

■ Roland von Rebay

Mediation in der Unternehmenskrise

Der vorliegende Beitrag beschreibt einen Fall aus dem Bereich Wirtschaftsmediation. Ich bin im Rahmen der Leitung von Großprojekten seit einigen Jahren mit der Schlichtung von Konflikten zwischen den am Projekt beteiligten Parteien betraut. Im Zuge dessen suchte ich seit längerem nach einer Möglichkeit, um – neben einer sicher vorteilhaften zusätzlichen Erfahrung im Coaching und therapeutischen Ausbildungsgängen – eine Standardisierung meiner Vorgehensweisen und der Falldokumentationen vorzunehmen. In einem weiterbildenden Studium der Mediation an der Fernuniversität Hagen wurde ich mit dem Phasenmodell nach Friedman/Himmelstein vertraut. Seit Ende 2002 verfare ich sowohl bei der Durchführung von Verfahren als auch bei der Dokumentation in Anlehnung an dieses Modell.

Letztlich machte ich dabei die Erfahrung, dass ich bei standardisiertem Vorgehen mehr Achtsamkeit auf die emotionale Seite der am Konflikt Beteiligten legen kann.

Den vorliegenden Fall habe ich außerhalb meiner Projektarbeit verhandelt. Es handelt sich um einen Fall aus dem Bereich der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation. Namen und Firmierungen sind geändert; etwaige Übereinstimmungen mit Personen oder Unternehmen sind zufällig.

1. Allgemeine Angaben zum Verfahren

1.1 Angaben zu den Beteiligten:

Konfliktpartei 1: Herr Peter Pan, männlich, 50 Jahre, Deutscher. Beruf: Wirtschaftsinformatiker. Zu dieser Zeit geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung „ComCons“ (CC). Herr Pan vertrat seine eigenen Interessen und das Interesse seiner Firma.

Konfliktpartei 2: Herr Bruno Ganz, männlich, 39 Jahre, Deutscher. Beruf: Doktor der Physik. Zu dieser Zeit tätig als

IT-Berater, Schwerpunkt Kommunikationsnetze und Betriebssysteme. Selbständig, Minderheitsbeteiligung an der „ComCons“ (CC). Herr Ganz vertrat seine eigenen Interessen im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit.

1.2 Zustandekommen des Erstkontaktes

1.2.1 Erstkontakt:

Ich hatte CC im Rahmen von IT-Großprojekten mehrfach mit Beratungsleistungen beauftragt. Daher konnten mich die Parteien.



Herr Ganz und Herr Pan setzten sich in einer Telefonkonferenz gemeinsam mit mir in Verbindung, schilderten mir kurz ihren Konflikt und baten mich um Unterstützung bei einer einvernehmlichen Lösung.

Ich willigte ein und schlug vor, ein Mediationsverfahren durchzuführen. Beide waren einverstanden.

Im Verlauf des Gespräches äußerten die Herren den Wunsch, den Streit schnell, möglichst in einer Sitzung zu schlichten. Ich erklärte mich bereit, bestand jedoch darauf, dass wir die Anzahl der Treffen endgültig erst im Verlauf des Verfahrens bestimmen. Das Gespräch orientierte sich an einer Checkliste, die ich für Erstgespräche verwende.

Wir einigten uns auf eine kurze Ergebnisnotiz, die ich den Herren abschließend zuleitete. Dann vereinbarten wir den ersten gemeinsamen Termin. Ich überließ ihnen ein Informationsblatt über die Grundzüge einer Mediation und bat sie, diese bis zur Sitzung zu lesen.

1.2.2 Checkliste für Erstkontakt

Ort: Räume der CC, um gegebenenfalls Unterlagen hinzuziehen zu können. Dort war ein Besprechungsraum mit gängigem Tagungsequipment eingerichtet.

Lösungsrahmen (Ziel): einen grundsätzlichen Weg zur Beilegung des Konfliktes finden. Ausarbeitung einer kon-

kreten Vereinbarung nicht Gegenstand der ersten Verhandlung. Hierzu ggf. zweite Sitzung mit Anwalt und/oder Steuerberater.

Teilnehmer: keine Gutachter/Fachexperten. Ohne Ehepartner. Beide Herren hatten sich mit Ihren Gemahlinnen abgestimmt, lehnten deren direkte Beteiligung am Verfahren ab.

Anzahl der Sitzungen: eine. Endgültige Entscheidung während des Termins.

Dauer der Sitzung: ca. 6 Stunden, inklusive Pausen.

Kosten: zu gleichen Teilen, pauschal.

1.2.3 Sachverhalt ex ante

Herr Pan gründete 1985 das Beratungsunternehmen CC. CC führte Projekte bei kleinen bis mittelgroßen Kunden durch. Drei selbständige Ingenieure (unter anderem Herr Ganz) erledigten die Aufträge auf Honorarbasis, da das Unternehmenskonzept keine fest angestellten teuren Experten vorsah. Durch eine Minderheitsbeteiligung dieser Kollegen, wurde eine Bindung an das Unternehmen erreicht. Den vertrieblichen Kontakt zu den Kunden hielt Herr Pan, die Rechnungen stellte CC.

Konfliktentstehung:

- Die Firma lief bis etwa 1999 gut. Die freien Mitarbeiter hatten ein gesichertes Auskommen, zum Jahresende wurden kleine Gewinne ausgeschüttet.
- 1999 und 2000 brach das Geschäft ein, die Firma lebte im Wesentlichen von zwei Großaufträgen aus 1998.
- Eine Anteilsausschüttung für das Jahr 1999 hatte es nicht gegeben, für 2000 waren hohe Verluste absehbar.
- Herr Pan bat die am Kapital beteiligten freien Mitarbeiter um eine Erhöhung des Stammkapitals.
- Diese Erhöhung wollte keiner der beteiligten Experten mitmachen, Herr Pan vollzog sie alleine.
- Die beteiligten Berater verlangten Restrukturierungsmaßnahmen. Herr Pan war nicht bereit dazu. Er wollte im Glauben an kurzfristig bevorstehende Großaufträge die Ressourcen nicht verringern.

- Geschäftsjahre 2001 und 2002: Die Verluste stiegen an. CC konnte die Honorare der drei Berater nur noch teilweise ausbezahlen.
- Herr Ganz arbeitete seit 1998 an einem sehr großen Beratungsauftrag, der Ende 2002 zur Verlängerung anstand und von dem CC zu einem großen Teil lebte.
- Zu der Zeit, als Herr Ganz und Herr Pan mich kontaktierten, standen für Herrn Ganz 32.000 EUR an Honoraren für Projektarbeiten aus. Herr Pan versicherte in jedem Gespräch die Zahlung. Er verwies dabei auf seine und der Firma schwierige Situation und hatte auch Kundenkontakte und Projektchancen vorzuweisen, die CC sanieren sollten.
- Durch das Großprojekt aus 1998 war Herr Ganz mittlerweile überwiegend für CC tätig. Mit Frau und drei Kindern konnte er seit Mitte 2002 seinen Lebensunterhalt durch die stockenden und rückständigen Zahlungen der CC nicht mehr aufbringen.

1.3 Ausgangslage der Medianten

1.3.1 Herr Ganz hatte das Vertrauen in Herrn Pan verloren. Er wollte den Kontakt zu ihm abbrechen und seine Bindungen zu CC irgendwie auflösen. Er war sich jedoch nicht sicher, wie der Auftraggeber des laufenden Großprojektes bezüglich einer Weiterbeauftragung vorgehen würde, wenn dieser von den Streitigkeiten innerhalb CC Kenntnis bekäme. Er wollte den Auftrag auf eigene Rechnung weiterführen. Herr Ganz erwartete vom Verfahren die sofortige Begleichung der offenen Honorare, ohne Herrn Pan zu verklagen – und CC damit vermutlich zu ruinieren (er hielt ja Anteile an CC).

1.3.2 Für Herrn Pan stand bei einer Klage von Herrn Ganz seine Existenz auf dem Spiel, da eine Zahlung der Honorare die Möglichkeiten von CC übersteigen würden. Er war fest entschlossen, Herrn Ganz die offen stehenden Beträge zu bezahlen, nachdem die Firma wieder erfolgreich sein würde. Zudem benötigte er die Kompetenz des Herrn Ganz als einen der wichtigen Grundwerte der Firma.

Er erwartete eine Regelung der Zahlungsmodalitäten nach Sanierung der CC und eine Einigung zur weiteren Zusammenarbeit mit Herrn Ganz. Auch

wollte er in jedem Fall vermeiden, dass die Verlängerung des Großprojektes, in dem Herr Ganz tätig war, gefährdet würde.

2. Das Mediationsverfahren

2.1 Übereinkommen zum Ablauf und zur Zielsetzung

2.1.1 Sitzordnung

Kein Tisch, im Dreieck, Beistelltische.

2.1.2 Besprechung der Verfahrensgrundsätze

Nach der Begrüßung und frostigem Small Talk, versicherte ich mich, ob der Inhalt der Information über Mediation verstanden und der Ablauf klar war.

2.1.3 Wiederholung der Checklistenpunkte

Ich erläuterte, dass eine vertragliche Regelung der Konfliktlösung grundsätzlich von einem Anwalt festzulegen sei. Da die Firma hohe Verbindlichkeiten hatte, wies ich auch darauf hin, dass wir ggf. den Steuerberater der CC hinzuziehen sollten, um zu prüfen, ob die finanzielle Situation des Unternehmens die durch uns zu vereinbarende Regelung noch zuließe.

2.1.4 Feststellung der Zielsetzung des Verfahrens

Ich bat die Parteien, Ihre Erwartungshaltung und die Gründe, die sie bewegt hatten, dieses Gespräch zu führen (siehe auch unter 1.3), zu formulieren. Danach einigten wir uns auf folgende Zielsetzung:

- ▶ Die Eckpunkte einer langfristig angelegten, fairen Win-Win-Lösung in Form einer informellen Absprache zu beschreiben.
- ▶ Das Ergebnis nur bei Bedarf und auf Wunsch, in weiterer Sitzung unter Hinzuziehung der Anwälte und StB, in einen Vertrag zu binden.
- ▶ Durch eine einvernehmliche Einigung für die Zukunft wo nötig einen sachlichen Umgang zu ermöglichen.

2.1.5 Mögliche Hemmnisse oder Scheitern des Verfahrens

Ich regte eine kurze Abstimmung unter jeweils vier Augen an. Als Grund nannte

ich mögliche Interessenslagen, die im Falle eines Scheiterns des Verfahrens der anderen Seite nicht offensichtlich sein sollten. Zugleich verwies ich auf die Notwendigkeit, dass trotzdem alle relevanten Informationen zu Gunsten der Belastbarkeit einer möglichen Lösung verfügbar seien.

Beide lehnten Einzelgespräche ab, drängten auf schnellstmögliche Auseinandersetzung. Die hierbei sichtbare Argumentation und Haltung minderte auch meine Sorge, es könne eine Störung der Machtverhältnisse vorliegen. Die Bereitschaft der Parteien zu einem konfrontativen Gespräch war extrem offensichtlich.

2.1.6 Mediationsvereinbarung

Beide bekannten sich einvernehmlich dazu, sich entsprechend der vereinbarten Mediations-/Kommunikationsregeln zu verhalten. Es wurde beschlossen, am Ende der Sitzung ein Ergebnisprotokoll zu erstellen. Ein Kurzprotokoll zu den unter 2.1 ausgeführten Punkten unterzeichneten alle Beteiligten sofort.

2.2. Sachverhaltsklärung

2.2.1 Evaluierung und Priorisierung der Themen

Wir begannen mit der Sammlung der regelungsbedürftigen Themen. Dabei verwies ich darauf, dass Mehrwert (Win) und Bestand einer Lösung, besonders durch Betrachtung von Themen, die nicht offensichtlich auf der Hand liegen, entstehen, da der „Lösungsraum“ erweitert wird.

Herr Pan wünschte die „Neuregelung künftiger Honorare“. Er stellte zur Diskussion, ob eine sinnvolle Regelung zur Honorarvereinbarung nicht auch eine sinnvolle Regelung über die „weitere Zusammenarbeit“ einbeziehen müsse.

Herr Ganz war jedoch nicht zu – wie auch immer gearteter – weiterer Arbeit mit Herrn Pan bereit. Er wollte lediglich eine Bezahlung offener Honorare regeln.

Herr Pan lenkte mit Hinweis auf die Dringlichkeit eines diesbezüglich schnellen Ergebnisses ein.

2.2.2 Informationssammlung, Darstellung der Positionen

Nun bat ich beide, alles aus ihrer Sicht Erhebliche zum Konfliktstoff darzu-

stellen. Sie verwies auf die Beschreibung, die mir bei unserem ersten Kontakt übermittelt worden war. Herr Ganz forderte einen neutralen Vorschlag von meiner Seite als Diskussionsgrundlage. Herr Pan bestätigte und verstärkte dahingehend, dass sie ja eine Lösung bereits versucht hatten, jedoch ohne Ergebnis.

Ich lehnte ab und erinnerte an die vereinbarten Regeln zum Verfahren (Verfahren in der Verantwortung des Mediators, Lösung in der Verantwortung der Medianten).

Ich ließ die Herren ihre wesentlichen Standpunkte und Begründungen der eigenen Position kurz am Flipchart ausführen. Dabei war mir eine Erläuterung während der Darstellung wichtig, um den jeweils anderen an der Entwicklung teilhaben zu lassen. Sie einigten sich, dass Herr Ganz beginnen sollte.

Als problematisch erwies sich, dass Herr Ganz sehr emotional getrieben, kaum in der Lage war, Lösungsvorschläge – wie u. a. „Beendigung der Zusammenarbeit“, „Weiterführung des Großauftrages durch ihn alleine“ –, von der Darstellung der Sachverhalte zu trennen. Ich ließ ihm Raum, seine Emotionen zu zeigen, achtete jedoch darauf, dass am Flip Chart nur das Problem aufgezeigt wurde.

Bei der Darstellung von Herrn Pan wurde dann sehr deutlich, dass CC nicht mehr in der Lage war, die offenen Honorare in einer Summe zu zahlen.

Ich schlug eine Pause vor und bat darum, die eigene, aber auch die Darstellung des anderen nochmals zu prüfen.

Ergänzung Themenevaluierung

Aus der Erläuterung Herrn Pans, weshalb CC die Summe nicht in einem bezahlen konnte, und mit der Forderung des Herrn Ganz, den Großauftrag alleine weiterzuführen, zeigte sich die Notwendigkeit, auch die Themen Zahlungsmodalität und Weiterführung Großauftrag zu behandeln.

Nach der Pause hatte Herr Ganz dies verarbeitet und war bereit, die Themenauswahl entsprechend zu erweitern. Beide machten Formulierungsvorschläge und entschieden sich für folgende Auswahl:

- Zahlungsmodalitäten Honorarverzug,
- Zahlungsmodalitäten derzeitiger Arbeit,
- Verfahrensweise zur weiteren Abwicklung des Großauftrages.

2.3 Interessenfindung

Ich bat die Parteien um die Darstellung der Punkte, die für sie behandelt sein müssten, um eine Lösung akzeptieren zu können.

Herr Ganz erklärte, dass er in der nächsten Woche eine private Steuernachzahlung i. H. v. 5.000 EUR zu tätigen habe, jedoch angesichts der ausstehenden Honorarzahllungen nicht genügend Geld vorhanden sei. Eine Vollstreckung sei zu erwarten und seine Frau habe ihn gedrängt, CC auf Zahlung zu verklagen, sich verstärkt Aufträge außerhalb CC zu suchen und den Großauftrag alleine abzuwickeln. Er habe Herrn Pan mehrfach um das Geld gebeten und war wieder und wieder getröstet worden. Er sei mittlerweile so enttäuscht von Herrn Pan, dass eine weitere Zusammenarbeit für ihn nicht möglich wäre.

Ich danke und bat Herrn Pan um seinen Beitrag, da ich beim letzten Punkt wahrnahm, wie dieser sich anschickte, um zu intervenieren.

Er erklärte, dass der Großauftrag nur durch seine Akquisition an CC gegangen war. Herr Ganz verrichte hervorragende Arbeit, der Entscheider beim Kunden würde bisher jedoch über ihn, Herrn Pan betreut. Deshalb sei der Auftrag weiter über CC abzuwickeln.

Er, Herr Pan, müsste seine Prioritäten auf die Abwendung einer Pleite legen, nicht zuletzt wegen seiner Verantwortung für die drei fest angestellten Projektassistentinnen. Zudem habe er eine Hypothek auf sein Haus genommen, um das Stammkapital CC zu erhöhen und Überschuldung zu vermeiden. Er sei der Erste, der die derzeitige Situation bedauere. Es wäre ihm nicht bekannt gewesen, dass sich Herr Ganz so akut in einer finanziellen Krise befände. Er selbst stehe allerdings auch vor Pfändung seines Hauses. Die Situation, in welcher sich alle befänden, sei für ihn nicht mehr tragbar.

Herr Ganz unterbrach, dass ihm das in diesem Augenblick „wurst“ wäre. Er benötige das Geld, um seine privaten Angelegenheiten regeln und aus dieser Situation entstandenen Probleme mit seiner Frau klären zu können.

Nach einigen weiteren weniger emotionalen Beiträgen übertrug ich die Notizen auf das Flipchart und versicherte mich dabei der Zustimmung. Ich schlug vor, die Punkte beim Anschreiben ent-

sprechend ihrer Dringlichkeit zu strukturieren: „Existenz“, „Abwicklung Altlasten“, „Zukunft“ (siehe Abb.).

2.4 Konfliktlösung

2.4.1 Lösungsoptionen entwickeln

Nach der Einleitung verwies ich darauf, wie wichtig es sei, möglichst viele und u. U. aus jetziger Sicht vielleicht auch weniger sachdienliche Lösungsvorschläge darzustellen, um mögliche zusätzliche Lösungsoptionen zu finden. Wir einigten uns auf ein Brainstorming, wobei ich die Vorschläge am Flipchart anbrachte.

Die Beiträge waren hoch emotional geprägt. Bei Herrn Ganz war die Existenzangst spürbar, sehr stark auch weiter die Wut und Enttäuschung über Herrn Pan. Dieser ließ auch Existenzängste spüren, jetzt jedoch auch das Gefühl einer Gewissensschiefelage. Er drückte dies etwa so aus: „Ich muss doch erst einmal das ‚Schlimmste‘ vermeiden, bevor ich das Notwendige machen kann.“

Nach Fertigstellung des Charts bat ich um 30 Minuten Pause.

2.4.2 Lösungsoptionen bewerten

Wir begannen mit der Bewertung der einzelnen Vorschläge. Herr Pan hielt sich merklich zurück. Herr Ganz engagierte sich.

Ich sprach Herrn Pan an und brachte mein Gefühl, er habe sich sehr zurückgenommen, zum Ausdruck. Er bestätigte meinen Eindruck.

Ich bat das Verfahren einen Augenblick zu unterbrechen, damit jeder kurz über den Stand der Lösungsfindung nachdenken könne.

Nach einer Pause meldete sich Herr Pan zu Wort und äußerte sich in etwa wie folgt: „Mir ist die gesamte Situation, in der wir uns alle befinden, eigentlich nie so deutlich geworden. Ich habe den Eindruck, ich sitze in einem Karussell und kann es nicht anhalten. Ich war – und bin – derart auf den Bestand der Firma ausgerichtet, auf die Sicherung unserer Existenz, dass ich vor Stress und Aktionismus die Situation von Herrn Ganz nicht mehr wirklich wahrgenommen habe. Ich bin bestürzt, in welcher Lage er sich befindet. Ich bin bestürzt, in welcher Situation ich mich befinde. Ich möchte mich bei Herrn Ganz in aller Form ent-

Herr Pan	Interessenfindung	Herr Ganz
Sicherung seines Privatvermögens durch Fortbestand der Firma	Existenz	Sicherung der Existenz, vermeiden Pfändung Steuer
Sicherung CC durch Verlängerung Großauftrag		Private Darlehen bezahlen
Sicherung CC hinsichtlich Zahlungsmodalität	Abwicklung Altlasten	Weitere Steuerzahlungen fristgerecht
Lösung der Steuerprobleme Herr Ganz		Verlässliche Zahlung der Altlasten entsprechend Vereinbarungen
Verlängerung Großprojekt	Zukunft	Planbarkeit künftigen Einkommens
Kunden keine Kenntnis von Lage der Firma geben		Großauftrag verlängern
Weiterer Umgang		Arbeiten in einem „gereinigten“ Arbeitsklima

3. Für den Verlauf der Mediation wichtige Faktoren

Belastende Faktoren:

Die Gefahr, dass unter Zeitdruck nicht ausgesprochene Emotionen, wie Verletzungen oder empfundene Beeinträchtigungen, das Ergebnis im Nachhinein gefährden könnten.

Begünstigende Faktoren:

Begünstigend während der Eröffnungsphase (2.1)

Es ist oft nicht möglich, die Sitzung im Erstgespräch so gut vorzubereiten wie in diesem Fall. Da es hier gelang, bestand eine gute Chance zur Einigung. Auch dass die Parteien sich entschlossen, mir den Ablauf der Sitzung zu überlassen und sich an das Verfahren zu halten, begünstigte die Lösung.

Begünstigend während Sachverhaltsklärung/Interessenfindung

Begünstigend erscheint mir im Nachhinein, dass es mir gelang, keine Lösungsvorschläge seitens der Parteien während Sachverhaltsklärung (2.2) und Interessenfindung (2.3) in das Verfahren einfließen zu lassen. Dadurch blieb diese Phase recht sachlich, und es erleichterte die Kenntnisnahme der jeweiligen Gegenposition.

Die Erkenntnis, dass auch der jeweils andere durch den Konflikt existentiell bedroht war, bildete einen gemeinsamen Rahmen. Die Möglichkeit, die Interessen nach „Existenz“, „Abwicklung Altlasten“, „Zukunft“ zu strukturieren, stellte in gewisser Weise einen Rapport zwischen den beiden her.

Begünstigend während 2.4.2 Bewertung Lösungsoptionen

Herrn Pans Anerkennen der akut kritische Situation des Herrn Ganz, die er – Herr Pan – mit seinem „Augen zu und durch“-Verhalten zur Rettung der Firma mitverschuldet hatte. Das offensichtliche Bedauern Herrn Pans hierüber entlastete Herrn Ganz emotional und half ihm, flexibler zu reagieren. Dies war sicher ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Begünstigend während 2.4.5. Ergebnis

Die Notwendigkeit einer einvernehmlichen Lösung.

4. Rückschau

Der Fall zeigt, dass persönliche Aspekte – wie subjektive Sichtweisen, Interpretationen von Aussagen und Verhal-

schuldigen. Lassen Sie uns eine pragmatische Lösung finden, diese umsetzen, so gut möglich, und dann feststellen, ob – und wie es weitergehen soll.“

Dann ging er ohne Unterbrechung zur Bewertung der Punkte auf der Optionsliste über, ohne eine Reaktion der anderen Anwesenden abzuwarten oder zuzulassen.

2.4.3 Entwickeln einer Lösung

Die Lösungen entwickelten sich entsprechend der Strukturierung der Interessen am Flipchart: „Existenz“, „Abwicklung Altlasten“, „Zukunft“.

Dies war insofern hilfreich, als die wichtigsten Interessen am Anfang geregelt wurden.

2.4.5 Ergebnis

Existenz: Die beiden einigten sich auf eine sofortige einmalige Abschlagszahlung von 5.000 EUR, welche der Höhe der Steuernachzahlung von Herrn Ganz entsprach, CC aber nicht zahlungsunfähig machte.

Abwicklung Altlasten: Sie vereinbarten zudem eine pauschale Zahlung von mo-

natlich 3.000 EUR zur Tilgung der offenen Honorare sowie zusätzlich die laufende Erstattung der Honorare aus dem Großauftrag, jeweils sieben Tage nach Zahlung durch den Auftraggeber. Auf Zinsen verzichtete Herr Ganz. Die Belastung, die sich aus der gestaffelten Rückzahlung der Althonorare für CC ergab, konnte die Firma verkraften.

Zukunft: Gemeinsame Akquisition des Großprojektes.

Ich schlug vor, das Ergebnis in einem kurzen gemeinsamen Protokoll festzuhalten. Wir verabschiedeten dieses zum Ende der Sitzung.

2.4.6 Nachhaltigkeit des Ergebnisses

Die Honorare sind mittlerweile beglichen. Über die gemeinsame Sorge um den Großauftrag fanden die Parteien, ohne die Belastung der Beziehung durch ausstehende Honorare, wieder zu einer Zusammenarbeit. Herr Ganz unterstützte Herrn Pan bei der Umsetzung eines straffen Restrukturierungsprogramms. Für den Fall eines weiteren Verzugs wurde vereinbart, ein Gespräch mit mir, vor möglicher Klageerhebung, zu führen.

tensweisen oder Verletzungen – auch wirtschaftliche Auseinandersetzungen zur Eskalation bringen können. Eine Mediation ist geeignet, diese persönlichen Aspekte zu berücksichtigen und hierbei Raum für neue Perspektiven zu schaffen. Es scheint notwendig, gerade in unter Zeitdruck ablaufenden Verfahren, alle Parteien zu integrieren und eine Balance ihrer Beteiligung herzustellen. Im vorliegenden Fall habe ich beispielsweise darauf geachtet, Herrn Ganz die Möglichkeit zu geben, seine Enttäuschung auszudrücken. Herr Pan erhielt Raum, hierüber nachzudenken, und Gelegenheit, die Angelegenheit nicht nur angesichts der eigenen Notlage, sondern in ihrer gesamten Tragweite zu erfassen. Als er dies zum Ausdruck brachte, sah sich Herr Ganz wohl zum ersten Male ernst genommen. Es wurde ihm möglich, die Schwierigkeiten des Herrn Pan anzuerkennen und kooperativ darauf einzugehen.

Die Rolle des Mediators, als nicht entscheidungsbefugter Dritter zu agieren und das Verfahren im Trialog machen sicherlich einen wichtigen Unterschied der Mediation zur Verhandlung vor einem Richter und zur Verhandlung im Dialog.

Roland v. Rebay

Wirtschaftsinformatiker,
Zulassung Psychotherapie nach
deutschem Heilpraktikergesetz, E-Mail:
roland-von-rebay@t-systems.com