

# Konfliktmanagement im KMU

## Vertragsklauseln zur Vermeidung gerichtlicher Prozesse in zukünftige und bereits bestehende Verträge einbauen

**Konflikte rund um den Arbeitsplatz eines Mitarbeiters, Streitigkeiten mit Verbrauchern oder Auseinandersetzungen mit Partnerunternehmen: Die Entwicklung einer produktiven Konfliktkultur ist nicht nur soziale, sondern auch betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, Ihr Unternehmen positiv nach außen zu kommunizieren.**

Um ein außergerichtliches Verfahren einem gerichtlichen Verfahren vorzuschalten, gibt es Mediationsklauseln, die in Verträge mitaufgenommen werden können, die in vielen europäischen und internationalen Verträgen längst gebräuchlich sind.

### Beispiel einer Mediationsklausel:

1. Die Parteien werden versuchen, Streitigkeiten, die bei der Durchführung dieser Vereinbarung entstehen, zunächst durch eigene Verhandlung innerhalb der ersten 30 Tage zu lösen.
2. Gelingt den Parteien keine einvernehmliche Lösung, wird binnen 60 Tagen nach Aufforderung zur Aufnahme von Verhandlungen ein Mediationsverfahren durchgeführt. Entsprechendes gilt, wenn die Verhandlungen nicht binnen 30 Tagen nach Zugang der Aufforderung aufgenommen werden.
3. Anstelle eigener Verhandlungen können die Parteien auch unmittelbar eine Mediation durchführen. Die Bereitschaft, eine Mediation durchzuführen, ist eine Prozessvoraussetzung. Der Mediator hat die Teilnahme zu bescheinigen.
5. Die Auswahl des Mediators obliegt den Parteien. Auch entscheiden sie über die Zahl der zu involvierenden Mediatoren und über deren Anforderungen. Können sie sich nicht auf einen Mediator verständigen, wenden sie sich an eine vom OLG anerkannte Gütestelle.
6. Entsteht das Bedürfnis für Eilentscheidungen im Verlauf der Verhandlungen, auf die sich die Parteien nicht verständigen können, dann steht es ihnen nach einer begründeten Information an die Gegenseite frei, das Gericht anzurufen. Die Eilbedürftigkeit ist nachzuweisen. Sofern eine Mediation bereits anhängig ist, ist sie dem Mediator zuvor mitzuteilen.

### Hintergrund

- Eine Mediationsklausel erhebt im Regelfall die Durchführung der Mediation zu einer Prozessvoraussetzung. Sie muss bei der Einreichung einer Klage also vorliegen.
- Wird trotz dem Vorliegen einer Klausel keine Mediation durchgeführt, ist die Klage dem Willen der Parteien gemäß als unzulässig abzuweisen.

- Das Gericht hat kein Ermessen bei der Auslegung dieser Klausel, allenfalls bei der Frage, ob ein Mediationsverfahren durchgeführt wurde oder nicht. Vorzuschreiben ist allenfalls, dass die Parteien sich zu einem solchen Verfahren verabreden und es versuchen. Kommt das Gericht dann zu dem Ergebnis, dass ein Mediationsverfahren nicht einmal versucht wurde, dann muss es die Klage als unzulässig abweisen.
- Eine Änderung der bereits bestehenden Verträge hinsichtlich dieser Klausel muss mit dem Vertragspartner einvernehmlich geschehen.

### Wirtschaftsmediation als vorgerichtliche Instanz nutzen

#### Ablauf/Struktur

- I. Vorbereitungsphase
  - Fallzuweisung/Beauftragung (Intake)
  - Informationssammlung und Vorprüfung (Screening)
  - Kontaktaufnahme mit den Parteien – ggf. vorbereitendes Treffen mit den (einzelnen) Parteien
  - Auftragsklärung
  - Mediationsvereinbarung
- II. Vermittlungsphase – Mediationsgespräch
  - Einführung
  - Standpunkte/Problemdefinition/Agenda
  - Exploration: Konfliktherhellung und Interessensklärung
  - Entwicklung von Optionen/Verhandlungen
  - Problemlösung/Vereinbarung
- III. Post-Mediations-Phase/Umsetzungsphase
  - Auf Wunsch der Parteien Überprüfung der Vereinbarung durch einen neutralen Juristen
  - ggf. offizielle Anerkennung und Ratifikation (z. B. notarielle Beurkundung, Gericht)
  - Überprüfung der Einhaltung der Vereinbarung (monitoring)
  - Reflexion der Mediatoren (debriefing)
  - ggf. follow-up

Wirtschaftsmediation unterliegt der Schweigepflicht, die Kosten sind transparent. Das Verfahren kann mit einem verbindlichen Ergebnis abgeschlossen werden.

### Ausbildung von Mediationskompetenz der leitenden Mitarbeiter und Personalverantwortlichen

Um einen Konflikt lösen zu können, kommt man professionell nicht um das Konflikt-Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl.

Glasl beschreibt insgesamt neun Stufen, die sich in jedem Konflikt identifizieren lassen – sei er persönlich, beruflich oder politisch bedingt.



Es schreibt für Sie:

Wirtschaftsmediatorin  
Univ. of A. Sciences  
Monika Hebeisen  
mediation.mh  
Büro für  
Wirtschaftsmediation/ADR

Mimbach 27 · 92256 Hahnbach  
Franz-Hartl-Straße 14 · 93053 Regensburg  
Telefon: (096 64) 95 32 97  
E-Mail: info@mediation-mh.de  
Internet: www.mediation-mh.de

Der Konflikt beginnt mit der Verhärtung der Standpunkte und endet bei der totalen Vernichtung des Gegners, für die dann auch der eigene Untergang in Kauf genommen wird. Die neun Stufen der Konflikteskalation im Einzelnen:

1. Verstimmung, Verärgerung, Verhärtung: Man ärgert sich, über die Gründe des Ärgers wird jedoch nicht gesprochen. Schuldzuweisungen nehmen zu und Standpunkte verhärten sich. Besprechungen werden entsprechend schwieriger, die Teamarbeit flutscht nicht mehr.
2. Debatte, Streit, Polemik: Zunehmende Polarisierung und Schwarz-Weiß-Malerei – ein stilles Herunterschlucken des Ärgers funktioniert nicht mehr. Die Diskussion ist emotional, Zynismus greift um sich. Scheinlösungen werden gefunden: Es gibt unorganisierte Aussprachen – Sieger sind die, die sich am besten in der Gruppe hervortun.
3. Taten statt Worte: Die Verlierer schmolten und machen ihren Gegnern die Arbeit durch Handlungen und das „Schaffen von Fakten“ schwer. Teamsitzungen verlaufen unbefriedigend, weil sich die Haltung breit macht: „Reden bringt nichts mehr!“ Man arbeitet nicht mehr miteinander und setzt sich stattdessen gegenseitig unter Druck („Ich erwarte, dass...“). Dienst nach Vorschrift herrscht vor.
4. Koalitionen: Jede Partei sucht sich Verbündete und Sympathisanten, es bilden sich offene Koalitionen heraus. Man beklagt sich bei Außenstehenden und zieht Dritte, die mit der Sache nichts zu tun haben, mit ins Boot. Jeder nimmt vom Gegner nur noch wahr, was ins Feindbild passt. Die Ursachen des Konflikts treten in den Hintergrund, man will, dass der Gegner verliert.
5. Gesichtsverlust und Demontage: Die Gegner demontieren sich öffentlich, der „Tritt unter die Gürtellinie“ ist dabei

kein Tabu mehr. Kollegen drohen sich gegenseitig mit rechtlichen Schritten, der Chef misstraut seinen Mitarbeitern und sieht überall nur noch Konspiration und Rachsucht. Die Konfliktparteien suchen ständig nach „Beweisen“, die die Verfehlungen der anderen Seite belegen.

6. Offene Drohungen:  
Man stellt sich gegenseitig Ultimaten und droht mit Sanktionen, um die eigene Machtposition zu demonstrieren. Zugleich stellt dies den (vergeblichen) Versuch dar, die zunehmende Eskalationsdynamik unter Kontrolle zu bekommen. Vorgesetzte greifen zum Mittel der Abmahnung und drohen unverhohlen mit Kündigung.
7. Begrenzte Vernichtungsschläge:  
Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen, sondern bloßgestellt. Es gilt die Maxime: „Den mach ich fertig!“ Unterlagen verschwinden, vertrauliche Informationen werden der Presse oder dem Wettbewerber zugespielt, wichtige Daten werden gelöscht. Es zählt nur noch, der Gegenseite den größeren Schaden zuzufügen.
8. Zersplitterung:  
Der Kontrahent soll vernichtet werden, wobei jedes Mittel zur Erreichung dieses Ziels legitim erscheint.
9. Gemeinsamer Untergang:  
Für die Vernichtung des Gegners wird auch die eigene Vernichtung billigend in Kauf genommen. „Es gibt keinen Weg mehr zurück!“

Glasls Eskalationsstufen unterstreichen die grundsätzlich negative Dynamik von Konfliktverläufen, die es zunehmend schwieriger und schließlich unmöglich macht, zu intervenieren.

Ein Konflikt bis zur Stufe 3 ist noch relativ leicht in den Griff zu bekommen – wenn er bearbeitet wird. In den meisten Fällen reicht hierfür bereits eine gute (interne) Moderation, die die jeweiligen Argumente offen legt, gegenseitiges Verständnis fördert und gemeinsam getragene Spielregeln, Vereinbarungen und Maßnahmen entwickelt. Das funktioniert, weil sich die Streitparteien noch auf dem Terrain der inhaltlichen Auseinandersetzung befinden. Sie treten für ihre Interessen ein, ab Stufe zwei auch für ihre Positionen. Auch wenn Teambesprechungen häufig nur mit einem Minimalkonsens enden, der insgesamt nicht weiterführt, so herrscht unter den Beteiligten doch noch Konsens über das gemeinsame Anliegen, über gemeinsame Normen und Entscheidungsregeln.

In Konfliktstufe 3 kann die Moderation dagegen nur noch bedingt greifen. Denn die Gesprächsteilnehmer sind inzwischen überzeugt, dass Reden nichts mehr nützt, sie misstrauen einander und schaffen Fakten, die der anderen Seite die Arbeit resp. das Leben erschweren.

Ab Stufe 3, spätestens ab Stufe 4 lässt sich der Konflikt intern nicht mehr einvernehmlich

lösen. Die Parteien verlieren ihre konstruktive Handlungsfähigkeit. Nicht mehr Inhalte und Positionen, sondern persönliche Attacken beherrschen den Konflikt. War ein für beide beteiligten Parteien positiver Ausgang auf den ersten beiden Stufen noch möglich, so ist ab der dritten Stufe jedes erzielte Ergebnis für die Beteiligten unausweichlich schlechter als die Ausgangssituation. Jetzt kann nur noch ein Mediator helfen, der die konfliktgeladenen Vorgänge transparent macht und die Diskussion Schritt für Schritt versachlicht, damit sich die Eskalationsspirale nicht noch weiter dreht. Sobald die Gegner auf Stufe 7 begrenzte Vernichtungsschläge ausüben, wird allerdings auch die Mediation zunehmend wirkungslos. In den Stufen 8 und 9 kann letztlich nur noch ein autoritärer Machteingriff helfen.

Glasls Eskalationsmodell ist eingängig und daher selbst für Laien gut geeignet, den Eskalationsgrad von Konflikten einzuschätzen, aber auch über das eigene Konfliktverhalten selbstkritisch nachzudenken. Didaktisch eindrucksvoll zeigt es dabei auf, dass ungelöste Konflikte geradezu zwangsläufig auf eine Eskalation zutreiben, an deren Ende nur Verlierer übrig bleiben.

Gerne unterstützen wir Sie im gesamten deutschsprachigen Raum mit unserem Mediatoren-Team.

Bei Interesse am Thema Konfliktmanagement können Sie unseren regelmäßig erscheinenden Newsletter **Streit.Kultur** per E-Mail abonnieren, kurze Mitteilung bitte an [info@mediation-mh.de](mailto:info@mediation-mh.de). Start unserer **VI. Mediationsausbildung 10. Mai 2017**, Info unter [www.mediation-mh.de](http://www.mediation-mh.de). Seit 2016 vom OLG München anerkannte Gütestelle, Info unter [www.mediation-mh.de](http://www.mediation-mh.de).



**BAMAKA AG**  
Einkaufsgesellschaft der Basenstiftung

### Ausgewählte Transporter und Vans bei Ihrem Mercedes-Benz Partner.

Attraktive Sonderkonditionen exklusiv für bestätigte BAMAKA-Kunden.  
Gültig bis 31. Dezember 2017, Mercedes-Benz Mengenrabatt-Nummer: 5EG 001 00.

**Mercedes-Benz**  
Vans. Born to run.

