

Fokus Niedersachsen

Unser Blickpunkt auf die Wirtschaft



Außergerichtliche Konfliktlösung – Möglichkeiten und Vorteile in Industrie und Handel

Februar 2023



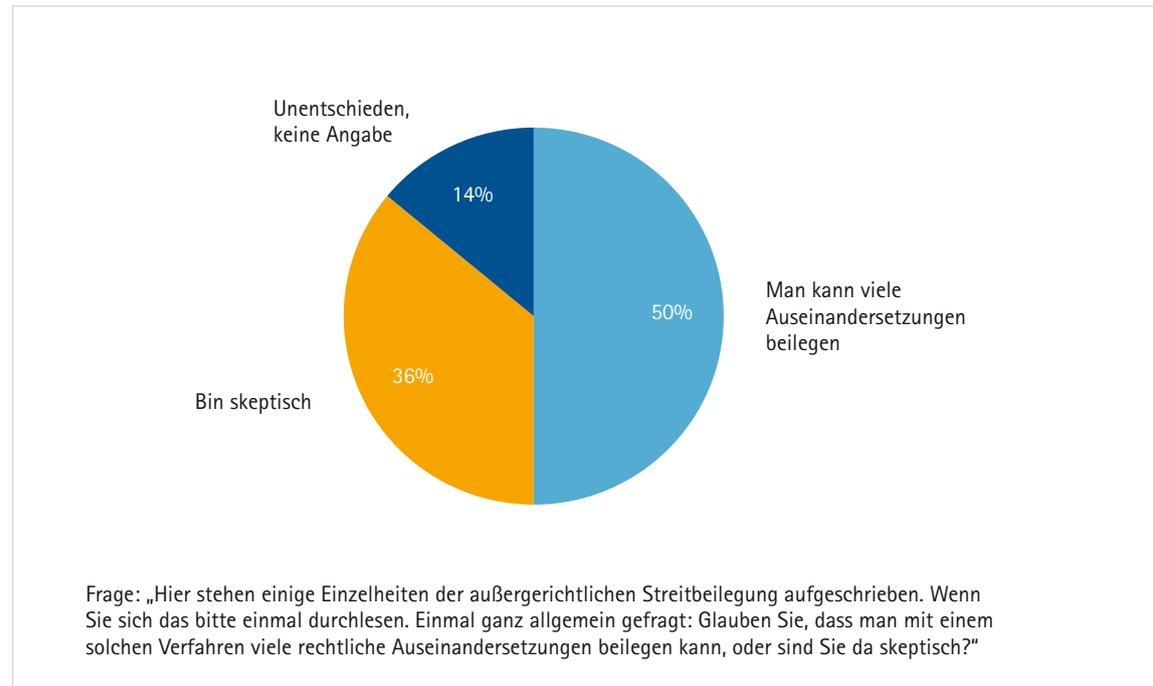
Wer wir sind

Die IHK Niedersachsen ist die Landesarbeitsgemeinschaft der sieben niedersächsischen Industrie- und Handelskammern:

- IHK Braunschweig
- IHK Hannover
- IHK Lüneburg-Wolfsburg
- Oldenburgische IHK
- IHK Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim
- IHK für Ostfriesland und Papenburg
- IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum

Sie vertritt rund 500.000 gewerbliche Unternehmen gegenüber Politik und Verwaltung.

Außergerichtliche Konfliktlösung – Möglichkeiten und Vorteile in Industrie und Handel



Jeder Zweite ist von der Wirksamkeit der außergerichtlichen Streitbeilegung überzeugt

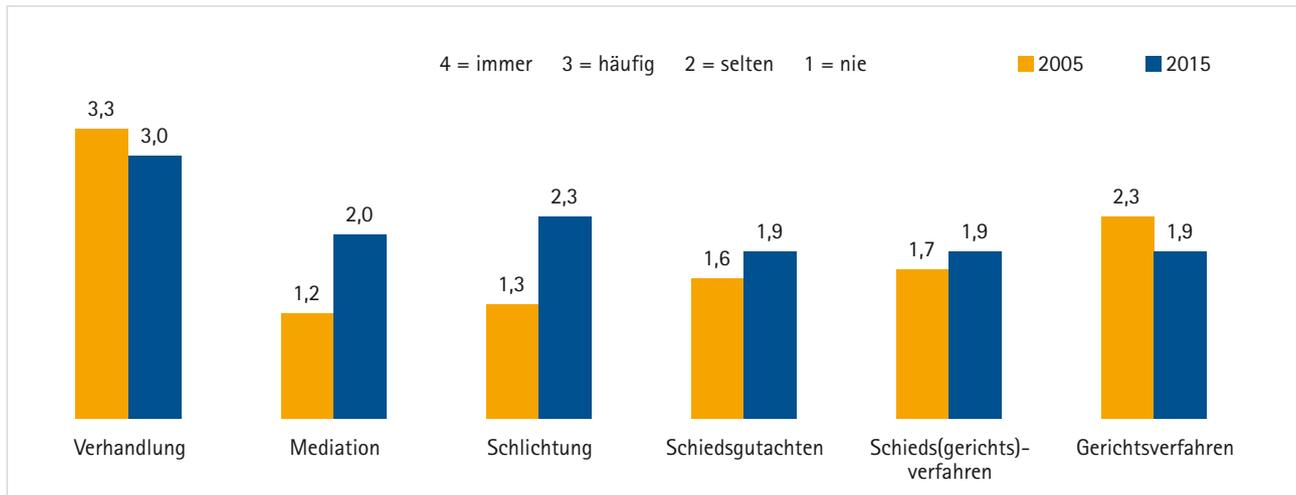
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 11095 (November 2018)¹

Konflikte gehören im Privaten wie im Wirtschaftsleben dazu. Jedes Unternehmen steht immer wieder vor der Herausforderung diese möglichst ressourcenschonend zu lösen bzw. diesen durch entsprechende Konfliktmanagementstrukturen entgegenzuwirken.

Der IHKN Fokus Niedersachsen „Außergerichtliche Konfliktlösung – Möglichkeiten und Vorteile in Industrie und Handel“ gibt einen Überblick über die wichtigsten Verfahrensarten der außergerichtlichen Konfliktlösung sowie die Vorteile gegenüber dem klassischen Rechtsstreit vor Gericht und zeigt auf, welche Angebote die niedersächsischen Industrie- und Handelskammern in diesem Bereich bieten.



Einordnung



Einsatzhäufigkeiten der Verfahren 2005 und 2015

Quelle: PwC/EUV (Hrsg.): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft - Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 37

Außergerichtliche Konfliktlösung umfasst ein weites Spektrum unterschiedlicher Methoden, Verfahrensarten mit oder ohne Drittbeteiligung, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Konflikt ansetzen. Viele, insb. größere Unternehmen setzen bereits seit einigen Jahren auf die Implementierung von Konfliktmanagementstrukturen und sog. ADR-Verfahren. ADR steht für Alternative Dispute Resolution. Umfasst werden solche Verfahren, die außerhalb von Gerichtsverfahren zur Konfliktlösung zur Verfügung stehen. Regelmäßig sind drei Konfliktkategorien zu unterscheiden: Konflikte am Arbeitsplatz, Konflikte zwischen Unternehmen und Konflikte zwischen Unternehmen und Kundinnen oder Kunden.

Die wichtigsten Verfahrensarten im Überblick

Nicht alle zur Verfügung stehenden Verfahren sind für jede Konfliktkategorie gleich gut geeignet. Bei einem Konflikt am Arbeitsplatz geht es häufig nicht nur um strittige Fachfragen, sondern auch um die persönliche Beziehung der Konfliktparteien, die sich meist bereits über einen längeren Zeitraum vor dem Zutreten des Konflikts verschlechtert hat. Sachverständige könnten in einem Schiedsgutachten zwar die strittige Fachfrage klären, den eigentlichen Konflikt zwischen den Kontrahenten aber nicht befrieden.

Hier macht etwa eine Mediation Sinn. Es muss folglich genau geschaut werden, auf welches Verfahren bei welchem Konflikt zurückgegriffen wird. Die wichtigsten Verfahrensarten der außergerichtlichen Konfliktlösung werden hier kurz vorgestellt:



Mediation

Mediation (lateinisch Vermittlung) ist ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes, bei dem ein unabhängiger „allparteilicher“ Dritter als Mediator die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleitet. Die Konfliktparteien entwickeln hierbei die Lösung selbst und versuchen eine Vereinbarung zu treffen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Die Mediatorin bzw. der Mediator leitet das Verfahren, trifft aber keine eigene Entscheidung hinsichtlich des Konfliktes. Je nach Ausrichtung der Mediation macht die Mediatorin bzw. der Mediator Lösungsvorschläge oder hält sich inhaltlich vollständig heraus.

Schiedsgerichtsverfahren

Bei einem Schiedsgerichtsverfahren trifft ein vorher durch die Parteien festgelegtes nicht staatliches Schiedsgericht als einzige Instanz eine endgültige und vollstreckbare Entscheidung in Form eines sog. Schiedsspruchs. Das Verfahren vor dem Schiedsgericht ist damit abschließend und es bedarf keines weiteren Verfahrens vor den ordentlichen Gerichten mit ggf. mehreren Instanzen.

Schiedsgutachten

Ein Schiedsgutachten ist die Stellungnahme einer von den Konfliktparteien gemeinsam gewählten Sachverständigen bzw. eines Sachverständigen zu strittigen (Fach-)fragen. Das Schiedsgutachten kann für die Konfliktparteien verbindlich wie auch unverbindlich sein, je nach vorab getroffener Vereinbarung.

Schlichtung

In einer Schlichtung schildern die Konfliktparteien einer neutralen dritten Person, der Schlichterin oder dem Schlichter, den Konflikt. Dabei wird eine Einigung zwischen den Konfliktparteien angestrebt. Die mit der Schlichtung betraute Person macht (auf Wunsch der Parteien) einen rechtlich unverbindlichen Konfliktlösungsvorschlag, den die Konfliktparteien akzeptieren können. Wird der Konfliktlösungsvorschlag nicht von allen Konfliktparteien akzeptiert und finden die Konfliktparteien auch keine eigene Lösung, gilt die Schlichtung als gescheitert. Bei Erfolg schließen die Parteien eine für sie bindende Vereinbarung ab. Teilweise gibt es gesetzliche Regelungen, die den Gerichtsweg versperren, wenn nicht zuvor ein Schlichtungsversuch unternommen wurde.

Verhandlung

Die Konfliktparteien bearbeiten hierbei ihren Konflikt ohne Zurhilfenahme einer neutralen dritten Person und handeln unverbindliche oder verbindliche Vereinbarungen miteinander aus. Diese Option wird häufiger bei betriebsinternen Unstimmigkeiten gewählt. Hier kommt es nicht selten vor, dass ein nicht in den Streit involvierter Mitarbeitender oder eine Führungskraft das verhandelnde Gespräch mit den in Konflikt geratenen Mitarbeitenden führt. Diese Drittbeteiligten sind zwar nicht in den Konflikt verwickelt, aufgrund ihrer Betriebszugehörigkeit aber auch nicht im klassischen Sinne neutral.

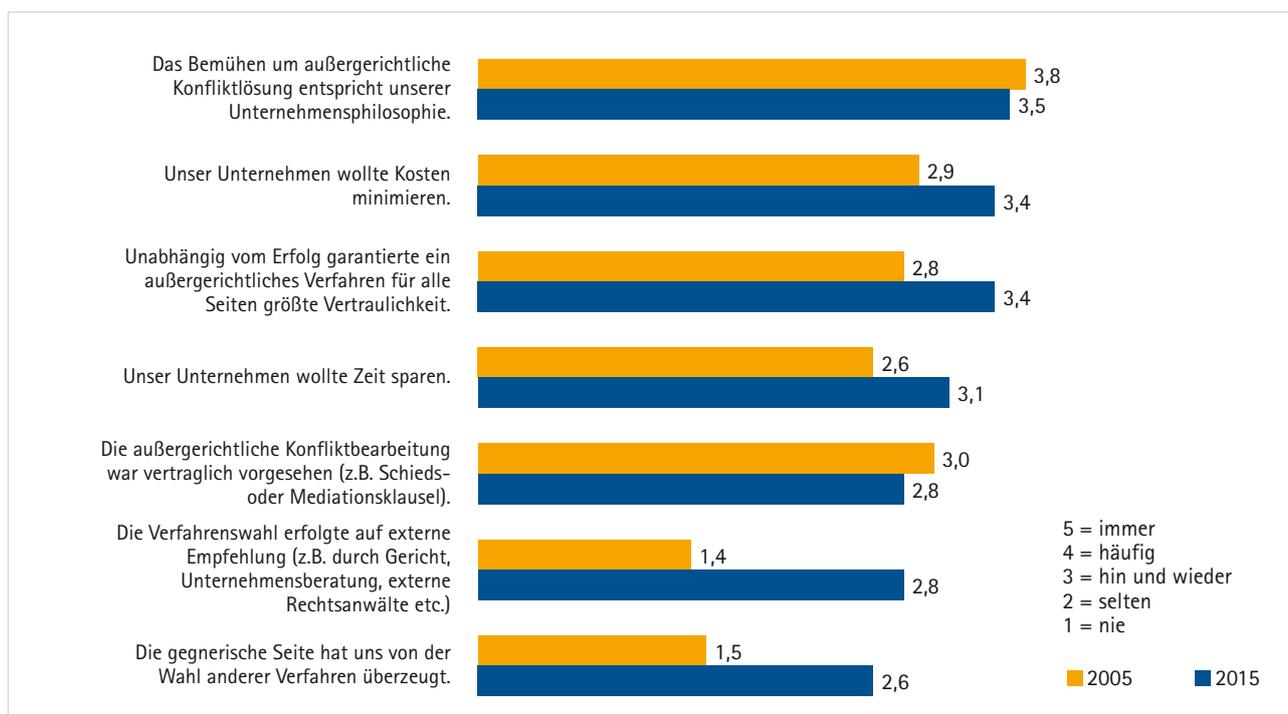
Auch bei Konflikten zwischen Unternehmen oder Unternehmerinnen bzw. Unternehmern und Kundinnen oder Kunden wird immer häufiger zunächst versucht, im direkten Gespräch eine für alle Beteiligten vertretbare Lösung auszuhandeln. Das gefundene Ergebnis kann schriftlich fixiert, per Handschlag besiegelt oder auch nur mündlich vereinbart werden. Die Parteien selbst entscheiden, wie verbindlich die Vereinbarung sein soll.

Bei der Wahl der passenden Verfahrensart sollte zunächst überlegt werden, welche der drei oben genannten Konfliktkategorien betroffen ist. Bei Konflikten am Arbeitsplatz empfiehlt sich der Bearbeitung der Emotionen, die mit dem Konflikt verbunden sind, mehr Platz einzuräumen als etwa bei Konflikten zwischen Unternehmen und Kundschaft. Sind viele bzw. starke Emotionen mit dem Konflikt verbunden und müssen die streitenden Personen auch zukünftig am Arbeitsplatz gut miteinander auskommen, ist es besonders wichtig, nicht nur eine Lösung für die konkrete Konfliktfrage zu finden, sondern auch Raum zu geben, sich über den Unmut und die Gründe hierfür auszutauschen. Ist dies der Fall steigt die Chance den Konflikt auch längerfristig oder gar dauerhaft zu befrieden.

Bei Konflikten mit Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern oder Kundinnen und Kunden mag dieser Aspekt der außegerichtlichen Konfliktlösung häufiger weniger wichtig sein. Hier zählt meist die schnelle Lösung mehr. Die objektive Einschätzung von z.B. Schlichterinnen oder Schlichtern hilft den Konfliktparteien von eigenen Ansichten abzurücken und sich aufeinander inhaltlich zuzubewegen. Schlägt eine fachkundige dritte Person eine Lösung vor, kann diese einfacher als objektiv gerecht empfunden und angenommen werden.



Gründe, sich für den Weg der außergerichtlichen Konfliktlösung zu entscheiden



Gründe für die Wahl außergerichtlicher Verfahren 2005 und 2015

Quelle: PwC/EUV (Hrsg.): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft - Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 41

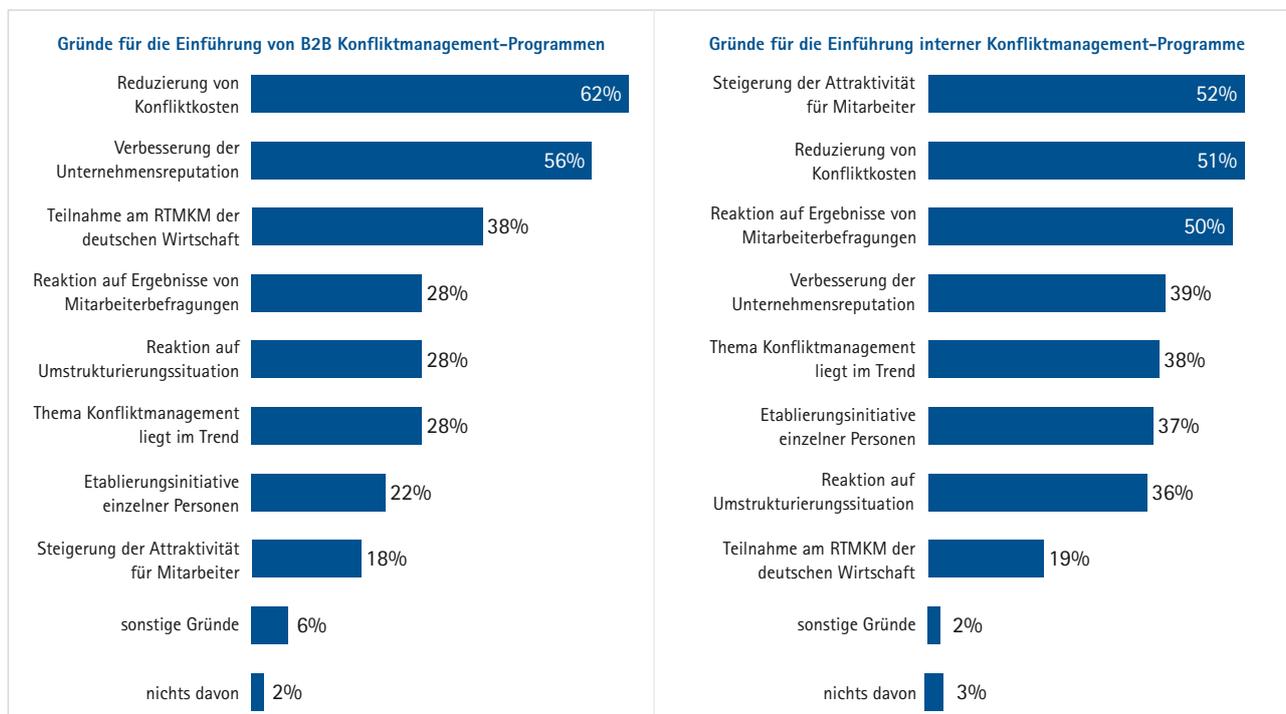
Kosten und Zeit sind stets die wichtigsten zu schonenden Faktoren in Konflikten. Gerichtsverfahren ziehen sich erfahrungsgemäß regelmäßig in die Länge. Eine Dauer von mehreren Jahren ist keine Seltenheit. In der Wirtschaft bedarf es aber schneller Lösungen, um den Konflikt aus der Welt zu schaffen – nicht zuletzt, um die Konfliktkosten gering zu halten. Neben den Anwaltsgebühren und Gerichtskosten, die je nach Streitwert in die Zehntausende gehen können, entstehen auch weitere Konfliktkosten, die mit fortschreitender Zeit steigen. Streitigkeiten am Arbeitsplatz haben häufig etwa einen höheren Krankenstand, eine geringere Produktivität der Mitarbeitenden und eine reduzierte Ergebnisqualität zur Folge. Bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen droht die Beendigung langjähriger Geschäftsbeziehungen, was einen konkreten Auftragsrückgang oder Lieferengpass bedeuten kann. Bei Streitigkeiten mit Kunden droht ein Imageverlust des Unternehmens, etwa durch negative Internetbewertungen. Allen Aspekten ist am Ende eine drohende Gewinneinbuße gemein.

Neben dem Zeitaspekt und dem Kostenfaktor gibt es aber auch weitere zunehmend wichtiger werdende Gründe, den Weg der außergerichtlichen Konfliktlösung zu wählen. Hierzu zählt z.B. die größtmögliche Vertraulichkeit in der außergerichtlichen Konfliktlösung. Geschäftsgeheimnisse, Lieferantenvereinbarungen und konkrete Betriebsabläufe sollen oft geheim bleiben. Anders als in öffentlichen Gerichtsverhandlungen, bleiben die Konfliktparteien in den Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung unter sich und neutrale Dritte, wie z.B. die Mediatorin oder der Mediator, sind zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Auch die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung der Konfliktlösung ist ein immer wichtiger werdender Grund, sich für den außergerichtlichen Weg zu entscheiden. Die Konfliktparteien haben, wie z.B. im Rahmen einer Mediation, die Möglichkeit, die Lösung ihres Problems selbst auszuhandeln. Dies befriedet den Konflikt erfahrungsgemäß viel häufiger und nachhaltiger als dies die von außerhalb des Konflikts stehenden Dritten gefundenen Ergebnisse vermögen. Auch können eine Verbesserung der Unternehmensreputation oder eine Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeitende Gründe sein, sich für ein außergerichtliches Verfahren zu entscheiden.



Handlungsempfehlung für Unternehmer



Gründe für die Einführung von externen und internen Konfliktmanagement-Programmen

Quelle: PwC/EUV (Hrsg.): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft - Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016, S. 62 und S. 63

Die aufgezeigten Vorteile der außergerichtlichen Konfliktlösung überzeugen immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer, diesen Weg abseits der ordentlichen Gerichte im Konfliktfall zu wählen. Allerdings bedarf es hier in der Regel des Einverständnisses der anderen Konfliktpartei(en). Es empfiehlt sich daher, bereits bei Vertragsabschluss den möglichen Konfliktfall mitzudenken und in den vertraglichen Vereinbarungen auch eine Klausel zur außergerichtlichen Konfliktlösung mit aufzunehmen. Sollte in der Vertragsabwicklung ein Konflikt entstehen, ist bereits geregelt, welches Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung durchgeführt werden soll. Musterklauseln zur außergerichtlichen Konfliktlösung (z.B. Schiedsgerichtsklauseln, Mediationsklauseln) gibt es bei der jeweiligen örtlich zuständigen Industrie- und Handelskammer.

Auch kann es ratsam sein, betriebsinterne Maßnahmen zu ergreifen, um Konflikten entgegenzuwirken und diese möglichst selten entstehen oder größer werden zu lassen. Hierzu gehören etwa regelmäßige Abteilungsbesprechungen, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, Punkte anzusprechen, die sie beschäftigen und die Konfliktpotential haben. So können Konflikte frühestmöglich erkannt, bearbeitet und ein „Hochkochen“ der Emotionen bestenfalls vermieden werden. Sinnvoll ist grundsätzlich, ein konkretes Vorgehen im Konfliktfall zu kommunizieren und hierzu ggf. Handlungsanweisungen zu erstellen. Es sollte größtmögliche Transparenz sowohl nach innen als auch nach außen geschaffen werden, wie das Unternehmen mit welchen Konflikten umgeht. Welche Beschwerdesysteme vorhanden sind, wann welche Maßnahmen von wem zu ergreifen sind, welche Ansprechpersonen hier zur Verfügung stehen u.ä. sollten geklärt und kommuniziert werden. So wissen Mitarbeitende, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner sowie Kundinnen und Kunden, dass das Unternehmen um eine schnelle Konfliktklärung bemüht ist und hierfür Raum gibt. Größere Unternehmen beschäftigen mittlerweile immer häufiger eigene Mitarbeiter für Konfliktmanagement. Aber auch kleinere und mittlere Unternehmen können die genannten Handlungsempfehlungen mit wenigen Mitteln umsetzen.



Angebote der Industrie- und Handelskammern

Neben der oben genannten Möglichkeit, Musterklauseln für Verträge bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer zu erhalten, bieten die einzelnen niedersächsischen Industrie- und Handelskammern noch einige weitere Angebote zur außergerichtlichen Konfliktlösung.

Schiedsgutachterinnen und Schiedsgutachter

Industrie- und Handelskammern sind eine von mehreren zuständigen Stellen für die öffentliche Bestellung von Sachverständigen und können für einen Konfliktfall die richtige Sachverständige als Schiedsgutachterin bzw. den richtigen Sachverständigen als Schiedsgutachter nennen. Wie oben dargestellt, gibt diese Person dann eine fachkundige Stellungnahme zur Streitfrage ab, die verbindlich oder unverbindlich für die Konfliktparteien sein kann, je nach vertraglicher Regelung.

Schiedsgerichtsbarkeit

In einigen Industrie- und Handelskammern sind eigene Schiedsgerichte angesiedelt. Wurde zwischen den Konfliktparteien eine entsprechende Schiedsgerichtsvereinbarung getroffen, kann das Schiedsgericht auf Antrag einer der Konfliktparteien entsprechend tätig werden. Den genauen Verfahrensablauf sowie die Zusammensetzung des Schiedsgerichts regelt die Schiedsgerichtsordnung, die von der jeweiligen Industrie- und Handelskammer erlassen wurde. Das Urteil des Schiedsgerichts ist, wie dargestellt, abschließend. Der Weg vor den ordentlichen Gerichten entfällt.

Wettbewerbseinigungsstelle

Nicht abschließend, aber ähnlich wirksam, ist die Wettbewerbseinigungsstelle, die durch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) vorgeschrieben und bei den Industrie- und Handelskammern angesiedelt ist. Jedes Unternehmen, das eine wettbewerbliche Abmahnung erhalten hat oder der Meinung ist, es bestehe zu seinen Gunsten ein Anspruch auf Unterlassung eines Wettbewerbsverstoßes, kann einen Antrag bei der örtlich zuständigen Industrie- und Handelskammer stellen. Einigungsstellen bezwecken die Herbeiführung eines gütlichen Ausgleichs aufgrund einer Aussprache vor einer unabhängigen und sachkundigen Stelle. So soll ermöglicht werden, ohne Inanspruchnahme der Gerichte Wettbewerbsstreitigkeiten einfach und kostensparend beizulegen. Die Einigungsstelle entscheidet den Streit grundsätzlich nicht durch Urteil oder Beschluss. Das Verfahren endet durch einen Vergleich der Parteien oder es wird für gescheitert erklärt. Vergleiche vor der Einigungsstelle haben die Qualität eines vollstreckbaren gerichtlichen Vergleichs.

Schlichtungsstelle für kaufmännische Streitigkeiten

In den meisten Industrie- und Handelskammern gibt es eine Schlichtungsstelle für kaufmännische Streitigkeiten. Die Schlichtungsstelle kann in allen Streitigkeiten zwischen Kaufleuten und zwischen Gesellschaftern einer Gesellschaft angerufen werden. Sie bietet die Möglichkeit, mit Hilfe einer neutralen, unparteiischen Person als Schlichter, zwischen den Parteien zu vermitteln und auf diese Weise eine interessengerechte Lösung herbeizuführen. Hierbei macht der Schlichter regelmäßig, wie oben dargestellt, einen Lösungsvorschlag, den die Parteien annehmen und verbindlich vereinbaren können. Kommt keine Einigung zustande und sehen die Schlichterin bzw. der Schlichter oder die Parteien keine Aussicht auf Erfolg, endet das Schlichtungsverfahren erfolglos. Die Parteien haben das Verfahren also jederzeit in der Hand und können es selbst beenden.

Mediationsstellen und Mediatorenverzeichnisse

Einige Industrie- und Handelskammern haben eine eigene Mediationsstelle eingerichtet. Dort kann auf Antrag einer der Konfliktparteien eine Mediation durchgeführt werden, sofern die andere(n) Konfliktpartei(en) ebenfalls einverstanden sind bzw. diese Verfahrensart bereits bei Vertragsschluss vereinbart wurde. Nähere Einzelheiten regelt die Mediationsordnung der jeweiligen Industrie- und Handelskammer.

Sofern keine eigene Mediationsstelle vorhanden ist, helfen die Mitarbeitenden der Kammern aber auch gerne bei der Suche nach einer Mediatorin oder einem Mediator. Mehrere Kammern führen hierfür eigene Mediatorenverzeichnisse, in denen z.B. nach Fachgebieten sortiert Mediatoren der Region gelistet und online abrufbar sind. Aktuell ist ein gemeinsames Mediatorenverzeichnis der niedersächsischen Industrie- und Handelskammern in Planung.

Gerne können sich Unternehmerinnen und Unternehmer bei ihrer zuständigen Industrie- und Handelskammer über das jeweilige örtliche Angebot der außergerichtlichen Konfliktlösung informieren.

Fokus Niedersachsen

Unser Blickpunkt auf die Wirtschaft

Februar 2023

Ihr Ansprechpartner:

Bernd Seifert

Federführung Recht und Bürokratieabbau

IHK Niedersachsen (IHKN)

Königstraße 19
30175 Hannover

Telefon 0441 22 20 360

Telefon 0511 920 901 10

Fax 0511 920 901 11

E-Mail bernd.seifert@oldenburg.ihk.de
info@ihk-n.de

Web www.ihk-n.de

Titelfoto: ©Urheber: Shutterstock / fizkes

Die IHK Niedersachsen ist die Landesarbeitsgemeinschaft der IHK Braunschweig, IHK Hannover, IHK Lüneburg-Wolfsburg, Oldenburgischen IHK, IHK Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim, IHK für Ostfriesland und Papenburg sowie IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum. Sie vertritt rund 500.000 gewerbliche Unternehmen gegenüber Politik und Verwaltung.

Der Fokus Niedersachsen erscheint in regelmäßigen Abständen zu aktuellen Themen aus Wirtschaft und Politik und steht unter: www.fokus-niedersachsen.de auch zum Download zur Verfügung.

Bitte beachten: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.



Fokus Niedersachsen

Recht 2023



IHK Niedersachsen (IHKN)

Königstraße 19
30175 Hannover

Telefon 0511 920 901 10
Fax 0511 920 901 11

E-Mail noske@ihk-n.de
info@ihk-n.de

Web www.ihk-n.de