



Adrian Schweizer und Wolfgang Maus

# **Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit**

Band 2: Juristische und nicht-juristische Ansätze



Berliner  
Wissenschafts-Verlag



Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit  
Band 2: Juristische und nicht-juristische Ansätze

---



Adrian Schweizer und Wolfgang Maus

---

# Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit

Band 2: Juristische und nicht-juristische Ansätze



Berliner  
Wissenschafts-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist unzulässig und strafbar.

© 2021 BWV | BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,  
Behaimstraße 25, 10585 Berlin,  
E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>

Umschlagfotografie: Originalfoto von Beat Schweizer

Layout und Herstellung durch den Verlag  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart

Druck: docupoint, Magdeburg  
Gedruckt auf holzfreiem, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.  
Printed in Germany.

ISBN Print      978-3-8305-3908-7  
ISBN E-Book    978-3-8305-4065-6

## Vorwort

Ich freue mich, dass mich Adrian Schweizer gebeten hat, ein Vorwort zu dem von ihm und Wolfgang Maus verfassten Band 2 des dreibändigen Werkes „Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit“ zu schreiben. Wir kennen uns seit vielen Jahren und haben zusammen drei Bücher geschrieben, wobei Adrian im Wesentlichen die Rolle des kreativen Erfinders von Geschichten und der Entwicklung der für deren Verständnis erforderlichen Denkgebäude zukam. Mir oblag dagegen (manchmal auch der Not gehorchend) eher die Rolle des kritischen Überdenkers. Insofern danke ich auch für das Vertrauen, mich in Kenntnis meines kritischen Geistes zu bitten, dieses Vorwort zu schreiben.

Dieses Werk ist in gewisser Weise einzigartig. Es schildert zahlreiche äußere oder innere Konflikte, die von den Autoren im Wege des Coachings, der innerbetrieblichen oder der zwischenbetrieblichen Mediation oder durch meditatives Verhandeln erfolgreich gelöst wurden. Der Leser kann jede einzelne Phase der Konfliktlösung nachvollziehen. Es ist insoweit ein vortreffliches Lernbuch, denn die eingesetzten Lösungstools werden im Anschluss an die Fallbeschreibungen im Einzelnen erläutert, sodass der Lösungsweg entsprechend nachverfolgt werden kann.

Dieses Buch transportiert so Erfahrungswissen der Autoren und ist gleichzeitig auch ein hervorragendes Beispiel für Storytelling im eigentlichen Sinne. Hier werden nicht Geschichten aus dem alten Persien erzählt, die lösungsbereit stimmen sollen, sondern hier wird die Geschichte selbst erzählt.

Erfahrungswissen bedeutet, dass die Autoren über Fälle berichten, die funktioniert haben. Es ist – und kann das auch nicht sein – keine empirisch-wissenschaftliche Darstellung, die mit deren Mitteln erforscht, warum etwas funktioniert. Dies bedeutet in keiner Weise eine Kritik, solange nicht mit erschwinglichen Mitteln Verfahren zur wissenschaftlichen Durchdringung solcher Prozesse eingesetzt werden können. Abgesehen davon würde eine solche Aufarbeitung möglicherweise auch die gute Lesbarkeit der Geschichten stören. Wer dreimal bei der Arie des Prinzen Kalaf in Puccinis Oper „Turandot“ in Tränen ausgebrochen ist, weiß aus Erfahrung, dass ihn dieses Lied sehr berührt, wobei die Rührung durch eine psychologisch-wissenschaftliche Erklärung dieses Umstandes kaum zunähme.

Das Buch dokumentiert wie die Videoaufnahme einer gelungenen chirurgischen Operation, wie das Kunsthandwerk von Coaching, Verhandlung und Mediation erfolgreich angewendet wird – im Kopf des Coachees und zwischen den Köpfen der Verhandlungspartner bzw. der Medianden und des Mediators. Es ist daher auch in besonderer Weise ein Lernbuch für den Fachmann und gibt dem interessierten Laien einen Einblick, wie man Konflikte löst, ohne dass Verlierer zurückbleiben.

Für mich stellt sich die Frage nach der langfristigen Wirksamkeit der beschriebenen Interventionen. Wenn man sich daher darüber Gedanken machen wollte, wie sich der Wert des Buches noch weiter steigern ließe, könnte man vor der nächsten Auflage durch universitäre Wissen-

## Vorwort

schaftler die Dauer der Wirkung von innerbetrieblicher Mediation und Coaching durch Interviews mit den Medianden/Coachees untersuchen lassen. Denn die in diesem Werk vorgestellten Tools führen, vereinfacht gesagt, dazu, dass eine subjektive Weltvorstellung durch eine andere subjektive Weltvorstellung ersetzt wird, die nicht mehr im Konflikt ist mit subjektiven Weltvorstellungen anderer Menschen. Der bekannte Neurowissenschaftler Gerhard Roth meint zur Langfristigkeit solcher Interventionen, dass diese Vorgehensweise nicht zu einer „Lösung früherer dysfunktionaler Zustände, sondern zu einem – mehr oder weniger instabilen – Überlernen führt, das immer bedroht ist von Rückfällen in die alten Verhältnisse“ (Roth/Stüber, *Wie das Gehirn die Seele macht*, 2014, S. 376).

Sollte man eine dauerhafte Veränderung nachweisen können, so würde dies einen erheblichen Vorteil gegenüber einer auch nicht unbedingten Erfolg garantierenden Therapie bedeuten. Gelänge dies nicht, wäre die Wirksamkeit der Maßnahme nicht infrage gestellt, sondern ergäbe für den professionellen Coach einen Anlass, die Maßnahme in angemessenen Intervallen zu wiederholen. Man bezweifelt ja auch nicht die hochqualifizierte und regelmäßig erforderliche Arbeit des Klavierstimmers, weil sich beim Klavier durch Nutzung, Temperaturunterschiede etc. immer wieder Inharmonizitäten ergeben. Mediatoren und Coaches als Seelenstimmer – das wäre ein neuer Frame für einen alten Beruf.

Dr. Reiner Ponschab

Nakhon Phanom (Thailand), 21. Dezember 2019



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XI
-----------------------------	----

**1.  
Einleitung**

<b>1.1 Einleitung – Worum geht es? .....</b>	<b>3</b>
Adrian Schweizer/Wolfgang Maus	

**2.  
Konfliktbearbeitung im Vergleich**

<b>2.1 „Keine Spur von Neutralität!“ – Wodurch sich die Konfliktbearbeitung durch Mediation und Coaching in der Anwendung im Unternehmen von der Anwendung zwischen Unternehmen unterscheidet .....</b>	<b>11</b>
Adrian Schweizer	

**3.  
Zwischenbetriebliche Mediation**

<b>3.1 „Das hat nichts mit Recht zu tun!“ – Wie Anwälte denken und wie sich ihre Sicht der Welt vom interessenorientierten Denken der Mediatoren und Coaches unterscheidet .....</b>	<b>21</b>
Adrian Schweizer	
<b>3.2 „Bei allem, was Recht ist!“ – Das lange und unglückliche Leiden des Landanwaltes .....</b>	<b>81</b>
Wolfgang Maus	
<b>3.3 „Leberkas“ – Wie man als Anwalt ein Vorgespräch führt .....</b>	<b>87</b>
Adrian Schweizer	
<b>3.4 „Das Haus bleibt in der Familie!“ – Wie man eine Erbteilung mediiert ..</b>	<b>99</b>
Wolfgang Maus	
<b>3.5 „Zerfass, Schmitt und Schmitt vormals Zerfass und Schmitt oder der Kiebitz“ – Wie eine einfache zwischenbetriebliche Mediation abläuft. ....</b>	<b>109</b>
Wolfgang Maus	

<b>3.6 „Wintergewitter“ – Schwangere mögen keinen Stress . . . . .</b>	<b>117</b>
Wolfgang Maus	
<b>3.7 „Geld interessiert mich nicht!“ – Tabus in der Mediation . . . . .</b>	<b>131</b>
Wolfgang Maus	
<b>3.8 „Käse“ – Ein Fall aus der Welt der zwischenbetrieblichen Mediation . . .</b>	<b>135</b>
Adrian Schweizer	

#### **4.**

#### **Innerbetriebliche Mediation und mediatives Verhandeln**

<b>4.1 „Bäume“ – Wie eine innerbetriebliche Mediation in der Praxis abläuft . .</b>	<b>183</b>
Adrian Schweizer	
<b>4.2 „Autos“ – Wie generiert man nachhaltige Lösungen? . . . . .</b>	<b>205</b>
Adrian Schweizer	
<b>4.3 „Häuser“ – Mediation als Team- und Organisationsentwicklung . . . . .</b>	<b>227</b>
Adrian Schweizer	
<b>4.4 „Meine drei Kinder sollen mein Erbe weiterführen!“ – Mediation und Coaching bei der Übergabe von Familienunternehmen . . . . .</b>	<b>255</b>
Adrian Schweizer	
<b>4.5 „Der General“ – Wie man mediativ führt . . . . .</b>	<b>265</b>
Adrian Schweizer	
<b>4.6 „Was würden Sie verlieren, wenn Sie Ihre Forderung nicht durchsetzen könnten?“ – Wie sich interessenorientiertes Verhandeln in der Praxis anhört . . . . .</b>	<b>287</b>
Adrian Schweizer	
<b>4.7 „Alles ein Mindgame, Freunde!“ – Wie man mit dem Sozialen Panorama von Lucas Derks seine Bereitschaft, sich von anderen mobben zu lassen, auflöst . . . . .</b>	<b>295</b>
Adrian Schweizer	

<b>4.8 „Die Verwandlung – Remix“: Wie ein Sohn von seinem übermächtigen Vater erlöst wurde</b> .....	301
Adrian Schweizer	
<b>4.9 „Sie ist größer als ich und schaut mich böse an!“ – Mediation im Kopf der Medianden</b> .....	311
Adrian Schweizer	
<b>4.10 „Zigarren“ – Wie ein Coaching eine Mediation ergänzt</b> .....	317
Adrian Schweizer	
<b>4.11 „Die Allgemeine Interventionspraxis (AIP)“ – Versuch eines systemisch-systematischen Coaching-Modells</b> .....	341
Adrian Schweizer	
<b>4.12 „Du hast nicht Probleme mit Dolorosa, sondern mit deinem Bild von Dolorosa!“ – Wie wir das Feindbild Dolorosa aufgelöst haben</b> .....	353
Adrian Schweizer	
<b>5. Fazit: Was muss ein Mediator oder Coach können, damit er Erfolg hat?</b> .....	361
Adrian Schweizer/Wolfgang Maus	
<b>Kurzbiografien</b> .....	369



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Neurologischen Ebenen. . . . .	41
Abb. 2:	Spirale der Konfliktlösung . . . . .	63
Abb. 3:	Die Neurologischen Ebenen. . . . .	85
Abb. 4:	Rad der klassischen Konfliktlösungsformen . . . . .	88
Abb. 5:	Der Paternoster der Mediation. . . . .	160
Abb. 6:	Die vier Wahrnehmungspositionen . . . . .	165
Abb. 7:	„4 Stühle“ in einer Mediation . . . . .	186
Abb. 8:	Lernkreis . . . . .	200
Abb. 9:	Eigentums- und oberste Führungsstruktur von Montana . . . . .	203
Abb. 10:	Assoziierte und dissoziierte Position . . . . .	208
Abb. 11:	Die vier Wahrnehmungspositionen . . . . .	210
Abb. 12:	AQAL-Modell . . . . .	216
Abb. 13:	Der Paternoster der Konfliktlösung . . . . .	259
Abb. 14:	Das Soziale Panorama nach Lucas Derks. . . . .	292
Abb. 15:	Panorama von Dr. de Quervain . . . . .	294
Abb. 16:	Gemobbt vs. nicht mehr gemobbt. . . . .	295
Abb. 17:	Das Bild des Vaters verdeckt die halbe Erde. . . . .	299
Abb. 18:	Der tyrannische Vater. . . . .	300
Abb. 19:	Die Materialisierung der Problemperson und der Vorbildperson. . . . .	309
Abb. 20:	Die Materialisierung der Kooperation mit Aleksandra . . . . .	311
Abb. 21:	Gefühle mit Gefühlen verändern . . . . .	312
Abb. 22:	Geschäftsführende Gesellschafter der BTM . . . . .	314
Abb. 23:	Michael Mummenthalers Zeitlinie . . . . .	320
Abb. 24:	Michael Miummenthalers Interferenz. . . . .	321
Abb. 25:	Der Kreis des Lernens . . . . .	328
Abb. 26:	Der Paternoster der Konfliktlösung . . . . .	334
Abb. 27:	Die AIP (Allgemeine Interventionspraxis) . . . . .	339
Abb. 28:	Der Paternoster der Konfliktlösung . . . . .	342
Abb. 29:	Denken (dissoziiert) – fühlen (assoziiert) – verstehen. . . . .	343
Abb. 30:	Anker verschmelzen. . . . .	345
Abb. 31:	Florian und seine Familie vorher . . . . .	350
Abb. 32:	Familie der Eltern vorher . . . . .	351
Abb. 33:	Timeline von Florian. . . . .	353
Abb. 34:	Familie der Eltern nachher. . . . .	354
Abb. 35:	Familie von Florian nachher. . . . .	354



# **1. Einleitung**





## 1.1 Einleitung – Worum geht es?

Adrian Schweizer/Wolfgang Maus

*„Wer schon am Anfang die Übersicht verloren hat, sollte den Mut zu Entscheidungen haben.“*

Unbekannt

In diesem Band geht es um innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Wirtschaftsmediation sowie um Coaching. In der zwischenbetrieblichen Wirtschaftsmediation kommen meist Anwälte als Parteienvertreter zum Einsatz, denn dort geht es oft um größere Geldbeträge. Wir haben schon Fälle mediiert, bei denen der Streitwert mehrere Hundert Millionen Euro betrug. Anwälte vertrauen in Streitsachen niemandem, allenfalls einem anderen Anwalt. So kommt es, dass in der zwischenbetrieblichen Wirtschaftsmediation fast immer nur Anwaltsmediatoren als Verhandlungsleiter gewählt werden.

Nicht, dass Anwälte nun die besseren Mediatoren sind – oft sind sie es gerade nicht –, aber der Markt wird bestimmt von den Erwartungen, die Anwälte an einen Mediator stellen: beispielsweise die, dass der Mediator über eine profunde Rechtsausbildung verfügen muss. Wenn Sie dies bezweifeln, dann fragen Sie einfach einmal einen Anwalt, ob er zustimmen würde, wenn ein Nicht-Anwalt zum Mediator bestellt werden sollte. Wir wetten mit Ihnen, dass 95 von 100 unserer Kollegen den Kopf von links nach rechts und zurück bewegen. Fünf vielleicht nicht, aber auch nur in ganz speziellen Angelegenheiten, etwa in Bausachen, bei denen nur ein Bau-profi, wenn überhaupt, den Durchblick haben kann.

### Das Mindset der Anwälte

Wir werden uns also, nachdem wir im Kapitel **„Keine Spur von Neutralität! – Wodurch sich die Konfliktbearbeitung durch Mediation und Coaching in der Anwendung im Unternehmen von der Anwendung zwischen Unternehmen unterscheidet“** einige Grundsätze verankert haben, zuerst über das Weltbild der Anwaltschaft unterhalten. Da wir beide ausgebildete Rechtsanwälte sind, erlauben wir uns, dies aus einer postkonventionellen Perspektive zu tun, das heißt aus eigener Erfahrung.

Zuerst einmal ist festzustellen, dass sich nur sehr wenige Anwälte überhaupt auf Mediationsverfahren einlassen. Präziser gesagt: Die allermeisten Anwälte raten ihren Mandanten von einem Mediationsverfahren ausdrücklich ab. Woher kommt das? Sind sie zu dumm, um zu erkennen, dass eine Lösung, die von beiden Parteien unter Wahrung ihrer Interessen selbstständig erarbeitet wurde, belastbarer ist als eine Entscheidung, die ihnen von einem Richter vorgeschlagen oder gar aufgezwungen wird? Nein, es hat nichts mit der (intellektuellen) Intelligenz der meisten Anwälte zu tun, sondern mit ihrem „Mindset“, um ein Wort zu gebrauchen, das im Zeitalter

der agilen Transformationen von Unternehmen sehr en vogue ist. Es scheint nämlich so zu sein, dass rund 80 Prozent aller Versuche scheitern, in einem Konzern agile Vorgehensweisen einzuführen, damit das Management den Anforderungen der VUKA-Zukunft (volatil, ungewiss, komplex, „ambiguous“ [mehrdeutig]) gewachsen ist. Die meisten Manager und Sachbearbeiter sind schlicht nicht in der Lage, selbstverantwortlich anstatt fremdverantwortlich, kunden- anstatt produktorientiert, prozess- anstatt inhaltsorientiert, iterativ anstatt projektbezogen und in Kompetenz- anstatt in Machthierarchien zu denken, zu fühlen und zu handeln.

Ähnlich verhält es sich mit uns Anwälten. Ebenfalls etwa 80 Prozent unserer Kollegen haben noch kein Mindset entwickelt, das es ihnen ermöglicht, ihren digitalen Richtig/falsch-Modus durch einen Modus zu ergänzen, bei dem nicht mehr um right or wrong, sondern um etwas mehr Erfolg oder etwas weniger Erfolg, etwas mehr Gleichheit oder etwas weniger Gleichheit sowie um etwas mehr an Komplexität als um weniger an Komplexität gerungen wird, wie Luhmann wohl gesagt hätte. Sie können übrigens Ihren eigenen Punkt auf der Entwicklungslinie ausmachen, indem Sie sich gerade jetzt beobachten, wie Sie gefühlsmäßig auf diese Provokation reagieren: „Unsinn!“ oder „Interessant, warten wir mal ab, was die Autoren weiter ausführen. Vielleicht ist da ja was dran?“

Für die Leser, bei denen innerlich gerade die rote Leuchte angegangen ist, empfehlen wir folgendes Experiment:

Moderieren sie einmal eine Diskussion über ein bestimmtes Thema unter Anwälten. Lassen Sie dazu einen der Anwälte eine These zu irgendeinem Problem vortragen. Was erleben Sie dann? Die meisten wechseln sofort in den Richtig/falsch-Modus: Sie stimmen der These zu oder lehnen sie ab. Sie versuchen ihre Meinung zu begründen und bedienen sich dabei eigener oder fremder Erfahrungen und zeigen dabei bis ins kleinste Detail, dass es funktioniert oder nicht.

Greifen Sie dann ein, und sagen Sie: *„Diese These als Wahrheit oder Unwahrheit zu sehen, ist eine Art und Weise des Denkens, Fühlens und Argumentierens. Man kann sie aber auch als Möglichkeit sehen und sich vielleicht ökonomisch überlegen, welche Chancen sie einem eröffnen könnte, und dann diese Chancen nach bestimmten Kriterien bewerten. Wie wäre es also, wenn Sie versuchen würden, anstatt problemorientiert, vergangenheitsorientiert, fremdorientiert sowie in kleinen Einheiten zu urteilen, lieber lösungsorientiert, zukunftsorientiert, selbstverantwortlich und in großen Einheiten zu denken? Was werden Sie erleben?“*

Die allermeisten Anwälte werden nicht in der Lage sein, Ihren Anweisungen zu folgen. Oder wenn, dann fallen sie schon nach zwei bis drei Sätzen wieder in den Richtig/falsch-Modus zurück. Und dies, obwohl Anwälte Akademiker sind, zwei große Prüfungen bestanden haben (nämlich die als Jurist und die als Anwalt) und vermutlich eher am oberen Ende der Gauß'schen Glockenkurve in Sachen intellektueller Intelligenz angesiedelt sind. Warum können sie es nicht? Aus demselben Grund, aus dem sie von einem vierjährigen Kind im Normalfall nicht erwarten können, dass es sich ernsthaft darüber Gedanken machen kann, ob es besser sei, Lehrer oder Architekt, Pfarrer oder gar Arzt zu werden. Weil es noch nicht das nötige Mindset hat. Ebenso verhält es sich mit Anwälten.

Wir Anwälte sind – neben den Beamten und Lehrern – diejenigen, die sich mit den Anforderungen der Ausbildungsphase am tiefsten und scheinbar längsten identifiziert haben. In der Jugend geht es vor allem darum, stark und nicht schwach zu sein. Die Jungs profilieren sich als Halbstarke und wollen den andern Jungs zeigen, wer der Stärkste oder Größte ist. Die Mädels entwickeln sich zu Super-Bitches und versuchen alles, um in der Welt schöner und begehrter zu sein als alle anderen. Dieser Phase folgt dann die Ausbildungsphase, in der wir an Gesetze, Regeln und Rituale unserer Gesellschaft angepasst werden. Wenn wir in der Lehre, im Gymnasium und im Studium die richtigen Antworten in den Prüfungen geben, werden wir mit guten Noten belohnt, wenn wir alles falsch beantworten, werden wir mit schlechten Noten bestraft. Richtig und falsch – das sind in der Ausbildungsphase die Kriterien, um die sich alles dreht. Erstaunlich für viele ist dann, dass in der nächsten Phase, der Berufsphase, nicht immer die das meiste Geld scheffeln und im Beruf die Erfolgreichsten werden, die im Gymnasium die besten Noten hatten. Stattdessen sind es oft die, die eher mittelmäßig oder gar schlecht waren, die zu den Erfolgreichsten zählen. Ist es nicht erstaunlich, dass viele Heroen unserer Leistungsgesellschaft wie Steve Jobs, Bill Gates, Richard Branson oder Mark Zuckerberg Schulabbrecher sind? Woher kommt das? Weil es im Berufsleben eben nicht um richtig oder falsch geht. Ob MS-DOS, das iPhone oder Facebook jetzt richtig oder falsch sind, spielt keine Rolle. Was zählt, ist, ob sie erfolgreich vom Markt aufgenommen werden und so viel Geld in die Kassen der Unternehmer spülen oder nicht.

Bei uns Juristen ist es anders! Wir haben nämlich genau dann Erfolg, wenn wir vor dem Gericht und vor dem Gesetz darlegen, dass das, was der Mandant gemacht hat, richtig ist, und das, was die Gegenpartei getan hat, falsch ist. Wir verbleiben deshalb, wie Lehrer, Beamte und leider auch viele Wissenschaftler, viel länger in der Richtig/falsch-Phase der Ausbildung – manche von uns sogar ihr ganzes Leben lang (Was sagt Ihre innere Stimme jetzt, genau in diesem Moment, zu dieser Provokation? Was hören Sie?). Welche Auswirkungen das auf die Lösung von Konflikten hat, zeigen wir im ersten Fall: **„Das hat nichts mit Recht zu tun!“ – Wie Anwälte denken und wie sich ihre Sicht der Welt vom interessenorientierten Denken der Mediatoren und Coaches unterscheidet“.**

Wenn Sie dieser Fall noch nicht überzeugt hat, dann vielleicht der nächste: **„Bei allem, was Recht ist!“.** Hier zeigen wir Ihnen, wie man als Mediator am Mindset von Anwälten scheitern kann. No fun!

## Zwischenbetriebliche Mediation

Nach dieser längeren Einführung in das Denken, Fühlen und Handeln von Anwälten wenden wir uns den zehn bis 20 Prozent der Anwaltschaft zu (in Deutschland sind das zwischen 15 000 und 30 000 Kollegen!), deren Mindset schon etwas weiter entwickelt ist. Wir widmen uns speziell denjenigen, die als Anwaltsmediatoren ausgebildet sind und als solche auch praktizieren. Hier führt vor allem Wolfgang Maus, der als Anwalt, Mediator, Coach und Insolvenzberater arbeitet, die Feder.

Im Fall **„Leberkas“** zeigen wir, wie eine Anwaltsmediatorin ein **Erstgespräch** führt und abklärt, ob es besser ist, einen bestimmten Streitfall mediativ oder vor Gericht zu verhandeln.

Um eine Nachlassregelung geht es dann im Fall der drei streitenden Schwestern **„Das Haus bleibt in der Familie!“ – Wie man eine Erbteilung mediieren kann“**. Diese Episode zeigt, wie hilfreich es sein kann, wenn ein Mediator auch eine Ausbildung zum Coach absolviert hat.

Der Fall **„Zerfass, Schmitt und Schmitt vormals Zerfass und Schmitt oder der Kiebitz“** verdeutlicht, was unter Kiebitz-Techniken zu verstehen ist, bei denen ein Mediator mit minimalem Eingreifen ein Maximum an Output generiert.

Manchmal kommt es anders, als man denkt. So auch im Fall **„Wintergewitter“ – Schwangere mögen keinen Stress“**, den Wolfgang Maus als Insolvenzverwalter mediert hat.

Im Fall **„Geld interessiert mich nicht“ – Tabus in der Mediation“** erfahren wir, dass eine gute Kenntnis der psychosozialen Entwicklungsstufen uns nicht nur davor bewahrt, Mediationslösungen unter falschen Vorzeichen zu suchen, sondern uns auch die Möglichkeit gibt, dort zu buddeln, wo das Gold vergraben liegt!

Der erste Teil des Bandes schließt mit einem großen Fall von Adrian Schweizer: **„Käse – Ein Fall aus der Welt der zwischenbetrieblichen Mediation“**. Hier geht es um eine grenzüberschreitende Mediation zwischen einem Schweizer Maschinenbauer und einem Allgäuer Emmentaler-Käse-Produzenten. Dieser Fall ist vermutlich den meisten bekannt, die in den vergangenen 20 Jahren bei Adrian Schweizer an der FernUni in Hagen Mediation studiert haben.

Dann wechseln wir zur innerbetrieblichen Mediation und zum Coaching, beides eher Arbeitsgebiete von Adrian Schweizer.

## Innerbetriebliche Mediationen

Im Fall **„Bäume“** zeigen wir, wie wir den Fall gelöst haben, bei dem der CEO und die CFO in einem Unternehmen in Schweden nicht mehr miteinander konnten.

**„Autos“** zeigt auf, wie zwei Eigentümer im Elsass miteinander in Streit geraten sind, weil einer nicht an einer wichtigen Besprechung teilgenommen hat. Wir konnten den beiden helfen, sich wieder zu vertragen.

Im Fall **„Häuser“** stellen wir dar, wie neun Architekten mithilfe einer **mediativen Organisationsentwicklung** befriedet werden konnten.

**Auch Nachlassplanung** ist ein Thema, bei dem ein Mediator eingesetzt werden kann. Im Fall **„Meine drei Kinder sollen mein Erbe weiterführen“** zeigen wir, wie ein Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation geführt werden kann: bottom up und nicht top down!

**„Der General“** ist ein österreichischer Geländewagen – im gleichnamigen Fall zeigen wir auf, wie **Führen mit mediativen Elementen** geht.

**Mediatives Verhandeln** ist auch eine Anwendung des Interessenausgleiches. Im Fall „**Was würden Sie verlieren, wenn Sie Ihre Forderung nicht durchsetzen könnten?**“ zeigen wir auf, wie dies funktioniert.

Das sind die Fälle aus dem Mediationsbereich. Selbstverständlich schildern wir auch Fälle aus dem Bereich des Coachings.

## Coaching-Fälle

Ein Manager wird **gemobbt**. Was ist zu tun? Der Fall „**Alles ein Mindgame, Freunde!**“ zeigt, wie man die eigene innere Landkarte verändern kann, damit man kein Opfer mehr ist.

„**Die Verwandlung – Remix**“ beschreibt, was Franz Kafka gegen seinen übermächtigen Vater hätte machen können.

Der Fall „**Sie ist größer als ich und schaut mich böse an!**“ vermittelt, wie man Coaching und Mediation verbinden kann: Zuerst arbeitet man im Kopf der Medianden, dann zwischen den Köpfen.

Der Fall „**Zigarren**“ macht erlebbar, wie wir in einem Fall mit der Königsdisziplin im Coaching gearbeitet haben: der **Veränderung von Glaubenssätzen** mithilfe eines **Re-Imprintings**.

In dem Kapitel „**Die Allgemeinen Interventionspraxis (AIP)**“ wagen wir eine Zusammenfassung unseres Coaching-Modells.

Im Fall „**Du hast nicht Probleme mit Dolorosa, sondern mit deinem Bild von Dolorosa!**“ kommen wir wieder zum Ausgangspunkt in Kapitel 3.1 zurück und berichten, wie sich Florian innerlich mit Dolorosa ausgesöhnt hat.

Im „**Fazit**“ fassen wir zusammen, was man können muss, um als Anwaltsmediator oder innerbetrieblicher Coach und Mediator erfolgreich zu sein.

So, nun wissen Sie, was wir zu bieten haben. Fangen wir damit an zu erklären, warum die meisten Anwälte nur wenig mit dem Interessenausgleich anfangen können.



**2.**

## **Konfliktbearbeitung im Vergleich**





## 2.1 **„Keine Spur von Neutralität!“ – Wodurch sich die Konfliktbearbeitung durch Mediation und Coaching in der Anwendung im Unternehmen von der Anwendung zwischen Unternehmen unterscheidet**

Adrian Schweizer

*„Alle Städte sind gleich. Nur Venedig ist e bisserle anders.“*

Friedrich Torberg

### 2.1.1 **Zwei Fälle**

#### Mediation zwischen Unternehmen

Zuerst möchten wir aufzeigen, dass es in der Wirtschaftsmediation zwei grundsätzlich verschiedene Formen gibt: die Wirtschaftsmediation zwischen Unternehmen und die Wirtschaftsmediation im Unternehmen. Dies werden wir mit der Darstellung mehrerer Fälle tun. Zwei davon sind exemplarisch, und an ihrem Beispiel möchte ich zu Beginn den Unterschied zwischen diesen beiden Formen der Konfliktlösung aufzeigen. Es sind dies der Fall **„Käse“** und der Fall **„Meine drei Kinder sollen mein Erbe weiterführen“**. Zuerst der Fall „Käse“:

Ein befreundeter Anwalt rief mich an und fragte, ob ich als Mediator tätig sein könnte in einem Streit zwischen einem Maschinenhersteller und einem Käsegroßhändler: Der Käsegroßhändler hatte bei der Maschinenfabrik eine vollautomatische computerisierte Käsereifungs- und Lagerbewirtschaftungsanlage in Auftrag gegeben, die, wie es bei solchen hochtechnischen Anlagen oft der Fall ist, nicht rechtzeitig fertig wurde und auch nicht so funktionierte, wie sie sollte. Anstatt die Käselaike zu wenden, packte sie die großen Emmentaler Laibe und schleuderte sie in die Gänge der riesigen Lagerhalle.

Die Parteien hatten zuerst versucht, den Konflikt friedlich zu lösen, und hatten sich sicherlich ein Dutzend Mal getroffen, um die Sache zu besprechen. Dann, als diese Gespräche nicht weiterkamen, hatten beide ihre Anwälte hinzugezogen. Als auch drei oder vier Verhandlungsrunden nicht zur Lösung des Konfliktes führten, da mittlerweile auch Schadensersatzforderungen auf dem Tisch lagen und beide Parteien begannen, sich der Arbeitsbehinderung zu beschuldigen, begannen die Anwälte mit dem Schreiben der Klageschriften, die sie bei den zuständigen Gerichten einreichen wollten. Man entschied sich dann, sich gegenseitig eine letzte Chance zu geben und einen Mediator hinzuzuziehen, und ich erhielt den besagten Telefonanruf.

Ich korrespondierte mit beiden Anwälten, und zusammen mit den Parteien machten wir einen Mehrtagestermin aus, an dem wir den Konflikt lösen wollten. Wir trafen uns in einem ehemaligen Kloster, das heute ein bekanntes Seminarhotel ist, und tatsächlich

gelang es uns, Mittel und Wege zu finden, den Konflikt zu lösen. Am Abend des dritten Tages unterzeichneten beide Parteien einen Vertrag über die weitere Zusammenarbeit.

Etwa einen Monat später rief ich die beiden Anwälte noch einmal an und erkundigte mich nach dem Stand der Dinge. Beide berichteten, alles *laufe* zur vollsten Zufriedenheit ab. Die beiden Parteien würden gut kooperieren, man würde sich fortlaufend treffen und die nötigen Informationen austauschen. Die Anlage wisse sich nun zu benehmen, und kein Käse zerplatze mehr am Boden.

Einen weiteren Monat später stellte ich meine Honorarnoten, die auch prompt bezahlt wurden. Ich habe seit damals von dem Fall nichts mehr gehört und denke bloß noch manchmal, wenn ich irgendwo in ein Stück Emmentaler beiße, daran, dass der Käse in meinem Magen doch wohl bedeutend besser aufgehoben ist als auf dem Boden der Lagerhalle. Ziemlich anders verlief ein anderer Fall, der Fall „Meine drei Kinder sollen mein Erbe weiterführen“, eine Mediation im Unternehmen.

## Mediation im Unternehmen

Ein befreundeter Mediator bat mich, ihn in einem Fall zu unterstützen: Ein 65-jähriger Unternehmer hatte sich zurückgezogen und einem Geschäftsführer das Ruder seines Unternehmens übergeben, da seine Kinder noch nicht alt genug waren, um die Firma zu übernehmen, wie es sein Wunsch war.

Der angestellte Manager führte das Unternehmen aber bedeutend ruppiger als der Patriarch, und die erweiterte Geschäftsführung sprach beim Unternehmer vor und bat ihn, die Führung wieder selbst zu übernehmen oder wenigstens den Geschäftsführer zu ersetzen.

Ich schlug vor, dass wir uns in einem ersten Schritt mit dem Unternehmer treffen sollten, um herauszufinden, was dieser genau wollte. Es stellte sich heraus, dass es sein Lebenstraum war, die Firma an seine Kinder zu übergeben, sodass diese sie gemeinsam führen konnten. Als wir die Kinder in Einzelgesprächen nach ihren Lebenszielen fragten, erfuhren wir, dass nur gerade ein Kind in das elterliche Unternehmen einsteigen wollte. Bei einem gemeinsamen Meeting offenbarten die Kinder dem Vater ihre Pläne, und gemeinsam wurde beraten, was nun geschehen sollte: Der Vater verhandelte mit seinen Kindern, dass sein Sohn, der im Ausland war, sofort zurückkommen und durch einen „väterlichen“ Geschäftsführer in seine zukünftige Arbeit eingewiesen werden sollte. Da man dies dem momentanen Geschäftsführer (GF) nicht zutraute, trennte man sich mit unserer Unterstützung einvernehmlich und suchte einen GF, der diesen Anforderungen entsprach. Nach einer längeren Phase wurde dieser gefunden, und der Vater konnte ihm das Zepter übergeben. In der Zwischenzeit haben wir die drei Kinder gecoacht, das heißt mit ihnen Karriereplanung gemacht, überprüft, ob sie an das glauben, was sie wollen, und Strategien entwickelt, wie sie diese Ziele erreichen. Es stellte sich heraus, dass der Sohn wohl sehr clever und geschäftstüchtig war und das Unternehmen führen wollte und konnte, dass es ihm aber manchmal etwas an der Sicht für die täglich zu erledigenden Arbeiten fehlte. Wir suchten deshalb nach einem loyalen Assistenten, den wir auch gefunden haben. Einige Jahre später rückte er zum COO auf. Gleichzeitig haben wir mit der neuen Geschäftsführung

eine Team- und Geschäftsverfassung sowie Umsetzungsstrategien entwickelt. Nach vier Jahren konnte der GF abgelöst werden, und der Sohn übernahm die Führung des Unternehmens.

## 2.1.2 Unterschiede

### 2.1.2.1 Allgemein

Soweit die Fälle, die wohl unterschiedlicher nicht sein könnten, obwohl ich in beiden Fällen als Mediator/Coach gerufen wurde. Worin bestehen diese Unterschiede?

- Bei der zwischenbetrieblichen Mediation bilden juristische Ansprüche die **Streitgrundlage**, bei der innerbetrieblichen Mediation sind es **Befindlichkeiten**.
- Die zwischenbetriebliche Mediation ist das „Tummelfeld“ der **Anwälte**, sowohl in der Form des Mediators als auch in der Form von Anwälten, welche die Parteien beim Mediator unterstützen. In der innerbetrieblichen Mediation arbeiten eher **Betriebswissenschaftler, Pädagogen und Psychologen**.
- Bei der Mediation zwischen Unternehmen nehmen beide Parteien **freiwillig** am Prozess teil, bei der Mediation im Unternehmen ist der Prozess in vielen Fällen **von oben angeordnet**.
- Als Mediator in einem Konflikt zwischen Unternehmen muss ich **neutral** sein. In einem Konflikt im Unternehmen vertrete ich letztendlich die **Interessen meines Auftraggebers**, des Unternehmens.
- Streiten sich zwei Unternehmen, gibt es genau **zwei Parteien**. Gibt es Streit im Unternehmen, gibt es meistens eine **Vielzahl von Parteien**.
- Eine Mediation zwischen Unternehmen ist ein **linearer Prozess**. Im Unternehmen selbst haben wir es mit **systemischen Prozessen** zu tun.
- Mediationen zwischen Unternehmen sind vielfach **eindimensional** angelegt im Gegensatz zur **hohen Komplexität** bei Konflikten in Unternehmen.
- Mediationen zwischen Unternehmen **dauern** meistens ein **bis drei Tage**. Dann sind die Probleme gelöst. Mediationen in Unternehmen führen manchmal zu organisationsverändernden Prozessen und dauern deshalb mitunter **Wochen, wenn nicht Monate oder Jahre**.

Alles in allem genommen heißt das, dass die Anforderungen, die an einen Mediator zwischen Unternehmen gestellt werden, andere sind als die, die an einen Mediator im Unternehmen gestellt werden: Als Mediator zwischen Unternehmen ist vielleicht der Anwaltsmediator der bessere Mann, die bessere Frau, während im anderen Fall wohl eher der Coach mit mediativer Zusatzausbildung der Mann bzw. die Frau der Stunde ist.

Lassen Sie uns zu diesen Feststellungen einige Bemerkungen machen.

### 2.1.2.2 Bemerkungen zur Streitgrundlage

Eine zwischenbetriebliche Mediation ist praktisch immer ein Verfahren, das anstelle eines Gerichtsverfahrens durchgeführt wird. Streitgegenstand oder Streitgrundlage kann demzufolge nur etwas sein, über das auch vor Gericht verhandelt werden kann. Da vor Gericht nur über juristische Ansprüche gestritten werden kann, kann die Streitgrundlage nur ein juristischer Anspruch sein.

In einer innerbetrieblichen Mediation geht es in den allerseltensten Fällen (Ausnahme etwa Mediationen zwischen Betriebsrat und Management) um juristische Ansprüche. Für die meisten der Fragen, die dort zu lösen sind (Welche Strategie wollen wir verfolgen? Wen wollen wir als neuen Mitarbeiter aufnehmen? Mit wem wollen wir fusionieren?), gibt es keine juristischen Ansprüche. Bei der innerbetrieblichen Mediation geht es somit um Meinungen, die nicht juristisch zu fassen sind. Wir nennen diese Meinungen Befindlichkeiten.

### 2.1.2.3 Bemerkungen zur Freiwilligkeit

Wenn wir eine Mediation zwischen zwei Unternehmen durchführen, sind unsere Kunden zwei mehr oder weniger selbstständige (juristische) Personen, wobei beide die Mediation als eine Form der Konfliktlösung nutzen wollen. Wir stehen also im Auftrag der beiden Parteien, die ihren Streit schlichten wollen.

Anders bei einer Mediation im Unternehmen: Hier kommt meistens der Chef der Parteien, ein Unternehmer, ein Aufsichtsrat, ein Mitglied der Geschäftsleitung, oder der Personalchef oder -entwickler auf uns zu, und teilt uns mit, dass es einen Konflikt zu lösen gibt. Einen Konflikt zudem, bei dem die Parteien oft abstreiten, dass er überhaupt existiert, oder nicht wollen, dass man darüber spricht.

Eine Mediation zwischen Unternehmen können wir nur durchführen, wenn beide Parteien der Mediation zustimmen. Dies ist bei Mediationen im Unternehmen selten der Fall, denn diese werden meistens von den Vorgesetzten initiiert. Trotzdem sollte man aber versuchen, das Einverständnis für die Mediation von den direkt Betroffenen, den eigentlich im Streit stehenden Parteien, zu erhalten. Auch gerade wegen der Anforderungen des Mediationsgesetzes (siehe dazu Stefan Kracht in Band 1: „Wirtschaftsmediation, Coaching und andere Formen der Konfliktlösung und das Mediationsgesetz“). Erfahrungsgemäß ist dies schwierig, insbesondere bei Mehrparteien-Verhandlungen. Zudem sind ja meistens nicht die Parteien die Auftraggeber, sondern der Arbeitgeber der eigentlichen Streitparteien, somit eine übergeordnete Instanz.

### 2.1.2.4 Bemerkungen zur Neutralität

Wenn Sie eine Mediation zwischen zwei Firmen durchführen, sind Sie per se neutral. Sie werden ja auch von beiden Parteien bezahlt. In der Mediation im Unternehmen werden Sie von dem Unternehmen bezahlt, bei dem die Streithähne angestellt sind. Sie sind also wohl nicht auf der Seite einer der Streitparteien, aber doch auf der Seite eines Beteiligten: des Unternehmens.

Diese eingeschränkte Neutralität könnte man vielleicht dadurch aufheben, dass man die Parteien den Mediator selbst bezahlen lässt. Dies haben wir bis jetzt nur einmal erlebt. Es ist somit nicht die Regel. Vielmehr ist die Regel, dass die Mediation als Serviceleistung des Unternehmens für die Mitarbeiter angeboten wird. Damit sieht man Sie als Mediator zwangsläufig auf der Seite des Unternehmens. Sie können zu Beginn Ihrer Tätigkeit mit der Unternehmensleitung – falls diese nicht selbst Partei ist – vereinbaren, dass Sie über den Inhalt der Mediation auch gegenüber Ihrem Auftraggeber Stillschweigen bewahren. Das hebt das Vertrauen der Parteien in Ihre Neutralität beachtlich.

### 2.1.2.5 Bemerkungen zur Anzahl der Parteien

Bei einer Mediation zwischen Unternehmen sind meist zwei Parteien anwesend. Die Parteien eben, die Streit miteinander haben. In einer Mediation im Unternehmen sind in den seltensten Fällen nur zwei Parteien anwesend: Hier haben Sie einen Aufsichtsrat, der Streit hat, oder ein Team, das sich nicht in die Richtung entwickelt, wie es die Firma gern hätte. Mehrparteien-Mediationen sind also durchaus an der Tagesordnung, mehr noch: Mediationen im Unternehmen sind in der Mehrheit der Fälle Mehrparteien-Verhandlungen.

### 2.1.2.6 Bemerkungen zur Systemik

In einer Mediation zwischen zwei Unternehmen ist das Beziehungsgeflecht meistens linear: Wir haben auf der einen Seite eine Partei und auf der anderen Seite eine andere Partei. Anders in Mediationen im Unternehmen: Alle Beteiligten sind Angestellte im gleichen Unternehmen. Einige sind Chefs, andere sind Mitarbeiter, das heißt, niemand kann eigentlich tun, was er möchte, da alle jemanden über sich haben, der das Weisungsrecht hat. Der oberste Boss hat seinerseits die Shareholder im Nacken. Einige sind zudem seit langen Jahren dabei, andere erst seit Kurzem. Einige sind graue Eminenzen und haben sich den Wahrheitsanspruch für ihre Meinung ersessen. Andere sind „Hamburger“ und haben, so gut sie auch sein mögen, à priori nichts zu sagen. Zudem haben alle, entsprechend unserer arbeitsteiligen Wirtschaft, andere Funktionen: Der eine weiß also nicht, was der andere genau tut. Alle sollten sie aber am gleichen Strang ziehen.

Was bedeutet dies für uns Mediatoren? Ein einfacher, linearer Ansatz, der lediglich dazu auffordert: „Sag mir, was du willst und was ihr zusammen wollt“, greift hier zu kurz. Wir müssen hier nicht nur einen Konflikt zwischen zwei Parteien mediieren, sondern meistens ein konfligierendes System. Und dies ist bei Weitem komplexer als jede Mediation zwischen zwei Unternehmen.

### 2.1.2.7 Bemerkungen zur Komplexität

Dazu ein weiterer Fall: Ein Entwicklungsteam in einer Firma sollte Vorschläge für die Entwicklung neuer Produkte ausarbeiten. Das Team präsentierte die Vorschläge, die vom Vorstand allesamt abgeschmettert wurden. Der Personalentwickler bat mich, die zweite Präsentation zu moderieren. Ich sollte auch versuchen, zwischen den Parteien zu vermitteln, da er nicht wollte, dass die jungen Ingenieure abermals an den Vorständen abprallen.

Was war hier zu tun? Ich konnte nicht einfach den Vorstand, der die erste Präsentation der jungen Ingenieure abgelehnt hatte, an den Tisch mit den Ingenieuren bitten und dann zu mediierten versuchen, wie man das Problem nun lösen kann! Warum nicht? Weil es aus der Sicht des Vorstandes gar kein Problem gab! Die Ingenieure hatten einfach schlechte Arbeit geleistet, dafür waren sie gemäßregelt worden und damit basta! Es ist sogar die Pflicht des Vorstandes, die ungenügenden Vorschläge abzulehnen. Wo ist also das Problem?

In diesem Fall musste ich mir eine ganz andere Vorgehensweise einfallen lassen: Ich habe die Ingenieure noch einmal präsentieren lassen, und die Präsentation so arrangiert, dass es gar nicht mehr zum Konflikt kommen konnte; das heißt, ich bin gar nicht auf den Konflikt eingegangen, sondern habe das Spiel, das zum Konflikt geführt hat, mit anderen Voraussetzungen noch einmal spielen lassen: Je zwei junge Ingenieure haben sich ein Vorstandsmitglied als Mentor ausgesucht und diesen aktiv in die Präsentation eingebunden, ihn gefragt, was er als wichtig ansieht, wie er vorgehen würde etc. Die Präsentation selbst wurde dann nicht in der „Schützengrabenformation“ – auf der einen Seite die jungen Ingenieure, auf der anderen Seite die Vorstände – durchgeführt, sondern in Form von Einzelpräsentationen an Metaplanwänden, die im Raum aufgestellt waren. Das Ganze wirkte locker und entspannt, und am Schluss wurden tatsächlich drei der fünf Vorschläge weiterverfolgt.

Sie sehen, an einen Mediator, der im Unternehmen arbeitet, werden ganz andere, zusätzliche Anforderungen gestellt, als an einen Mediator, der Konflikte zwischen Unternehmen zu lösen versucht.

### 2.1.2.8 Bemerkungen zu den Anforderungen

Für einen Mediator, der ein erfolgreicher Vermittler für Konflikte zwischen Unternehmen sein will, ist es ratsam, wenn er juristisch ausgebildet ist: Der Konflikt kommt meistens zu ihm, wenn dieser schon auf dem Weg zum Gericht ist. Dann ist es sinnvoll, wenn man als Mediator für die Parteien eine Risikoanalyse machen und ihnen mitteilen kann, wie groß die Chancen sind, bei dieser oder jener Vorgehensvariante vor Gericht zu obsiegen, und wie hoch die Kosten des Verfahrens sind.

Diese Frage stellt sich bei Mediationen im Unternehmen in den seltensten Fällen – wenigstens nicht in den Fällen, die mir begegnet sind. Was hier vielmehr zur Debatte steht, ist, ob man ein suboptimales Funktionieren einer Organisation weiter tolerieren will oder nicht. Im Unternehmen geht es vielmehr um psychologische, soziologische, ökonomische und kommunikati-