



Adrian Schweizer und Wolfgang Maus

Konfliktlösung ohne Gericht – Wirtschaftsmediation, Coaching, Nachhaltigkeit

Band 2: Juristische und nicht-juristische Ansätze



Berliner
Wissenschafts-Verlag

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**

1.1 Einleitung – Worum geht es?	3
Adrian Schweizer/Wolfgang Maus	

**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	11
Adrian Schweizer	

**3.
Zwischenbetriebliche Mediation**

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	21
Adrian Schweizer	
3.2 „Bei allem, was Recht ist!“ – Das lange und unglückliche Leiden des Landanwaltes	81
Wolfgang Maus	
3.3 „Leberkas“ – Wie man als Anwalt ein Vorgespräch führt	87
Adrian Schweizer	
3.4 „Das Haus bleibt in der Familie!“ – Wie man eine Erbteilung mediiert ..	99
Wolfgang Maus	
3.5 „Zerfass, Schmitt und Schmitt vormals Zerfass und Schmitt oder der Kiebitz“ – Wie eine einfache zwischenbetriebliche Mediation abläuft.	109
Wolfgang Maus	

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

4.

Innerbetriebliche Mediation und mediatives Verhandeln

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

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

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.