

MEDIATION

GANZ ODER
GAR NICHT

Endlich kürzer treten und das Tagesgeschäft Anderen überlassen: Der Plan des Gesellschafter-Geschäftsführers klang gut. Aber dann konnte er die Kontrolle doch nicht aufgeben – und gefährdete damit das Unternehmen. Eine Mediation konnte gerade noch rechtzeitig helfen.

Nach vielen Jahren als alleiniger geschäftsführender Gesellschafter einer Dienstleistungs-GmbH wollte Andreas Altmann (Name geändert) etwas kürzer treten. Er holte sich drei geschäftsführende Gesellschafter an Bord, die nun hauptverantwortlich die Geschicke der GmbH lenken sollten. Der Gewinn sollte gleichmäßig verteilt werden – ein Ausgleich für Altmanns Vorleistungen und als Sicherung seiner Altersversorgung.

Altmann unternahm in der Folge ausgedehnte Reisen, während derer er nicht erreichbar war. Dazwischen fragte er gelegentlich nach dem Lauf der Geschäfte. Seine Mitgesellschafter hatten sich zwar ein wenig mehr Mitarbeit erhofft, fanden sich jedoch mit der Situation ab. Dann begann Altmann nach drei Jahren, sich wieder öfter in das Tagesgeschäft einzumischen. Die 20 Mitarbeiter waren irritiert: Sollten sie den Weisungen ihres alten Chefs Folge leisten? Wer fällt nun die Entscheidungen? Auch die Stimmung bei den Mitgesellschaftern wurde gereizter.

Auch wenn sie wussten, was die GmbH Altmann zu verdanken hatte, stemmten inzwischen sie das Tagesgeschäft und erwirtschafteten die Gewinne, die Altmann ein nahezu arbeits- und sorgenfreies Leben sicherten. Noch mehr ärgerte es sie, dass Altmann das Interesse abwechselnd komplett verlor und dann wieder mehr Kontrolle forderte. Trotzdem ließen sie die Dinge laufen, bis Altmann Teile des Gesellschaftervertrags, darunter Abfindungsregelungen und Sperrminoritäten, zu seinen Gunsten ändern wollte. Statt Altmann geeint entgegen zu treten, agierten die Mitgesellschafter nach ihren ei-

genen Interessen. Zwei hatten Familie und fürchteten um ihre Existenz. Der dritte war Altmanns Spielchen leid und wollte ihnen ein Ende machen, notfalls mit dem Verkauf der GmbH. Dabei vergaßen sie zunehmend, dass sie einander früher nicht nur als Kollegen, sondern auch als Menschen geschätzt hatten.

Als die Situation für alle unerträglich wurde und auch der Verkauf der GmbH im Raum stand, einigten sich die Beteiligten auf eine Mediation. Über unsere Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte stießen sie auf die Juristin und Unternehmensberaterin Martina Mittendorf. Man traf sich an einem Wochenende zur ersten gemeinsamen Sitzung in den Räumen der GmbH. Die Mediatorin gab allen Gelegenheit, ihre Sicht der Dinge zu schildern. Als der Wert der GmbH diskutiert wurde, gingen die Meinungen soweit auseinander, dass die Mediation kurz vor dem Abbruch stand.

„Erst jetzt wurde allen Beteiligten klar, dass es nicht nur um Geld ging, wie sie bisher dachten, sondern auch um andere Werte“, erklärt Mittendorf. Andreas Altmann fühlte sich als Kopf des Unternehmens. Seine Mitgesellschafter sahen sich aber mittlerweile selbst als Macher: Unter ihnen war die GmbH erfolgreicher als je zuvor geworden. Nach dem ersten Treffen waren sich die drei Mitgesellschafter darüber einig, das Unternehmen fortzuführen. Aber sowohl sie als auch Altmann brauchten erst einmal Zeit, um sich über das „Wie“ klar zu werden. Das Vertrauen war nach den Ereignissen der letzten Monate dahin. Während Altmann verreiste, machte Mittendorf daher eine Teamentwicklungsmaßnahme mit den drei Gesellschaftern.



Foto: Perry

Gemeinsam aus der Krise: Mediatorin Martina Mittendorf schweißte die uneinigen Geschäftsführer wieder zusammen

In der zweiten Sitzung prallten die Interessen von Altmann und den wieder geeinten Mitgesellschaftern noch einmal hart aufeinander. Erst in der dritten Sitzung gelang es den Beteiligten dann mit Hilfe der Mediatorin doch noch, eine Lösung zu finden. Martina Mittendorf: „Altmann musste einsehen, dass er seinen Lebensstil durch sein Verhalten gefährdete. Und er musste erkennen: 100 Prozent Kontrolle und 100 Prozent Freizeit gehen nicht zusammen.“

Man einigte sich auf einen Mittelweg. Altmann verantwortet künftig alleine einen genau festgelegten Bereich der Geschäftsführung, der sich mit seinen Aktivitäten vereinbaren lässt. Die von seinen Mitgesellschaftern verantworteten Bereiche sind für ihn tabu. Die übrigen Gesellschafter schweißte das gemeinsame Ziel, der Erfolg der GmbH, wieder zusammen. Die Zusammenarbeit der vier Partner war wieder gesichert. ■

Claudia Toussaint
claudia.toussaint@hk24.de
Telefon 36 13 8 656

i INFOS UND KONTAKTE

Unsere Mediatoren finden Sie unter:
www.hk24.de/mediation

Dort finden Sie auch eine Muster-Mediationsklausel, die Sie in Ihre Verträge übernehmen können.