

Konfliktmanagement-Kongress 2009

5.09.2009

Forum 1:

Mediation zwischen Unternehmen - ein Erfolgsmodell?

Referenten:

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M., Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Karl F. Brandt, Wirtschaftsmediator

Michael Ganninger, Leiter der Rechtsabteilung der Volkswagen AG

Christian Graf, Geschäftsführer der Handelskammer Hamburg

Dr. Holger Thomas, Rechtsanwalt und Mediator

Moderation: Axel R. Raulinat, Mediator und Rechtsanwalt

Protokoll: Dr. Georg Gebhardt, Richter, Landgericht Hannover

Nach Begrüßung der zahlreichen Teilnehmer stellte der Moderator Herr RA Raulinat die Referenten und sowie das folgende Tagungsprogramm des Forums vor:

- I. Vormittag:
5 Kurzreferate der Referenten zu Vorteilen und Hindernissen der Mediation in Unternehmen; anschließende Diskussion im Plenum.
- II. Nachmittag:
5 Kurzvorträge der Referenten über persönliche Erfolgsgeschichten/Erlebnisse mit Unternehmensmediation; abschließende Diskussion im Plenum.

I. Vormittag: Vorteile und Hindernisse der Unternehmensmediation

1. Referat Frau Prof. Dr. Gläßer

These:

Mediation wird in Konflikten zwischen Unternehmen bislang noch relativ selten genutzt, weil strukturelle Maßnahmen der Selbstbindung fehlen, weil ein systematischer Umgang mit Konflikten inklusive Controllingmaßnahmen fehlt, weil Erfolgsmodelle und best practice-Beispiele fehlen, weil bei den Personen, die über die Verfahrenswahl entscheiden, oft falsche Bilder bezüglich der Leistungsfähigkeit und damit auch der Nutzbarkeit von Mediation vorliegen.

Frau Prof. Gläßer belegte ihre Thesen mit zwei empirischen Konfliktmanagement-Studien. Das Ergebnis der ersten Studie (2005), die auf einer Befragung von 1000 Unternehmen per Fragebogen (160 ausgefüllte Fragebögen zurückgesandt) beruhe, lasse sich im Wesentlichen mit der Diskrepanzthese zusammenfassen: Zwischen der

grundsätzlich (positiven) Bewertung bzw. Wahrnehmung der Mediation einerseits und ihrer (sehr zurückhaltenden) Nutzung andererseits bestehe eine große Diskrepanz.

Eine zweite, qualitative Folgestudie (2007), die auf einer Nachbefragung der Teilnehmer der ersten Studie beruhe, habe die Vermutung bestätigt, dass die Diskrepanz vor allem auf Folgendem beruhe:

- mangelnde Verfahrenkenntnis,
- mangelndes Management von Konflikten,
- Fehlen von Maßnahmen der Selbstbindungs von Unternehmen zugunsten von ADR-Verfahren,
- Systemwiderstände (insbes. Interpretation von Mediationsbedarf als „Managementversagen“),
- Fehlen von kommunizierbaren best-practice-Beispielen.

(Beide Studien finden sich unter

www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen.)

Unter anderem zur Beseitigung der oben genannten Probleme wurde im Mai 2009 der Round Table "Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft" gegründet.

2. Referat Herr Graf

These:

Mediation für den Mittelstand setzt eine maßgeschneiderte Beratung durch eine neutrale Stelle voraus.

Herr Graf betonte zunächst, dass sich die Überlegungen zur Unternehmensmediation seiner Wahrnehmung nach in erster Linie auf große Unternehmen fokussierten. Im Gegensatz dazu bemühe sich die Handelskammer Hamburg, die 147.000 Mitgliedsunternehmen vertrete, vor allem um Mediationsangebote für kleine und mittlere Unternehmen, die 99 % aller Unternehmen und damit auch die Mehrheit der Unternehmensauseinandersetzungen ausmachten. Hierfür habe die Handelskammer Hamburg in Zusammenarbeit mit der Hanseatischen Rechtsanwaltskammer und dem Hamburger Institut für Mediation e.V. die "Hamburger Mediationstelle für Wirtschaftskonflikte" (www.hamburger-mediationsstelle.de) geschaffen, die vier Kernaufgaben verfolge:

- Förderung der Wirtschaftsmediation,
- Bereitstellung einer Verfahrensordnung,
- Registrierung und Fortbildung von Mediatoren,
- Vermittlung von Mediatoren (derzeit 95 Mediatoren aller Professionen und Altersgruppen).

Etwa 10 Fälle pro Jahr würden formal über die Mediationstelle mediiert, etwa 150 Fälle pro Jahr über die Mediatoren direkt. Themenfelder seien insbesondere Nachfolgeregelungen, Gesellschaftsauseinandersetzungen, Mietstreitigkeiten, Innerbetriebliche Konflikte. Die Erfolgsquote liege bei mehr als 75 %.

Herr Graf zog das Fazit, dass die Mediation in der Wirtschaft sehr wohl "angekommen" sei.

3. Referat Herr Ganninger

These:

Konfliktmanagement-Kongress 2009
Forum 1: Mediation zwischen Unternehmen

Der Anwendungsbereich der Mediation ist eingeschränkt, da im Wirtschaftsleben eine rationale Entscheidung im Vordergrund steht.

Herr Ganninger postulierte zunächst, dass es nicht nur eine richtige Form der Konfliktbewältigung gebe. Dass die Mediation im Wirtschaftsleben kaum praktiziert werde, liege aus seiner Sicht vor allem daran, dass die Mediation für eine Vielzahl von Fällen (grundsätzliche Rechtsfragen; schwierige technische Fragen; gesellschaftsrechtliche Fragen, wie etwa Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen; Vielzahl der Beteiligten) ungeeignet sei. Auch mache eine intensive Arbeit im Vorfeld eines Rechtsstreites eine Mediation oftmals entbehrlich.

Aus diesen Gründen finde die Mediation lediglich in weniger als 1 % der Rechtsstreitigkeiten der Volkswagen AG Anwendung (300 Rechtsstreitigkeiten der VW AG p.a., 8 Mediationsverfahren in den letzten 10 Jahren).

4. Referat Herr Dr. Thomas

These:

Mediationsverfahren scheitern oftmals, bevor sie begonnen haben. Großunternehmen nutzen Mediation trotz der objektiv bestehenden Vorteile nur selten, weil die sie beratenden Rechtsanwälte oftmals nicht willens oder in der Lage sind, ein gutes "Produkt", nämlich die Mediation, entsprechend gut zu "verkaufen".

Herr Dr. Thomas unterlegte seine These mit einem Beispielsfall, aus dem er folgende Grundsätze ableitete:

- Zur professionellen Rechtsberatung gehöre es, das geeignete Verfahren aus dem gesamten Spektrum denkbarer Konfliktlösungsmethoden zu empfehlen,
- Oftmals werde versäumt, im Vorfeld eskalierender Konflikte die Entscheidungsträger umfassend über die Möglichkeiten eines Mediationsverfahrens zu informieren und sie von den Vorteilen zu überzeugen. Sei der Konflikt eskaliert, könne es dafür zu spät sein.
- Die erfolgreiche Mediation erfordere eine engagierte Vorbereitung. Dies beinhalte zwingend auch eine Aufklärung über das Verfahren und die Rollen der einzelnen Beteiligten. Insbesondere müsse die ungewohnt aktive Rolle der Partei und die lediglich unterstützende Rolle des Rechtsanwalts geklärt werden. Auch der Fall selbst sei sowohl hinsichtlich des Sachverhaltes, der Positionen, aber auch hinsichtlich der dahinter liegenden Interessen intensiv vorzubereiten.

5. Referat Herr Brandt

Thesen:

- Auf den Führungsetagen der Wirtschaft hat man von Mediation gehört, diese aber nicht verstanden;
- Rechtsanwälte befürchten einen Statusverlust durch Mediation;
- Mediation hat ein Beziehungssystem, nicht allein einen Rechtskonflikt zu bearbeiten.

Herr Brandt erläuterte seine Thesen anhand eines sehr anschaulichen Beispiels einer Mediation zwischen einem französisch/deutschen und einem österreichischen Unternehmen. Hierbei betonte er, dass Konflikte zwischen Unternehmen, gerade im internationalen oder binationalen Bereich, oftmals ihre Ursache nicht allein in rechtli-

chen, sondern vor allem in kulturellen Differenzen hätten. Für die Bewältigung solcher Differenzen sei die Unternehmensmediation ein sehr geeignetes Instrument, insbesondere im Hinblick auf langfristig angelegte Unternehmenskooperationen.

Ergebnisse : Vorteile und Hindernisse

Beispiel aus der Airbus-Industrie

- Der Mediator benötigt eher Methodenkompetenz als Sachkompetenz im Konfliktthema
- Ab 2011 verlangt die EU eine Mediation vor Gerichtsverfahren – d.h. Bedeutung von Mediation wird wachsen.

6. Diskussion

Im Rahmen der Abschlussdiskussion des Vormittags wurde kontrovers über die Reichweite des Mediationsbegriffes in Abgrenzung zu den Begriffen Streitschlichtung/conciliation diskutiert. Ein Wirtschaftsmediator merkte an, dass er gute Erfahrungen damit gemacht habe, die Mediation im wirtschaftlichen Kontext nicht als solche zu bezeichnen, weil damit oftmals Vorstellungen verbunden seien, die den Gepflogenheiten des Wirtschaftsverkehrs eher fernstünden.

Der Geschäftsführer des Pharmazeutenverbandes beklagte, dass sein Verband den Mitgliedern zwar schon seit mehreren Jahren die Durchführung von Mediationen anbiete, bislang sei jedoch noch keine Mediation nachgefragt worden. Er mache dafür die fehlende politische Unterstützung verantwortlich. Frau Prof. Gläßer wies in diesem Zusammenhang nochmals darauf hin, dass verstärkt "best-practice-Beispiele" kommuniziert werden müssten, die – insbesondere auch unter dem Blickwinkel einer Kosten-Nutzen-Analyse – gerade auch kleineren Unternehmen als Vorbild dienen könnten.

II. Nachmittag: Erfolgsbeispiele einer Unternehmensmediation

1. Referat Herr Brandt

Herr Brandt vertiefte sein schon am Vormittag präsentiertes Beispiel einer binationalen Unternehmensmediation. Den entscheidenden Durchbruch zur Konfliktbeilegung habe er letztlich dadurch erzielen können, dass er sich "das letzte Wort vorbehalten habe".

Hierzu merkte der Moderator Herr RA Raulinat an, dass dieses "letzte Wort" zwar nicht dem Lehrbuch für Mediation entspreche. Jedoch könne ein deutliches bzw. autoritäres Wort Wunder bewirken.

Ergebnisse als Empfehlung für andere Unternehmen

- Beispiel aus dem Deutsch-Französischen Mediationszentrum
Die Parteien entscheiden sich zur Aufnahme von Mediation in den AGB und /oder Vertragsunterlag
- Die Parteien nutzen diese Vertragserweiterung als USP in ihrer Unternehmenskommunikation

- Die Parteien schulen ihre Mitarbeiter intern in Mediation/Kommunikation

2. Referat Herr Dr. Thomas

These:

Erst wenn die die Konfliktparteien beratenden Rechtsanwälte die Mediation nicht mehr als Bedrohung, sondern als Erweiterung ihrer Tätigkeit begreifen, können sie ihre Parteien davon überzeugen, die Zurückhaltung gegenüber dem Mediationsverfahren zu überwinden.

Anhand eines Praxisfalles zeigte Herr Dr. Thomas die Erfolgsbedingungen einer (Unternehmens-) Mediation aus seiner Sicht auf:

- Nur wenn der Rechtsanwalt selbst von der Mediation überzeugt sei, könne er seine Mandanten von einem Mediationsverfahren überzeugen.
- Aufgrund der Freiwilligkeit der Mediation müssten beide Parteien für das Mediationsverfahren gewonnen werden, was nur gelinge, wenn beide Rechtsanwälte um die Vorteile, Risiken und den Ablauf des Mediationsverfahrens wüssten.
- Offenheit und Aufrichtigkeit des Informationsaustausches, die das Mediationsverfahren selbst kennzeichneten, sollten schon in der Eingangsphase, also der Kontaktaufnahme mit dem Rechtsanwalt der anderen Partei praktiziert werden. Eine solche "Vorleistung" sei mit keinem wirtschaftlichen Risiko verbunden.

3. Referat Herr Ganninger:

Herr Ganninger präsentierte zunächst ein erfolgreiches Beispiel einer Unternehmensmediation und wies auf die zielorientierte und kurze Verfahrensabwicklung, die interessengerechte Lösung und die Kostenreduzierung durch Vermeidung eines umfangreichen Sachverständigengutachtens hin.

Mediation sei zwar eine gute Methode, jedoch nicht für alle Konflikte geeignet. Im Zweifel tendiere er zur Durchführung eines Gerichtsverfahrens. Ein solches sei ein unschlagbarer Garant für ein faires Verfahren. Mit einem Urteil werde im Wirtschaftsleben die größte Befriedung geschaffen, weil es ermögliche, "zur Tagesordnung überzugehen". Die für eine Mediation angeführten Kostenvorteile seien hingegen eher nachrangig. Reibungsverluste, die bei einer Mediation durch ein - im Gegensatz zum gerichtlichen Urteil - nicht 100%ig kommunizierbares Ergebnis entstünden, könnten nämlich schnell eine Kosteneinsparung aufbrauchen. Dennoch plädiere er dafür, Mediationsverfahren - zur Schaffung eines Wettbewerbs der Handlungsalternativen - verstärkt in (sein) Unternehmen zu transportieren.

4. Referat Herr Graf:

Herr Graf präsentierte zwei anschauliche Fälle der Hamburger Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte (Unternehmensnachfolge im Grenzbereich zur Familienmediation und Gesellschafterauseinandersetzung). Anhand beider Fälle wurde ersichtlich, wie wichtig die Auswahl eines für den konkreten Fall geeigneten Mediators ist.

5. Referat Frau Prof. Dr. Gläßer:

These:

Um Wirtschaftsunternehmen für die Teilnahme an einer Mediation zu gewinnen, sollten Hürden auf Seiten der Parteien ernst genommen und ihnen durch eine gemeinsame Verfahrensgestaltung begegnet werden. Dabei ist es hilfreich, die Flexibilität von Mediation zu betonen und zu zeigen, dass und wie Mediation gerade in sachlich komplexen Fällen als Verfahren zur Förderung einer rationalen Entscheidungsfindung genutzt werden kann.

Frau Gläßer schilderte einen Beispielsfall aus ihrer Tätigkeit als Mediatorin, bei dem trotz anfänglicher Ablehnung eines der beteiligten Anwälte durch vorbereitende Telefonate und Hinweise auf die Flexibilität des Mediationsverfahrens letztlich die Zustimmung der Parteien zur Mediation erzielt werden konnte. Als sehr hilfreich habe sich in diesem Zusammenhang die Konstellation der Co-Mediation erwiesen, für die jede Streitpartei einen Mediator nominiert habe.

6. Abschlussdiskussion

Im Rahmen der Abschlussdiskussion wurde kontrovers über die bisherigen Referatsbeiträge und nochmals über den nicht trennscharf abgegrenzten Begriff der Mediation diskutiert. Kontrovers wurde auch die Frage diskutiert, ob sich die gerichtsnahe Mediation eher störend (Konkurrenz) oder hilfreich (Türöffnerfunktion) auf die allgemeine Mediation auswirke. Herr PräsOLG a.D. Isermann wies dabei darauf hin, dass Hemmschuh der außergerichtlichen Mediation eher die Befürchtung der Anwälte sein dürfte, dass sie ihre jeweiligen Mandanten an einen (erfolgreich) mediiierenden Drittanwalt verlieren könnten.