

Wirtschaftsmediation und ihre Vorteile

Mediation in der Wirtschaft ist geeignet für Konflikte zwischen Unternehmen, Konflikte zwischen Gesellschaftern oder bei Problemen zwischen großen Abteilungen eines Unternehmens. Auch zur Streitbeilegung in Kunden- oder Unternehmensbeziehungen ermöglicht Mediation ein schnelles, wirkungsvolles und schonendes Vorgehen. Wirtschaftsmediation findet auch innerhalb der Unternehmen selbst statt, z.B. in Form von Teammediationen oder eines eigenen Konfliktmanagementsystems.

Klassische Konfliktverläufe enden oft im Rechtsstreit. Der Ausgang ist unsicher, das Verfahren ist teuer und bewirkt wirtschaftlich nachteilige Zeitverluste. Häufig wollen die Beteiligten auch in Zukunft zusammen Geschäfte machen. Mediation ermöglicht eine frühzeitige, schnelle und gute Unterstützung im Konflikt. Sie verschafft schnell Luft für ein konstruktives Herangehen. Das spart Zeit, Geld, Nerven und vermeidet Verluste bei Kunden und Lieferanten. Wirtschaftlich wichtige Beziehungen bleiben erhalten und werden sogar gestärkt.

In der internationalen Zusammenarbeit wird das Verständnis für kulturelle Verschiedenheiten gefördert.

Langzeitwirkungen einer Mediation sind häufig verbesserte Motivation der Akteure, Stärkung der Zusammenarbeit, bessere Identifikation mit den Ergebnissen der Konfliktlösung, dauerhafte Qualitätsverbesserungen, schonender Einsatz von Ressourcen und längerfristige Kostenminimierungen durch Vermeidung von Reibungsverlusten.

Konflikte zwischen Unternehmen und Organisationen sowie Personen

Es gibt verschiedene Konfliktregelungsformen bei Wirtschaftskonflikten zwischen Unternehmen (B2B), Unternehmen und Personen (B2C) sowie Konflikten, die auf Unternehmensebene zwischen Gesellschaftern oder in der Unternehmensnachfolge auftreten. Für die Konfliktbewältigung stehen zwei Modelle im Vordergrund: das Delegationssystem Recht und das Konsenssystem.

Grob unterscheiden wir beim Konsenssystem zwischen folgenden Konfliktregelungsformen:

Verhandlungen

Die weitaus größte Zahl von Wirtschaftskonflikten wird unmittelbar zwischen den Konfliktpartnern, zum Teil mit anwaltschaftlicher Hilfe, geregelt.

Mediation

Mediation ist das Verfahren, das genutzt werden kann, wenn die Konfliktpartner eigentlich den Konflikt selbst lösen wollen und/oder die Richtung der Konfliktlösung mit bestimmen wollen, hierzu aber eine Hilfestellung durch eine neutrale Instanz brauchen.

Cooperative Praxis (CP)

Cooperative Praxis ist im Verhältnis zur Mediation dann am Platze, wenn die Parteien vor den eigentlichen Verhandlungen untereinander eine Klärung brauchen und in der Verhandlung selbst Fürsprecher an ihrer Seite. Diese Aufgabe wird von eigens hierfür ausgebildeten Anwälten und/oder Coaches wahrgenommen. Die Besonderheit der Cooperativen Praxis im Unterschied zu den

herkömmlichen anwaltschaftlichen Verhandlungen liegt darin, dass die volle Energie auf Einigung ausgerichtet ist. Cooperative Praxis baut im Ablauf und von seinem Wesen her auf der Mediation auf. Unterschiedlich sind die Rollen der Beteiligten und der Ablauf, also die Choreographie.

Schiedsgutachten

Diese können rechtsverbindlich oder unverbindlich ausgearbeitet werden. Meist wird die unverbindliche Form gewählt, die aber in Folge der Autorität des Schiedsgutachters häufig die entscheidende Orientierung gibt.

Schlichtungsmodelle

Schlichtungsmodelle sind bei uns in unterschiedlicher Form gebräuchlich. Sie sind, im Unterschied zur Mediation, dadurch gekennzeichnet, dass sie einen (nicht verbindlichen) autoritativen Vorschlag zur Lösung des Konfliktes beinhalten.

Typische für Mediation geeignete Konflikte zwischen Unternehmen / Organisationen / Personen

- **auf der Führungsebene von Unternehmen** bei Gründung, Umwandlung, Auseinandersetzung von Gesellschaften, Sozietäten, Praxisgemeinschaften oder zwischen Gesellschaftern, z. B. über Fragen der Führung, der Organisationsstrukturen oder Zukunftsstrategien
- **bei Fusionen**, z.B.: wer bleibt, wer scheidet aus; Veränderung der Organisationsstrukturen, ...
- **bei (drohenden) Insolvenzen und Liquiditätskrisen**
- **bei der Unternehmensnachfolge oder beim Inhaberwechsel**
- **bei Vertragsverletzungen zwischen Unternehmen** z.B. zwischen Hersteller- und Zulieferfirma
- **bei Nachverhandlungen, z.B. zwischen Bauunternehmen und Bauherrn**
- **bei Großprojekten, z. B. beim Bau von Kraftwerken, Staudämmen, Hochhäusern, ...**
- **bei der Wahrnehmung von Patenten und Urheberrechten**

Konflikte im Unternehmen

Aktives Konfliktmanagement im Unternehmen kann Kosten sparen und die Mitarbeiterzufriedenheit fördern. Zahlreiche Firmen betreiben Konfliktmanagement durch betriebsinterne Verfahren sowie die Einbeziehung von externen Fachexperten als neutrale Instanzen. Zudem werden integrierte

Konfliktmanagementsysteme, die Königsklasse der internen Konfliktregelung, in den letzten Jahren von immer mehr Unternehmen implementiert.

Betriebsinterne Verfahren

Die meisten Formen der betriebsinternen Klärungsverfahren, wie Güte- oder Beschwerdestellen, können durch Mediation ersetzt oder mit Mediation oder der Verwendung mediativer Elemente innerhalb der bestehenden Strukturen gelöst werden. Insbesondere bei Konflikten zwischen

Arbeitgebern und Arbeitnehmern kann Mediation Kündigung oder arbeitsgerichtliches (Güte-)Verfahren abwenden. Betriebsräte und Leiter von Personalabteilungen nutzen zunehmend bei Konflikten, bei denen sie angerufen werden, Mediation oder mediative Elemente. Mediation hat sich auch bereits bewährt, um Einigungsstellen zu vermeiden. Es sind Fälle bekannt, in denen Mediation eigens eingeschaltet wurde zur Wiederherstellung einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat. Manche mittelständischen Firmen haben interne Konfliktlotsen geschult und eingesetzt.

Beziehung von externen Fachexperten

Bei der externen Beziehung von Fachkräften hebt sich Mediation als besondere Konfliktbearbeitungsform gegenüber Konfliktmoderation, Coaching, Supervision, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung ab, wobei die Konfliktmoderation das nächste Verwandtschaftsverhältnis aufweist. Unter spezifischen Gesichtspunkten kann Mediation auch als Verfahren zur Team- oder Organisationsentwicklung beitragen. Manche Unternehmen setzen interne Mediatoren ein, wobei hier immer zu prüfen ist, ob die Neutralität und Allparteilichkeit gewährleistet ist.

Integrierte Konfliktmanagementsysteme

Mediation wird in der Bundesrepublik Deutschland nach wie vor in erster Linie fallbezogen eingesetzt. Es sind jedoch bereits Ansätze erkennbar, ein integriertes Konfliktmanagementsystem (KMS) einzusetzen. Dies ist eine Querschnittsaufgabe im Unternehmen. Die Stelle hat die Aufgabe, für den jeweiligen Konflikt das geeignete Verfahren auszuwählen und, falls Mediation als geeignet angesehen wird, einen qualifizierten internen oder externen Mediator vorzuschlagen.

Die Aufgabe bezieht sich sowohl auf Konflikte im Unternehmen als auch auf Konflikte zwischen Unternehmen bzw. Unternehmen und Personen. Von Motorola beispielsweise ist bekannt, dass die Einführung eines integrierten Konfliktmanagementsystems Kosten von jährlich \$ 75 Mio eingespart hat. Mediation nimmt hierbei eine herausragende Rolle ein, weil es als Ziel oder Folge die Verbesserung der Kommunikation mit sich bringt.

Nachdem es nun einen Round Table großer Industrieunternehmen in der BRD (E.ON Kernkraft, SAP, AUDI, Siemens, Deutsche Bahn, EnBW, Bayer, Fraunhofer Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung, Bombardier Transportation, Deutsche Telekom, E-Plus-Gruppe u.a.) gibt, der sich regelmäßig zum Austausch über Mediation trifft, ist zu erwarten, dass integrierte Konfliktmanagementsysteme in Zukunft bei uns immer mehr eingeführt werden.

Typische für Mediation geeignete Konflikte im Unternehmen:

- Konflikte zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat
- Mediation insbesondere statt Anrufung einer Einigungsstelle bei mitbestimmungspflichtigen Regelungen, etwa auf der Entlohnungsebene, der Altersvorsorge oder sozialer Absicherungen
- Mediation zur Wiederherstellung der Kommunikation einer vom Betriebsverfassungsgesetz postulierten konstruktiven Zusammenarbeit (§ 74 Abs. 1, Satz 2, BetrVG)
- Konflikte zwischen Organisationseinheiten von Unternehmen, insbesondere bei gemeinsamen Projekten
- Konflikte zwischen Arbeitnehmern
- Teamkonflikte einschließlich Mobbing
- Konflikte bei der Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern im Falle von Diskriminierungsverboten
- Konflikte zwischen Geschäftsinhabern, der Geschäftsführung/der Geschäftsleitung/der Vorgesetzten einerseits und Arbeitnehmern andererseits einschließlich drohender oder vollzogener Kündigung