was sie tun.“ Das heißt, im Ergebnis greifen Unternehmen auf die herkömmlichen Gerichtsverfahren und nicht auf alternative Streitbelegungsverfahren zurück. Dies trifft auf RTMKM-Unternehmen erfreulicherweise in geringerem Umfange zu. Diese nutzen außergerichtliche Verfahren intensiver und wenden hierbei die entsprechenden Vertragsklauseln, z. B. Schieds- oder Mediationsklauseln, an. Die Studienserie von PwC und EUV macht Mut für die Implementierung eines sog. Corporate Pledges (freiwillige Selbstverpflichtung), den eine Mehrheit der befragten Unternehmen für sinnvoll hält. Hierbei erklären die Unternehmen öffentlich, bei Streitigkeiten zu prüfen, welches das bestmögliche Verfahren zur Streitbeilegung ist. Eine entsprechende Initiative von 2015 soll helfen, möglichst viele Unternehmen dafür zu gewinnen, die Realisierung des Corporate Pledges voranzubringen.

Die Entwicklung einer alternativen Streitkultur stellt nicht nur Unternehmen vor neue Erwartungen und Herausforderungen. Prof. Kirchhoff führt hier die Global Pound Conference Series 2016-2017² an. Diese habe sich u. a. der Frage gewidmet, woher die Impulse für Streitverfahren kommen und dabei Anwaltskanzleien als zentrale unternehmensexterne Stakeholder identifiziert. Der Förderverein des RTMKM habe daher 2017 erstmals einen Award für „Exzellenz in Mediation und Konfliktmanagement“ unter Schirmherrschaft von Bundesjustizminister Heiko Maas ausgelobt.³ Die Auslobung richtet sich an Rechtsanwaltskanzleien, die sich im Bereich der alternativen Konfliktbearbeitung besonders positiv abheben. Neben der Anerkennung der geleisteten Arbeit soll sich der Preis auf die Anwaltschaft motivierend auswirken, ihr Dienstleistungsportfolio entsprechend zu ergänzen. Damit ist die Hoffnung verbunden, die alternative Streitbeilegung im Markt generell zu fördern.

Lars Kirchhoff zieht folgendes Fazit:

- Entscheidungsträger / Führungskräfte, die ADR verstanden haben, sehen überwiegend Vorteile für die Wertschöpfung. Dort, wo nach wie vor Skepsis herrscht, empfiehlt Kirchhoff das „Eisberg-Modell“ zu Kostenquellen von Konflikten.⁴
- Wandel findet statt. Es ist angemessen von Evolution (gut gesichert, qualitativ) anstatt von Revolution zu sprechen. Führungskräfte betrachten Mediation als genuinen Teil der Führungskultur und setzen Konfliktmanagement in Unternehmen ein. Insgesamt ist aber noch „Luft nach oben.“
- Bestimmte Kräfte wirken hemmend auf Mediation. Prof. Kirchhoff: „Da ist mindestens ein Elefant im Raum“. Unternehmen äußern auf der verbalen Ebene, dass sie den Ansatz des Corporate Pledge unterstützen, aber die Umsetzung verläuft schleppend.

Was sind die Hindernisse („Elefanten“), die Unternehmen von einer weitergehenden Anwendung außergerichtlicher Konfliktbelegungsverfahren abhalten?

Lars Kirchhoff führt hier zum einen das Lebensalter an. Das Festhalten am Gewohnten, die Abneigung gegenüber Neuerungen sowie die Tendenz zu konservativem Handeln sind Erscheinungsformen des höheren Lebensalters. Sie erschweren Änderungen in der Unternehmenskultur und damit die Einführung alternativer Konfliktbelegungsverfahren.

² Bei der Global Pound Conference handelt es sich um eine Konferenz-Serie, die von März 2016 bis Juli 2017 in ca. 40 Städten weltweit jeweils als Tagesveranstaltung durchgeführt wird. Ihr Ziel ist es, die Perspektiven der Nutzer, Anbieter und Berater sowie weiterer Stakeholder (Politik, Wissenschaft, Ausbilder etc.) im Bereich der Alternativen Streitbeilegung (ADR) zusammenzutragen, um auf dieser Basis Erkenntnisse über ADR-Nutzungsverhalten und -Nutzungshürden zu gewinnen.

³ Vgl. hierzu <http://www.rtmkm.de/>

⁴ Das Modell zeigt, dass die sichtbaren /wahrgenommenen Konfliktkosten nur einen kleinen Teil der tatsächlichen Kosten darstellen. Der zusätzliche größere Teil der Kosten und Folgekosten liegt unsichtbar / verdeckt unterhalb der „Wasseroberfläche“.

Einen weiteren Zusammenhang sieht Prof. Kirchhoff zwischen der Verschiebung der Wahrnehmung von Vätern hinsichtlich ihrer Erziehungsverantwortung und dem Erfolg von Mediationsverfahren. In einem tradierten Rollenverständnis sind männliche Führungskräfte durchgängig verfügbar, sie sollen durchsetzungsstark und gewinnorientiert sein. Gemeinwohl- und konsensorientierte Lösungen haben in der Welt des Managers keinen Platz. Mediation werde in vielen Unternehmen als „Wellnessthema“ betrachtet. Dies könnte sich künftig mit einem anderen Rollenverständnis ändern.

Der Hebel, so Kirchhoff, liege darin, den gesellschaftlichen Code zu überwinden bzw. zu erneuern.

Dazu 3 Ideen:

- Es braucht Zeit: üblicherweise eine Generation.
- Es braucht Narrative: Mediation muss anders „geframed“ werden. Beispiel: Der RTMKM lobt kein „Verdienstkreuz“, sondern einen „Award“ aus. Besonders effektiv ist es, wenn auch die „Harten Hunde“ im Unternehmen für ein Thema gewonnen werden können.
- Es braucht Mut: Mut, auf eine Idee zu setzen, bevor sie „reif“ ist. Der Samen ist gesät, nun muss die Saat aufgehen.

Das Stichwort der „Gemeinwohlorientierung“ greift *Christian Felber, freier Publizist aus Wien*, in seinem folgenden Vortrag auf und hebt das Thema Wirtschaftsmediation damit auf eine höhere Ebene: Es geht um die ethische Weiterentwicklung der Wirtschaft insgesamt. Felber beschreibt in seinem Vortrag ein alternatives Wirtschaftsmodell, in das die Mediation als Methode und Haltung einsickert. Der Wandel vollzieht sich weg von der Wettbewerbsorientierung („Durchsetzen und Gewinnen“) hin zur Gemeinwohlorientierung und gleicht dabei der Verwandlung „einer Raupe in den Schmetterling“.

Auch Felber greift auf empirische Daten zurück. Nach einer Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2010/2012⁵ wünschen sich 88 % der Deutschen und 90 % der Österreicher eine neue Wirtschaftsordnung. Es bestehe ein „Sinnhunger in einer Welt des Überflusses“ (Felber). Zahlreiche Krisen (Bankenkrise, Verteilungskrisen, Umweltkrisen etc.) färben die Wahrnehmung der Menschen negativ und schüren Politikverdrossenheit sowie Zweifel am Rechtsstaat.

Felber überschreibt seinen Ansatz mit „TAPAS statt TINAS“⁶. Es gebe gemeinwohlorientierte Alternativen zum bestehenden vermeintlich „alternativlosen“ Wirtschaftsmodell. Dies sei keine Utopie. Bereits heute lassen sich immer mehr Unternehmen, Kommunen und Bildungseinrichtungen gemeinwohlfertifizieren.

Was macht eine „Gemeinwohloökonomie“ aus? Zunächst einmal, dass Wirtschaft kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck sei. Die Wirtschaft stülpe der Gesellschaft jedoch aktuell ihre Regeln über, und zwar zulasten von Mensch und Umwelt. Der studierte Philologe Felber erläutert die aristotelische Sichtweise von Wirtschaft als „Oikonomia“ (Geld als Mittel), die der „natürlichen Sichtweise“ entspreche. Ihre Pervertierung oder widernatürliche Form sei die „Chrematistike“ (Geld als Zweck). Derzeit entwickle sich die Wirtschaft in Richtung

⁵ http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_36359_36360_2.pdf

⁶ TINA = Abk. für „There Is No Alternative“. Die Formel von der „Alternativlosigkeit“ wurde und wird von vielen Politikerinnen und Politikern benutzt. Sie geht vor allem auf die ehemalige britische Premierministerin Margaret Thatcher zurück. Diese begleitete ihre Politik der Marktliberalisierung und des Sozialabbaus mit der Parole „There is no alternative“, die als „TINA“ abgekürzt, Bekanntheit erlangte.

TAPA= Abk. für „There Are Plenty of Alternatives“ Diese Formel halten Kritiker den Vertreterinnen und Vertretern der Alternativlosigkeit entgegen.

Chrematistik - sie diene nicht dem Gemeinwohl, obwohl die Verfassungen vieler Länder etwas anderes vorgeben.

Felber schlägt vor, den wirtschaftlichen Erfolg neu zu vermessen. An die Stelle des Bruttoinlandsprodukts (Makroebene) tritt im Alternativmodell das Gemeinwohlprodukt. Die Finanzbilanz (Mesoebene) wird durch die Gemeinwohl-Bilanz ersetzt. Anstatt des Returns on Investment (Mikroebene) wird künftig auf die Gemeinwohl-Prüfung gesetzt. Nicht das Wirtschaftswachstum, sondern die Lebenszufriedenheit der Menschen werde dann zum höchsten Ziel von Wirtschafts- und Sozialpolitik. Anhand einer „Gemeinwohlmatrix“, die Kriterien zur Zertifizierung von Organisationen enthält (z. B. Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung), können Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Verwaltungen sich bereits heute bewerten lassen. In einem klaren „Ampelsystem“ ist für jedermann leicht erkennbar, wie gut die Organisation unter Gemeinwohlgesichtspunkten geranked ist.

Ein großes praktisches Problem ist nach wie vor das Preisverhältnis zwischen ethischen und nichtethischen Produkten. Es wäre sinnvoll, ethische Produkte günstiger zu gestalten, z. B. durch Steuervorteile, niedrigere Zölle, günstige Kredite, Vorrang beim öffentlichen Einkauf oder Vorrang bei der Forschungskooperation. Die Gemeinwohlprüfung könnte bei der Kreditprüfung eine Vorrangschaltung genießen – ganz im Sinne einer ethischen Kreditprüfung. Dieses entspricht dem Ansatz der „Bank für Gemeinwohl“.⁷

Bei der von Christian Felber geforderten Umstellung der Systemweichen von der „Kontrakurrenz zur Kooperation“ sowie der Entwicklung hin zu einer anderen Wirtschaftsordnung in Gemeinden, Unternehmen, Bildungseinrichtungen usw. spielen demokratische Prozesse eine wichtige Rolle. Die Funktion des demokratischen Prozesses macht Felber für die Kongress-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer in einem kurzen „Spiel“ nachvollziehbar und erfahrbar. Da in der Demokratie die Macht vom „Souverän“ ausgeht, muss zunächst ein „Volk“ nachgebildet werden. Felber bittet hierfür 10 Freiwillige nach vorne und stellt ihnen die Frage nach einem akzeptablen Höchstlohn bei einem gegebenen Mindestlohn von 1.500 Euro. Das „Volk“ darf verschiedene Alternativen vorschlagen. In einer Abstimmung wird der Widerstand („Schmerz“) gegen die einzelnen Vorschläge gemessen. Es gewinnt der Vorschlag mit dem geringsten Widerstand. Interessanterweise zeigt sich, dass die Mehrheit einen Faktor 10 des Mindestlohns als Höchstlohn favorisiert. Damit ist das Votum der Gruppe durchaus repräsentativ, und zwar nicht nur für Deutschland, sondern weltweit. Gleicht man es allerdings mit der Realität ab, erkennt man, dass Manager - je nach Staat - mehr als das 1.000 - 360.000fache des vom „Volk“ zugebilligten Höchstlohns erhalten.

Das Experiment hat gezeigt: Geldrelevante Entscheidungen mit Auswirkungen auf das Gemeinwohl müssten – wie alle politischen Entscheidungen – wesentlich demokratischer und transparenter getroffen werden. Verfahren direkter Demokratie gewinnen dabei an Bedeutung.

Ein kleines Fazit der Autorin:

Um Mediationsverfahren als wertschöpfende Verfahren in der Wirtschaft zu implementieren, bedarf es noch einiger „Elefantenschieberei“. Das Konzept der „Gemeinwohl-Ökonomie“ als alternatives Wirtschaftsmodell, das eine Orientierung der Unternehmen an Gemeinwohl,

⁷ Die Genossenschaft für Gemeinwohl entsteht derzeit als ethische Alternative für Finanzdienstleistungen aus. Dabei stellen die Gründer Werte wie Transparenz, Mitbestimmung und Verantwortung in den Mittelpunkt ihres Handelns: Das Gemeinwohl steht im Fokus, nicht der Gewinn. Die Genossenschaft ist als unabhängige Genossenschaft organisiert und ermöglicht so eine Beteiligung aller Bürgerinnen und Bürger. Das Projekt strebt den Status einer Vollbank an (www.mitgruenden.at).

Kooperation und Gemeinwesen in den Mittelpunkt ihres Handelns stellt, scheint gar eine ganze „Elefantenherde“ zu sein.

Lars Kirchhoffs Bild des neuen (männlichen) Managers, der gemeinwohl- und konsensorientiert denkt und handelt, hat viel Kraft und macht Mut für die Zukunft: Wer sich selbst an der Kindererziehung beteiligt, könnte einen anderen Blick auf Fragen von Nachhaltigkeit und Gemeinwohl entwickeln. Ein zusätzlicher Gedankensplitter: Mehr Frauen in Führungspositionen würden diese Wirkung noch verstärken.

Neben einer gemeinwohlorientierten Ökonomie – dieses ist ein interessantes Argument von Christian Felber – wäre auch eine *Lehre* der Ökonomie sinnvoll, die sich nicht von anderen Wissenschaften abtrennt, sondern gemeinsam mit diesen vermittelt wird. Wer seinen Blick nicht weitet, kann die großen Zusammenhänge nicht erkennen und verändern. Er zieht den Elefanten am Rüssel oder zupft ihn am Ohr – aber der Elefant wird sich nicht bewegen.

In diesem Sinne: Studieren wir doch den ganzen Elefanten und werden zu Elefantenverstehern und -bewegern!

Susanne Wolter, stellvertretende Geschäftsführerin im Landespräventionsrat Niedersachsen