

## Konfliktmanagement

# Wirtschaftsmediation: Kontrolle behalten, Lösung finden

Mediation in der Wirtschaft bringt nachhaltige Lösungen. Wenn Verhandlungen nicht mehr weiterkommen, wenn Konflikte eskalieren, bietet die Wirtschaftsmediation den Unternehmen ein Instrument, die Sachlage ganzheitlich zu analysieren und einen Ausweg aus der verhärteten Situation zu finden.

› Brigitte Kraus-Meier

Mediation hat nichts mit Esoterik zu tun. Auch die Sorge, bei einer Mediation würde man zu sehr ins Psychologisieren abdriften, ist unbegründet. Ein Mediationsprozess folgt einem vorgegebenen Ablauf und ist klar strukturiert. Die von den Parteien eingenommenen Positionen werden zwar erläutert, sie stehen aber nicht im Zentrum. Vielmehr geht es darum zu ergründen, welches die Motive und die Interessen hinter den Positionen sind.

Wenn Konfliktparteien nach einer Lösung für die Zukunft suchen und bereit sind, sich zu öffnen und zuzuhören, dann ist Wirtschaftsmediation der richtige Weg. Ungeeignet ist die Mediation dann, wenn es um die reine Durchsetzung eines finanziellen Anspruchs geht, bei welchem die Rechtsfrage und ein Handeln in der Vergangenheit im Zentrum stehen. Für diese Fälle empfiehlt sich der Gerichtsweg: Ein Gericht spricht Recht, Mediation schafft Lösungen.

## Wie Mediation funktioniert

Nach einem Vorgespräch mit den Parteien und dem Abschluss des Mediations-

vertrags wird gestartet und sogleich in die Themensammlung eingestiegen. Mit gezielten Fragetechniken befragt der Mediator jede Konfliktpartei danach, was

geklärt werden muss. Die Themen werden aufgelistet und die Parteien selbst erläutern die verschiedenen Aspekte, die besprochen werden müssen.



### **kurz & bündig**

- › Eine Wirtschaftsmediation kann schnell initiiert werden. Es erfordert lediglich die Absicht der Parteien, den Konflikt beilegen und eine Lösung suchen zu wollen.
- › Ungeeignet ist die Mediation dann, wenn es um die reine Durchsetzung eines finanziellen Anspruchs geht, bei welchem die Rechtsfrage und ein Handeln in der Vergangenheit im Zentrum stehen.
- › Eine vertragliche Regelung, wonach im Streitfall zunächst eine Mediation durchzuführen sei, sollte daher immer geprüft werden. So können die Parteien die letzte Chance einer gütlichen Einigung nutzen, bevor das Schiedsgericht entscheidet.

Wenn alle Parteien mit der Darstellung der zu behandelnden Themen einverstanden sind, kann in die dritte Phase eingestiegen werden, bei der es um die Ermittlung der jeweiligen Interessen geht. Diese Phase geht in die Tiefe; hier ergründet der Mediator die tatsächlichen Interessen der Parteien. Im Regelfall erfolgt dieses Befragen im Beisein der anderen Parteien. Das Zuhören erlaubt es den anderen Parteien, sich mit den Interessen und Motiven der befragten Partei auseinanderzusetzen. In der Regel führt dies zu einem besseren Verständnis für die andere Sicht und ebnet so den Weg für ein Aufeinanderzugehen.

Die zweite und dritte Phase des Mediationsprozesses bilden das Herzstück jeder Mediation und benötigen etwas Geduld. Manch einer Partei mag es am Anfang nicht schnell genug vorwärtsgehen. Lässt man diesen entscheidenden Phasen aber zu wenig Raum, hat die Mediation kaum eine Chance und man dreht



sich genau gleich weiter im Kreis, wie das bislang der Fall war. Erst in der vierten Phase geht es um die konkrete Lösungssuche. Wohlgermerkt, auch die Lösung erarbeiten die Parteien selbst, der Mediator wird weder eine Lösung vorschlagen, noch wird er eine solche eigenmächtig festlegen.

Warum braucht es denn überhaupt eine Drittperson? Mit der klaren Führung durch den Mediationsprozess ermöglicht der Mediator das Gespräch zwischen den Parteien auf einer neuen Ebene. Weg von den verhärteten Positionen der Vergangenheit, hin zu den verschiedenen Lösungsoptionen in der Zukunft. Genau das haben die Parteien nicht geschafft, denn sonst läge gar keine Konfliktsituation vor. In der fünften und letzten Phase der Mediation vereinbaren die Parteien die gemeinsam erarbeitete Lösung und die Mediation ist abgeschlossen.

## Alternative Verfahren

Gegenüber dem Gerichtsweg stehen verschiedene alternative Streitbeilegungsver-

fahren zur Verfügung. Ein kurzer Blick auf deren Unterschiede lohnt sich an dieser Stelle. Von Konfliktmanagement spricht man in der Regel bei innerbetrieblichen Konflikten zwischen zwei Personen. In Gesprächen versuchen Führungspersonen oder HR-Verantwortliche die Situation zu entschärfen. Bleiben die Fronten weiter verhärtet, lohnt sich der Beizug einer neutralen Drittperson, welche durch eine Mediation führt. Insbesondere dann, wenn man an den Mitarbeitenden festhalten und die Zusammenarbeit fortführen will.

In Verträgen mit Kunden und Lieferanten findet sich oft die Klausel, dass bei Unstimmigkeiten ein Schiedsgericht bestellt wird. Schiedsgerichte sind private Gerichte, welche die Parteien ins Leben rufen. Zwar ist ein Schiedsgericht gegenüber dem staatlichen Gericht meist etwas schneller, günstiger ist es aber nicht zwingend.

Das Schiedsgericht fällt einen Schiedsspruch, dieser wirkt wie ein rechtskräftiges Gerichtsurteil und ist sofort vollstreckbar. Auch wenn die Parteien das Schiedsgericht selbst bestellen, so sind sie gleichwohl dem Entscheid durch Dritte

ausgeliefert – sie geben ihre Entscheidungsmacht an das Schiedsgericht ab. Bei der Schiedsgerichtsbarkeit steht die Rechtsdurchsetzung im Fokus.

Bei der Wirtschaftsmediation dagegen erarbeiten die Parteien die Entscheidung selbst und es sind sie selbst, die entscheiden, ob der Prozess bis zum Schluss geführt wird. Eine vertragliche Regelung, wonach im Streitfall zunächst eine Mediation durchzuführen sei, sollte daher immer geprüft werden. So können die Parteien die letzte Chance einer gütlichen Einigung nutzen, bevor das Schiedsgericht entscheidet.

## Höhere Flexibilität

Eine Wirtschaftsmediation kann schnell initiiert werden. Es erfordert lediglich die Absicht der Parteien, den Konflikt beilegen und eine Lösung suchen zu wollen. Die Parteien bestimmen selbst, wann sie die Mediation starten und wie lange diese dauert. Dies ganz im Gegensatz zum Gerichtsverfahren, auf welches man in zeitlicher Hinsicht keinen Einfluss hat. Die

Mediation ist von Beginn weg und im ganzen Prozess freiwillig. Jede Partei hat das Recht, die Mediation abubrechen.

Dieser Umstand macht es leicht, einer Mediation zuzustimmen, denn hier behalten die Parteien zu jeder Zeit die volle Kontrolle bezüglich des Ergebnisses.

Für den gesamten Mediationsprozess gilt Vertraulichkeit. Was in den Sitzungen gesprochen wird, bleibt vertraulich und darf nicht mit Dritten geteilt werden, es sei denn, die Parteien vereinbaren gemeinsam etwas anderes. Die Vertraulichkeit gilt auch in einem späteren Gerichtsverfahren. Ein Mediationsverfahren schmälert also spätere Prozesschancen keineswegs.

Im Übrigen ist es auch sehr wohl denkbar (und nicht unüblich), dass die Parteien mit ihren Anwälten in die Mediationsitzungen kommen. Je nach Komplexität kann allenfalls eine Co-Mediation angezeigt sein. Gerade wenn mehr als zwei Parteien involviert sind, ist es hilfreich, die Mediation zu zweit durchzuführen, um sich so abwechselnd auf das Sprechen und das Zuhören fokussieren zu können.

Auf der Suche nach geeigneten Wirtschaftsmediatoren können sich Unternehmen beispielsweise über die Schweizer Kammer für Wirtschaftsmediation informieren. Viele Wirtschaftsmediatorinnen und Wirtschaftsmediatoren haben eine juristische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung und bringen fundierte Kommunikationskompetenzen mit. Eigentliche Branchenkenntnis ist für eine gelungene Mediation nicht Voraussetzung.

## Anwendungsfälle

Nicht jeder Konflikt braucht eine Mediation. Wenn die Versuche des Konfliktmanagements oder der Verhandlung aber zu keinem abschliessenden Ergebnis führen, sollte Mediation in Betracht gezogen werden, um damit einen langwierigen Rechtsstreit vermeiden zu können. Es ist auch denkbar, eine Mediation wäh-

rend eines laufenden Gerichtsverfahrens durchzuführen oder gleichzeitig mit der Mediation eine Klage einzureichen, um die Verjährung zu unterbrechen.

Anwendungsfelder für eine Wirtschaftsmediation zwischen Unternehmen gibt es zahlreiche, es seien hier beispielhaft ein paar aufgezählt:

- › Liefer- oder Leistungsstörungen, insbesondere ausbleibende Zahlung
- › Qualität der Produkte/Dienstleistungen und Gewährleistung
- › Vertragsanpassungen wegen Marktveränderungen
- › Differenzen mit Subunternehmen
- › Marken- und Lizenznutzung

Darüber hinaus bietet die Mediation auch innerhalb der Unternehmensstrukturen die Möglichkeit, verhärtete Situationen zu lösen, beispielsweise betreffend:

- › Beziehung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- › Konflikt zwischen Aktionären
- › Nachfolgeplanung respektive Nachfolgekonflikte
- › Unternehmensführung und Eigentümerfamilien
- › Führungswechsel und Teamkonflikte

Generell kann die Wirtschaftsmediation gerade für KMU eine echte Chance darstellen, weil sie Zeit, Energie und Geld spart. Im Gegensatz zum Gerichtsverfahren gibt es bei der Mediation keine Verlierer und Gewinner; die gemeinsame Lösung erlaubt den Beziehungserhalt und die Fortführung der Geschäftsbeziehung. Und durch die Mediation können die Parteien branchenspezifische, nachhaltige Lösungen entwickeln, die einen langfristigen Charakter haben.

## Nichts für Schwache

Missverständnisse, unterschiedliche Interessen oder Kommunikationsprobleme gehören zwar zum Geschäftsalltag dazu, Konflikte lähmen die Organisation aber unnötigerweise. Über das Gericht lassen sich Konflikte nicht beilegen, dieser Weg ist der Anspruchsdurchsetzung vorbehalten. Sachlich betrachtet bietet die Wirtschaftsmediation den weitaus besseren, schnelleren und zukunftsorientierteren Ansatz. Es ist deshalb kein Zeichen der Schwäche, wenn ein Unternehmen in eine Wirtschaftsmediation eintritt, sondern vielmehr der Beweis für Professionalität, Stärke und unternehmerische Verantwortung. «



### Porträt



#### Brigitte Kraus-Meier

Inhaberin, konzis

Brigitte Kraus, lic. iur., Mediatorin SKWM, Executive Master CCM, ist Inhaberin der Agentur konzis. Sie ist Juristin, Wirtschaftsmediatorin und Kommunikationsstrategin. Sie begleitet Unternehmen in herausfordernden Situationen, insbesondere bei Restrukturierung, Betriebsübernahme, Neuausrichtung, Nachfolgeregelung sowie bei internen Konflikten oder Integritätsverletzungen von Mitarbeitenden.



### Kontakt

info@konzis.ch  
www.konzis.ch