

Michael Nödl

Mit  
digitalen  
Extras

# Projekte und Verträge nachhaltig gestalten

Mit den Werkzeugen der Mediation



HAUFE.

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-15692-6      Bestell-Nr. 10688-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-648-15693-3      Bestell-Nr. 10688-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-648-15694-0      Bestell-Nr. 10688-0150

Michael Nödl

**Projekte und Verträge nachhaltig gestalten**

1. Auflage, Oktober 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): ©Андрей Яланский, Adobe Stock

Produktmanagement/Lektorat: Vogt, Gabriele

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

---

# 1 Grundzüge der Präventiven Projektmediation durch die ZID-Methode

Die ZID-Methode ist ein von mir im Rahmen meiner Idee der Präventiven Projektmediation neu entwickeltes Verfahren. Die Methode greift Abläufe, Prinzipien und Methoden aus der Mediation auf und überträgt sie auf einen strukturierten Prozess der Klärung von Zielen und Interessen künftiger Vertrags- oder Projektpartner sowie möglicher Differenzen zwischen diesen. Sie steht am Beginn des eigentlichen Prozesses und kann ihn maßgeblich positiv beeinflussen. Aufgrund positiver Erfahrungen der mediativen Begleitung von Projekten(!) regte der Round Table der Deutschen Wirtschaft im seinerzeitigen Gesetzgebungsverfahren zum Mediationsgesetz ausdrücklich an, die Legaldefinition der Mediation um die präventive Mediation als ein Verfahren, das »auf die Vermeidung von Konflikten abzielt«, zu erweitern<sup>37</sup>. Das Potenzial eines solchen Angebots wurde erkannt. So ist der Transfer mediativer Kompetenzen durch mediative Beratung in Krisen und Veränderungsprozessen Gegenstand einschlägiger Fortbildungen<sup>38</sup>. *Mediative Beratung* wiederum ist etwas anderes als die Präventive Projektmediation durch die ZID-Methode. In ersterer finden nur einzelne Elemente aus der Mediation Anwendung, bei der ZID-Methode fließen diese in einen eigenen Prozess mit einer dafür entwickelten Struktur ein.

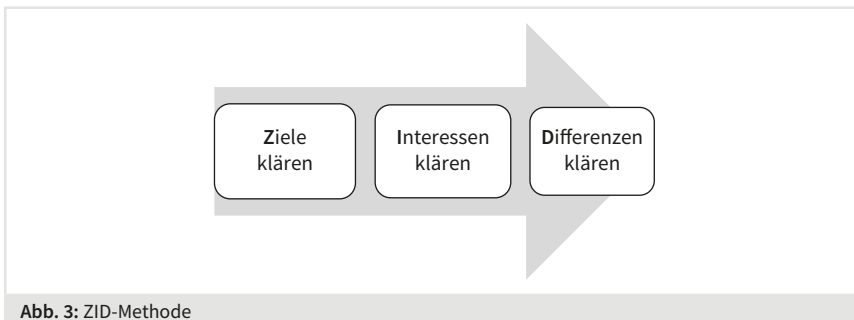


Abb. 3: ZID-Methode

## 1.1 Die Präventive Projektmediation nach der ZID-Methode – eine Definition

- Vor Beginn eines gemeinsamen Projektes oder bei Verträgen vor Beginn der eigentlichen Vertragsverhandlungen
- werden durch Anwendung der »Werkzeuge«, also der Abläufe, Techniken und Prinzipien, aus der Mediation

---

<sup>37</sup> ZKM 2009, 147, 148.

<sup>38</sup> Z. B. Seminarverzeichnis Deutsche Anwaltsakademie 2. Hj.2020 S. 256: Exzellente anwaltliche Beratung in Veränderungsprozessen.

- individuelle und *gemeinsame Ziele, Interessen*, aber auch mögliche Ausschlusskriterien (*Differenzen*) der künftigen Partner werden herausgearbeitet und ihnen transparent und bewusst gemacht.
- Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird festgestellt, ob und wie das Projekt realisiert werden kann,
- ohne dass bereits jetzt sich Konflikte abzeichnen, die den Erfolg des Vorhabens gefährden, außer die Beteiligten können diese selbstständig gut lösen.
- Auch hierzu werden Regeln für ein individuelles Konfliktmanagement vereinbart, insbesondere für abweichende Ziele sowie für eine gute Kommunikation und gegebenenfalls ein gemeinsames Wertefundament
- mit dem Ziel, hierdurch das Vertrauen unter den künftigen Partnern zu stärken.
- Alle Erkenntnisse und Absprachen werden zum Schluss in einer Basisvereinbarung für das künftige Projekt verbindlich festgehalten.

Die Fallbeispiele in diesem Ratgeber stammen überwiegend aus der Anwendung der ZID-Methode bei Verträgen, denn neben einer besseren Anschaulichkeit zeichnen sich Verträge in besonderer Weise durch vorgegebene Strukturen und Abläufe aus. Dies erleichtert die gedankliche Übertragung der Erkenntnisse auf andere Projekte, die nicht von Natur aus bereits derartig klar gegliedert sind. Ein gemeinschaftliches Vorhaben in Vertragsform beinhaltet zudem eine *Verbindlichkeit*, die die Beteiligten diesem Projekt zumessen. Denn sie wollen sich *vertragen*, sich auf bestimmte Regeln einigen. Die Änderung des Status quo durch das Vorhaben wird auch nach außen sichtbar: Ein Betrieb wird künftig von einer anderen Person geführt; zwei bisher selbstständige Organisationseinheiten, wie z. B. Einzelhandelsbetriebe, kooperieren künftig unter teilweiser Aufgabe ihrer Selbstständigkeit. Zudem lassen sich auf diese Weise gut die Unterschiede und damit die Abgrenzung der ZID-Methode zur konventionellen Vertragsberatung und Vertragsgestaltung herausstellen.

### Vorteile der ZID-Methode sind u. a.:

- **Minen entschärfen, bevor sie hochgehen**  
Werden die Ziele und Interessen der Beteiligten herausgearbeitet, kristallisieren sich bei dieser Gelegenheit bislang verborgene gegensätzliche Interessen und damit potenzielle oder bereits vorhersehbare Konfliktpunkte zu einem frühen »unschädlichen« Zeitpunkt heraus. Es ist möglich, diese zu »entschärfen«, bevor sie sich nachteilig auf die Realisierung des gemeinsamen Projektes auswirken können.
- **Konflikte präventiv managen**  
Die Beteiligten verständigen sich auf einvernehmliche Regelungen für einen konstruktiven Umgang mit späteren Interessengegensätzen und daraus entstehenden Konflikten.
- **Ergebnisoffenheit**  
Die Beteiligten klären mittels der ZID-Methode, ob ein festgestellter Dissens zwischen ihnen in entscheidenden Punkten einer nachhaltigen Realisierung des ge-

planten Vertrages entgegensteht. Auch dies ist ein mögliches Ergebnis und für die Beteiligten von gleichem Wert. Dann investieren sie nicht vergeblich Kraft in ein nicht oder zumindest nicht so realisierbares gemeinschaftliches Vorhaben.

## 1.2 Präventive Projektmediation – keine Mediation

Der ursprünglichen Bezeichnung *Präventive Vertragsmediation* konnte man entgegenhalten, dass es sich streng genommen um keine Mediation handle. Eine Mediation werde, wie im Exkurs aufgezeigt, als spezielles Verfahren nach bestimmten Prinzipien zur Lösung von bestehenden Konflikten durchgeführt. Ein Verfahren, auf das diese Merkmale nicht zur Gänze zuträfen, sei keine Mediation. Andererseits wurde der Begriff *Vertragsmediation* in Abgrenzung von der Konfliktmediation von dritter Seite in die wissenschaftliche Diskussion rund um die Mediation eingeführt<sup>39</sup> und wird auch allseits akzeptiert. Die Meinung, Präventive Vertragsmediation sei keine Mediation im eigentlichen Sinne (was zutrifft), sondern eine »Vertragsberatung zur Vermeidung von Konflikten unter Anwendung mediativer Elemente« (was nicht zutrifft), ist daher so nicht haltbar. Das neue Verfahren beschränkt sich zum einen nicht auf den bloßen Einsatz einzelner mediativer Elemente, sondern orientiert sich insgesamt an der Systematik und an den Leitideen der Mediation. Und, das ist entscheidend, es bildet einen eigenständigen Prozess neben der Beratung. Diese Leitideen der Mediation werden den speziellen Anforderungen angepasst und dementsprechend variiert. D. h., sie werden ausgebaut bzw. ergänzt oder auch zum Teil anders als bei der ursprünglichen Mediation weitergeführt. Auch ist die Prävention von Konflikten im späteren Projekt nicht das Hauptziel der Präventiven Projektmediation, sondern eines der ihrer möglichen Ergebnisse. Mediation (als Ausgangspunkt) ist nicht (nur) Prävention, sondern Intervention.

Nicht nur die Ergebnisoffenheit, welche Mediation und Präventive Projektmediation gemeinsam haben, macht deutlich, dass das hier vorgestellte Verfahren über die klassische Vertragsberatung hinausgeht, es zeigen sich zudem in den einzelnen Verfahrensschritten Parallelen zur Mediation. Und letztendlich werden auch in der Mediation durchaus unterschiedliche Methoden und Ansätze gepflegt und die verschiedenen Schulen stehen miteinander in einem Wettstreit um den besten Weg. Nach dem Motto: »Zeige mir, wie Du medierst, und ich sage Dir, bei wem Du gelernt hast.«

Fazit: Die Präventive Projektmediation durch die ZID-Methode grenzt sich trotz ihrer sprachlichen Anlehnung an den Begriff bewusst von der Mediation, die eine Konfliktbearbeitung zum Gegenstand hat, ab. Sie geht über die bekannten Definitionen einer Vertragsmediation hinaus und gibt sowohl das theoretische Grundgerüst wie auch die

---

39 Walz in: Haft Schlieffen (2016): Handbuch der Mediation. 3. Aufl., §49 Rn 22 ff.

praktische Umsetzung detailliert vor. In jedem einzelnen Schritt dieses neuartigen Prozesses wird deutlich, worin er sich von der Mediation im eigentlichen Sinne unterscheidet.

Mediation und Präventive Projektmediation können aber beide für sich stehend ein sinnvolles Angebot für künftige Vertragsparteien sein:

- Mediation, um die zwischen den Vertragsbeteiligten bestehenden Konflikte zu bearbeiten und so dem späteren Vertrag zum Erfolg zu verhelfen;
- Präventive Projektmediation, um umfassend die Ziele und Interessen der künftigen Vertragspartner zu klären mit Blick auf die Realisierungsmöglichkeiten eines späteren Vertrages.

Gemeinsam ist beiden, dass sie die Begleitung durch dazu ausgebildete Mediatoren verlangen.



### Mediation vs. Präventive Projektmediation in der Praxis

Einige Beispiele zur Abgrenzung: Die beiden Weinhändler Frau Müller und Herr Thurgau ...

- a) ... haben bislang noch wenig zusammengearbeitet und wollen nun in der Innenstadt gemeinsam ein Ladengeschäft aufmachen, mit diesem ihre Sortimente ergänzen und dazu einen Kooperationsvertrag abschließen – ein Fall für Präventive Projektmediation.
- b) ... führen bereits seit vielen Jahren ein gemeinsames Ladengeschäft, haben sich aber über die Führung des Geschäftes und die Zusammensetzung des Sortiments zerstritten und würden sich am liebsten trennen: Hier wäre eine Mediation die richtige Wahl.
- c) ... arbeiten schon mehrere Jahre zusammen und wollen nun gemeinsam ein Ladengeschäft eröffnen. Obwohl es seit längerem zwischen ihnen »knirscht«, wollen sie es trotzdem miteinander wagen: Auch in diesem Fall ist eine Mediation angebracht.
- d) ... kooperieren schon seit einigen Jahren relativ reibungslos in loser Form und möchten nun gemeinsam ein Ladengeschäft in der Innenstadt eröffnen: Präventive Projektmediation ist hier das geeignete Verfahren für die geplante gemeinsame Kooperation.

### Die ZID-Methode deckt einen Konflikt auf – was dann?

Stellt sich im Zuge einer Präventiven Projektmediation heraus, dass, entgegen der ursprünglichen Annahme, bereits Konflikte zwischen den Beteiligten bestehen, ist die Präventive Projektmediation nicht mehr der richtige Weg, diese zu bearbeiten. Denn sie hat ihren Fokus auf die Nachhaltigkeit des Projektes insgesamt und dabei auch (!) auf die Prävention künftiger Konflikte gerichtet. Bei ihrem Einsatz geht man einerseits davon aus, dass in der späteren Vertragspraxis Konflikte entstehen können, andererseits, dass aktuell keine tiefgreifenden Konflikte vorhanden sind. Unterschiedlichkeiten zwischen den Beteiligten führen vor allem dann zu Konflikten, wenn zu wenig Zeit und Toleranz für diese Unterschiede bestehen. Schafft man für Zeit und Toleranz im

ZID-Verfahren einen Rahmen, entwickeln sich aus den Unterschiedlichkeiten (im Regelfall) keine Konflikte. Dies gilt ebenso, wenn unterschiedliche Erwartungshaltungen in Bezug auf das Projekt und die übrigen Beteiligten bestehen, diese aber im Rahmen der Klärung der Ziele und Interessen festgestellt und einer Lösung zugeführt werden können.

Treten also Konflikte zutage, die entweder nach dem Wunsch der Beteiligten bearbeitet werden sollten oder der erfolgreichen Durchführung des Vorhabens entgegenstehen, ist eine Mediation in sauberer Trennung von der Präventiven Projektmediation anzubieten und durchzuführen.

#### Beispiel Familienunternehmensübergabe mit Mediation

Schlossermeister Friedrich Wilhelm Meyer möchte nun mit 70 Jahren seinem Sohn Ludwig, der bereits »mit den Hufen scharrt«, endlich die Verantwortung für den Familienbetrieb übertragen. Ludwig arbeitet von Kindesbeinen an im elterlichen Betrieb mit. In der Zusammenarbeit von Friedrich Wilhelm mit Ludwig hat es in den letzten Jahren wiederholt »geknallt«. Zu unterschiedlich sind die Vorstellungen und zu frustriert ist der Sohn, dass der Vater immer noch nicht überzeugt ist, er, Ludwig, könne den Laden genauso gut führen wie der Alte. Außerdem macht ihm seine Ehefrau Elvira Druck, er solle endlich mal seinem Vater die Meinung sagen und sich nicht immer alles bieten lassen.

Hier besteht die große Gefahr, dass das Projekt Generationenfolge an den bestehenden und nicht bearbeiteten Konflikten scheitert – also ist in diesem Fall eine Mediation und nicht Präventive Projektmediation erforderlich. Schließlich hat sich die Unterstützung der Vertragsbeteiligten durch eine Mediatorin auch im Sinne einer Deeskalation bei bestehenden Konflikten durchaus bewährt<sup>40</sup>.

Stellt sich also in einer Präventiven Projektmediation heraus, dass bestehende Konflikte einerseits den Erfolg des Vertragsprojektes gefährden und andererseits die Beteiligten sie nicht autonom lösen können, empfiehlt es sich, das Verfahren ruhen zu lassen und zunächst eine Mediation durch einen anderen Mediator durchzuführen. Im Anschluss daran prüfen die Beteiligten, ob sie den ursprünglichen Vertrag weiterhin anstreben oder nicht.

Bei einem weiteren Interesse an dem gemeinsamen Vertrag bzw. an dem gemeinsamen Projekt stellt sich den Beteiligten vorab die Überlegung, ob ihnen die in der Konfliktmediation gewonnenen Erkenntnisse und die dort abgeschlossene Mediationsvereinbarung als »Fundament« ihres künftigen Vertrages ausreichen oder ob sie den ursprünglichen Prozess im Rahmen der ZID-Methode fortsetzen wollen. Diesen Entscheidungsprozess begleitet entweder der Mediator, der die Konfliktmediation durchgeführt hat, oder der, der die Präventive Projektmediation begleitet hat.

<sup>40</sup> Marcus Hehn (2015): Konfliktmanagement bei der Hofübergabe. In: Das deutsche Weinmagazin 08/2015, S. 10, 11.

---

## Der Autor



Michael Nödl, geb. 1959, ist Justitiar und stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Badischen Landwirtschaftlichen Hauptverbands e.V. Zu seinem Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Saarbrücken und Mainz absolvierte er 2007 eine Grundausbildung zur Mediation sowie 2010 einen Aufbaukurs Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt an der Konstanzer Schule für Mediation.

Von 2000 bis 2015 war er im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Agrarrecht; von 2005 an Mitglied der Vertreterversammlung der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg. Seit 2021 ist er Mitglied der Landessynode der Evangelischen Landeskirche in Baden. Michael Nödl ist verheiratet und lebt in Freiburg i. Br.