

Unternehmen suchen nach professionellen Vermittlern, um lange Auseinandersetzungen vor Gericht zu vermeiden.

Als Michael Henzler auf dem Flughafen in München ankam, war er immer noch wütend. Mit allen Projektunterlagen hatte der Ingenieur die Baustelle in Warschau verlassen und war Hals über Kopf abgereist. Was war passiert? Ein schwedischer Konzern hatte ihn beauftragt, die Fassade eines Bürogebäudes in Warschau zu erstellen. Während der Bauarbeiten waren die Planungen laufend erweitert worden, so daß Henzlers Arbeiten immer aufwendiger wurden. Der Münchner hatte dem Auftraggeber daraufhin ein neues Angebot geschickt, jedoch keine Antwort erhalten. Im Vertrauen darauf, daß man sich schon einigen werde, hatte Henzler die Fassade fertiggestellt, in sechs statt der ursprünglich vereinbarten drei Monate. Als der Münchner abrechnen wollte, zahlte das schwedische Unternehmen nicht – es habe schließlich für die Mehrarbeit keinen formalen Auftrag erteilt.

In einer solchen Situation rufen die meisten Deutschen ihren Anwalt an. Bauunternehmer Henzler aber setzte sich mit der Wirtschaftsmediatorin Cristina Lenz aus Grünwald in Verbindung.

Michael Henzler gehört zu der ständig wachsenden Zahl von Unternehmern und Managern in Deutschland, die alternative Wege des Konfliktmanagements beschreiten. Sie wollen Streitigkeiten nicht vor Gericht austragen, sie aber auch nicht unter den Teppich kehren. Statt dessen greifen sie auf ein Verfahren zurück, daß ursprünglich in der Familien- und Eheberatung entwickelt wurde: die Mediation.

Hinter dem esoterisch anmutenden Namen verbirgt sich eine ganz einfache Idee. Die Konfliktparteien ziehen einen neutralen Dritten hinzu, der ihnen dabei hilft, eine Lösung zu finden. Der Mediator ist kein Richter oder Schlichter. Er sagt nicht, welche Partei recht hat oder wie ein Vergleich aussehen könnte. Die Lösung müssen die Streithähne selbst finden – das erhöht die Akzeptanz.

Auch Henzler und sein schwedischer Auftraggeber fanden per Mediation ein Ergebnis, das beide Seiten zufriedenstellte – und das innerhalb von nur drei Verhandlungsrunden. Henzler verzichtete auf ein Drittel seiner Honorarforderung. Im Gegenzug sicherte ihm der Geschäftspartner weitere Aufträge zu. Mediatorin Lenz achtete darauf, daß die Emotionen unter Kontrolle blieben und half den streiten-

Vor allem Übung



MANAGER HENZLER, MEDIATORIN LENZ: Bei Streit mit Auftraggebern und Mitarbeitern, bei Fusionen und Nachfolgefragen läßt sich Mediation einsetzen

den Parteien, das zerrüttete Vertrauen wiederherzustellen. „Wäre ich vor ein polnisches Gericht gezogen, wäre die Beziehung heute kaputt“, ist sich Henzler sicher, „und ich würde wahrscheinlich immer noch auf mein Geld warten.“

Nicht nur bei Unstimmigkeiten mit Auftraggebern, auch bei dicker Luft zwischen Chef und Mitarbeitern, Divergenzen innerhalb einer Firmenkooperation oder Streit über die Unternehmensnachfolge läßt sich die Mediation einsetzen. Richtig angewandt kann sie gefährdete Geschäftsbeziehungen retten, das Betriebsklima verbessern und teure gerichtliche Auseinandersetzungen verhindern.

In den USA ist die sanfte Methode der Konfliktbereinigung seit Jahren fest etabliert. Kein Wunder: Amerikanische Anwälte sind extrem teuer, bei Schadenersatzforderungen beispielsweise geht häufig ein Drittel der erstrittenen Summe oder mehr an den Anwalt des Klägers. Das schafft Anreize zur außergerichtlichen Einigung. Überdies hat sich das Verfahren als äußerst erfolgreich erwiesen. Der Frankfurter Rechtsanwalt Christian Duve, der selbst in den USA als Mediator tätig war, schätzt, daß in mehr als 60 Prozent der Fälle die Parteien eine einvernehmliche Lösung finden. Untersuchungen belegen diese These. Deswegen ist in einigen US-Bundesstaaten – zum Beispiel in Florida – zivilrechtlichen Verfahren zwingend eine Mediation vorgeschaltet.

Doch die meisten amerikanischen Firmen greifen aus freien Stücken auf die alternative Konfliktbewältigungsmethode zurück. So haben sich die 200 größten US-Unternehmen untereinander darauf verständigt, bei Streitigkeiten einen Mediator einzuschalten, bevor sie eine Klage bei Gericht einreichen. Große Franchisegeber wie McDonald's, Pizza Hut, Burger King und Holiday Inn Worldwide lösen Konflikte mit ihren Franchisenehmern ebenfalls vorzugsweise per Mediation. So weit sind die deutschen Unternehmen noch nicht: „Im Vergleich zu den USA steckt die Mediation in Deutschland noch in den Kinderschuhen“, stellt Reiner Ponschab von der Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement (GWMK) in München fest. Die Methode sei noch nicht bekannt genug.

Das Interesse der Firmen hat jedoch in den letzten zwei Jahren spürbar zugenommen. Konferenzen und Seminare zum Thema Mediation finden regen Zuspruch (siehe Kasten). An der jährlichen Tagung der GWMK im Oktober 1998 beispielsweise nahmen rund 100 Vertreter von Unternehmen teil, von kleinen Autohäusern bis zu Konzernen.

Eine stetig steigende Nachfrage nach Mediatoren verzeichnet auch der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA), in dem sich rund 160 Mediatoren und andere Interessierte zusammengeschlossen haben. Auch die Industrie- und Handelskammern haben das Thema für sich entdeckt. Sie bieten nicht nur Informationsveranstaltungen und Schulungen an, sondern auch Mediationen unter ihrem Dach. Vorreiter ist die IHK München und Oberbayern. Zusammen mit dem Münchner Anwalt Verein hat sie im Juli 1998 eine Schlichtungsstelle zur Beilegung kaufmännischer Streitigkeiten ins Leben gerufen, die sich eng an die in den USA etablierten Mediationsverfahren anlehnt. „Die Resonanz ist enorm. In den ersten Monaten hatten wir über 200 Anfragen von Unternehmen“, berichtet Hauptgeschäftsführer Reinhard Dörfler. Die Industrie- und Handelskammern in Hamburg, Leipzig und Berlin planen inzwischen ähnliche Projekte.

Besonders wenn es um das diffizile Verhältnis zwischen Chef und Mitarbei-

tern geht, stellt sich der Gang zum Mediator oft als sehr erfolgreich heraus. Wolfgang Landgrebe von der Mitsubishi Electric Europe beispielsweise kann sich heute auf seine Mitarbeiter hundertprozentig verlassen. Vor zwei Jahren war das noch ganz anders. Landgrebe hatte die Einheit

Technology-Service-Consulting (TSC) Anfang 1997 übernommen. Die Abteilung mit 33 Mitarbeitern hatte sich bis dahin nur um den Kundenservice für die unternehmenseigenen Produkte – Reparatur, Wartung und Ersatzteile für Computer, Drucker und Handys – und deren behördliche Zulassung gekümmert.

Die Vorgabe der Geschäftsleitung hieß nun: völlige Umstrukturierung der Einheit mit dem Ziel, eigene Dienstleistungsprodukte zu entwickeln. Um dies zu realisieren, stellte Landgrebe hohe Anforderungen an seine Leute: Kreativität, Eigenverantwortlichkeit und eine rege Kommunikation. Die Mitarbeiter waren einen solchen Arbeitsstil nicht gewohnt und fühlten sich überfordert.

Das Resultat: Flucht vor Verantwortung und Dienst nach Vorschrift. Als es untereinander sogar zu verbalen Unfreundlichkeiten kam, war Landgrebe klar: Alleine kommen wir aus diesem Konflikt nicht mehr heraus. Er holte sich Unterstützung bei Thomas Haberbosch vom Steinbeis-Transferzentrum für Kommunikation und Wirtschaftsmediation in Stuttgart.

In getrennten Gesprächen mit Mitarbeitern und Managern klärte Haberbosch zunächst, was die Parteien an der anderen Seite störte und welche Lösung sie für

»Die Mediation ist in der Regel deutlich preiswerter als ein gerichtliches Verfahren«

BÜCHER & SEMINARE

Schlichten statt streiten

Zum Thema Mediation liegen inzwischen zahlreiche Bücher vor. Eine Auswahl:

□ Gerhard Altmann u. a.: „Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen“. Verlagsgruppe Beltz, Weinheim/Basel 1999, 68 Mark.

□ Bernd M. Wittschier: „Konflikt und zugenährt, Konflikte kreativ lösen durch Wirtschafts-Mediation“. Gabler, Wiesbaden 1998, 68 Mark.

□ Dieter von Stempel (Hrsg.): „Mediation für die Praxis, Recht, Verfahren, Trends“. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg 1998, 38,80 Mark.

□ Christian Duve: „Mediation und Vergleich im Prozeß“. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, 116 Mark.

Eine Auswahl an Veranstaltungen zum Thema:

□ Mediation aus Sicht der Wirtschaft. Referent: Rechtsanwalt Dr. Ulrich Sick, Chefsyndikus und Mitglied der Geschäftsleitung der Ericsson GmbH. Veranstalter: Handelskammer Hamburg, Hamburger Institut für Mediation, Hanseatische Rechtsanwaltskammer Hamburg

Ort: Hamburg, 10. Mai 1999

Kosten: 60 Mark

Telefon 0 40/36 13 83 65

□ Mediation im Betrieb: Verrat oder Chance? Veranstalter: DGB Bildungszentrum Hattingen und Institut für faires Konfliktmanagement und Mediation

Ort: Hattingen, 26. Mai 1999

Kosten: 70 Mark

Telefon 0 23 24/50 80

□ Mediation – Alternative Konfliktlösung. Veranstalter: Heidelberger Institut für Mediation, Akademie für Weiterbildung an den Universitäten Heidelberg und Mannheim

Ort: Heidelberg, 25. bis 27. Juni 1999

Kosten: 975 Mark

Telefon 0 62 21/47 34 06

□ Wirtschaftsmediation. Veranstalter: Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement

Ort: Pullach bei München,

15. bis 18. Juli 1999

Kosten: 2200 Mark

Telefon 0 89/29 09 70

□ Wirtschaftsmediation in der Praxis – Kooperative Konfliktbearbeitung: Anwendungsgebiete, Organisation, Instrumentarien, Vorteile. Veranstalter: Steinbeis-Transferzentrum für Kommunikation und Wirtschaftsmediation

Ort: Stuttgart,

23. und 24. September 1999

Kosten: 980 Mark zzgl. MwSt.

Telefon 07 11/25 19 92

Vermögen optimal verwalten!



Warth & Klein (Hrsg.)

Professionelle Vermögensverwaltung

Finanzplanung – Steuergestaltung
– EDV-Lösungen

1999. 359 S. Geb.,
DM 148,-/öS 1080,-/sFr 131,-
ISBN 3-7910-1461-7

Das Buch bietet eine umfassende Gesamtdarstellung der für eine moderne Vermögensverwaltung notwendigen betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Elemente. Die Finanz- und Erbfolgeplanung sowie mögliche EDV-Lösungen werden behandelt. Außerdem: Steuergestaltungsmöglichkeiten im Privatvermögen und die vielfältigen Aspekte der Besteuerung von Finanz- und Direktinvestitionen im Ausland.

Schäffer-Poeschel Verlag
PF 10 32 41 · 70028 Stuttgart
Tel. (07 11) 21 94-0 · Fax -119
schmid@schaeffer-poeschel.de
http://www.schaeffer-poeschel.de

///
**SCHÄFFER
POESCHEL**

machbar hielten. Daß im Grunde alle das gleiche wollten, nämlich offene Kommunikation, Informationsaustausch und eine vertrauensvolle Atmosphäre, wunderte den Mediator kaum: „Gemeinsame Interessen werden in Konfliktsituationen häufig nicht erkannt, weil man nicht offen miteinander spricht.“

In einem zweiten Schritt tagten dann alle gemeinsam. Nicht immer verlief das harmonisch. „Das ging zuweilen an die Schmerzgrenze“, erinnert sich Haberbosch. Der Chef schraubte seine Forderungen zurück. Die Mitarbeiter erklärten sich bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen und sich in Kommunikation zu üben. Heute hat sich die Stimmung deutlich aufgeheitert – ebenso wie die wirtschaftliche Situation. Die Umsatz- und Ergebniszahlen der letzten Monate zeigen deutlich nach oben.

Mediation ist finanziell allemal die günstigere Alternative zum Gerichtsverfahren. Michael Hemming, Rechtsanwalt und Mediator aus Stuttgart, hat Vergleichsberechnungen für verschiedene Streitwerte und Instanzen gemacht und festgestellt: Stets ist die Mediation preiswerter als ein gerichtliches Verfahren. Gravierender noch als die direkten Kosten sind bei gerichtlichen Auseinandersetzungen ohnehin Spätfolgen. „Geht man mit einem Geschäftspartner wegen einer Unstimmigkeit vor Gericht, ist das Verhältnis nachher erheblich getrübt, wenn nicht gar zerstört“, weiß Claus Hipp aus langjähriger Erfahrung. Der Hersteller von Babynahrung greift da lieber auf die Mediation zurück und hat nur gute Erfahrungen gemacht.

Die Schonung von Geschäftsbeziehungen sieht auch Andreas Shell von der Allianz-Versicherungs AG als entscheidenden Vorteil der Mediation an. Der Leiter des Fachbereichs für Schadenfälle bei Industriekunden hat kürzlich erstmals einen Streitfall per Mediation erfolgreich beigelegt – mit einem europäischen Versicherungsnehmer in den USA. Zuvor gab es in Deutschland bei der Allianz noch keine Mediation: Zu 99 Prozent werden Schadenfälle in direkter Verhandlung mit den Kunden erledigt. Der deutsche Hang zur Rechthaberei sei für die Mediation nicht gerade förderlich, meint er. Vor Gericht recht zu bekommen, sei für viele wichtiger, als den zugrundeliegenden Konflikt zu lösen.

Ein offensiver Umgang mit Konflikten kann allerdings nur gelingen, wenn der Mediator ein Profi mit fundierter Ausbildung ist. Die ist jedoch nicht geregelt. Ob Jurist, Psychologe oder Betriebswirt – jeder darf sich Mediator nennen. Entsprechend groß ist die Zahl der Anbieter. „Wir bekommen derzeit eine Flut an Bewerbungen von Mediatoren“, berichtet Christine Kaul von der Volkswagen Coaching GmbH. Für die rund 300 Topmanager des VW-Konzerns fahn-



MANAGER LANDGREBE UND MITARBEITER: Abteilungsinterner Krach muß nicht vor dem Arbeitsrichter enden

det sie regelmäßig nach qualifizierten Beratern. Auch Mediatoren hat sie sich schon angesehen und dabei festgestellt, daß Qualität und Ausbildung stark schwanken.

Angesichts des undurchsichtigen Angebotes werden viele Unternehmen selbst aktiv. Die Landesbank Baden-Württemberg beispielsweise hat intern ein dreiköpfiges Team von Mediatoren aufgebaut, die bei Streitigkeiten zwischen Abteilungen oder Mitarbeitern angefordert werden können. Auch Ford in Köln hat sechs eigene Mediatoren, die bei der amerikanischen Mutter ausgebildet wurden.

Ob interner Konfliktshelfer oder externer Vermittler – eine fundierte Ausbildung ist für Mediatoren zwingend. Theorie allein reicht nicht aus, ein Mediator braucht vor allem Übung. Coaching-Expertin Kaul rät denn auch anderen Unternehmen, Mediatoren vor allem nach deren Praxiserfahrung auszuwählen – und im Zweifel „lieber keinen Mediator einschalten als einen schlechten“.

ANNETTE SCHÄFER ■