

Die Wirtschaftsmediation, eine echte Alternative zu kostenintensiven und langwierigen Gerichtsverfahren

Kurt A. Rindlisbacher, Greifensee*



Werden objektive oder subjektive Erwartungen der Geschäftspartner oder MitarbeiterInnen nicht erfüllt, kommt es immer rascher zu einem Konflikt. In vielen Konflikten – besonders wenn die Parteien der Meinung sind, dass ein Richter, Schiedsrichter oder Vorge-

Tat gibt es Konstellationen, wo das Gerichtsverfahren oder der Entscheid des Vorgesetzten Vorzüge aufweist. So zum Beispiel:

- wenn aus der Tatsache, dass ein Konflikt existiert, Vorteile resultieren (z.B., wenn der Konflikt einen Marketingeffekt bewirkt);
- wenn die Beziehung zur Gegenseite weiterhin feindselig sein darf;
- wenn das Vertrauen in die eigene Verhandlungsfähigkeit geringer ist, als das Vertrauen in einen Richter oder Vorgesetzten;
- wenn der eigene Rechtsanspruch mit grösster Sicherheit als unbestreitbar angesehen wird;
- wenn ein Präzedenzfall geschaffen werden soll.

Zusammenfassung

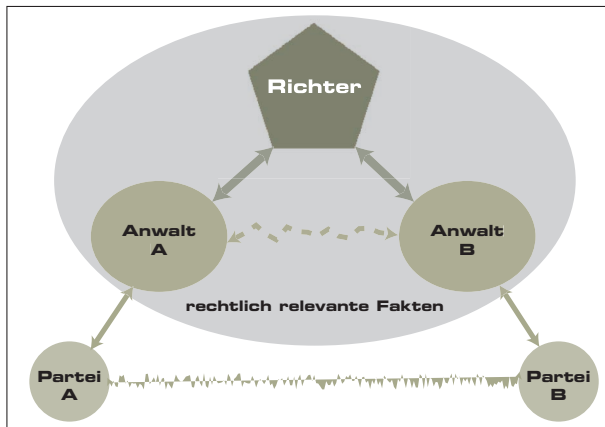
Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren sind vielfach kostenintensiv, blockieren langfristig Vermögenswerte, lenken von wichtigeren unternehmerischen Tätigkeiten ab und führen oft zur Zerrüttung geschäftlicher und persönlicher Beziehungen.

Die Wirtschaftsmediation bietet eine wirksame Alternative zur Konfliktlösung zwischen zwei oder mehreren Streitparteien, unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, marketingmässigen, technischen, rechtlichen, sozialen und persönlichen Interessen.

Das Gerichtsverfahren

Ein Gerichtsverfahren folgt klaren Regeln, welche das Gesetz aufgestellt hat. Dabei geben die Parteien ihre Entscheidungsmacht dem Richter oder Schiedsrichter ab. Im Prozess sind die effektiven Spieler auf dem Spielfeld des Rechts die Anwälte und der Richter. Die Parteien begeben sich während dem Match grösstenteils auf die Zuschauertribüne. Der Prozess wird grundsätzlich aus einer Anspruchshaltung – mit dem Ziel, den Richter von den eigenen, auf juristischen Fakten aufgebauten Argumenten, zu überzeugen – herausgeführt.

setzter über den Konflikt urteilen soll – spielt das subjektive Rechtsempfinden der Parteien eine grosse Rolle. Das Recht stellt gewisse Leitplanken auf, in welchen wir uns ziemlich sicher bewegen. In einem Konflikt hat zumindest eine Partei den Eindruck, diese Leitplanken seien überschritten worden. Der anschließende Gang zum Anwalt und Gericht oder Vorgesetzten scheint einfacher und zeitsparender zu sein, als den Konflikt untereinander auszudiskutieren. In der



Sobald die Parteien in Erwägung ziehen, den Richter über ihren Konflikt entscheiden zu lassen, müssen sie sich bewusst sein, dass die juristische Methode der Konfliktbearbeitung diesen – mit all seinen Facetten – in einen Rechtsanspruch transformiert. Dementsprechend wird alles weggelassen, was bezogen auf die gewählte Rechtsgrundlage nicht passend oder irrelevant ist.

Oftmals blenden die Parteien die Tatsache aus, dass der Richter – auf Grund der ihm vorgetragenen rechtlich relevant erscheinenden Fakten, die immer auf der Vergangenheit basieren – eine eigene subjektive Konstruktion des Konfliktes erstellt, die nicht partiisch zu Gunsten der einen oder anderen Partei ausfällt. Zudem können durch Zeugenbefragungen, Gutachten, Urkunden, usw., plötzlich neue Umstände auftreten, welche die Position der einen oder anderen Partei ins Wanken bringen kann.

Lösung des Konflikts unter den Anwälten

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass sehr viele Konflikte durch die Parteienanwälte in einem sogenannten Anwaltsvergleich beseitigt werden. Da dieser Anwaltsvergleich fast ausschliesslich in einer gesitteten Art der «Basar-Verhandlung» erreicht wird, werden nicht alle Interessen der Parteien aufgedeckt. Dies führt unweigerlich dazu, dass beide Parteien einer suboptimalen Lösung zustimmen sollten. Der Grund dazu ist das Phänomen, dass beim Versuch des einen Parteienanwaltes, die Interessen seines Mandanten aufzudecken, der Gegenanwalt argwöhnisch reagiert und eine Strategie zu seinem Nachteil vermutet. Zudem denken die Anwälte in jeder Phase des Verhandels (Feilschens) an einen möglichen nachfolgenden Prozess. Deshalb werden sie sich hüten, die «Karten

vollständig und vertrauensselig auf den Tisch zu legen».

Schiedsgerichtsverfahren

Speziell im Bauwesen gelangt vielfach das Schiedsgerichtsverfahren zur Anwendung. Herausragend ist, dass die Parteien das Schiedsgericht selber wählen können. Das heisst, jede Partei bestimmt einen Schiedsrichter. Die beiden Schiedsrichter bestimmen ihrerseits einen Obmann. Das Verfahren ist weniger formell als ein Gerichtsverfahren und ist vielfach mit einem Expertenstreit vergleichbar. Verhandelt wird in aller Regel über erfolgte Fehlleistungen (also ebenfalls vergangenheitsorientiert), basierend auf den Rechtsgrundlagen wie Gesetze, Verträge, Normen, Abkommen, usw. In der Norm 150 des SIA (Schweizer Ingenieur- und Architekten-Verein) wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der Obmann «über die nötigen rechtlichen und prozessualen Kenntnisse verfügen soll». Ebenso wird empfohlen, dass der Sekretär, wird ein solcher beigezogen, rechtskundig sein sollte, falls der Obmann dies nicht ist. Daraus ist ersichtlich, dass ein Schiedsgerichtsverfahren ähnlich einem Gerichtsprozess letztendlich über Rechtsansprüche urteilt.

Innerbetriebliche Konflikte

Innerbetrieblich werden vielfach Konflikte durch Vorgesetzte entschieden. Im Gegensatz zu den vorerwähnten Verfahren haben die MitarbeiterInnen bei einem innerbetrieblichen Konflikt formal die geringste Einflussmöglichkeit auf das Verfahren und die Entscheidung. Vorgesetzte entscheiden möglicherweise autoritär auf der Basis ihrer Sicht der Dinge, ihrer eigenen Voreingenommenheit und Interessen oder auf Grund ihrer eigenen Vorstellungen, was die Interessen der Organisation sind. Dementsprechend können solche Konfliktregelungen bei den MitarbeiterInnen Frustration und Demotivation auslösen sowie zur inneren Kündigung führen.

Die Kosten eines Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahrens

Die Kosten setzen sich unter anderem aus folgenden Komponenten zusammen:

- Aufwendungen für die Suche und Aufbereitung der Akten und Dokumente.

- Aufwendungen für die Befragung der damals beteiligten Personen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.
- Kosten für die Rekonstruktion der damaligen Ereignisse.
- Kosten für die verringerte Produktivität in der Zeitspanne, während welcher obgenannte Tätigkeiten durch meistens gut bezahlte MitarbeiterInnen erledigt werden müssen.
- Kosten, welche durch die Bindung von Management-Ressourcen entstehen.
- Produktivitätseinbussen, welche aus Demotivation oder erfolgter innerer Kündigung entstehen können.
- Anwaltskosten
- Expertenkosten
- Gerichtskosten
- Eventuell Parteientschädigungen.
- Direkte und indirekte Kosten für Imageschädigungen.

Die Kosten, welche durch die Bindung von MitarbeiterInnen und Management sowie Produktionsverminderungen entstehen, werden fast regelmässig weder budgetiert noch abgegrenzt. Diese können jedoch erklecklich sein. Ebenfalls wird oftmals vergessen, dass die Gerichtsprozesse in den meisten Fällen öffentlich sind. Dies kann sehr schnell zu teuren und lang anhaltenden Imageschädigungen führen.

Die Wirtschaftsmediation

Die Wirtschaftsmediation unterscheidet sich von gerichtlichen Verfahren dadurch, dass die juristische Betrachtungsweise, welche ein Konflikt hauptsächlich durch den Filter der Gesetze, Normen und Vereinbarungen beurteilt, durch eine weitergefasste Betrachtungsweise ergänzt wird, die vor allem die eigentlichen Interessen und Bedürfnisse, aber auch die Emotionen, in das Zentrum der Konfliktlösung stellt. Dabei geben die Parteien die Entscheidungsmacht nicht an einen Dritten ab, sondern handeln eigenverantwortlich und zukunftsbezogen.

Was ist Wirtschaftsmediation?

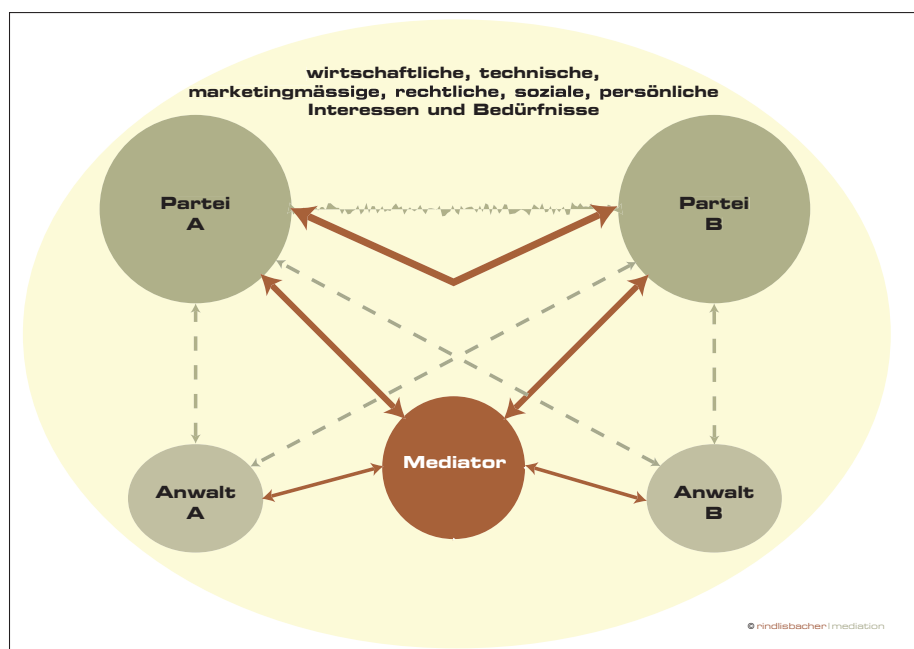
«Die Wirtschaftsmediation ist die Einschaltung eines neutralen Dritten zur Vermittlung in Zwei- oder Mehrparteienkonflikten, mit dem Ziel einer Einigung, deren Besonderheit darin besteht, dass die Parteien freiwillig eine faire rechtsverbindliche Lösung mit Unterstützung des Wirtschaftsmediators, auf der Grundlage der vorhandenen wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen, persönlichen und sozialen Gegebenheiten und Interessen, selbst verantwortlich erarbeiten.»

In der Wirtschaftsmediation bewegen sich die beteiligten Konfliktparteien in einer vertrauten Umgebung. Es geht um Lagebeurteilungen, Ziele, Optionen und Lösungen, um Zeit und Ressourcen, aber auch um Interessen und Bedürfnisse sowie Emotionen. Da die Parteien selbst verantwortlich eine Lösung erarbeiten, können sie während des Verfahrens jederzeit die Kostenfolgen abschätzen.

Das Aufbereiten und Zusammenfassen der geschichtlichen Ereignisse und der damit verbundene Einsatz von MitarbeiterInnen und Management-Ressourcen zwecks «Geschichtsschreibung» wird substantiell reduziert.

Was ist die Rolle der Anwälte in der Wirtschaftsmediation?

Die Parteien sind meistens gut beraten, sich von einem Anwalt über ihre Rechtslage informieren zu lassen



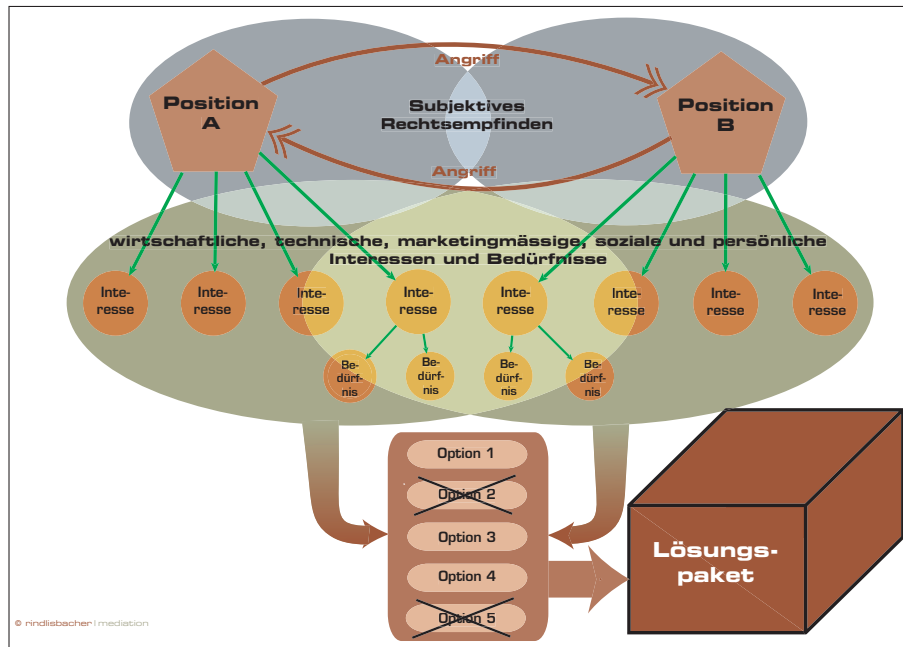
oder (noch besser) den Anwalt zum Mediationsverfahren mitzubringen. Dies hat den Vorteil, dass die beteiligten Parteien die rechtliche Konfliktbeurteilung der anderen Parteien erfahren und sich damit ein abgerundetes Bild der Chancen und Risiken eines Gerichtsprozesses machen können, ohne an das Gericht gelangen zu müssen. Im Weiteren können die Anwälte, vor allem am Anfang des Mediationsprozesses, ihren Mandanten Sicherheit und Schutz bieten und diese davon abhalten, Optionen zu entwickeln, welche gegen das geltende Recht verstossen. Zentraler Punkt ist, dass ein guter Wirtschaftsmediator dafür sorgt, dass das Mediationsverfahren nicht zu einem «Mini-Gerichtsprozess» führt, sondern dass das Recht und die verschiedenen Rechtsauslegungen für die Parteien den entsprechenden Stellenwert einnehmen.

Was sind die Aufgaben des Wirtschaftsmediators?

Die Aufgabe des Wirtschaftsmediators ist die Leitung des Mediationsverfahrens. Er muss alle heutigen und zukünftigen Interessen und Bedürfnisse der Parteien, unter Berücksichtigung ihrer Möglichkeiten, kanalisieren und in einen konzeptionellen Rahmen überleiten. Dieser Rahmen dient als Basis, auf der die Parteien eine beiderseitig einvernehmliche Lösung entwickeln. Der Wirtschaftsmediator als «allparteilich Neutraler» leitet und moderiert die Verhandlungen, zeigt Lösungsansätze auf und fungiert als Katalysator.

Dabei muss der Wirtschaftsmediator

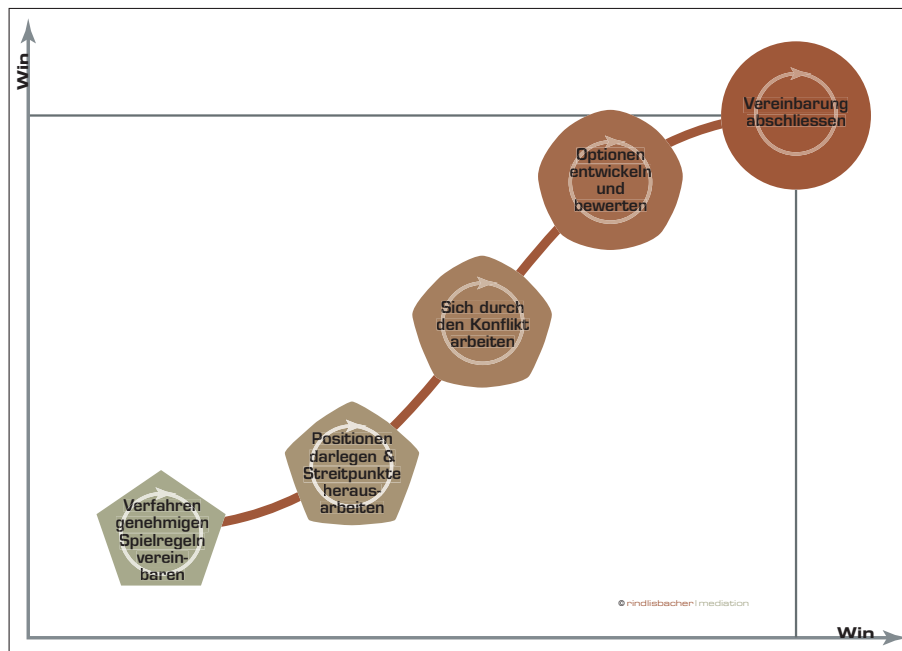
- die gegenseitige Information fördern;
- Machtungleichgewichte kompensieren;
- manipulative Strategien und Taktiken unterbinden;
- Eskalationen vermeiden;
- gegenseitiges Verstehen fördern;
- Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten;
- die Entwicklung vieler (Lösungs-) Optionen fördern;
- die Chance für eine nachhaltige Übereinkunft verbessern.



Der Wirtschaftsmediator ermuntert die Parteien, ihre Positionen, die vielfach einer Angriffsgrundstellung ähneln, im Plenum darzulegen. Nachdem die Parteien die gegnerischen Positionen verstanden haben, wird er dafür sorgen, dass die Parteien ihre Interessen und zum Teil Bedürfnisse, die hinter den Positionen stehen, gegenseitig offenzulegen. Anschliessend wird gemeinsam analysiert, wo ähnliche oder gemeinsame Interessen und Bedürfnisse vorhanden sind. Damit sind auch die differierenden Interessen bestimmt. In einem nächsten Schritt werden gemeinsam Optionen und Teioptionen erarbeitet, welche zu einer Konfliktlösung beitragen können. Schlussendlich werden diese auf ihre Verträglichkeit mit den Parteiinteressen hin überprüft und zu einem Lösungspaket geschnürt.

Wie sieht ein typischer Ablauf einer Wirtschaftsmediation aus?

Bei der Wirtschaftsmediation handelt es sich um ein strukturiertes Verfahren, welches den Bedürfnissen der Parteien angepasst werden kann. Es ist bei der Wirtschaftsmediation ohne weiteres möglich, mehr als zwei Parteien in das Verfahren einzubeziehen. Dies ist ein gewichtiger Vorteil, da die Komplexität der Wirtschaft vielfach dazu führt, dass nicht nur zwei Parteien in einem Konfliktverhältnis zueinander stehen, sondern mehrere miteinander verflochten sind, wie z. B. bei Kooperationen, Partnerschaften, usw.



- Eine Profilierung als kompromissloser Kämpfer ist nicht gut möglich.
- Ein Mangel an Einigungskompetenz führt zu Zeitverlust, schwierigen Rückfragen, Ineffizienz, vorsichtigem Verhalten, Behinderungen bei der Suche nach kreativen Lösungen usw. Deshalb ist es zwingend notwendig, dass nur autorisierte Entscheidungsträger am Mediationsverfahren teilnehmen.

Was sind die Vorteile der Wirtschaftsmediation?

Die Parteien

- kontrollieren und steuern den Ausgang der Verhandlungen;
- haben es in der Hand, ein

Im Verlauf des Verfahrens sorgt der Wirtschaftsmediator dafür, dass die Parteien Gelegenheit bekommen, ihre Positionen und Interessen darzulegen. Gleichzeitig wird er aktiv das gegenseitige Verstehen fördern, was nicht heißen soll, dass sich die Parteien den Interessen und Bedürfnissen der anderen Parteien unterwerfen sollen. Es geht auch in keiner Art und Weise darum, die Menschen zu verändern, denn dies ist Sache der Psychologie, nicht der Wirtschaftsmediation.

Was sind die Risiken der Wirtschaftsmediation?

Nachfolgend aufgeführte Risiken können, müssen aber nicht auftreten. Ob und wie weit sie eine Wirtschaftsmediation beeinflussen, hängt einerseits von den Parteien selber ab und kann andererseits durch einen guten Wirtschaftsmediator verringert werden.

- Die Qualität und Kompromissfähigkeit der eigenen Vorschläge wird überschätzt.
- Einer Konfrontation von «Angesicht zu Angesicht» kann nicht aus dem Wege gegangen werden.
- Während eines Mediationsverfahrens muss auf eine Öffentlichkeitsarbeit weitgehend verzichtet werden.
- Die eigenen Positionen werden plötzlich hinterfragt.
- Es gibt keinen vorhersehbaren Ablauf, wie dies bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung der Fall wäre.
- Die Übernahme der eigenen Verantwortung ist zwingend.

wirtschaftlich sinnvolles Ergebnis zu erzielen. Bei der Wirtschaftsmediation wird das «Treffen in der Mitte» ersetzt durch ein hohes Mass an Flexibilität bei ungeahnten Varianten. Es besteht die Chance, Optionen und damit Einigungsmöglichkeiten zu finden, die von einem hohen Mass an Kreativität gekennzeichnet sind;

- können den Beginn der Wirtschaftsmediation frei wählen. Auf einen Gerichtstermin zu warten kostet Geld und Nerven;
- können frei bestimmen, wann, wo und in welcher Kadenz die Verhandlungen durchgeführt werden sollen;
- müssen die kostbare Zeit nicht damit «vergeuden», durch ihre MitarbeiterInnen die Vergangenheit akribisch durchleuchten und Schriftsätze aufbereiten zu lassen;
- können unbürokratisch vorgehen, denn vorherrschend sind die Interessen, welche direkt von den Bedürfnissen und Zwängen aus der Wirtschaft geprägt sind und nur mittelbar die juristischen Ansprüche betreffen;
- setzen sich nicht der Gefahr des Imageverlustes aus, denn das Mediationsverfahren ist vertraulich. Wenn ein Konflikt vor Gericht ausgetragen wird und dadurch sowohl die Konkurrenz als auch die Kunden von den Schwierigkeiten und Konflikten erfahren, bedeutet dies meistens einen Imageverlust;
- können Kosten einsparen. Die Wirtschaftsmediation ist fast immer günstiger als ein rechtliches Verfahren;

- können Reibungsverluste, die normalerweise während des Konfliktes mit dem Geschäfts- und Konfliktpartner zunehmen, reduzieren;
- können durch eine interessengerechte, kreative und faire Lösung die Geschäftsbeziehung wieder herstellen. Die Parteien befassen sich nicht mit den Problemen, die sie trennen, sondern mit Lösungen, die sie wieder zusammenführen;
- können ihr Unternehmen positiv darstellen. Trotzdem die Wirtschaftsmediation ein vertrauliches Verfahren ist, können die erzielten Erfolge der Öffentlichkeit präsentiert werden, sofern die andere Partei zustimmt. Bereits die Tatsache, dass die Parteien aufgeschlossen gegenüber einem Verfahren sind, welches zukunftsorientiert, schnell, flexibel, innovativ und kostengünstig ist, lässt positive Rückschlüsse auf andere Aspekte der Unternehmen zu. Zudem können potentielle Geschäftspartner erkennen, dass die Unternehmen, welche bekannterweise die Wirtschaftsmediation in Konfliktfällen anwenden, modern, kreativ und fortschrittlich sind;
- legen den Grundstein zu einer Gewinner-Gewinner-Lösung. Das Sprichwort «Viel Feind, viel Ehr» wird ersetzt durch «Weniger Verlust, mehr Gewinn».

Was sind die Anforderungen an die Parteien?

Die Parteien müssen:

- bereit sein, miteinander ein Gespräch zu führen;
- bereit sein, sich mit den anderen Parteien auseinander zu setzen, d.h. unterschiedliche Meinungen zu akzeptieren;
- bereit sein, auf gemeinsame und zufrieden stellende Entscheidungen hinzuarbeiten;
- bereit sein, die gleiche Meinung, aber von der anderen Partei vorgebracht, zu akzeptieren;
- bereit sein, die Verantwortung für die Entscheidungsfindung und den Entscheid zu übernehmen.

Was sind die Anforderungen an den Wirtschaftsmediator?

Der Wirtschaftsmediator sollte das Wirtschaftsgeschehen aus der Praxis kennen. Er sollte wissen wie eine Unternehmung funktioniert, wie sie sich im Markt bewegt, welche Stolpersteine auf dem Weg der Zielerreichung liegen, welche Auswirkungen die Entschiede auf die Motivation der MitarbeiterInnen, sowie auf die Bilanz und Erfolgsrechnung haben können, was HRM und Marketing bedeutet, usw. Kurzum, er sollte mitten in der Wirtschaftspraxis gestanden haben, um effizient den Parteien bei ihrer Lösungs-

suche helfen zu können. Es sollte selbstverständlich sein, dass er eine entsprechende Weiterbildung im Bereich der Wirtschaftsmediation absolviert hat und sich stetig weiterbildet. ■

* Kurt A. Rindlisbacher, Rindlisbacher Mediation, Wirtschafts-, Bau-, Immobilien- und Umweltmediation, Greifensee, www.rindlisbachermediation.ch