

Konflikte managen mit Mediation

--- Wie man geschäftliche Auseinandersetzungen einfach, schnell und kostengünstig löst ---

Herbert Müller, Inhaber eines Fachgeschäfts für Damenoberbekleidung, ist auf seinen Lieferanten, die Megalomania AG, alles andere als gut zu sprechen. Wenige Monate nach dem Müller sich überzeugen ließ, die Zusammenarbeit zu vertiefen und einen Shop-in-Shop einzurichten, eröffnete die Megalomania wenige hundert Meter entfernt einen eigenen Flagship-Store. Es dauerte nicht lange, bis die Umsätze im Shop-in-Shop komplett einbrachen. Hans Maier, Geschäftsführer des mittelständischen Bekleidungs Herstellers Hohesta GmbH ist erbost. Hat sich doch sein bester Kunde, der Groß-Filialist Bold AG, erdreistet, einen Sonder-Rabatt wegen einer notwendigen Investition in ein neues Logistikzentrum zu verlangen. Das ist glatte Erpressung. Im Zeitalter der totalen Vernetzung treten an die Stelle traditioneller Händler-Lieferanten-Beziehungen immer neue Partnerschaftsmodelle, wie die stetig wachsende Zahl an Shop-in-Shops, Corners, Soft-Shops und anderer Flächensysteme zeigt. Der Wunsch, mit wichtigen Partnern noch intensiver zusammenzuarbeiten, ist weit verbreitet. Kaum ein Begriff ist in jüngster Zeit so stark strapaziert worden wie das Wort Partnerschaft. Auf Tagungen sind sich die Vertreter aus Industrie und Handel einig: Im Kampf gegen die Vertikalen müssen wir näher zusammenrücken, müssen neue Allianzen schmieden, unsere betriebswirtschaftlichen Zahlen offen und ehrlich austauschen, das Abschriftenrisiko teilen, mit Vertrauenslimits arbeiten.

Doch wenn es ans Tagesgeschäft geht, sind solche guten Vorsätze oft schnell vergessen, wie die obigen Beispiele zeigen. Verhält sich der Geschäftspartner nicht so wie erwartet, so besteht die natürliche Reaktion darin, den Druck auf die andere Seite zu erhöhen. Dabei wird regelmäßig vergessen, dass Druck meist nur zu Gegendruck, nicht aber zu einem Einlenken führt. Irgendwann droht man dann den Prozess an. Hat diese Drohung keinen Erfolg, wird die Klage eingereicht. Regelmäßig verlässt dann zumindest eine Partei den Gerichtssaal als Verlierer, was in der Regel zum völligen Abbruch der Beziehungen führt. Zudem besteht die Gefahr, dass Teile der Streitigkeiten an die Öffentlichkeit gelangen und unter Umständen gezielt dazu verwendet werden, den Ruf des Unternehmens zu schädigen. So wird dann selbst ein Erfolg vor Gericht wirtschaftlich zum Verlust.

Es gibt aber eine Alternative zum juristischen Verfahren: Die Wirtschaftsmediation. Hinter dem esoterisch anmutenden Namen verbirgt sich eine ganz einfache Idee. Die Streitparteien ziehen einen neutralen Dritten hinzu, der ihnen Wege aufzeigt, wie sie zu einer Einigung aus freiem Willen gelangen können. Der Mediator ist kein Richter oder Schlichter. Er sagt nicht, welche Partei recht hat oder wie ein Vergleich aussehen könnte. Vielmehr sorgt er für eine faire und effektive Verhandlungsführung und wirkt auf die Offenlegung aller streitrelevanten Informationen hin. Maßgebend sind Freiwilligkeit und Selbstbestimmung der Konfliktparteien, und das Bemühen, für beide Seiten vorteilhafte Lösungen zu finden. In den USA ist diese moderne Methode der Streitbeilegung seit Jahren fest etabliert, denn das Verfahren hat sich als "äußerst erfolgreich erwiesen. Deswegen ist in zahlreichen US-Bundesstaaten zivilrechtlichen Verfahren sogar zwingend eine Mediation vorgeschaltet. Doch viele amerikanische Firmen greifen aus freien Stücken auf diese zeitgemäße Form der Konfliktbereinigung zurück. Warum also nicht auch deutsche Unternehmen?

Die Vorteile sprechen für sich:

- **Zeitersparnis:** Die Gerichte werden durch die ständig wachsende Zahl von Prozessen immer stärker belastet, mit der Folge, dass die Beteiligten oft Monate oder sogar Jahre auf ein Urteil oder einen Vergleich warten. Bei der Mediation hingegen kann der Verfahrensablauf selbst gestaltet werden, er ist flexibel und schnell. Auch umfangreiche Sachverhalte können in wenigen Tagen abschließend geklärt werden.
- **Fortführung der Beziehung:** Der miteinander geklärte Konflikt ermöglicht eine weitere, konstruktive Zusammenarbeit. Ein gerichtliches Verfahren hingegen führt meist zum Abbruch der Beziehungen, so dass selbst ein Erfolg vor Gericht wirtschaftlich ein Verlust ist.
- **Vertraulichkeit:** Sie bleibt absolut gewahrt nichts gelangt ohne die Zustimmung der Parteien an die Öffentlichkeit. Gerichtsverhandlungen hingegen sind öffentlich.
- **Autonomie und Akzeptanz:** Ein Gerichtsverfahren wird allein vom Richter bestimmt, auf dessen Urteil die Betroffenen kaum Einfluss haben. Eine Mediation hingegen ist ein freiwilliges Verfahren, dessen Inhalt und Ausgang von den Streitparteien bestimmt wird. Es wird nichts entschieden, was die Parteien nicht wollen. Die abschließende Vereinbarung hat deshalb eine wesentlich höhere Akzeptanz als ein Gerichtsurteil.
- **Kosten:** Die Kosten richten sich nach dem zeitlichen Aufwand. In der Regel sind sie geringer als bei einem Gerichtsverfahren. Mediation als Methode zur Streitbeilegung lässt sich in der Textilbranche gewinnbringend einsetzen bei Konflikten zwischen Unternehmen, wie z. B. bei Unstimmigkeiten mit Geschäftspartnern, bei Vertragsstreitigkeiten oder bei Nachfolgeproblemen / Betriebsübergaben. Aber auch bei Konflikten innerhalb eines Unternehmens, wie z. B. bei Streitigkeiten zwischen Abteilungen, bei Konflikten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, bei Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat oder bei Unstimmigkeiten zwischen Gesellschaftern.

Silvia Richter-Kaupp

Mediation ist immer dann der richtige Weg, wenn

- Eine schnelle und kostengünstige Konfliktlösung gesucht wird
- Langjährige Beziehungen nicht zerstört werden sollen
- Absolute Vertraulichkeit wichtig ist
- Eine weitere Eskalation der bestehenden Konfliktsituation vermieden werden soll
- Zukunftsorientierte Lösungen, von denen alle Beteiligten profitieren, gesucht werden.

Geeignete Wirtschaftsmediatoren findet man z.B. über den Mediatoren-Suchservice der Central für Mediation in Köln (Internet: www.centrale-fuer-mediation.de oder Telefon-Hotline 01805/008989, DM 0,24 pro Minute).

Business Praxis



Silvia-Richter-Kaupp war u.a. Human Resources Managerin bei Gap. Seit 1997 ist sie selbständige Personal- und Organisationsberaterin.

Ihre Firma
success@work hat
Ihren Sitz in
Karlsruhe.