

**14. Konfliktmanagement-Kongress 2017**  
**Wirtschaftsmediation ./ Mediationswirtschaft**  
**Bericht**

**Forum 1:** Wirtschaftskonflikte – Therapie und Prophylaxe durch Mediation

**Referenten:** Dr. Hans-Uwe Neuenhahn, Prof. Dr. Georg Berkel

**Bericht:** Frederike Hirt und Florian Lüttig

09.09.2017 / 11:00 Uhr

In Forum 1 beginnt mit Vertretern aus Wirtschaft und Justiz die Arbeitsphase des 14. Konfliktmanagement-Kongresses. Es wurde ein grundlagenorientiertes Seminar mit diskussionsfreudigem Ende. Gegenstand des Forums waren Therapie und Prophylaxe durch Mediation in Wirtschaftskonflikten. Ersteres behandelte vormittags Herr Dr. Neuenhahn, Letzteres Herr. Prof. Dr. Berkel am Nachmittag.

1. Vormittag

Herr Dr. Neuenhahn erklärte stufenweise den Ablauf der Mediation sowie Methoden und Instrumente, um entstehende Einigungshindernisse erfolgreich überwinden zu können.

Grundsätzlich können Einigungshindernisse in allen Phasen der Mediation auftreten. Anfangs ist es beispielsweise besonders relevant, die Positionen der Medianten herauszufinden und entsprechende Strategien zu erkennen. Hierbei hilft der sogenannte „Cognitive Reflection Test“ im Rahmen der Psychologie der Entscheidungsfindung. Dabei werden zwei Systeme der Urteilsfindung charakterisiert: „fast“ und „slow“. Schnelle, selbstbewusste und intuitiv entscheidende Charaktere stehen langsamen, rationalen und regelbasierten Charakteren gegenüber. Wichtig ist in dieser Phase zunächst, die Parteien überhaupt in Kontakt zu bringen. Das kann auf sachlicher Ebene durch das gemeinsame Beschließen von Spielregeln oder über die Auseinandersetzung mit dem Mediationsvertrag stattfinden. Auf persönlicher Ebene bietet sich u.a. auch ein gemeinsames Abendessen mit dem Mediator am Vorabend an. Die hier bestehenden Möglichkeiten müssen auf den Einzelfall abgestimmt und vorbereitet werden. Dr. Neuenhahn zitierte in diesem Zusammenhang Benjamin Franklin mit den Worten: „By failing to prepare you are preparing to fail.“

Die häufigsten Einigungshindernisse treten allerdings während des Konfliktlösungsprozesses auf. Bekanntes Einigungshindernis ist beispielsweise die einseitige Gewinnmaximierung. Auch der Überoptimismus einer Partei kann zum Problem werden, wenn sie ihre Position deutlich besser wertet, als sie tatsächlich ist. Der Überoptimismus ist wiederum vom strategischen Verhalten zu unterscheiden. Die Aussage: „Wir bewegen uns keinen Schritt“ deutet klassischerweise auf ein solches hin. Wichtig ist, das Einigungshindernis richtig zu analysieren, um es im Anschluss entsprechend behandeln zu können.

Dafür bieten sich gewisse Mediationsinstrumente an, die jeweils auf der Einschaltung eines neutralen Dritten basieren. Feste Spielregeln, Visualisierung durch Flipcharts, aktives Zuhören, Rollenwechselspiele und der Reality-Check – dem Mediator bieten sich vielfältige Instrumente zur Analyse des individuellen Verhaltens der streitenden Parteien. Auch das sogenannte „Spiegeln“ des eigenen Verhalten sowie Einzelgespräche können in dieser Phase hilfreich sein. Beim Einzelgespräch ist besonders auf die Vertraulichkeit des Mediators zu achten. Auch kann von Vorteil sein, dass der Mediationsanwalt situativ nicht mehr nur verhandelt, sondern im Einzelgespräch auch die pflichtgemäße beratende Funktion erfüllt. Im Zusammenhang der Konfliktlösung stellte Herr Dr. Neuenhahn insbesondere drei Konzepte vor:

- a. Harvard-Konzept: Mithilfe dieser Methode soll zwischen Beziehungs- und Sachebene vermittelt werden. Einerseits wird versucht auf sachlicher Ebene miteinander Lösungen zum beidseitigem Vorteil zu entwickeln. Andererseits wird auf der Beziehungsebene für den Umgang mit Wertschätzung, Autonomiebedürfnissen und Statusgefühlen sensibilisiert.
- b. „Best Alternative To a Negotiated Agreement“ (BATNA): Falls keine Einigung zustande kommt, sollen die Parteien wenigstens jeweils ihre optimale Alternativlösung zugesprochen bekommen. Die Methode kann auch im Harvard-Konzept Anwendung finden.
- c. Prozessrisikoanalyse mit Baumstruktur: Hierbei werden alle möglichen Ausgänge des Konflikts in einem Baumdiagramm dargestellt. Den Parteien werden so die Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahrensarten bewusstgemacht.

Selbst wenn dann eine Einigung vorliegt, heißt das nicht von vorneherein, dass der Konflikt vollständig gelöst ist. Die Einigung muss erst besonders sichergestellt werden. So kann es sein, dass aus Sicht einer Partei konflikthaltige Punkte noch offen sind und dadurch eine neue Auseinandersetzung entsteht. Ist das der Fall, kann auch erstmal eine Teil-Einigung festgehalten werden, die sich nur auf die geklärten Punkte erstreckt.

Zudem appellierte Dr. Neuenhahn, dass auch vermehrt Anwälte Mediationsklauseln in ihre Verträge aufnehmen könnten. Außerdem werde in der Praxis von der prozessualen Möglichkeit des § 278a ZPO zu wenig Gebrauch gemacht.

## 2. Nachmittag

Ist es nicht viel sinnvoller, Konflikten präventiv durch Mediation vorzubeugen, anstatt sie aufwendig und kostenintensiv lösen zu müssen? Mit dieser Frage beschäftigt sich das von Herrn Prof. Dr. Berkel vorgestellte und vertretene Konzept der „Deal Mediation“ –Mediation ohne Konflikt. Konkret geht es hierbei um eine mediative Begleitung von Verhandlungsphasen. Grundlage bilden unter anderem die Theorien vom „Contract Embellisher“ von Howard Raiffa und die Erkenntnisse von Stephen B. Goldberg.

Grundgedanke ist, dass ein neutraler Dritter dem Prozess beisitzt und auch eingreifen kann, sofern Konfliktpotential aufkommt. Als solcher ist er zudem in die Ziele der Verhandelnden eingeweiht. Durch diese Informationen ist es ihm nicht nur möglich, Unzufriedenheiten zu erkennen, sondern auch herauszufinden, wann die angestrebte Einigung ausbaufähig ist. Damit wird dem sogenannten „Wicked Learning“ entgegenwirkt und ein bestmögliches Ergebnis erzielt. Außerdem soll das Spannungsverhältnis zwischen Wertschöpfung und Wertverteilung durch den Mediator optimal ausgeglichen werden.

Der Vortrag endete in einer angeregten Diskussion. Zentrale Argumentationsgesichtspunkte waren folgende:

- a. Ein Hauptdiskussionspunkt war die Definition der Rolle des Mediators. Dessen Aufgabe sei es, gerade nicht zu bestimmen, wie das optimale Ergebnis auszusehen habe, sondern die Konfliktparteien anzuleiten, selbst eine Lösung zu finden. Die Konsequenz daraus ist, dass ohne eigene Lösungsfindung der Streitparteien auch keine

Einigung stattfindet. Bei der „Deal-Mediation“ soll gerade an diesem Punkt der Mediator eingreifen.

- b. Ein weiteres Problem wurde im Bereich der Fairness gesehen. Grundprinzip der Mediation sei es schließlich, dass die Parteien ihr eigenes Fairness-Modell bestimmen und nicht der Mediator.
- c. Angezweifelt wurde auch die Neutralität des „Deal-Mediators“. Wenn dieser als einziger in die Strategien der Parteien eingeweiht ist und gleichzeitig eine starke Lenkung vornimmt, laufe der Mediator schließlich Gefahr, seine Neutralität zu verlieren.
- d. Angesichts der Wichtigkeit der entgegengebrachten Informationen wurden auch Probleme im Rahmen des Vertrauens der Konfliktparteien zum Mediator gesehen. Ohne dieses scheitert das Konzept der Verhandlungsbetreuung.

Die Ausweitung der Kompetenzen des Mediators gehe damit im Rahmen der „Deal-Mediation“ so weit, dass die Grundsätze der Mediation nicht mehr eingehalten werden könnten. Dennoch: Der Grundgedanke der präventiven Observation fand im Plenum Anklang. Parallelen wurden zu den Konzepten der Verhandlungsoptimierung und der Supervision gezogen. Auch wurde branchenübergreifendes Potential gesehen, nicht zuletzt im Rahmen aktueller, auch politisch geprägter Verhandlungen wie „Brexit“ und der Bau/Rückbau von Kraftwerken. Abschließend kann als Ergebnis festgehalten werden, dass, sofern die Rolle des „Deal“-Mediators genauer definiert wird, eine solche Begleitung der Vertragsverhandlungen durchaus sinnvoll sein kann. Gerade vor dem Hintergrund, dass bei bereits befriedeten Konflikten oft keine neuen Geschäftsbeziehungen aufgenommen werden, könnte die „Deal-Mediation“ die Kommunikation zwischen den Parteien dennoch aufrechterhalten.

Hannover, den 19.09.2017