

Praxisbuch Mediation

Weiler / Schlickum

3., erweiterte und überarbeitete Auflage 2020

ISBN 978-3-406-75715-0

C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

2. Jahr: Susanne: Neubau von Möbeln

Karolina: Restauration antiker Möbel

Im 2. Jahr erfolgte eine komplett getrennte und eigenständige Abwicklung der jeweiligen Aufgabenbereiche.

Es kam immer wieder zu Konflikten, die auch emotional ausgetragen wurden. Schließlich spitzte sich die Situation nach einem Unfall von Susanne im Herbst 1996 derart zu, dass Karolina aus der Firma „die Holzzwerge“ am 8.9.1996 ausschied.

Ein schriftliches Angebot von Susanne bzgl. einer Auszahlungssumme für Karolina wurde von der gemeinsamen Buchhalterin gefertigt und versandt. Da die genannte Summe weit unter den Vorstellungen von Karolina lag, schaltete diese einen Rechtsanwalt ein. Es folgte ein langwieriger Briefwechsel, der letztendlich zu keinem Ergebnis geführt hatte. Die Parteien verkehrten zu diesem Zeitpunkt nur schriftlich miteinander. Die jeweiligen Rechtsanwaltskosten lagen zwischenzeitlich bei ca. 6.000,- EUR pro Partei.

Im April 2001 kam unabhängig voneinander bei beiden Frauen die Idee einer Mediation auf, da sie des Streitens müde und an einer friedlichen Lösung des Konflikts interessiert waren.

Daten zur Mediation

Karolina meldete sich telefonisch Ende April bei mir persönlich und erkundigte sich nach den Möglichkeiten der Mediation. Sie hatte über gemeinsame Bekannte erfahren, dass ich eine Ausbildung als Mediatorin habe und außerdem sowohl über juristische wie auch therapeutische Kenntnisse verfüge.

In zwei ausführlichen getrennt geführten Telefonaten mit Karolina und Susanne wurde den Beteiligten jeweils die Mediation in Grundzügen erläutert, sowie ein Termin und ein neutraler Besprechungsort vereinbart. Es wurde das Thema Gesamtdauer und Bezahlung angesprochen. Die Mediation sollte aus Kostengründen nach Vorgabe der Parteien nicht mehr als zwei Tage (idealerweise sechs bis acht Stunden insgesamt) dauern. Das Thema Aufteilung der Kosten sollte in der Mediation zum Thema gemacht werden.

Es fanden insgesamt zwei Mediationssitzungen statt.

Erste Sitzung

Es erfolgten Sachstandsermittlung, Information über die Grundregeln der Mediation, Klärung des Auftrags, Maßstäbe für einen fairen Umgang, Frage nach Konfliktmustern, Themensammlung, Gewichtung, Gerechtigkeitsempfinden und erste Lösungsansätze.

Sachstandsermittlung

Nachdem ich zuerst darauf achtete, dass sich die Beteiligten an ihrem jeweiligen Sitzplatz wohl fühlten (systemische Aspekte, mit Getränken versorgt waren), wies ich zu Beginn der Mediation auf die Notwendigkeit juristischer Beratung hin. Beide Beteiligten erklärten, dass sie durch einen Rechtsanwalt vertreten seien, und sich im Vorfeld über die juristische Lage und die juristischen Möglichkeiten informiert hätten.

Der Sachstand wich in folgenden Punkten voneinander ab:

Karolina

- Es geht nur um die finanzielle Abwicklung.
- Ich war in dich verliebt.

Susanne

- Es geht nur um die emotionale Klärung.
- Ich habe dich nur aus Mitleid mitarbeiten lassen.

Die von den Beteiligten vorgelegten Kostenaufstellungen weichen voneinander ab.

Susanne meinte, ihre Aufstellung sei von Buchhaltern, Steuerberatern und Rechtsanwälten erarbeitet worden.

Hypothesen: Beide sind an einer einvernehmlichen Lösung interessiert, also für die Mediation geeignet. Es wird Auseinandersetzungen ums Geld geben. Gesetzt den Fall die emotionalen Konflikte sind bearbeitet, dann lassen sich die Konflikte das Geld betreffend leichter lösen.

Grundregeln der Mediation

Den Parteien wurden auf Flip-Chart nochmals die Grundregeln der Mediation verdeutlicht:

- Freiwilligkeit,
- Akzeptanz,
- Offenheit,
- Vertraulichkeit,
- Eigenverantwortung,
- Gemeinsame Erarbeitung einer Konfliktlösung,
- Neutralität des Mediators.

Klärung des Auftrags

Es sollte eine gemeinsame, schriftliche Vereinbarung zur Lösung des Konflikts erarbeitet werden; eine weitere Form (z.B. notarielle Beurkundung des Mediationsergebnisses etc. war nicht gewünscht). Höchstdauer der Mediation sollte acht Stunden sein. Es bestand Einvernehmen, dass die Kosten je zur Hälfte von beiden Parteien getragen werden sollten.

Maßstäbe für einen fairen Umgang

Als nächstes Thema bot ich die „Maßstäbe für einen fairen Umgang“ an. Es wurden folgende gemeinsame Regeln erarbeitet:

- ausreden lassen (maximal zehn Minuten pro Person),
- nicht anschreien,
- aktives Zuhören,
- versuchen, Verständnis aufzubringen,
- versuchen, am Thema zu bleiben,
- Eingreifen der Mediatorin bei ausufernden Streitigkeiten, Beleidigungen und Unterstellungen und sich wiederholenden Konfliktmustern.

Frage nach den bisherigen Konfliktmustern

Unter Konfliktmuster versteht man eine Verhaltensweise, die immer dann auftritt, wenn eine Person in einen Konflikt gerät. So gibt es Personen, die auf Harmonie bedacht sind und die Wahrnehmung ihrer Interessen unterdrücken; andere fühlen sich angegriffen und werden aggressiv. Es gibt noch zahlreiche weitere Varianten, je nach Erziehung und Erfahrungshorizont der Betroffenen.

Ich fragte beide nach ihren Konfliktmustern. Dabei ergab sich, dass Karolina sich immer untergeordnet hatte und auf Harmonie bedacht war. Karolina hatte alles in sich hineingefressen. Susanne polterte meist los, schrie und arbeitete dann konzentriert weiter oder verließ den Raum, wenn Karolina versuchte, etwas zu antworten.

Ich fragte weiter, ob sie Ideen hätten, wie sie zukünftig in Konfliktsituationen miteinander umgehen könnten, um zu für beide befriedigenden Ergebnissen zu kommen, die für sie beide befriedigend sind. Beide hatten sich seit Ihrer Trennung nicht mehr gesehen, waren aber der Meinung, dass sie an sich gearbeitet und die alten Verhaltensmuster abgelegt hätten. Karolina meinte, sie würde sich jetzt trauen, ihre Meinung zu vertreten. Susanne glaubte, sich so im Griff zu haben, dass es zu keinen Exzessen käme.

Hypothesen: Schon in dieser Phase ist ersichtlich, dass der finanzielle Konflikt nur die Spitze des Eisbergs ist. Ich habe darauf zu achten, dass beide Mediandinnen gleiche Redeanteile haben.

Themensammlung

Es wurde am Flip-Chart mit der Themensammlung begonnen.

Karolina

- Finanzen
- Stimmige Lösung
- Status
- Wertschätzung
- Verantwortlichkeit

Susanne

- Distanzlosigkeit
- Konkretisierung Forderung
- Einschätzung Fähigkeiten
- Verantwortlichkeit

Der Punkt Status wurde nach beiderseitigem Erörtern als Teil des Themas Verantwortlichkeit gesehen.

Gewichtung/Erforschung der Hintergründe und der Interessen und Bedürfnisse

Nach der Themensammlung wurden die genannten Punkte gewichtet. Im Verlauf der sich anschließenden Mediation über die Gewichtung ergaben sich folgende Hintergründe für das dringende Anliegen, die emotionalen Themen an den Anfang zu setzen.

Die beiden Beteiligten lernten sich auf einem Schreinerei-Workshop in Dortmund kennen, bei dem es auch um das Thema Frauen als Unternehmerinnen ging. Karolina verliebte sich auf Anhieb in Susanne. Als es bei Karolina zu einem Streit mit ihren Eltern kam, „flüchtete“ diese in die Schweiz zu Susanne. Diese nahm sie aus Mitleid auf, lebte aber bereits zu dieser Zeit mit einer festen Partnerin zusammen, der das alles gar nicht gefiel. Im Laufe der Zeit begann Karolina bei Susanne mitzuarbeiten, für das Zimmer bei Susanne zahlte sie Miete.

Im Laufe der Mediation stellte sich heraus, dass beide Parteien zum ersten Mal über ihre Gefühle füreinander sprachen. Die emotionale Unterschiedlichkeit führte zu ständigen „Entladungen“ im beruflichen Sektor, weil damit unmittelbar die Themen Anerkennung, Wertschätzung, Einschätzung, Verantwortung, Distanz, Nähe etc. zusammenhingen. Dies wurde den Parteien nunmehr klar und machte sie betroffen. Auf meinen Vorschlag hin machten die Parteien unabhängig voneinander einen halbstündigen Spaziergang.

Hypothese: Sobald die emotionalen Konflikte bearbeitet sind, kann am zweiten Tag der finanzielle Konflikt angegangen werden. Es ist hilfreich, dass die beiden Beteiligten erstmals den Mut haben, offen alles anzusprechen.

Maßstab der Gerechtigkeit

Vor einem Einstieg in das Sammeln und die Mediierung von Lösungsoptionen wurden die Maßstäbe der Gerechtigkeit erarbeitet. D.h., es folgte die Frage, welches Ergebnis dem Gerechtigkeitsempfinden der Beteiligten entsprechen würde.

Karolina	Susanne
– möchte mit Lösung nach Hause	– will, dass Karolina ihren Frieden findet
– Akzeptanz soll sichtbar sein (auch finanziell)	– Karolina soll bereit sein, die andere Seite zu „respektieren“
– Status	– Lösung soll gefunden werden
– Wertschätzung	
– Verantwortlichkeit	

Hypothese: Wenn die Parteien in diesem Konflikt ihr Gesicht wahren können, werden Sie in der Lage sein, Frieden zu schließen und eine Lösung zu finden.

Optionenentwicklung

Ich schlug vor, die Themen der Reihe nach zu besprechen, da sich beide Frauen einig waren, dass auch die „emotionalen“ Themen unbedingt Inhalt – und sei es auch nur als Präambel – der Vereinbarung sein sollen. Hier wich das Gespräch von einer klassischen Mediation ab, da es nicht um verschiedene Lösungsmöglichkeiten im klassischen Sinne ging, sondern auch um eine einvernehmliche Formulierung des status quo.

Wie der zweite Tag zeigen sollte, war einer der entscheidenden Punkte, die erarbeitet wurden, die Feststellung der beiden Beteiligten, dass es sich – beruflich gesehen – um ein Angestelltenverhältnis handelte, nicht um eine Geschäfts-Partnerschaft.

Da alle Beteiligten nach Erarbeitung der Lösung zu den emotionalen Fragen erschöpft waren, beendete ich an diesem Punkt die 1. Sitzung und verabschiedete die Beteiligten bis zum nächsten Tag, mit der Hoffnung, dass der emotionale Teil etwas verarbeitet wäre, bevor es an das Finden einer Lösung für die finanziellen Fragen gehen würde. Beide nahmen den erarbeiteten Text der Flipcharts mit nach Hause.

Zweite Sitzung

Es erfolgten weitergehende Optionenentwicklung, Gewichtung der Optionen, Entwurf Mediationsvereinbarung und Unterzeichnung.

Nach der Begrüßung (die Beteiligten sahen sich inzwischen an, gaben sich aber noch nicht die Hand) war zunächst zu klären, ob noch Ergänzungen zum gestern Erarbeiteten gewünscht waren. Dies war nicht der Fall. Die Parteien schlugen vor, zuerst die Höhe der offenen Forderungen gemeinsam zu erarbeiten (Vergleich der mitgebrachten Listen und Rechtsanwaltsschreiben). Es ergab sich Folgendes:

1. Von jeder Mediandin wurden eingebracht:

Karolina: 500,- SFr. (Gebühren für einen Rechtsstreit)

Susanne: 22.000,- SFr. (Vermögen, Darlehen, Zahlungen)

2. Einnahmen in den zwei Jahren gemeinsamer Tätigkeit: 87.981,85,- SFr.

3. Kosten:

Karolina: 8.800,- SFr. (Löhne)

Susanne: 28.992,- SFr. (Löhne)

allgemeine Kosten 48.700,- SFr.

Es verblieb somit nach zweijähriger Tätigkeit ein Betrag in Höhe von 1.489,85 SFr.

Noch offen waren Lohnzahlungen an Karolina: Beide Beteiligten waren sich einig, dass Karolina noch 9.800,- SFr. für geleistete Arbeit zustehen würden.

Ich schlug nun vor, zur Frage des Geldes Ideen (auch ausgefallene) zu entwickeln:

- | Karolina | Susanne |
|-----------------------|------------------------------------|
| – Lohnzahlung | – Bau eines Pavillons für Karolina |
| – Entlohnung in Möbel | – Geldzahlung |
| – Status | |
| – Wertschätzung | |
| – Verantwortlichkeit | |

Beobachtung: Die beiden Beteiligten lachten inzwischen über manche Dinge. Sie redeten auch ganz offen z.B. über ihre jeweilige finanzielle Lage (bei Karolina gefestigt, bei Susanne immer noch nicht optimal).

Gewichtung der Optionen

Zunächst fragte ich, ob sich noch weitere Optionen ergeben hätten, die für die Beteiligten wichtig seien. Dies war nicht der Fall.

Ich bat die Beteiligten zu überlegen, wie sie die Optionen gewichtet haben wollten und welche Optionen ihrem Gerechtigkeitsempfinden entsprechen würden. Dabei ging es nicht um die Bewertung der Optionen der anderen Partei.

Bei der anschließenden Gewichtung der Optionen entbrannte eine Diskussion um die Zahlungsfähigkeit der jeweiligen Beteiligten, die letztendlich zu folgendem Ergebnis führte:

Susanne kommt nach Deutschland und baut Karolina einen achteckigen Meditationspavillon in den Garten. Die Beteiligten einigten sich auf alle Details. Ich wies die Beteiligten darauf hin, dass sie für den Zeitraum der Erstellung der Hütte nochmals zusammenarbeiten und -leben würden. Beide begrüßten dies ausdrücklich als Möglichkeit, auch die emotionale Seite zu bearbeiten und den Konflikt im Frieden zu beenden.

Hypothese: Die Vereinbarung wird Bestand haben, da sie von beiden Beteiligten in intensiver emotionaler Arbeit erarbeitet wurde. Letztendlich war das Geld nicht der entscheidende Faktor des Konflikts.

Mediationsvereinbarung

Die Vereinbarung wurde Schritt für Schritt am zweiten Sitzungstag erstellt. Beide brachten ihre eigenen Formulierungsvorstellungen ein. Darauf aufbauend wurde eine gemeinsam formulierte Vereinbarung erarbeitet und handschriftlich fixiert. Schließlich wurde der Text von beiden abgeschrieben. Jede unterschrieb jeweils die von der anderen geschriebene Vereinbarung.

Es wurde vereinbart, dass die Mediatorin telefonisch benachrichtigt würde, sobald die Meditationshütte fertig sei. Dieser Anruf erfolgte sechs Wochen nach der Mediation von beiden Mediandinnen gemeinsam.

Anmerkung: Die besondere Schwierigkeit in diesem Fall lag darin, dass zwei verschiedene Mediationsfelder zu bearbeiten waren (Misch-Mediation). Die Arbeitsbeziehung zwischen den beiden Frauen wurde von ihrer Liebesbeziehung überlagert. Enttäuschungen, die sie in diesem Bereich erfahren hatten, schlugen sich im Arbeitsbereich nieder. Eine Lösung war nur durch die Bearbeitung beider Ebenen möglich. Die Arbeit auf der Beziehungsebene brachte den entscheidenden Fortschritt für die materielle Ebene.

Es ist der Mediatorin gut gelungen, die verschiedenen Konfliktebenen klar herauszuarbeiten. Die Lösung, die gefunden wurde, ist besonders kreativ und dem beruflichen Hintergrund der Streitparteien angemessen. Das Gesetz hätte eine derartige Lösung nicht vorgesehen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Den besseren Gründen müssen gute weichen.
(*Shakespeare, Julius Cäsar*)

Fall 8. Das Abnahmedesaster

Hans-Uwe Neuenhahn

- Wirtschaftsmediation,
- Verteilungskonflikt zwischen zwei Unternehmen,
- Blockmediation an einem neutralen Ort,
- Prozessrisikoanalyse,
- Vertrauliche Einzelgespräche.

Ausgangssituation

In einem Vertrag mit dem deutschen Unternehmen Alpha verpflichtet sich das ausländische Unternehmen Berta, in den Jahren 2006 500.000 Einheiten, 2007 1.000.000 Einheiten und 2008 1.200.000 Einheiten eines vom Marktführer Alpha hergestellten Produktes abzunehmen und außerhalb Europas im eigenen Namen zu vertreiben. Für den Fall der Nichtabnahme soll Firma Berta einen Betrag von 4,25 EUR pro Einheit zahlen. Es kommt zum Desaster bei den Abnahmen: 2006 werden nur 6.297 Einheiten und 2007 400 Einheiten abgenommen. 2008 ist nach Einschätzung beider Parteien keine Abnahme mehr zu erwarten. Daher stellt Berta ihre gesamten Vertriebsaktivitäten wegen Erfolglosigkeit ein.

Die Firma Alpha macht daraufhin gegenüber dem Unternehmen Berta einen Betrag von 12 Mio. Euro für nicht abgenommene Abnahmemengen geltend. Im Gegenzug bestreitet Berta die Wirksamkeit der Abnahmeverpflichtungen, weist auf nicht marktgerechte Preise sowie auf fehlende Mitwirkung von Alpha bei der Vermarktung hin und verlangt ihrerseits für erbrachte Vorleistungen 4 Mio. EUR, mit Vorbehalt einer Erweiterung dieses Betrages auf 10 Mio. EUR. Die für das Projekt zuständigen Abteilungen von Alpha und Berta machen sich gegenseitig für die geringen Abnahmen verantwortlich. Der vertraglich vorgesehene Einigungsversuch zwischen den zuständigen Vorstandsmitgliedern, den Herren Müller bei Alpha und Dupont, dem Eigentümer von Berta, schlägt angesichts der weit auseinander liegenden Positionen fehl. Beide übergeben die Angelegenheit ihren Juristen.

Mediationsklausel im Vertrag

Eine im Ausgang ungewisse gerichtliche Auseinandersetzung könnte bei zwei Instanzen Verfahrenskosten von knapp 1 Mio. EUR verursachen. Da die Parteien für den Fall von Meinungsverschiedenheiten eine sog. Mediationsklausel vereinbart haben, erklären sie sich zu einer Mediation bereit und einigen sich auf einen von einer Bank empfohlenen Mediator. Sie