

BERLINER WIRTSCHAFT JUNI 2011

Schlachten statt richten



© Flexmedia - Fotolia.com

Verschiedene Verfahren stehen für die außergerichtliche Streitbeilegung zur Verfügung: Schlichtung, Mediation, Schiedsgutachten und Schiedsgericht. Die Bedeutung in Deutschland nimmt generell zu.

Es war bereits die dritte Mahnung, die der Berliner Unternehmer Bernhard Hermanns verschickt hatte. Doch der ausstehende Betrag wurde einfach nicht überwiesen. „Es kommt schon mal vor, dass sich Kunden unendlich viel Zeit mit dem Ausgleich der Rechnungen lassen“, sagt der Prokurist von Lotus Transfers International, einer deutsch-italienischen Firma, die Textildruck-Maschinen und -Bedarf herstellt. Als Hermanns trotz mehrfacher Anrufe und schriftlicher Aufforderungen zur Zahlung immer noch erfolglos blieb, schaltete der sonst so geduldige Manager seinen Rechtsanwalt ein. Der riet ihm, zunächst auf rechtliche Schritte zu verzichten und es erst mal mit einer Mediation (heißt: Vermittlung) zu versuchen.

„Weil wir besonderen Wert auf eine gute Zusammenarbeit legen, wollten wir auf gar keinen Fall die Geschäftsbeziehung zu diesem Kunden aufs Spiel setzen“, sagt Odette de Pasquali, Inhaberin von Lotus Transfers International. „Hinzu kam, dass wir durch die Beratung unseres Anwalts verstanden haben, dass wir nicht nur viel Geld, sondern auch Zeit und Nerven sparen, wenn wir uns außergerichtlich einigen können.“ Da ihre Firma Mitglied der IHK Berlin ist, wandten sich die Unternehmer an die dortige Abteilung Recht und Fair Play, wo ihnen eine umfangreiche Liste mit professionellen Mediatoren zur Verfügung gestellt wurde. Ein von beiden Streitparteien gemeinsam ausgewählter Vermittler schlug dann vor, dass der Schuldner den ausstehenden Betrag in Raten abzahlt. Inzwischen ist die Forderung beglichen und Bernhard Hermanns froh: „Eine solche Vereinbarung ermöglicht eher die Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung als eine Auseinandersetzung vor Gericht.“

Schlachten wird bedeutender

Schlachten statt richten, Handschlag statt Urteil: Die außergerichtliche Streitbeilegung, die sich in den USA und in vielen europäischen Nachbarländern längst durchgesetzt hat, gewinnt nun auch bei uns immer mehr an Bedeutung. Dafür stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung: Schlichtung, Mediation, Schiedsgutachten und Schiedsgericht. Bei der Schlichtung lassen sich die Parteien einen Lösungsvorschlag von einem Schlichter unterbreiten. „Bei einer Mediation geht es darum, dass die Parteien ihre Lösung selbst erarbeiten“, sagt Vera Rehberger vom Berliner Mediationsbüro Mitte. Während Gerichtsverfahren meist langwierig und teuer sind, kommt man bei Schlichtungen oder Mediationen schneller und billiger zum Ziel. Außerdem werden Konflikte nicht nur aus juristischer Sicht beurteilt, sondern auch nach wirtschaftlichen und sozialen Aspekten. Und: Es gibt weder Gewinner noch Verlierer, weil man sich mit der Hilfe eines Mediators gemeinsam einigt.

Anfang des Jahres hat das Bundesjustizministerium den Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung präsentiert. Voraussichtlich im Juli wird das Gesetz endgültig beschlossen werden. Es soll nicht nur die Vertraulichkeit der Schlichtungsverfahren durch eine Verschwiegenheitspflicht der Mediatoren schützen und die Vollstreckbarkeit geschlossener Vereinbarungen erleichtern, sondern u. a. auch die Qualifikation der Mediatoren gesetzlich regeln. Das neue Mediationsgesetz setzt damit eine Forderung des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahr 2007 um: „Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung.“

Dabei gibt es Mediationen schon seit etwa 15 Jahren in Deutschland. Außergerichtlich geschlichtet wird etwa bei Scheidungen, Erbstreitigkeiten oder Konflikten zwischen Nachbarn, aber auch in der Wirtschaft, wo man damit beste Erfahrungen gemacht hat.

Auch Berliner Gerichte haben Verfahren eingesetzt, in denen ein Richter die Mediation vorschlägt. Neben den so genannten gerichtsinternen oder gerichtsnahen Mediationen können zudem Schiedsgutachter – hauptsächlich bei Kauf-, Miet- oder Bauwerkverträgen – oder private Schiedsgerichte mit der Streitbeilegung beauftragt werden.

Bei innerbetrieblichem Streit greifen vielfach schon Kollegen als Schlichter ein. „Die Vorteile liegen auf der Hand“, sagt die Berliner Anwältin und Wirtschaftsmediatorin Pernila Huwald, die bei der Deutschen Bahn (DB) als Leiterin des Arbeitsgebietes Personalbetreuung & -entwicklung (Leitende Führungskräfte) arbeitet und Gründungsmitglied eines Pools von rund 30 innerbetrieblichen Mediatoren beim DB-Konzern ist. „Solche Mediationen fördern die Vertrauens- sowie die Unternehmenskultur spürbar.“ Ausfallquoten durch Krankheit würden deutlich reduziert, Kosten für Anwälte und Gerichtsverfahren gesenkt, selbst versteckte Kosten infolge von Demotivation oder Verunsicherung maßgeblich beeinflusst.



© Michael Brunner

Odette de Pasquali, Inhaberin von Lotus Transfers International, und ihr Prokurst Bernhard Herrmanns konnten dank Mediation sensible Kundenbeziehungen schonen.

Gesetzgeber erkennt die Vorteile

Pernila Huwald schildert ein klassisches Beispiel. „Als in einer Abteilung ein Mitarbeiter zum Leiter befördert wurde, veränderte sich das bisher kollegiale Miteinander schlagartig – plötzlich bestimmten Kompetenzstreitigkeiten, Neid und Vertrauensverlust den Arbeitsalltag.“ In drei Sitzungen an drei Vormittagen hatten die Mitarbeiter die Sorgen und Nöte ihres ehemaligen Kollegen kennen gelernt und waren sogar überrascht, welche Gedanken er sich über seine neue Rolle und die Zusammenarbeit machte. „Es wurde deutlich, dass er spürbar mehr Druck aus allen Richtungen auszuhalten hatte und sich gleichwohl schützend vor seine Mitarbeiter stellte.“ Nach Abschluss des Verfahrens bekundeten die Mitarbeiter, hinter ihrem neuen Chef stehen zu wollen, wenn es ihm gelänge, sie respektvoll und in angemessenem Ton anzusprechen – und seine Entscheidungen transparent begründen könnte. Fortan funktionierte die Abteilung wieder reibungslos.

Diese Vorteile hat auch der Gesetzgeber erkannt und schreibt beispielsweise bei Ausbildungsstreitigkeiten zwingend vor, dass vor Erhebung der Klage vor einem Arbeitsgericht ein Schlichtungsausschuss (Ausschuss zur Beilegung von Streitigkeiten zwischen Ausbildenden und Auszubildenden aus einem bestehenden Berufsbildungsverhältnis gemäß Paragraf 111 Abs. 2 ArbGG) angerufen werden muss.

Die IHK Berlin hat durchweg positive Erfahrungen mit solchen Konfliktlösungen in Ausbildungsverhältnissen gemacht. Immerhin landen jedes Jahr etwa 200 Fälle vor dem entsprechenden Ausschuss der Kammer, von denen rund 60 Prozent mit einem Vergleich enden. Nicht selten kommt es allerdings vor, dass die Streitparteien nicht mehr bereit sind, derlei Differenzen friedlich miteinander zu lösen. Ausbildungsberater der IHK gehen dann in die Betriebe und prüfen, ob eine Schlichtung vor dem Schlichtungsausschuss der IHK ein Arbeitsgerichtsverfahren ersetzen kann. Sie wirken positiv und beruhigend auf die Streitparteien ein und finden häufig gemeinsam Lösungen für eine weitere konstruktive Zusammenarbeit. Ein Verfahren, das durchaus Sinn stiftend ist – sowohl für den Auszubildenden als auch den Arbeitgeber.

Es gibt noch weitere Vorteile, die nicht zu unterschätzen sind. Gerade wenn es um Wettbewerbsstreitigkeiten geht, ist es für Unternehmer von Vorteil, Einigungsstellen aufzusuchen, die auf die Fortführung der Geschäftsbeziehung abzielen. Im Gegensatz zu den öffentlichen Gerichtsverhandlungen können bei einer außergerichtlichen Schlichtung Geschäftsgeheimnisse gewahrt bleiben. Die Einigungsstelle für Wettbewerbsstreitigkeiten des Landes Berlin bei der IHK wird zum Beispiel eingeschaltet, wenn fehlende oder unrichtige Angaben im Impressum einer Homepage beanstandet werden oder irreführende Werbung moniert wird. Für die Anrufung der Einigungsstelle bedarf es nur eines schriftlichen Antrags. Die Kosten des Verfahrens – 55 Euro – werden bei einer berechtigten Beanstandung dem Antragsgegner auferlegt. Bei einvernehmlichen Lösungen ist es sogar möglich, dass die Konfliktparteien auch ungewöhnliche und kreative Vereinbarungen treffen können, um ihre geschäftliche Beziehung fortzusetzen.

Wenn Geschäftspartner von vornherein auf Nummer Sicher gehen wollen, verpflichten sie sich vertraglich, im Falle einer

Streitigkeit vor Klageerhebung alle Möglichkeiten einer Schlichtung auszuschöpfen. Kommt es in diesen Verfahren zu keiner Einigung, kann immer noch der Klageweg beschritten werden. Wie lange ein Schlichtungsverfahren dauert und wie viel es kostet, hängt von den Parteien und ihren Vereinbarungen mit dem Schlichter ab. In jedem Fall kann eine einvernehmlich gefundene Lösung aber schneller umgesetzt werden – und es hilft, einen langen Rechtsstreit über mehrere Instanzen zu vermeiden. Das spart Zeit und Geld.

Dr. Heinrich Zwanzger, heute Geschäftsführer der Terralkis GmbH für den Vertrieb von CAD-Software, machte erstmals 2007 positive Erfahrungen mit der außergerichtlichen Mediation. Damals führte er zusammen mit zwei weiteren Gesellschaftern ein Berliner Software- Unternehmen. Als man sich über die weitere Strategie der Firma nicht einigen konnte, trennte man sich. Dann gab es Streit, als Zwanzger einem seiner Ex-Partner vorwarf, ihm noch Provisionen zu schulden. Die Streithähne landeten vor Gericht, wo ihnen vorgeschlagen wurde, den Konflikt per Mediation beizulegen. Bei Wirtschaftsmediator Michael Plassmann einigten sich Zwanzger und sein Ex-Partner innerhalb eines Tages – Zwanzger erhielt für die entgangenen Provisionen Softwarerechte statt Bargeld und war ebenso zufrieden wie sein Kontrahent. Heute arbeiten Zwanzger und sein damaliger Gegner wieder erfolgreich zusammen.

Rechtsanwalt Plassmann, der Zwanzgers Verfahren betreute und in Berlin zu den erfahrensten Mediatoren gehört, weiß aus der Praxis zu berichten, dass rund 75 Prozent aller Mediationen zum Erfolg führen (siehe Interview S. 16). „Die große Chance besteht darin, dass in der Mediation nicht mehr wie vor Gericht die Rechtspositionen im Vordergrund stehen, sondern danach gefragt wird, was die Mandanten wirklich wollen.“ Plassmann bedauert, dass sich die außergerichtliche Mediation in Deutschland noch nicht so recht durchgesetzt hat: „Bei uns gibt es immer noch mehr Angebot als Nachfrage – die Unternehmer müssen davon überzeugt werden, dass Mediation ein hochprofessionelles Verfahren in der außergerichtlichen Streitbeilegung ist, in dem man zu passgenauen Lösungen kommen kann, an denen man auch noch aktiv mitgewirkt hat.“

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man den richtigen Mediator auswählt. Ein qualifizierter Mediator sollte juristisch vorgebildet, kommunikativ und psychologisch bewandert sein. „Zwischen dem Mediator und den betreffenden Parteien sollte ein Vertrauensverhältnis bestehen“, sagt Thomas Robrecht vom Bundesverband Mediation, „damit steht und fällt eine Schlichtung.“ Sowohl die IHK Berlin als auch die lokale Rechtsanwaltskammer führen Listen mit Mediatoren zu fast jedem Streitthema.

Normalerweise werden bei Mediationen Stundensätze vereinbart. „Man kann sich aber auch auf Pauschalvergütungen verständigen, das hängt vom Schwierigkeitsgrad des Konflikts ab“, sagt Wirtschaftsmediator Michael Plassmann. „Der große Vorteil besteht darin, dass die Streitparteien das Honorar individuell mit dem Mediator aushandeln können; sie sind also nicht an eine Gebührentabelle gebunden.“ Bei den Schiedsgerichtsverfahren gebe es unterschiedliche Möglichkeiten: „Man kann sich am Rechtsanwaltsvergütungsgesetz orientieren oder auch an den Vergütungsverordnungen der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit.“ Plassmann: „Je höher der Streitwert ist, desto interessanter wird die außergerichtliche Einigung.“

Das neue Mediationsgesetz bestätigt die Linie der IHK, ihren Mitgliedern auch in Konfliktsituationen mit Rat und Tat konstruktiv zur Seite zu stehen. Die IHK-Bereichsleiterin für Handelsregister, Sachverständigenwesen und Schlichtung, Bettina Schoenau, und ihre Kollegin Katrin Dummer sind sich jedenfalls einig: „Konfliktbeilegung ohne Inanspruchnahme der Gerichte ermöglicht wirtschaftlich sinnvolle und nachhaltige Lösungen, und die Vielfalt an schnellen, kostengünstigen und zukunftsorientierten Alternativen für Unternehmer ist groß.“ Die IHK biete kompetente Beratung über Vor- und Nachteile der anerkannten Verfahren und unterstütze Streitparteien jederzeit bei der gütlichen Einigung.

Bleibt zu hoffen, dass Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger recht behält, als sie über die Zukunft außergerichtlicher Konfliktlösungen schwärmte: „Justitia wird immer noch eine Waage in der Hand halten, aber immer öfter ohne Schwert auftreten.“

Almut Kaspar

[Leserbrief an die BERLINER WIRTSCHAFT versenden](#)

[Weitere Artikel der Juni-Ausgabe 2011](#)

[zum Archiv](#)

DOKUMENT-NR. 85909

[IHK SERVICE](#)

[IHK VOR ORT](#)

- [Kontakt](#) (Dokument-Nr.: 368)
- [Newsletter der IHK Berlin](#) (Dokument-Nr.: 57551)

- [Twitter, RSS und Co.](#) (Link: http://www.ihk-berlin.de/servicemarken/Service_fuer_Unternehmen/Wir_informieren_Sie/)
- [Produktkataloge](#) (Dokument-Nr.: 46796)
- [Charlottenburg-Wilmersdorf](#) (Dokument-Nr.: 63540)
- [Friedrichshain-Kreuzberg](#) (Dokument-Nr.: 63544)
- [Lichtenberg](#) (Dokument-Nr.: 63548)
- [Marzahn-Hellersdorf](#) (Dokument-Nr.: 63551)
- [Mitte](#) (Dokument-Nr.: 63621)
- [Neukölln](#) (Dokument-Nr.: 63409)
- [Pankow](#) (Dokument-Nr.: 63622)
- [Reinickendorf](#) (Dokument-Nr.: 63625)
- [Spandau](#) (Dokument-Nr.: 63535)
- [Steglitz-Zehlendorf](#) (Dokument-Nr.: 63662)
- [Tempelhof-Schöneberg](#) (Dokument-Nr.: 64018)
- [Treptow-Köpenick](#) (Dokument-Nr.: 63669)

BERLINER WIRTSCHAFT ALS E-BOOK



© IHK Berlin | [ISO 9001](#) | [AGB](#) | [Datenschutzerklärung](#)

Für die Richtigkeit der in dieser Website enthaltenen Angaben können wir trotz sorgfältiger Prüfung keine Gewähr übernehmen.