



*Bewältige einen Konflikt und
Du hältst hunderte von Dir fern.
(Konfuzius)*

Wirtschaftsmediation

von

Henning Schröder
Rechtsanwalt / Mediator
Betriebswirt (BA)
Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht
Fachanwalt für Steuerrecht

Hildesheimer Str. 25
30169 Hannover
Tel 0511 / 6007787
Fax 0511 / 6007788
Mail h.schroeder@rakanzlei-hs.de

www.wirtschaftsmediator-hannover.de



Was ist Mediation ?

Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, bei dem die Konfliktparteien unter professioneller Anleitung unterstützt werden, selbst eine ihren Interessen und Bedürfnissen entsprechende Lösung für den Konflikt zu erarbeiten.

Der Mediator hat die Aufgabe, die Parteien durch das Verfahren zu begleiten und die methodische Umsetzung der Mediation zu ermöglichen. Er ist allparteilich und sorgt dafür, dass alle Beteiligte im Verfahren gehört werden.

Ziel des Verfahrens ist es, dass die Parteien selbst eine Lösung entwickeln, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Im Idealfall bewerten alle Seiten die Lösung für sich als Gewinn (Win-Win-Situation).

Wichtigste Grundidee der Mediation ist, dass die Beteiligten eines Konflikts selbst am besten wissen, wie dieser zu lösen ist, und vom Mediator lediglich hinsichtlich des Weges dorthin Unterstützung benötigen.

Prinzipien der Mediation

Grundprinzipien der Mediation sind:

- Freiwilligkeit
- Selbstverantwortlichkeit
- Informiertheit
- Vertraulichkeit
- Offenheit

Freiwilligkeit bedeutet, dass eine Mediation keiner Partei aufgezwungen werden kann. Daran ändern auch Mediationsklauseln in einigen Gesellschaftsverträgen nichts. Eine Mediation findet nur statt, wenn beide Parteien daran teilnehmen wollen.

Selbstverantwortlichkeit bedeutet, dass die Parteien für den Inhalt des Mediationsverfahrens sowie für dessen Ergebnis verantwortlich sind. Der Mediator übernimmt lediglich die Verantwortung für das Verfahren.

Informiertheit bedeutet, dass die Parteien sich selbst über die für das Mediationsverfahren wesentlichen Fragen informieren müssen. Dazu gehört insbesondere auch die Kenntnis der Rechtslage. Diese Informationen werden von den beteiligten Anwälten in das Verfahren eingebracht.

Vertraulichkeit bedeutet, dass der Inhalt des Mediationsverfahrens zwischen den Parteien vertraulich behandelt wird. Eine öffentliche Erörterung findet im Gegensatz zum staatlichen Zivilprozess nicht statt.

Offenheit bedeutet, dass die Parteien ihre Interessen offen in das Verfahren einbringen sollen, damit diese bei der Lösungsfindung berücksichtigt werden können.



Was unterscheidet eine Mediation von anderen Verfahren der Konfliktlösung, insbesondere von Gerichtsverfahren ?

Die „klassische“ Methode der Konfliktbearbeitung besteht in der Vorstellung vieler vor allem in einem Gerichtsverfahren. Als Verfahren kommt insoweit der Zivilprozess vor einem staatlichen Gericht oder (seltener) auch vor einem privaten Schiedsgericht in Betracht.

Um eine Unterscheidung zur Mediation zu treffen, sollte man sich klarmachen, was ein Zivilprozess eigentlich ist: Es handelt sich um ein gesetzlich geregeltes Verfahren, bei dem die Parteien ihre Standpunkte einem Richter (oder einem Kollegium von Richtern) vortragen, der dann den Streit entscheidet.

Damit zeichnet sich der Zivilprozess unter dem Gesichtspunkt des Konfliktmanagements grundsätzlich durch zwei Aspekte aus: Zum einen wird der Konflikt auf an Dritte (Justiz) delegiert. Zum anderen ist der Gegenstand des Konfliktes vor Gericht auf den zivilprozessualen Streitgegenstand beschränkt.

aa) Delegation auf Dritte

Die Delegation auf Dritte führt dazu, dass die Parteien (und teilweise auch die beteiligten Rechtsanwälte) die „Verantwortung“ für die Entscheidung an einen Dritten (Gericht) abgeben. Dies kann für die Beteiligten zugleich vorteilhaft und nachteilig sein:

Der Vorteil besteht darin, dass der betroffenen Partei „Druck“ genommen wird. Der Nachteil liegt aber auch auf der Hand: Die Entscheidung wird an einen Dritten übertragen, dessen Auswahl sich sogar wegen des Gebotes des gesetzlichen Richters der Entscheidung der Parteien entzieht.

b) Eingeschränkter Streitgegenstand

Der weitere Nachteil eines Gerichtsverfahrens besteht in dem eingeschränkten Streitgegenstand. Der Richter kann und darf sich nur mit dem Teil des Konfliktes beschäftigen, der juristisch Gegenstand des Verfahrens ist. Damit bringt eine gerichtliche Entscheidung selten eine Befriedung in der Sache.

Dieser Umstand führt auch in vielen Fällen dazu, dass Parteien den Eindruck haben, ihr Anliegen werde vor Gericht nicht gehört.



Ablauf einer Mediation

Ein Mediationsverfahren läuft idealtypisch in fünf Phasen ab:

1. Auftragsklärung

Zunächst werden die Parteien über das Mediationsverfahren, die Rolle und Haltung des Mediators informiert. Ferner schließen die Parteien und der Mediator eine Vereinbarung über das Verfahren.

2. Themensammlung

In dieser Phase stellen die Parteien ihre Streitpunkte und Anliegen dar. Daraus werden gemeinsam die Themen erarbeitet, die im Rahmen der Mediation behandelt werden sollen. Am Ende wird die weitere Bearbeitung strukturiert (z.B. indem die Reihenfolge festgelegt wird, in der die Themen behandelt werden).

3. Interessenklärung

In dieser Phase erhalten die Beteiligten Gelegenheit, ihre Sicht des jeweiligen Aspekts des Konflikts zu jedem Themenpunkt umfassend darzustellen. Informationen, Daten und Wahrnehmungen werden ausgetauscht. Dabei wird im Gespräch zwischen Mediator und Parteien die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Parteien erarbeitet, damit der Konflikt umfassend erhellt werden kann. Wichtig ist in dieser Phase vor allem der Übergang von Positionen zu dahinter liegenden Interessen. Außerdem werden Maßstäbe für eine aus Sicht der Beteiligten gerechte bzw. sinnvolle Lösung entwickelt.

4. Erarbeiten und Bewerten von Lösungsmöglichkeiten

In der vierten Phase werden zu den einzelnen Problemfeldern zunächst Lösungsoptionen bewertungsfrei gesammelt („Brainstorming“). Danach werden diese Lösungsoptionen von den Medianden bewertet und verhandelt. Der Mediator prüft dann gemeinsam mit den Parteien, inwieweit die gefundenen Lösungen mit den in der vorherigen Phase ermittelten Interessen sowie den vorher erarbeiteten Kriterien für eine gerechte Lösung im Einklang stehen. Auch wird der Mediator gemeinsam mit den Beteiligten überprüfen, ob und wie sich die jeweiligen Lösungsoptionen in der Realität umsetzen lassen.

5. Abschlussvereinbarung

Zum Abschluss der Mediation werden die Ergebnisse (meist schriftlich) festgehalten und in eine vertragliche Vereinbarung umgesetzt. Diese Vereinbarung ist auch rechtlich verbindlich



Fragen zur Mediation

Wie lange dauert eine Mediation ?

Das hängt von den Parteien und der Komplexität des Konfliktes ab. Im Regelfall dauert eine Mediationssitzung ca. zwei Stunden (in Ausnahmefällen auch länger). Die Gesamtdauer des Verfahrens liegt selbst bei einer ganzen Reihe von Sitzungen im Regelfall deutlich unter der Dauer eines Gerichtsverfahrens.

Wird eine Mediation durch Schriftsätze vorbereitet ?

Im Regelfall nicht. Allerdings kann bei sehr komplexen Konflikten vereinbart werden, dass die Parteien den Konflikt kurz aus ihrer Sicht schriftlich darstellen. In jedem Fall entsteht im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren nur ein sehr geringer Aufwand für Schriftsätze.

Wo finden die Mediationssitzungen statt ?

Das wird von Parteien und Mediator festgelegt. Im Regelfall wird ein „neutraler“ Ort wie z.B. die Kanzlei des Mediators gewählt.

Wer nimmt an der Mediation teil ?

An den Sitzungen nehmen die an dem Konflikt Beteiligten teil. Bei Unternehmen ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass die Teilnehmer auch entscheidungsbefugt sind. Auch die beratenden Anwälte der Parteien können teilnehmen.

Was kostet eine Mediation ?

Die Vergütung des Mediators erfolgt auf Stundenbasis. Über die Übernahme der Kosten müssen sich die Parteien verständigen. Im Regelfall werden die Kosten zwischen den Parteien geteilt. Eine Kostenerstattung im Falle des Scheiterns einer Mediation findet nicht statt.

Kann der Mediator den Fall im Zweifel entscheiden ?

Nein. Das Mediationsverfahren ist darauf ausgerichtet, dass die Parteien selbst eine Lösung für ihren Konflikt finden. Der Mediator kann sie dabei unterstützen, aber (im Gegensatz zu einem Richter) keine eigene Entscheidung treffen.

Welche Rolle spielen Rechtsansprüche in der Mediation ?

Das Recht ist Teil der Realität und eine der Grundlagen, die für die Lösung eines Konfliktes eine Rolle spielen. Die Parteien sollten sich daher über die rechtliche Situation im Vorfeld und während der Mediation beraten lassen, soweit dies für die Behandlung des Konfliktes wichtig ist.



Welches Risiko ist mit einer Mediation verbunden ?

Keines. Die Mediation stellt eine Chance dar, einen Konflikt nachhaltig und zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen. Auf der anderen Seite schließt eine durchgeführte Mediation die spätere gerichtliche Verfolgung und Durchsetzung von Ansprüchen nicht aus.

Kann man eine Mediation auch durchführen, wenn bereits ein Gerichtsverfahren läuft ?

Ja. Eine Mediation kann in jeder Phase eines Konfliktes durchgeführt werden, wenn die Parteien sich darauf verständigen. Es besteht jederzeit die Möglichkeit, laufende Gerichtsverfahren ruhen zu lassen.

Ist das Ergebnis einer Mediation rechtlich durchsetzbar ?

Das Ergebnis einer Mediation kann in einem rechtlich verbindlichen Vertrag festgehalten werden. Wenn die Parteien anwaltlich vertreten sind, kann sogar die Vollstreckbarkeit der Vereinbarung durch einen Anwaltsvergleich gesichert werden.

Welche Fälle im Wirtschaftsleben eignen sich für eine Mediation ?

Grundsätzlich kommen alle im Wirtschaftsleben vorkommenden Konflikte für eine Mediation in Betracht. In der Praxis besonders geeignete Fälle sind:

- Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern (z.B. über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens, die künftige Zusammenarbeit oder über das Ausscheiden eines Gesellschafters)
- Konflikte im Unternehmen (z.B. bei der Änderung von Organisationsstrukturen und bei Umstrukturierungen)
- Konflikte zwischen Unternehmen (z.B. bei der Auseinandersetzung zwischen Kunden und Lieferanten)
- Konflikte im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge