

WIRTSCHAFTSMEDIATION – PROFESSIONELL, SCHNELL UND EFFIZIENT KONFLIKTE NACHHALTIG LÖSEN UND KONFLIKTKOSTEN IM UNTERNEHMEN SENKEN



In der Gewinn- und Verlustrechnung sind entstandene Konfliktkosten nicht aufgeführt. Wäre dies der Fall, so würde den Gesellschaftern und Geschäftsführern des Unternehmens deutlich, welchen enormen Umfang diese Art von Kosten annehmen kann.

Konflikte in der Wirtschaft entstehen jeden Tag und sind nicht wegzudenken, da Menschen mit unterschiedlichen Interessen aufeinanderprallen. Dies sorgt in vielen Fällen für positives Veränderungspotenzial und Weiterentwicklungen im Unternehmen. Wenn jedoch den Konfliktparteien ein lösungs- und interessenorientierter Umgang nicht gelingt, führt dies je nach Bedeutung der Konfliktthemen und Eskalationsstufe zu wirtschaftlichem Werteverzehr und veränderter Werteschöpfung in beachtlicher Größenordnung.

Verzögerung von Projekten, konfrontative Stimmungen in Teams, endlose Diskussionen während der Arbeitszeit, Einschränkungen in der Kommunikation, Werben um Anhänger, Zurückstellen übergeordneter gemeinsamer Ziele, Blockierung von Entscheidungen, Vermeidung von Zusammenarbeit, Krankheitsausfallzeiten, unnötige Restrukturierungen, Qualitätsverluste, unzufriedene Kunden, Umsatzeinbußen, Mitarbeiterfluktuation, Imageverluste des Unternehmens, hohe Rechtskosten und viele weitere mit Streitigkeiten verbundene Folgen lassen die Konfliktkosten schnell einen enormen Umfang erreichen.

Diese vorgenannten möglichen Varianten der Entstehung von Konfliktkosten dürfen handelsrechtlich nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung gezeigt werden und somit wird das Ausmaß von Konfliktkosten in Unternehmen häufig (noch) unterschätzt. Bei wirtschaftlicher Betrachtung hingegen sollten sich Führungskräfte regelmäßig die Frage stellen, ob bei Auftreten von belastenden Streitigkeiten jeglicher Art die Konflikte im Unternehmen schnell, effizient und nachhaltig gelöst werden, mithin die richtige Strategie der Konfliktlösung gewählt wird.

Viele auftretende Meinungsverschiedenheiten im Unternehmen können durch Auseinandersetzung mit den Streitthemen selbst aufgelöst werden.

Wenn sich jedoch die Fronten verhärten, der Konflikt womöglich eskaliert und die Streitparteien allein nur schwer zu einer guten Lösung oder zu gar keiner Lösung kommen, dann sollten andere Möglichkeiten der Konfliktbeilegung in Erwägung gezogen werden. Viele Unternehmen kennen ab einer gewissen Eskalationsstufe des Konflikts nur den Weg zum Gericht. Dies bedeutet in den meisten Fällen ein langwieriger und kostspieliger Weg, deren Ausgang häufig nicht planbar ist und die persönlichen Belange und Interessen jeder Partei nicht einbezogen werden.

Die Wirtschaftsmediation kann mehr. Die Wirtschaftsmediation schafft eine Brücke zwischen der Berücksichtigung persönlicher Belange zum einen und wirtschaftlicher Gesichtspunkte zum anderen. Der Konflikt wird beiderseitig und einvernehmlich gelöst, was die Beziehung zwischen den Parteien letztlich sogar stärken kann. Nach erfolgreicher Mediation hat das Unternehmen die Chance der Senkung von Konfliktkosten genutzt und agiert wieder effizienter.

1. Definition und Anwendungsgebiete

Die Mediation ist ein Konfliktlösungsverfahren, das bei einer großen Bandbreite von Konflikten erfolgreich in der Wirtschaft eingesetzt wird. Das Mediationsverfahren ist durch das Mediationsgesetz gesetzlich geregelt und wird als Konfliktregelungsverfahren komplementär zu einem Gerichtsverfahren genutzt.

Mediation ist eine vertrauliche Form der Konfliktbearbeitung, bei der die Parteien mithilfe einer neutralen Vermittlungsperson (MediatorIn) eine gemeinsame, selbstständige Lösung erarbeiten. Dies gelingt durch eine dafür geeignete Struktur und die kommunikative sowie mediative Kompetenz auf Mediatorenmehrheit.

Mediation ist besonders geeignet, wenn der Erhalt der Geschäftsbeziehung bzw. der persönlichen Beziehung wichtig ist und/oder wenn eine schnelle, effiziente, kostengünstige und nachhaltige Lösung gefunden werden soll. Die Mediation endet im Erfolgsfall mit einer verbindlichen Vereinbarung zwischen den streitenden Parteien.

Der große Vorteil der Mediation besteht darin, dass die Konfliktparteien die Entscheidung nicht delegieren, sondern das Steuer weiterhin in der Hand behalten, selbst als Experten für ihren eigenen Konflikt gefordert sind und in dieser Eigenverantwortlichkeit die besten Lösungen für ihre Interessen finden.

Anwendungsgebiete der Mediation im wirtschaftlichen Kontext sind u. a.:

- **Konflikte zwischen Gesellschaftern:**
 - im Rahmen der Nachfolgeplanung
 - wegen unterschiedlichen Zielsetzungen für das Unternehmen
 - Verlust der Vertrauensbasis
- **Konflikte im Unternehmen:**
 - zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer(n)
 - zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat
 - zwischen Kollegen
- **Konflikte in der Geschäftsbeziehung:**
 - zwischen Unternehmen und Lieferanten
 - zwischen Unternehmen und Kunden
- **Konflikte zwischen Unternehmen und öffentliche Behörden/Nachbarunternehmen**
 - Umwelt, Emissionen, Abgaben, etc.
 - Streit mit anderen Unternehmen jeglicher Art.

Das Mediationsverfahren ist dabei kein weiches Verfahren, das etwa an der Realität vorbeiging oder nur für emotionale Auseinandersetzungen geeignet wäre. Es werden keine pädagogischen Ratschläge erteilt oder gar psychologische Beurteilungen gefällt. Es geht schlichtweg um die Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Konfliktparteien, darum eine gute und nachhaltige Lösung für alle Beteiligten zu finden.

Mediation ist natürlich kein Allheilmittel. Die Akteure müssen freiwillig und eigenverantwortlich an der Mediation teilnehmen. Auch sollte eine grundsätzliche Einigungsbereitschaft vorhanden sein. Sind diese Voraussetzungen aber erfüllt, so wird eine individuelle Lösungsfindung im Mediationsverfahren grundsätzlich erreicht.

2. Beispiele erfolgreicher Mediationen in der Wirtschaft

a. Generationswechsel

In einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen hat der Firmengründer und Seniorchef die Geschäftsführung und Gesellschaftsanteile an seinen Sohn übertragen. Der Senior möchte seine neue Freiheit auf dem Golfplatz und bei Reisen genießen. Der Junior soll fortan die Geschäfte alleine führen. Doch der Senior greift von Anfang an in die Geschäftsführung des Sohnes ein. Der Sohn empfindet dies als störend und bevormundend. Die Auseinandersetzungen des Vaters und des Sohnes werden immer stärker, so dass die Eskalation droht und der Sohn die Geschäfte des Unternehmens nicht mehr führen möchte und mit dem Rückzug aus der Geschäftsführung droht. Auf Empfehlung des Steuerberaters des Unternehmens kommt es zur Vermittlung eines erfahrenen Wirtschaftsmediators. In dem Mediationsverfahren können alle streitigen Punkte - nach einem Interessenaustausch und erarbeiteten Lösungsoptionen - zwischen Vater und Sohn gelöst werden. Am Ende bleibt der Junior Geschäftsführer und führt die Geschäfte alleine und erfolgreich weiter. Der Vater darf seine Freiheit endlich in vollen Zügen genießen. Sowohl der Betriebs- als auch der Familienfrieden sind wieder hergestellt.

b. Fusion

Zwei Autohändler wollen fusionieren, da die beiden Autohäuser wenige Kilometer auseinanderliegen und die beiden Standorte – welche beide schwarze Zahlen schreiben – dieselbe Automarke vertreibt. Der Kundenkreis ist für zwei Autohäuser zu klein, um ein gutes Geschäft für beide Autohäuser zu generieren. Auch der Autohersteller fordert die Fusion aus wirtschaftlichen Gründen ein.

Der Konflikt zeigt sich schnell, da beide Autohausinhaber die alleinige Geschäftsführerposition fordern. Dies – wie sich in der daraufhin erfolgten Mediation zeigt – aus unterschiedlichen Gründen bzw. Interessen. Im Laufe der Mediation lassen sich diese unterschiedlichen Interessen herausarbeiten und es können Lösungen erarbeitet werden, die alle Parteien als Gewinner dastehen lassen. Die Geschäftsführerpositionen wurden entsprechend nach Interessen und Stärken erfolgsorientiert aufgeteilt.

c. Personalfluktuation

In einem Unternehmen kündigen seit einiger Zeit immer mehr Angestellte. Die Gründe hierfür sind für die Geschäftsführung nicht ersichtlich. Auch die offene Ansprache mit dem Personal bringt die Geschäftsführung nicht weiter. Die Personalfluktuation bringt sehr viel Stress und Unruhe in das Unternehmen. Die verbleibenden Mitarbeiter müssen die Arbeit der fehlenden Mitarbeiter ausgleichen, weshalb die Unzufriedenheit auch bei diesen Angestellten wächst. Hier drohen die nächsten Kündigungswellen. Eine Neueinstellung wird durch die derzeitige Arbeitssituation deutlich erschwert. Die Konfliktkosten sind hoch: Beauftragung eines Headhunters; Zeit für Bewerbungsgespräche; unzufriedenes Personal, Effizienzverlust; Umsatzeinbußen; Einarbeitungszeit für neue Kollegen; mehr Stress und Unruhe im Unternehmen; weitere Kündigungen.

Die Geschäftsführung erfährt über die Möglichkeit der Mediation von einem Geschäftspartner und beauftragt daraufhin einen Wirtschaftsmediator. Dieser kann in einigen Gesprächen die Hintergründe der Kündigungswelle bei den Mitarbeitern in einem vertraulichen Rahmen aufdecken und die Welle dank selbst erarbeiteten Lösungsoptionen damit stoppen, so dass das Unternehmen wieder erfolgreich in die Zukunft schaut.

3. Fazit

Die Mediation kommt damit für viele Konfliktsituationen in der Wirtschaft als ein effektives Verfahren in Betracht, um einen kostengünstigen und tragfähigen Ausweg aus ermüdenden, werteverzehrenden und beziehungszerstörenden Konfliktsituationen herbeizuführen.

Die Controller des Unternehmens sollten den Konfliktkostenblock mehr in den Fokus rücken und effektiv nach Möglichkeiten suchen, diesen Kostenblock nachhaltig zu minimieren. Die Mediation ist dafür ein geeignetes Verfahren und bietet eine effiziente und kostengünstige Alternative zur Auflösung von (zum Teil unterschweligen) Konflikten oder zu langwierigen, teuren und häufig unzufriedenen Gerichtsverfahren. Wirtschaftsmediation ist nicht nur darauf ausgerichtet, einen konkreten Konflikt innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Unterneh-

men und außenstehenden Personen zu lösen. Immer mehr Unternehmen sehen die Mediation als eine Chance, die Kommunikation im Unternehmen entscheidend zu verbessern und so eine eigene Streitkultur zu schaffen und zu entwickeln, damit das Unternehmen effizient und nachhaltig aufgestellt ist. ■

Autor: Eva Schmitz, Düsseldorf

Eva Schmitz ist Diplom-Kauffrau und Steuerberaterin bei Dr. Ganteführer, Marquardt & Partner mbB in Düsseldorf und ist ebenfalls als Wirtschaftsmediatorin in der Kanzlei tätig. Die Kanzlei ist einer der führenden, multidisziplinären Mittelstandskanzleien in der Region Düsseldorf. Neben der rechtlichen und steuerlichen Beratung ist die Kanzlei mit ihren rund 160 Mitarbeitern ebenfalls im Bereich der Wirtschaftsmediation tätig.

www.gamapa.de/tätigkeitsfelder/mediation/