

**W**ir alle kennen die verfahrenere Situation: In der Klemme sitzen und dennoch Rücksicht nehmen, aber nicht um den Preis, aus der eigenen Tasche bezahlen zu sollen.

Freundschaft und Geschäftsbeziehung pflegen oder dem Konflikt opfern. Nicht mehr miteinander reden können - kurzum in der Sackgasse stecken!

Da stellt sich die Frage: Selbstaufopfernd oder egoistisch denken oder gar handeln?

Der Wunsch nach dem „Recht haben wollen“, der rasch in den Denkansatz Recht kriegen zu können mündet und unterstützt durch den Wunsch im Recht zu sein - kann schnell vor Gericht enden. Die reale Welt kann anders aussehen.

Wo es um Verständigung geht hat Recht haben nichts zu suchen. Der Umgang mit Konflikten gehört zum Alltäglichen, ob im Privaten oder im Wirtschaftsleben.

Die Fähigkeit Konflikte zu bewältigen, muss erlernt sein. Das Herbeiführen von Lösungen erfordert Energie und Einsatz. Wird das Problem gelöst, stehen diese Energien für einen Neuanfang zur Verfügung - bleibt es ungelöst, wirken die Kräfte zerstörerisch. Im persönlichen, im beruflichen und im unternehmerischen Umfeld.

Eine Prognose, ob sich Konflikte einvernehmlich lösen lassen oder eskalieren, ist oft schwer einzuschätzen. Meinungsunterschiede, die nicht aus eigener Kraft beigelegt werden können, müssen dennoch aus der Welt geräumt werden.

Die weit verbreitete und traditionelle Art Unstimmigkeiten beizulegen, ist die Inanspruchnahme von Schiedsgerichtsbarkeit oder Gerichtsbarkeit. In beiden Fällen unterwerfen sich die Parteien dem Urteil, das verkündet wird. Mit dieser Fremdbestimmung müssen sie leben, wenn der Weg durch die Instanzen zeitraubend aufgebraucht ist.

Der Konflikt kann aber auch durch Mediation (Streitschlichtung) bewältigt werden, durch welche es vielen Unternehmen gelungen ist, ihre Konflikte und die Konfliktbewältigungskosten erheblich zu senken.

In den Vereinigten Staaten und in England wird die Mediation in



Herr der Dinge

## oder warum Mediation im

## Wirtschaftsleben so

## wichtig ist

Wirtschaftskonflikten grundsätzlich angewandt und ist in internationalen Verträgen fester Bestandteil.

Auch in Europa sind durch die Bemühungen der Europäischen Kommission Vorgaben zur Einführung der Mediation in den Mitgliedsstaaten abgeschlossen. Unsere Nachbarstaaten Österreich und Liechtenstein haben diese Richtlinie bereits umgesetzt und sind uns einen Schritt voraus.

### FRAGMENTE AUS 2500 JAHREN MEDIATION IN EUROPA

Seit dem Wiederaufkommen der Mediation hierzulande wird in den meisten Informationen weitergegeben, sie sei neu und komme aus den USA. Das stimmt beides nicht, auch wenn sich höchstens belegen lässt, dass in Amerika seit ungefähr 1970 eine alte Umgangsform mit Konflikten und Problemen wieder aufgenommen wurde, die sich in Europa über Jahrhunderte rückverfolgen lässt.

Das lateinische Stammwort und seine Ableitungen: das lateinische Eigenschaftswort „medius“ bedeutet zwischen zwei Ansichten oder Par-

teien die Mitte haltend, einen Mittelweg einschlagend, sich neutral, unparteiisch verhaltend. Das Substantiv „medium“ bezeichnet Mitte, Gemeinwohl, Gemeinsamkeit, das, was allen zugute kommt.

### DEUTSCH

Neben dem Wort „Vermittlung“ hat sich der Ausdruck Mediation zwanglos eingebürgert. Das Bild vom „Runden Tisch“ schließlich ist neuerdings erst aufgekomen, um Verhandlungsgespräche zu kennzeichnen, an welchem die von einer Sache Betroffenen teilnehmen. Es wird die Metapher eines Möbels benutzt, um darauf hinzuweisen, dass man in der Runde sitzt und an einem kreisrunden Tisch „alle zuoberst sitzen“, also mindestens grundsätzlich gleichrangig sind.

### ENGLISCH

Ferdinando Pulton erwähnt, bereits 1577 eine Strafordnung und

DR. ANDREAS HUTAREW

FRANK WERTHWEIN

MEDIATOREN



berichtet von je zwei Engländern, Lombarden und Deutschen, die gewählt werden sollen, um zwischen Käufern und Verkäufern als Mediatoren zu walten.

### ITALIEN

In der Geschichte Italiens spiegelt sich die bedeutungs- und wechselreiche Rolle der Mediation in der unterschiedlichen Bedeutung ein und dasselben Wortes: „mediatore“. Einer der bekanntesten Mediatoren war der „mediatore del Venice“, der seine Dienste im 15. Jahrhundert am Hafen von Venedig anbot und stets gerufen wurde, wenn es zu Auseinandersetzungen von Kaufleuten kam und der für seine erzielten Ergebnisse wohl angesehen war. Der geltende italienische „Codice civile“, das Zivilgesetzbuch, definiert den Mediator als Makler folgendermaßen: „Mediator ist, wer zwei oder mehrere Parteien zum Herstellen eines Abschlusses in Verbindung bringt, ohne mit einer von Ihnen verbunden zu sein durch Zusammenarbeit, Abhängigkeit oder Vertretung“. „Der Mediator hat das Recht auf eine Entschädigung von jeder Partei, wenn die Angelegen-

heit durch seine Intervention geregelt werden konnte.“

### SCHWEIZ

Als „Mediationszeit“ wird jener Zeitabschnitt der Schweizer Geschichte zwischen der sog. Helvetik und der Restauration genannt, der die Jahre 1803-1813 umfasst. Der Name leitete sich von der Mediationsakte her, die Napoleon als „Vermittler“ in inneren Streitigkeiten einer schweizerischen Delegation diktierte. Es handelt sich um eine neue Verfassung, welche der Schweiz wieder eine föderalistische Struktur gab, nachdem die Verfassung der „Helvetik“ streng zentralistisch war und großen Widerstand hervorrief. Es wurde der Staatenbund zunächst beibehalten und so die erst 1848 zum Abschluss kommende Entwicklung zum Bundesstaat gebremst. Napoleon Bonaparte legte sich selber den Titel eines „Mediators der helvetischen Republik“ zu.

### ALTERNATE DISPUTE RESOLUTION

Wie funktioniert nun heute Mediation, die außergerichtliche (kommerzielle) Streitschlichtung?

Am einfachsten definieren wir Mediation als Hilfe zur Selbsthilfe, eine auf die Zukunft gerichtete Lösung des Konfliktes herbeizuführen. Die wesentlichen Vorteile der außergerichtlichen Einigung bestehen in der Einschaltung eines Mediators, der den Parteien hilft kreative Lösungsansätze zu entwickeln, zu denen sie aus eigener Kraft nicht fähig waren.

### MEDIATION AUS DER PRAXIS: UNTERNEHMENSNACHFOLGE (stark verkürzter Ablauf)

Ein familiengeführtes Unternehmen mit ca. 30 Mitarbeitern verliert völlig unerwartet den 70-jährigen Unternehmensgründer und alleinigen Inhaber wegen Tod. Ein Testament existiert nicht. Die Ehefrau und ein Sohn arbeiten im Betrieb mit, die beiden anderen Töchter nicht. Kurz nach der Beisetzung schon beginnen heftige Konflikte zwischen den erwähnten Beteiligten-

ten- das Unternehmen gerät in Gefahr. In der Folge nimmt sich jedes der Beteiligten einen Rechtsbeistand, bedingt durch die enorme Unterschiedlichkeit der Interessen droht die Situation zu eskalieren.

Die Ehefrau des Verstorbenen hörte von Mediation und bat um einen Versuch auf diesem Weg. Die Rechtsbeistände legten ihre Vorgehensweise kurzfristig „auf Eis“, eine Mediation konnte nach dem in diesem Artikel gezeigten Ablauf stattfinden und es kam zum Erfolg!

Es wurde eine allen Beteiligten genehme und akzeptable Lösung gefunden. Die Rechtsbeistände konnten dann mit entsprechenden Detailausarbeitungen der Vereinbarung ebenfalls zum glücklichen Erfolg dieser Angelegenheit beitragen.

### VORTEILE EINER MEDIATION

Im Vergleich zur konventionellen Vorgehensweise kann die Mediation:

- in kürzester Zeit abgeschlossen werden
- bestehende und ansonsten intakte Geschäftsbeziehungen aufrecht erhalten helfen
- in sehr persönlicher und vertraulicher Atmosphäre durchgeführt werden
- ohne Aufgabe eventueller Rechtspositionen der Parteien durchgeführt werden, sofern nicht erfolgreich
- kosten- und zeitsparend in Eigenverantwortung abgewickelt werden.

Die Mediation wird deshalb vor allem dann interessant, wenn die Parteien ihre Geschäftsbeziehungen im Wirtschaftsleben aufrechterhalten wollen - oder müssen. Sie ist auch in der Konfliktbewältigung von Mitarbeitern untereinander und Mitarbeitern zu Vorgesetzten eine hervorragende Lösung, um Streitigkeiten beizulegen. Technische, wirtschaftliche, vertragsrechtliche, patentrechtliche oder handelsrechtliche Konflikte können als wesentliche Gebiete der Wirtschaftsmediation angeführt werden.

Die Person des Mediators ist mitentscheidend für den Erfolg einer Mediation. Die Befähigung zur Konfliktbeilegung ist einem Menschen in die Wiege gelegt. Sie ist





deshalb nur bedingt erlernbar, weshalb auch die Auswahl bei der Zulassung als Mediator sehr hoch angesiedelt ist. Als Neutraler unterstützt der Mediator die Parteien zur Findung der gemeinsamen Konfliktlösung. Die Parteien werden unmerklich vom Mediator geführt und behalten dennoch die Kontrolle über den Verhandlungsprozess.

Die Freiheit das Verhandlungsergebnis nach eigenen Vorstellungen zu gestalten bleibt erhalten. Der Mediator wird vertrauter Ansprechpartner und Informationsvermittler, der in einer diplomatischen Aktion gleichermaßen die Parteien zu der von ihnen gewünschten Win-Win-Lösung führt.

In der Praxis sind unterschiedliche Ansätze der Mediation bekannt. Während in England eine fachliche Kompetenz des Mediators im Wirtschaftsleben grundsätzlich nicht für erforderlich angesehen wird, hat sich in Europa und Amerika die Sachkompetenz als zusätzliches Element der Mediation etabliert.

Nicht nur soziale Kompetenz sondern auch fachliche Beurteilungsfähigkeit haben den Vorteil, dass die Mediation in technisch-wirtschaftlichen Aspekten mit hohem Maß an Verständnis abgewickelt werden kann. Genau dieses Verständnis ist im prozessualen Verfahren aufgrund der Überlastung der Gerichte oft nur durch Einsatz eines Sachverständigen gewährleistet. Genau diese Gemeinsamkeit von Sachverstand und Konfliktbewältigungsbefähigung zeichnet die Persönlichkeit mit der Zusatzqualifikation des internationalen Wirtschaftsmediators aus.

Der öffentlich bestellte Sachverständige hat durch seine Tätigkeit vor Gericht zusätzlich soviel Rechtskompetenz erworben, dass er auch verfahrenstechnisch die notwendigen begleitenden Denksätze vermitteln kann. Dort wo technisches Verständnis unersetzbar zur Konfliktlösung wichtig ist, kann solche Kompetenz als vorteilhaftes Element einfließen.

Mediation ist aber auch von der Kostenseite vorteilhafter, im Vergleich mit traditionellen Konfliktlösungen. Externe Kosten können verhältnismäßig leicht abgefragt werden. Die internen Kosten wie



auch der Zeitfaktor als Belastungsgröße sprechen eindeutig für die Mediation.

Nationale wie internationale positive Erfahrungen und rasch zunehmende Akzeptanz werden auch durch die Zunahme an Wiederholungsvorgängen belegt. Wer eine erfolgreiche Mediation erlebt hat, bevorzugt laut Umfragen die Mediation bei neu auftretenden Konflikten. Mediation als Konfliktmanagement-Tool ist heute noch zu wenig beachtet. Dort wo das Informationsdefizit beseitigt wurde, macht sich zunehmend Akzeptanz bemerkbar. Die Mediation im Wirtschaftsleben wird damit zum Bestandteil der zukunftsorientierten Unternehmensverantwortung. Zufriedenheit schaffen und optimalen Kräfteeinsatz aufbringen sind in der Unternehmensführung unerlässliche Bausteine des Erfolges. Mediation ist ein geeignetes Werkzeug.

## MEDIATION ALS KONFLIKTLÖSUNGSANSATZ

### KONFLIKTANBAHUNG

Zu Beginn des Konfliktes kommt es zu unterschiedlicher Auffassung eines Problems. Jede Partei entwickelt Anspruch, im Recht zu sein. Die wenigen Schwachstellen der eigenen Argumentation werden klein geredet. Mit der Erkenntnis, dass die weitere Beschäftigung zur Konfliktlösung Zeitverschwendung ist, übergeben Sie die Angelegenheit an ihre Rechtsabteilung. Unbewusst legen Sie das Problem ad acta, werden zur Partei und sind fortan „fremdgesteuert“.

Natürlich arbeiten Sie mit Anwälten und Beratern, die alle Ihre Sprache sprechen und sammeln vornehmlich Gründe, die für Sie

sprechen. Dass Sie viel Zeit in Probleme der Vergangenheit investieren, statt in die Zukunftsaufgaben, wird verdrängt.

An dieser Stelle müssen wir die Frage stellen „Schaffe ich die Konfliktsituation alleine oder brauchen ich und mein Kontrahent ein Mediationsverfahren, um unsere Lösung zu finden.“

Die Mediation verläuft in klar vorgezeichneten Schritten.

### MEDIATIONSVEREINBARUNG

Die Parteien einigen sich auf einen Mediator und reichen ihre Sichtweise des Konfliktes an den Mediator schriftlich vor Beginn der Mediation weiter. Der Mediator bestimmt Ort und Zeit der Mediation. Zu Beginn führt er mit beiden Parteien ein Einführungsgespräch, bei dem jeder der Beteiligten in Gegenwart des Anderen seine Sichtweise artikuliert. Dabei informiert er über den Ablauf des Verfahrens und vereinbart, welche Verhaltensregeln im Einzelnen gelten. Das Einführungsgespräch gleicht der Ouvertüre im Konzertsaal.

### AUFARBEITEN DER KONFLIKTSITUATION

Im Einzelgespräch wird eine Art Bestandsaufnahme der Konfliktfelder erarbeitet, und ein Vertrauensverhältnis zwischen Mediator und Parteien hergestellt. Dabei ist es wichtig, dass es den Parteien gelingt, sich dem Mediator zu öffnen und Fakten offen zu legen, die für die Konfliktlösung wichtig sind. Der Mediator garantiert dabei den Parteien strikt individuelle Vertraulichkeit und wird damit zum neutralen, jedoch vertrauten Berater. Mit der Offenlegung der tatsächlichen Hintergründe für den Konflikt wird die Möglichkeit eröffnet, den Tunnelblick der Parteien auf alternative Lösungsansätze zu bündeln.

### AUFARBEITEN DES KONFLIKTES

Unterschiedliche Positionen und Interessenslagen spielen immer eine große Rolle. Die subjektiven Wahrheiten in eine gemeinsam tragfähige

Lösung zu überführen, ist ein wesentlicher Schritt zum Erkennen der gemeinsamen Notwendigkeiten. Mit Hilfe der Mediationstechnik werden wechselseitiges Verständnis und Akzeptanzverhalten behutsam erarbeitet. Damit werden die Parteien in die Lage versetzt, aus eigener Kraft zukunftsorientierte Optionen der Konfliktlösung zu entwickeln. Dem Mediator fällt in dieser Phase die Aufgabe zu, Entwicklungshilfe beim Erarbeiten der Lösung zu leisten. Es obliegt ihm zu erkennen, wann die Parteien für den nächsten Schritt bereit sind.

### EINIGUNGSPROZESS

Mit der grundsätzlich positiven Einstellung zur gemeinsamen Lösung ist konstruktive Kreativität der Partner gefordert. Der Wunsch sich zu einigen, muss in dieser Phase in eine belastbare Vereinbarung münden, wobei nüchtern die Chancen der Realisierbarkeit und die Vor- und Nachteile der Lösung gemeinsam besprochen werden sollten. Der entscheidende Vorteil der Mediation liegt in der Zuwendung zu zukunftsorientierten Einigungs-Alternativen, die vorher nicht mehr gesehen wurden. Die Parteien werden auf eine vernunftbetonte Einigung zugeführt, bei der die Frage eines Anspruchs oder Rechts in den Hintergrund tritt. Mit dem Gefühl, gleichermaßen gegeben und erhalten zu haben, ist der Einstieg in die endgültige Beilegung des Konfliktes geschafft. Der letzte Schritt der Vereinbarung steht bevor.



### GESTALTUNG DER VEREINBARUNG

In der letzten Phase zieht sich der Mediator allmählich aus der Kommunikation zurück und hilft den Parteien beim Formulieren des Einigungs-Ergebnisses. Formal sind an dieses keine großen Anforderungen zu stellen. Aufgrund ihres nicht verbindlichen Charakters kann eine notarielle Beurkundung der Vereinbarung dazu beitragen, den Durchsetzbarkeitsanspruch abzusichern. Die Mediation selbst ist mit Unterzeichnung der Vereinbarung abgeschlossen.

### WISSENSWERTES ZUR MEDIATION

#### WER IST DER MEDIATOR ?

Die Qualitäten des Mediators spielen eine wichtige Rolle für den Erfolg der Mediation. Eine gefestigte Persönlichkeit, mit Lebenserfahrung und innerer Gelassenheit, ist vor allem für die erste Phase der Mediation unerlässlich. Eine hohe Kompetenz aus dem Arbeitsalltag in

Sachen kaufmännische Vorgänge und Vertragswesen. Hervorragende Ausbildung für die Mediation und sicherer Umgang mit den Menschen ergänzen die Qualitätsansprüche. Ein Mediator ist grundsätzlich unabhängig, distanziert und nicht ergebnisorientiert.

#### WOZU VERPFLICHTET MEDIATION ?

Grundsätzlich ist keine der Parteien an die Mediation oder deren Verlauf gebunden. Damit steht es den Parteien wie auch dem Mediator frei, die Mediation zu unterbrechen oder gar zu beenden. Dies ist notwendig um zu vermeiden, erneut in die Sackgasse zu geraten. Der Mediator behandelt alle Vorgänge von Berufs wegen strikt vertraulich. Er führt in der Regel kein Protokoll das abgelegt wird, und mit Ausnahme der Schlussvereinbarung gibt es keine Schriftstücke zum Mediationsvorgang. Es bleibt sichergestellt, dass keine Indiskretionen auftreten können.