

# Wirtschaftsmediation – als alternative Streitbeilegung innerbetrieblich und zwischen Handelspartnern

Die Wirtschaftsmediation ist eine geeignete Methode, zukunftsgerichtete und tragfähige Lösungen im Interesse aller Beteiligten zu finden.

Die Mediation ist nach ihrer Definition ein strukturiertes, aussergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren, in welchem die am Konflikt Beteiligten – unter Mithilfe eines neutralen Dritten – eine von ihnen selbst verantwortete und einvernehmliche Konfliktlösung erarbeiten. Der Wirtschaftsmediator ist im Mediationsverfahren ein allparteilicher Vermittler, der im Gegensatz zu einem Richter keine Entscheidungs- oder Urteilsfindungsgewalt hat. Er ist ausschliesslich für den Prozessablauf verantwortlich. Die eigentlichen Lösungen werden von den Parteien gemeinsam erarbeitet. Die Parteien selber treffen dabei die notwendigen Entscheidungen und beherrschen somit das Verfahren.

## Anwendungsbereiche in der Wirtschaft

Konflikte zwischen Unternehmen oder innerhalb eines Unternehmens gehören zum Alltag im Wirtschaftsleben. Sie wirken meistens destruktiv und binden

finanzielle sowie Zeitressourcen. Nur wenige Unternehmen können sich bei Konflikten langwierige und teure Gerichtsverfahren leisten. Eine Mediation ist in solchen Fällen eine alternative Streitbeilegungsmethode.

### • Konflikte zwischen Handelspartnern

Der Einsatz eines Mediators in der Wirtschaft wird immer häufiger verlangt. Die Erfahrungen sind dabei positiv. Streitfälle zwischen Unternehmen und Handelspartnern werden von Mediatoren begleitet und dadurch effizient und ohne Imageschaden und Vertrauensverlust für die beteiligte Unternehmen gelöst. Parallel zum Mediationsverfahren können die Handelsbeziehungen zwischen den Parteien weiter zukunftsgerichtet gepflegt werden. Die Mediation ist schnell, kostengünstig, führt zu keinem Gesichtsverlust auf beiden Seiten und ist daher für beide Parteien zufriedenstellend. In vielen Fallkonstellationen ist die Wirt-

schaftsmediation die optimale Streitbeilegungsmethode, vor allem dann, wenn längerfristige Geschäfte in den Konflikt involviert sind.

### • Innerbetriebliche Mediation

Die Anzahl offener und versteckter Personalkonflikte ist sowohl in der Verwaltung wie auch in der Privatwirtschaft hoch. Vorgesetzte scheuen sich oft, an diese Konflikte heranzugehen, zumal sie auch selber Teil des Problems sein können. Rechtliche Verfahren sind selten befriedigend, insbesondere dann nicht, wenn ein Verbleiben am Arbeitsort angestrebt wird. Alternative Konfliktlösungsmethoden und externe Vermittlungen können hier deshalb einen wichtigen Beitrag leisten.

### • Die Interessen stehen im Vordergrund und nicht Positionen

Bei der Mediation stehen weder die Schuldfrage noch die Positionen der Parteien im Zentrum, sondern ihre Inte-



mediation erfahren, werden nicht nach Aussen getragen. Die offene Kommunikation und der respektvolle gegenseitige Umgang sind wichtige Voraussetzungen der Mediation.

### • Die Mediationsparteien bestimmen den Ausgang der Mediation

Die Mediation unterscheidet sich von einem Schiedsgericht oder ordentlichen Gericht dadurch, dass die Parteien gemeinsam den Mediator bestimmen und festlegen, wann, wo und unter welchen Rahmenbedingungen die Mediation durchgeführt werden soll. Sie haben es auch jederzeit in der Hand, die Mediation abzubrechen, wenn sie sich von ihr keine Verbesserung versprechen. Eine Mediation führt zu keinem Urteil. Sie kann auch grundsätzlich nicht zu einer Fehlentscheidung führen, sondern wird im Falle des Scheiterns ohne Schlussvereinbarung abgebrochen. Doch auch eine Teilvereinbarung kann ein Erfolg sein, und sei es auch nur, dass die Parteien sich darauf einigen, welche offen gebliebenen und meist auch klar erkannten Konfliktpunkte halt doch richterlich entschieden werden sollen. Der Weg zum Gericht wird durch eine abgebrochene Mediation nicht verbaut.

### Die Vorteile der Mediation

Aus der Selbstbestimmung der Mediationsparteien ergeben sich auch die Vorteile der Mediation gegenüber dem Gerichtsverfahren. Vor Gericht verlieren die Parteien den Einfluss auf die Lösung, auf die Kosten und auf den zeitlichen Ablauf des Verfahrens. Dies alles steht im Kompetenzbereich des Richters. Das von einem Dritten, Richter oder Schiedsrichter gefällte Urteil muss von den Parteien akzeptiert werden. Bei einer Wirtschaftsmediation haben die Parteien hingegen jederzeit Einfluss auf die wichtigsten Faktoren, das heisst auf die Zeit, auf die Kosten sowie auf die Lösungsfindung.

### • Geschwindigkeit

Ein Mediationsverfahren kann grundsätzlich innert wenigen Tagen begonnen werden. Durch die eigene aktive Mitarbeit und Kooperation der Parteien kann eine Lösung meist schnell gefunden werden.

ressen. Den Interessen beider Parteien ist grundsätzlich gleiches Gewicht beizumessen. Beide Parteien werden aber auch zum Verständnis für die eigentlichen Motive und Bedürfnisse der Gegenpartei herangeführt. Wo Macht- oder andere Gefälle bestehen, wirkt der Mediator ausgleichend, damit eine für beide Parteien akzeptierbare Lösung gefunden werden kann.

### • Der Mediator ist kein Richter

Der Mediator ist weder Schiedsrichter noch Richter. Er beurteilt und wertet auch weder den Streit, noch macht er eigene Vorschläge oder qualifiziert die Einigung zwischen den Parteien. Seine Aufgabe besteht in der Unterstützung der Parteien in ihren Verhandlungen. Dazu verwendet er spezielle Gesprächstechniken, um Kommunikationsbarrieren zu überwinden. Insbesondere führt der Mediator die Parteien zur Befähigung, kreative eigene

Lösungsvorschläge zu entwickeln. Er steuert den Vorgang der Streitbeilegung, indem er die Parteien zu ihrem eigenen Entscheid über eine umfassende und nachhaltige Lösung ihrer Differenzen für die Zukunft führt. Dabei entscheiden die Parteien eigenverantwortlich.

### • Die Spielregeln der Mediation

Die Spielregeln sind in der Mediation von entscheidender Bedeutung. Beide Konfliktparteien müssen sich mit einer Wirtschaftsmediation explizit einverstanden erklären und sich auf einen Wirtschaftsmediator einigen. Die wichtigsten Spielregeln werden in der Regel im sogenannten Mediationsvertrag zu Beginn des Verfahrens festgehalten. Darunter fallen die Freiwilligkeit und die Vertraulichkeit. Die Parteien nehmen freiwillig an der Wirtschaftsmediation teil und können das Verfahren jederzeit abbrechen. Informationen, die sie im Laufe der Wirtschafts-

## • Kosten

Wegen der Kürze und Effizienz des Verfahrens ist eine Mediation in der Regel auch kostengünstiger als ein Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren. Die Kosten sind kontrollierbarer, die Gerichtskosten entfallen.

## • Kompetenz

Die Lösung wird durch die Parteien gemeinsam erarbeitet. Die Parteien haben dabei die Möglichkeit, Fachexperten im Rahmen der Meinungs- und Lösungsfindung beizuziehen. Die Lösung ist somit im Unterschied zum gerichtlichen Verfahren nicht von Aussen, von einem möglicherweise branchenfremden Dritten, aufgezwungen.

## • Nachhaltigkeit

Die Parteien entwickeln die Konfliktlösung eigenständig und eigenverantwortlich unter Berücksichtigung ihrer eigenen Bedürfnisse. Die gemeinsam erarbeiteten Lösungen haben gute Erfolgsaussichten für die Zukunft. Tragfähige und dauerhafte Lösungen tragen zudem zur Erhaltung der Geschäftsbeziehungen bei.

## • Diskretion

Die Mediation ist ein vollständig privates und vertrauliches Verfahren. Die dort gemachten Aussagen dürfen in einem allfälligen späteren Gerichtsverfahren nicht verwendet werden.

## Die Mediation in Europa

Am 14. Juni 2008 ist in der EU die «Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen» in Kraft getreten. Die sog. Mediations-Richtlinie gilt für alle Mitgliedstaaten mit Ausnahme Dänemarks. Die nationalen Gesetzgeber haben nun drei Jahre Zeit, die Bestimmungen der Richtlinie in innerstaatliches Recht umzusetzen. Verschiedene EU-Staaten prüfen die Frage, ob die Regelungen der Richtlinie, die nur für grenzüberschreitende Streitigkeiten gelten, auch auf innerstaatliche Konflikte ausgedehnt werden sollen.

In den Anwendungsbereich der neuen EU-Richtlinie fallen nicht nur zivil- und



handelsrechtliche Streitigkeiten im engeren Sinne, sondern auch innerbetriebliche Konfliktregulierungen im Arbeitsrecht, nicht dagegen verwaltungsrechtliche Streitigkeiten. Sie regelt zudem nur grenzüberschreitende Konfliktfälle, d.h. solche, in denen die Streitparteien ihren Wohnsitz in verschiedenen Mitgliedstaaten haben. Das Regelwerk legt den EU-Staaten aber nahe, das nationale Umsetzungsrecht auch auf innerstaatliche Mediationsverfahren auszudehnen.

Inhaltlich verlangt die Richtlinie von den Mitgliedstaaten vor allem, die Vertraulichkeit der Mediation sowie die Vollstreckbarkeit von Mediationsvergleichen zu gewährleisten. Darüber hinaus sind die Mitgliedstaaten dazu aufgerufen, die Mediation durch Qualitätssicherungsmassnahmen zu fördern. Sie sollen die Entwicklung und Einhaltung von freiwilligen Verhaltenskodizes vorantreiben, sonstige Massnahmen der Qualitätskontrolle unterstützen sowie die Aus- und Fortbildung von Mediatoren fördern.

## Die Mediation in der Schweiz

In der Schweiz kennt man die heutige Form der Mediation seit Mitte der Achtzigerjahre. Der Vorteil dieser Methode wird auch für den Einsatz in Wirtschaft und Verwaltung zunehmend erkannt. Verschiedene private Institutionen haben Qualitätsstandards und Standesregeln formuliert, die eine Grundlage der Arbeit der Mediatoren darstellen (Schweizerischer Anwaltsverband: [www.swisslawyers.ch](http://www.swisslawyers.ch); Schweizerische Kammer für Wirtschaftsmediation: [www.skwm.ch](http://www.skwm.ch)). Im Lichte der Bestrebungen der EU, Streitigkeiten

auch aussergerichtlich beizulegen und der Tendenz zu Mediationsverfahren, wird die Mediation insbesondere für wirtschaftliche Auseinandersetzungen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Die positiven Erfahrungen aus der Kodifizierung der Mediation in der Genfer Zivilprozessordnung im Jahre 2004 zeigen, dass dieser Weg weiterhin verfolgt werden sollte. Der Gesetzgeber hat die Zeichen der Zeit erkannt und im Rahmen der Vereinheitlichung der schweizerischen Zivilprozessordnung (Inkraftsetzung voraussichtlich 2011) die Mediation als aussergerichtliche Konfliktlösungsmethode vorgesehen.



### Kontakt

Barbara Klett

Rechtsanwältin, LL.M

Fachanwältin SAV Haftpflicht- und Versicherungsrecht Mediatorin

Kaufmann Rüedi Rechtsanwälte

Zürichstrasse 12

CH-6004 Luzern

Tel. +41 41 417 10 70

Fax +41 41 417 10 77

[barbara.klett@krlaw.ch](mailto:barbara.klett@krlaw.ch)

[www.krlaw.ch](http://www.krlaw.ch)