

Ausgangssituation

Zwei Studienkollegen hatten vor 15 Jahren ein Start-up-Unternehmen gegründet und waren alleinige Gesellschafter einer GmbH. Sie führten das Unternehmen gleichberechtigt als Geschäftsführerin und Geschäftsführer. Das Unternehmen war stetig gewachsen und innerhalb von ein paar Jahren wurde ein Mitarbeitendenstamm von 55 Mitarbeitenden aufgebaut. In den ersten Jahren, als das Unternehmen noch überschaubar klein war, hatten sich die Unternehmensgründer täglich gesehen und immer wieder zu Tür- und Angelgesprächen getroffen. So konnten viele Entwicklungen besprochen werden und Entscheidungen wurden gemeinsam getroffen.

Mit der Expansion des Unternehmens wurden neue Firmenräume bezogen und die Büros der beiden GeschäftsführerInnen lagen auf verschiedenen Fluren. Man verabredete, dass man sich wöchentlich zu einer Besprechung treffen sollte. Die Dynamik im Geschäftsalltag und die unterschiedlichen Aufgaben im Unternehmen führten häufig dazu, dass die Besprechung erst verschoben und dann für die Woche abgesagt wurde, so dass sie nur unregelmäßig stattfanden. Stattdessen hatten beide häufiger miteinander telefoniert. So entstand ein Kommunikationsdefizit in der Geschäftsführung und beide fingen an, ihren jeweiligen Arbeitsbereich abzugrenzen und kaum noch miteinander selbst zu sprechen. Waren Absprachen nötig, so ließen sie dies ihre Mitarbeitenden miteinander regeln. Schließlich kamen sie eigentlich nur noch zusammen, wenn es Probleme gab, die auf der unteren Ebene nicht zu lösen waren. Dann kam es leicht zum Streit, weil der eine der anderen die Schuld am Problem vorwarf bis hin zum Vorwurf der Inkompetenz. Das Klima war auf einmal auf dem Nullpunkt angekommen. Entscheidungen der Geschäftsführung wurden kaum noch gemeinsam getroffen, häufig war der Entscheidungsweg sehr lang und das Unternehmen litt darunter, dass sich beide geschäftsführende Gesellschafter quasi gegenseitig blockierten.

Lösungsimpuls

Der Steuerberater des Unternehmens kannte das Unternehmen seit seiner Gründung. Er beobachtete die Entwicklung zunehmend mit Sorge und litt selbst unter der fehlenden Kooperation der beiden Geschäftsführer. Bei einem der zunehmenden Einzelgespräche schlug er einem der beiden vor, den Konflikt in der Geschäftsführung durch eine Mediation beizulegen und sich dadurch die Chance auf eine geordnete Geschäftsleitung zu eröffnen. Nachdem der Geschäftsführer zugestimmt hatte, telefonierte der Steuerberater auch mit der Geschäftsführerin und machte ihr den gleichen Vorschlag. Nach etwas Zögern willigte auch sie ein. Daraufhin schlug der Steuerberater eine Mediatorin vor und bat einen der beiden Geschäftsführer mit ihr Kontakt aufzunehmen.

Konfliktverhandlung als vorgeschaltetes Verfahren

Nachdem er dies getan hatte, lud die Mediatorin die andere Geschäftsführerin zum ersten Mediationstermin ein. Es stellt sich jedoch heraus, dass die Vorbehalte bei ihr gegenüber einem solchen Termin groß waren. Daraufhin verständigten sich die Mediatorin und sie darauf, in einem Einzelgespräch das Mediationsverfahren zunächst zu erläutern und die Rahmenbedingungen abzusprechen. Die andere Konfliktpartei stimmte diesem Einzelgespräch zu. Beiden wurde die Unparteilichkeit der Mediatorin zugesichert. Im Einzelgespräch stellt sich heraus, dass es zwischen den beiden Konfliktparteien noch nicht eindeutig geklärte Beteiligungsfragen am Unternehmen selbst und mit ihm verbundene Tochterunternehmen gab. Mündliche Absprachen aus der Vergangenheit, die nie vertraglich fixiert wurden, standen im Raum. Eine Einigung zu ihrer Gültigkeit in Verbindung mit einer vertraglichen Regelung dazu, war die Bedingung, damit sich die Geschäftsführerin auf eine Mediation einlassen wollte. Dieser Umstand führte dazu, dass die nicht eindeutig geklärten Beteiligungsfragen aus dem Konfliktkonstellation herausgetrennt werden und in einem eigenen Verfahren zur Klärung

gebracht werden mussten. Die Mediatorin entschied sich für das Verfahren der Konfliktverhandlung und schlug dies in Verbindung mit der Hinzuziehung eines zweiten Mediators den beiden Konfliktparteien vor. Schriftlich und telefonisch erläuterte Sie die Methode der Konfliktverhandlung.

Da durch diese Vorgespräche ein Einigungsinteresse auf beiden Seiten geweckt wurde, bestand auch ein Einverständnis mit dem Einsatz der Methode der Konfliktverhandlung. Aus den Mediatoren wurden Konfliktverhandler, die zwar jeweils einer Konfliktpartei zugeordnet waren, aber nicht für sie Partei ergriffen. Die Beibehaltung der Unparteilichkeit ist in diesem Verfahren absolute Bedingung und eine große Herausforderung für die beiden Konfliktverhandler. Der hinzugezogene Konfliktverhandler wurde über die Konfliktlage von der ehemaligen Mediatorin kurz informiert und nahm einen ersten Kontakt mit dem Geschäftsführer auf. In gleicher Weise tat die Konfliktverhandlerin es mit der Geschäftsführerin. An diesen ersten Einzelverhandlungsterminen verfassten die beiden Verhandler jeweils ein Gesprächsprotokoll, das sie von ihrer Konfliktpartei jeweils gegenzeichnen ließen. Anschließend kamen die beiden Verhandler zu einem Gesprächstermin zusammen und rekonstruierten aus beiden Protokollen das Konfliktszenario. Es stellte sich heraus, dass es im zweiten Jahr nach der Gründung zu einer finanziellen Schieflage der Gesellschaft im Rahmen einer Expansion kam, die eine Nachschusspflicht der Gesellschafter laut Gesellschaftsvertrag notwendig machte. Da der Gesellschafter zu dieser Zeit die finanziellen Mittel nicht im vollen Umfang aufbringen konnte, half die andere Gesellschafterin ihm aus. Die Gewährung dieses Privatkredits wurde nie schriftlich festgehalten. Es handelte sich um einen Betrag von 30.000 €. Die Aufgabe der Konfliktverhandlung bestand vordergründig darin, über diesen Sachverhalt Einigkeit herzustellen und eine Vereinbarung über die Begleichung der zur Debatte stehenden Summe herbeizuführen. Im Hintergrund ging es jedoch auch darum, die im Verlauf der letzten Jahre entstandenen Verletzungen zu hören und einen Weg zum Umgang damit in einem nachfolgenden Mediationsverfahren mit beiden Konfliktparteien zu finden. Die Einzelgespräche boten einen geschützten Rahmen, in dem die jeweilige Position ausgesprochen werden konnte. Dabei legten beide Konfliktverhandler offen, dass sie die Dinge, die ihnen offenbart wurden miteinander im Sinne einer Konfliktlösung, miteinander austauschen konnten. Nach anfänglichem Zögern fassten beide Parteien zu ihrem Konfliktverhandler und zum Verhandlungsverfahren Vertrauen. Zwischen den Einzelgesprächen tauschten beide Verhandler die Informationen aus und legten fest, welche der Informationen sie ihrer Konfliktpartei wie mitteilten. So entstand bei beiden Konfliktparteien nach und nach eine gegenseitige Einsicht in die Lage des jeweils anderen. Dadurch wurde es möglich, dass über die zur Debatte stehenden 30.000 € eine Vereinbarung getroffen werden konnte. Die Vereinbarung sah vor, dass es ein gemeinsames Dokument über den Sachverhalt um die Vergabe dieses Privatkredits geben sollte und der Betrag dann umgehend an die Gesellschafterin gezahlt werden sollte. Der Anwalt des Unternehmens wurde beauftragt ein entsprechendes Dokument auszuarbeiten und beiden Gesellschaftern zur Unterschrift zuzusenden. Ein Eckpunktepapier dazu wurde noch durch die Verhandler zusammen mit den beiden Konfliktparteien erstellt.

Beginn des Mediationsverfahrens

Nachdem dieses Hindernis für eine Mediation ausgeräumt war, war der Weg für das Mediationsverfahren frei. Die beiden Verhandler boten den beiden Konfliktparteien an, dass das Mediationsverfahren durch einen anderen Mediator durchgeführt werden könne, den sie vorschlagen würden. Schnell wurde jedoch Einigkeit darüber erzielt, dass man jetzt miteinander bekannt sei, Vertrauen zueinander bestünde und die Hinzuziehung eines andern Mediators eher hinderlich als dienlich sein würde. So wurde aus den beiden Verhaltern wieder zwei Mediatoren.

Ein erster Mediationstermin wurde kurzfristig vereinbart. Beide Konfliktparteien hatten durch die vorausgegangene Verhandlung schon viel über die gegenseitige Motivlage erfahren. Sie hatten

bereits einen geschäftlichen Termin gemeinsam wahrgenommen. Dies hatten sie schon seit Jahren vermieden. Am Rande dieses Termins war auch die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch entstanden. Dies und die Informationen aus der vorausgegangenen Verhandlung schufen für den ersten Mediationstermin eine gute Gesprächsatmosphäre.

Obwohl schon viel Wissen über die gegenseitigen Motivlagen bezüglich der Handlungen der Konfliktparteien ausgetauscht worden waren, legen die beiden Mediatoren viel Wert auf eine ausführliche Analyse der noch bestehenden Konfliktsituation. Es zeigte sich, dass die Konfliktlage zügig offengelegt werden konnte. Allerdings wurden auch noch bestehende Missverständnisse aufgedeckt, die das gegenseitige Verstehen behindert hatten. Nachdem sie geklärt waren, bekannten beide Konfliktparteien, dass sie in ihren Zielen und ihrer Art, wie sie das Unternehmen führen wollten, ziemlich unterschiedlich waren. In der Gründungsphase ergaben sich daraus durchaus Synergien. Die entstandenen Differenzen wurden durch den Gründungsseifer zugedeckt. Sie traten im Laufe der Jahre jedoch immer deutlicher zu Tage und führten zu vielfachen Spannungen und zur Situation der Einstellung der gegenseitigen Kommunikation bzw. ihrer Beschränkung auf das absolut notwendige.

Der Gesellschafter litt unter dieser Situation besonders und war bereit für sich selbst entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Er bot an, sich aus der Geschäftsführung zurückzuziehen. Dieser Vorstoß stieß die Tür auf, um über neue Modelle der Geschäftsführung nachzudenken. Drei unterschiedliche Geschäftsführungsmodelle wurden grob skizziert. Eine davon sah vor, dass sich beide Gesellschafter aus der Geschäftsführung zurückzogen. Um jedoch darüber gut entscheiden zu können und auch nichts zu überstürzen, wollen beide Gesellschafter noch eine externe Meinung hinzuziehen.

Konfliktlösung

Ihre Steuerberatung verfügte über eine Unternehmensberatung als Tochtergesellschaft. Der Steuerberater und jemand auch der Unternehmensberatung wurden zum zweiten Mediationstermin hinzugebeten. Darin sollten sie die bereits diskutierten Geschäftsführungsmodelle bewerten und die Konsequenzen für das Unternehmen aufzeigen. Schließlich lief die Diskussion auf ein Modell zu, in dem beide Gesellschafter die Geschäftsführung in andere Hände gaben. Zur Umsetzung dieses Modells wurden sodann konkrete Schritte überlegt und geplant, so dass eine Lösung für den Gesellschafterstreit auf dem Tisch lag. Sie wurde durch die Mediatoren in einer Mediationsvereinbarung schriftlich festgehalten. Beide Konfliktparteien haben diese Mediationsvereinbarung unterschrieben. Sie sah jedoch vor, dass jede der beiden Konfliktparteien innerhalb von drei Tagen von dieser Vereinbarung zurücktreten konnte. Diese Bedenkzeit wollten sich die beiden einräumen. Wenn eine der beiden Parteien von diesem Recht Gebrauch machen wollten, dann sollte es kurzfristig einen weiteren Mediationstermin geben. Die Mediationsvereinbarung sah weiterhin vor, dass die Umsetzung des Geschäftsführungsmodells durch die bereits hinzugezogene Unternehmensberatung begleitet werden sollte. Außerdem wurde in der Mediationsvereinbarung festgehalten, dass im Falle von zukünftigen Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern eine Pflicht zur Inanspruchnahme einer Mediation im Gesellschaftervertrag festgehalten werden sollte.

Keine der beiden Konfliktparteien trat in der eingeräumten Frist von der Mediationsvereinbarung zurück.