

Friede, Freude, Streitbeilegung ...

KONFLIKTLÖSUNGEN: Streit kommt nicht nur in den besten Familien, sondern auch zwischen und in Unternehmen vor. Außergerichtliche Verfahren wie die Mediation helfen, den Streit zeit- und ressourcenschonend sowie in der Regel nachhaltig zu lösen.

Weihnachten – das Fest der Liebe und Versöhnung! Diese frohe Botschaft verkünden im Dezember nicht nur die Kirchen oder der

Bundespräsident. „Auch in der Wirtschaft stehen die Zeichen zum Jahresende auf Ausgleich“, betont Volker Schlehe, Leiter des Referats

Zivil- und Handelsrecht, Sachverständige, MediationsZentrum und Schiedsgericht bei der IHK für München und Oberbayern. „Vie-

le Unternehmer wollen nicht mit Streitigkeiten belastet ins neue Jahr gehen und suchen deshalb vor Neujahr eine Einigung.“ Was nicht nur geschäftlich, sondern auch steuerlich Sinn ergibt. Denn etwaige Kosten für die Konfliktbeilegung lassen sich unter Umständen noch für das laufende Jahr von der Steuer absetzen.

„Wir als IHK empfehlen zunächst immer eine außergerichtliche Streitbeilegung“, sagt Schlehe. Das entspreche dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Wer sich als solcher verstehe, wende sich auch im Streitfall nicht gleich ans Gericht und lasse den Streit damit eskalieren. „Er geht auf die andere Seite zu und versucht, den Konflikt selbst zu regeln“, so Schlehe.

Als Königsweg der außergerichtlichen Streitbeilegung gilt die Mediation. Das Mediationsverfahren wird mittlerweile vielfältig genutzt: bei Konflikten zwischen Unternehmen, aber auch bei Streit innerhalb einer Firma, etwa in der Geschäftsführung, in Teams oder



Mit Mediation eine Eskalation vermeiden

bei der Unternehmensnachfolge. Bei einer Mediation gibt es keinen Dritten – wie einen Richter –, der ein Urteil fällt und damit den Streit entscheidet. Stattdessen verhandeln die Streitparteien selbst so lange miteinander, bis sie – im besten Fall – einen für beide Seiten tragbaren Kompromiss gefunden haben. Begleitet werden sie von einem unparteiischen Mediator.

„Wir Mediatoren schaffen einen geschützten Rahmen, moderieren und geben Impulse, die Lösung erarbeiten die Kontrahenten aber selbst“, erklärt Reinhold Poensgen (50), Wirtschaftsmediator aus Ingolstadt. Dabei wird die Streitfrage in einer Mediation stets ganzheitlich betrachtet. Es werden nicht nur der Sachgrund des Konflikts, sondern auch die dahinter liegenden persönlichen und emotionalen Aspekte aufgearbeitet. „Dies fordert den Beteiligten viel ab, ist aber für den Ausgleich oft unerlässlich“, betont der Experte. Er ergänzt: „Mediation ist dann besonders zielführend, wenn bereits während der Streitbeilegung und für die anschließende praktische Umsetzung weitere Experten wie Coaches, Juristen oder Unternehmens- und Fachberater hinzugezogen werden.“

Ein Beispiel: In einem Dienstleistungsunternehmen mit rund 20 Mitarbeitern, das erfolgreich am Markt agierte und stetig wuchs, häuften sich die Konflikte im Gründungsteam. „Die Beziehungen schienen beinahe zerrüttet, jeder einzelne Gründer stellte die Vertrauensfrage, das gefährdete

das Geschäft“, erläutert Poensgen. Die Gründer entschieden sich, eine Mediation zu versuchen.

In vier von Poensgen moderierten Sitzungen kam heraus, dass die Gründer einander wechselseitig vorwarfen, die jeweils anderen bei Entscheidungen zu übergehen. „Durch das Wachstum hatten sich die Herausforderungen geändert und die Gründer hatten ihre Verantwortlichkeiten nicht an diese Änderungen angepasst“, erläutert der Mediator. Gemeinsam definierten sie die Rollen und Aufgaben jedes einzelnen neu und schrieben dies gleich vertraglich fest. Mittlerweile arbeiten die drei Geschäftspartner wieder gut miteinander, was auch für das Unternehmen vorteilhaft ist.

Das Beispiel macht deutlich: Eine Mediation ist ein schnelles, dadurch auch kostengünstiges Verfahren. „Vor allem kann eine Mediation, weil sie eben tiefer gräbt, einen Konflikt nachhaltig klären, so dass die Beteiligten in der Regel sogar miteinander weiterarbeiten können“, betont Franziska Edlin, Leiterin des IHK MediationsZentrums. „Das ist gerade auch für kleine Unternehmen ein Vorteil. Denn durch einen Streit Kunden oder gute Mitarbeiter zu verlieren, können sich kleinere Firmen umso weniger leisten.“ Sie ergänzt: „Zudem ist eine Mediation immer sehr diskret und schützt den Ruf der Kontrahenten.“

Die IHK für München und Oberbayern hat ein breites Angebot zur außergerichtlichen Streitbeilegung – von der Mediation bis zum

Schiedsgericht (siehe Kasten). Im ersten Schritt berät sie stets zur Verfahrenswahl: Nicht jedes außergerichtliche Verfahren passt auf jeden Konflikt, aber es gibt für jeden Konflikt das passende Verfahren, so die Erfahrung. Zudem hilft die IHK – auf Wunsch – die Verfahren durchzuführen. Volker Schlehe betont: „Vor allem empfehlen wir eine außergerichtliche Lösung als ersten Lösungsversuch für einen Streitfall schon in Verträgen festzuschreiben.“ Dafür hat die IHK Musterklauseln entwickelt: für die Mediation, das Schiedsgericht, das Schiedsgutachten sowie für die Kombination mehrerer Verfahren.

IHK-ANSPRECHPARTNER

Volker Schlehe, Tel. 089 5116-1254
volker.schlehe@muenchen.ihk.de

Franziska Edlin
(MediationsZentrum)

Tel. 089 5116-1490, franziska.edlin@muenchen.ihk.de

Svenja Hartmann (Einigungsstelle), Tel. 089 5116-1480, svenja.hartmann@muenchen.ihk.de