

# Mediation als Angebot zur betriebsinternen Kundenorientierung

## Interview mit Dr. Jürgen Kloweit

**C**hristian Bähler und Elke Schwertfeger von Zeitschrift im Gespräch mit Dr. Jürgen Kloweit, Rechtsanwalt, Mediator, Coach, Leiter des Gelsenkirchener Rechtsbereichs der E.ON Kernkraft GmbH über Aufbau und Nutzen eines internen MediatorInnenpools. Dr. Jürgen Kloweit hat seit 2006 im E.ON-Konzern das Instrument der Mediation im Konzern bekannt gemacht, dafür geworben und einen internen MediatorInnenpool implementiert. Mediation wird bei Konflikten zwischen E.ON Gesellschaften und bei Konflikten innerhalb von Gesellschaften eingesetzt. Seit 2007 werden konzernintern Mediatoren ausgebildet. Anfragen nach Mediation werden vom internen Mediatorenpool bedient. 2006 wurde das Konzept anlässlich des OneE.ON Days ausgezeichnet, 2008 wurde es mit dem CEDR Award for Excellence in ADR auch international in der Kategorie Business ausgezeichnet. Das britische Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR) ist eine der bedeutendsten Vereinigungen für »Alternative Dispute Resolutions« (ADR) in Europa.

**Bähler:** Wie war die Reaktion bei Ihnen im Hause, als Sie zum ersten Mal kamen und gesagt haben: »Wir brauchen Mediation?«

**Klowait:** Unglaublich offen und konstruktiv. Wirklich. Es wundert mich heute fast noch ein wenig. Ich habe damals schon gesagt, eigentlich kann sich bei den Vorzügen der Mediation, die unbestreitbar sind, und der Passung zu den Werten unserer Unternehmenskultur kaum jemand leisten,



den Nutzen der Mediation in Abrede zu stellen. Das passte und passt immer noch hervorragend. Unsere Unternehmenskultur findet erst einmal jeder gut, weil ihre Werte auf große Zustimmung stoßen. Das gilt jedenfalls so lange »die Sonne scheint«. Spannend wird es aber bei Konflikten: Was ist dann mit den Werten, die man gerade noch so hoch gelobt hat? Ich finde, dass es kaum Instrumente gibt, die besser geeignet sind als Mediation, einen konstruktiven Umgang, entsprechend unserer Werte, auch dann sicherzustellen. Und für meine Begriffe haben wir erst dann, wenn auch hier diese Werte noch gelten, eine gelebte Unternehmenskultur.

Einen Anknüpfungspunkt braucht man natürlich und das war bei uns – neben dem engen Bezug zu unserer Unternehmenskultur – vor allem auch die immer wieder erlebte Nachfrage nach Vermittlung durch konzerninterne, aber dennoch »neutrale Dritte«. Schließlich haben wir uns auch deshalb für den OneE.ON Innovationspreis für KundInnenorientierung bewor-

ben, weil wir auch ein neues Angebot für unsere internen KundInnen schaffen wollten. Im Wesentlichen habe ich hierzu einfach die Freiräume genutzt, die man mir gelassen hat. Daraus ist über die Jahre eine ganz breit aufgestellte Initiative entstanden. Das war also kein klassischer Top-down-Ansatz. Mir hat nie jemand gesagt: »Mach mal«, sondern wir haben einfach eine Idee umgesetzt und waren und sind sehr konsequent dabei. Natürlich gibt es auch bei uns KollegInnen, die Vorbehalte haben, aber die Unterstützung in der Summe ist einfach toll.

**Bähler:** Es ist ja vermutlich nicht nur Ihre persönliche Leidenschaft, sondern es braucht auch weitere Leute im Unternehmen, die sagen: »O. K., ich halte Dir den Rücken frei und wir fangen den Rest auf.«

**Klowait:** Sicher, dazu gehört in erster Linie natürlich auch mein direkter Vorgesetzter. Wenn er ein Störgefühl gehabt oder mich nur halbherzig unterstützt hätte, dann wäre es deutlich schwieriger geworden.

**Schwertfeger:** Sie sprechen häufig von »Wir«. Wie viele waren Sie von Anfang an?

**Klowait:** Keine Sorge, ich bin noch nicht so weit, dass ich von mir in der dritten Person spreche, »Wir« meint im Wesentlichen die KollegInnen des von mir geleiteten Rechtsbereichs. Da entstand die Idee und wir haben unser Konzept damals auch als Team bei unserem konzerninternen OneE.ON-Wettbewerb eingereicht. Bei dieser konzernweiten Ausschreibung ging es darum, Projekte und Ideen einzureichen, die den Konzern im Sinne unserer »OneE.ON-Unternehmenskultur« voranbringen können. Der Rechtsbereich ist sozusagen die Kerntruppe. Dementsprechend haben wir uns bei unserer anschließenden »road show« im nächsten Schritt auch erst einmal auf die juristischen KollegInnen aus anderen Rechtsbereichen konzentriert. Da haben wir unsere Idee vorgestellt und natürlich bei jeder Präsentation einen kleinen Testfall erlebt. Viele KollegInnen haben nicht nur gesagt, »die Idee ist klasse«, sondern wollten sich baldmöglichst selbst zu MediatorInnen ausbilden lassen. Und wenn darunter auch »hochrangige« KollegInnen sind, ist das natürlich doppelt schön. Zum einen wegen des Ausmaßes der Unterstützung selbst, aber auch wegen der Signalwirkung, die davon ausgeht. In der zweiten und auch in der dritten Ausbildungsrunde waren allerdings weniger juristische KollegInnen dabei, weil wir bewusst eine gute Mischung angestrebt haben. Damit haben wir auch die nötige »Spielmasse«, um aus dem Kreis der MediatorInnen, die wir haben, die für den jeweiligen Konflikt bestgeeigneten KollegInnen vorschlagen zu können.

**Schwertfeger:** Da können Sie abteilungsübergreifend und möglichst weit weg von den Inhalten MediatorInnen einsetzen, die allparteilich und neutral sein können.

**Klowait:** Ja, wegen der notwendigen Allparteilichkeit möglichst weit weg

von den Inhalten, aber wir berücksichtigen auch geographische Aspekte. Wichtig ist auch die Verfügbarkeit. Nicht jeder ist immer zeitlich verfügbar, weil wir alle unsere MediatorInnen-tätigkeit »on the job« ausüben.



**Bähner:** Sie machen das »nebenbei«, wie funktioniert das konkret? Ist das ein Ehrenamt?

**Klowait:** Ja, niemand von unseren MediatorInnen ist für diese Tätigkeit von den sonstigen Aufgaben freigestellt und wir alle arbeiten komplett ehrenamtlich. Bei mir selbst nimmt das phasenweise schon recht viel Zeit in Anspruch, zumal die in unserem Rechtsbereich angesiedelte »Zentrale Mediationsstelle« auch viele administrative Aufgaben wahrnimmt. Dazu gehört – neben der »Vermittlung« von E.ON-MediatorInnen in angefragten Mediationen – zum Beispiel die Pflege unserer Homepage und unseres MediatorInnenforums, aber auch das Verfassen und Editieren des »newsletters Mediation«. Da in der Stellenbeschreibung unseres Rechtsbereichs andererseits schon seit langem auch die

Aufgabe des »Ausgleichs bei widerstrebenden Interessen zwischen Konzerngesellschaften« verankert ist, ist das, was wir tun, alles andere als fachfremd. Zu vermitteln gehörte immer schon zu unseren Aufgaben. Mit der Mediation haben wir diesen Vorgang aber noch einmal deutlich professionalisiert

**Schwertfeger:** Wie läuft die interne MediatorInnenausbildung?

**Klowait:** Die interne Schulung zu MediatorInnen kann genau so gebucht werden wie andere E.ON-interne Fortbildungen auch. Die Inhouse-Ausbildung läuft in Trägerschaft des Aus- und Fortbildungszentrums einer anderen Konzerngesellschaft, der E.ON-Kraftwerke. Da die die Kostenstellen derjenigen Unternehmen belastet werden, aus welchen die Teilnehmenden stammen, verteilen sich die Gesamtkosten der Ausbildung entsprechend. Natürlich setzt die Teilnahme die Zustimmung des Vorgesetzten voraus. Dass diese – bei einer immerhin 13-tägigen Ausbildungsdauer – sagen: »Nicht nur die Zeit, sondern auch die Kosten sind mir das wert«, zeigt ebenso wie die große Nachfrage nach dieser Ausbildung, auf welche hohe Akzeptanz das Thema Mediation stößt. 2007 haben wir begonnen, mit der ersten, auf jeweils 24 Teilnehmende begrenzten Ausbildungsrunde unseren MediatorInnenpool aufzubauen, der inzwischen 74 KollegInnen aus 18 verschiedenen E.ON-Gesellschaften umfasst. Basis unserer Inhouse-Schulung ist die externe, 90-stündige DAA-Ausbildung (DeutscheAnwaltAkademie), der wir konzeptionell allerdings einen stärkeren Zuschnitt auf die Wirtschaftsmediation und einige Konzern-Spezifika gegeben haben. Die Ausbildung, die von der DAA zertifiziert wird, ist stark praxisbezogen und gewährleistet eine qualitativ hochwertige Vorbereitung auf die spätere Tätigkeit als MediatorIn. Das zeigen die Rückmeldungen unserer MediatorInnen, vor allem aber auch das Feedback der MediantInnen selbst. Obwohl sich

der Zuschnitt auf 90 Ausbildungsstunden bewährt hat – bei einer länger dauernden Ausbildung würden manche Vorgesetzten mit ihrer Freigabe ggf. doch etwas zögern – schließen sich an die Ausbildung selbst weitere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an. Wir haben inzwischen drei Regionalgruppen gebildet, in denen laufend Inter- und Supervisionen stattfinden. Ergänzt wird dies mit jährlich stattfindenden Fortbildungen aller MediatorInnen, in welche regelmäßig auch renommierte externe ReferentInnen eingebunden sind – in diesem Jahr zum Beispiel Prof. Jack Himmelstein.



**Schwertfeger:** Gibt es denn genügend Praxisfälle für die internen MediatorInnen?

**Klowait:** Die Nachfrage ist zwar noch nicht so groß, dass alle unserer MediatorInnen ständig im Einsatz sind, aber da der Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz der Mediation deutlich gestiegen sind, zeigt die Tendenz klar nach oben. Zudem bemisst sich der Erfolg unseres Projekts nicht nur an der Zahl durchgeführter Mediationen. Die eigentliche Frage ist, welchen Nutzen der Konzern insgesamt von den Kenntnissen hat, die unsere MediatorInnen erwerben. Und dieser Nutzen zeigt sich vielfach – auch jenseits förmlicher Verfahren –, z. B. im Rahmen von Verhandlungen, in schwierigen Gesprächssituationen, aber auch in MitarbeiterInnen- oder KundInnengesprächen etc.

**Bähner:** Wie können sich die Leute für die Ausbildung oder später den Pool melden?

**Klowait:** Für die Ausbildung melden sie sich selbst oder werden direkt von ihren Vorgesetzten zur Teilnahme vorgeschlagen. Dabei stellt sich natürlich die Frage, wer als MediatorIn geeignet ist und woran man dies festmachen kann. Wir gehen dabei grundsätzlich nicht restriktiv vor. Der eigentlichen Ausbildung ist allerdings ein Einfüh-

rungstag vorgeschaltet, der Gelegenheit bietet, in Rollenspielen oder auch in Gesprächen mit den externen ReferentInnen ein Gefühl dafür zu gewinnen, ob man grundsätzlich geeignet ist. Auch hier setzen wir aber weniger auf Auswahl im engeren Sinne, sondern mehr auf kritische Selbstreflexion im Hinblick auf die spätere Rolle und Tätigkeit als MediatorIn.

**Bähner:** Das ist also kein Assessment Center?

**Klowait:** Nein. Abgesehen davon, dass es relativ schwierig ist, allgemeingültige »Eignungskriterien« zu definieren, würden damit evtl. auch BewerberInnen ausgeschlossen, bei denen sich erst im späteren Verlauf der Ausbildung noch eine entsprechende Entwicklung zeigt.

**Schwertfeger:** Wie kommt es zu einer Mediationsanfrage?

**Klowait:** Entweder wenden sich die KollegInnen direkt an unsere MediatorInnen – die dann entscheiden müssen, ob sie selbst für eine Tätigkeit als MediatorIn in Frage kommen oder ob sie »zu nah« am Konflikt und deshalb nicht allparteilich sind – oder solche Anfragen werden an die zentrale Mediationsstelle gerichtet, die in dem von mir geleiteten Rechtsbereich angesiedelt ist.

**Bähner:** Sind Sie auch derjenige, der koordiniert und Anfragen verteilt?

**Klowait:** Ja. Wenn mich jemand direkt anruft, habe ich eigentlich immer drei Hüte auf. Als Leiter Recht natürlich den Juristenhut, dann die Funktion als Mediator und eben die Rolle als »Administrator« unseres MediatorInnenpools. Das lege ich immer offen. Rollenklarheit ist dabei sehr wichtig, auch wenn gelegentlich KollegInnen meinen, sie sprächen bereits mit demjenigen, der die angesprochenen Fälle selbst mediiert – was sehr oft natürlich nicht der Fall ist.«

**Schwertfeger:** Wenn Mediationen durchgeführt werden, wird das bekannt oder ist das noch tabuisiert?

**Klowait:** Teils, teils. Vertraulichkeit gilt hier ohne Einschränkung, auch dann, wenn der Konflikt als solcher schon eine Ebene höher bekannt ist. Das ist gerade bei Teamkonflikten oft der Fall, jedenfalls dann, wenn uns der Vorgesetzte eines Teams anspricht, weil er den Eindruck hat, dass es dort »kriselt«. Die Ergebnisse, also die Details der Mediation werden nicht bekannt. Für den Fall, dass von dritter Seite die Frage zu erwarten ist »Was ist denn da jetzt rausgekommen?« wird nur dann überhaupt etwas preisgegeben, wenn und soweit die Parteien eine Sprachregelung über die Ergebnisse der Media-

tion vereinbart haben. Was das Standing der Mediation insgesamt angeht, hoffe ich, dass wir eine ähnliche Entwicklung wie beim Coaching erleben. Dort war es vor ca. 10-15 Jahren eher noch ein Tabu, den KollegInnen zu erzählen »Ich lasse mich coachen«. Dann kamen mitleidige Blicke – die heute eher dann kommen, wenn eine Führungskraft sagen muss: »Ich werde nicht gecoacht«. Coaching ist in vielen Bereichen zum Statussymbol geworden. Davon sind wir mit der Mediation noch ein gutes Stück entfernt – aber das kann sich ja noch ändern.

**Bähner:** Erhalten Sie im Anschluss an die Mediation ein Feedback über den Verlauf? Sammeln Sie Erfolgsgeschichten?

**Klowait:** Ja. Nach jeder Mediation holen wir ein Feedback von den MediandInnen ein. Das machen wir bewusst nicht am Tag der Abschlusssetzung, sondern wir kündigen an, dass wir nach 2-3 Wochen einen Feedbackbogen schicken. Zudem bieten wir in der abschließenden Mediationssitzung regelmäßig an, mit den Beteiligten einige Monate später eine gemeinsame Nachbetrachtung durchzuführen. Dies wird meist angenommen und in den allermeisten Fällen stellen wir dann fest, dass der Konflikt nicht nur gelöst, sondern nachhaltig und dauerhaft gelöst worden ist.

**Bähner:** Arbeiten Sie in Co-Mediation und ist das vielleicht sogar »Standard« bei E.ON?

**Klowait:** Das ist zwar kein Standard, wird aber oft so praktiziert. Co-Mediation ist gerade bei Konflikten mit mehreren MediandInnen oft sinnvoll, wird gelegentlich aber auch von unseren MediatorInnen gewünscht, weil zu Beginn der »MediatorInnenlaufbahn« natürlich noch eine gewisse Unsicherheit da ist und Co-Mediation Sicherheit gibt. Und: Mit Co-Mediationen habe ich natürlich einen deutlich beschleunigten Know-how-Aufbau innerhalb unseres MediatorInnenpools.

**Bähner:** Arbeiten Sie auch mit externen MediatorInnen zusammen?

**Klowait:** Ja, gelegentlich schon. Im Rahmen unseres Ansatzes haben wir zwar eine klare Präferenz, Konflikte sozusagen »aus eigener Kraft« zu lösen; es gibt andererseits aber auch Situationen, in denen gute Gründe dafür sprechen, zum Beispiel ein »gemischtes Doppel« zu bilden, also eine Co-Mediation zwischen internem und externen MediatorInnen anzuregen oder bestimmte Fälle auch einmal komplett über externe MediatorInnen zu handhaben. Grundsätzlich sehen wir aber die Konzernzugehörigkeit als zusätzlichen Erfolgsfaktor. Interne MediatorInnen haben Kenntnis der sachlichen Hintergründe und wissen, wie der Konzern »tickt«. Dies und eine oftmals hilfreiche fachliche Nähe kann auch zu einer höheren Akzeptanz innerhalb des Konzerns führen.

**Schwertfeger:** Wie ist Mediation bei Ihnen im Konzern verankert?

**Klowait:** Auf verschiedenen Ebenen. Vielfach verwenden wir in konzerninternen Verträgen Mediationsklauseln. Zudem unterzeichnen immer mehr Geschäftsführungen von E.ON – Gesellschaften – darunter die E.ON Kernkraft GmbH und E.ON Kraftwerke GmbH – die sogenannte »E.ON Corporate Pledge Erklärung« zur Mediation.

In derartigen Erklärungen verpflichten sich Unternehmen, in geeigneten Fällen die vorrangige Anwendbarkeit von Mediation im Konfliktfall ernsthaft zu prüfen. Ziel dieser Selbstverpflichtung – die bewusst nicht als rechtlich belastbare Erklärung formuliert worden ist – ist es, das unternehmerische Commitment zur Mediation auszudrücken und damit über den Einzelfall hinaus eine neue Unternehmens- und Streitkultur zu fördern. Was wir noch eingeführt haben, ist eine Verfahrensordnung für konzerninterne Mediationen und schließlich ein Verhaltenskodex für E.ON-MediatorInnen. Dieser lehnt sich inhalt-

lich stark an den europäischen Verhaltenskodex für MediatorInnen an und seine Unterzeichnung ist Voraussetzung, um von der zentralen Mediationsstelle als MediatorIn vorgeschlagen zu werden.

**Schwertfeger:** Noch eine abschließende Frage: Ist es Ihnen gelungen das Mediationsthema so im Unternehmen zu verankern, dass es auch von Ihrer Person unabhängig ist?

**Klowait:** Das ist immer eine spannende Frage, die stellt sich in anderen Projekten, deren Entstehung und Durchführung stark personengetrieben ist, natürlich auch. Ich denke, je weiter die Institutionalisierung der Mediation voranschreitet und je größer die Bekanntheit und Akzeptanz des Verfahrens und seiner Vorzüge ist, desto weniger hängt das »Wohl und Wehe« unseres Mediationsprojekts von einzelnen Personen ab.

**Bähner:** Vielen Dank für das spannende Interview und die Einblicke in die Aufbauarbeit des MediatorInnenpools bei E.ON.

#### AutorInneninfo



- \* Christian Bähner  
Dipl.-Pädagoge, Mediator und Ausbilder BM®, Coach und Organisationsberater
- \* E-Mail: christian.baehner@zweisicht.de
- \* Elke Schwertfeger  
Dipl. Psych., Trainerin, Mediatorin BM® und Coach
- \* E-Mail: elke.schwertfeger@zweisicht.de