

## Konfliktmanagement – Chance und Notwendigkeit für kommunale Versorger

von Torsten Komke und Kurt Faller

Mit fortschreitender Liberalisierung der Versorgungswirtschaft treffen immer häufiger unterschiedlich, zum Teil stark abweichende Interessen aufeinander, von denen zunehmend kommunale Versorger und deren Gesellschafter betroffen sind.

Eskalieren diese Interessensgegensätze, so werden sie von einer meist unterschätzten Kostenwelle begleitet. Ein professionelles Konfliktmanagement hilft Konflikte rechtzeitig zu erkennen, Konfliktkosten zu beziffern und geeignete Maßnahmen zur Konfliktlösung einzuleiten.

Im folgenden Beitrag wollen wir die spezifische Konfliktsituation zwischen kommunalen Gesellschaftern und kommunalen Versorgungsunternehmen beleuchten sowie Möglichkeiten für die Etablierung einer nachhaltigen Konfliktkultur aufzeigen.

Die frühere Monopolstellung der kommunalen Versorgungsunternehmen brachte es mit sich, dass die Interessen des Marktes, der ja faktisch nicht existierte, nicht den Interessen der Versorger entgegen stehen konnten. Auch die Eigentümerersatzung selbst gab keinen Anlass für schwerwiegenden Interessenskonflikte, da ein großer Teil der kommunale Versorger ohnehin in der Hand eines einzigen Eigentümers lag, der seinen Einfluss mehr oder weniger politisch ausübte.

Die Liberalisierung des Energiemarktes stellt die kommunalen Versorger vor neue Herausforderungen, von denen das Management und die Gesellschafter im zunehmenden Maße direkt betroffen sind. Zur Sicherung und zum Ausbau ihrer Marktposition fordern die Versorgungsunternehmen zu Recht mehr Handlungsfreiheit und Ressourcenflexibilität ein. Diese Forderungen müssen, aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen, zwangsläufig in der Privatisierung der Unternehmen oder zumindest in der Teilprivatisierung, der von der Liberalisierung betroffenen Sparten münden.

Viele kommunale Versorger sind bereits privatisiert und der Markt bestimmt ihr Handeln. In der Praxis ist das Management eines Versorgungsunternehmens heute mit drei nach außen wirkenden Spannungsfeldern konfrontiert: Spannungsfeld zwischen den Gesellschaftern, Spannungsfeld Versorger - Gesellschafter sowie das Spannungsfeld zwischen den Marktteilnehmern (Abbildung 1).

Darüber hinaus wirkt unternehmensintern das innerbetriebliche Spannungsfeld, das z. B. aus unterschiedlichen Interes-

sen zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung resultieren kann.

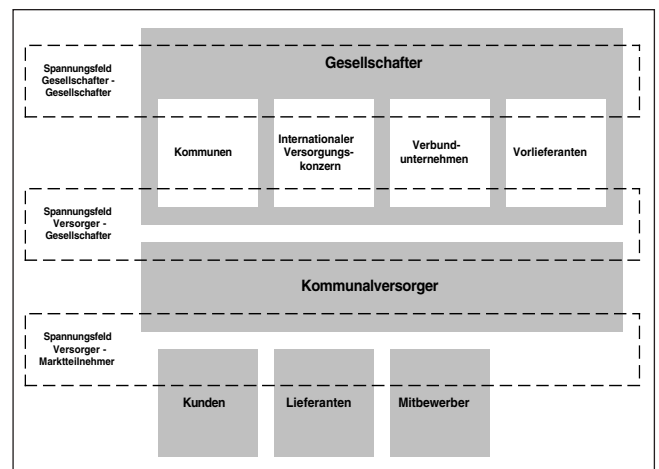


Abbildung 1: Äußere Spannungsfelder bei Kommunalversorgern

Eine gänzlich neue Qualität weisen das Spannungsfeld zwischen den Gesellschaftern und das Spannungsfeld Versorger - Gesellschafter auf (Abbildung 1).

Ursächlich dafür sind zum einen die heterogenen Gesellschafterstrukturen kommunaler Versorgungsunternehmen und zum anderen interkulturelle Irritationen.

Beide Aspekte bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial in sich; so finden wir heute internationale Versorgungskonzerne, Verbundunternehmen, Vorlieferanten und natürlich auch Kommunen als Gesellschafter wieder. Diese Aufzählung macht zugleich die unterschiedlichen Hintergründe der Gesellschafter deutlich. So erschöpfen sich heute die Eigentümerinteressen nicht mehr in der Versorgungssicherheit, dem Einzug von Konzessionsabgaben oder gar in der Sicherung von Arbeitsplätzen, vielmehr stehen marktstrategische, absatzpolitische und haushaltswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund, die, je nach Interessenslage des einzelnen Gesellschafters, sehr verschieden gelagert sein können. Das hat natürlich zur Folge, dass sich die Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Handlungsstrategie als außerordentlich schwierig erweisen kann.

Interkulturelle Irritationen spielen dann eine Rolle, wenn durch die Nationalität der Gesellschafter oder durch unterschiedliche Unternehmenskulturen der Muttergesellschaften ungewohnte Erwartungen oder Verhaltensweisen in das Unternehmen getragen werden.

Natürlich steht auch das Management vor der Herausforderung, den Interessen aller Gesellschafter gerecht zu werden. Jedoch wird es besonders kritisch für den Versorger, wenn er auf dem Markt dem eigenen Gesellschafter als Mitbewerber gegenübersteht. Diese Situation erscheint zwar paradox ist jedoch bereits alltäglich anzutreffen, z. B. wenn ein kommunaler Versorger sein Versorgungsgebiet ausdehnen will, um durch Wachstum seine Existenz abzusichern. Genau so steht die Frage des kosten- und absatzorientierten Energieeinkaufs auf dem Spiel, wenn ein Gesellschafter, der selbst Vorlieferant ist, Lieferverträge „politisch“ erwirkt.

In Hinblick auf die Marktteilnehmer können wir die schon bekannten Spannungspotenziale identifizieren, die aus teilweise gegensätzlichen Kunden bzw. Lieferanteninteressen herrühren. Neu hinzu gekommen sind Konfliktsituationen, für die in erster Linie ein gesetzlicher Regelungsmangel verantwortlich gemacht werden muß (z. B. Netznutzungsentgelt). Individuelle Ansätze zur Konfliktlösung können diese Fragen nur unzureichend lösen, vielmehr bedarf es grundlegender Regelungen durch den Gesetzgeber.

Es wird sichtbar, dass mit fortschreitender Liberalisierung, verschärftem Wettbewerb und der beginnenden Marktconsolidierung das Konfliktpotential in der deutschen Versorgungswirtschaft erheblich zugenommen hat. Auch wird sich diese Entwicklung, parallel zu den strukturellen Veränderungen in der Versorgungswirtschaft fortsetzen. Um auch in Zukunft die Konfliktkosten sowie die Aufwände für die Konfliktbewältigung im Rahmen zu halten, sind Maßnahmen erforderlich die frühzeitige Konflikterkennung sowie eine nachhaltige Konfliktbewältigung ermöglichen.

### *Konfliktmanagement*

Verfahren, Regeln und Prozesse zur Wahrnehmung, Steuerung und Lösung von Konflikten, die innerhalb einer Organisation auftreten, können unter dem Begriff Konfliktmanagement zusammengefasst werden.

Die Basis für das Konfliktmanagement einer Organisation bilden sogenannte Konfliktmanagementsysteme, in denen die konkreten, auf die Organisation abgestimmten Verfahren, Regeln und Prozesse festgelegt sind. Solche Systeme regeln z. B. wer für die Behandlung erkannter Konfliktsituationen verantwortlich ist, wie eine Eskalation zu vermeiden ist und welche Lösungsverfahren unter den gegebenen Rahmenbedingungen zur Anwendung kommen sollten. Darüber hinaus, ermöglichen sie es, ganz im Sinne der „lernenden Organisation“, zur dauerhaften Konfliktvermeidung beizutragen, in dem das Wissen über Konfliktursachen und angewandte Lösungsstrategien direkt in zukünftige Entscheidungen und Prozessinhalte einfließt. Somit können Konfliktmanagementsysteme ein integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements sein und dazu beitragen, Konfliktkosten gezielt zu senken sowie Unternehmensrisiken zu minimieren.

### *Konfliktlösungsverfahren*

Für die Konfliktlösung stehen verschiedene Verfahren zur Auswahl, die sich in ihrem Ansatz und in der Verfahrensdurchführung teilweise wesentlich unterscheiden. Die Wahl des „richtigen“ Lösungsverfahrens ist u. a. vom Streitgegenstand, dem Reifegrad des Konflikts und von der Kultur der Konfliktparteien abhängig.

Mit Hinblick auf die konkrete Konfliktsituation zwischen den Gesellschaftern kommunaler Versorgungsunternehmen bzw.

zwischen den Gesellschaftern und dem Management der kommunalen Versorger sollten Verfahren zur Anwendung kommen, in denen der Herausarbeitung der Interessen der Verfahrensbeteiligten genügend Raum gegeben wird sowie ein gutes kollegiales Verhandlungsklima im Vordergrund steht, so dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auch nach Abschluss des Verfahrens erhalten bleibt bzw. revitalisiert wird.

Schiedsgerichtliche Verfahren bzw. Verfahren vor ordentlichen Gerichten kommen unter diesen Voraussetzungen nicht in Frage. Vielmehr sollten sich die Betroffenen auf interessenorientierte und ausgleichende Verfahren wie Schlichtung, Mediation und Mini-Trial orientieren.

Der besondere Reiz der interessenorientierten Verfahren liegt in der meist kurzen Verfahrensdauer, geringen Verfahrenskosten und einer hohen Erfolgsquote, da die gemeinsam erarbeiteten Lösungen nachhaltig wirken und gemeinsam getragen werden. Besonders Mediation und Mini-Trial zielen auf die Erarbeitung von Konsenslösungen ab, die alle beteiligten Parteien zu „Gewinnern“ macht. Aufgrund ihrer Bedeutung werden in Folge beide Verfahren vorgestellt.

### *Mediation*

„Als Mediation bezeichnen wir alle Verfahren der Konfliktlösung, in denen ein neutraler Dritter ohne eigentliche Entscheidungsgewalt versucht, sich im Streit befindenden Parteien auf dem Weg zu einer Einigung zu helfen.“<sup>1</sup> Die Mediation hat zum Ziel den Konflikt problemspezifisch, nachhaltig, interessengerecht und im Konsens zu lösen.

Die theoretische Basis für die Mediation wurde 1983 durch Roger Fisher und William Ury geliefert. In Ihrem Buch „Getting to yes“, im Deutschen unter dem Titel „Das Harvard-Konzept“ erschienen, stellen die Autoren ein ganzheitliches und interessengerechtes Verhandlungskonzept vor, das heute in wesentlichen Teilen auf die Mediation übertragen wird.

In vielen Fällen ermöglicht die Mediation eine schnelle, nachhaltige und kostengünstige Konfliktlösung, die den Rechtsfrieden wahrt. Sie ist häufig, im Vergleich zu gerichtlichen Auseinandersetzungen, das wirtschaftlichere Verfahren. Es sind nicht nur die eingesparten Prozesskosten, welche die Effizienz der Mediation verargumentieren, sondern vielmehr die Möglichkeit den Konflikt in kurzer Zeit beizulegen. Gerade im wirtschaftlichen Umfeld, erreichen die Kosten, die durch einen schwelenden Konflikt Tag für Tag anfallen (Konfliktkosten), schnell ungeahnte Höhen. So standen beispielsweise in einem Gesellschafterkonflikt bei einem kommunalen Versorger den laufenden Konfliktkosten in Höhe von ca. 47.000 EUR/Monat (564.000 EUR/Jahr) ein einmaliger Aufwand in Höhe von ca. 25.000 EUR für die Durchführung eines Mediationsverfahrens gegenüber. Das Verfahren wurde innerhalb von sechs Wochen zur Zufriedenheit aller Beteiligten abgeschlossen. Ein großer Teil der Mediationsverfahren kann bereits nach zwei bis vier Sitzungen erfolgreich beendet werden und kommt mit Kosten von unter 10.000 EUR aus.

<sup>1</sup> G. Altmann, H. Fiebiger, R. Müller: *Mediation – Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. 2. Auflage. Weinheim und Basel 2001. S. 18

Im Gegensatz zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung kann eine Mediation streng vertraulich stattfinden, dies ist dann wichtig, wenn z. B. eine Offenlegung der Konfliktsituation zu Wettbewerbsnachteilen führen kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist im Klima zu sehen, welches durch das Mediationsverfahren geschaffen wird. So geht es darum eine gemeinsam getragene Lösung zu finden, die die Interessen aller beteiligten Konfliktparteien berücksichtigt. Dadurch können alle Seiten ihr Gesicht wahren und es wird eine Basis für die Revitalisierung der Zusammenarbeit geschaffen. Dieses spielt besonders in Gesellschafterkonflikten, in Konflikten mit Systemlieferanten und Marktpartnern eine Rolle, mit denen auch in Zukunft die Zusammenarbeit fortgesetzt werden soll.

Die Mediation ist grundsätzlich in den bereits beschriebenen Spannungsfeldern (Abbildung 1) einsetzbar. Voraussetzung ist, dass die Konfliktparteien sich freiwillig bereit erklären an der Mediation teilzunehmen und aktiv im Verfahren mitwirken, die Regeln einer Mediation anerkennen und respektieren sowie in der Lage sind autonom und eigenverantwortlich zu handeln.

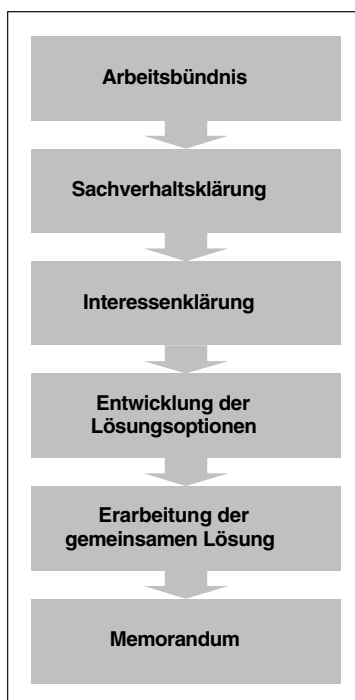


Abbildung 2: Phasen eines Mediationsverfahrens

wichtige Sachverhalte schriftlich manifestieren. Der Mediator sichert den Konfliktparteien seine Vertraulichkeit zu und verpflichtet sich somit zum absoluten Stillschweigen über Verfahrensgegenstand und die Inhalte der Mediation. Auch regeln die Konfliktparteien ihr Vertraulichkeitsverhältnis untereinander und treffen z. B. Regelungen über den Zeitpunkt von Presseveröffentlichungen und ähnlichem.

In der Phase der **Sachverhaltsklärung** erhalten die Parteien die Möglichkeit ihre Positionen darzustellen sowie die Themen zu benennen, die sie einer Klärung zuführen wollen. In dieser Phase versucht der Mediator einen Akzeptanzprozess für die Positionen der Gegenseite zu moderieren. Ergebnis der Sachverhaltsklärung ist eine Themenliste, die in der Folgephase zu behandeln ist.

Der Verfahrensführer ist der Mediator, der die beteiligten Parteien (Medianten) durch die einzelnen Abschnitte (Phasen) des Verfahrens begleitet. Das Verfahren gliedert sich in folgende Phasen: Vereinbarung eines Arbeitsbündnisses, Sachverhaltsklärung, Interessenklärung, Entwicklung der Lösungsoptionen, Erarbeitung der gemeinsamen Lösung und Formulierung der gemeinsamen Lösung in einem Memorandum (Abbildung 2).

Das **Arbeitsbündnis** hat das Ziel, dass sich die Parteien den Willen und die Absicht zur Mediation zusichern, Verfahrensregeln verbindlich festlegen und anerkennen sowie Termine, Lokalitäten und andere

Die **Interessenklärung** kann als die Schlüsselphase für eine erfolgreiche Mediation angesehen werden. Sowohl die Fähigkeiten des Mediators, als auch der tatsächliche Lösungswille der Parteien entscheiden über die Offenlegung der tatsächlichen Konflikte und Interessen der Parteien. In dieser Phase kommt es häufig zur Veränderung der Gewichtung zwischen Sach- und Beziehungskonflikten. Der Mediator schafft in dieser Phase ein Klima, dass das Verständnis für die Interessen der Gegenseite fördern soll.

Anschließend entwickeln die Parteien gemeinsam **Lösungsoptionen**. Dieser Prozess wird durch den Mediator so gesteuert, dass die Kreativität und Phantasie der Parteien bewusst unterstützt wird und die Lösungsoptionen weit über den Bereich des „Machbaren“ hinausgehen können.

Auf Basis der vorliegenden Lösungsoptionen wird nach objektiven Kriterien gesucht, anhand derer eine für alle Parteien tragbare Lösung entwickelt werden kann. Durch den Mediator wird sichergestellt, dass jeder erarbeitete Lösungsbestandteil durch alle Parteien mitgetragen werden kann. Die **gemeinsame** Lösung wird in einem **Memorandum** manifestiert.

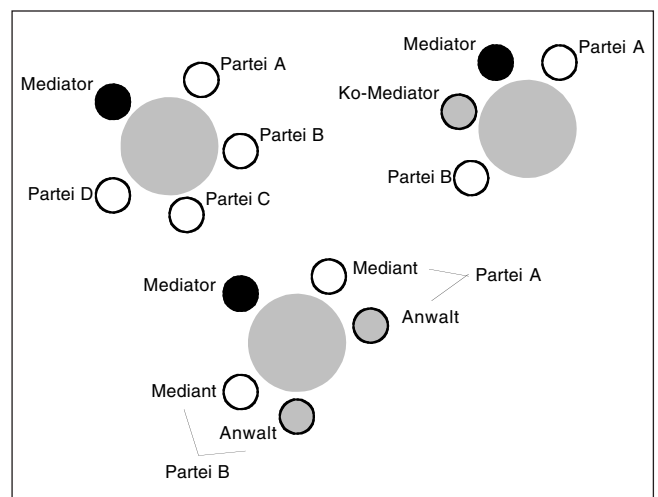


Abbildung 3: Beispiele für Settings in einer Mediation

Mit anwaltlicher Unterstützung kann ggf. das Memorandum in einen rechtsgültigen Vertrag umgesetzt werden.

Trotz der klaren Struktur des Verfahrens gibt es viele verschiedene Ausprägungen in der Durchführung des Verfahrens, die vom Verfahrensgegenstand, dem kulturellen Umfeld und dem Verfahrensansatz des Mediators geprägt sind. Abbildung 3 beispielsweise zeigt eine Auswahl von möglichen Verfahrenskonstellationen (Settings).

Da ein Verfahren in der Regel aus mehreren Sitzungen besteht, können sowohl Gruppengespräche mit allen Verfahrensbeteiligten stattfinden, als auch Einzelgespräche durchgeführt werden. Einzelgespräche, die zwischen einer Konfliktpartei und dem Mediator erfolgen, ermöglichen die Offenlegung vertraulicher Informationen, die dem Mediator helfen ein umfassendes Bild von der Konfliktsituation zu erhalten ohne dass diese Informationen direkt den anderen beteiligten Parteien offengelegt werden müssen.

Der Mediator tritt im Verfahren als Verfahrensspezialist, Verhandlungsführer, als vermittelnder Experte und als Vertrauter auf. Seine Aufgabe ist es, für die Verfahrensbeteiligten ein

Klima zu schaffen, dass ihnen die eigenständige Lösung des Konflikts ermöglicht. Er muss die dem Mediationsverfahren eigenen Verhandlungstechniken beherrschen, über gut ausgeprägte kommunikative und interpretative Fähigkeiten verfügen, Deeskalationsstrategien anwenden können und konflikttheoretische Kenntnisse besitzen. Für Mediationsverfahren in der Energie- und Kommunalwirtschaft halten die Autoren fach- bzw. branchenspezifisches Wissen für unabdingbar. Häufig entscheidet sich daran bereits die Akzeptanz eines Mediators bei den Konfliktparteien.

#### *Mini-Trial*

Das Verfahren des Mini-Trials ist eine abgewandelte Form der Mediation, die zwischen Schlichtung und klassischer Mediation anzusiedeln ist. Wie im Fall der Mediation, wird auch im Mini-Trial das Verfahren durch einen Moderator geführt. Im Gegensatz zur klassischen Mediation wird eine Stellvertreterkommission gebildet, die dem Verfahren beiwohnt und mit Unterstützung des Moderators Lösungsvorschläge erarbeitet. Diese werden im Anschluss den Konfliktparteien vorgestellt. Über die Annahme oder Zurückweisung der Lösungsvorschläge entscheiden die Konfliktparteien eigenverantwortlich.

Dieses Verfahren hat sich für klar umrissene Konfliktfelder als sehr effizient erwiesen. In Zusammenhang mit der hier betrachteten Konfliktsituation ist die Anwendung des Verfahrens aber nur eingeschränkt möglich.

Voraussetzung für die Verfahrensdurchführung ist, dass eine Stellvertreterkommission gebildet werden kann, die von den Verfahrensbeteiligten als kompetent und vertrauenswürdig eingeschätzt wird und allseitige Akzeptanz findet. Grundsätzlich könnte, z. B. bei einem Konflikt zwischen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern, diese Kommission auch aus Mitgliedern des Aufsichtsrats, dem Betriebsrat oder eines Branchenverbandes bestehen. Die Arbeitsfähigkeit und Neutralität der Kommission muss durch einen intelligenten „Interessensmix“ gewährleistet werden.

#### *Zusammenfassung*

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass sich durch die Marktliberalisierung und die damit verbundenen Veränderun-

gen im energiewirtschaftlichen Bereich das Konfliktrisiko für kommunale Versorgungsunternehmen und deren Gesellschafter wesentlich verschärft hat. Auch in Zukunft wird sich das Konfliktpotenzial eher erhöhen als vermindern.

Die damit verbundenen Risiken und Kosten können aber durch ein professionelles Konfliktmanagement kalkulierbar gehalten werden. Die situationsadäquate Auswahl möglichst nachhaltiger Lösungsverfahren ermöglicht es Konflikte auf Dauer zu lösen und ein positives Klima zwischen den Gesellschaftern sowie zwischen Gesellschaftern und Management zu bewahren.

#### *Die Autoren*

**Torsten Komke** ist als selbständiger Managementberater und Wirtschaftsmediator tätig. Neben organisatorischen und marktstrategischen Fragestellungen bei deutschen, französischen und Schweizer Energieversorgern beschäftigt sich Herr Komke mit der Bewältigung von innerbetrieblichen Konflikten und Wirtschaftskonflikten im energiewirtschaftlichen Umfeld.

KOMKE Consulting, Felix-Klein-Straße 49, 91058 Erlangen, Telefon: 09131/972416, Internet: [www.komke.com](http://www.komke.com)

**Kurt Faller** arbeitet als selbständiger, anerkannter Mediator (BMWA), Organisationsberater und Coach für Führungskräfte in Unternehmen und Verwaltungen. An der Ruhr-Universität Bochum und der GRUNDIG AKADEMIE in Nürnberg ist er in der Aus- und Fortbildung von Wirtschaftsmediatoren tätig. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Konfliktbearbeitungen in Verwaltungen und kommunalen Veränderungsprozessen und die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen im kommunalen Bereich.

MEDIUS-Institut für Mediation, Beratung und Systemdesign; Starkenburgring 2, 63069 Offenbach/Main, Telefon: 069/83243, E-Mail: [medius.netz@t-online.de](mailto:medius.netz@t-online.de)