

Konfliktprophylaxe in bilateralen Kontexten

Ein neuer Markt für Mediatoren?

Einleitung	1
Konfliktvorbeugung der Juristen	1
Beispiel 1:.....	2
Wie kommen die (geänderten) Interessen ins Spiel?	2
Gründe für die Vermeidung einer Mediation	2
Lösungsansatz allgemein	3
Der aufwändige Lösungsansatz	3
Beispiel 2:.....	3
251-Verfahren	3
Ergebnis	4
Schlussbetrachtung	5

Einleitung

Mediation ist eine Methode/ein Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten. Als Mediatoren haben wir gelernt, im Streit befindliche Parteien dahin zu führen, dass sie wieder miteinander sprechen; im Bewusstsein ihrer Interessen suchen sie eine Lösung des Konfliktes – und finden diese auch häufig.

Nicht nur in der Medizin gilt der Spruch, dass vorbeugen besser ist als heilen. Übersetzt in die Konfliktarbeit von Mediatoren bedeutet das, zu fragen, inwieweit wir als Mediatoren zur Konfliktvermeidung beitragen können.

Wir wissen, dass Konflikte zum Leben gehören. Somit macht es keinen Sinn, gegen diesen Lebensgrundsatz angehen zu wollen.

Im Kontext von Organisationen gibt es solche Initiativen bereits, die im weiteren Sinne unter „Konfliktmanagement“ laufen: die „Streitschlichter“ oder auch „Konfliktlotsen“ agieren präventiv in Schulen und unternehmensinterne Mediatoren, auch Konfliktshelfer o.ä. genannt, sorgen letztlich mit ihrer Akzeptanz in der Organisation für Gleiches. Der bilaterale Bereich, insbesondere im vertraglichen Zusammenhang, steht bislang nicht oder wenig im Visier von Konfliktmanagern; dabei strahlen Konflikte aus solchen Verhältnissen oft verheerend in die Organisationen hinein.

Im Folgenden beschäftige ich mich also ausschließlich mit der Prävention im bilateralen Bereich¹, insbesondere bei Vertragsabschlüssen.

Konfliktvorbeugung der Juristen

Juristen beschäftigen sich mit diesem Thema im Rahmen ihrer vertragsgestaltenden Tätigkeit: Was soll passieren, wenn es Streit gibt bei der Abwicklung bzw. der Durchführung des Vertrages? Das, was dabei heraus kommt, ist – wie der Alltag zeigt - wenig streitschlichtend: die Parteien finden sich vor Gericht wieder. Die Regeln sind klar, was aber nicht heißt, dass damit ein Konflikt vermieden würde.

¹ Es geht nicht um das, was man unter „Konfliktmanagement“ versteht. Konfliktmanagement bedeutet, die Probleme und Unstimmigkeiten, die im zwischenmenschlichen Bereich immer entstehen, zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu beseitigen – möglichst auch durch vorbeugende Maßnahmen.

Beispiel 1:

A beauftragt B mit der Erstellung seines Einfamilienhauses. B baut die Treppe falsch ein; sie könnte zwar auch so vom Bauamt abgenommen werden, verändert aber die Möglichkeiten der Raumnutzung. Abriss und vertragsgerechte Herstellung der Treppe brächte eine Verzögerung in der Fertigstellung des Hauses von wenigstens 4 Wochen; außerdem müsste B Insolvenz anmelden, weil er diesen von ihm zu tragenden Schaden finanziell nicht verkraften kann.

Nach der Vertragslage ist alles klar: B muss die Treppe so erstellen, wie er es mit A vereinbart hatte. Dazu wird es aber nie kommen, weil B das finanziell nicht übersteht; außerdem kann A bis auf weiteres nicht in das Haus einziehen². Beiden Partnern nützt die Vertragsposition wenig; auf deren Grundlage kann der Konflikt also interessengerecht nicht gelöst werden.

Wie kommen die (geänderten) Interessen ins Spiel?

Wir Mediatoren wüssten sofort, was hier getan werden kann: A und B gehen zum Mediator und finden eine der Lage angemessene Lösung, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Noch finden die meisten Menschen, die sich in einer solchen Situation befinden, den Weg zum Mediator nicht. Meine Frage und damit das Anliegen dieses Aufsatzes ist: Lässt sich das ändern? Was kann da – die klassische anwaltliche Leistung ergänzend – getan werden?

Gründe für die Vermeidung einer Mediation

Warum finden A und B den Weg zum Mediator nicht? Sie haben entweder von einer anderen Konfliktbearbeitung als der der Verhandlung oder einer richterlichen Entscheidung (ggf. mit Vergleich) nichts gehört. Wird ihnen in der Situation des eingetretenen Konflikts eine Mediation empfohlen überwiegt die Skepsis, weil bislang unerlebt und die Begegnung mit dem „Kontrahenten“ ganz und gar nicht lustvoll erscheint. Sympathischer ist es da, den Anwalt als Stellvertreter ins Rennen zu schicken, um den Konflikt auszutragen. Interessant ist, dass eine Bereitschaft, sich persönlich (in der Mediation) zu stellen, häufig nur dann gegeben ist, wenn eine hohe persönliche Betroffenheit vorliegt wie beispielsweise in Trennungs- und Scheidungskonflikten. Dabei geht es nicht – in erster Linie - um die wirtschaftliche sondern um die höchstpersönliche Existenz, die emotionale Befindlichkeit. Solange es „nur“ um vermögensrechtliche Auseinandersetzungen geht, reicht in der Regel die persönliche Not und Betroffenheit nicht aus, sich der Mediation zu öffnen. Das gilt jedenfalls soweit und solange wie die Menschen keine persönliche Erfahrung mit der Konfliktbearbeitung durch Mediation haben. Das ist ein beobachtetes Phänomen, dessen Ursachen ich nicht unbedingt erklären kann. In jedem Fall spielt das, was mit Gesichtsverlust zu tun hat, eine Rolle.

Ein weiterer Aspekt liegt in der Konfliktentwicklung. Menschen nehmen Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven wahr. Eine sachlich richtige Beurteilung der Konfliktsituation ist dadurch oftmals schwierig. Eine rechtzeitige Wahrnehmung von Konflikten erhöht für die Beteiligten die Chancen einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung. Je früher der Konflikt erkannt und angegangen wird, desto eher können die nötigen Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Das gilt insbesondere für das asymmetrische Erleben von Konfliktlagen³, weil sich da bei der den Konflikt erlebenden Partei eine Verhärtung einstellt, wenn der Konfliktpartner nicht reagiert.

² Denn er muss sich einen neuen Bauunternehmer suchen, die geänderten finanziellen Bedingungen akzeptieren und realisieren – und alles ohne Rückgriff auf b, der dann ja insolvent ist.

³ Ich meine damit die Situation, dass die Partei A eine Situation als konflikthaft erlebt und der Partner B ganz und gar nicht. Irgendwann befinden sich beide definitiv in einem Konflikt, weil die „Spannung“ existiert und die Atmosphäre zwischen A und B bestimmt. Der Konflikt ist dann aber deutlich eskaliert.

Lösungsansatz allgemein

Was also können wir tun? Wir müssen etwas unternehmen, was den Gesichtsverlust vermeidet und – noch besser – den Parteien eine positive Erfahrung mit Mediation vermitteln.

Im nächsten Heft des Spektrums⁴ (Schwerpunktheft der Fachgruppe MIO⁵) veröffentliche ich einen Aufsatz mit dem Titel „Mediations- bzw. Interessenklauseln in Verträgen?“. Darin versuche ich einen Weg aufzuzeigen, wie durch entsprechende Absprachen zwischen Vertragsparteien die Angst vor Gesichtsverlust verhindert und so ein frühzeitiges Angehen von Konfliktlagen (gerade auch einseitig erlebte) möglich werden kann. Mein Ansatz ist der, dass die Vertragspartner eingehend und durch eine Dritte Person angeleitet die Möglichkeit des Eintritts von Konflikten betrachten und diese als erwartbare Realität akzeptieren. Als Ergebnis dieser Betrachtung erfolgt die Dokumentation des Weges, den die Vertragspartner im Konfliktfall einschlagen wollen und dabei erst einmal auf ein positionsorientiertes Angehen über den Rechtsanwalt bzw. das Gericht verzichten. Am wirkungsvollsten ist es, wenn sich die Partner schon bei Vertragsschluss auf eine Person einigen, die im Konfliktfall angesprochen werden soll. Ein solcher Konsens lässt kaum einen anderen Weg offen als den der mediativen Konfliktbearbeitung. In jedem Fall ist der Gang zum Mediator nicht mehr mit den Hemmnissen belegt, die ich im vorhergehenden Gliederungspunkt aufgezeigt habe. Ich möchte diesen theoretischen Ansatz nachfolgend mit der Struktur des von mir und Andreas Novak entwickelten Beratungsproduktes verdeutlichen.

Der aufwändige Lösungsansatz

Noch effizienter dürfte der Weg sein, die Parteien mit Mediation vertraut zu machen. Dieser Weg ist jedoch recht aufwändig und eignet sich somit nur für bestimmte Sachverhalte. Diese werden sich danach richten, wie wichtig es den Parteien ist, dass künftig eintretende Konflikte den gewollten Erfolg ihres Vorhabens/Geschäftes nicht beeinträchtigen oder gar zerstören. Dieses dürfte immer dann der Fall sein, wenn bilaterale Vereinbarungen (Verträge) mit ihrem Konfliktpotential in Organisationen, insbesondere Unternehmen hinein wirken und dort erhebliche Schäden anrichten können. In diesem Sinne haben Andreas Novak und ich das Verfahren 2x5=1⁶ entwickelt, das der BM mit dem 1. Platz des Innovationspreises 2005 ausgezeichnet hat und der beim BM Mediatoren-Kongress im September in Hamburg übergeben wird. Was genau passiert da? Ich nehme als Beispiel für die Geschäfte, die mich und meinen Partner veranlasst haben, zu diesem Thema zu forschen: die Unternehmensnachfolge. Und hier wiederum die besondere Herausforderung der Nachfolge in Familienunternehmen.

Beispiel 2:

Der Sohn soll dem Vater in der Geschäftsführung im Familienunternehmen folgen; das ist so Tradition.

251-Verfahren

Wir führen mit Vater und Sohn getrennt strukturierte Interviews zu dem Zweck, deren jeweilige Vorstellungen und Befindlichkeiten im Hinblick auf die Nachfolge heraus zu finden (Phase 1 von 5 Schritten). Anschließend bewerten wir das Umfeld, in dem sich

⁴ Erscheint im September 2006 vor Beginn des BM-Kongresses in Hamburg.

⁵ Fachgruppe im BM „Mediation in Organisationen“, andere nennen das auch Wirtschaftsmediation

⁶ Lautet mit vollem Produktnamen: „Zwei x Fünf=Eins© Leitung übergeben – Führung übernehmen“

der Leitungswechsel vollziehen soll (Phase 2). Danach ermitteln wir anhand der Ergebnisse die Bereiche, in denen die Vorstellungen, Erwartungen und Meinungen (deutlich) voneinander abweichen und vermutlich zu Konflikten führen werden (Phase 3). Diese Konfliktpotentiale präsentieren wir Vater und Sohn, die sich dazu äußern können. Gemeinsam entscheiden wir uns dann aus dem Katalog der bestätigten konflikträchtigen Situationen für einen oder mehrere Sachverhalte, die wir dann als den/die hypothetischen Konflikt(e) zugrunde legen (Phase 4), zu dem wir mit Vater und Sohn eine Mediation durchführen (Phase 5).

Man könnte meinen, dass es sich dabei um ein Rollenspiel handelt. In gewisser Weise ist das auch so. Auf der anderen Seite stimmt das nicht, weil die „Kontrahenten“ nicht in fremde Rollen schlüpfen. Sie befinden sich nur nicht in dem realen Konflikt; der wird als bereits eingetreten unterstellt.

Was passiert? Die Parteien haben – weil real kein Konflikt besteht – keine Angst vor Gesichtsverlust o.ä. Da sie motiviert sind, die Nachfolge erfolgreich⁷ zu vollziehen, nehmen sie dieses „Rollenspiel“ auch ernst; die gemeinsame Betrachtung des Konfliktfeldes mit dem konsensualen Lösungsergebnis stärkt das Vertrauen in den Erfolg der Leitungsübergabe, an der den Parteien so viel liegt. Im Ergebnis wird es eine Einigung geben, die „Mediation“ erfolgreich sein. Das Ergebnis wird dem Vertragswerk z.B. als Abrede für den Fall beigefügt, dass die gespielte Situation tatsächlich eintritt (was vermutlich eher nicht der Fall sein wird). Wichtiger ist die Erfahrung von Vater und Sohn, dass sie auch in einem späteren realen Konflikt miteinander das Gespräch suchen, sich ggf. Hilfe bei einem Mediator o.ä. holen. Vielleicht einigen sie sich sogar schon auf den 251-Mediator, treffen Absprachen für den Fall, dass sich einer von beiden in einem (beginnenden) Konflikt sieht und dem frühzeitig gegensteuern möchte. In jedem Fall ist das Bewusstsein geschärft, dass es Konflikte geben kann, dass diese normal sind und konsensual gelöst werden können.

Ergebnis

Der beschriebene Aufwand zeigt, dass diese Konfliktprophylaxe nur in besonderen Fällen in Betracht kommt. Die Kriterien dafür bestimmen letztlich die Parteien, die sich auf eine irgendwie gemeinsame Zukunft einlassen wollen. Logisch richtig ist dieser Weg immer da, wo erhebliche wirtschaftliche Schäden drohen, wenn Konflikte auftreten ohne rechtzeitig bearbeitet zu werden. Das kann prima facie bei Unternehmensnachfolgen (nicht nur in Familien) immer angenommen werden. Auch wenn in diesen Unternehmen ein Konfliktmanagement existiert, erfasst dieses den bilateralen Konflikt nicht, der sich an der Unternehmensspitze entwickelt! Es kann aber auch ein höchst persönliches Anliegen dazu führen, so vorzugehen (beispielsweise bei Bildung einer Familie/häusliche Wirtschaftsgemeinschaft). In jedem Fall werden die Kosten ein ausschlaggebendes Argument sein, ob sich Parteien für ein solches Vorgehen entscheiden. Den Zeitaufwand der Parteien nicht gerechnet gehen wir beim 2x5=1 Verfahren davon aus, dass die Kosten zwischen € 3.000⁸ und € 10.000 liegen. Es gibt da eine Relation zu den übrigen Kosten, die bei Unternehmensverkäufen anfallen⁹. Diese belaufen sich auf bis zu deutlich über 100.000 €. Als Faustformel schätzen wir eine zusätzliche Investition in das Geschäft von bis zu 10% der ohnehin anfallenden Kosten. Der „Ertrag“ aus dieser Investition lässt sich nur theoretisch

⁷ Und zwar sowohl was die Intention des Geschäftes im engeren Sinne angeht als insbesondere auch in Bezug auf die Vermeidung von Eingriffen in das Unternehmen durch aus dem Vertrag/den Vertragsparteien herrührenden Konflikten.

⁸ Einfach gelagerter Sachverhalt ohne Comediator; um die Qualität zu erreichen, die für einen Erfolg nötig ist, schreiben wir für den Regelfall die Zusammenarbeit von 2 Beratern vor. Außerdem werden die Berater durchgehend supervidiert oder gecoacht.

⁹ Beraterkosten wie Rechtsanwalt, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Notar sowie Gutachterkosten beispielsweise für eine due diligence sowie Maklergebühren.

schätzen, weil bei Vermeidung der Eskalation von Konflikten die Konfliktkosten dramatisch geringer anfallen. Zur Dynamik von Konfliktkosten in Unternehmen verweise ich auf meinen ebenfalls in der kommenden Ausgabe des Spektrum erscheinenden Aufsatz.

Schlussbetrachtung

Ich vertrete die Auffassung, dass es interessant ist, wenn wir Mediatoren uns intensiver darum kümmern, dass sich die Menschen in unserer Gesellschaft dessen mehr bewusst werden, dass Konflikte normal sind, eben zum Leben gehören. Immer dann, wenn durch Verträge Zukunft gestaltet wird, gäbe es Anlass, über die Konfliktwahrscheinlichkeit oder -möglichkeit zu reflektieren. Das geschieht bislang aber nur in der Weise, dass die Parteien festhalten, was sie wollen bzw. sich gegenseitig versprochen haben. Und weil der Eine gibt, will der Andere das nehmen, was ihm zusteht. Mit diesen Klauseln ist den Parteien jedoch die Eintrittswahrscheinlichkeit von Konflikten nicht klar; üblicherweise gehen sie (unreflektiert) davon aus, in ihrem Fall gäbe es keine „Komplikationen“. Das ist völlig normal und soll auch nicht in Frage gestellt werden; das ist die Grundlage der Vereinbarung und wirkt Vertrauen stärkend, weil es auf dem Papier steht. Was in unserer Kultur gar nicht passiert, ist, dass die Parteien genau hinsehen, was sie im Konfliktfall (den es nicht geben soll) tun wollen. Ich habe in meiner über 20-jährigen Tätigkeit als Anwalt und Berater noch nie erlebt, dass mich ein Mandant von sich aus auf diesen Aspekt angesprochen hätte! Vielleicht liegt es daran, dass der Blick auf denkbare Konflikte das Vertrauen beeinträchtigt, das die Parteien im Zeitpunkt des Vertragsschlusses zueinander zu haben wünschen. Ich behaupte, dass die Betrachtung von Konfliktpotentialen Vertrauen stärkt, wenn sich die Parteien dazu haben austauschen können. Kann es eine interessante Aufgabe für Mediatoren sein, die „Verniedlichung“ der Konfliktregelungsvollständigkeit in den Köpfen von Vertragspartnern zu beseitigen und ihnen damit bzw. dabei ihre Zuversicht und ihr Vertrauen in die Solidität der Vereinbarung festigen zu helfen?

Dr. iur. Detlev Berning, Hannover
Jurist, Mediator BM, Mitglied der Fachgruppe MIO im BM
Hohenzollernstraße 34, 30161 Hannover
Dr.Berning@Berning-Hannover.de