

# Mediation in der Wirtschaft

Wege zum professionellen Konfliktmanagement

Bearbeitet von

Von Christian Duve, RA, Horst Eidenmüller, Andreas Hacke, RA, und Martin Fries, PD

3. neu bearbeitete Auflage 2019. Buch. 400 S. Hardcover

ISBN 978 3 504 06261 3

Format (B x L): 17 x 24 cm

[Recht > Zivilverfahrensrecht, Berufsrecht, Insolvenzrecht > Zivilverfahrensrecht  
allgemein, Gesamtdarstellungen > Streitschlichtung, Mediation](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe zu



Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries

**Mediation in der Wirtschaft**

Wege zum professionellen Konfliktmanagement

3. neu bearbeitete Auflage, 2019, 400 Seiten, broschiert, Monographie / Praxisbuch / Ratgeber,  
170x240 mm

ISBN 978-3-504-06261-3

49,80 €

## Vorwort

Die Mediation ist aus dem Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Sie hat sich als Instrument der Konfliktbeilegung neben der staatlichen Gerichtsbarkeit und der Schiedsgerichtsbarkeit fest etabliert. Immer mehr Unternehmen erkennen und nutzen die erheblichen Vorteile, welche die Mediation gerade bei Wirtschaftskonflikten im Vergleich mit traditionellen Formen der Konfliktbeilegung bietet: Streitigkeiten lassen sich in einer Mediation zumeist wesentlich schneller, günstiger und besser für die Reputation, die Geschäftsbeziehungen der betroffenen Unternehmen sowie – bei unternehmensinternen Konflikten – die internen Unternehmensabläufe bewältigen. Auch finden Konfliktparteien in einer Mediation häufig interessengerechte, kreative und wertschöpfende Lösungen, die sonst unerkannt blieben. Der deutsche Gesetzgeber hat diese Erkenntnis durch den Erlass des Mediationsgesetzes im Jahr 2012 und durch die Einführung des Zertifizierten Mediators im Jahr 2017 nachdrücklich unterstrichen.

Dieses Buch hat vor allem ein Ziel: Sie mit der Methode und dem Potential der Mediation als Instrument eines effektiven Konfliktmanagements bei Streitigkeiten in und zwischen Unternehmen vertraut zu machen. Dabei geht es uns vor allem um das *Wie* der Mediation: Unser Anliegen ist es, Ihnen das Verfahren der Mediation nahezubringen und aufzuzeigen, wie Sie dieses sinnvoll im Alltag der Wirtschaftspraxis einsetzen können. Wir wenden uns dabei sowohl an Entscheidungsträger in Unternehmen und ihre juristischen oder betriebswirtschaftlichen Berater als auch an Richter, Rechtsanwälte und Mediatoren.

In Teil I stehen mit den Herausforderungen eines professionellen Konfliktmanagements die konflikttheoretischen Grundlagen der Mediation im Mittelpunkt. Wir gehen den Ursachen und dem Verlauf von Wirtschaftskonflikten nach und stellen Ihnen Alternativen zu traditionellen Formen der Konfliktbeilegung vor. In Teil II nehmen wir die Methode der Mediation in den Blick. Dabei folgen wir in unserer Darstellung dem typischen Verlauf einer Wirtschaftsmediation – vom Erstkontakt bis zu einer etwaigen Abschlussvereinbarung – und gehen dabei auf die Besonderheiten der Mediation bei der Bewältigung von Konflikten in und zwischen Unternehmen ein. In Teil III geht es schließlich um die erfolgreiche Anwendung der Mediation in der Wirtschaftspraxis. Hier stellen wir Ihnen Wege vor, wie Sie die Mediation bei der Bewältigung von Wirtschaftskonflikten sinnvoll nutzen und diese im Rahmen komplexer Konfliktmanagementsysteme in Unternehmen institutionalisieren können.

Modernes Konfliktmanagement durch Mediation ist eine Querschnittsmaterie, die aus dem reichen Schatz unterschiedlicher wissenschaftlicher Teilgebiete schöpft. Entsprechend folgt unser Buch einem interdisziplinären Ansatz, in dem wir die Erkenntnisse der psychologischen, spieltheoretischen, ökonomischen und juristischen Forschung zusammenführen und für die praktische Umsetzung aufarbeiten. Dem Ziel der praktischen Umsetzung dient auch eine Vielzahl von konkreten Hinweisen und Beispielen, die größtenteils aus unserer eigenen, langjährigen Mediationspraxis stammen.

Das Konzept des Buches, das in den ersten beiden Auflagen eine sehr freundliche Aufnahme gefunden hat, beruht zum einen auf dieser langjährigen Mediationspraxis und zum anderen auf unserer intensiven Beschäftigung mit dem Thema in Ausbildung und Forschung. Mit der vorliegenden Auflage haben wir das Werk entsprechend der Entwicklung der Forschung, der Diskussion in Wissenschaft und Praxis sowie mit Blick auf unser weiter angewachsenes Erfahrungswissen auf den neuesten Stand gebracht. Der Kreis der Autoren wurde mit der 3. Auflage um Martin Fries ergänzt, der ebenfalls über jahrelange wissenschaftliche und praktische Erfahrungen in der Mediation verfügt und mit den bisherigen Autoren auf diesem Gebiet seit langem zusammenarbeitet. Für Anregungen und Kritik sind wir dankbar.

Frankfurt a.M., Oxford, Düsseldorf und München, im Januar 2019

Christian Duve, Horst Eidenmüller, Andreas Hacke, Martin Fries

# Inhaltsverzeichnis

|  | Seite     |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | 5         |
| Inhaltsübersicht .....   | 7         |
| <b>Teil I Die Herausforderung eines professionellen<br/>Konfliktmanagements .....</b>                  | <b>19</b> |
| <b>Kapitel 1 Ursachen, Entwicklung und Folgen von Konflikten in der<br/>Wirtschaft verstehen .....</b> | <b>21</b> |
| Gibt es eine Konflikttheorie? .....  | 23        |
| Warum entstehen Konflikte im Wirtschaftsleben? .....   | 24        |
| Sachkonflikte .....  | 25        |
| Wert- und Grundsatzkonflikte .....   | 27        |
| Strategiekonflikte .....   | 28        |
| Verteilungskonflikte .....   | 29        |
| Beziehungskonflikte .....  | 30        |
| Innere Konflikte .....   | 32        |
| Nutzen der Konflikttypisierung .....   | 33        |
| Subjektive Wahrnehmung von Konflikten .....  | 34        |
| Selektive Wahrnehmung .....  | 35        |
| Überoptimistische Einschätzung .....   | 35        |
| Sich selbsterfüllende Vorhersagen .....  | 36        |
| Attributionelle Verzerrungen .....   | 36        |
| Verlustangst .....   | 37        |
| Versunkene Kosten .....  | 38        |
| Reaktive Abwertung .....   | 39        |
| Internationale und interkulturelle Konflikte .....   | 39        |
| Konfliktverlauf .....  | 40        |
| Verhärtung der Standpunkte (Stufe 1) .....   | 41        |
| Zunahme von Spannungen (Stufe 2) .....   | 41        |
| Taten statt Worte (Stufe 3) .....  | 41        |
| Verlagerung des Forums (Stufe 4) .....   | 42        |
| Gesichtsverlust (Stufe 5) .....  | 43        |
| Drohung und Zwang (Stufe 6) .....  | 43        |
| Begrenzte Vernichtungsschläge (Stufe 7) .....  | 44        |

|   |           |
|---|-----------|
| Zerstörung der Existenzgrundlage (Stufe 8) . . . . .                                | 44        |
| Zerstörung der anderen Seite (Stufe 9) . . . . .                                    | 44        |
| Nutzen des Eskalationsmodells. . . . .  | 45        |
| Zusammenfassung. . . . .  | 45        |
| <b>Kapitel 2 Alternativen zur traditionellen Konfliktbeilegung erkennen . .</b>     | <b>47</b> |
| Intuitives Verhandeln . . . . .   | 49        |
| Ineffektives Konfliktverhalten. . . . .   | 49        |
| Konzentration auf Positionen . . . . .  | 51        |
| Basar-Ritual und ineffiziente Kommunikation . . . . .                               | 52        |
| Positionen suggerieren Alles-oder-Nichts-Alternativen. . . . .                      | 52        |
| Überhöhte Maximalforderungen . . . . .  | 53        |
| Verständnis des Konflikts als Nullsummenspiel . . . . .                             | 54        |
| Maximierung des eigenen Nutzens . . . . .   | 55        |
| Frühzeitige Auswahl und Bewertung von Lösungsmöglichkeiten . . . . .                | 56        |
| Vermengung von Beziehungs- und Sachebene. . . . .                                   | 57        |
| Traditionelle Mechanismen der Konfliktbeilegung . . . . .                           | 58        |
| Delegation in innerbetrieblichen Auseinandersetzungen. . . . .                      | 58        |
| <i>Schlichtung</i> . . . . .  | 58        |
| <i>Beschwerdeverfahren</i> . . . . .  | 59        |
| <i>Prozess vor Arbeitsgerichten</i> . . . . .                                       | 60        |
| Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen . . . . .                                 | 60        |
| <i>Prozess vor staatlichen Gerichten</i> . . . . .                                  | 61        |
| <i>Schiedsverfahren</i> . . . . .   | 61        |
| <i>Schiedsgutachten</i> . . . . .   | 62        |
| Alternativen zu traditionellen Mechanismen der Konfliktbeilegung erkennen . . . . . | 62        |
| Interessenorientiertes Verhandeln . . . . .   | 62        |
| <i>Elemente des Harvard-Konzepts</i> . . . . .                                      | 63        |
| <i>Notwendigkeit der Offenlegung</i> . . . . .                                      | 63        |
| <i>Verhandlungsdilemma</i> . . . . .  | 63        |
| <i>Verteilungskriterien</i> . . . . .   | 66        |
| <i>Verzerrte Wahrnehmung</i> . . . . .  | 66        |
| Mediation. . . . .  | 67        |
| <i>Charakteristika</i> . . . . .  | 67        |
| <i>Funktion des Mediators</i> . . . . .   | 67        |
| <i>Vorteile</i> . . . . .   | 68        |
| <i>Eignung</i> . . . . .  | 68        |
| <i>Deal Mediation</i> . . . . .   | 69        |
| Andere alternative Streitbeilegungsverfahren. . . . .                               | 70        |

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
|                  | <i>Pre-dispute ADR</i> .....   | 70  |
|                  | <i>Post-dispute ADR</i> .....  | 71  |
|                  | <i>Collaborative Law</i> .....   | 73  |
|                  | <i>Multi-step ADR</i> .....  | 73  |
|                  | Praktische Bedeutung der ADR-Methoden .....                            | 75  |
|                  | Zusammenfassung .....  | 77  |
| <b>Teil II</b>   | <b>Die Methode der Mediation</b> .....                                 | 79  |
|                  | <i>Phase 0: Einstieg in die Mediation</i> .....                        | 80  |
|                  | <i>Phase 1: Eröffnung der Mediation</i> .....                          | 80  |
|                  | <i>Phase 2: Bestandsaufnahme</i> .....                                 | 81  |
|                  | <i>Phase 3: Erforschen der Interessen</i> .....                        | 81  |
|                  | <i>Phase 4: Entwickeln und Bewerten von Lösungen</i> .....             | 82  |
|                  | <i>Phase 5: Abschluss des Verfahrens</i> .....                         | 82  |
| <b>Kapitel 3</b> | <b>Mediationsverfahren und Rolle des Mediators festlegen</b> .....     | 85  |
|                  | Entwicklung und Ziele der Mediation .....                              | 85  |
|                  | Rolle des Mediators .....  | 88  |
|                  | Bedürfnisgerechte Rollendefinition .....                               | 89  |
|                  | Typische Mediationsstile .....   | 90  |
|                  | <i>Fazilitativer Mediationsstil</i> .....                              | 91  |
|                  | <i>Evaluativer Mediationsstil</i> .....                                | 91  |
|                  | <i>Nutzen der Typisierung der Mediationsstile</i> .....                | 92  |
|                  | Ergebnisverantwortung .....  | 94  |
|                  | Rolle des Rechts in der Mediation .....                                | 94  |
|                  | Recht in der Wirtschaftsmediation .....                                | 95  |
|                  | Recht der Wirtschaftsmediation .....                                   | 96  |
|                  | Rechtliche Bewertungen und Hinweise .....                              | 97  |
|                  | Akzeptanz des Mediators .....  | 98  |
|                  | Abschluss der Mediationsvereinbarung und des<br>Mediatorvertrags ..... | 101 |
|                  | Zusammenfassung .....  | 102 |
| <b>Kapitel 4</b> | <b>Verhandlung vorbereiten und Konflikt diagnostizieren</b> .....      | 103 |
|                  | Kontaktaufnahme .....  | 103 |
|                  | Vorbereitung der Mediation und Konfliktdiagnose .....                  | 105 |
|                  | Inhaltliche Vorbereitung der Mediation? .....                          | 105 |
|                  | Informationssammlung .....   | 107 |
|                  | <i>Schriftsätze</i> .....  | 107 |
|                  | <i>Schriftliche Stellungnahmen</i> .....                               | 107 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Mediation Briefs</i> . . . . .                                    | 108 |
| <i>Vorbereitende Einzelgespräche</i> . . . . .                       | 109 |
| Auswertung der Informationen . . . . .                               | 110 |
| Auswahl der Teilnehmer . . . . .                                     | 110 |
| <i>Vertretungs- und Entscheidungsbefugnis</i> . . . . .              | 111 |
| <i>Der abwesende Entscheidungsträger</i> . . . . .                   | 112 |
| <i>Einbeziehung der mittelbar am Konflikt Beteiligten</i> . . . . .  | 112 |
| <i>Teilnahme potentieller Zeugen oder Sachverständiger</i> . . . . . | 114 |
| Organisatorische Vorbereitung der Mediationsverhandlung . . . . .    | 114 |
| Verhandlungsort . . . . .  | 115 |
| Tisch und Sitzordnung . . . . .                                      | 115 |
| Visualisierung . . . . .   | 116 |
| Umgebung . . . . .   | 117 |
| Physische Bedürfnisse . . . . .                                      | 117 |
| Eröffnung der Mediation . . . . .                                    | 118 |
| Konfliktdiagnose in der Mediationsverhandlung . . . . .              | 119 |
| Eröffnungsbemerkungen der Parteien . . . . .                         | 119 |
| <i>Wer darf oder muss beginnen?</i> . . . . .                        | 120 |
| <i>Einführung durch Rechtsanwälte oder Unternehmensvertreter?</i>    | 120 |
| <i>Aufgabe des Mediators</i> . . . . .                               | 121 |
| Konfliktdiagnose auf der Sachebene . . . . .                         | 122 |
| Untersuchung der Beziehungsebene und Behebung von                    |     |
| Störungen . . . . .  | 122 |
| <i>Diagnose der Beziehung</i> . . . . .                              | 123 |
| <i>Entflechtung von Sach- und Beziehungsebene</i> . . . . .          | 124 |
| Zusammenfassung . . . . .  | 126 |
| <br>   |     |
| <b>Kapitel 5 Emotionen verstehen, Kommunikation fördern und</b>      |     |
| <b>Beziehung aufbauen</b> . . . . .                                  | 127 |
| Bedeutung von Emotionen im Konflikt erkennen . . . . .               | 128 |
| Ausdruck und Wirkung von Emotionen erfassen . . . . .                | 129 |
| Emotionen als Teil des Konflikts akzeptieren . . . . .               | 131 |
| Offenlegung von Emotionen ermöglichen . . . . .                      | 132 |
| Emotionen als Informationsquelle verstehen . . . . .                 | 132 |
| Emotionen als Wert- und Gerechtigkeitsindikatoren nutzen . .         | 133 |
| Emotionen als Beziehungsindikatoren erkennen . . . . .               | 134 |
| Intensität von Emotionen verfolgen . . . . .                         | 134 |
| Emotionen analysieren . . . . .                                      | 135 |
| Emotionen zulassen . . . . .   | 136 |
| Mit Fragen Wahrnehmung offenlegen . . . . .                          | 136 |
| Offenheit des Prozesses fördern . . . . .                            | 137 |



|   |            |
|---|------------|
| Kommunikation verbessern . . . . .  | 138        |
| Aktives Zuhören . . . . .   | 139        |
| Paraphrasieren . . . . .  | 140        |
| Verbalisieren . . . . .   | 141        |
| Normalisieren . . . . .   | 141        |
| Strukturieren . . . . .   | 142        |
| Vereinbarung von Kommunikationsregeln . . . . .                                     | 142        |
| Fragen . . . . .  | 143        |
| <i>Direkte Fragen</i> . . . . .   | 145        |
| <i>Zirkuläre Fragen</i> . . . . .   | 145        |
| <i>Strategische Fragen</i> . . . . .  | 146        |
| <i>Reflexive Fragen</i> . . . . .   | 146        |
| <i>Offene und geschlossene Fragen</i> . . . . .                                     | 146        |
| Wahrnehmung des Konflikts durch die Parteien feststellen<br>und verändern . . . . . | 148        |
| Unterscheidung zwischen Ereignis und dessen Wahrnehmung                             | 148        |
| Unterscheidung zwischen Wirkung und Absicht . . . . .                               | 149        |
| Prüfung der Bewertungen durch Verbalisieren . . . . .                               | 149        |
| Fragen zur Feststellung der jeweiligen Wahrnehmung . . . . .                        | 150        |
| Einfühlungsvermögen fördern . . . . .   | 151        |
| Vertrauen und Beziehung fördern . . . . .   | 152        |
| Gemeinsamkeiten entdecken . . . . .   | 152        |
| Gegenseitiges Verständnis fördern . . . . .   | 153        |
| Positive Gefühle verstärken . . . . .   | 154        |
| Vertrauen aufbauen . . . . .  | 154        |
| Zusammenfassung . . . . .   | 155        |
| <b>Kapitel 6 Interessen erforschen und gewichten . . . . .</b>                      | <b>157</b> |
| Positionen, Interessen und Bedürfnisse . . . . .                                    | 158        |
| Bedeutung von Interessen und Interessenerforschung . . . . .                        | 160        |
| Klärung von Bewertungsmaßstäben und Autonomie-<br>gewinnung . . . . .               | 161        |
| Reflexion der eigenen Wahrnehmung . . . . .   | 162        |
| Förderung von Empathie . . . . .  | 162        |
| Entdeckung von Wertschöpfungspotentialen . . . . .                                  | 164        |
| Vielfalt von Interessen . . . . .   | 165        |
| Methoden der Interessenerforschung . . . . .  | 166        |
| Fokus der Interessenerforschung . . . . .   | 166        |
| Erforschung der eigenen Interessen (Selbstbehauptung) . . . . .                     | 167        |
| <i>Interessen erfragen und visualisieren</i> . . . . .                              | 167        |
| <i>Einzelgespräche führen</i> . . . . .   | 169        |

|   |            |
|---|------------|
| Erforschung der Interessen der anderen Seite (Einfühlung) ..        | 170        |
| Gewichtung von Interessen .....                                     | 172        |
| Veränderung von Interessen .....                                    | 173        |
| Zusammenfassung .....   | 175        |
| <b>Kapitel 7 Lösungsmöglichkeiten entwickeln und bewerten .....</b> | <b>177</b> |
| Wertschöpfung und integratives Verhandeln .....                     | 177        |
| Gemeinsamkeiten der Beteiligten .....                               | 179        |
| Unterschiede zwischen den Beteiligten .....                         | 179        |
| Skaleneffekte .....   | 183        |
| Wertschöpfungspotentiale erkennen und nutzen .....                  | 183        |
| Die Bedeutung kreativen Denkens .....                               | 184        |
| Die Rolle des Mediators .....                                       | 185        |
| Kreativität mit System: Kreativitätstechniken .....                 | 185        |
| <i>Brainstorming</i> .....  | 186        |
| <i>Brainwriting</i> .....   | 188        |
| <i>Mindmapping</i> .....  | 189        |
| <i>6-Hüte-Methode</i> .....   | 190        |
| <i>Problem oder Problemsicht verändern</i> .....                    | 192        |
| <i>Verfahrensstruktur oder Vorgehensweise verändern</i> .....       | 193        |
| Einigungsoptionen konkretisieren und bewerten .....                 | 194        |
| Ideen und Einigungsoptionen .....                                   | 194        |
| Ordnen von Einigungsoptionen .....                                  | 195        |
| Bewerten von Einigungsoptionen .....                                | 195        |
| Zusammenfassung .....   | 197        |
| <b>Kapitel 8 Verteilungsprozesse effizient gestalten .....</b>      | <b>199</b> |
| Wertverteilung und distributives Verhandeln .....                   | 200        |
| Veränderung der (wahrgenommenen) Nichteinigungs-                    |            |
| alternativen .....  | 201        |
| Ausschluss unerwünschter Einigungsoptionen durch                    |            |
| Selbstbindung .....   | 201        |
| Werfen von Wahrnehmungsankern .....                                 | 203        |
| Täuschung über Interessen und/oder Nichteinigungs-                  |            |
| alternativen .....  | 204        |
| Wege zur effizienten Gestaltung von Verteilungsprozessen .....      | 205        |
| Informationsgrundlagen verbessern .....                             | 206        |
| <i>Unverbindliche Expertenmeinung des Mediators/eines Dritten</i>   | 207        |
| <i>Verbindliche Expertenmeinung des Mediators/eines Dritten</i> ..  | 208        |
| Materielle Verteilungskriterien einbringen .....                    | 208        |
| <i>Normative Standards</i> .....                                    | 208        |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Fokuspunkte</i> . . . . .  | 210 |
| Unterschiedliche Verteilungsverfahren berücksichtigen . . . . .             | 211 |
| <i>Losverfahren (Zufallsprinzip)</i> . . . . .                              | 212 |
| <i>Abwechseln</i> . . . . .   | 212 |
| <i>Einer teilt, der andere sucht aus</i> . . . . .                          | 212 |
| <i>Adjusted-Winner-Verfahren</i> . . . . .                                  | 214 |
| <i>Automatisierte Verteilung durch Software-Werkzeuge</i> . . . . .         | 216 |
| Zusammenfassung. . . . .  | 216 |
| <b>Kapitel 9 Alternativen zu einer Verhandlungslösung prüfen.</b> . . . . . | 219 |
| Bedeutung von Nichteinigungsalternativen. . . . .                           | 219 |
| Arten von Nichteinigungsalternativen . . . . .                              | 219 |
| Beste Nichteinigungsalternative (BATNA) und<br>Einigungsbereich . . . . .   | 220 |
| BATNA und Verhandlungsmacht . . . . .                                       | 221 |
| Nichteinigungsalternativen entwickeln und<br>kommunizieren. . . . .         | 221 |
| Bewertung von Nichteinigungsalternativen. . . . .                           | 222 |
| Überoptimismus als Einigungsbarriere. . . . .                               | 223 |
| Bedeutung von Einzelgesprächen. . . . .                                     | 223 |
| Kritische Fragen des Mediators . . . . .                                    | 225 |
| Prozessrisikoanalysen. . . . .  | 227 |
| <i>Erwartungswert und kumulierte Wahrscheinlichkeiten</i> . . . . .         | 227 |
| <i>Erwartungswert einer Prozessführung</i> . . . . .                        | 227 |
| <i>Vollständige Kosten/Nutzen-Analyse</i> . . . . .                         | 229 |
| <i>Pendeldiplomatie des Mediators</i> . . . . .                             | 231 |
| <i>Nutzen von Prozessrisikoanalysen</i> . . . . .                           | 231 |
| <i>Rolle der Rechtsanwälte</i> . . . . .                                    | 233 |
| <i>Sensitivitätsanalysen</i> . . . . .                                      | 234 |
| Mini-trial . . . . .  | 235 |
| Zusammenfassung. . . . .  | 236 |
| <b>Kapitel 10 Lösungspaket schnüren und umsetzen.</b> . . . . .             | 237 |
| Verbleibende Einigungshindernisse überwinden . . . . .                      | 237 |
| Strategische Hindernisse . . . . .  | 237 |
| Strukturelle Hindernisse . . . . .  | 238 |
| Kognitive Hindernisse . . . . .   | 239 |
| Einigungsvorschläge des Mediators . . . . .                                 | 239 |
| Ein-Text-Verfahren . . . . .  | 242 |
| Abschluss und Umsetzung einer Abschlussvereinbarung . . . . .               | 244 |
| Abschlussvereinbarung . . . . .   | 244 |

|   |            |
|---|------------|
| Vollstreckbarkeit der Abschlussvereinbarung . . . . .                           | 246        |
| Umsetzung der Abschlussvereinbarung . . . . .                                   | 248        |
| Mediation ohne Einigung . . . . .   | 249        |
| Beendigung des Mediationsverfahrens . . . . .                                   | 249        |
| Weitere Alternativverfahren . . . . .   | 249        |
| <i>Mediation-Arbitration</i> . . . . .  | 250        |
| <i>Final-Offer Arbitration</i> . . . . .  | 250        |
| <i>High-Low Arbitration</i> . . . . .   | 251        |
| Vereinbarungen für den Fall eines Schieds- oder<br>Gerichtsverfahrens . . . . . | 251        |
| Zusammenfassung . . . . .   | 252        |
| <br>  |            |
| <b>Kapitel 11 Schwierige Situationen in Mediationsverfahren bewältigen . .</b>  | <b>255</b> |
| Hohe Komplexität . . . . .  | 255        |
| Viele Parteien . . . . .  | 257        |
| Interessen- und Themenvielfalt . . . . .  | 259        |
| Gefährdungen der Neutralität des Mediators . . . . .                            | 261        |
| Persönliche Beziehungen . . . . .   | 261        |
| Einseitige Kommunikation . . . . .  | 262        |
| Einigungsvorschläge . . . . .   | 263        |
| Machtungleichgewichte zwischen den Parteien . . . . .                           | 264        |
| Was bedeutet Macht in Verhandlungen? . . . . .                                  | 264        |
| Umgang mit Machtungleichgewichten in der Mediation . . . . .                    | 265        |
| <i>Prozessherrschaft ausüben</i> . . . . .                                      | 265        |
| <i>Über Ausgleichsmöglichkeiten informieren</i> . . . . .                       | 266        |
| <i>Arbeiten mit den Nichteinigungsalternativen</i> . . . . .                    | 266        |
| <i>Legitime Kriterien einbringen</i> . . . . .                                  | 267        |
| <i>Lösungsvorschläge bewerten und eigene entwickeln</i> . . . . .               | 267        |
| Eskalation . . . . .  | 268        |
| „Let them vent“ . . . . .   | 268        |
| Thematisieren . . . . .   | 269        |
| Normalisieren . . . . .   | 270        |
| Reformulieren . . . . .   | 270        |
| Verständnis signalisieren . . . . .   | 271        |
| Gemeinsamkeiten betonen . . . . .   | 271        |
| Spannungsabbau physisch unterstützen . . . . .                                  | 272        |
| Zusammenfassung . . . . .   | 272        |

|                   |  |     |
|-------------------|--|-----|
| <b>Teil III</b>   | <b>Die erfolgreiche Anwendung von Mediation</b> .....  | 275 |
| <b>Kapitel 12</b> | <b>Mediation intelligent nutzen</b> .....  | 279 |
|                   | Mediationseignung von Konflikten .....   | 279 |
|                   | Kriterien für die Eignung eines Mediationsverfahrens .....                                   | 281 |
|                   | <i>Interessen im Vordergrund</i> .....   | 281 |
|                   | <i>Gestaltung der Zukunft</i> .....  | 281 |
|                   | <i>Wunsch nach Vertraulichkeit</i> .....   | 282 |
|                   | <i>Wunsch nach Geschwindigkeit</i> .....   | 282 |
|                   | <i>Hohe Komplexität</i> .....  | 283 |
|                   | <i>Hohe Emotionalität</i> .....  | 284 |
|                   | <i>Internationalität</i> .....   | 284 |
|                   | Mögliche Ausschlussgründe für Mediation .....  | 285 |
|                   | <i>Entgegenstehendes zwingendes Recht</i> .....  | 285 |
|                   | <i>Öffentliches Interesse an Rechtsdurchsetzung und -entwicklung</i> ..                      | 286 |
|                   | <i>Wunsch nach Präzedenz- oder Öffentlichkeitswirkung</i> .....                              | 286 |
|                   | <i>Bedürfnis nach einstweiliger Sicherung</i> .....  | 287 |
|                   | Zeitpunkt für Mediation .....  | 287 |
|                   | Auswahl des Mediators .....  | 287 |
|                   | Qualifikation des Mediators .....  | 288 |
|                   | Zertifizierter Mediator .....  | 290 |
|                   | Mediationsteams/Co-Mediation .....   | 291 |
|                   | Auswahlverfahren .....   | 293 |
|                   | Organisation des Mediationsverfahrens .....  | 294 |
|                   | Mediationsvereinbarung und Mediatorvertrag .....   | 294 |
|                   | Institutionelle und fachliche Unterstützung .....  | 295 |
|                   | Auswahl von Musterverfahrensordnungen .....  | 296 |
|                   | Die Rolle der Rechtsanwälte .....  | 298 |
|                   | <i>Türöffner zum Verfahren der Mediation</i> .....   | 299 |
|                   | <i>Anwaltliche Vorbereitung der Mediation</i> .....  | 299 |
|                   | <i>Anwaltliche Beratung in der Mediation</i> .....   | 300 |
|                   | <i>Mediationsbezogene anwaltliche Beratung nach Abschluss des</i><br><i>Verfahrens</i> ..... | 300 |
|                   | Zusammenfassung .....  | 301 |
| <b>Kapitel 13</b> | <b>Mediationsverfahren institutionalisieren</b> .....  | 303 |
|                   | Konfliktmanagementsysteme .....  | 303 |
|                   | Systematisches Management externer Konflikte .....   | 305 |
|                   | Selbstbindungsmechanismen .....  | 307 |
|                   | Mediationsklauseln .....   | 309 |
|                   | Konfliktmanagementverträge .....   | 311 |

|   |            |
|---|------------|
| Anreizstrukturen für die Nutzung von Mediationsverfahren .                            | 312        |
| Systematisches Management interner Konflikte . . . . .                                | 313        |
| Prinzipien der erfolgreichen Gestaltung von<br>Konfliktmanagementsystemen. . . . .    | 319        |
| Analyse des bisherigen Konfliktverhaltens . . . . .                                   | 319        |
| Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung. . . . .                                | 320        |
| Beteiligung der Mitarbeiter . . . . .   | 320        |
| Bestimmung einer verantwortlichen Stelle . . . . .                                    | 321        |
| Bestimmung der anzuwendenden Verfahren. . . . .                                       | 321        |
| Staffelung der Verfahrensarten . . . . .  | 322        |
| Anpassung der Anreizstrukturen . . . . .  | 322        |
| Evaluation und Weiterentwicklung . . . . .  | 323        |
| Transparenz und Förderung . . . . .   | 323        |
| Zusammenfassung. . . . .  | 324        |
| <br>  |            |
| <b>Die Zukunft der Wirtschaftsmediation . . . . .</b>                                 | <b>325</b> |
| <br>  |            |
| <b>Anhang</b>   |            |
| Endnoten zu den Kapiteln . . . . .  | 327        |
| Literaturverzeichnis . . . . .  | 349        |
| Muster, Checklisten, Hinweise . . . . .   | 371        |
| Beispiele für Mediationsklauseln. . . . .   | 371        |
| Beispiel einer Kombination von Mediationsvereinbarung<br>und Mediatorvertrag. . . . . | 373        |
| Checkliste zum Anforderungsprofil an einen Mediator. . . . .                          | 375        |
| Beispiel für die Eröffnungsworte des Mediators (Notizen) . . . . .                    | 377        |
| Checkliste zur Organisation eines Mediationsverfahrens . . . . .                      | 379        |
| Stichwortverzeichnis. . . . .   | 381        |
| Die Autoren . . . . .   | 399        |

# Kapitel 11

## Schwierige Situationen in Mediationsverfahren bewältigen

Wir werden die Betrachtung der Methode der Mediation mit einem Blick auf einige typische Schwierigkeiten beschließen, die bei der Durchführung von Mediationsverfahren häufiger auftreten. Dabei wird sich dieses Kapitel nicht mehr in den bisherigen Aufbau entlang der Chronologie eines Mediationsverfahrens einfügen. Es wird vielmehr eine Querschnittsfunktion erfüllen: Schwierige Situationen begegnen Ihnen als Mediator in jeder Phase des Verfahrens. Die folgende Diskussion dieser Schwierigkeiten wird daher vertiefend auf eine Vielzahl von Fragen eingehen, die – in der einen oder anderen Form – in den vorherigen Kapiteln bereits angesprochen wurden. Während dort aber das Augenmerk auf den Normalverlauf eines Mediationsverfahrens gerichtet wurde, werden uns hier diejenigen Problemfälle und Komplikationen beschäftigen, die diesen Normalverlauf gelegentlich behindern.

Von den typischen Schwierigkeiten, mit denen Sie als Mediator zu rechnen haben, sind die folgenden vier aufgrund ihrer praktischen Bedeutung besonders erwähnenswert:

1. Eine *hohe Komplexität* der Verhandlungssituation durch eine Vielzahl von Personen, Verhandlungsthemen bzw. Interessen erschwert Ihre Verhandlungsleitung.
2. *Zweifel an Ihrer Neutralität* gefährden zugleich den Erfolg des gesamten Verfahrens.
3. *Machtungleichgewichte* zwischen den Parteien stellen Sie vor die Frage, ob Sie diese ausgleichen dürfen oder sogar müssen.
4. Nicht selten führt die gesteigerte Emotionalität im Verlauf der Mediationsverhandlung zu einer *Eskalation* des Konflikts.

Wodurch entstehen diese Schwierigkeiten im Einzelnen, und welche Strategien zu ihrer Überwindung lassen sich einsetzen? Diesen Fragen wollen wir in der Folge nachgehen.

### Hohe Komplexität

Die wenigsten Konflikte in der Wirtschaftspraxis bestehen aus nur einem einzigen Thema zwischen zwei Konfliktparteien. Sehr häufig haben wir es mit Situationen höherer Komplexität zu tun, wie etwa der folgende Fall zeigt:

### ■ Die Insolvenz der Kirch Media und die Fußball-Bundesliga<sup>367</sup>

Im April 2002 stand das Unternehmen Kirch Media GmbH & Co KGaA des inzwischen verstorbenen Münchener Film- und Fernsehrechte-Händlers *Leo Kirch* nach dem gestellten Insolvenzantrag mit dem Rücken zur Wand. Den vorläufigen Insolvenzverwalter *Michael Jaffé* beschäftigte insbesondere die Forderung der Deutschen Fußball Liga (DFL), eine ausstehende Rate von 100 Millionen Euro für Fernsehübertragungsrechte bis zum 15. April zu überweisen. Dieses Geld war offenbar nicht vorhanden. Zudem sah sich *Jaffé* durch gesetzliche Bestimmungen des Insolvenzrechts gehindert, die DFL vor anderen Gläubigern voll zu befriedigen.

Der DFL-Präsident *Werner Hackmann* drängte auf die Zahlung der Rate. Er war vor allem um die kleineren Vereine besorgt, die in großem Maße wirtschaftlich von den Fernsehgeldern abhängig sind. Falls das Geld nicht fristgerecht eingehe, so *Hackmann*, würden die Bundesligavereine den Fernsehteams der Kirch-Sender Premiere und Sat.1 an den letzten beiden Spieltagen der Saison den Zugang zu den Fußballstadien verwehren.

Die 36 Bundesligavereine selbst standen einem solchen Boykott sehr unterschiedlich gegenüber. Während die wirtschaftlich weniger starken Vereine die DFL in ihrem Ansinnen unterstützten, waren vor allem Bayern München und Bayer Leverkusen strikt gegen einen Boykott. Bayerns Vorstandsvorsitzender *Karl-Heinz Rummenigge* und Bayers Manager *Reiner Calmund* wollten die Fernsehzuschauer nicht verprellen und vor allem ihren Sponsoren nicht die werbewirksame Bühne des Fernsehens im spannenden Saison-Finale verwehren.

Die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender ARD und ZDF waren ebenfalls betroffen: Da sie als sogenannte „Zweitverwerter“ auf die von der Kirch-Tochter Premiere produzierten Fernsehbilder angewiesen waren, hätte ein Boykott von Premiere durch die Vereine auch ARD und ZDF von bewegten Fußballbildern für deren Nachrichten- und Sportsendungen abgeschnitten. Zugleich spekulierten sie darauf, dass Kirch Media die Rate endgültig nicht zahlen würde, die Übertragungsrechte an die DFL zurückfallen und in einer Neuvergabe dann die öffentlich-rechtlichen Anstalten zum Zuge kommen würden.

Eine Lösung musste schnell gefunden werden. Der nächste Spieltag stand unmittelbar bevor. Forderungen aus der Politik, notfalls mit Staatsbürgschaften auszuheilen, waren auf erbitterten öffentlichen Widerstand gestoßen, nachdem sie als Versuch gewertet worden waren, die „Millionengehälter“ der Fußballprofis staatlich zu subventionieren. Mit einer Unterstützung durch die öffentliche Hand war daher nicht mehr zu rechnen.

#### *Beispiel 1*

Worin besteht die Komplexität einer Situation wie der in Beispiel 1 geschilderten Insolvenz der Kirch Media? Was sind ihre Ursachen? Und was lässt sich tun, um die Komplexität solcher oder vergleichbarer Konflikte in Mediationsverfahren zu reduzieren?



## Viele Parteien

Regelmäßig steigert zunächst eine größere Zahl von Konfliktparteien die Komplexität einer Verhandlung.<sup>368</sup> Je mehr Parteien beteiligt sind, umso schwieriger wird es, der Verhandlung eine Struktur zu geben: Jede Partei verfolgt eigene Interessen, die sich teilweise überschneiden, teilweise entgegenstehen. Jede Partei hat das Bedürfnis nach gleichmäßiger Teilhabe sowohl am Prozess als auch an einem möglichen Ergebnis. Zwischen den Parteien bilden sich sichtbare und unsichtbare Koalitionen und Fronten.<sup>369</sup> Eine solche Gruppenbildung führt nicht selten in inhaltlicher Hinsicht dazu, dass Verhandlungsfortschritte verlangsamt werden: Jedes Zugeständnis muss zunächst unter den Mitgliedern der jeweiligen Gruppe abgestimmt werden – eine einmal (möglicherweise nach langwierigen internen Verhandlungen innerhalb der Gruppe) eingenommene Position wird daher oftmals noch beharrlicher verteidigt als in zweiseitigen Verhandlungen.

Hinzu kommt, dass in Mehrparteiverhandlungen Zugeständnisse deshalb schwerer fallen, weil sie sich nicht gleichermaßen mit einer Erwartung der Gegenseitigkeit verknüpfen lassen wie in zweiseitigen Verhandlungen. Während dort nach einem Zugeständnis einer Seite mit einem entsprechenden Entgegenkommen der anderen Seite gerechnet werden kann, haben Zugeständnisse hier nicht immer einen klar zu identifizierenden Adressaten und müssen stets auch hinsichtlich ihrer Wirkung auf die anderen Beteiligten überprüft werden. Dies gilt gleichermaßen für die eigenen wie für die von der begünstigten Partei im Gegenzug erwogenen Verhandlungsschritte.

Auch die Kommunikation ist in Mehrparteiverhandlungen zusätzlich erschwert. Jedes eigene Signal muss in dem Bewußtsein ausgesendet werden, dass es unterschiedliche Empfänger erreicht. Umgekehrt muss jeder aus den Signalen der anderen Beteiligten diejenigen Nachrichten heraushören, die für ihn selbst von Bedeutung sind. Das Risiko von Missverständnissen und Fehlinterpretationen ist entsprechend gesteigert.<sup>370</sup>

Wenn Sie es als Mediator mit einer Vielzahl von Parteien zu tun haben, werden Sie diese möglicherweise in Gruppen unterteilen und mit Vertretern der einzelnen Gruppen verhandeln. Achten Sie bei der Auswahl der Vertreter darauf, dass diese für die ganze Gruppe sprechen können. Es sollte sich um Schlüsselfiguren handeln, die die Autorität besitzen, sowohl die Interessen der Gruppe nach außen zu vertreten, als auch eine gefundene Lösung intern in der Gruppe „zu verkaufen“. Erinnerung sei an das bereits zuvor dargestellte Beispiel der *Frankfurter Flughafenmediation*. Diese scheiterte nicht zuletzt daran, dass nicht alle von dem Konflikt um den Flughafenausbau Betroffenen im Verfahren auch vertreten waren.

### ■ Die Insolvenz der Eurotunnel-Betreibergesellschaften

Ein Verhandeln mit Vertretern ist in komplexen Mehrparteifällen unumgänglich. Im Herbst 1995 stellten die Betreibergesellschaften des Eurotunnels, Eurotunnel P.L.C. auf englischer und Eurotunnel S. A. auf französischer Seite, die Zinszahlungen auf ihre Schulden von umgerechnet ca. 9 Milliarden Euro ein. Den insolventen Schuldner stand eine Gläubigerfront von 225 Banken gegenüber. Der ehemalige

französische Justizminister *Robert Badinter* und der ehemalige britische Energieminister *Lord Wakeham* agierten als Mediatoren in den Verhandlungen über die Reorganisation der insolventen Betreibergesellschaften. Zunächst wurde ein Lenkungsausschuss aus 24 Banken gebildet. Die direkten Verhandlungen fanden dann schließlich nur noch mit sechs dieser Banken („Kernbanken“) statt.<sup>371</sup>

### *Beispiel 2*

Bei der Aufteilung einer großen Zahl von Konfliktparteien in Gruppen müssen Sie ferner die wirklichen Interessen der einzelnen Parteien sorgfältig erforschen. Gruppenbildung ist vor allem zur Bündelung gleichlaufender Interessen sinnvoll. Oft stellt sich aber heraus, dass die auf den ersten Blick eine Gruppe bildenden Parteien sehr unterschiedliche Interessen verfolgen, die eine neue Aufteilung in Untergruppen oder über scheinbare Gruppengrenzen hinweg erfordern.<sup>372</sup> Auch können zu unterschiedlichen Verhandlungsthemen unterschiedliche Gruppen zu bilden sein.

Betrachten wir dazu noch einmal das Beispiel der Insolvenz der Kirch Media (Beispiel 1). Auf den ersten Blick stellte hier die DFL GmbH als Dachorganisation den idealen Fürsprecher der 36 Bundesligavereine dar; ein Mediator wäre möglicherweise versucht gewesen, allein mit der DFL anstelle von 36 Vereinsmanagern zu verhandeln. Auf den zweiten Blick aber verfolgten die einzelnen Vereine sehr unterschiedliche Interessen, die sich wiederum nicht mit denen der DFL deckten: Die „kleinen“ Vereine waren durch die ausbleibenden Fernsehgelder in ihrer Existenz bedroht und wollten daher die Ratenzahlung notfalls per Aussperrung der Kirch-Sender aus den Stadien erzwingen. Die Spitzenvereine dagegen sahen für sich den größeren Schaden in einer Aussetzung der Fernsehübertragung und den damit verbundenen Ausfällen von Werbeeinnahmen, die bei ihnen im Verhältnis zu den Fernsehgeldern einen weit größeren Anteil ausmachen. Die DFL als unmittelbarer Vertragspartner der Kirch Media schließlich pochte auf Vertragserfüllung, möglicherweise auch deshalb, um bei einer Weigerung schnell die Übertragungsrechte zurückzuerhalten und an andere, wirtschaftlich stabilere Partner neu verkaufen zu können. Letztlich wären also mindestens drei Gruppen zu bilden gewesen, um zumindest die wesentlichen, unter dem Dach der DFL scheinbar gebündelten, Interessen abzubilden.

Der Einsatz von Vertretern für Gruppen von Parteien hat zur Folge, dass die Mehrzahl der Betroffenen nicht mehr unmittelbar an den Verhandlungen beteiligt ist. Die Zustimmung zu einem Ergebnis wird diesen leichter fallen, wenn sie zumindest über die Inhalte und den Prozess der Verhandlung jederzeit gut informiert sind. *Umfassende Transparenz* durch regelmäßige Information gegenüber den nicht Anwesenden ist daher unverzichtbar, um den „Beteiligungsverlust“ beim Einsatz von Vertretern zu kompensieren.

Beim Umgang mit einer Vielzahl von verhandelnden Parteien haben Sie es in zweierlei Hinsicht allerdings auch einfacher als in bilateralen Verhandlungen: Da der Einzelne in Mehrparteiverhandlungen weniger Einfluss auf das Ergebnis als in zweiseitig geführten Verhandlungen hat, wirkt sich erstens Misstrauen gegenüber einem Verhandlungspartner hier tendenziell weniger stark auf die Einigungsbereitschaft der Beteiligten aus. Zweitens ist die Neigung zu hartem distributiven Verhandeln mit un-

fairen Mitteln, zu Täuschungen oder Regelmissachtungen in aller Regel um so geringer ausgeprägt, je mehr Parteien am Tisch sitzen: Wer mit der geballten Abneigung und mit möglichen Gegenangriffen einer ganzen Gruppe von Verhandlungspartnern zu rechnen hat, scheut eher den Einsatz entsprechender aggressiver Taktiken.<sup>373</sup>

### Interessen- und Themenvielfalt

Nicht nur die Vielzahl von Parteien, sondern auch eine *Vielzahl von Interessen und Themen* steigert die Komplexität einer Verhandlung.<sup>374</sup> Zwar haben wir bereits gesehen, dass Kooperationsgewinne häufig gerade in Unterschieden zwischen den Konfliktparteien verborgen liegen können (vgl. Kapitel 7). Eine große Anzahl von Interessen und Themen vergrößert daher die Chance, dass Sie als Mediator entsprechende Unterschiede identifizieren und – gemeinsam mit den Beteiligten – für kreative und wertschöpfende Lösungen ausnutzen können. Nichtsdestotrotz verkompliziert eine Vielzahl von Interessen und Themen zunächst den Verfahrensablauf: Mediationsverfahren sind wie alle Verhandlungen dynamische Prozesse. Differenzen über die Reihenfolge der zu behandelnden Themen, Prioritäten und Abhängigkeiten zwischen Einzelfragen sind typische Anlässe für Blockaden.

Betrachten wir nochmals das eingangs dargestellte Beispiel der Insolvenz der Kirch Media. Mit welchen Themen und Interessen hätten Sie sich hier beschäftigen müssen? Neben den bereits dargestellten Interessen der Kirch Media, der Fernsehsender, der Fußballvereine und der DFL spielten zusätzlich auch zahlreiche politische Interessen eine Rolle: So war es beispielsweise fraglich, ob ein Einstieg des australisch-amerikanischen Medienmagnaten *Rupert Murdoch* eine durchsetzbare Option für eine Rettung der Kirch Media gewesen wäre, oder ob nicht die Furcht vor politischer Einflussnahme im deutschen Fernsehen (wie *Murdoch* sie auf dem britischen Zeitungsmarkt bewiesen hatte) überwogen hätte. Ebenso wenig war für unbeteiligte Dritte abzusehen, welche Auswirkungen ein (weiteres) Engagement deutscher Verlage (Bertelsmann, WAZ, Spiegel) bei Kirch auf die Fernsehlandschaft in Deutschland gehabt hätte. Inwieweit die Interessen der (neben anderen) kreditgebenden Bayerischen Landesbank mit den politischen Zielen eines bayerischen Ministerpräsidenten und damaligen Kanzlerkandidaten *Edmund Stoiber* verwoben waren, stellte einen weiteren, gleichermaßen wichtigen wie undurchsichtigen Punkt dar. Schließlich war zumindest anfangs unklar, ob sich aus der Diskussion um Staatsbürgschaften zur Sicherung der Fußballübertragungen Lösungsansätze gewinnen lassen würden oder ob diese Option angesichts der harschen öffentlichen Kritik hieran von vornherein außer Betracht gelassen werden musste.

Eine einfache, erste *Grundregel* im Umgang mit einer solchen Vielfalt von Verhandlungsthemen und Interessen lautet: Bereiten Sie sich noch umfänglicher und gründlicher auf die Mediation vor! Nutzen Sie alle Ihnen zugänglichen Informationen aus, und bemühen Sie sich darum, weitere neue Informationen zu gewinnen. Mit wem haben Sie es zu tun? Durch welche Interessen sind die Beteiligten motiviert? Was ist die Vorgeschichte des Konflikts? Welche nicht „am Tisch“ vertretenen Interessen spielen in den Konflikt hinein? Wo bestehen Verbindungen zwischen Themen,

wo gibt es Abhängigkeiten? Welche Punkte können isoliert behandelt werden? Wer könnte wem in der Verhandlung möglicherweise welches Zugeständnis machen (vgl. den in Kapitel 4 vorgestellten „Pre-Mediation Briefing Report“)? Zur Vorbereitung von Plenarverhandlungen mit allen Beteiligten solcher komplexer Verhandlungen bieten sich sodann häufig – nach Zustimmung aller Parteien hierzu – vorbereitende Einzelgespräche mit den Parteien an. Hier können Sie schon vor dem Aufeinandertreffen wichtige Hinweise für eine sinnvolle Gestaltung der eigentlichen Mediationsverhandlungen in Anwesenheit aller erhalten.

Eine sorgfältige Vorbereitung erleichtert es Ihnen zugleich, das Mediationsverfahren zielführend zu strukturieren. Eine klare *Struktur* nicht nur nach den einzelnen Phasen des Verfahrens, sondern auch inhaltlich nach den einzelnen Themen und Themenkreisen, nach Reihenfolgen, nach Prioritäten und nach Interdependenzen hilft Ihnen ebenfalls bei der Aufgabe, die Komplexität zu reduzieren.<sup>375</sup> Dies gilt uneingeschränkt allerdings nur dann, wenn die gewählte Struktur allen Beteiligten auch *verständlich* ist. Bestenfalls erarbeiten Sie diese daher gemeinsam mit den Konfliktparteien. Erläutern Sie, warum Ihnen eine bestimmte Gliederung für Ihr Vorgehen sinnvoll erscheint, und seien Sie offen für abweichende Anregungen der Parteien.

Oft ist es hilfreich, den Gesamtkomplex der zu behandelnden Themen in Themenblöcke zu schneiden, die zunächst unabhängig voneinander behandelt werden können. Unterstützen Sie diese Abschichtung und Trennung durch begründete Vorschläge zur zeitlichen Einteilung. Wenn den Parteien klar ist, dass und wann jedes der Themen behandelt werden wird, fällt es ihnen in aller Regel leichter, sich zunächst nur auf einen Teilkomplex zu konzentrieren und nicht zwischen den Themenblöcken zu „springen“.

Ob Sie dabei mit den Randthemen oder sogleich mit den wesentlichen Problempunkten beginnen, hängt stark vom Einzelfall ab. Besteht grundsätzlich eine erkennbare Einigungsbereitschaft zwischen den Parteien, können Sie mit den wichtigen und „großen“ Themen beginnen. Dies hat den Vorteil, dass später Zugeständnisse bei kleineren Themen besser auf ihre Auswirkungen auf das sich abzeichnende Gesamtpaket hin beurteilt werden können und im Lichte einer bereits grundsätzlich gefundenen Lösung leichter fallen. Stoßen Sie bei dieser Reihenfolge auf deutlichen Widerstand, müssen Sie zunächst auf Randthemen ausweichen. Dies kann zumindest dazu führen, dass Zugeständnisse in diesem Bereich möglicherweise eine Dynamik bewirken, die Sie anschließend auch für die Hauptthemen nutzen können. Erwägen Sie ferner, ob Sie Unterverhandlungen mit einzelnen Parteien oder einzelnen Gruppen von Parteien führen wollen und ob hierzu der Einsatz mehrerer Mediatoren sinnvoll erscheint. In solchen Unterverhandlungen lassen sich oftmals Teillösungen erarbeiten, die schließlich zu einem Gesamtpaket zusammengefügt werden können.

Erinnert sei in diesem Zusammenhang schließlich auch an die in Kapitel 4 bereits beschriebenen Mittel der Visualisierung. Der geplante Umgang mit Moderations- und Präsentationsmedien hat nicht zuletzt eine komplexitätsreduzierende Wirkung.

## Gefährdungen der Neutralität des Mediators

Im Rahmen des zwischen den Parteien und dem Mediator Vereinbarten sind die Neutralität und Unabhängigkeit des Mediators Kardinalprinzipien einer Mediation (vgl. Kapitel 3). Nur wenn die Parteien davon überzeugt sind, dass Sie als Mediator das Verfahren ohne jede Parteilichkeit betreiben, werden sie Ihrer Verfahrensleitung vertrauen und auch Anregungen in der Sache gegenüber aufgeschlossen sein.

Fragen der Neutralität spielen zumeist bereits bei der Auswahl des Mediators *vor* der Mediation eine entscheidende Rolle (vgl. Kapitel 12). Hier wollen wir uns vor allem mit Gefährdungen der Neutralität *während* eines solchen Verfahrens befassen. Diese stellen neben der Komplexität der Verhandlung eine zweite, typische Schwierigkeit für Mediationsverfahren dar.<sup>376</sup> Neutralitätsgefährdungen können ganz unterschiedliche Ursachen haben.

### Persönliche Beziehungen

Insbesondere *persönliche Beziehungen* des Mediators zu einer der Parteien aus verwandtschaftlichen, freundschaftlichen, vor allem aber aus geschäftlichen Gründen stellen seine Neutralität möglicherweise in Frage. Als Mediator sollten sie entsprechende Beziehungen keinesfalls verschweigen. Rechtlich sind Sie durch § 3 Abs. 1 MediationsG sogar zu einer diesbezüglichen Offenlegung verpflichtet. Die Bestimmungen von § 3 Abs. 2 bis 4 MediationsG verbieten Ihnen in bestimmten Fällen der Neutralitätsgefährdung sogar die Tätigkeit als Mediator.

Stellen Sie daher alle Verbindungen zu beiden Parteien diesen gegenüber offen dar, selbst dann, wenn sie Ihnen erst nach Beginn des Verfahrens bewusst werden.<sup>377</sup> Unterlassen Sie diese Offenheit, so setzen Sie nicht nur den Erfolg des Verfahrens, sondern auch Ihren Ruf als „ehrlicher Makler“ aufs Spiel. Erfährt eine der Parteien über Ihre Sonderbeziehung zu der anderen Partei aus einer dritten Quelle, so wird sie sich hintergangen fühlen und sowohl Ihnen als Mediator als auch der Mediation als Verfahren zur Konfliktlösung mit Ablehnung begegnen. Haben Sie eine solche Verbindung mitgeteilt, ist es Sache der Parteien, ob sie Ihnen dennoch eine unparteiische Verfahrensleitung zutrauen. Nicht jede Sonderverbindung erschüttert zwangsläufig die Neutralität eines Mediators. Entscheidend ist allein, dass die Konfliktparteien hierüber in aufgeklärter Weise selbst entscheiden können.<sup>378</sup> In der Regel wird eine sofortige Offenlegung entsprechender Umstände vertrauensbildend wirken. Die Gefahr, das Mediationsmandat zu verlieren, ist daher eher gering und fällt insbesondere gegenüber dem drohenden Reputationsverlust kaum ins Gewicht.

### ■ Vereinnahmungsversuche

Es kann auch einmal vorkommen, dass eine Partei subtil versucht, im Laufe des Verfahrens eine persönliche Beziehung zum Mediator aufzubauen oder durch geschicktes Spielen von Informationen seine Sympathie zu gewinnen, um bei Bedarf später strategisch auszunutzen. Als Mediator wissen Sie häufig nicht sofort, ob die agierende Partei berechnend vorgeht oder nur die Atmosphäre auflockern möchte.

Wichtig ist dann, dass Sie zurückhaltend reagieren und sich nicht beeinflussen lassen.

In einem Mediationsverfahren, das von einem der Autoren geführt wurde, nutzte etwa eine Partei die Abwesenheit ihres Gegenübers während einer Pause dazu, den Mediator beiläufig wissen zu lassen, dass die andere Seite im Ort für bestimmte Eskapaden bekannt sei, die weite Teile der Bevölkerung als unmoralisch ansehen würden. Als Mediator dürfen Sie sich hier nicht einfangen lassen. Eine gute Reaktion besteht in diesen Fällen häufig darin, dass Sie nach der Bedeutung der entsprechenden Information für das hiesige Verfahren fragen und ggf. darum bitten, den Punkt im Plenum anzusprechen, wenn er denn relevant ist.

### *Beispiel 3*

## Einseitige Kommunikation

Eine weitere typische Gefährdung der Neutralität des Mediators liegt in der Natur der Kommunikationstechniken begründet, die er in der Mediation anwenden wird. Wer einer Partei *aktiv zuhört*, nachfragt, ihre Aussagen wiedergibt und Verständnis signalisiert (vgl. Kapitel 5), beschäftigt sich zwangsläufig zugleich *nicht* mit der anderen Partei. Der Eindruck der übermäßigen Aufmerksamkeit für eine Seite kann ferner entstehen, wenn der Mediator Einzelgespräche mit nur einer der Parteien führt und somit die andere Partei auch räumlich alleine lässt (vgl. Kapitel 6 und 9). Umgekehrt kann auch die Partei, die sich in einem Einzelgespräch mit Ihnen als Mediator befindet, Ihre Neutralität deshalb in Frage stellen, weil Sie kritische Fragen zum Beispiel über die Nichteinigungsalternativen dieser Partei stellen.

Auch außerhalb der gemeinsamen Mediationssitzungen kann es leicht zu ungleicher Kommunikation zwischen dem Mediator einerseits und den Konfliktparteien andererseits kommen: Terminliche oder andere organisatorische Absprachen werden in einseitiger Korrespondenz getroffen, der Mediator wird von einer der Parteien angerufen, um noch „Einzelheiten“ zu erörtern, auf den Fluren oder an der Bar des Konferenzhotels werden nach der Verhandlung flüchtige Gespräche geführt.

Die vorgenannten Konstellationen stellen potentielle Gefahren für die (wahrgenommene) Neutralität des Mediators dar. Auch hier ist Transparenz das wirksamste Mittel zur Vermeidung von Komplikationen: Machen Sie klar, warum Sie bestimmte Frage- und Gesprächstechniken anwenden, und dass beide Parteien ausreichend und gleichmäßig Gelegenheit zur Stellungnahme haben werden. Erläutern Sie den Zweck von Einzelgesprächen und dass Sie diese *möglichst*, aber nicht *zwingend* mit beiden Parteien in gleicher Zahl und Länge führen.

Hinsichtlich der Kommunikation außerhalb der gemeinsamen Sitzungen ist größtmögliche Zurückhaltung geboten. Organisatorische Fragen können auch über ein Sekretariat ohne direkte Kommunikation mit dem Mediator oder in Telefonkonferenzen mit allen Beteiligten gleichzeitig geklärt werden. Einseitige Kommunikation im Umfeld des Mediationsverfahrens sollten Sie als Mediator tunlichst vermeiden, um Zweifel an Ihrer Neutralität gar nicht erst aufkommen zu lassen. Sofern solche



Kontakte unvermeidlich sind, empfiehlt es sich zumindest, die andere Partei über Anlass und Inhalt der Korrespondenz zu informieren. Diese Vorsicht gegenüber Versuchen der Einflussnahme ist bis zum Abschluss der Mediation angebracht.

### ■ **Transparenz als oberstes Gebot**

Nach dem erfolgreichen Abschluss eines größeren Mediationsverfahrens in einem Konflikt anlässlich eines Unternehmenskaufs sollte der im Grundsatz bereits geschlossene Vergleich vom Mediator ausgearbeitet werden. Eine der Konfliktparteien übersandte ihm hierzu weitere Informationen zu möglichen Klauselinhalten. Der Mediator versäumte es, die andere Partei hiervon in Kenntnis zu setzen. Nach der Unterzeichnung erfuhr diese von dem einseitigen „Briefing“ und drohte mit der – letztlich nicht erfolgten – Anfechtung des Vergleichs.

#### *Beispiel 4*

Anstrengungen der Konfliktparteien, Sie in Ihrer Rolle als Vermittler zu manipulieren (z.B. durch aufgedrängte einseitige Gespräche oder mimische Versuche zu „fraternisieren“) sollten Sie als Mediator konsequent und sichtbar abwehren, um Ihre Neutralität nicht zu gefährden. Dies vermindert die Tendenz zu neuen Angriffen gleicher Art und unterstreicht zugleich Ihren Neutralitätsanspruch und damit Ihre Autorität als neutraler Verhandlungsleiter.

### Einigungsvorschläge

Gerade in der Schlussphase einer Wirtschaftsmediation liegt es für den Mediator oft nahe, selbst einen Anstoß zu einer möglichen Lösung zu geben oder gar einen konkreten Einigungsvorschlag zu machen (vgl. Kapitel 3 und 10). Mit einer derartigen Initiative geben Sie als Mediator einen Teil Ihrer Neutralität auf. Sie sollten zu diesem Mittel daher – wenn überhaupt – erst möglichst spät greifen. Vorschläge des Mediators werden möglicherweise von der einen oder anderen Partei als unausgewogen oder benachteiligend empfunden.<sup>379</sup> Gleiches gilt, wenn Sie als Mediator sehr viel Zeit auf einen Punkt verwenden, der für eine Partei besonders unangenehm ist. Wir hatten bereits in Beispiel 3 in Kapitel 9 beschrieben, wie in einer von einem der Autoren durchgeführten Mediation das kritische Hinterfragen der Nichteinigungsalternativen einer Partei in deren Augen als Parteinahme für die andere Partei empfunden und beinahe zum Anlass des Abbruchs der Verhandlungen genommen wurde. Tatsächlich besteht die größte Gefährdung Ihrer Neutralität bei diesen, auf der Sachebene angesiedelten Punkten. Etwaige Vorschläge sollten Sie – wenn überhaupt – eher indirekt als Fragen in das Gespräch einführen („Wie wäre es für Sie denn zum Beispiel, wenn Sie ...?“). Teilen Sie in Fällen, in denen Sie durch eigene Vorschläge in die Sachdiskussion eingreifen, zudem die *Kriterien* mit, die Sie dazu bewogen haben, einen bestimmten Lösungsansatz für fair und ausgeglichen zu halten oder einen bestimmten Punkt besonders intensiv zu behandeln (vgl. Kapitel 8). Auch hilft es, noch einmal den Prozess nachzuzeichnen, der zu einem bestimmten Vorschlag geführt hat. In diesem Zusammenhang sei erneut auf die Bedeutung der Vorbereitung der Mediation hingewiesen. Eine sorgfältige Vorbereitung beinhaltet auch, sich im Vorfeld über mögliche

Kriterien und Verfahren für die in der Verhandlung zu beantwortenden Verteilungsfragen Gedanken zu machen (vgl. Kapitel 8).

## Machtungleichgewichte zwischen den Parteien

Eine weitere Quelle für schwierige Situationen in Mediationsverfahren liegt in ausgeprägten *Machtungleichgewichten* zwischen den Beteiligten. Ein Mediator ist nicht entscheidungsbefugt. Zugleich *katalysiert* er den Verhandlungsprozess. Es besteht daher die Gefahr, dass die Verhandlungsförderung des Mediators zwar bestimmte Hindernisse auf dem Weg zu einer Einigung ebnet, sich diese Ebene aufgrund bestehender Machtungleichgewichte jedoch als „schiefe Ebene“ erweist, auf der sich Machtungleichgewichte zu Lasten der schwächeren Partei bis in eine schließlich gefundene Einigung durchsetzen. Zugleich können Machtungleichgewichte eine Einigung erschweren, wenn die schwächere Partei sich unter Druck gesetzt fühlt und einem Vorschlag gerade deshalb nicht zustimmen will, weil sie ihn als Machtausübung der anderen Seite empfindet.

### Was bedeutet Macht in Verhandlungen?

In Kapitel 9 haben wir dargestellt, dass die wichtigste Quelle von Verhandlungsmacht vor allem bessere *Nichteinigungsalternativen* sind. Wer seine Interessen auch *ohne die andere Seite* oder sogar *gegen deren Willen* durchsetzen kann, weil ihm entsprechende Alternativen zur Verfügung stehen, hat die Macht, von der anderen Seite große Zugeständnisse zu fordern.

Nicht immer ist derjenige der Mächtigere in diesem Sinne, der über die größeren Ressourcen verfügt und so die scheinbar stärkere Position hat.<sup>380</sup> Ein international agierendes Softwareunternehmen ist im Kündigungsstreit gegen einen angestellten Programmierer im wahrsten Sinne des Wortes *machtlos*, wenn dieser für den Fall seiner Ablösung glaubhaft damit droht, die Produkte des Unternehmens mit einem zerstörerischen Computervirus zu infizieren. Ein Automobilhersteller verfügt über größere Ressourcen als seine Zulieferer. Stellt der Zulieferer aber Teile her, zu deren Produktion nur er das erforderliche *Know-how* besitzt, so verschafft ihm dies Macht über den Automobilhersteller. Das Machtgefälle verschiebt sich wiederum, wenn es dem Hersteller gelingt, dieses *Know-how* von seinem Zulieferer abzuwerben. Auch die Stellung in Hierarchien innerhalb eines Unternehmens spiegelt nicht immer die wahren Machtverhältnisse wider. So statten beispielsweise die Kenntnis um illegale Geschäftspraktiken ihrer Vorgesetzten auch die Angestellten unterer Ebenen mit enormer Verhandlungsmacht diesen gegenüber aus. Gleiches gilt, wenn eine bestimmte Gruppe Angestellter für das Unternehmen eine unverzichtbare Funktion erfüllt.



## ■ Am längeren Hebel

Im Mai 2001 streikten für drei Tage die Piloten der Lufthansa AG für Gehaltserhöhungen von durchschnittlich 35 Prozent. Unter vereinfachenden Annahmen kostete der Streik die Lufthansa insgesamt ca. 40 Millionen Euro. Wäre er über einen Zeitraum von 90 Tagen ausgedehnt worden, hätte er das Unternehmen in die Verlustzone getrieben. Zieht man noch die für das Image der Lufthansa besonders wichtige Zuverlässigkeit mit in Betracht, wird schnell deutlich, dass hier nicht das große Unternehmen der Lufthansa, sondern ein kleiner Ausschnitt seiner Angestellten, nämlich die Piloten, am längeren Hebel saßen. Es verwundert daher nicht, dass es letztendlich zu einer Einigung kam, die den Piloten eine Erhöhung ihrer Bezüge um durchschnittlich 30 Prozent sicherte.<sup>381</sup>

Ein ebenfalls beachtliches Ergebnis brachte den Lokführern der Deutschen Bahn AG der viel beachtete Arbeitskampf ihrer Gewerkschaft GDL im Herbst 2007 und Frühjahr 2008 ein. Sie setzten letztlich durch mehrtätige Streiks im Güter- und Personenverkehr ihre Forderungen nach einem eigenständigen Tarifvertrag sowie Lohnerhöhungen von etwa 11 Prozent bei gleichzeitiger Kürzung der Arbeitszeit durch. Das Machtungleichgewicht brachte der damalige GDL-Chef *Manfred Schell* mit den Worten auf den Punkt: „Wir können Arbeitskämpfe länger durchhalten, als Deutschland sie vertragen kann.“<sup>382</sup>

### *Beispiel 5*

## Umgang mit Machtungleichgewichten in der Mediation

Unabhängig davon, in welcher Ausprägung sich Machtungleichgewichte in einer Mediation zeigen, stellt sich die Frage, wie Sie als Mediator mit diesen umgehen sollten. *Ausgeprägte* Machtungleichgewichte werden häufig als ein Kriterium angesehen, welches von vornherein gegen die Eignung der Mediation als Konfliktlösungsverfahren sprechen soll (vgl. Kapitel 12). In der Tat kann es Situationen geben, in denen Sie als Mediator Ihre Unterstützung bei der Suche nach einer Verhandlungslösung nicht mehr mit Ihrem Neutralitätsanspruch oder Ihrem Verschwiegenheitsgebot vereinbaren können. In diesen Fällen werden Sie möglicherweise versucht sein, das Mediationsverfahren zu beenden bzw. es gar nicht erst zu beginnen und den Parteien andere Verfahren zu empfehlen, denen der Ausgleich von Machtungleichgewichten immanent ist. Zur Beendigung des Verfahrens sind Sie in diesen Fällen nach § 2 Abs. 5 Satz 2 MediationsG berechtigt.

Zunächst sollten Sie aber den Einsatz derjenigen Techniken erwägen, die Ihnen auch innerhalb der Mediation die Möglichkeit bieten, die negativen Auswirkungen von Machtungleichgewichten zu begrenzen.

### *Prozessherrschaft ausüben*

Als Mediator sind Sie für den Verhandlungsprozess verantwortlich (vgl. Kapitel 3). Sie haben daher nicht nur die Möglichkeit, sondern sogar die Aufgabe, die gemeinsam

mit den Parteien für diesen Prozess aufgestellten Verfahrensregeln auch durchzusetzen. Häufig äußert sich Verhandlungsmacht gerade darin, dass solche Regeln missachtet werden: Eine Tagesordnung wird nicht befolgt, die festgelegte Reihenfolge der Wortbeiträge wird nicht eingehalten, es wird einander unterbrochen, und es werden aggressive Taktiken der Kommunikation wie Drohungen oder Einschüchterungen eingesetzt. Wenn Sie hier als Mediator gegensteuern, indem Sie an die vereinbarten Regeln erinnern und auf deren Einhaltung achten, so verringern Sie die negativen Auswirkungen von Machtungleichgewichten, ohne zugleich in einen Widerspruch zu Ihrem Auftrag oder Ihrem Neutralitätsanspruch zu geraten. Die Ausübung Ihrer *Prozessherrschaft* ist daher ein wirksames Mittel auch im Umgang mit Machtungleichgewichten.

### *Über Ausgleichsmöglichkeiten informieren*

Ein weiteres Mittel stellt die *Information* der Parteien über Möglichkeiten des Ausgleichs von Machtungleichgewichten dar. Allerdings müssen Sie als Mediator den Parteien überhaupt erst einmal bewusst machen, dass in ihrer Situation Machtungleichgewichte eine Rolle spielen. Hierzu können sich wiederum Einzelgespräche anbieten. Im Zweifel müssen Sie die betroffene Partei im Rahmen eines solchen Einzelgesprächs gemäß § 2 Abs. 6 Satz 2 MediationsG darauf hinweisen, dass ihr ein *externer Rechtsrat* helfen kann, ihre Position richtig einzuschätzen und sich vor einer nachteiligen Einigung zu schützen. Auch können Sie den Parteien nochmals verdeutlichen, dass es nicht Ihre Aufgabe ist, Schutzrechte zum Ausgleich von Machtungleichgewichten durchzusetzen, und dass hierfür andere Verfahren, wie etwa ein Gerichts- oder ein Schiedsverfahren, zur Verfügung stehen.

### *Arbeiten mit den Nichteinigungsalternativen*

Mit ähnlichem Ziel können Sie als Mediator mit den Parteien an deren *Nichteinigungsalternativen* arbeiten. Wenn es zutrifft, dass Verhandlungsmacht häufig aus besseren (wahrgenommenen) Nichteinigungsalternativen besteht, so lassen sich Machtungleichgewichte auch dadurch ausgleichen, dass Sie gemeinsam mit jeder der Parteien den Wert und die Wahrnehmung ihrer Nichteinigungsalternativen überprüfen (vgl. Kapitel 9). Möglicherweise stellt sich dabei heraus, dass die vermeintlich schwächere Partei ihre Nichteinigungsalternativen zu schwach oder diejenigen des Verhandlungspartners zu stark eingeschätzt hat. Indem Sie diese Fehleinschätzung zu korrigieren helfen, verändern Sie zugleich die Verhandlungsmacht zwischen den Parteien. Diese Arbeit ist typische Mediationstätigkeit. Sie stellt keinen Eingriff dar, der nicht mit der grundsätzlich in der Sache zurückhaltenden Rolle des Mediators vereinbar wäre, und steht – zumindest *objektiv* – nicht im Widerspruch zu Ihrer – regelmäßig von den Parteien gewünschten (vgl. Kapitel 3) – Neutralität. Aber Vorsicht: Aus Sicht der Parteien kann ein solches Vorgehen Sie *subjektiv* indes sehr wohl als nicht mehr unparteiisch erscheinen lassen. Erinnert sei abermals an das zuvor bereits zitierte Beispiel aus Kapitel 9, in dem gerade das offenbar zu kritische Hinterfragen des Mediators beinahe zum Abbruch der Mediation geführt hätte.

### *Legitime Kriterien einbringen*

Die negativen Auswirkungen von Verhandlungsmacht können Sie als Mediator ferner dadurch begrenzen, dass Sie *legitime Kriterien* in die Verhandlung einbringen (vgl. Kapitel 8). Legitime Kriterien schützen vor Zwang und Druck und somit vor den Auswirkungen von Verhandlungsmacht, indem sie ihre Überzeugungskraft nicht aus der Sphäre einer der Verhandlungsparteien, sondern aus einer neutralen Quelle ableiten. Als legitime Kriterien bieten sich zum Beispiel ethische Normen oder Üblichkeiten (Handelsbräuche etc.), technische Standards, Marktpreise oder -konditionen, aber auch rechtliche Regeln und Präjudizien an.<sup>383</sup>

Gerade bei den zuletzt genannten Kriterien ist jedoch wieder Vorsicht geboten. Das Einbringen rechtlicher Regeln und Präjudizien bringt Sie schnell in die Rolle des *Rechtsberaters* beider Parteien – eine Rolle, die mit derjenigen des neutralen Vermittlers kaum vereinbar ist und die zusätzlich den rechtlichen Grenzen des Rechtsdienstleistungsgesetzes (RDG) unterliegt (vgl. Kapitel 3). Unproblematisch ist es dagegen, den Parteien die Bedeutung des Rechts und des ihnen daraus zustehenden Schutzes *abstrakt* zu verdeutlichen und im Übrigen auf deren Unterstützung durch ihre jeweiligen Rechtsberater hinzuwirken.

Allerdings sind die Grenzen hier oftmals fließend. Nicht selten werden auch die Rechtsanwälte der Parteien darauf drängen, von Ihnen als Mediator Ihre Einschätzung zu einzelnen Rechtsfragen zu erhalten. Nehmen Sie dies zum Anlass, den Rahmen Ihrer Beauftragung und die Grenzen dessen, was Ihnen nach den Vorschriften des Rechtsdienstleistungsgesetzes gestattet ist, kritisch zu überprüfen. Vergessen Sie nicht, dass Sie bereits durch das Einbringen von Bewertungskriterien immer auch in der einen oder anderen Hinsicht selbst Stellung beziehen. Wir haben zuvor bereits gesehen, dass dies Ihre (wahrgenommene) Neutralität beeinträchtigen kann und daher nur als *ultima ratio* erfolgen sollte.

### *Lösungsvorschläge bewerten und eigene entwickeln*

Der vielleicht stärkste Eingriff eines Mediators in den Verhandlungsverlauf zum Ausgleich von Machtungleichgewichten besteht darin, einen im Raum stehenden Lösungsvorschlag zu bewerten und eigene Vorschläge zu entwickeln. Mit einem solchen Verhalten gehen Sie als Mediator über eine reine Prozesssteuerung hinaus und greifen direkt in den Verhandlungsgegenstand ein. Erfahrungsgemäß werden Konfliktparteien nicht selten sogar darauf drängen, dass Sie doch jetzt auch einmal „Ihre Meinung zu der Sache“ äußern. Insbesondere dann, wenn die Parteien spüren, dass sie an die Grenzen ihrer Verhandlungsbereitschaft oder -fähigkeit kommen, bietet sich der eingeschaltete Dritte als ideales Ventil an.

Auch hier ist wiederum äußerste Vorsicht geboten. Sie sollten der Versuchung, Vorschläge der Parteien offen zu bewerten und eigene einzubringen, größtmöglich widerstehen (vgl. oben sowie Kapitel 3 und 10). Andernfalls würde der Mediation das Element der *eigenständigen, privatautonomen* Konfliktlösung genommen, welches sie auszeichnet und welches zu einer größeren Akzeptanz und damit Haltbarkeit der ge-

fundenen Ergebnisse führt. Auch steht wiederum Ihre (wahrgenommene) Neutralität auf dem Spiel.

Wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass sich ohne einen solchen Eingriff ein Ergebnis abzeichnet, welches vor allem Ausdruck des Machtübergewichtes einer Partei ist, und Sie eine Unterstützung dieses Ergebnisses aus rechtlichen, ethischen oder anderen Gründen ablehnen, sollten Sie darauf hinweisen und notfalls das Mediationsverfahren beenden. In aller Regel wird es jedoch so weit nicht kommen. Der praktisch häufigere Fall ist derjenige, dass ein sich abzeichnendes Verhandlungsergebnis Ihnen lediglich nicht gänzlich ausgewogen und somit nur in mancher Hinsicht als unfair erscheint. Bevor Sie hier dem Verfahren Ihre Unterstützung entziehen, sollten Sie zunächst noch einmal Ihr genaues Rollenverständnis und vor allem Ihren konkreten Auftrag prüfen: Sind Sie dazu eingesetzt, die Parteien vor nachteiligen Vergleichsschlüssen zu bewahren, oder sollen Sie ihnen lediglich eine Hilfestellung bei der privatautonomen und eigenverantwortlichen Lösung ihres Konflikts geben?

## Eskalation

Die Bedeutung von Emotionen in Mediationsverfahren auch in wirtschaftlichen Konflikten haben wir bereits in Kapitel 5 dargestellt. Eine besondere Schwierigkeit für den Ablauf der Mediation stellen Emotionen nur dann dar, wenn sie zu einer unkontrollierten Eskalation der Verhandlungssituation führen.<sup>384</sup> Reden die Parteien kaum noch miteinander, ergehen sie sich in Anfeindungen und (möglicherweise lauten) Beschimpfungen, wenden sie starke Selbstbindungstaktiken an (vgl. Kapitel 8), oder täuschen und drohen sie einander, so hängt der Erfolg des Mediationsverfahrens nicht zuletzt auch davon ab, dass Sie als Mediator Strategien zur Deeskalation der Situation kennen und einsetzen. Ein Schwerpunkt liegt hier in einer beruhigenden Kommunikation.<sup>385</sup>

### „Let them vent“

Hilfreich ist es zunächst, Ausbrüche von Emotionen nicht zu übergehen oder gar zu unterbinden, sondern ihnen in der Mediation ein geordnetes Forum zu bieten. Dabei wäre es indes falsch, sämtliche Gefühlsausbrüche und Angriffe kommentarlos geschehen zu lassen, um die dahinterstehenden Spannungen abzubauen.<sup>386</sup> Persönliche Angriffe, Beschimpfungen oder anderes verletzendes Verhalten sollten Sie in der Mediation ebenso wenig dulden wie starke Selbstbindungstaktiken oder gar Drohungen. Auch hierzu hilft wiederum die Vereinbarung einer klaren Kommunikationsstruktur. In deren Rahmen können Sie den Parteien dann die Gelegenheit geben, ihre Verärgerung oder sonstige Emotionen gegenüber der anderen Partei äußern zu können: „Let them vent“.

### ■ Bis es plötzlich still wird

Aus der Praxis des amerikanischen Mediators *Gary Friedman* ist folgende Anekdote überliefert:

Die Parteien ergingen sich schon zu Beginn des Verfahrens in heftigen persönlichen Attacken, die Emotionen kochten hoch, und die Situation eskalierte zusehends. Die gegenseitigen Angriffe wechselten wie Pingpong-Bälle die Seite, und *Friedman* beobachtete wie ein Schiedsrichter am Netz ruhig und gelassen das Spiel. Er reagierte überhaupt nicht. Er sagte nichts, saß stumm dabei und sah den Parteien einfach nur zu. Nach einer Weile hatten diese offenbar ihr Arsenal erschöpft und schauten etwas hilflos in Richtung des Mediators. In die sich bildende Stille hinein erhob *Friedman* langsam die Stimme und sprach in leisem Ton: „So now, do you think *this* was productive?“

Hierdurch hatte er zweierlei erreicht: Indem er die Parteien zunächst einfach agieren ließ, ermöglichte er ihnen, die aufgestauten Emotionen abzubauen und somit den sich anschließenden Verhandlungsprozess hiervon freizuhalten. Mit der dann gestellten Suggestivfrage machte er ihnen zugleich klar, dass das bisherige Verhalten in der Sache nicht wirklich weiterführte. Somit wies er ihnen einen Weg zurück zur Sachebene und half ihnen gewissermaßen, einige Stufen auf der Eskalations-treppe zurückzuschreiten.

#### *Beispiel 6*

### Thematisieren

Intuitiv neigen wir dazu, die zu Eskalationen führenden persönlichen Spannungen einfach zu übergehen, weil sie uns unangenehm sind und wir schnell „zur Sache“ kommen wollen. Wie verhält es sich aber, wenn das Problem gerade in einer eskalierenden persönlichen Spannung liegt, wenn *sie* die eigentliche „Sache“ darstellt? Auch die drohende oder die bereits eingetretene Eskalation können Sie als Mediator zum Thema der Verhandlung machen. Indem Sie den Parteien die Wirkungsweise ihres eskalationsfördernden Handelns deutlich machen, erreichen Sie einen ähnlichen Effekt wie mit der von *Gary Friedman* gestellten Suggestivfrage (vgl. Beispiel 6).

#### ■ Weiter, immer weiter?

Der US-amerikanische Mediator *Peter Grilli* pflegt vor Beginn seiner Mediationsverfahren im Gespräch mit den Konfliktparteien auf eine Landkarte in seinem Büro zu zeigen, die den Russlandfeldzug *Napoleons* von 1812 darstellt. Die auf der Karte eingezeichnete Truppenstärke der sogenannten „Großen Armee“ *Napoleons* von ursprünglich 450.000 Mann nimmt erst von West nach Ost und dann weiter auf dem Rückzug von Ost nach West kontinuierlich ab, bis schließlich an der preußischen Grenze nur noch die wenigen versprengten Einheiten verzeichnet sind, die Hunger, Kälte und Partisanenkrieg bis dorthin überlebten. Diese Darstellung kommentiert *Grilli* gegenüber den Konfliktparteien mit den Worten: „You are at the beginning of a long journey. You can settle here (*Grilli* zeigt auf den Beginn des Weges). Of course you need not settle. You can carry on litigating and settle later (er zeigt auf den weiteren Weg). Of course, even then you need not settle...“.

#### *Beispiel 7*

## Normalisieren

Für die Konfliktparteien sind Eskalationen Ausnahmesituationen, die ihnen Aufregung und oftmals auch Unsicherheit beschieren. Sie als Mediator sind dagegen selbst mit stark eskalierenden, schwierigen Verhandlungssituationen vertraut. Sie stellen für Sie gewissermaßen etwas Normales dar. Wenn Sie diesen Eindruck den Parteien vermitteln, hemmen Sie möglicherweise weitere Eskalationen (vgl. Kapitel 5). Betonen Sie zugleich, dass die *persönliche* Ebene von der *Sachebene* zu trennen ist (vgl. Kapitel 2) und persönliche Angriffe bei aller berechtigten Emotionalität unterbleiben sollten. Die persönliche Ebene neben der Sachebene zu thematisieren, hat in vielen Fällen eine sachliche Berechtigung, sie mit der Sachebene zu vermischen, ist dagegen nahezu immer schädlich. Wenn Sie feststellen, dass die Animositäten zwischen den Parteien ein direktes Gespräch nicht mehr zulassen, helfen möglicherweise *Einzelgespräche* weiter. Gerade in persönlichen Dingen, in denen es erfahrungsgemäß schwerer fällt, Probleme offen anzusprechen, ermöglichen sie es, Befindlichkeiten wie Wut oder Verärgerung festzustellen und gegebenenfalls die Bereitschaft für ein Nachgeben, z.B. eine Entschuldigung, zu erwirken.

## Reformulieren

Im Umgang mit aggressiven, eskalationssteigernden Taktiken ist es ferner häufig sinnvoll, diese aufzugreifen und in einen anderen Bezugsrahmen zu setzen.<sup>387</sup> Eine spitz und in persönlich aggressiver Weise vorgetragene Attacke transportiert zumeist mindestens zwei Nachrichten. Zum einen wird hiermit sachliche Ablehnung geäußert. Zum anderen wird aber zugleich auch persönliche Geringschätzung artikuliert. Wenn Sie als Mediator nun allein die in der Aussage steckende sachliche Kritik aufgreifen und *reformulieren*, nehmen Sie dieser Aussage die Schärfe und machen es dem Adressaten leichter, auf diese auch in sachlicher Weise zu reagieren. Zugleich zeigen Sie dem Absender, dass die persönliche Spitze ihre Wirkung verfehlt, und zwingen ihn indirekt dazu, sich ebenfalls der Sache zuzuwenden.

Stellen Sie sich beispielsweise eine Verhandlungssituation vor, in der eine der Parteien folgende Formulierung wählt: „Wie können Sie nur so naiv sein zu glauben, dass dieser Vorschlag auch nur ansatzweise realisierbar ist?“ Anstatt nun in gleicher Schärfe diese offensichtlich aggressive Taktik zurückzuweisen und dadurch die Situation weiter eskalieren zu lassen, könnten Sie als Mediator entgegenen: „Die Umsetzbarkeit denkbarer Lösungen ist tatsächlich ein wichtiger Gesichtspunkt. Vielleicht können Sie uns erläutern, was genau Sie an der Realisierbarkeit der ins Spiel gebrachten Idee zweifeln lässt?“

Reformulierungstechniken sind auch hilfreich, wenn es darum geht, aggressive Selbstbindungstaktiken (vgl. Kapitel 8) zu umgehen. Denken Sie etwa an folgende Erklärung einer Konfliktpartei in einer Vergleichsverhandlung: „Wir bieten Ihnen 500.000 Euro. Dies ist unser erstes und definitiv letztes Angebot. Wir gehören nicht zu denjenigen, die unrealistische Zahlen nennen und dann lange verhandeln. Sie können das Angebot entweder annehmen oder ablehnen. Wir halten uns für eine Antwort bis 17 Uhr heute Nachmittag bereit.“ Eine denkbare Reaktion wäre es, diese

Selbstbindung zu ignorieren und einfach in der Sache weiter zu verhandeln. Dieses Verhalten erweckt aber möglicherweise den Eindruck, nicht gehört oder verstanden worden zu sein und provoziert weitere Selbstbindungserklärungen, durch die sich der Verhandler aus unserem Beispiel nur noch tiefer „eingräbt“. Er kann jetzt nicht mehr zurück. Wenn er von seiner Grenzmarke abweicht, entzieht er allen zukünftigen Bindungserklärungen ihre Glaubhaftigkeit.

Sinnvoller kann es daher sein, ihm aus dieser selbstgestellten Falle herauszuhelfen, indem Sie als Mediator das vermeintlich letzte Angebot in einen anderen Bezugsrahmen stellen, es also reformulieren: „Das von Ihnen genannte Angebot ist eine der denkbaren Optionen, wie Sie und Ihr Gegenüber Ihren Konflikt heute lösen könnten. Sicher hat Ihr Verhandlungspartner auch seine Vorstellungen. Lassen Sie uns gemeinsam hören, wie diese Vorstellungen aussehen. Anschließend möchte ich Sie einladen, mir und Ihrem Gegenüber zu erläutern, wie Sie genau zu der Zahl von 500.000 Euro kommen. Bestimmt gibt es Kriterien, die diese Zahl rechtfertigen? Auch mit diesen Kriterien wollen wir uns später beschäftigen.“

Dem „letzten Angebot“ nehmen Sie so seine Verankerungswirkung, indem Sie es in ein Spektrum vieler anderer denkbarer Lösungsoptionen einordnen. Zugleich führt die Aufforderung zur Benennung der hinter einem Vorschlag stehenden Kriterien dazu, dass ein sachliches Gespräch über die zu entscheidenden Verteilungsfragen und die dafür maßgeblichen Umstände für ein späteres Stadium der Mediation angeregt wird (vgl. Kapitel 8).

### Verständnis signalisieren

Eskalationen können Sie ferner mindern, indem Sie den Parteien zeigen, dass auch ihre Gefühlswelt verstanden und anerkannt wird. Häufig liegt die Ursache eines Konflikts gerade darin, dass die Parteien sich nicht gehört fühlen. Es kann daher als Mediator durchaus sinnvoll sein, diesen zu signalisieren, dass Sie ihren Ärger, ihre Sorgen und Befürchtungen verstehen (vgl. Kapitel 5). Wichtig ist in diesem Zusammenhang allein, Verständnis nicht mit Zustimmung zu verwechseln. Letzteres würde sich mit Ihrer Neutralität als Mediator schwer vereinbaren lassen. Verständnis dagegen können Sie durchaus für beide Seiten haben und dieses auch äußern, ohne dabei Ihre neutrale Rolle zu gefährden. Nicht selten führt dies sogar zu einem besseren Verständnis der Parteien füreinander. Ebenso wie inhaltlich das Erkennen der Interessen der anderen Konfliktpartei für die Suche nach einer insgesamt interessengerechten Konfliktlösung erforderlich ist (vgl. Kapitel 6), ist es im Umgang mit Eskalationen hilfreich, Verständnis unter den Parteien für die Sorgen oder die besondere Emotionalität der jeweils anderen Seite in einer bestimmten Situation zu wecken.

### Gemeinsamkeiten betonen

Eskalation führt häufig dazu, dass die Parteien ihre Differenzen überbetonen und den Blick für Gemeinsamkeiten verlieren. Deshalb kann es eine sinnvolle Strategie für einen Mediator darstellen, den Blick wieder auf diese Gemeinsamkeiten zu lenken:



Machen Sie den Parteien deutlich, dass sie neben allen Streitpunkten auch bestimmte Interessen teilen, zum Beispiel das Interesse an einer Zusammenarbeit in der Zukunft oder auch nur an einem erfolgreichen Abschluss des Mediationsverfahrens. Stellen Sie heraus, dass die Gründe für Verärgerung oder Wut bei den meisten Menschen ähnlich sind, und rufen Sie so weiteres Verständnis für eine bestimmte Gefühlsregung einer der Parteien hervor. Betonen Sie ferner bereits gefundene Teillösungen als ersten gemeinsamen Schritt hin zu einer Gesamtverständigung, und fassen sie Zwischenergebnisse regelmäßig zusammen (vgl. Kapitel 5).

### Spannungsabbau physisch unterstützen

Um angespannten, eskalierenden Situationen vorzubeugen und Spannungen abzubauen, kann es schließlich sinnvoll sein, die Parteien auch in physischer Hinsicht zu entlasten. In Fällen starker Eskalation sollten Sie als Mediator erwägen, die Parteien vorübergehend voneinander zu trennen, Pausen zu machen oder Einzelgespräche zu führen.<sup>388</sup> Manchmal benötigen die Beteiligten gerade eine solche „Auszeit“ voneinander, um überhaupt wieder miteinander reden zu wollen. Wenn selbst dies nicht hilft, um die Eskalationsspirale zurückzudrehen, sollten Sie erwägen, sich mit den Konfliktparteien zu vertagen und einen anderen Termin – gegebenenfalls sogar unter Austausch der für die Parteien Verhandelnden – für die Fortsetzung der Mediation zu vereinbaren.<sup>389</sup> Diese können die so gewonnene Zwischenzeit nutzen, noch einmal ihre Nichteinigungsalternativen zu überprüfen und sich so möglicherweise doch noch davon zu überzeugen, dass ihnen mit einer Überwindung ihrer Differenzen und einer Fortsetzung der Gespräche in weniger eskalierender Weise mehr gedient ist als mit einem endgültigen Abbruch der Verhandlungen.

## Zusammenfassung

Wir haben uns in diesem Kapitel mit einigen typischen schwierigen Situationen befasst, die in Mediationsverfahren immer wieder auftreten. Die meisten Mediationen sind komplexer strukturiert als das klassische „Zwei Parteien – ein Streitpunkt“-Verhältnis. Als Mediator können Sie Gefährdungen Ihrer Neutralität ausgesetzt sein. Machtungleichgewichte zwischen den Parteien können Sie vor schwierige Entscheidungen zwischen dem Drang nach Einflussnahme und den Geboten der Neutralität und Vertraulichkeit stellen. Schließlich besteht in Mediationsverfahren häufig eine Tendenz zur Eskalation, da die Parteien dieses Verfahren überhaupt erst beginnen, wenn sich ihr Konflikt bereits entwickelt hat und die zweiseitigen Verhandlungen ohne Erfolg geblieben sind.

Um diese typischen Gefahren für den Erfolg des Verfahrens zu bewältigen, stehen Ihnen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. In komplexen Verfahren mit vielen Parteien werden Sie an die Bildung von Untergruppen und den Einsatz von Vertretern denken. Die Vereinbarung klarer Kommunikationsregeln hilft zusätzlich, die Komplexität zu reduzieren. Stehen in der Verhandlung viele Themen und viele unterschiedliche Interessen an, ist die gründliche Vorbereitung ein erster Schlüssel für den



Erfolg des Verfahrens. Bestenfalls schon aus dieser Vorbereitung folgt eine klare Gliederung für Ihr Vorgehen in der Mediation sowohl nach den Phasen des Verfahrens als auch nach den verschiedenen Themen. Gegebenenfalls schneiden Sie Themenblöcke und führen Unterverhandlungen mit nur einigen der Parteien. Techniken der Visualisierung helfen bei der Vereinbarung und Durchsetzung einer klaren Struktur.

Sehen Sie Ihre Neutralität durch bestehende Beziehungen zu einer der Parteien gefährdet, so sollten Sie das offen zur Sprache bringen, um keine Zweifel an Ihrer Unvoreingenommenheit aufkommen zu lassen. Wollen Sie im Verfahren eigene Vorschläge zur Konfliktlösung einbringen, so vergewissern Sie sich zuvor des Einverständnisses der Parteien mit diesem Vorgehen, und teilen Sie zugleich die Kriterien mit, die Ihren Vorschlägen zugrunde liegen.

Im Umgang mit Machtungleichgewichten hilft Ihnen zunächst die Ausübung Ihrer Herrschaft über den Verhandlungsprozess. Ferner können Sie den Parteien in der Mediation die Bedeutung von Machtungleichgewichten aufzeigen und sie zugleich daran erinnern, dass zu deren Ausgleich andere Verfahren wie Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren zur Verfügung stehen. Wenn Sie den Parteien dabei helfen, ihre Nichteinigungsalternativen kritisch zu betrachten, vermindern Sie möglicherweise das zuvor wahrgenommene Machtgefälle zwischen diesen. Um dem aggressiven Einsatz von Verhandlungsmacht entgegenzuwirken, können Sie als Mediator des Weiteren versuchen, legitime Kriterien in das Verfahren einzubringen. Diese lenken den Blick weg von reiner Machtausübung und hin zu sachlichen Maßstäben für eine Konfliktlösung. Schließlich können – als *ultima ratio* – eingebrachte eigene Lösungsvorschläge des Mediators helfen, einer als übertrieben empfundenen Machtentfaltung entgegenzuwirken.

Zur Deeskalation können Sie den Parteien einen Rahmen anbieten, in dem sie ihren Emotionen in geregelter und angemessener Form Ausdruck verschaffen können: *Let them vent!* Übergehen Sie persönliche Differenzen zwischen den Beteiligten nicht, sondern thematisieren Sie diese. Nehmen Sie den Parteien das Gefühl, sich in einer Ausnahmesituation zu befinden, indem Sie Emotionalität in der Mediation als etwas Normales darstellen. Versuchen Sie, aggressiv vorgetragene Argumente ihre persönliche Spitze zu nehmen. Hierzu können Sie diese reformulieren und so in einen anderen Bezugsrahmen stellen. Im Umgang mit eskalierenden Situationen kann es ferner helfen, wenn Sie eigenes Verständnis für die Gefühlsregungen der Parteien signalisieren und wechselseitiges Verständnis unter diesen stimulieren. Schließlich wirkt es eskalationsmindernd, wenn Sie als Mediator bestehende bzw. im Verfahren schon erarbeitete Gemeinsamkeiten betonen.