

Round Table Mediation und Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft - Dr. Ulrich Hagel im Gespräch

Wellmann: Herr Dr. Hagel, Sie nehmen als Vertreter von Bombadier gemeinsam mit vielen anderen Vertretern namhafter deutscher Wirtschaftsunternehmen am sogenannten „Round Table zu den Themen Konfliktmanagement und Mediation“ teil. Welche Interessen werden hierbei von Ihnen und den anderen Beteiligten verfolgt?

Dr. Hagel: Zwei wesentliche Interessen werden verfolgt: Auf der einen Seite möchten wir mit anderen Experten einen regen Erfahrungsaustausch betreiben. Auf der anderen Seite haben wir das gemeinsame Interesse, alternative Streitbelegungsverfahren zu bewerben und dafür Lobby-Arbeit zu betreiben.

Wellmann: Sehen Sie denn einen Wandel in deutschen Unternehmen bezüglich der Bearbeitung von Konflikten?

Dr. Hagel: Ich denke ja. Zunächst kann ich für unser eigenes Unternehmen sprechen. Dort hat sich ein deutlicher Wandel vollzogen und zwar dahingehend, dass wir erstens verstärkt präventive Maßnahmen und zweitens dann auch viel öfter alternative Streitbelegungsformen einsetzen. Dieser Trend - das zeigt der Round Table und der deutliche Zulauf, den wir im Round Table haben -, scheint sich in ähnlicher Form auch in anderen Unternehmen zu entwickeln. Ich sehe deutliche Signale, dass sich hier in der deutschen Wirtschaft etwas verändert.

Wellmann: Welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang das Mediationsverfahren - speziell für das Projektgeschäft?

Dr. Hagel: In unserem Unternehmen hat das Mediationsverfahren eine herausragende Bedeutung unter den alternativen Streitbelegungsformen und gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Wellmann: Wann setzen Sie Mediation in Ihrem Unternehmen ein und wer initiiert in diesen Fällen das Verfahren?

Dr. Hagel: Wir setzen Mediation schon seit mehreren Jahren bei uns im Unternehmen ein - mit zunehmender Tendenz. Gerade vor kurzem haben wir eine Analyse gemacht und dabei festgestellt, dass wir bereits 40 Mediationen bei uns durchgeführt haben. Also ich würde sagen, wir haben eine gewisse Mediationserfahrung.

Die Verfahren werden zum überwiegenden Teil von unserem Unternehmen als Konfliktpartei initiiert. In einigen Fällen wurden sie von der Gegenseite vorgeschlagen. In den meisten Fällen werden sie also von den Parteien selbst initiiert. Daneben wurde das Mediationsverfahren auch durch Gerichte empfohlen, entweder in einem laufenden Gerichtsprozess oder - zum Beispiel in den USA oder in England - noch vor dem eigentlichen Prozess. Teilweise ist es in diesen Ländern sogar gesetzlich angeordnet oder vorteilhaft, ein Mediationsverfahren vor einem Gerichtsverfahren zu durchlaufen. Bemerkenswert ist, dass wir keine einziges Mediationsverfahren erlebt haben, bei dem die Initiative von externen Anwälten ausging.

Wellmann: Wenn das Verfahren in keinem der Fälle von Anwälten initiiert worden ist, wie ist dann insgesamt die Reaktion Ihrer beratenden Anwälte auf das Mediationsverfahren?

Dr. Hagel: Wir nutzen in aller Regel Experten im Bereich der außergerichtlichen Streitbelegung. Insofern sind unsere beratenden Anwälte alle mit dem Mediationsverfahren vertraut und unterstützen uns auch während des Verfahrens. Es gibt also keine ablehnende Reaktion und auch nicht den Versuch, uns davon irgendwie beratend abzubringen.

Wellmann: Wie beurteilen Sie - nach Ihren Erfahrungen - das Mediationsverfahren hinsichtlich der Kosten, hinsichtlich der Vor- und Nachteile sowie hinsichtlich der langfristigen Auswirkungen?

Dr. Hagel: Wie ich bereits erwähnte, haben wir bereits 40 Mediationen bei uns durchgeführt. Die abgeschlossenen Verfahren haben wir analysiert. Diese Analyse zeigt, dass wir in ungefähr 50% der Fälle den Konflikt in der Mediation beilegen konnten. Weitere 20% der Fälle haben wir im direkten Nachgang zur Mediation beigelegt. Ich würde mal sagen, innerhalb eines Zeitraums von drei Monaten nach der zunächst gescheiterten Mediation. D.h. wir haben insgesamt, eine Erfolgsquote von ungefähr 70%, und das würde ich als ausgesprochen gut bezeichnen.

Die Verfahren dauern im Vergleich zu anderen Streitbeilegungsverfahren sehr kurz. In aller Regel handelt es sich um komplexe Projektfragen, für die wir eine Vorbereitungszeit von ungefähr 3 Monaten benötigen. Die eigentliche Mediation läuft meistens in zwei Tagen bzw. Sitzungen ab. Der Zeitaufwand hält sich also in Grenzen. Wichtig ist aber auch die Tatsache, dass wir selbst bei einer gescheiterten Mediation die Zeit der Vorbereitung nicht verloren haben. Wir haben uns im Zuge der Vorbereitung bestens in den Fall eingearbeitet und können genau diese Vorbereitungen dann nutzen, um später entweder im Schiedsverfahren oder im gerichtlichen Verfahren weiter zu agieren. Insofern ist das Mediationsverfahren in jedem Fall praktisch keine vertane Zeit.

Die Kosten für die Durchführung der Mediation sind wegen der überschaubaren Verfahrensdauer sehr gering. Die externe Unterstützung ist natürlich zeitlich ebenfalls sehr beschränkt, sodass hierfür auch nur relativ geringe Kosten entstehen. Verglichen mit Schiedsverfahren und dergleichen ist das Mediationsverfahren extrem günstig.

Wellmann: Noch einmal zum Stichwort „Nachhaltigkeit“. Halten sich nach Ihrer Erfahrung die Parteien an das Ergebnis, das am Ende der Mediation erzielt wurde oder gibt es Fälle, in denen es im Nachhinein dann doch noch zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung kommt?

Dr. Hagel: Nein, wenn wir ein Ergebnis haben, d.h. wenn wir in der Mediation zu einer Einigung gekommen sind, dann halten sich die Parteien auch daran. Wir mussten noch nie eine Einigung vollstrecken. Wir sind auch danach noch nie in ein weiteres Verfahren gegangen. Die Folgeverfahren treten nur dann auf, wenn wir uns eben nicht einigen konnten.

Wellmann: Gibt es denn auch Vorbehalte hinsichtlich des Verfahrens intern bei Bombadier oder extern bei den anderen Streitparteien?

Dr. Hagel: Natürlich gibt es diese Vorbehalte. Interessanter Weise sind diese Vorbehalte häufig in den Rechtsabteilungen zu finden. Ich vermute, das liegt daran, dass viele der Kollegen dort die Verfahren einfach nicht gut genug kennen und daher eine gewisse Angst haben, in solche Verfahren einzutreten. Das Management hingegen nimmt ganz häufig das Wort Mediation in den Mund und ermutigt dazu, eine Mediation durchzuführen. Das Management hat offensichtlich ein ganz anderes Verständnis für das Thema. In diesem Sinn versuchen wir also die Vorbehalte der Rechtsabteilung zu überwinden, um immer öfter Mediationen machen zu können.

Hierbei bleibt natürlich weiterhin ein ganz zentraler Punkt, innerhalb der Rechtsabteilungen Aufklärung zu schaffen. Dewegen haben wir im Unternehmen viel Informationsmaterial zu alternativer Streitbeilegung zusammengestellt. Wir haben außerdem Auswahlwerkzeuge geschaffen, die es den Mitarbeitern leicht machen, sich im Einzelfall über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Streitbeilegungsverfahren zu informieren. Schließlich führen wir regelmäßig Schulungen durch, sodass wir insgesamt schon ein viel besseres Verständnis für die außergerichtlichen Verfahren entwickelt haben. Dadurch hat sich natürlich auch die Anzahl der alternativen Beilegungsformen deutlich erhöht.

Wellmann: Soweit mir bekannt ist, haben Sie bei Bombadier ein spezielles Auswahltool entwickelt. Dieses ermöglicht eine individuelle Analyse, welches Verfahren das Geeigneteste ist, um den konkreten Konflikt beizulegen. Können Sie mir hierzu was sagen?

Dr. Hagel: Sehr gerne. Natürlich haben auch wir – wie viele andere auch – feststellen müssen, dass die Mediation kein Allheilmittel ist. Jeder Fall hat seine Spezifika und darauf muss man auch bei der Auswahl des richtigen Streitbeilegungsverfahrens Rücksicht nehmen. Vor diesem Hintergrund haben wir einen Fragenkatalog entwickelt, den man im konkreten Konfliktfall durchläuft und der verschiedene Streitbeilegungsverfahren hinsichtlich ihrer Tauglichkeit für den konkreten Fall miteinander vergleicht.

In dem Fragenkatalog befindet sich beispielsweise die Frage nach der Vertraulichkeit, - ob eine vertrauliche Behandlung des Konfliktfalls wichtig ist oder ob man daran interessiert ist, die Öffentlichkeit einzubeziehen. Anhand dieses Kriteriums werden dann die verschiedenen Streitbeilegungsverfahren bewertet. Am Ende, wenn der Nutzer des Tools alle Fragen durchlaufen hat, bekommt er eine Empfehlung ausgesprochen, welches Verfahren gewählt werden sollte. Diese Empfehlung ist natürlich nicht zwingend, aber es gibt dem Nutzer das gute Gefühl, am Ende anhand objektiver Kriterien, sozusagen maßgeschneidert, ein geeignetes Verfahren ausgewählt zu haben.

Wellmann: Und dann gibt es in Ihrem Unternehmen noch so etwas wie ein „Claim Review Board“, können Sie mir hierzu auch noch kurz etwas sagen?

Dr. Hagel: Das Claim Review Board ist eine interdisziplinär besetzte Kommission, die die Einleitung eines Verfahrens noch einmal hinsichtlich ganz grundsätzlicher Fragen überprüft. Zunächst geht es dabei um die Frage, ob überhaupt ein Fall vorliegt, der gerichtlich oder außergerichtlich verfolgt werden soll. Sollte dies bejaht werden, überprüft man, ob der gewählte Zeitpunkt für die Geltendmachung geeignet ist. Schließlich wird auch noch einmal das gewählte Verfahren beurteilt. Alle Schritte werden kritisch hinterfragt und erst wenn die Kommission grünes Licht gibt, werden wir aktiv.

Wellmann: Hat aus Ihrer Sicht die weltweite Wirtschaftskrise einen Einfluss auf den Umgang mit alternativer Konfliktbearbeitung?

Dr. Hagel: Ich denke, ja. Die allgemeine Wirtschaftskrise hat auf der einen Seite zur Folge, dass es mehr Konflikte gibt. Jeder dreht den Euro zweimal um, macht Ansprüche doch eher geltend, als auf sie zu verzichten. Insofern nehme ich mal an, dass das Konfliktpotential sogar noch größer werden wird. Auf der anderen Seite sind alternative Verfahren kostengünstig und schnell. Ich bin fest davon überzeugt, dass diese Form der Streitbeilegung deutlich zunehmen wird.

Wellmann: Herr Dr. Hagel, Sie sind Jurist, Mediator und Wirtschaftswissenschaftler, welcher Teil von Ihnen ist bei der täglichen Konfliktbearbeitungspraxis am aktivsten?

Dr. Hagel: Ich denke, das kann man so gar nicht trennen. Wenn ich nur mal meine Mediatorentätigkeit mit der Juristentätigkeit vergleiche, dann sind beide Tätigkeitsfelder durch ein strukturiertes Vorgehen geprägt. Insofern überschneidet sich das schon sehr stark und ich kann natürlich auch nicht verleugnen, dass der wirtschaftswissenschaftliche Hintergrund, die kaufmännische Tätigkeit, immer auch eine ganz große Rolle spielt. Das gilt nicht nur für mich, das gilt für uns als Unternehmen eigentlich ganz allgemein und auch für alle Mitarbeiter der Rechtsabteilung.

Wellmann: Haben Sie noch einen Wunsch, der sich hinsichtlich Ihrer Konfliktbearbeitungspraxis erfüllen soll?

Dr. Hagel: In der momentanen Situation habe ich einen ganz bestimmten Wunsch. Wir befinden uns in Deutschland gerade dabei, die EU-Richtlinie zur Mediation umzusetzen und ein Mediationsgesetz zu entwickeln. Ich wünsche mir, dass das Gesetz sehr nutzerorientiert

ausgestaltet wird. Hierzu haben wir als Round Table ein Positionspapier erstellt. Es wäre schön, wenn möglichst viele Punkte daraus umgesetzt würden.

Wellmann: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Dr. Hagel.