



# Wirtschafts Mediation

**Nutzen und Einsatzgebiete  
von WirtschaftsMediation**

## Nutzen und Einsatzgebiete von WirtschaftsMediation

Stellungnahmen von Experten und Expertinnen der Wirtschaftskammer

Autorin: Dr. Elvira Hauska

### Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Trends in der Streitkultur	4
Kapitel 2 Geförderte WirtschaftsMediation in der Wirtschaftskammer	6
Kapitel 3 Voraussetzungen für den Einsatz von WirtschaftsMediation	9
Kapitel 4 Nutzen und Grenzen der WirtschaftsMediation	12
4.1 Fallbeispiel Anrainerkonflikt	13
4.2 Fallbeispiele Konflikte zwischen Unternehmern	13
4.3 Fallbeispiele Nachfolgeregelungen	14
4.4 Fallbeispiele Innerbetriebliche Konflikte	15
4.5 Fallbeispiel Konflikt zwischen Unternehmen und Konsument	17
Kapitel 5 Der ‚richtige Zeitpunkt‘ für externe Unterstützung	18
Kapitel 6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	19
Checkliste ‚Einsatz von WirtschaftsMediation‘	20

# Wirtschafts Mediation



WirtschaftsMediation als Verfahren ist bereits seit einigen Jahren in Österreich eingeführt. Trotzdem fehlt eine systematische Auseinandersetzung mit möglichen Nutzenaspekten, die Mediation leisten kann. Die vorliegende Arbeit stellt einen Schritt dar, diese Lücke zu füllen. Die Darlegung des Nutzens der Mediation ist aus vielerlei Hinsicht notwendig: zur Klärung der Einsetzbarkeit, zur Evaluierung des Verfahrens selbst aber auch zur Abgrenzung von anderen Verfahren zur Konfliktbearbeitung sowie zur generellen Ermutigung, Konflikte aktiver zu managen.

Aus diesem Zweck wurden Erfahrungen und Meinungen zu dem Thema von Schlüsselpersonen in der Wirtschaftskammer zusammengeführt. Die Befragungen erfolgten in der ersten Hälfte des Jahres 2011. Die Experts Group WirtschaftsMediation initiierte die Studie. Die wissenschaftliche Leitung hatte a.o. Univ.-Prof. Anselm Eder, Soziologe der Universität Wien.

12 hochrangige ExpertInnen gaben für diese Studie Ihre Erfahrungen weiter. Die Auswahl dieser erfolgte in Abstimmung mit den LandessprecherInnen der Experts Group WirtschaftsMediation:

- Herr Dr. Binder, Personalleitung Wirtschaftskammer Wien
- Herr Mag. Frank, Leitung Servicesstelle Betriebswirtschaft und Management Wien
- Herr Mag. Graf, Geschäftsführung UBIT Österreich
- Herr Eybl, Leitung Servicesstelle Betriebswirtschaft und Management Niederösterreich
- Herr Dr. Wandl, Personalleitung Wirtschaftskammer Oberösterreich
- Herr DI Seyruck, Obmann UBIT Oberösterreich
- Frau Dr. Lind-Leitner, Personalleitung Wirtschaftskammer Steiermark
- Herr Dr. Strobl, Koordinator Wirtschaftsservice Steiermark
- Herr Helmreich, Bezirksstellenleiter Graz-Umgebung
- Herr Mag. Tosoni, Lehrlingsstelle Kärnten
- Herr Dr. Hirnsperger, Leiter Stabstelle Rechtspolitik und Rechtsservice
- Herr Dr. Seipel, Obmann UBIT Tirol

Da gerade die Aussage in Kombination mit der aussagenden Person einen besonderen Mehrwert bietet, wurde in der Darstellung der Ergebnisse auch darauf Bezug genommen. Daher gab es nach den persönlichen Interviews und der Fixierung der Kernaussagen der ExpertInnen auch eine Abstimmung sämtlicher personifizierter Stellungnahmen. Es sind dies die Meinungen der befragten Personen und nicht die Meinung der Wirtschaftskammer selbst.



## Kapitel 1 Trends in der Streitkultur

Um die Notwendigkeit alternativer Streitbearbeitungsmethoden besser einzuschätzen, erzählten manche ExpertInnen ihre Wahrnehmung über aktuellen Veränderungen in der Wirtschaft:

- *„Manager und Entscheidungsträger beginnen immer mehr, **ganzheitlich** zu **denken**. Daher glaube ich, dass WirtschaftsMediation stark an Bedeutung gewinnen wird. Derzeit wissen die Leute noch nicht so genau, was WirtschaftsMediation überhaupt ist. ... Zu uns kommt niemand und sagt, ich brauche Mediation. Bei unserer Beratung ist das wie bei einem Arzt. Wenn da jemand kommt und sagt er hat Kopfweh, kann das alles Mögliche sein. ... Früher gab es zwischendurch noch eher Zeiten für Unternehmer, in denen es etwas ruhiger war. Da konnte man Pläne für die Zukunft machen. Heute läuft alles viel **schneller** ab und man **verliert sich leichter im Tagesgeschäft**.“ (Dr. Strobl)*
- *„Nach meiner Erfahrung ist die Konfliktbereitschaft auch oft **konjunkturbedingt**. Je schlechter die Konjunktur, umso mehr Mitglieder kommen zur Rechtsberatung zu uns. Einerseits haben die Unternehmer dann mehr Zeit zum Streiten – auch die Notwendigkeit dazu ist größer. Wenn ich ohnehin ein gutes Geschäft mache, werde ich nicht wegen jeder Kleinigkeit zum Diskutieren beginnen. Wenn es finanziell enger wird, muss ein Unternehmer jeden Cent zweimal umdrehen. Grundsätzlich wollen aber die Mitglieder nicht streiten, sondern sind es halt manchmal unterschiedliche Meinungen zu Sachverhalten oder Rechtsauslegungen.“ (Dr. Wandl)*
- *„Es geht in der Wirtschaft immer mehr darum, Bedürfnisse zu befriedigen. Wir werden immer mehr zur **Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft**. Es werden immer mehr Leistungen erbracht, die man nicht richtig vorab definieren kann. Da kann es öfter zu Differenzen zwischen der Erwartungshaltung eines Kunden, eines Anwenders und den tatsächlichen Dienstleistungen kommen. Auch Mitarbeiter sind harmoniebedürftig. Der Kunde will noch dies oder das dazu und der Mitarbeiter scheut sich, darauf hinzuweisen, dass dies nicht vereinbart war. Und irgendwann ist am Ende des Geldes noch sehr viel Auftrag übrig. Dann passiert diese unglückliche Situation, wo keiner glücklich ist. Diese Dinge sehe ich im Dienstleistungsbereich sehr oft.“ (DI Seyruck)*
- *Ich kann nicht sagen, ob die Leute heute mehr streiten als früher. Das Tempo insgesamt ist schneller geworden. Durch neue Formen der Kommunikation gibt es **neue Formen der Konflikte**. Gesellschaftliche Zwänge gibt es dafür heute kaum mehr. Wir sind auch **zunehmend rechtlich reguliert**. Dadurch werden die Spielregeln komplizierter und es gibt es Abweichungen zu den Regeln. Wirtschaft ist Wandel. Früher hat man eher in Generationen gedacht, heute reduziert sich das auf 6-7 Jahre. **Langfristige Prognosen** werden dadurch **unmöglich**.“ (Herr Eybl)*
- *„In Unternehmen wird die **Befindlichkeitsebene** – die mentale Seite – der **Mitarbeiter** immer wichtiger. Dazu gehört auch die **Streitkultur**. In der **betrieblichen Gesundheitsförderung** wird die Prävention auf verhaltensorientierte bzw. personenbezogene Interventionen und auf verhältnisorientierte bzw. bedingungsbezogene Interventionen aufgebaut. Hier ist es extrem wichtig, dass unternehmensberatende Mediatoren und Mediatorinnen Position beziehen, weil sie im Bereich der Gestaltung von Arbeitssystemen und –strukturen*



*Unterstützung bieten können. Das beinhaltet auch die wirtschaftliche Komponente, wie beispielsweise Kosten-Nutzen-Rechnungen. Gerade zum finanziellen Nutzen von Gesundheitsförderung gibt es in Österreich Aufholbedarf. Deutschland ist uns da bereits einen Schritt voraus. Als Beispiel: Das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft berechnet, was Fluktuation einem Unternehmen kostet und kommt auf einen Faktor von € 60.000 bis € 70.000 pro Mitarbeiter auf Abteilungsleiterenebene.*

*Börsennotierte Unternehmen müssen seit 2005 das **Humanvermögen** darstellen. Üblicherweise werden dort die Personalkosten dargestellt. Das ist aber nur eine Seite. Was die Geldgeber viel stärker interessieren sollte, wären die **Aktiva**. Dazu gehören auch die Tools der Streitbeilegung. Schön wäre es, wenn es ein Forschungsprojekt gäbe, in dem quantifiziert wird, was Mediation leisten kann.“ (Dr. Seipel)*

# Wirtschafts Mediation

## Kapitel 2 Geförderte WirtschaftsMediation in der Wirtschaftskammer

Die Umsetzung der WirtschaftsMediation weicht erwartungsgemäß in den einzelnen Bundesländern voneinander ab. Während die Servicestellen der Bundesländer Wien, Niederösterreich und Kärnten ganz konkrete Vorstellungen darüber haben, welche Mediationsleistungen gefördert werden, gibt es in anderen Bundesländern darüber nur Vermutungen oder Förderungen über andere Titel als die der WirtschaftsMediation.

Bundesland	Geförderte Leistungen
Wien	Konflikte bei Gesellschafterstreitigkeiten, Konflikte zwischen Unternehmen mit der Beteiligung von mindestens einem Wiener Unternehmen
Niederösterreich	Betriebsübergaben, Schwierigkeiten mit Mitarbeitern von Niederösterreichischen Unternehmen
Kärnten	Lehrlingsmediation
Steiermark, Salzburg	Mediation wird nicht gefördert
Oberösterreich, Bruggenland, Vorarlberg	Keine Information erhalten
Tirol	Betriebsübergaben

- *„Es ist unsere Aufgabe, Themen anzubieten, die im Trend liegen und Unternehmen berühren. Viele Unternehmen kannten die Mediation noch gar nicht, da hat die WIFI Unternehmensberatung schon ein Beratungsprodukt dafür gehabt. Wir fördern Mediation bei **Gesellschafterstreitigkeiten** und **Konflikten zwischen Unternehmen**, wenn zumindest ein Teil ein Wiener Unternehmen ist. Aktuell haben wir einmal im Jahr einen konkreten Fall, der unter WirtschaftsMediation läuft.“ (Mag. Frank)*
- *„Prinzipiell ist Mediation bei Streitfragen immer ein probates Mittel. Es muss nur gelingen, die Streitpartner an einen Tisch zu bekommen. Im Wesentlichen haben wir die Mediation im geförderten Beratungsprogramm bei **Betriebsübergaben** oder **Mitarbeiterproblematiken**. Im Schnitt sind das in Niederösterreich rund 10 Fälle pro Jahr, die über Mediation laufen. Mediation wird in der Regel nicht direkt angefordert. Auch wenn es Konflikte in den Betrieben gibt, werden diese meist über ein Sachthema an uns herangetragen. Für uns als Außenstehende ist es schwierig, zu erkennen, welche Leistung konkret die Beste für den Kunden ist. Über den Beratereinstieg sollte ein guter Berater dann herausfinden, was wirklich zu tun ist. Ein fairer Berater sollte sagen, was er leisten kann und was nicht. Allerdings haben wir neben den Wirtschaftsmediatoren auch viele andere Berater, die auch im zwischenmenschlichen Bereich eine gute Ausbildung haben und in der Lage sind, Konflikte zu lösen.“ (Herr Eybl)*
- *„Mein Schwerpunkt ist die **Lehrlingsmediation**, die über uns läuft und gefördert wird. Sonst habe ich mit WirtschaftsMediation keine Berührungspunkte. 2010 gab es bei uns in Kärnten 21 Fälle. Seit dem das Gesetz zum Ausbildungsübertritt in Kraft ist, ist die Anzahl der Anfragen zu dem Thema relativ konstant.“ (Mag. Tosoni)*



Die Wirtschaftskammer selbst ist auch ein großer Arbeitgeber. Vor allem die personalverantwortlichen Personen nehmen zu dem Thema Stellung, wie die Organisation Wirtschaftskammer mit zwischenmenschlichen Herausforderungen Ihres Personals umgeht.

- *„Meine Expertise umfasst rund 20 Jahre Erfahrung in der Personalverantwortung einer Organisation mit fast 1000 Mitarbeitern. Ein Teil meiner Aufgabe ist es, mich **mit vorhandenen Instrumenten auseinander zu setzen** und **Lösungen zu vermitteln**. Ein neuer Trend in dem Zusammenhang ist Collateral Law. Das ist ein Verfahren, das nach bestimmten Vorgangsweisen Rollen ermöglicht oder ausschließt. Entscheidet sich in dem Umfeld ein Unternehmer für ein außergerichtliches Verfahren, kann er kein Gerichtsverfahren mehr beginnen. Daher steigt das Interesse, das außergerichtliche Verfahren auch erfolgreich zu beenden. ...*

*Wir haben in der Wiener Personalabteilung konkrete Erfahrungen mit WirtschaftsMediation. Allerdings muss eine Problemsituation immer **individuell beurteilt** werden. Ein Beispiel dazu: Ein Experte in meinem Umfeld erzählte mir einen interessanten Fall. Er handelte von einer 19jährigen Dame, die kurz nach der Matura im öffentlichen Dienst zu arbeiten begann. Vier Monate später war sie in einer Burn-Out Situation, wo sie teilweise mit mechanischen Hilfestellungen am Leben gehalten werden musste. Es hat sich im nach hinein herausgestellt, dass sie sich eine Eigentumswohnung gekauft hat, wo sie bis zum 60. Geburtstag rund 70 % ihres Einkommens dafür aufwenden musste.“ (Dr. Binder)*

- *„Die Wirtschaftskammer Österreich steht dem Thema Mediation sehr offen gegenüber. Die Personalabteilung bietet die Möglichkeit der Mediation bei **Mitarbeiterkonflikten** an. ... Ich glaube, Mediation ist nicht das Erste, an das ein Mensch denkt, wenn er ein Problem hat. Geht er mit einem Problem nach außen, fragt er Vertraute oder zuständige Beratungsstellen. ...*

*Es gibt sicher Probleme, die mehr an Einzelpersonen hängen. Da ist eine Psychotherapie, ein Coaching oder eine andere Begleitung, wie ein **Mentoring** Prozess zielführender. Mentoring bei uns umfasst das Angebot an neue Mitarbeiter, einen Mentor bzw. eine Mentorin zur Seite gestellt zu bekommen. Das ist ein freiwilliges Angebot. Die Idee dabei ist es, Tipps von den Personen weiterzugeben, die in ähnlichen Positionen sind – dabei sollte klarerweise der Mentee nicht in der gleichen Abteilung arbeiten wie der Mentor.“ (Mag. Graf)*

- *„Wir setzen **Teamcoachings** ein, die individuell entwickelt werden. Wir arbeiten in dem Bereich mit externen Partnern. Bei uns hat sich der Arbeitstitel Teamcoaching gut eingeführt, daher wollen wir den Namen beibehalten. Wie die eingesetzten Methoden von einem Profi bezeichnet würden, kann ich nicht immer beurteilen. Es gibt hier sicher **fließende Übergänge zur Mediation**.“ (Dr. Lind-Leitner)*
- *„Aktuell sind wir gerade dabei, ein **systematisches Coaching-Konzept** zu erarbeiten. Dabei kann ich mir gut vorstellen, dass hier der eine oder andere **Coach auch im Bereich Mediation** einen Schwerpunkt hat. Wir legen fest, welcher Coach für welchen Bereich eingesetzt wird. Andererseits wird auch definiert, wie ein Mitarbeiter zu einem Coach kommt. Natürlich ist auch geregelt, wann die Personalabteilung davon erfährt und wann nicht. ... (Dr. Wandl)*



*Die Auswahl und die Schulung der Führungskräfte hat bei uns eine hohe Wertigkeit. Da geht es um **Führungskultur** im Allgemeinen. Wir versuchen durch diverse Methoden, Konflikte zu minimieren. Dazu gehört auch das 360 Grad Feedback, damit die Führungskräfte wissen, wie sie von anderen gesehen werden. Wichtige Aufgabe der Führungskraft ist es auch, darauf zu schauen, dass ein Team zusammenpasst. Kommt ein neuer Mitarbeiter, sollte er so ausgewählt werden, dass er zur Wertewelt der Organisation und auch ins Team passt. Die Personalauswahl finde ich überhaupt das wichtigste im Personalmanagement. ... (Dr. Wandl)*

# Wirtschafts Mediation





## Kapitel 3 Voraussetzungen für den Einsatz von WirtschaftsMediation

Entsprechend der Meinung der Experten ist es wichtig, dass potentielle Kunden der Mediation ein klares Bild haben müssen, was das Verfahren bringt und was sie dafür einsetzen müssen.

*„Es gibt ein paar wichtige Rahmenbedingungen in der Lehrlingsmediation. Das erste ist das **Zeitproblem**. Hier weisen wir darauf hin, dass in der Regel ein oder zwei Sitzungen ausreichen. Natürlich informieren wir auch, dass die Dauer von den Beteiligten abhängt. Der zweite Faktor sind die **Kosten**. In Kärnten gibt es eine Förderung, sodass dem Unternehmer € 150 Selbstbehalt bleibt und der Rest von der Wirtschaftskammer gefördert wird. Die Arbeitgeber nehmen das Angebot sehr gut an. Der dritte wesentliche Punkt ist die **Selbstbestimmtheit**. Es ist den Beteiligten wichtig, dass das Verfahren nicht in eine bestimmte Richtung gelenkt wird. Das Infoblatt über die Lehrlingsmediation übermitteln wir auch – dann wissen die Beteiligten, was auf sie zukommt.“ (Mag. Tosoni)*

*„In der Mediation **bestimmt der Unternehmer selbst, wie lange und wofür er eine Begleitung haben will**. Darauf muss auch in einer Erstberatung Bezug genommen werden. Auch in kleinen Firmen kann WirtschaftsMediation eingesetzt werden. In einem Erstgespräch können Probleme grundsätzlich durchleuchtet werden. Nach dem Erstgespräch gibt es unterschiedliche Varianten. Ich vergleiche das gern mit dem Sportarzt. Der erste Termin kostet vielleicht € 100 und man bekommt Hinweise, was man selbst tun kann. In dem Termin kann aber auch vereinbart werden, dass die beiden gemeinsam laufen – jede Woche einmal für drei Monate.“ (Dr. Strobl)*

*„Ein wichtiger Aspekt ist die Chance für alle Streitbeteiligten, in einem außergerichtlichen Verfahren **zumindest gleich gut auszusteuern** wie vor Gericht. Besonders wichtig sind dabei die **betreuenden Partner** – Anwälte, Steuerberater oder andere Experten.“ (Dr. Binder)*

*„**Beratung ist immer mit Vertrauen verbunden und kann nicht immer messbar gemacht werden**. Es muss nicht sein, dass ein Berater, der für eine Sache gut ist auch für eine andere passt. Das ist ähnlich wie beim Friseur. Es gibt sicher Leute, die schimpfen über alle Friseure, nur weil ihnen einmal ein Haarschnitt nicht gefallen hat. Auch bei der Mediation kann ich sagen, dass sie gut – manchmal sogar genial – war. Es kommt aber immer wieder vor, dass der Unternehmer sagt, er habe ohnehin schon alles gewusst, was der Berater gesagt hat. Darauf sage ich immer: ‚Sehen Sie, der Berater hat Ihnen den Weg so gezeigt, dass Sie meinen, selbst auf die Lösung gekommen zu sein.‘ Hilfreich wäre auch bei der Mediation eine Nachschau oder eine Evaluierung. Dafür will keiner Geld ausgeben. Trotzdem ist es interessant zu wissen, wie sich etwas entwickelt.“ (Herr Eybl)*

Über das Abwägen von konkreten Aufwands- und Nutzenargumenten hinaus, gibt es noch andere relevante Kriterien, die darauf hinweisen, wann Mediation sinnvoll einsetzbar ist:

*„Eine Voraussetzung für Mediation ist ein **gemeinsam verwirklichtbares Ziel** der betroffenen Parteien. Ist ein gemeinsames Ziel nicht erreichbar, so halte ich Mediation für das falsche Instrument.“*

*Mediation hat dann am meisten Chancen, wenn es nicht um ein Verändern der Position geht, sondern um ein Annähern. Die am Streit beteiligten Personen müssen sich zuhören und bereit sein, über die Situation nachzudenken.“ (Dr. Binder)*

*Personen, die ein Problem haben, müssen in der Lage sein, gemeinsam über die Situation zu re-*



*den. Ein Delegieren eines Problems führt nicht immer zur Lösung.*

*„Das klassische Beispiel dazu ist die Schneeräumung im Winter. Kein Schneeräumer der Welt kann damit umgehen, dass er dreimal am Tag Mails bekommt, die unterschiedliche Inhalte haben. Hier muss sich die Gruppe der Hausbesitzer selbst einigen. Dabei ist es schon wertvoll, die **unterschiedlichen Interessen** von unterschiedlichen Gruppen **darzulegen**. Das sind beispielsweise Tierbesitzer, die wenig Salz einsetzen wollen oder gehbeeinträchtigte Personen mit dem Wunsch, rutschfrei gehen zu können.“ (Dr. Binder)*

Manche Experten nehmen auch zu Rahmenbedingungen Stellung, die den Einsatz von WirtschaftsMediation **erschweren** bzw. **unmöglich** machen.

*„Wird das ökonomische Risiko eines Gerichtsverfahrens durch eine Versicherung abgedeckt, so wird der Kontrahent kaum eine Möglichkeit haben, alternative Streitbeilegungsmethoden einzusetzen.“ (Dr. Binder)*

*„Mediation wird noch immer von vielen in den Esoterik-Topf gegeben. Das ist nicht gut. Das Verfahren ist noch relativ neu. Gerade im Wirtschaftsbereich ist es noch um eine Spur schwieriger, weil sich gestandene Unternehmer schwer eingestehen, in dem Bereich Hilfe zu brauchen.“ (Herr Helmreich)*

*„Nehmen Sie an, ein Unternehmen ist ökonomisch unter Druck und die Investoren sind nervös. Der Unternehmer hat es dann einfacher, wenn er – traditionell - seine Schuldner auf Zahlung klagt. Die Option ‚Ich bin in einem hoffnungsvollen Mediationsverfahren‘ wird die Investoren wahrscheinlich weniger beruhigen. Können diese oder ähnliche Rahmenbedingungen geändert werden, so glaube ich, sind alternative Verfahren wie die Mediation auch im Wirtschaftsbereich vermehrt sinnvoll einsetzbar. In der momentanen Lage ist es relativ einfach, ein Gerichtsverfahren zu eröffnen und einstweilige Verfügungen zu erwirken. Damit habe ich sofort einen Handlungs- und Aktivitätsnachweis. In der Mediation sind auch Abkühlungsphasen sinnvoll, die gegen konkreten Zeitdruck sprechen. Da geht es um die (Wieder-)Herstellung der Gesprächsbasis, die im Widerspruch zur Ungeduld oder bestehenden Fristen ist.“ (Dr. Binder)*

*„Beispiele für kurze Fristen finden sich im Vergaberecht, wenn es Streitigkeiten in Vergabeverfahren gibt. Da gibt es nur 10 bzw. 7 Tage Zeit, um ein Verfahren zu beeinspruchen. Hier muss ein Unternehmer sofort reagieren und klagen. Für Mediation hätte man da keine Zeit.“ (Dr. Hirnsperger)*

Abschließend nahmen manche befragte Personen auch dazu Stellung, welche Voraussetzungen sie geschaffen haben, welche sie in der nächsten Zeit schaffen werden bzw. welche sie grundsätzlich sinnvoll finden.

*„Es gab Führungskräfte, die offen gesagt haben, dass das Teamcoaching eine gute Idee sei. Andere haben Zweifel geäußert und nachgefragt, ob ich meine, dass sie das wirklich brauchen. Jetzt nehmen auch ursprüngliche Sceptiker das Angebot gut an. **Gute Qualität durch operatives Abarbeiten der Themen** führt letztlich zum Erfolg. Natürlich braucht man Glück, dass die ersten Fälle gut laufen. Mir ist das erst im Nachhinein bewusst geworden. Wir begleiten alle Teamcoachings. Wir sind zwar vor Ort nicht dabei, aber wir organisieren es und **stimmen den Bedarf ab**.“ (Dr. Lind-Leitner)*

*„Derjenige, der einen Mediator braucht, muss sich selbst eingestehen, dass da eine Situation entstanden ist, die allein nicht mehr mit vernünftigem Aufwand zu lösen ist. Das ist schwer. Damit das so einigermaßen funktionieren kann, **müsste man die Mediation bereits als Mittel im Vorfeld festlegen**. ...*

*Wir sind gerade dabei, das Berufsbild und die AGBs zu überarbeiten. Letztendlich – wenn hier aus den eigenen Reihen eine passende Passage für eine Mediationsklausel kommt, spricht nichts dagegen, dass wir das den Mitgliedern empfehlen.“ (DI Seyruck)*

*Es wäre interessant, **Kriterien oder Checklisten zur Unterstützung für Empfehlungen** zu haben. Das wäre sicher hilfreich. Natürlich muss es nachvollziehbar sein und es darf nicht rauskommen, das alles über Mediation gelöst werden sollte. Es geht da um eine Auflistung von typischen Fällen.“ (Herr Eybl)*

*„Die Wirtschaftskammer betreut eine große Bandbreite von Mitgliedern. Nicht immer haben Anrufer eine klare Vorstellung davon, welche Unterstützung sie konkret von der Kammer brauchen. Daher wäre für die Leute in den Servicestellen ein **Kriterienkatalog für Beratungsleistungen** – nicht nur der Mediation – hilfreich. Damit erhalten die Anlaufstellen konkrete Infos, welche Beratungsleistungen wo sinnvoll einsetzbar sind.“ (Dr. Seipel)*

# Wirtschafts Mediation



## Kapitel 4 Nutzen und Grenzen der WirtschaftsMediation

Dieser Punkt hängt konkret davon ab, um welchen Einsatzbereich es sich handelt und welche Ausgangssituation gegeben ist. Daher nimmt die Autorin darauf besonderen Bezug. Darüber hinaus gibt es Elemente, die so generalisierbar sind, dass sie für unterschiedliche Situationen passen.

*„Ich glaube, es ist eine Illusion, dass immer nur Friede aus einem Mediationsverfahren resultiert. Es ist auch ein Erfolg, wenn die beteiligten Personen **mögliche Optionen klar auf dem Tisch** haben.“ (Dr. Binder)*

*„Bei der Mediation lassen sich grundsätzlich alle beteiligten Personen auf das Verfahren ein. Das bietet die Möglichkeit, **dahinter liegende Probleme zu erkennen und gemeinsame Spielregeln für die Zukunft** zu vereinbaren.“ (Mag. Graf)*

*„Bei der Mediation geht es um zwischenmenschliche Handlungsweisen. Wenn ich rechtzeitig anfangen, **erspare ich mir Probleme**, die auftreten, wenn ich nichts tue. Ich vergleiche Mediation gern mit dem Zahnarzt: auch wenn dort gebohrt wird, ist es danach meistens besser.“ (Dr. Strobl)*

*„Es geht bei jeder Konfliktbewältigung auch darum, dass es **einer Person besser geht**. Am Beispiel des Nachbarschaftstreits kann ich das am besten erklären. Da komme ich nicht weg und treffe die Leute fast täglich. Daher ist es wichtig, dass Probleme gelöst werden.“ (Herr Helmreich)*

*„Beim Nutzen denke ich zunächst ganz konkret an die Berufsgruppe der Mediatoren. Man muss da etwas für sich auch tun, wenn man als Unternehmer erfolgreich sein will. Es reicht nicht, nur zu sagen, das Geschäft geht schlecht. Man muss für andere Personen Nutzen erzeugen, indem man hilft Kosten zu sparen. Hier ist der Hauptaspekt die Streitverhinderung. **Das Teuerste für die Firma ist immer ein Streit**. Wenn Unternehmer zu Gericht gehen, kostet das sehr viel Geld und ergibt meistens ein schlechtes Ergebnis. Die Durchsetzungskosten, wenn jemand einen Anspruch gerichtlich durchsetzen will, sind Anwaltskosten, Gerichtskosten und auch der oft enorm lange Zeitaufwand.“ (Dr. Hirnsperger)*

*„Mediation hat Vorteile, wenn es um **langfristige emotionale Beziehungen** geht. Bei einer Verhandlung von der Dauer von zwei Stunden kann Mediation nicht erfolgreich sein, sonst hätten die Kontrahenten ja selbst auch ein Ergebnis erzielt. **Wenn die Emotionen draußen sind, kann man sich auch wieder besser auf sachliche Themen konzentrieren**. Ich glaube auch, dass meist eine bessere Lösung herauskommt, wenn sich die Streitparteien das selber ausmachen – solange sie miteinander reden – allenfalls unter Zuhilfenahme eines Mediators. Juristen arbeiten oft mit Druck, indem sie die möglichen Konsequenzen von Aktionen ansprechen. Dann wird nur mehr darüber nachgedacht, wie wahrscheinlich eine Folge eintritt und danach das weitere Verhalten ausgerichtet, ohne die Kosten zu berücksichtigen.“ (Dr. Hirnsperger)*

*„Konflikte gibt es immer. Kann man sie lösen, ist man zufriedener. Wir sind ja nicht nur dafür da, Unternehmer dabei zu unterstützen, neue Wettbewerbsvorteile zu nützen, sondern auch dann, wenn sie Probleme haben. Es geht auch um Existenzen. Wenn wir **Existenzen sichern** können, kommt das schlussendlich auch der Gesellschaft zugute.“ (Mag. Frank)*

*„Die Mediation ist ein ausgleichendes Verfahren, es gleicht Interessen aus. Aus meiner Sicht ist die Mediation erfolgreich, wenn **beide Streitpartner sagen, dass der Konflikt gelöst ist – egal wie die Lösung aussieht**. Natürlich sollte man die Leute auch noch fragen, wie es ihnen mit der Lösung*



*geht. Natürlich liegt uns der nachhaltige Erfolg am Herzen. Es hat keinen Sinn, kurzfristige Lösungen zu haben, die langfristig in einem großen Frust münden.“ (Herr Eybl)*

Die befragten Personen haben auch eine Reihe von Fallbeispielen eingebracht, die sie in Ihrem Umfeld erlebt haben. Anhand der Beispiele werden situationsbezogene Nutzenaspekte dargelegt. Die Zusammenstellung der Fallbeispiele umfasst konkrete Fälle, wo Mediation eingesetzt wurde. Darüber hinaus gibt es Überlegungen der ExpertInnen, welchen möglichen Nutzen Mediation bringen könnte, auch wenn sie diesbezüglich noch keine eigenen Erfahrungen damit gemacht haben. Zu guter Letzt werden auch Grenzen der Einsetzbarkeit von WirtschaftsMediation anhand konkreter Fälle deutlich.

Die nachfolgenden Fallbeispiele sind ausschließlich Darstellungen der befragten ExpertInnen.

#### 4.1 Fallbeispiel Anrainerkonflikte

*„In Tirol setzte man Mediation beispielsweise bei der Erweiterung **des Flughafens oder des Golfplatzes** ein. Bei diesen Fällen war das **Einbinden der Beteiligten** wichtig. Die betroffenen Menschen brauchen eine Plattform, in die sie sich einbringen können. Das eine Ergebnis der Mediation ist sichtbar – die neue Landebahn ist vorhanden, der Golfplatz auch. Ein Delta bleibt dabei aber meistens offen. Das sind die Leute, die mit der gefundenen Lösung nicht zufrieden sind.“ (Dr. Seipel)*

#### 4.2 Fallbeispiele Konflikte zwischen Unternehmern

Konflikte zwischen Unternehmen sind gerade für die Kammer eine spezielle Herausforderung. Vor allem dann, wenn beide Unternehmen Kammermitglieder sind.

*„In meiner früheren Tätigkeit war ich auch als Rechtsberater für die Mitglieder tätig. Damals gab es das Wort Mediation noch nicht. Wir hatten immer wieder das Problem, wie wir damit umgehen, wenn die Unternehmer untereinander unterschiedlicher Meinung sind bzw. streiten. Es sind **beide Seiten Mitglieder von uns, und wir wollen und dürfen es uns mit keinem verscherzen**. Daher ist das eine sehr sensible Thematik.“ (Dr. Wandl)*

*„Zwei Experten einer Arbeitsgruppe in der Wirtschaftskammer waren früher Geschäftspartner und hatten sich zerstritten. Die beiden waren in derselben Gruppe, daher mussten sie zu gemeinsamen Sitzungen. Teilweise war die Situation so eskaliert, dass sie nicht mehr gemeinsam im Raum sitzen konnten. Sie haben sich gegenseitig Staatsanwälte auf den Hals gehetzt und sich bei unterschiedlichen Gelegenheiten in die Haare gekriegt. Die dahinter liegende Ursache war zu dem Zeitpunkt nicht mehr wichtig. Hätte man damals **die Trennung der beiden Geschäftspartner begleitet, wären möglicherweise nicht so viele Altlasten geblieben**.“ (Mag. Graf)*

*„Zwei Unternehmer haben in der **Entwicklung eines neuen Produktes** zusammen gearbeitet. Patent gab es dazu keines. Dann hat einer der beiden das Produkt alleine vertrieben. Solange noch eine Gesprächsbasis vorhanden ist, kann noch an die **Einsicht der anderen** appelliert werden. Dann kann auch Mediation eine Lösung bringen.“ (Herr Helmreich)*

*„Aktuell habe ich einen Fall unter **Tischlern** laufen, wo der Auftraggeber und der Auftragnehmer völlig unterschiedliche Standpunkte vertreten. Der **Auftragnehmer darf die Baustelle nicht mehr***



**betreten und kann dadurch auch seine Gewährleistungsansprüche nicht mehr erfüllen.** Dort habe ich Mediation vorgeschlagen. Doch der Auftraggeber hat die Sache bereits seinem Anwalt übergeben und wollte keine Mediation.“ (Dr. Hirnsperger)

„Ich denke zudem an eine **Verhandlung einer Wohnbaugenossenschaft mit einem Fliesenleger.** Der Vertrag zwischen den beiden wurde 2008 abgeschlossen. Mittlerweile ist der Fliesenleger in Pension gegangen, so lange hat sich die Auftragserfüllung das hingezogen. Daher kann er die Leistung nicht mehr einbringen. Doch die Wohnbaugenossenschaft ist nun der Meinung, dass der Vertrag erfüllt werden müsse. **Im Streit geht es darum, ob es sittenwidrig ist, jemanden so lange zu binden.** Im Moment hat da Mediation keinen Platz, weil beide Parteien bereits auf einer Ebene sind, wo nur mehr rechtliche Argumente zählen, wo es hart auf hart geht. Vorher wäre schon Platz dafür gewesen.“ (Dr. Hirnsperger)

„Gerade bei der **IT** gibt es einen großen Prozentsatz von Projekten, die scheitern. Das wird so definiert, wenn ein **Projekt out of time oder out of budget** ist. Aber manchmal trifft man sich auch vor Gericht. Wenn einer sagt, er ist der Meinung, dass er die Leistung erbracht hat und der andere behauptet, die Leistung wurde nicht erbracht, wird es schwierig. Dann entscheidet das Gericht. Einer wird das immer ungerecht empfinden. Es geht auch darum, dass **Projekte nicht zu einem Abbruch** kommen. Stellen sie sich den Fall vor, wo der Auftraggeber irgendwann der Meinung ist, dass der Auftraggeber nicht in der Lage ist, die Aufgabe frei von wesentlichen Mängeln in der Zeit zu erledigen. Dann beginnen die Briefe. Der eine schreibt, dass die Anforderungen erhöht oder Anfragen nicht beantwortet wurden. Dann gehen auch von den Anwälten noch die Briefe hin und her. Vor Gericht braucht man Sachverhaltsdarstellungen. Dann steht das ganze Projekt. Mediation ist ein gutes Mittel bei Projekten. Es sollte so sein, dass betroffene Leute **ohne Gesichtsverlust wieder zurück können.**“ (DI Seyruck)

„Die WIFI UB vermittelt rund 3000 Beratungen pro Jahr an Wiener Unternehmen. Grundsätzlich bekommen wir dafür ein tolles Feedback von unseren Kunden. Natürlich „kracht“ es manchmal auf der Beziehungsebene. Da brauchen wir uns nichts vorzumachen, es können jederzeit Berater und Kunde in einen Konflikt kommen. Dann kommt der Kunde zu uns, weil er sich von der Beratung etwas ganz anderes vorgestellt hat. Hier geht es meistens um unterschiedliche Erwartungshaltungen. In so einem Falle sind wir die Mediatoren. **Wenn der Kunde nicht zahlen, der Berater aber sein Geld haben will, dann kommt genau diese Kunde – Berater – Beziehung wieder als Konflikt zu uns zurück.** In einem Fall ging es um zwei Gründerinnen, die einen Businessplan zur Finanzierung brauchten. Der Fall liegt nun zwei Jahre zurück und beide Parteien streiten noch heute. Der Businessplan wurde erstellt, durch die Wirtschaftskrise musste er allerdings zwei- bis dreimal angepasst werden. Das Ziel, die Finanzierung, wurde erreicht. Allerdings waren die Gründerinnen mit einer Zahlung von rund € 6.500 konfrontiert. Der Rechnungsbetrag ging also über die geförderte Beratung hinaus **und ist bis heute noch nicht bezahlt.**“ (Mag. Frank)

### 4.3 Fallbeispiele Nachfolgeregelungen

„Ein Partner von mir hat eine Mediation in dem Zusammenhang gemacht. Es ging um eine **Übergabe von einem Familienunternehmen von der zweiten zur dritten Generation.** Am Anfang saßen rund 20 Personen am Tisch. Jeder hatte seine eigenen Vorstellungen davon, was mit dem Unternehmen passieren soll und welchen finanziellen Nutzen er sich davon erwartet. Die Konflikte waren in dem



Fall schon eskaliert. Das zeigte sich daran, dass bereits 10 Anwälte in das Verfahren eingebunden waren. Dabei ging es nicht nur um eine **Vermögensaufteilung**, sondern auch um die **Nachbesetzung der Einkaufsleitung**. Der Job klingt sehr attraktiv. Es gab drei Personen, die diesen Job haben wollten. Der Mediator hat es geschafft, **ein Regelwerk für die Stellenbesetzung zu etablieren**. Die betroffenen Personen haben sich auf den Personalberater geeinigt, der relevante Kriterien für die Nachbesetzung erarbeitet hat. **Die Kandidaten wurden dann entsprechend gebrieft und der Personalberater entschied die Auswahl. Die anderen haben das Ergebnis akzeptiert.**“ (Dr. Seipel)

„Bei den Nachfolgefällen geht es hauptsächlich um familieninterne Streitereien oder Konflikte. Wer bekommt was? Viele Übergeber können es sich gar nicht leisten, ihren familieninternen Nachfolgern gerecht zu werden. Es muss hier jeder konsensbereit sein!“ (Mag. Frank)

#### 4.4 Fallbeispiele Innerbetriebliche Konflikte

„Die Mediation bietet jedenfalls den Vorteil, ein **gemeinsames Weiterleben** möglich zu machen. Das ist dann besonders wichtig, wenn Mitarbeiter in einem Team integriert bleiben sollen.“ (Mag. Graf)

„Mediation setzten wir konkret in zwei Fällen ein – ein Fall war **eine mögliche Mobbing-Situation**, der zweite Fall eine **mögliche sexuelle Belästigung**. Durch die Mediation beruhigte sich die Situation wieder soweit, dass **das Team weiter zusammenarbeiten konnte** und nicht auseinanderentwickelt werden musste. Allein das **Bewusstmachen** kann dabei schon sehr hilfreich sein. Ich habe damals mit beiden Parteien 4-Augen-Gespräche nach der Mediation geführt. Dabei versicherten sie mir unabhängig voneinander, dass sie weiter miteinander arbeiten wollen. Die dafür notwendigen **wechselseitigen Verhaltensänderungen** wurden beiderseitig akzeptiert. Das Verfahren liegt rund sechs Jahre zurück und das Team arbeitet heute noch zusammen. Ich glaube auch, dass es für die Organisation selbst wichtig war, sich dem Thema zu stellen und die **Position der Organisation an sich klar zu legen.**“ (Dr. Binder)

„Bei Streitereien der Mitarbeiter sollte man zuerst auf den Nutzen schauen. Der **gestiftete Nutzen muss größer sein wie das Honorar der Mediatoren**. Wenn sich ein Board von Geschäftsführern nicht versteht, ist dadurch das Unternehmen an sich gefährdet. Hier macht Mediation Sinn. Auch im Vertrieb gibt es immer wieder geeignete Fälle. Wenn es hier Überschneidungen in den Arbeitsbereichen oder Arbeitsgebieten gibt, führt das leicht zu Streitereien, wer welchen Kunden betreuen darf. Im IT-Bereich kosten gute Vertriebsmitarbeiter zwischen € 70.000 und € 80.000 pro Jahr. Fällt hier eine Person aus und kann nicht gleich nachbesetzt werden, dann laufen schon **hohe Kosten** auf. Ein Jahr geht bei Streitereien schnell vorbei.“ (DI Seyruck)

„Die Einbindung von Mediation kann auch bei **Bewerbungsgesprächen ein Asset** sein. Hier sitzen sich wildfremde Personen gegenüber. Dort wo das Betriebsklima schlecht ist, will keiner arbeiten. In der Stellenausschreibung wird oft auf ein ausgezeichnetes Arbeitsklima hingewiesen. Mit dem konkreten Hinweis, was damit verbunden ist bzw. wie die Firma mit eventuell auftretenden Konflikten umgeht, kann man das auch beweisen. Damit fangen zukünftige Mitarbeiter oft mehr an, als auf den Hinweis, dass es gemeinsame Betriebsausflüge gibt.“ (DI Seyruck)

„Begonnen haben wir mit den Teamcoachings 2003, wie wir **Regionalstellen zusammengeführt** haben. Es gab damals **unterschiedliche Kulturen** und natürlich auch **Rivalitäten**, wenn von drei Leitern nur mehr einer bleiben kann. Heute setzen wir sie dann ein, **wenn sich Arbeitsabläufe**



**für Mitarbeiter ändern.** So haben wir beispielsweise fünf Rechtsabteilungen zu einer zusammengeführt. Aber auch der Aufbau der Personalentwicklung in der Personalabteilung sind Beispiele dafür. Der Hauptnutzen ist der, dass der **wünschenswerte Zustand annähernd hergestellt** ist. Das ist sehr **individuell** und hängt von der konkreten Situation ab.“ (Dr. Lind-Leitner)

Wir machten eine Mediation auch in einem Fall einer **Gruppe in einem Großraumbüro**, in der es immer wieder Auseinandersetzungen wegen lauten Telefonaten, Geruchsbelästigungen oder ähnlichen Klassikern gab. In dem Verfahren stellte sich heraus, dass sich die Anschuldigungen auf eine Person fokussierten. Wir versetzten diese Person in ein anderes Team. Der Vorteil der Lösung war die **wiederhergestellte Arbeitsfähigkeit der gesamten Gruppe**. Allerdings war in einem Jahr die nächste Person dran. Hier verstärkte sich der Eindruck, dass die Gruppe die Ausgrenzung einer Person gelernt hat. Für die **versetzte Person selbst war es sehr schwierig**, die Erlebnisse zu verarbeiten und auch die Re-Integration in eine andere Abteilung gestaltete sich schwer.“ (Dr. Binder)

„Einmal setzten wir Mediation ein, um eine **Arbeitsbeziehung konfliktfreier zu beenden**. Der Arbeitnehmer wollte bleiben, die Organisation wollte beenden. Das ist damals nicht gelungen. Heute sage ich, dass das **unmöglich war, weil es kein gemeinsames Ziel** gab.“ (Dr. Binder)

„Gerade im Arbeitsrecht haben wir viele Konfliktsituationen. Es sind immer ähnliche Situationen, wo es schon **ewig Auseinandersetzungen** gibt. Ein Beispiel dafür ist es, wenn etwa **ein Arbeitnehmer über den Durst trinkt**. Der Arbeitgeber ermahnt den Mitarbeiter wiederholt. Dann kommt er einmal nicht an einem Montag gar nicht zur Arbeit. **Zu uns kommt der Fall meistens dann, wenn der Unternehmer den Arbeitnehmer bereits entlassen hat**. Dann geht der Fall zum Arbeitsgericht und das Urteil lautet, dass die Entlassung **ungerechtfertigt** war. Hier könnte die Mediation, wenn sie **rechtzeitig eingesetzt** wird, gut funktionieren.“ (Dr. Hirnsperger)

„Nehmen wir an, es gibt einen **kaufmännischen und einen technischen Geschäftsführer**. Der Techniker will das Beste produzieren und will eine neue Werkbank kaufen. Der kaufmännische Leiter meint, es solle mehr Geld in die Vermarktung gesteckt und die Produktionskosten reduziert werden. Kann die Situation noch sachlich besprochen werden, findet sich auch eine Lösung. **Geht das Gespräch in die persönliche Ebene, wird das schwieriger. Ein Profi unterstützt da besser**, weil oft dann jedes Wort auf die Waagschale zu legen ist.“ (Dr. Strobl)

„Der Hauptpunkt in der **Lehrlingsmediation** ist der Wunsch, das **Lehrlingsverhältnis aufzulösen**. Die dazugehörenden Themen sind nicht motivierte Lehrlinge, die nicht bereit sind, sich Wissen anzueignen oder unzuverlässig sind. Es gibt auch Fälle, wo selbst der Lehrling erkennt, dass er die falsche Berufswahl getroffen hat, aber die Eltern darauf bestehen, dass der Lehrling weiter lernen muss. Früher war das ein Problem, wenn der Betrieb dadurch belastet war, es aber arbeitsrechtlich keine Lösungsmöglichkeit gab. Durch das Mediationsverfahren hat der Unternehmer eine Option, genau diese Lehrverhältnisse zu beenden. Obwohl ich auch immer wieder die Rückmeldung erhalte, dass man sich mit dem **Lehrling auf eine Fortführung geeinigt** hat. Im Detail bekomme ich selten eine Rückmeldung. Was ich höre ist, dass durch die Mediation neue Erkenntnisse möglich sind und Augen geöffnet werden. Ein Teil der Lösung ist sicher eine **Selbsterkenntnis über den eigenen Anteil an dem gemeinsamen Problem** – für den Lehrling aber auch für den Arbeitgeber. Für die Unternehmen wäre es besser, wenn Konflikte zeitnah mit dem Auftreten des Problems gelöst werden könnten. Das Zuwarten auf vorgegebene Fristen ist eher hinderlich.“ (Mag. Tosoni)





„Ein Fall, in dem wir Mediation vermittelt hatten, war eine **Unternehmensbewertung**. Die beiden Parteien vereinbarten bei der Gründung das Wiener Verfahren als Bewertungsverfahren. Nach Jahren haben sich die beiden Partner getrennt. Einer der beiden wollte die erfolgreiche Firma unbedingt allein weiterführen. Die jeweiligen Anteile waren nach dem Wiener Verfahren wenig wert. In Wirklichkeit war es viel mehr. Das Mediationsverfahren ging über die geförderten Stunden hinaus. Am Ende löste sich der Konflikt zur Zufriedenheit aller. Der Partner, der aussteigen wollte, konnte aussteigen und bekam wesentlich mehr als das, was ihm laut Wiener Verfahren zugestanden wäre. Aber so konnte er **aussteigen und mit dem Geld eine neue Firma kaufen**. Mit der Firma ist er heute sehr erfolgreich und hat auf 15 Mitarbeiter aufgestockt. Der andere Partner wollte sich ursprünglich eine Menge Geld sparen. Es muss aber auch für ihn gepasst haben. Er hätte die Rolle tauschen können, so dass er selbst aussteigt. Das wollte er nicht. So gesehen, war es **sein Nutzen, das Unternehmen behalten zu können und seine Einsicht, mehr dafür zahlen zu müssen**.“ (Mag. Frank)

Die Leute in der Rechtsberatung haben alle eine Sehnsucht, dass Konflikte gelöst werden. Das ist letztlich auch ihr Job. Da hat sich sicher bis heute nicht viel geändert. Ich habe früher auch vor Gericht vertreten, was meistens desillusionierend war, da in **Arbeitsrechtssachen** die **Unternehmen oft einen schweren Stand bei den Richtern** hatten und haben.“ (Dr. Wandl)

#### 4.5 Fallbeispiel Konflikt zwischen Unternehmer und Konsument

„Wir hatten einen Fall mit einem **sehr prominenten Kunden**, der einen Prozess mit seinem **Bodenleger** führte. Der **Handwerker sagte, dass er alles richtig gemacht habe, der Kunde meinte, das Werk gefalle ihm nicht**. Für die Vermittlung zwischen diesen subjektiven Vorstellungen kann ich mir einen Mediator gut vorstellen. In Summe sind da **Anwaltskosten von € 70.000** angefallen, weil der Streitwert so hoch war. **Zum Schluss ging es nur mehr darum, wer die Anwaltskosten tragen muss**.“ (Dr. Hirnsperger)

# Wirtschafts Mediation



## Kapitel 5 Der „richtige Zeitpunkt“ für externe Unterstützung

Wie bereits in den oben dargestellten Ausführungen deutlich wird, ist es sehr wichtig, außergerichtliche Konfliktbearbeitung rechtzeitig einzusetzen. Sind die Fronten verhärtet, so ist der Weg zu inhaltlichen Klärungsgesprächen deutlich schwerer, als wie wenn rechtzeitig externe Unterstützung eingesetzt wird. Die Frage, wann genau der ‚richtige Zeitpunkt‘ ist, scheint für die Akzeptanz der WirtschaftsMediation eine zentrale Bedeutung zu haben. Deshalb bat die Autorin die ExpertInnen auch zu diesem Thema um eine Stellungnahme:

*„Wenn der Leidensdruck entsprechend hoch ist, sollte man jemanden „von außen“ dazu holen, ein Mediator bietet sich hier an. Auf jeden Fall sollten Streitparteien jemanden holen, wenn sie miteinander etwas zu besprechen haben, aber nicht mehr miteinander reden können. Manche wollen dann überhaupt nicht mehr mit dem anderen reden und lieber zahlen.“ (Dr. Hirnsperger)*

*„Ein erstes Warnsignal ist es, wenn die Leistung nicht mehr stimmt. In der Regel deutet auch eine Änderung des Verhaltens darauf hin, dass Unterstützungsbedarf gegeben sein kann.“ (Dr. Wandl)*

*„Der Vorschlag, sich einmal zusammen zu setzen, sollte kommen, wenn bereits gegenseitig mehrere Briefe zu einem strittigen Thema verschickt wurden. Dann geht inhaltlich nichts mehr weiter, weil die beteiligten Personen hauptsächlich damit beschäftigt sind, Unfreundlichkeiten auszutauschen. In der Situation fallen bereits enorme Kosten an.“ (DI Seyruck)*

*„Streitereien hängen auch davon ab, in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet. Es gibt Zeiten, da sagen alle, sie haben **keine Zeit zum Streiten**. Im Bankensektor ist das beispielsweise die Zeit zwischen dem 20. eines Monats und dem 10. des Folgemonats. Gehen Sie in ein Gasthaus, wo nichts los ist. Da machen die Leute Fehler ohne Ende. In dieser Situation fragt sich jeder einzelne Gast, warum gerade bei ihm die Suppe kalt ist. Ist viel los, entschuldigt die Eile und Ungeduld fast alles – und es passieren auch weniger Fehler.“ (Dr. Seipel)*

*„Ich bin ein Verfechter der Prävention. Unternehmen sollten schon dann reagieren, wenn das Gefühl existiert, dass sich etwas in die falsche Richtung entwickelt. Ein laufendes Controlling wäre hier z.B. eine richtige Maßnahme. Ob z.B. Mediation VOR einer gerichtlichen Auseinandersetzung eine Rolle spielen kann, weiß ich nicht. Es könnte sinnvoll sein! Der richtige Zeitpunkt ist zum Beispiel auch entscheidend beim Zustand Stress oder Burn Out. Viele Unternehmer/-innen, insbesondere EPU (Ein Personen Unternehmen) spüren diese Grenze nicht. Sie kommen zu spät. Eine Inanspruchnahme von externem Know how macht jedenfalls Sinn!“ (Mag. Frank)*

*„Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass Beratung an sich etwas Positives ist. Es hilft, den eigenen Horizont zu erweitern. Das ist in der Mediation nichts anderes. Man versucht, Wege zu finden, auf die die einzelnen Personen allein so nicht kommen. Wir merken es auch in der Fachberatung, dass viele zu spät kommen. Früher hat das Wachstum viele Managementfehler aufgefangen. Heute kann das fatal sein. Man muss klar sehen, wo die Grenzen der eigenen Rolle in dem Prozedere ist. Ein Mediator lenkt den Prozess. Umsetzen muss der Unternehmer die Lösung selbst.“ (Herr Eybl)*



## Kapitel 6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Notwendigkeit in der Wirtschaft, miteinander Lösungen zu suchen, ist unbestritten. Die Wirtschaftskammer Österreichs ist für Unternehmer eine wichtige Anlaufstelle. Als Konsequenz der Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld – Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft, Ganzheitliches Management, Wirtschaftskrise – sehen die meisten ExpertInnen vermehrten Bedarf an externer Unterstützung in Konfliktfällen. Dies zeigt sich einerseits in den Personalstellen der Kammer selbst. Alle drei befragten Personen aus der Personalleitung (Wien, Oberösterreich, Steiermark) betonen die Notwendigkeit strukturierter Zugänge zur Förderung der Teamfähigkeit bzw. zur Reduktion von Konflikten. In dieser Landschaft ist Wirtschaftsmediation als ein Baustein bereits eingesetzt oder geplant.

Während sich die Anfragen an die Wirtschaftskammer seitens der Unternehmer vorwiegend auf inhaltliche Themen, wie Arbeitsrechtsberatung, Finanzierungen, usw. beziehen, kristallisiert sich immer wieder in den weiterführenden Gesprächen auch der Bedarf an Unterstützung bei Streitereien mit Nachbarn, Kunden, Lieferanten oder dem eigenen Personal heraus.

Die genannten Vorteile durch WirtschaftsMediation lassen sich in quantitativen und qualitativen Nutzen klassifizieren. **Quantitativ** bezieht sich auf die Reduktion von Kosten, die einerseits durch Gerichtsverfahren, aber auch durch die Neubesetzung von Schlüsselstellen anfallen. Durch die Bearbeitung von bestandskritischen Konflikten, z.B. bei Streitereien von Gesellschaftern, bei Betriebsübergaben oder bei schlechtem Betriebsklima kann der Einsatz von WirtschaftsMediation existenzsichernd sein, wenn nachhaltige Einigungen in strategischen Fragen erreicht werden können. Quantitativ messbar sind auch gesteigerte Umsätze durch Erweiterungen von Betriebsanlagen. In diesem Fall ermöglicht der Einsatz von WirtschaftsMediation eine reibungsärmere Erweiterung. **Qualitative** Nutzenaspekte treffen hauptsächlich die persönliche Ebene. Es geht den Menschen grundsätzlich besser, wenn sie weniger streiten. Mediation kann dazu beitragen, dass bei betroffenen Personen eine Selbsterkenntnis eintritt, was ihr eigener Anteil am Konflikt ist. Mit diesem Wissen können zukunftsorientiert neue Wege des Miteinanders gestaltet werden – innerhalb der Firma, aber auch mit Kunden, Lieferanten oder Nachbarn. Für die Wirtschaftskammer als Organisation liegt ein spezieller Nutzen in der Bearbeitung von Konflikten zweier Mitgliedsunternehmen, da hier beide Unternehmen in gleicher Weise unterstützt werden.

WirtschaftsMediation ist ein Verfahren, das sich bereits im Wirtschaftsumfeld im Umfeld der Wirtschaftskammer Österreichs als Methode zur Konfliktbearbeitung bereits bewährt hat. Diese Arbeit soll dazu beitragen, vermehrt den Fokus auf die Leistungsfähigkeit und vermittelte Nutzenaspekte einzubringen. Als Zusammenfassung von Meinungen aus dem Kreis der Wirtschaftskammer kann sie als Basis weiterer Forschungsarbeiten dienen.

### Impressum:

Wirtschaftskammer Österreich  
 Fachverband Unternehmensberatung  
 und Informationstechnologie  
 Experts Group WirtschaftsMediation  
 Wiedner Hauptstraße 63 | 1045 Wien  
[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)



## CHECKLISTE ‚EINSATZ VON WIRTSCHAFTSMEDIATION‘

<b>Innerbetriebliche Konflikte</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Gibt es wesentliche und nachhaltige Meinungsunterschiede bei der Ressourcenaufteilung und –verwendung durch Entscheidungsträger? <sup>1</sup>		
Gibt es eine private Trennung bei Entscheidungsträgern, wobei beruflich eine weitere Zusammenarbeit erforderlich ist? <sup>1</sup>		
Gibt es wesentliche personalrelevante Veränderungsprozesse wie Personalreduktion, Zusammenlegungen bzw. Auslagerungen von Abteilungen? <sup>1</sup>		
Wollen Sie die Fluktuation Ihrer Mitarbeiter reduzieren?		
Gibt es Beschwerden Ihrer Mitarbeiter, dass sie ausgegrenzt, belästigt bzw. gemobbt werden?		
Gibt es gerichtsanhängige Verfahren mit Mitarbeitern, die noch im Unternehmen beschäftigt sind?		
Haben Sie Lehrlinge, mit denen Sie unzufrieden sind?		

<b>Konflikte mit anderen Unternehmen</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Gibt es Mitarbeiter bzw. Gesellschafter, die einen eigenen Betrieb gründeten und massiv ihre Kunden abwerben? <sup>1</sup>		
Gibt es Beschwerden Ihrer Kunden über erbrachte Leistungen?		
Gibt es Konflikte, bei denen Sie unzufrieden mit den Leistungen anderer Unternehmen sind?		

<b>Betriebsübergaben</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Fehlt eine fixe und akzeptierte Nachfolgeregelung für den Betriebsinhaber bzw. die Geschäftsführung? <sup>1</sup>		
Gibt es Streitigkeiten über Ausgleichszahlungen für Erbberechtigte bei einem Betriebsübergang innerhalb einer Familie? <sup>1</sup>		
Herrschen wesentliche Uneinigkeiten über den Preis oder andere Rahmenbedingungen bei einer anstehenden Betriebsübergabe? <sup>1</sup>		
Existieren Unklarheiten über die Besetzung von Schlüsselpositionen bzw. Zuständigkeiten von wichtigen Mitarbeitern im Rahmen einer Betriebsübergabe? <sup>1</sup>		

<b>Anrainerkonflikte</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Planen Sie eine Erweiterung Ihrer Betriebsanlagen und rechnen damit, dass es Einwände der Anrainer gibt?		
Gibt es öfters Beschwerden bezüglich Lärm- bzw. Emissionsentwicklung Ihres Unternehmens?		

<sup>1</sup> Sollte eine dieser Fragen mit ‚Ja‘ beantwortet werden, ist WirtschaftsMediation **jedenfalls** sinnvoll, da sonst die **Existenz des Unternehmens gefährdet** ist.

Sollte eine dieser Fragen mit ‚Ja‘ beantwortet werden, ist WirtschaftsMediation ein geeignetes Verfahren zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit, zur Klärung von Optionen bzw. zur Reduktion von Konfliktkosten.

# Wirtschafts Mediation