



Wirtschaftsmediation

**Alternative zu Gerichtsverfahren • Kooperation statt Konfrontation
Eigenverantwortliche Lösung von Konflikten**

Die dgw im Gespräch mit Wolfgang Heyden, langjähriger Geschäftsführer
von wirtschaftlichen Kooperationen, Wirtschaftsmediator (DGM)

dgw: Herr Heyden, was hat Sie bewegt, sich der Mediation und hier insbesondere der Wirtschaftsmediation zuzuwenden?

Heyden: Während meiner heute 18-jährigen Tätigkeit als ehrenamtlicher Handelsrichter am Landgericht Köln habe ich erlebt, dass in einer Vielzahl von Fällen die Kammer wohl Recht gesprochen hat, aber der Konflikt nicht gelöst werden konnte. Auch Vergleiche orientieren sich in der Regel an den vergangenheitsbezogenen Rechtspositionen. Die beiderseitigen wirtschaftlichen Interessen, die zum Beispiel eine Fortführung der Geschäftsbeziehung ermöglichen könnten, finden oft keine Berücksichtigung.

In der Wirtschaftsmediation selbst sehe ich eine Weiterentwicklung der Handelsgerichtsbarkeit, die von Kaiser Maximilian I. mit der Aussage „...dass überhaupt niemand geschickter ist, die obgemeldeten Gebrechen der Kaufleut und Kaufmannshandel zu entscheiden als die verständigen Kaufleut“, begründet wurde.

Wie bewerten Sie grundsätzlich Konflikte?

Heyden: Konflikte im Wirtschaftsleben – im Unternehmen, mit Lieferanten oder Kunden – sind oft unvermeidlich. Entscheidend ist aber, wie die Beteiligten damit umgehen. Gefährdet der Konflikt Potenziale und werden dabei Ressourcen verschwendet, oder wird er als Chance gesehen, gemeinsam neue und konstruktive Wege zu gehen?

Die Juristen lösen doch die Konflikte...

Heyden: In der juristischen, kontroversen Konfliktbewältigung werden Konflikte nicht gelöst, sondern sie werden nach dem Vortrag von Unbeteiligten – den Anwälten –, von einem Dritten – dem Richter-, entschieden. Der Gang durch die Instanzen oder ein neuer Konflikt ist oft vorgezeichnet. Der Jurist reduziert die Wirklichkeit auf einen Sachverhalt, aus dem ein Anspruch entwickelt werden kann, der in einer Rechtsnorm seine Grundlage hat. Getreu dem Satz, den jeder Jurastudent im ersten Semester verinnerlicht: Wer kann was, von wem, voraus, verlangen? Die wirtschaftlichen Interessen, Abhängigkeiten und Beziehungen werden in der Regel ausgeblendet.

Und in der Mediation?

Heyden: Wirtschaftliche Verflechtungen, persönliche Beziehungen oder gemeinsame Interessen sind Dreh- und Angelpunkte im Mediationsverfahren. Die Beteiligten finden eigenverantwortlich mit der Hilfe eines neutralen Mediators selbst die Lösungen. Ein so befriedeter Konflikt ist zukunftsorientiert und stellt eine Win-Win-Situation dar.

Welche Funktion nimmt der Mediator ein?

Heyden: Der Mediator ist weder Richter noch Schlichter. Er hat keine Entscheidungs-macht, sondern führt die Parteien als neutraler Mittler durch das Verfahren. Er unterstützt sie bei der Definition ihrer Interessen und der gemeinsamen Entwicklung von Lösungsoptionen. Neben einer fundierten Ausbildung ist in der Wirtschaftsmediation von besonderer Bedeutung, dass der Mediator über den notwendigen wirtschaftlichen Sachverstand verfügt und selbst schon in verantwortlicher Position gestanden hat.

Wie haben wir uns nun ein Mediationsverfahren selbst vorzustellen?

Heyden: Zwei wesentliche Unterschiede zum juristischen Verfahren möchte ich voranstellen:

Das Mediationsverfahren beruht auf der Freiwilligkeit, das heißt, die Parteien können jederzeit das Verfahren beenden. Die Mediation ist im Gegensatz zum Gerichtsverfahren vertraulich. Keine Informationen dringen nach außen. Grundlage für das Verfahren selbst ist die Mediationsvereinbarung, in der neben den schon eingangs genannten Punk-

ten die Zielsetzung beschrieben, die Verpflichtung des Mediators zur Neutralität festgehalten sowie die Verfahrens- und Kostenregelungen getroffen werden. In einem ersten Schritt definieren die Parteien gemeinsam, die für sie wesentlichen Themen, und für die Lösungen gefunden werden sollen. Zu den einzelnen Themen legen sie dann ihre Position dar. Die Parteien entwickeln mit dem Mediator ihre spezifischen Interessen, die sie durch den Konflikt gefährdet sehen. Diese Interessen können sowohl wirtschaftlicher als auch persönlicher Natur sein, aber auch Dritte betreffen. Der Einsatz von kreativen Methoden hilft vor dem Hintergrund der Interessen und Anliegen Lösungsoptionen zu generieren. Diese bilden dann das Material, aus dem konkrete Lösungen entwickelt werden können. Die Parteien selbst bewerten in eigener Selbstverantwortung die gefundenen Lösungen im Hinblick auf die Befriedigung ihrer Interessen und Anliegen. Die Prüfung der faktischen und rechtlichen Umsetzbarkeit schließt sich an. Die Schlussvereinbarung regelt die gemeinsamen Maßnahmen, Rechte und Pflichten der Parteien und gegebenenfalls. Termine und Sanktionen.

Wo sehen Sie typische Anwendungsgebiete für die Wirtschaftsmediation?

Heyden: In der Befriedigung von Konflikten: Zwischen Gesellschaftern untereinander mit der Geschäftsführung, beim Generationswechsel, im Erbfall zwischen Unternehmen, Mutter- / Tochtergesellschaften- Kunden / Lieferanten, Wettbewerbern, in Unternehmen und Verbänden, innerhalb der Geschäftsführung, zwischen den Führungskräften, zwischen Abteilungen / Teams, bei arbeitsrechtlichen Störungen, bei Veränderungsprozessen, Fusionen / Übernahmen, Umsetzung von Beratungsergebnissen, Outsourcing von Funktionen.

Welche spezifischen Vorteile bietet die Mediation?

Heyden: Folgende Vorteile der Wirtschaftsmediation kann ich bestätigen: Mediationsverfahren sparen in der Regel Zeit und Geld. Sie geben Planungssicherheit, denn sie sind nicht so langwierig wie Gerichtsverfahren, deren Ausgang immer ungewiss ist. Die Ressourcen in den beteiligten Unternehmen werden geschont. In der Mediation wird die Vertraulichkeit im Gegensatz zur öffentlichen Gerichtsverhandlung gewahrt. Die Kontrolle über das Verfahren liegt ausschließlich bei den Beteiligten. Langfristige Beziehungen, die oftmals eine gegenseitige wirtschaftliche Abhängigkeit beinhalten, können auch bei einer Mediation weiterhin Bestand haben. Oft legt diese Art der Konfliktbewältigung die Grundlage für eine so gute Beziehung, dass Konflikte in Zukunft vermieden werden können.

dgw: Herr Heyden, wir danken Ihnen für das Gespräch.