

Strategisches Konzept erforderlich

Konflikte in der Energiewirtschaft frühzeitig erkennen und professionell lösen

Infolge der fortschreitenden Marktliberalisierung treffen immer häufiger gegensätzliche Interessen aufeinander, von denen die Gesellschafter, das Management wie auch die Marktteilnehmer betroffen sind. Diese sind nicht nur für die Beteiligten neu und ungewohnt, sondern bergen auch ein erhebliches Konfliktpotenzial in sich. Die Verfasser zeigen Möglichkeiten auf, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und interessengerecht zu entschärfen.

Die Liberalisierung auf dem Energiemarkt und die damit verbundenen gesetzlichen, strukturellen und ökonomischen Veränderungen wirken direkt auf die Marktteilnehmer. Diese wiederum müssen ihre Marktposition, ihr Verhältnis zueinander sowie ihre internen Strukturen (Mitarbeiter) und externen Strukturen (Gesellschafter) neu definieren, um am Markt agieren zu können.

Die damit verbundenen Veränderungen und Aktivitäten bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial in sich, das sich gegenwärtig durch folgende Inhalte definiert:

- Regelungsmangel infolge von lückenhaften und unklar formulierten Gesetzen, Verordnungen und Vereinbarungen sowie komplizierter und interpretierbarer Vertragsklauseln, z. B. bei Netznutzungs- und Stromlieferverträgen;
- unterschiedliche Gesellschafterinteressen infolge einer hohen Anzahl von Gesellschaftern und inhomogener Gesellschafterstrukturen;
- interkulturelle Irritationen aufgrund der Internationalisierung von Versorgungsunternehmen;
- innerbetriebliche Konflikte infolge von Effizienzverbesserung und der innerbetrieblichen Durchsetzung von Markterfordernissen.

Die Vielfältigkeit und der Umfang an neuen potenziellen Konfliktfeldern fordert den energiewirtschaftlichen Unternehmen eine Menge ab. Sowohl Personal, Geld und Zeit müssen in einer Größenordnung für die Konfliktbewältigung investiert werden, die der Branche bisher unbekannt war. Auch muss in Anbetracht der fortschreitenden Marktöffnung und der seit einigen Jahren andauernden Marktconsolidierung von einem stetigen Wachsen des Konfliktpotenzials ausgegangen

werden. Selbst unter der Annahme, dass rechtliche Regelungen konkretisiert werden und eine zunehmende Standardisierung der Beziehung zwischen den Marktteilnehmern stattfindet, ist von einem, äquivalent zu den Marktaktivitäten, ansteigenden Konfliktpotenzial auszugehen.

Um einen ebenso proportionalen oder gar überproportionalen Anstieg der Konfliktkosten zu vermeiden, ist ein professionelles Konfliktmanagement unerlässlich. Grundlage bildet ein Konfliktmanagementsystem, das sich auf administrative und organisatorische Regelungen stützt, die es ermöglichen, eine sich anbahnende Eskalation frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Methoden einer Lösung zuzuführen.

Im Folgenden werden die Spannungsfelder und Konfliktpotenziale untersucht, die gegenwärtig in der Energiewirtschaft zu beobachten sind.

Spannungsfelder und Konfliktpotenziale

Wird die Situation eines Energieversorgungsunternehmens (EVU) näher betrachtet, so sind vier grundlegende Spannungsfelder zu erkennen: das Spannungsfeld zwischen den Gesellschaftern, das Spannungsfeld zwischen dem Unternehmen und den Gesellschaftern, das innerbetriebliche Spannungsfeld und das Spannungsfeld zwischen den Marktteilnehmern (*Bild 1*). In der Regel können konkrete Konflikte einem Spannungsfeld zugeordnet werden, jedoch sollten die Spannungsfelder keinesfalls isoliert betrachtet werden. So sind Verkettungen von Konflikten, die unterschiedlichen Spannungsfeldern zugeordnet sind, nicht ungewöhnlich.

Beispielsweise können unterschiedliche Gesellschafterinteressen (Spannungsfeld zwischen den Gesellschaftern) den Handlungsspielraum des Managements soweit einschränken, dass es zu Verwerfungen zwischen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern kommt (Spannungsfeld Versorger – Gesellschafter); u. U. werden wiederum dadurch unternehmensinterne Entscheidungen verzögert oder gar nicht getroffen und somit auch die Mitarbeiter von der Eskalationskette berührt (innerbetriebliches Spannungsfeld).



Torsten Komke (l.), Managementberater und Wirtschaftsmediator, Komke Consulting, Erlangen, und Kurt Faller, Mediator (BMW), Organisationsberater und Coach für Führungskräfte, Medius-Institut für Mediation, Beratung und Systemdesign, Offenbach (Main).

Wie oben beschrieben, kann das Konfliktpotenzial nach der Art der potenziellen Ursache unterschieden werden (Konfliktkategorien). Im Bereich der Energiewirtschaft können gegenwärtig folgende Konfliktkategorien unterschieden werden: kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Gesellschafterinteressen, Effizienzdruck und Markterfordernisse sowie Regelungsmangel.

Die verschiedenen Konfliktkategorien sind auf die einzelnen Spannungsfelder sehr unterschiedlich verteilt. So können interkulturelle Irritationen in allen Spannungsfeldern auftreten, hingegen generieren mangelnde Regelungen vor allem Konflikte im Spannungsfeld zwischen den Marktteilnehmern (Bild 1).

Es muss davon ausgegangen werden, dass mit fortschreitender Eskalation die Kosten, die durch den Konflikt verursacht werden (Konfliktkosten) überproportional steigen und auch die Aufwände für die Deeskalation bzw. die Konfliktlösung zunehmen.

Konfliktlösungsverfahren

Der Reifegrad eines Konflikts kann z. B. mit dem Eskalationsmodell nach *Friedrich Glasl* eingestuft werden (Bild 2). Dieses Modell ist allgemeingültig und kann sinngemäss auch auf Konflikte im Wirtschaftsleben angewendet werden.

Ein wesentlicher Faktor für die Auswahl eines konkreten Lösungsverfahrens ist die Eskalationsstufe, die dem Konflikt zugeordnet werden kann (Bild 2). Jedoch bestimmen auch weitere Faktoren, z. B. die Bereitschaft der vom Konflikt betroffenen Parteien sowie die Kultur, die Wahl eines konkreten Lösungsverfahrens.

Bild 2 zeigt einige Beispiele möglicher Konfliktlösungsverfahren, die im Folgenden beschrieben werden.

Das Mitarbeitergespräch ist ein bekanntes, durchaus alltägliches Verfahren, in dem der Vorgesetzte, gemeinsam mit den vom Konflikt betroffenen Mitarbeitern nach einer Lösung sucht. Dabei werden die Ursachen und mögliche Lösungsalternativen untersucht und, wenn das Mitarbeitergespräch erfolgreich verläuft, neue Wege für eine Zusammenarbeit gefunden. Das Mitarbeitergespräch ist in frühen Eskalationsstufen durchaus für die Konfliktlösung im innerbetrieblichen

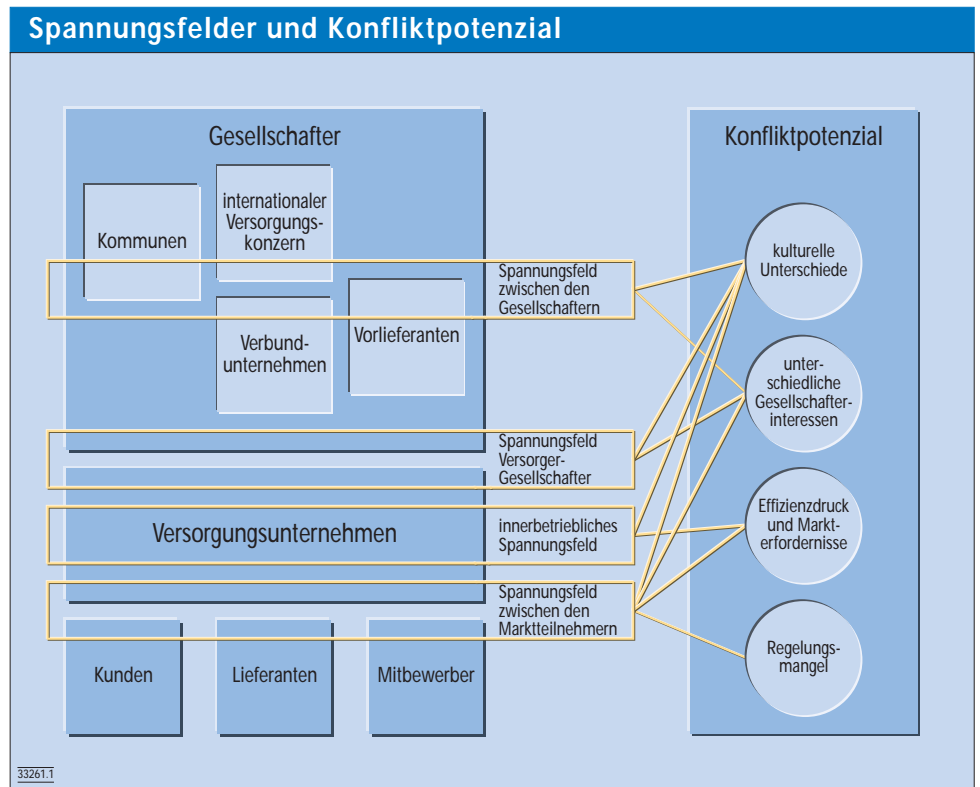


Bild 1. Spannungsfelder und Konfliktpotenzial. Die verschiedenen Konfliktkategorien sind auf die einzelnen Spannungsfelder sehr unterschiedlich verteilt

Spannungsfeld geeignet. Da der Vorgesetzte am Gespräch beteiligt ist bzw. sogar die Gesprächsführung inne hat, besteht immer ein Machtgefälle zwischen dem Gesprächsführer und den Gesprächsteilnehmern, dadurch sind die erzielten Ergebnisse stark von der Haltung des Vorgesetzten geprägt, die er im Mitarbeitergespräch einnimmt.

Ein Beratungsinstrument, das zur Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitsatmosphäre und der Arbeitsorganisation eingesetzt werden kann ist die Supervision. Mit ihr kann die Eigenreflexion gefördert und der Abstand der Beteiligten zum Konflikt so verändert werden, dass eine sachliche Betrachtung der Situation möglich wird. Die Supervision eignet sich als Lösungsverfahren ebenso wie das Mitarbeitergespräch, für die Konfliktlösung in frühen Eskalationsstufen. Verfahrensführer ist ein am Konflikt uneteiligter Supervisor.

Coaching ist als Führungsinstrument bereits auch in Deutschland weit verbreitet, es eignet sich aber auch durchaus zur nachhaltigen Konfliktlösung. Ein Experte, der Coach, gibt seinen Mandanten

Rückmeldungen über real vollzogenen Handlungen. Diese werden gemeinsam durchdacht und bessere Handlungsalternativen gesucht. Coaching eignet sich auch vor allem für Konflikte im unternehmensinternen Spannungsfeld.

Unter den Lösungsverfahren hat die Mediation eine ganz besondere Bedeutung. Nicht nur weil sie als ein breitbandiges Lösungswerkzeug, beginnend von kleineren Irritationen bis zu stark eskalierten Konflikten, eingesetzt werden kann, sondern auch weil sie eine große Erfolgswahrscheinlichkeit aufweist, die bei Wirtschaftskonflikten zwischen 70 und 80 % liegt. Auch eignet sich die Mediation zur Konfliktlösung mit unternehmensexternen Partnern, z. B. Lieferanten und Kunden.

Wegen ihrer großen Bedeutung für Konfliktbewältigung wird das Lösungsverfahren der Mediation im Folgenden vertieft.

Was ist eine Mediation?

Unter Mediation werden Verfahren der Konfliktlösung verstanden, in denen ein neutraler Dritter ohne eigene Entscheidungsgewalt versucht, streitende Parteien auf dem

Eskalationsstufen und Lösungsverfahren

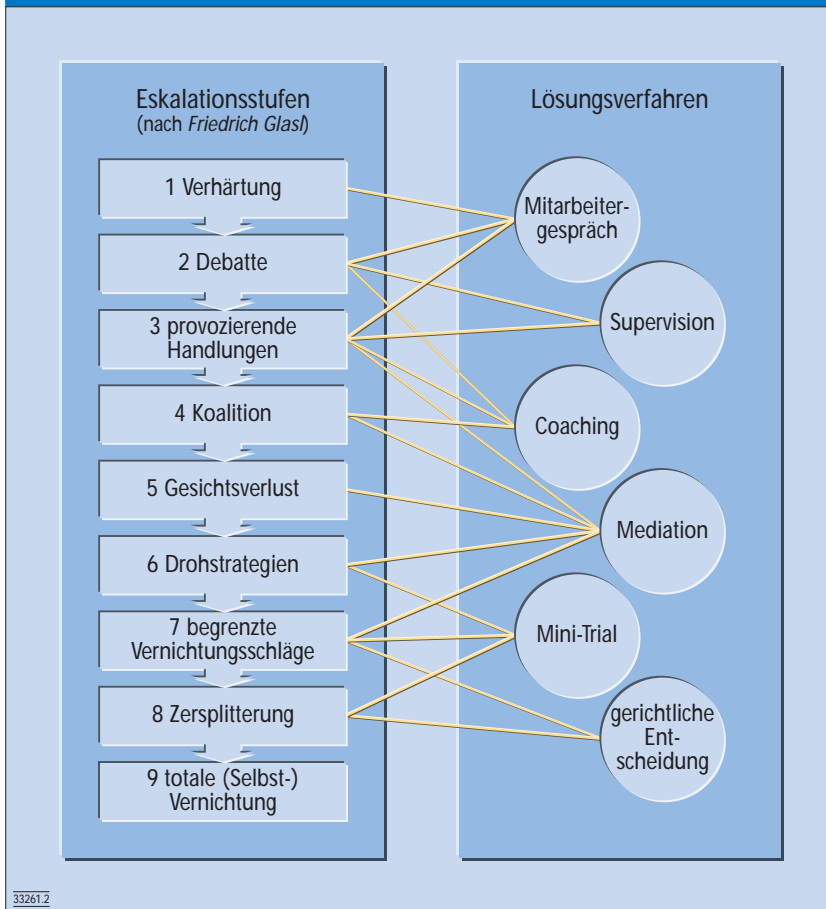


Bild 2. Mögliche Lösungsverfahren orientiert am Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl. Ein wesentlicher Faktor für die Auswahl eines konkreten Lösungsverfahrens ist die Eskalationsstufe, die dem Konflikt zugeordnet werden kann

Weg zu einer Einigung zu begleiten.¹⁾ Ein Mediationsverfahren hat das Ziel, den Konflikt problem-spezifisch, nachhaltig, interessen-gerecht und im Konsens zu lösen.

Die theoretische Basis für die Mediation liefert das Havard-Konzept²⁾, das 1983 von Roger Fisher und William Ury entwickelt wurde. Dies ist ein ganzheitliches und interessengerechtes Verhandlungskonzept, das heute in wesentlichen Teilen auf die Mediation übertragen wird.

Was spricht für die Mediation als Konfliktlösungsmethode?

Mediationen wahren den Rechtsfrieden, da eine einvernehmliche und von allen Konfliktparteien tragbare Lösung angestrebt wird.

Mediationsverfahren sind kostengünstig, da sie deutlich schneller als gerichtliche Auseinandersetzungen beendet werden und ver-

hältnismäßig geringe Kosten anfallen. Viele Verfahren können im Rahmen von drei bis vier Sitzungen zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden, und das bei Kosten von weit weniger als 10 000 €.

Mediationen werden streng vertraulich durchgeführt und ermöglichen somit eine stillschweigende Konfliktlösung ohne Beteiligung der Öffentlichkeit.

Ein Charakteristikum der Mediation ist es, ein Klima zu schaffen, dass die Suche nach einer von allen Parteien getragenen Lösung begünstigt, ohne den Gesichtsverlust einer Konfliktpartei zu riskieren.

- 1) vgl. Altmann, G.; Fiebiger, H.; Müller, R.: Mediation – Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. 2. Auflage. Weinheim und Basel 2001. S. 18.
- 2) s. a. Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B.: Das Havard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt (Main) 1990.

Dadurch wird eine wichtige Basis für eine mögliche Revitalisierung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien geschaffen.

Wann kann die Mediation eingesetzt werden?

Grundsätzlich kann die Mediation in allen beschriebenen Spannungsfeldern zum Einsatz kommen. Mit einem Blick auf das Eskalationsmodell von F. Glasl gehen die Verfasser davon aus, dass die Mediation besonders für die Eskalationsstufen 3 (provozierende Handlungen) bis 7 (begrenzte Vernichtungsschläge) als Lösungsverfahren geeignet ist. Unabdingbare Voraussetzung ist jedoch, dass die Konfliktparteien sich freiwillig bereit erklären, an der Mediation teilzunehmen und aktiv im Verfahren mitwirken, die Regeln der Mediation anerkennen sowie in der Lage sind, autonom und eigenverantwortlich zu handeln. Ist eine der Voraussetzungen nicht gegeben, so ist keine Mediation möglich, bzw. das Verfahren muss eingestellt werden.

Wie funktioniert Mediation?

Im Rahmen von Gruppen- und Einzelgesprächen finden sich die Konfliktparteien (Medianten) zusammen. Eine genau festgelegte Struktur bestimmt den Verfahrensverlauf. Der Verfahrensführer ist der Mediator. Er begleitet die Medianten durch das Verfahren, das in folgende Phasen gegliedert ist: Vereinbarung eines Arbeitsbündnisses, Klärung des Sachverhalts, Klärung der Interessen, Entwicklung der Lösungsoptionen, Erarbeitung der gemeinsamen Lösung und Abschluss eines Memorandums (Bild 3).

Mit der Vereinbarung eines Arbeitsbündnisses sichern sich die Medianten den Willen und die Absicht zur Mediation zu. Verfahrensregeln, Termine, Lokalitäten und andere wichtige Sachverhalte werden schriftlich manifestiert. Darüber hinaus sichert der Mediator den Konfliktparteien seine Vertraulichkeit zu und verpflichtet sich somit zum absoluten Stillschweigen über den Verfahrensgegenstand und den Inhalt der Mediation. Auch regeln die Medianten ihr Vertraulichkeitsverhältnis untereinander und treffen z. B. Vereinbarungen über Presseveröffentlichungen u. Ä.

Die Klärung der Sachverhalte ermöglicht es den Medianten, ihre Position darzustellen sowie die zu

klärenden Themen zu benennen. In dieser Phase versucht der Mediator einen Akzeptanzprozess für die Positionen der Gegenseite zu moderieren. Im Ergebnis wird eine Liste erstellt, die die Themen enthält, die in den Folgephasen zu behandeln sind.

Der Kern jeder Mediation besteht in der Klärung der Interessen. Hierbei geht es um die Offenlegung der tatsächlichen Interessen, die sich häufig hinter den geäußerten Positionen verbergen oder gar bewusst versteckt werden. Sowohl die Fähigkeiten des Mediators als auch der tatsächliche Lösungswille der Parteien sind entscheidend für eine umfängliche Interessensklärung. Diese ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Verfahrens. Im Anschluss werden Lösungsoptionen gemeinsam entwickelt. In dieser Phase wird nach objektiven Kriterien gesucht, anhand derer eine für alle Parteien tragbare Lösung entwickelt werden kann. Der Mediator stellt sicher, dass jeder erarbeitete Lösungsbestandteil durch alle Parteien mitgetragen wird. Wird das Verfahren erfolgreich abgeschlossen, so wird die gemeinsam erarbeitete Lösung in einem Memorandum schriftlich manifestiert. Das Memorandum wird von den Parteien unterzeichnet. Gegebenenfalls kann das Memorandum mit anwaltlicher Unterstützung in einen Vertrag umgesetzt werden.

Wie bereits erwähnt, wird ein Mediationsverfahren durch eine klare Struktur bestimmt. Dennoch gibt es verschiedene Ausprägungen der Verfahrensdurchführung, die vom Verfahrensgegenstand, dem kulturellen Umfeld und dem Verfahrensansatz des Mediators geprägt sind. Beispiele sind die Pendelmediation, die sich durch eine Abfolge von Einzelgesprächen mit den Konfliktparteien auszeichnet und die Co-Mediation, die durch Einbeziehung eines zweiten Mediators gekennzeichnet ist.

Nicht unerwähnt bleiben soll, dass die in Mediationsverfahren eingesetzten Techniken auch als professionelles Managementinstrument zum Einsatz kommen können. Dieses Instrument wird auch als »Management by Mediation« bezeichnet. Der Einsatz von

mediativen Techniken als Managementinstrument geht über die Fragen der Konfliktlösung weit hinaus, denn Management by Mediation ist eher ein Führungswerkzeug für Manager, das aus dem Harvard-Konzept abgeleitet worden ist.³⁾

Wird Management by Mediation als Konfliktlösungsverfahren eingesetzt, so ist der Verfahrensführer ebenfalls, wie im Mitarbeitergespräch, der Vorgesetzte, jedoch setzt er bewusst mediative Techniken ein, um die Beteiligten zu Eigenreflexion und zur selbständigen Erarbeitung von Lösungsansätzen zu bewegen. Damit bezieht der Vorgesetzte bewusst die Verfahrensbeteiligten in seine Entscheidung ein. Management by Mediation ist, im Gegensatz zum Mitarbeitergespräch, auch in den nach außen gerichteten Spannungsfeldern, z. B. Konflikt mit Lieferanten, als Konfliktlösungsverfahren einsetzbar.

Die Methode des Mini-Trials ist ein Lösungsverfahren, das zwischen Schlichtung und Mediation anzusiedeln ist. Wie in der Mediation, wird auch im Mini-Trial das Verfahren durch einen unabhängigen Dritten, einen Moderator, geführt. Jedoch wird zusätzlich eine Stellvertreterkommission gebildet, die den Gesprächen beiwohnt und mit Unterstützung des Moderators Lösungsoptionen erarbeitet. Diese

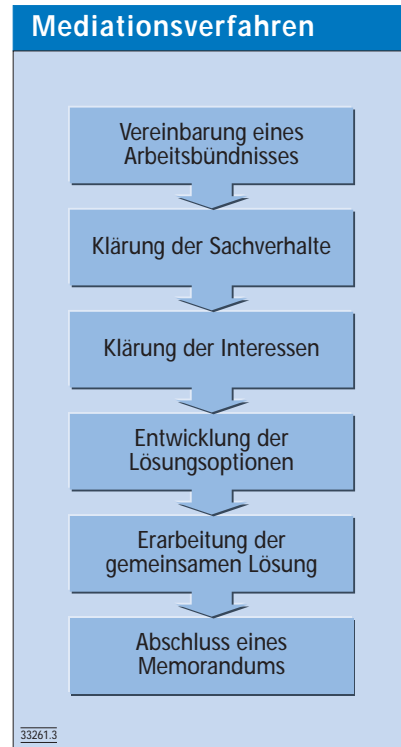


Bild 3. Die Phasen in einem Mediationsverfahren

werden den Konfliktparteien vorgestellt, die aber eigenverantwortlich und gemeinsam über die Annahme und Umsetzung der Vorschläge entscheiden.

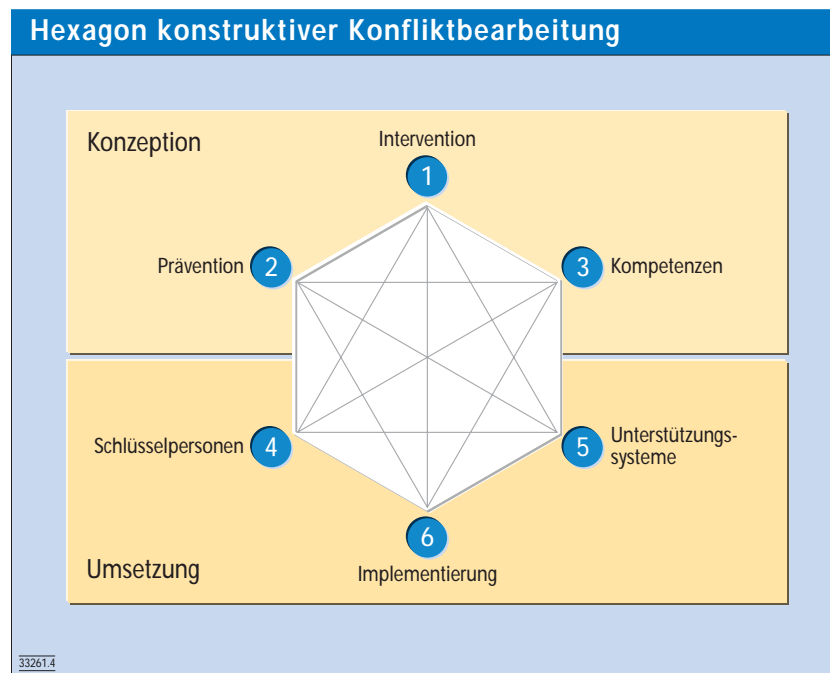


Bild 4. Hexagon konstruktiver Konfliktbearbeitung in Organisationen. Es wurde von Kurt Faller entwickelt und in verschiedenen Bereichen erprobt. Quelle: Faller, K.: Mediation in der pädagogischen Arbeit. Verlag an der Ruhr 1997

3) s. a. Lax, D. A.; Sebenius, J. K.: The manager as negotiator. Maximillian, USA.

In letzter Konsequenz bleibt den Parteien der gerichtliche Weg. Dieser Weg ist sicher sinnvoll, wenn es um die rechtliche Klärung von Grundsatzfragen geht, deren unterschiedliche Interpretation immer wieder Anlass zu Auseinandersetzungen gibt. Jedoch ist dieser Weg häufig mit hohem finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden und führt in der Regel zu einem irreversiblen Zerwürfnis. Daher macht es Sinn, für jeden Konflikt genau zu prüfen, welcher Weg der Konfliktbearbeitung der jeweils günstigste ist, sowohl in Hinblick auf die Kosten, als auch unter Rücksicht auf die Qualität der zukünftigen Beziehungen zwischen den Parteien (Legislation Risk Analysis).

Konfliktmanagementsysteme

Die Einführung der beschriebenen Techniken und Verfahren erweitert die Möglichkeiten des Managements, auf Konflikte situations- und problemadäquat zu reagieren und sie schnell und kostengünstig zu bewältigen. Dabei können deutsche Energieversorger die umfangreichen Erfahrungen aus den USA nutzen. Denn dort wurden die dargestellten Verfahren in den letzten 20 Jahren entwickelt, erprobt und wissenschaftlich ausgewertet. Die Verantwortlichen in den Unternehmen kennen in der Regel die verschiedenen Verfahren und können sie der Situation entsprechend einsetzen.

Gleichzeitig sind viele Unternehmen dazu übergegangen, nicht nur die unterschiedlichen Formen der Konfliktbearbeitung zu nutzen, sondern systematische und präventiv wirkende Konfliktmanagementsysteme zu entwickeln. Ein systematisches Konfliktmanagement versucht, Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen, um so durch präventive Maßnahmen die Eskalation eines Konflikts bereits im Vorfeld zu verhindern. Ebenso werden die Informationen aus der Konfliktbearbeitung genutzt, um im Sinne der »lernenden Organisation« strukturelle Ursachen von Konflikten durch Veränderungsprozesse zu beseitigen. Ein klug entwickeltes Konfliktmanagementsystem ist daher nicht nur Grundlage für den Umgang mit Konflikten, sondern auch eine Grundlage für ein ganzheitliches Change Management. Um dies zu erreichen, wird ein Kon-

fliktkostenprofil und ein Systemdesign für die jeweilige Organisation erarbeitet.

In dem Konfliktkostenprofil werden die jeweiligen Problemfelder analysiert, die jeweils relevanten Kostenarten spezifiziert und die konkreten Konfliktkosten ermittelt. Auf dieser Grundlage wird ein Systemdesign erarbeitet, das verschiedene Elemente und Einzelprogramme umfasst, um Konfliktsituationen zu vermeiden, auftretende Konflikte schnell und ressourcenschonend zu bearbeiten und Veränderungsprozesse einleiten zu können.

Ein Instrument für die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems ist das Hexagon konstruktiver Konfliktbearbeitung in Organisationen (*Bild 4*). Es umfasst sechs zentrale Punkte für die Analyse und die Entwicklung neuer Elemente:

1 Intervention

Dabei geht es um die Frage, wie die Organisation bisher mit den auftretenden Konflikten umgeht und welche neuen Formen der Konfliktbearbeitung sinnvoll erscheinen.

2 Prävention

In diesem Punkt wird die Frage behandelt, welche immer wieder auftretenden und sich wiederholenden Konfliktlagen es im Arbeitsablauf gibt und welche präventiven Maßnahmen getroffen werden können.

3 Kompetenz

Geklärt werden muss, welche kommunikativen und sozialen Kompetenzen die Mitarbeiter besitzen und welche Fortbildungen und Trainings hilfreich wären.

4 Schlüsselpersonen

Schlüsselpersonen in Unternehmen sind in erster Linie die Führungskräfte. Veränderungen im Umgang mit schwierigen Situationen sind nur möglich, wenn die Führungskräfte dafür gewonnen werden und wenn sie bereit und in der Lage sind, im Sinne von »Management by Mediation« interessen- und verhandlungsorientierte Techniken einzusetzen.

5 Unterstützungssysteme

Hier geht es um die Frage, welche bereits bestehenden administrativen und organisatorischen Regelungen die Konfliktbewältigung unterstützen können.

6 Implementierung

Dabei geht es um die Frage, wie und in welchen Formen Konfliktmanagement im Leitbild, strategischem Konzept und in der Perso-

nalentwicklung verankert wird. Konfliktmanagementsysteme sind integraler Bestandteil der unternehmerischen Gesamtorganisation und des Managements. Sie werden auf die speziellen Bedürfnisse eines Unternehmens ausgerichtet und systematisch umgesetzt.

Zusammenfassung

Der Prozess der Marktliberalisierung und das freie Agieren auf dem Energiemarkt sind von einem kontinuierlich wachsenden Konfliktpotenzial begleitet. Selbst unter Rücksicht auf eine günstige Marktentwicklung werden die Erzeuger und Versorger zunehmend konfliktträchtigen Situationen ausgesetzt sein. Um die Konfliktkosten zu senken bzw. ihren proportionalen Anstieg zu hemmen, ist ein professionelles Konfliktmanagement unabdingbar, dessen Basis ein unternehmensspezifisches Konfliktmanagementsystem bildet.

Die verschiedenen, in das Konfliktmanagementsystem eingebetteten Lösungsverfahren haben das Ziel, Konflikte frühzeitig zu deeskalieren und einer nachhaltigen Lösung zuzuführen. Dadurch werden Konfliktkosten nachhaltig gesenkt, die Beziehungen unter den Konfliktparteien revitalisiert, gemeinsame Kräfte gebündelt sowie die Basis für eine konstruktive und dauerhafte Zusammenarbeit geschaffen.

(33261)

torsten.komke@komke.com

medius.netz@t-online.de

www.komke.com