

## **Transformative Mediation in einem „reinen Dollarkonflikt“**

### **Ein Mediationsverfahren zwischen zwei Unternehmen im Anlagenbau<sup>1</sup>**

**Der Beitrag schildert ein Mediationsverfahren, das aufgrund von Vertragsstörungen zwischen zwei Unternehmen beim Bau eines Kohlekraftwerkes durchgeführt wurde. Veröffentlichungen zur Wirtschaftsmediation vermitteln den Eindruck, dass bei solchen zwischenbetrieblichen Konflikten eher ein effektives Verhandlungsmanagement und eine rechtlich orientierte, direktive Mediation zielführend seien. Die Vorgehensweise in dem dargestellten Fall hat sich dagegen stark an den Ideen des Transformationsansatzes orientiert und wird in diesen theoretischen Rahmen gestellt.**

#### **1. Der Transformationsansatz in der Wirtschaftsmediation<sup>2</sup>**

Mediatorinnen und Mediatoren unterscheiden sich sehr stark in ihrem eigenen Rollenverständnis, insbesondere bei der Frage, in welchem Maße der Fokus ihrer Tätigkeit auf dem Inhalt des Konfliktes oder auf dem Prozess liegen sollte. Damit einher geht die Frage nach den notwendigen Kenntnissen. Sind eher fachspezifische (z.B. juristische, planerische, ökonomische etc.) oder eher psychologische Kompetenzen für die Mediationspraxis hilfreich?<sup>3</sup> Ausgehend von der Bandbreite und Unterschiedlichkeit möglicher Vorgehensweisen formuliert Chris Moore schon in der ersten Auflage seines Standardwerkes über Mediation: „Although mediation is widely practiced ... there has been little systematic study or description of specific strategies and tactics

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2004, S. 22-27. Ich beschreibe den Fall aus meiner Sicht als Mediator.

<sup>2</sup> Zur transformativen Mediation im öffentlichen Bereich vgl. u.a. Schwerin, Edward: Mediation, Citizen Empowerment, and Transformational Politics. Westport, London 1995; Dukes, E. Franklin: Resolving Public Conflict. Transforming Community and Governance. Manchester, New York 1996.

<sup>3</sup> Stewart Gabel: Mediation and Psychotherapy: Two Sides of the Same Coin? In: Negotiation Journal, Volume 19, No. 4, October 2003, S. 315-328.

Ein interessanter Indikator dafür, dass es hier nicht um ein Entweder-Oder gehen muss, ist die seit Jahren bestehende interdisziplinäre Arbeitsgruppe „Verhandlung und Psychoanalyse“ beim „Program on Negotiation“ der Harvard Law School.

used by mediators.”<sup>4</sup> Daran hat sich bis heute wenig geändert. Die Forschung zu praktischen Ansätzen und konkreten Vorgehensweisen in der Mediation steht mit Blick auf die Theorie noch auf schwachen Beinen<sup>5</sup>; bezogen auf die Empirie ist sie noch nicht einmal geboren.

Dennoch sind natürlich auch Mediatorinnen und Mediatoren auf der Suche nach Orientierung für ihre Arbeit. Dabei stoßen sie auf zwei unterschiedliche Leitbilder der Mediation. Das so genannte Harvard-Konzept beschreibt einen verhandlungs- und lösungsorientierten Ansatz, der im Rahmen des Program on Negotiation der Harvard Law School entwickelt wurde<sup>6</sup>. Er basiert auf dem ökonomischen Verhaltensmodell der Spieltheorie, die vor allem in der Wirtschafts- und Politikwissenschaft zur Analyse und Erklärung von Verhandlungen genutzt wird<sup>7</sup>. Die hinter den Streitpositionen liegenden Interessen der Konfliktparteien - die Grundlage für mögliche Win-Win-Lösungen nach dem Harvard-Konzept – werden danach als gegeben und stabil angesehen. Sie müssen nur noch entdeckt werden. Emotionen und tiefer liegende menschliche Bedürfnisse stören in diesem Prozess eher. Der Konflikt soll durch möglichst sachliche Verhandlungen sowie rationale und objektive Bewertungen gelöst werden. Psychologische Grundlagen werden für die Mediationsarbeit nach diesem Leitbild nicht genutzt, abgesehen von wenigen sozialpsychologischen Erkenntnissen zur Erklärung von Verhandlungsstrategien.

---

<sup>4</sup> Moore, Christopher W.: The Mediations Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco 1986, S. 13.

<sup>5</sup> In der Literatur finden sich einige wenige theoretische Konzepte zu dieser Frage. Vgl. z.B. Folberg, Jay/Taylor, Alison: Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation. San Francisco 1984. S. 130-146; Riskin, Leonard L.: Understanding Mediator Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed. In: 1 Harvard Negotiation Law Review 7, 1996; Riskin, Leonard L.: Who Decides What? Rethinking the Grid of Mediator Orientations. In: Dispute Resolution Magazine, Winter 2003, S. 22-25; . Glasl, Friedrich: Interventionsstrategien für heiße und kalte Konflikte im miro- und mesosozialen Bereich. In: Mehta, Gerda/Rückert, Klaus (Hrsg.): Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Organisationen. Heidelberg, S. 282; ders.: Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell. In: ebda, S. 111.

<sup>6</sup> Fisher, Roger/Ury, William: Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving in, Boston 1981; Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce M.: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, Frankfurt a.M., New York 1993.

<sup>7</sup> Ordeshook, Peter C.: Game theory and political theory. An introduction. Cambridge u.a. 1986; Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation. München 1987; Holler, Manfred J./Illing, Gerhard: Einführung in die Spieltheorie. Berlin u.a. 1991; Raiffa, Howard: The Art and Science of Negotiation. 12. Aufl, Cambridge/Mass, London 1994.; Hopmann, P. Terrence: Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem Solving. In: Annals, American Academy of Political and Social Science, 542, November 1995, S. 24-47.

Aus juristischer Sicht vgl. Eidenmüller, Horst: Ökonomische und spieltheoretische Grundlagen von Verhandlung/Mediation. In: Breidenbach, Stephan/Henssler, Martin (Hrsg.), Mediation für Juristen, Köln 1997, S. 31-55.

Der Transformationsansatz von Bush und Folger<sup>8</sup> ist dagegen stärker von Erkenntnissen der Psychologie und praktischen Erfahrungen aus der Therapie beeinflusst. Ziel ist nicht nur (oder nicht vorrangig) die konkrete Regelung eines Konfliktes durch eine materielle Lösung. Das Mediationsverfahren soll vielmehr den Rahmen für soziale Lernprozesse bieten. Dabei kann es auch zu einer Veränderung und Neubewertung von Interessen kommen. Die Parteien sollen lernen, ihr Konfliktverhalten so zu verändern und ihre Handlungsmöglichkeiten so zu erweitern, dass sie den vorliegenden Konflikt und zukünftige Konflikte besser lösen können. Dafür ist eine persönliche Verbindung zwischen Mediator<sup>9</sup> und Parteien ebenso unerlässlich wie ein sorgsamer Umgang mit den psychischen Prozessen zwischen den Konfliktparteien. Die Mediation berücksichtigt damit insbesondere die psychologischen Grundlagen menschlichen Konfliktverhaltens<sup>10</sup>.

Eine Blockade für die eingeverantwortliche Konfliktlösung besteht nach dem Transformationsansatz in den Ängsten und Abwehrmechanismen der Parteien. Erste Voraussetzung für den genannten sozialen Lernprozess ist daher, dass die Konfliktparteien in der Mediation gestärkt werden (Empowerment). Sie müssen durch die Arbeit des Mediators Zutrauen in den Klärungsprozess bekommen, zum Beispiel durch das Gefühl, in der Mediation gut aufgehoben zu sein und mit den eigenen Anliegen verstanden zu werden. Eine weitere Blockade besteht in der verengten Sichtweise des Konfliktes. Die Motive des „Gegners“ werden negativ antizipiert und als feindliche Strategie gewertet. Zweite Voraussetzung für einen Lernprozess ist daher die gegenseitige Anerkennung unterschiedlicher Sichtweisen, Interessen, Werte und Bedürfnisse (Recognition). Der Mediator unterstützt die Parteien darin, sich über ihre Wirklichkeitskonstrukte auszutauschen und zu einer geteilten Interpretation zu gelangen. Nur so kann das gegenseitige Vertrauen entstehen, das für die gemeinsame Suche nach einer Lösung notwendig ist.

Natürlich ist diese Darstellung der unterschiedlichen Leitbilder der Mediation sehr skizzenhaft. Sie reicht jedoch, um eine Idee davon zu bekommen, wie sich die Vorgehensweisen von Mediatoren unterscheiden, die sich eher dem einen oder dem anderen Ansatz verpflichtet fühlen. Auf den ersten Blick scheint der Transformationsan-

<sup>8</sup> Bush, Robert A.B./Folger, Joseph P.: The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition. San Francisco 1994.

<sup>9</sup> Gemeint ist im Text immer die Mediatorin und der Mediator. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwende ich im Folgenden einheitlich die männliche Form.

<sup>10</sup> Twemlow, Stuart W./Sacco, Frank C.: The Management of Power in Municipalities: Psychoanalytically Informed Negotiation. In: Negotiation Journal, Volume 19, No. 4, October 2003, S. 370 f.

satz näher liegend zu sein, wenn es um die Gestaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen geht. Das ist in der Familienmediation zwischen (Ex-)Paaren oder Eltern der Fall und in der innerbetrieblichen Mediation bei Konflikten zwischen Menschen, die in Organisationen zusammenarbeiten. In der Wirtschaftsmediation zwischen Unternehmen sind Fallkonstellationen denkbar, in denen die Parteien als Personen so wenig betroffen sind und so viel inneren Abstand zu den geschäftlichen Auseinandersetzungen haben, dass ein sehr nüchternes Verhandlungsmanagement dem Konflikt gerecht wird. Aber auch in diesem Anwendungsfeld werden die Konflikte in der Regel durch Personen ausgetragen und entschieden, die persönlichen Ehrgeiz in ihre Arbeit setzen und sich als Person mit dem Geschehen identifizieren. Ausgehend von dieser These hat sich das Mediationsverfahren, das ich im Folgenden darstelle, eher am Leitbild des Transformationsansatzes orientiert. Das zeigt sich in der Gestaltung des Gesamtprozesses, in den Interventionen des Mediators und in den Reaktionen der Konfliktparteien.

## **2. Der „Dollar-Konflikt“ und die Initiative zur Mediation**

Der Konflikt bestand zwischen der Altanea GmbH und der Roter GmbH<sup>11</sup>. Altanea gehört als Unternehmen zum deutschen Zweig eines großen internationalen Konzerns. Roter ist ebenfalls Tochterunternehmen eines kleineren ausländischen Konzerns. Altanea hatte den Auftrag für den Bau eines Kohlekraftwerkes im ostasiatischen Raum erhalten. Im Rahmen dieses Projektes erteilte das Unternehmen einen Unterauftrag an die Firma Roter für bestimmte Teile des Kraftwerkes im Umfang von 18 Millionen EURO<sup>12</sup>. Roter reklamierte Mehrforderungen von ca. 5 Millionen EURO, die das Unternehmen mit zusätzlichen Leistungen und einer Preisgleitklausel begründete. Altanea bestritt diesen so genannten Claim und erhob gleichzeitig Gegenforderungen (Gegenclaim) über zunächst etwa 2 Millionen, später 11 Millionen EURO, die mit unvollständigen und verspäteten Dokumentationen seitens Roter begründet wurden.

Die Auseinandersetzung wurde in unterschiedlicher Intensität über anderthalb Jahre hinweg außergerichtlich begleitet von zwei großen Anwaltskanzleien. Wäre es auch in der Mediation zu keiner Einigung gekommen, so hätte sich ein Schiedsverfahren

---

<sup>11</sup> Die Namen sind geändert.

<sup>12</sup> Alle Geschäfte wurden aufgrund des ausländischen Kunden tatsächlich in Dollar gerechnet.

als Alternative angeschlossen. Das wollten beide Unternehmen vermeiden, da ein solches Verfahren kompliziert, langwierig, aufgrund des laufenden Projektes damit sehr teuer und ungewiss im Ausgang gewesen wäre.

Das auftraggebende Unternehmen Altanea hatte auf den Claim des Lieferanten, der Roter GmbH, bis zur Mediation kaum reagiert. Roter hatte den eigenen Claim mittlerweile intern umfangreich dokumentiert. Auf der Ebene der Projektleiter war der Konflikt zwischen beiden Unternehmen mittlerweile so weit eskaliert, dass eine direkte Kommunikation, die ohnehin nur telefonisch lief, fast nicht mehr möglich war.

Nachdem Roter weiterhin keine Reaktion auf seine Forderungen erhielt, zog der Geschäftsführer zeitweise sein Arbeiter von der Baustelle ab. Schließlich ergriff er die Initiative und führte ein persönliches Gespräch mit dem zuständigen Chef auf Seiten Altaneas, dem dortigen Leiter Einkauf, um Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren. Er schlug ein Mediationsverfahren und einen Mediator vor. Altanea zeigte sich zwar mit der Idee einer Mediation einverstanden, war aber nach eigenem Bekunden misstrauisch und wollte daher selbst einen Mediator vorschlagen. Man einigte sich darauf, dass Altanea den Mediator vorschlagen und der Geschäftsführer der Roter GmbH mit diesem Kontakt aufnehmen sollte.

Als beauftragter Mediator führte ich mit beiden Chefs ein telefonisches Vorgespräch, in dem vor allem besprochen wurde, wum es im Kern ging (wie oben beschrieben), wer an der Mediation teilnehmen sollte und wie der organisatorische Rahmen aussehen sollte. Dabei wies der Einkaufsleiter der Altanea GmbH darauf hin, dass die von der Roter GmbH hergestellten und gelieferten Teile mittlerweile im eigenen Konzern hergestellt würden. Ein Interesse an zukünftigen guten Geschäftsbeziehungen bestehe daher nicht mehr. Damit waren die Voraussetzungen für einen transformativen Mediationsansatz auf den ersten Blick schlecht. Es schien sich vielmehr um einen mehr oder weniger reinen Dollar-Konflikt zu handeln, der eher eine sachliche, verhandlungsorientierte Mediation zur Aushandlung von Kompromissen nahe legt.

### **3. Die Rahmenbedingungen für die Mediation und die Rolle der Rechtsanwälte**

Die Mediation fand im Mai 2003 in einem Hotel in Frankfurt/Main statt. Der Zeitrahmen war sehr eng bemessen. Die Beteiligten hatten sich bereits vor Kontaktaufnahme mit dem Mediator auf einen Termin verständigt. Als Zeitrahmen waren zwei Tage

vorgesehen. Am ersten Tag stellte sich heraus, dass aufgrund von unvorhersehbaren Terminschwierigkeiten de facto nur anderthalb Tage zur Verfügung standen. Mit dem Hotel war vereinbart, dass das entsprechende Moderationsmaterial (Flipchart, Pinnwände etc.) zur Verfügung stand. An der fest im Raum installierten Möblierung mit typischem Konferenzcharakter ließ sich leider nichts ändern.

Beteiligt waren die beiden Unternehmensleiter, auf beiden Seiten je zwei Projektleiter, zwei Rechtsanwälte sowie der Mediator. Im telefonischen Vorgespräch mit den Leitern hatte einer der Chefs gewisse Zweifel, ob auch die Rechtsanwälte, die als sehr kompetent beschrieben wurden, einen konstruktiven Beitrag zur Problemlösung leisten könnten oder ob sie den Mediationsprozess eher stören würden. Die Rechtsanwälte spielen nach meiner Überzeugung eine wichtige und Sicherheit gebende Rolle in der Wirtschaftsmediation. Daher vereinbarte ich mit den Leitern, dass die Anwälte ebenfalls an der Mediation teilnehmen sollten, und zwar am Vormittag des ersten Tages (bis zum ersten Teil der Phase der Themensammlung) und gegebenenfalls am Nachmittag des zweiten Tages bei der Diskussion dann vorliegender Lösungsideen.

Um die Haltung der Rechtsanwälte zur Mediation zu erfahren und ihre Rolle in dem Prozess zu besprechen, regte ich eine Telefonkonferenz an, in der ich mit beiden Rechtsanwälten gleichzeitig sprechen konnte. Beide unterstützten die Initiative ihrer Mandanten zur Mediation. Die Rolle der beratenden Anwälte in der Mediation passe zu ihrem Selbstbild. Sie müssten nicht notwendigerweise streitige Verfahren führen, sondern wollten ihre Mandanten als kompetente Berater unterstützen. Nach kurzer Diskussion erklärten sich die Anwälte mit ihrer nur zeitweisen Beteiligung einverstanden. Ebenfalls wurde besprochen, an welcher Stelle sie die Rechtslage aus ihrer Sicht schildern sollten. Während einer der Anwälte dafür zunächst relativ viel Zeit reservieren wollte, wurde glücklicherweise schon im Telefonat deutlich, dass viele Punkte strittig waren und auch mit langen juristischen Diskussionen keine aktuellen und zukünftigen Probleme gelöst werden können. Beide unterstützten die vereinbarte Vorgehensweise schließlich und trugen im späteren Mediationsverfahren sehr zu einem konstruktiven Gesprächsverlauf bei. Insbesondere konnte ich anhand der rechtlichen Ausführungen mit ihnen und den anderen Beteiligten die wenig attraktiven Alternativen zur Mediation klären, die in einer rechtlichen Auseinandersetzung bestanden hätten.

#### **4. Vorgehensweise im Mediationsverfahren**

Geht man von den Ideen des Transformationsansatzes aus (s.o.), konnte den Vertretern der beiden Unternehmen eine einvernehmliche Regelung des Konfliktes nur gelingen, wenn Ängste und Abwehrverhalten abnehmen und ein Gefühl der Gemeinsamkeit und Verbundenheit in der Problemlösung entsteht. Dafür mussten sich die Beteiligten im Prozess der Konfliktbearbeitung gestärkt fühlen – und zwar emotional und in der Beziehung zueinander, nicht im strategischen Sinne – und sich als Menschen mit ihren unterschiedlichen Perspektiven, Wertvorstellungen und Interessen gegenseitig anerkennen. Im Folgenden stelle ich exemplarisch einige Methoden und Interventionen vor, die m.E. in diesem Sinne positiven Einfluss auf den Verlauf des Mediationsverfahrens und die Kooperationsbereitschaft hatten.

##### ***4.1. Einstieg und Mediationsvertrag: Kontakt zur Person, nicht nur zur Funktion***

Nach einer sehr kurzen Vorstellung seitens des Mediators stellten sich die Konfliktparteien zunächst nur mit ihrem Namen und ihrer Funktion im Unternehmen vor. Nach einigen wenigen Worten des Mediators zu seiner Person und Rolle sowie einer Orientierung über die nächsten Schritte an diesem Vormittag folgte eine ausführlichere Einstiegsrunde, in der die Konfliktparteien unterschiedliche am Flipchart visualisierte Fragen des Mediators beantworteten. Sie erklärten ihre Rolle und Funktion in dem strittigen Kraftwerksprojekt, aber auch, worin sie generell einen besonderen Reiz in ihrer Arbeit sehen. Darüber hinaus schilderten sie, was ihnen neben der Arbeit wichtig ist. Dabei zeigte sich bei zwei der extrem zerstrittenen Projektleitern eine interessante Parallele. Beide erzählten, wie wichtig ihnen ihre Familie ist, gerade in ihrem nicht sehr familienfreundlichen Beruf. Schließlich war jeder Einzelne aufgefordert, sowohl die Wünsche und Erwartungen als auch die Befürchtungen und Vorbehalte bezogen auf das Mediationsverfahren zu formulieren. Daraus konnten die gemeinsam geteilten Ziele der Mediation entwickelt werden. Gleichzeitig kam es zu einer ersten Klärung. Kurz vor der Mediation hatte Altanea seine Gegenforderungen enorm erhöht. Die Projektleiter auf Seiten Roterros hatten das als reine Provokation empfunden und wollten die Mediation zunächst absagen. Immerhin hatten sie ihren Claim ausführlich dokumentiert und seit langer Zeit unbeantwortet gesehen. Es gelang deutlich zu machen, dass die Empörung aus diesem Grunde verständlich ist.

Gleichzeitig konnten die Projektleiter Altaneas vermitteln, dass die neuen Zahlen aus der intensiven Vorbereitung auf die Mediation entstanden seien. Man sehe das Verfahren als Chance an, alle strittigen Punkte im Zusammenhang zu klären. Daher habe man jetzt alle Vorgänge und Rechnungen geprüft, um nicht später nachkarten zu müssen. Dahinter stehe auch die Bereitschaft, über den bisher unbeantworteten Claim von Roterio ernsthaft zu sprechen. Diese unterschiedlichen Interpretationen konnten beide Seiten zumindest nebeneinander stehen lassen.

Im nächsten Schritt legte der Mediator seinen Informationsstand offen und machte die telefonischen Vorgespräche mit den Unternehmensleitern sowie den Rechtsanwälten transparent. Er forderte die Parteien explizit auf, auch Fragen zu seiner Person zu stellen, die vielleicht noch im Hinterkopf sind. Tatsächlich ergab sich daraus ein kurzes Gespräch über den Erfahrungshintergrund des Mediators sowie über den Einsatz der Wirtschaftsmediation in Deutschland generell. Beide Unternehmen und auch die Rechtsanwälte nahmen zum ersten Mal an einem Mediationsverfahren teil. Aufgrund der positiven Stimmung nach dem bisherigen Einstieg kam regelrecht Pioniergeist auf.

Insgesamt führte die Einstiegsphase zu einer guten Atmosphäre. Sie trug nach meinem Empfinden dazu, dass sich die Konfliktparteien wieder oder erstmals als Menschen begegneten.

Formal wurde die erste Mediationsphase abgeschlossen, indem die Parteien und der Mediator den Mediationsvertrag unterschrieben. Unter anderem beinhaltete der Vertrag Regelungen zur Vertraulichkeit und zum Beweismittelverzicht<sup>13</sup>. Zur Rolle des Mediators wurde vor allem festgehalten, dass er für eine konstruktive Gesprächsführung und den kooperativen Umgang untereinander verantwortlich ist, jedoch keinerlei rechtlichen Rat geben kann und darf und auch keine andere fachlich beratende Funktion sowie Entscheidungskompetenz bezogen auf die Inhalte des Konfliktes hat.

#### **4.2. Vom individuellen Konflikterleben zur Definition der Konfliktthemen**

Die Ausgangspositionen der Konfliktparteien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

---

<sup>13</sup> Vgl. Harmann, Christoph: Sicherung der Vertraulichkeit. In: Haft, Fritjof/Schielffen, Katharina Gräfin von (Hrsg.): Handbuch Mediation. München 2002, S. 712-746.

Rotero GmbH: „Wegen Nachbestellungen und Spezifikationen durch die Auftraggeberin sowie einer enormen Preissteigerung (price escalation) muss das Gesamtbudget steigen. Dafür wurde eine Preisgleitklausel vereinbart. Wir fordern seit anderthalb Jahren ca. fünf Millionen EURO. Unsere Rechtsposition ist gut dokumentiert.“

Altanea GmbH: „Das Gesamtbudget kann nicht steigen. Dafür wurde ein Festpreis vereinbart. Wegen verspäteter Lieferungen und fehlender Dokumentationen fordern wir ca. 11 Millionen EURO.“

Die Themensammlung fand in zwei Schritten statt. Zunächst erklärten die Rechtsanwälte die juristische Bewertung der Situation und interpretierten in jeweils unterschiedlicher Weise die Verträge, die zwischen Altanea als Auftraggeberin und Rotero als Lieferantin geschlossen worden waren. Aus dieser Darstellung ergab sich folgendes Thema, das für die weitere Bearbeitung festgehalten wurde:

*Vertragsgrundlagen klären: Festpreis-Gleitpreis, Spezifikationen  
Lieferumfang*

Für die Konfliktklärung war dieses Thema nach meinem Eindruck irrelevant. Wie schon in Kapitel 2 deutlich wurde, war der Konflikt bisher nicht einfach durch die Klärung der Rechtslage zu lösen. Auch eine Entscheidung durch einen (Schieds-) Richter hätte zwar die rechtliche Auseinandersetzung beenden können, aber nicht die aktuellen und zukünftigen organisatorischen, technischen und wirtschaftlichen Probleme bei der Fertigstellung des Kraftwerkprojektes gelöst. Daher ging es im nächsten Schritt darum, von der rechtlichen Konfliktdefinition weg zu kommen und die Parteien die Themenbereiche definieren zu lassen, die für eine Problemlösung wichtig waren. Wie vorher vereinbart verließen die Rechtsanwälte an dieser Stelle die Mediationsrunde.

Jetzt bildeten sich drei Zweiergruppen, die jeweils mit einem Vertreter beider Unternehmen besetzt waren. Die Chefs bildeten eine Gruppe und je zwei Projektleiter die beiden weiteren Gruppen. Sie hatten die Aufgabe, sich in Ruhe gegenseitig zu schildern, wie sie den Konflikt über die unterschiedlichen Stationen hinweg ganz persönlich erlebt haben. Am Ende sollten sie auf Moderationskarten notieren, welche für die weitere Konfliktbearbeitung relevanten Themen sich aus diesen Erzählungen ergeben haben.

In der Gesamtrunde stellten nun die Zweiertteams ihre Ergebnisse vor. Zumindest eines dieser „Teams“ mit zwei Projektleitern bestand aus Konfliktparteien, die zuvor nicht mehr miteinander sprechen konnten, ohne in Frustration oder einen Wutausbruch zu verfallen. Die beiden Chefs erinnerten unter anderem daran, dass man ge-

meinsam auf dem ausländischen Markt habe Fuß fassen wollen und bewusst einen Akquisitionspreis geboten habe. Es sei am Anfang eine „Liebesheirat“ gewesen, man habe das Projekt gemeinsam durchziehen wollen.

Als Themen für die Mediation ergaben sich unter anderem folgende Punkte:

- *Kommunikation im Projektmanagement*
- *Atmosphäre, persönlicher Umgang*
- *Zeiträumen für Koordination / Reaktion*
- *Budgetsituation, weitere Leistungen*
- *Vertragsgrundlagen (s.o.)*
- *Art und Weise der Behandlung der Claims*
- *Situation auf der Baustelle*

Welche Bedeutung dieser Schritt für die gegenseitige Anerkennung der Parteien hatte, zeigte sich unter anderem an einer für mich beeindruckenden Bemerkung beim Frühstück am nächsten Tag. Dort äußerte ausgerechnet ein besonders konfrontativ auftretender Projektleiter über sein Gegenüber in der anderen Firma:

*„Ich habe den Herrn H. im letzten Jahr ziemlich hart rangenommen. Bei unserem Zweiergespräch gestern hat es mich wirklich betroffen gemacht, dass ihn das persönlich so mitgenommen hat. Wenn der nicht seine Familie hätte, die ihm den Rücken stärkt, würde er das nicht lange durchhalten.“*

Vor dem Mittag des ersten Tages waren der persönliche Einstieg sowie der direkte Austausch über das individuelle Konflikterleben die ersten Schritte in Richtung gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung. Im Mediationsprozess waren dies die ersten Einzahlungen der Parteien auf das Konto „Vertrauen“, das vor jeder Kooperation eine Mindestsumme aufweisen muss.

### **4.3. Interessenklärung**

Am Nachmittag des ersten Tages wurden in gemeinsamen Gesprächen zu den einzelnen Themen die dahinter liegenden Interessen der Parteien erarbeitet. Dies war das Kernstück des Mediationsprozesses. Die Parteien erkannten, dass aus Sicht der anderen Seite ebenfalls legitime Geltungsansprüche, Ziele und Bedürfnisse vorliegen. An dieser Stelle soll nicht eine einzelne Intervention geschildert werden. Die Phase lebt von den bekannten, grundlegenden Methoden mediativer Gesprächsfüh-

nung: Aktivem Zuhören, positiver Konnotation, Paraphrasieren und ressourcenorientiertem Reframing, systemischen und lösungsorientierten Fragetechniken usw.<sup>14</sup>

Auf diese Weise wurden unter anderem die folgenden Interessen erarbeitet<sup>15</sup>:

*Rotero GmbH:*

- *Anerkennung für die Qualität des mit viel Aufwand dokumentierten Claims*
- *Eigenen Verpflichtungen gegenüber Unterlieferanten gerecht werden können; daher soll Altanea Cashflow-Kurve bei Zeitpunkt der Rechnungslegung berücksichtigen*
- *Bis zur Einigung gegenüber Altanea Sicherheit haben (die nach letzter Lieferung nicht mehr gegeben ist), um als Verhandlungspartner weiterhin ernst genommen zu werden*
- *Ergebnis soll gegenüber dem Konzern vermittelbar sein, ohne negative Konsequenzen für die eigene Personalakte*
- ...

*Altanea GmbH:*

- Termineinhaltung gegenüber dem Endkunden*
- Begründbarkeit des Ergebnisses gegenüber dem Konzern*
- Risikoabsicherung durch die Möglichkeit, dass Lieferanten evtl. Strafen des Kunden mittragen*
- Anerkennen, dass korrekt und nach bestem Wissen und Gewissen abgerechnet wurde*
- ...

Am Ende des ersten Tages positionierten sich die Konfliktparteien auf einer Skala von 0 bis 10, um zu beschreiben, wie sie den Fortschritt in der Konfliktlösung bewerten. Während sich rückblickend alle Parteien zu Beginn der Mediation zwischen eins und drei verortet hätten, lagen nun - mit einer Ausnahme - alle zwischen sechs und sieben. Die einzige niedrigere Nennung begründete ein Projektleiter damit, dass er sich noch keine materielle Lösung des Problems vorstellen könne, da die engen Budgetgrenzen bei Altanea im Laufe des Tages deutlich geworden seien.

Interessant war der Austausch darüber, was die Beteiligten auf die jeweils genannte Stufe gebracht hat. Alle waren sich einig, dass der Weg zur Konfliktlösung genau

---

<sup>14</sup> Zu Kommunikationstechniken in der Mediation vgl. u.a. Kessen, Stefan: Fragen in der Mediation. In: Familiendynamik. Interdisziplinäre Zeitschrift für systemorientierte Praxis und Forschung. 28. Jg., Heft 3, Juli 2003, S. 356-375; Kessen, Stefan/Troja, Markus: Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess. In: Haft, Fritjof/Schlieffen, Katharina Gräfin von: Handbuch Mediation. München 2002, S. 393-420.

<sup>15</sup> Einzelne Fachbegriffe, die sich aus dem Fall ergeben, habe ich für den Beitrag versucht, allgemeinverständlich zu übersetzen.

richtig sei und es nur so funktionieren könne. Man sei wieder im Gespräch und habe eine gute Kooperationsbasis gefunden. Genauso wichtig waren natürlich die Gedanken dazu, was notwendig ist, um eine Stufe höher zu kommen. Hier zeigte sich ein gewisses Dilemma. Da die Beteiligten keinen Einfluss auf bestimmte Teile des vom Konzern vorgegebenen Gesamtbudgets hatten, war allen völlig unklar, wie eine Win-Win-Lösung oder auch nur ein tragfähiger Kompromiss aussehen könnte, ohne dass mehr Geld in 's Spiel kommt.

Die Kooperationsbereitschaft und der Wille zur Lösung waren also vorhanden, aber niemand wusste, wie es funktionieren könnte. Zwischenmenschlich waren jedoch arbeitsfähige Beziehungen entstanden. Das zeigte sich auch bei einem gemeinsamen Abend in der Hotelbar, bei dem der Mediator überraschenderweise als erster die Segel streichen musste.

#### **4.4. Eigendynamik in der Lösungsphase**

Aufgrund der fehlenden Lösungsperspektiven hatte ich mir für den nächsten Morgen eine etwas unkonventionelle Kreativitätstechnik überlegt, um den Lösungsraum zu erweitern. Es zeigte sich aber, dass dies gar nicht mehr nötig war. Die Konfliktparteien hatten noch am Morgen in der Zwischenzeit untereinander und mit den jeweiligen Firmen gesprochen und begannen den zweiten Tag mit dem Vorschlag, man solle doch einmal alle Ideen zusammentragen; jeder habe wahrscheinlich einige Möglichkeiten im Kopf. Ein Brainstorming erbrachte zum völligen Erstaunen des Mediators insgesamt 21 Lösungsansätze, von denen an dieser Stelle nur einige exemplarisch genannt seien<sup>16</sup>:

*Änderung der Zahlungsbedingungen für die letzten zwei mal fünf Prozent bezogen auf die Zeit ...*

*Verzicht auf Forderung nach Preisgleitklausel*

*Projektleiter bereiten miteinander die einzelnen Claimpunkte vor nach den Kategorien: entrümpeln, strittig, kompromissfähig*

*Verrechnung der Claims*

*Zahlung der Rechnung ... (Spezifizierung eines Roter-Lieferteiles) für Unit 2 vor Lieferung*

---

<sup>16</sup> Da ich selbst kein Fachexperte im Anlagenbau bin, konnte ich im Nachhinein nicht mehr alle fallspezifischen Formulierungen und Stichworte übersetzen und erläutern, so dass einige Lösungsansätze leider etwas kryptisch klingen mögen.

*Altanea bestellt Option ... (Name eines Rotero-Produktes) und sorgt damit für einen Auftragseingang und 10 Prozent Anzahlung für Rotero*

*Definitive Einigung bezüglich lokaler Mehrwertsteuer in ... (Land des Kraftwerkbaus)*

*Stilles Konsortium bilden, Bürgschaften für liquidierte Schäden und Pönalen*

*Ziehung der Dokumentationspönalen nur, wenn diese auch vom Endkunden per Claim eingefordert werden*

...

Beide Seiten besprachen nun zunächst alleine untereinander (auch ohne Beisein des Mediators) ihre Prioritäten bezogen auf die 21 Lösungsansätze. Die Ergebnisse wurden mit Hilfe einer Punktabfrage visualisiert. Gemeinsam wurde vereinbart, dass die zuständigen Projektleiter auf beiden Seiten die favorisierten Lösungsvorschläge genauer berechnen und in einem separaten Treffen gemeinsam besprechen und konkret ausarbeiten. Mit diesem Ergebnis wurde die Mediation am Mittag des zweiten Tages beendet.

## **5. Rückmeldungen der Parteien zur Mediation**

Unmittelbar nach der Mediation sagten die Projektleiter der Firmen:

*„Eine solche Form von Gesprächen oder Workshops sollte man bei Großprojekten viel früher durchführen. Wenn man die andere Seite so kennen lernen könnte, würden viele Konflikte gar nicht erst entstehen und andere könnte man besser miteinander lösen.“*

Damit formulierten die Projektleiter im Prinzip das Ziel transformativer Mediation. So erhebend all dies auch war, kam für den Mediator einige Zeit später doch eine große Ernüchterung. Einige Tage nach der Mediation teilte der Geschäftsführer der Rotero GmbH telefonisch mit, dass am zweiten Tag des Mediationsverfahrens der Mutterkonzern Insolvenz angemeldet hatte. Alle Projekte, auch das Kraftwerksprojekt, würden nun im Rahmen des Insolvenzverfahrens abgearbeitet. Das Motto des Falles könnte also lauten: „Operation gelungen – Patient tot“, dachte sich der Mediator.

Die beteiligten Firmenleitungen selbst sahen dies aber offenbar weniger problematisch. In Telefonaten, die ich einige Wochen nach der Mediation führte, äußerten sie sich sehr positiv zum Verfahren. Der Geschäftsführer der Rotero GmbH fasste seine Meinung folgendermaßen zusammen:

*„Diese Insolvenz ist höhere Gewalt, das hat mit unserer Mediation nichts zu tun. Die Vorgehensweise zur Konfliktregelung war gut, da gibt's nichts. Außerdem geht das Leben ja weiter und es wird andere Unternehmen geben. Bei zukünftigen Konflikten können wir bestimmt auf diese Erfahrung zurückgreifen.“*

Der Einkaufsleiter der Firma Altanea teilte mit, dass sich die Projektleiter auf eigene Initiative und trotz des Wissens um die Insolvenz noch getroffen hatten, um die Lösungen aus dem Mediationsverfahren auszuarbeiten.

*„Wir haben jetzt eine Lösung, die für beide Seiten gut wäre und die wir unmittelbar umsetzen könnten. Es ist wirklich zu dumm, dass diese Insolvenz dazwischen gekommen ist. Wir können uns jedenfalls gut vorstellen, bei ähnlichen Konflikten in Zukunft auf Mediation zurückzugreifen. Die Methode hat sich nach unserer Meinung bewährt.“*

Diese Einschätzungen untermauerten Beide mit ihrem Einverständnis, sie als Kunden und Referenz anzugeben, um für Mediation zu werben.

## **6. Schlusswort**

In vielen Konflikten des Wirtschaftslebens wird eine eher direktive oder verhandlungsorientierte Mediation sinnvoll sein. Ungeachtet dessen zeigt der dargestellte Mediationsfall, dass auch in Konflikten des Geschäftslebens, in denen es vermeintlich nur um ein Aushandeln finanzieller Regelungen geht, der transformative Mediationsansatz tragen kann. Vielleicht ist eine stärker an den Personen orientierte Vorgehensweise gerade dann notwendig, wenn sich auf den ersten Blick hinter den konkreten Geldforderungen kaum tiefer liegende Interessen zeigen.