

rechtsaudit-

Briefing

Konflikte

Strategien

& Methoden

rechtsaudit



rechtsaudit.de

**Kriegsstraße 81
76133 Karlsruhe**

Tel.: +49 (0) 721 . 830 46 46

Fax: +49 (0) 721 . 830 69 56

www.rechtsaudit.de

Recht mit System

Mit diesem kleinen Büchlein wollen wir Ihnen die Grundsätze unserer Arbeit vorstellen und natürlich etwas Werbung für unsere Kanzlei machen.

Es geht uns aber auch darum, Ihnen einen kleinen Überblick über Ihre strategischen Möglichkeiten zu geben. Schließlich sind Sie der Experte für das Problem. Nur Sie wissen wirklich, wie sich eine Lösung in Ihre Lebensbedingungen einpassen kann. Damit Sie das optimale Ergebnis erreichen können, möchten wir Sie in die Konfliktlösung einbinden.

In der Auseinandersetzung sind Sie mit Ihrem Gegner verbunden. Ihr Verhalten beeinflusst die Reaktion der anderen Seite und umgekehrt. Auf den folgenden Seiten entwerfen wir für Sie einen kleinen Leitfaden, der Ihnen helfen soll, die Strategie festzulegen, die Sie zu Ihren Zielen führt.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Inhaltsverzeichnis

Unsere Angebote	7
Über das Recht	10
Konflikte.....	12
Methoden & Strategien	15
Konfliktmanagement.....	18
Konfliktstrategien.....	20
Ökonomie im Konflikt	23
Wettkampf.....	27
Anpassung	28
Kompromiss	29
Vermeidung.....	30
Kooperation.....	31
Manipulation	32
Strategien umsetzen.....	36
Wettstreit	36
Anpassung	38
Kompromiss	39
Vermeidung.....	40
Kooperation.....	42
Routine entwickeln.....	44
Verhandlungsmethoden.....	46
direkte Verhandlung.....	47
Coaching.....	49
Rechtsvertretung.....	52
Gerichtsverfahren	55
Mediation	59
Schiedsverfahren	64
Kostenregelung.....	67
Zum guten Schluss	72

Unsere Angebote

Fachgebiete:

- » Arbeitsrecht
- » Architektenrecht
- » Baurecht
- » Erbrecht
- » Familienrecht
- » Gesellschaftsrecht
- » gewerblicher Rechtsschutz
- » Mietrecht (privat)
- » Miet- und Pachtrecht
- » Vertragsrecht
- » Wirtschaftsrecht
- » Strafrecht und Verteidigung
- » Unfallregulierung

Methoden:

- » Rechtsberatung
- » Coaching (Einzel und Teams)
- » außergerichtliche Vertretung
- » Mediation
- » Prozessführung
- » Zwangsvollstreckung
- » Employee Assistance

Robert Haas

- » Rechtsanwalt
- » Fachanwalt für Arbeitsrecht (1997)
- » Mediator & Lehrmediator
- » zertifizierter Trainer & Coach
- » Fachbuchautor
- » Lehrbeauftragter IFM & LFM

Zertifizierungen:

EASC · DGSYM · GSB

Fachgebiete:

- » Arbeitsrecht
- » Vertragsrecht
- » Wirtschaftsrecht
- » Einzel- und Team-Coaching
- » Familien- und Wirtschaftsmediation

Harald Spinner

- ▶▶ Rechtsanwalt
- ▶▶ Strafverteidiger
- ▶▶ Mediator

Fachgebiete:

- ▶▶ Strafrecht
- ▶▶ Familienrecht
- ▶▶ Vertragsrecht
- ▶▶ Mietrecht
- ▶▶ Unfallregulierung

Bernd Wächter

- ▶▶ Rechtsanwalt
- ▶▶ Fachanwalt für Baurecht

Fachgebiete:

- ▶▶ Architekten- und Baurecht
- ▶▶ Vertragsrecht
- ▶▶ Erbrecht
- ▶▶ Gesellschaftsrecht

Über das Recht

Das Recht ist ein Schild, kein Schwert. Es schützt den Wachsamem und sorgt für Ausgleich. Das Recht ist aber keine "Angriffswaffe" und erst recht kein Instrument der Rache.

Im Grunde ist das Recht ein sehr simples Werkzeug: Juristen vergleichen die Wirklichkeit des Lebens mit dem Inhalt der Gesetze und lesen daraus die festgelegten Folgen ab. Die Ergebnisse "passen" zwar nicht immer haargenau, doch lassen sich einfach gelagerte Konflikte mit dem Recht meistens akzeptabel lösen.

In vielen Fällen bleiben die Resultate unbefriedigend. Die bloße Durchsetzung des Rechtsanspruchs reicht nicht aus. Das kann viele Gründe haben:

- ▶▶ die lange Prozessdauer
- ▶▶ die Kosten des Verfahrens
- ▶▶ hoher Aufwand und Risiko
- ▶▶ Gefahr von Folgestreitigkeiten
- ▶▶ wichtige Belange bleiben außen vor
- ▶▶ usw.

Trotz dieser Nachteile bieten gerichtliche Verfahren auch unbestreitbare Vorteile. Der Ablauf ist geordnet und komplizierte Streitfragen werden vereinfacht. Und vor allem hat die Entscheidung des Gerichts Autorität und Durchschlagskraft.

Effektives Konfliktmanagement geht aber weit über die bloße Durchsetzung des Rechts hinaus. Eine gute Konfliktstrategie berücksichtigt auch begrenzte Ressourcen wie zum Beispiel Zeit oder Geld. Manchmal verfügen Sie nicht über die nötigen Beweise oder Sie müssen mit der Gegenpartei weiter zusammenarbeiten, sodass Sie keinen Streit riskieren können, der die Arbeitsbeziehung in Gefahr bringt.

Es gibt viele Gründe, um eine harte Auseinandersetzung vor Gericht zu vermeiden. Aber keiner dieser Gründe sollte Sie zu einem faulen Kompromiss verleiten.

Mit unserer Erfahrung aus über 20 Jahren Rechtspraxis und mit strategischem Knowhow begleiten wir Sie auf dem Weg zu Ihren Zielen. Gemeinsam schaffen wir ein Konfliktmanagement, das über den Tag hinaus Wirkung erzeugt.

Konflikte

Bei dem Thema "Konflikte" denken wir meist an heftige Streitszenarien oder sogar an Gewalt. Eine genauere Betrachtung zeigt aber, dass wir es immer dann mit einem Konflikt zu tun haben, wenn verschiedene Interessen aufeinander treffen. Das Wortgefecht oder die gewalttätige Auseinandersetzung sind nur Methoden zur Durchsetzung von Interessen.

Es ist eine weit verbreitete Annahme, dass der Gegenstand der Verhandlung darüber entscheidet, ob wir in einen Streit geraten oder nicht. Tatsächlich erleben wir täglich die unterschiedlichsten Differenzen:

- ▶▶ Differenzen über Ziele
- ▶▶ Differenzen über Interessen
- ▶▶ Differenzen über ethische Werte
- ▶▶ Differenzen über Bewertungen
- ▶▶ Differenzen in Macht oder Status (Rivalität)
- ▶▶ Differenzen über Bedürfnisse
- ▶▶ usw.

So verschieden die Konflikthanlässe sein können, so vielfältig sind auch die Ziele in einem Konflikt:

Es gibt Verteilungskämpfe um begrenzte Güter und Ressourcen oder um Macht. Im Strategiekonflikt streiten wir über den richtigen Weg zum Ziel und manchmal diskutieren wir, worin das Ziel besteht oder bestehen sollte. Diese Fragen sind aber weitgehend bedeutungslos dafür, ob es zum Streit kommt. Sie bilden nur den äußeren Anlass.

Schon bei der Erfüllung unserer Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wohnung, Kleidung, Sicherheit, Bindung, soziale Anerkennung usw. sind wir darauf angewiesen, dass andere uns unterstützen.

Im Alltag führen wir ständig verschiedene Interessen zusammen: im Straßenverkehr, in Paarbeziehungen und Familien, in Nachbarschaften, in Unternehmen, in der Politik. Das funktioniert ganz beiläufig und selbstverständlich, obwohl das ein hochkomplexer Vorgang ist.

Menschen können nur in der Gemeinschaft überleben. Die Fähigkeit, gegensätzliche Interessen zu überwinden ist lebensnotwendig. Als Konflikt begreifen wir, wenn das nicht funktioniert.

Eine genaue Analyse zeigt also, dass die Ursache von Konflikten nicht in gegensätzlichen Standpunkten oder Positionen liegt, sondern in den unerfüllten Bedürfnissen. Der (Rechts-)Anspruch verkörpert nur das Bedürfnis. Wenn der Ausgleich der Interessen nicht funktioniert, kann eine Mangelsituation entstehen. Diese gefährdet die Erfüllung unserer Bedürfnisse.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die aktuelle Situation zu verändern. Stets geht es um die Verhandlung von Interessen. Im Alltag setzen wir verschiedene Strategien ein, um unsere Ziele zu erreichen. Wir arbeiten mit Schmeicheleien, Versprechen, Belohnungen oder auch mit Täuschung und oft genug mit Drohung oder Gewalt.

Der Rechtsstreit ist nur eine Methode, mit der wir andere zwingen wollen, unsere Bedürfnisse zu erfüllen. Da unser Rechtssystem keine Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse nimmt, funktioniert das mehr oder weniger gut. Andere Wege führen vielleicht besser zum Ziel.

Aber für den, der nur den Hammer kennt, besteht die Welt aus Nägeln.

Methoden & Strategien

Eines unserer Leistungsmerkmale ist die Vielfalt der Methoden und Strategien, die wir an Ihren Zielen und Möglichkeiten ausrichten. Wir haben uns auf folgende Maximen verpflichtet:

- ▶ zügige Erledigung der Aufgaben
- ▶ unbedingtes Engagement
- ▶ Solidarität und Zuverlässigkeit
- ▶ faire und transparente Honorare
- ▶ schonender Umgang mit Ressourcen
- ▶ Beachtung langfristiger Interessen

Effektives Konfliktmanagement bedeutet, den Streitfall zu erledigen und zwar schnell, wirtschaftlich sinnvoll und konsequent im Interesse der Partei. Weil wir unseren Auftrag ernst nehmen, setzen wir auf eine durchdachte strategische Planung und die Vielfalt der Methoden.

Auch wenn wir mit dem Gegner streiten, achten wir auf Fairness und Respekt. Wir kämpfen "mit harten Bandagen", wenn es die Sache verlangt. Aber Unfreundlichkeit ist kein Zeichen von Professionalität, sondern ein Zeichen von Schwäche.

Streitigkeiten haben viele Erscheinungsformen. Sie können einmalige Ereignisse sein, nach denen sich die Streitparteien nie wieder begegnen. In Partnerschaften oder Arbeitsteams können Dauerkonflikte entstehen. Hier müssen die "Gegner" auch zukünftig miteinander auskommen.

Auch die Streitziele können sehr unterschiedlich sein, zum Beispiel:

- ▶▶ Zielkonflikte
- ▶▶ Verteilungskämpfe
- ▶▶ Strategiekonflikte
- ▶▶ Rollenkonflikte

Jeder Konflikt ist einzigartig. Die optimale Lösung erfordert ein Instrumentarium, das spezifisch auf den Streitfall "passt". Das ist umso wichtiger, je bedeutsamer die Belange sind, die auf dem Spiel stehen.

Die bekannteste Konfliktmethode ist der Rechtsstreit vor Gericht. Jeder kennt das Verfahren mehr oder weniger. Dabei ist der Prozess nur eine Methode von vielen. Das Gerichtsverfahren bietet sicherlich bestimmte Vorteile. Schnelligkeit und Kostenersparnis gehören aber nicht dazu.

Und in zahlreichen Fällen ist der Prozess nicht einmal besonders zweckmäßig.

Wir bieten Ihnen eine breite Palette von Methoden, mit denen Sie Ihre Strategie erfolgreich und mit minimaler Belastung ins Ziel bringen können.

Rechts- und Strategieberatung

Informationen über die Rechtslage zur Vorbereitung weiterer Maßnahmen.

Coaching

strategische und taktische Unterstützung im Hintergrund

Rechtsvertretung

außergerichtliche Vertretung nach außen mit dem Ziel der Klärung und Einigung.

Mediation

professionelle Begleitung der Streitpartner bei der Konfliktlösung.

Gerichtsprozess

Durchsetzung von Ansprüchen und Abwehr von Forderungen.

Konfliktmanagement

Das Ziel jeder Auseinandersetzung ist die Befriedigung von Bedürfnissen. Unsere Konfliktstrategie bestimmen wir also einmal auf Grund einer Prognose von Chancen und Risiken.

Im täglichen Leben verhalten wir uns in einem Streifall eher intuitiv und spontan. Das funktioniert ganz gut, wenn die Streitfrage nur eine geringe Komplexität und/oder Bedeutung hat und solange die Grundbeziehung zum Streitpartner noch intakt ist.

Impulsive Entscheidungen treffen wir, vor allem dann, wenn wir verärgert sind oder wenn wir wichtige Anliegen in Gefahr sehen. Dann entscheidet aber das Gefühl und nicht der rationale Verstand.

Oft genug planen wir aber auch unser Streitverhalten. Dann schätzen wir die Chancen und Risiken ab, den Aufwand und den Nutzen. Das betrifft aber nur die Frage, ob wir in die Auseinandersetzung einsteigen.

Bei solchen Entscheidungsabläufen haben wir keine Möglichkeit die Strategie für die

Auseinandersetzung festzulegen. Haben wir uns einmal auf eine bestimmte Linie festgelegt, können wir nur noch taktische Maßnahmen ergreifen. Ein Wechsel der Strategie ist dann häufig mit schweren Verlusten verbunden.

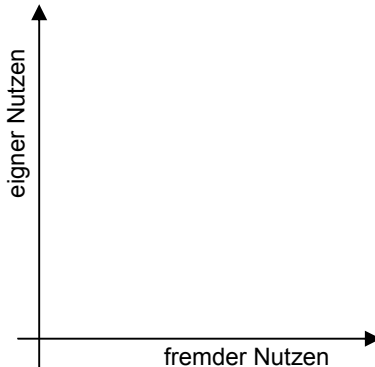
Eine bewusste Wahl der Konfliktstrategie ist immer dann sinnvoll, wenn eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- ▶▶ große Bedeutung der Anliegen
- ▶▶ geringe Bindung zum Streitpartner
- ▶▶ begrenzte Ressourcen (Zeit, Geld)
- ▶▶ gefährdete (Arbeits-)Beziehung
- ▶▶ vielschichtige Sachverhalte
- ▶▶ themenübergreifende Streitfragen
- ▶▶ Neben-, Dritt- oder Folgewirkungen
- ▶▶ langfristige/zukünftige Effekte
- ▶▶ schwer zu ändernde Entscheidung

Konfliktmanagement bedeutet vor allem die zielorientierte Entscheidung für einen Konfliktstil. Der Konfliktstil bestimmt das Verfahren der Verhandlung und auch die zur Verfügung stehenden Methoden.

Konfliktstrategien

Um eine Situation zu verändern, können wir prinzipiell zwei mögliche Richtungen ansteuern: Wir können eigennützig sein oder den Vorteil der anderen Seite anstreben. In einem Diagramm ergeben sich damit zwei Ausdehnungen der eigene und der fremde Nutzen.



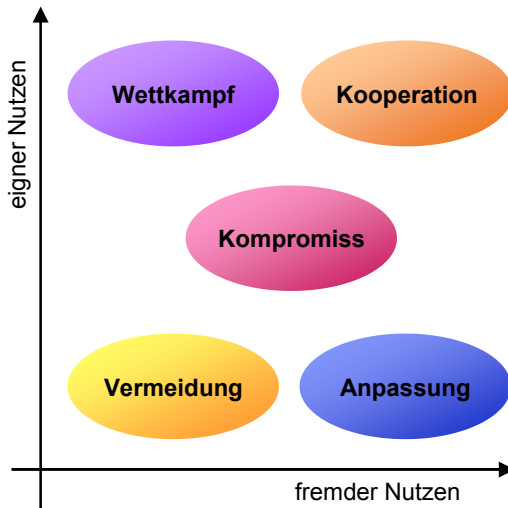
Die Bandbreite der Strategien reicht also vom Durchsetzen im Wettkampf bis zur Aufgabe der eigenen Position durch Anpassung an den Partner. Hier geht es um Sieg oder Niederlage. Dazwischen gibt es als Mittelweg den Kompromiss.

Diese Strategien - Wettkampf, Anpassung und Kompromiss - sind dadurch gekennzeichnet, dass der Gewinn der einen Seite dem Verlust der anderen entspricht.

In manchen Situationen wird eine Auseinandersetzung nicht geführt, obwohl sie notwendig wäre. Dann gehen wir dem Streit aus dem Weg. Mit der Strategie der Vermeidung verhindern wir, dass unser Gegner einen Nutzen erzielt. Aber wir verzichten auch auf den eignen Nutzen.

Schließlich haben wir die Möglichkeit, den eigenen Gewinn anzustreben und zugleich den Gewinn der anderen Partei. Das ist immer dann der Fall, wenn wir eine gute Geschäftsverbindung eingehen. Das Ziel der Kooperation ist, dass beide Parteien profitieren.

Damit ergeben sich insgesamt fünf strategische Ausrichtungen, die wir in einem Konflikt einnehmen können: Wettkampf, Anpassung, Kompromiss, Vermeidung und Kooperation. Diese Strategien lassen sich in dem Diagramm verorten:



Zwischen diesen Positionen sind natürlich alle Abstufungen denkbar. Es handelt sich schließlich nur um strategische Modelle. Jeder Mensch hat eine genetisch angelegte Präferenz für eine bestimmte Strategie. Aber auch Erziehung und Erfahrungen beeinflussen unser Konfliktverhalten.

Kompetenz im Konflikt beginnt mit der bewussten Entscheidung für einen der verschiedenen Konfliktstile. Diese Wahl beeinflusst die Auseinandersetzung und letztlich auch das Ergebnis.

Ökonomie im Konflikt

Die Wahl der Konfliktstrategie ist stets eine ökonomische Entscheidung. Dabei bildet der Aufwand nur eine Seite der Ökonomie des Konfliktstils ab. Dem Aufwand steht auf der anderen Seite der mögliche Gewinn gegenüber. Beide Aspekte entscheiden über die Wahl der Konfliktstrategie.

Wir vermeiden harte und aufreibende Streitigkeiten, wenn wir geringe Gewinnaussichten haben und eine überproportional hohe Belastung befürchten müssen. Umgekehrt fördert es die Bereitschaft zu einer "friedlichen" Lösung, wenn wir neben der Kostenersparnis auch noch hohe Gewinne in Aussicht stellen können.

Es leuchtet ein, dass eine Lösung umso einfacher erreicht wird, je weniger Opfer sie den Parteien abverlangt und je größer die Gewinnerwartungen für alle sind. Beides hängt vor allem von der Größe des Kuchens ab, der zu verteilen ist.

Konfliktstrategien können auf die Verteilung von begrenzten Gütern abzielen oder die Mehrung der Verteilungsmasse in Aussicht nehmen.

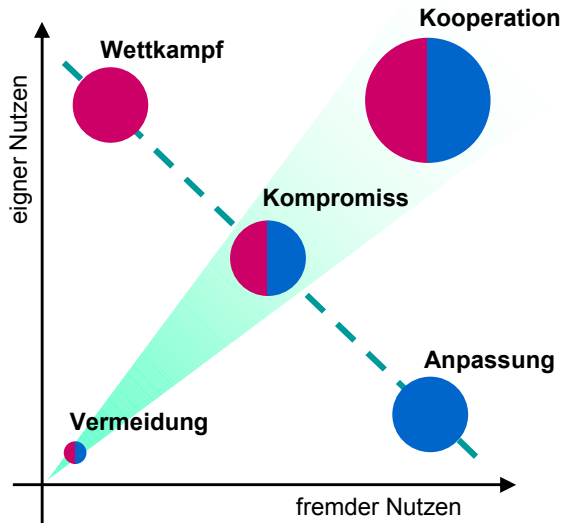
Wettkampf und Anpassung streben nach der einseitigen Befriedigung einer Partei. Sie können dieses Ziel nur auf Kosten der anderen erreichen. Der Gewinn der einen Seite entspricht dem Verlust der anderen.

Im Kompromiss teilen die Parteien die Gewinne und Verluste unter sich auf. Wettkampf, Anpassung und Kompromiss sind damit reine Strategien zur Verteilung begrenzter Ressourcen ohne Potential zur zusätzlichen Wertschöpfung.

Die Vermeidungsstrategie führt für keine der Parteien zu einem Gewinn und auch nicht zu einem Verlust. Weil der Streitgegenstand nicht verhandelt wird, kann kein Bedürfnis verwirklicht werden.

Der kooperative Stil zielt als einzige Verhandlungsstrategie auf die volle Erfüllung der Bedürfnisse beider Parteien. Die Verhandlung im Modus der Kooperation beabsichtigt die Vergrößerung der Masse, so dass beide Parteien ihre Ziele erreichen können.

Das Diagramm auf der nächsten Seite zeigt die Unterschiede in der Wertschöpfung durch verschieden große Kuchen:



Auf den ersten Blick scheint damit die Kooperation der beste Konfliktstil zu sein, weil damit alle Interessen verwirklicht werden können.

Aber jede ökonomische Entscheidung muss nicht nur die mögliche Wertschöpfung in Betracht ziehen, sondern auch den damit verbundenen Aufwand. Die unterschiedlichen Konfliktstrategien verursachen einen gewissen Aufwand und bieten spezifische Gewinnchancen. Das kann die Option der kooperativen Verhandlung infrage stellen.

Den höchsten Aufwand verursacht ohne Zweifel die Kooperation. Die Ergebnisse müssen gemeinsam entwickelt werden. Das erfordert persönliches Engagement und oft auch großen Zeitaufwand.

Den geringsten Aufwand verursacht die Anpassung. Folgeschäden drohen nur bei Fehlgebrauch und Daueranwendung.

Die Konfliktvermeidung veranlasst jedenfalls kurzfristig keinen Aufwand. Wenn aber ein Entscheidungsnotstand eintritt, können sprunghaft hohe Kosten anfallen.

Beim Wettkampf-Stil hängt die Belastung stark von der eigenen Machtposition ab und vom Widerstand der Gegenseite.

Der Kompromiss ist oft die Notlösung, um einen unwirtschaftlichen "Kampf" zu vermeiden oder zu beenden. Nach einem Wettstreit hinterlässt der Kompromiss relativ hohe Kosten und magere Resultate. Folgestreitigkeiten können die Rentabilität zusätzlich infrage stellen.

Die einzelnen Konfliktstrategien haben also verschiedene Charakteristiken, die wir nachfolgend zusammenstellen:

Wettkampf

Der Wettkampf-Stil zielt darauf ab, die eigene Position zu verwirklichen – oft auf Kosten der anderen Partei. Er baut auf die kraftvolle Durchsetzung der eigenen Position mit Autorität und Macht. Positionen und Verantwortlichkeiten werden eindeutig definiert. Mit dem Wettkampf vermeiden wir nutzlose Diskussionen und sorgen für klare Entscheidungen. Zudem begrenzen wir den Aufwand, wenn wir eine schnelle Entscheidung herbeiführen können.

Gelingt das nicht, erhöht sich der Aufwand oft überproportional und das Risiko von Verlusten steigt. Aus dem Wettkampf-Stil heraus ist ein Strategiewechsel schwierig und oft mit Gesichtsverlust verbunden.

Die Ausübung von Macht belastet das Verhältnis zum Partner enorm. Auf Dauer angewendet untergräbt das die Motivation und Solidarität des Partners. Mit dem Wettkampf-Stil erreichen Sie nur oberflächliche Lösungen, weil das Problem nicht genau analysiert wird. Er ist daher nicht geeignet, wenn Sie vitale, lebenswichtige Interessen schützen müssen oder schwierige Fragen zu lösen sind.

Anpassung

Der Stil der Anpassung beschreibt ein Konfliktverhalten ohne Selbstbehauptung. Das Ziel ist es, das Bedürfnis der anderen Partei zu befriedigen. Durch (begrenztes) Nachgeben sichern wir uns den Goodwill des Streitpartners. So können wir eigene langfristige Ziele fördern.

Mit der Anpassung vermeiden Sie eine Niederlage, wenn die andere Partei im Recht ist oder wenn Sie sich nicht durchsetzen können. Sie schützen Ihr Ansehen, indem Sie sich den besseren Argumenten beugen und den Fortgang nicht behindern.

Sieht man von den in Kauf genommenen Verlusten ab, ist der Stil der Anpassung mit extrem wenig Aufwand verbunden. Als punktuelle Strategie führt Anpassung zur Entspannung. Ständige Anpassung kann aber zu schweren Verlusten führen. Auch leiden Autorität und Durchsetzungskraft, wenn Sie immer nachgeben.

Die Aufgabe der eigenen Position scheidet aus, wenn Sie ein wichtiges Interesse aufgeben müssten oder wenn es um eine komplexe Entscheidung geht.

Kompromiss

Die Kompromiss-Strategie nimmt eine Mittelstellung zwischen Selbstbehauptung und Anpassung ein. Hier steht die schnelle und pragmatische Lösung des Konflikts im Vordergrund.

Mit dem Kompromiss erzeugen Sie schnell gemeinsame Ergebnisse. Daher ist die Belastung für die Beziehung relativ gering. Der Kompromiss-Stil schont auch die Ressourcen, indem er eine aufwändige Diskussion vermeidet. Sie vermeiden zudem das Risiko der vollständigen Niederlage und schützen Ihr Ansehen. Diese Strategie ist ideal, wenn das Mittelmaß wirklich gut genug ist und die Verluste auch langfristig hinnehmbar sind.

Diese Vorteile erkaufen Sie um den Preis, dass die eigenen Bedürfnisse nur teilweise erfüllt werden. Der Kompromiss scheidet daher immer dann aus, wenn (lebens-)wichtige Positionen betroffen sind.

Zur Lösung umfassender Fragestellungen ist diese Strategie ebenso ungeeignet, weil die Lösung an der Oberfläche bleibt. Auf lange Sicht erreicht der Kompromiss nur mittelmäßige Ergebnisse und schwächt die Ressourcen.

Vermeidung

Mit der Vermeidungsstrategie erzeugen Sie einen Stillstand, der Ihnen vorübergehend "Luft verschafft". Das können Sie nutzen, um Informationen zu sammeln oder Bündnisse zu schmieden. Indem Sie einem Konflikt ausweichen, können Sie eine angespannte Situation entkrampfen oder verhindern, dass ein Streit eskaliert. In einer "heißen Phase" verhindern Sie mit der Vermeidung, dass die Beziehung ernsthaft beschädigt wird. Streitigkeiten über Kleinigkeiten können erhebliche Kräfte binden und sie erledigen sich oft von selbst. Die Vermeidung erfordert nur einen minimalen Aufwand.

Der Konfliktstil der Vermeidung eignet sich aber nur als kurzfristige Strategie. Mit dem Stillstand untergraben Sie langfristig die Motivation und Unterstützung Ihrer Partner. Vor allem aber lösen Sie das Problem nicht. Das ist gefährlich, wenn es um wichtige oder vitale Interessen geht. Die Vermeidung kann nämlich zu einem Entscheidungsnotstand führen, der Sie später zu eiligen Entscheidungen zwingen kann, die Sie dann mit Macht durchsetzen müssen. Darunter leidet wiederum Ihre Reputation.

Kooperation

Der kooperative Verhandlungsstil zielt darauf, alle Bedürfnisse im vollen Umfang zu befriedigen. Damit verwirklicht die Kooperation Selbstbehauptung und Fremdnützigkeit umfassend. Die gemeinsamen Anstrengungen streben eine Win-Win-Situation an. Das schafft eine stabile (Arbeits-)Beziehung.

Die Strategie der Kooperation sichert damit die Unterstützung der anderen Partei und sorgt für eine optimale Verwertung der Ressourcen. Sie erzeugt gemeinsame Ziele und gut durchdachte Ergebnisse. Kooperation ist das Mittel der Wahl, wenn komplexe Entscheidungen über lebenswichtige Fragen anstehen – vor allem wenn eine langfristige und flexible Lösung benötigt wird.

Der kooperative Stil ist allerdings sehr aufwändig und er erfordert ein hohes Maß an persönlichem Engagement. Die Kooperation kann Kräfte binden, die Sie anderweitig dringender benötigen. Die Kooperation ist damit nicht geeignet, um unwichtige Fragen zu klären oder wenn eine schnelle Entscheidung getroffen werden muss.

Manipulation

Im Verlauf einer Verhandlung versuchen wir, den Partner zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Zugleich sind wir seinen Einflüssen ausgesetzt. Im Spiel von Geben und Nehmen ist die gegenseitige Beeinflussung normal.

Bösartige Manipulation verschleiert stets die eigene Absicht. Das Ziel ist es dabei, die Gegenpartei zu einem Zugeständnis bewegen, das sie nicht geben will. Das wird erreicht, indem die bewusst-rationale Entscheidung durch eine unbewusst-emotionale Entscheidung ersetzt wird.

Die gut durchdachte Entscheidung für einen bestimmten Konfliktstil sichert Ihre Interessen optimal. Die Wahl der Strategie ergibt sich aus der Bewertung Ihrer Interessen, berücksichtigt den Aufwand und den angestrebten Grad der Zielerreichung. Sie beachtet Nah- und Fernziele ebenso wie Nebenwirkungen. Sie sollten Ihre Strategie nicht nur deshalb ändern, weil sich die andere Seite konträr verhält. Unter Umständen ist es gerade die Absicht der Gegenseite, Sie zu einer Verhaltensänderung zu bewegen.

Jede Manipulation arbeitet nur mit zwei Grundformen der Beeinflussung:

- die Verlockung mit einem Gewinn

oder

- die Bedrohung mit einem Verlust.

Anknüpfungspunkt sind entweder das Bedürfnis des anderen oder seine Angst vor einem (drohenden) Verlust. oder eine Kombination aus beidem.

Verlustangst und Bedürfnis sind Seiten der gleichen Medaille. Es geht um:

Zuneigung:

Teilhabe, Verbundenheit und Sicherheit

Territorium:

Wurzeln, Zuhause oder Zugehörigkeit

Identität:

Werte, Wertschätzung und Achtung

Zukunft:

Orientierung und Hoffnung

Sinn:

Aufgaben mit positiver Perspektive

Autonomie:

Kontrolle über die Situation

Die Palette der Instrumente ist schier unerschöpflich: die Ausübung von Macht, der Bezug auf Autorität(en), Mehrheiten oder ethische Werte, das Versprechen von Vorteilen, der emotionale Appell, usw.

Beispiel:

Der Chef möchte einen Mitarbeiter versetzen. Dieser ist damit nicht einverstanden. Die ablehnende Haltung lässt sich mit einem in Aussicht gestellten Gewinn überwinden oder mit der Androhung eines Verlusts oder mit einer Kombination aus beidem:

Macht	<i>Wenn Ihnen das nicht passt, können Sie gehen.</i>
Autorität	<i>Eine Harvard-Studie belegt die Richtigkeit meiner Annahmen.</i>
Herdentrieb	<i>Alle anderen sind damit einverstanden/sehen das genauso.</i>
Abwertung	<i>Wenn Sie das nicht nachvollziehen können, haben Sie keine Ahnung von Wirtschaft.</i>
Gegner-Vorteil	<i>Die Versetzung verbessert die Lebensbedingungen Ihrer Familie.</i>
Knappheit	<i>Das ist eine einmalige Chance. Wenn Sie nicht zugreifen, vergeben wir die Stelle anderweitig.</i>
Verlockung	<i>Das ist erst mal nur probetalber. In drei Monaten sehen wir weiter.</i>
Solidarität	<i>Ich sehe das wie Sie, aber die Sache hat der Vorstand entschieden.</i>
Ausweglosigkeit	<i>Wollen Sie den Vertrag an diesem kleinen Detail scheitern lassen?</i>

Manipulation verlangt immer, dass eine Partei ihre wahren Absichten verschleiert. Letztlich schadet Manipulation nur: Sie korrumpiert die Verhandlungen - und zwar unabhängig von der gewählten Konfliktstrategie. Die gefundene Lösung ist nicht tragfähig. Sie beruht nämlich auf einer Täuschung. Und spätestens wenn die Manipulation bewusst wird, ist das Ansehen des Verhandlungspartners vernichtet.

Aus diesem Gründen ist es notwendig, dass Sie jeden Versuch der Manipulation sofort unterbinden. Meistens genügt es, wenn Sie freundlich darauf hinweisen, dass Sie die Manipulation durchschaut haben.

Wiederholt die Gegenpartei den Versuch, können Sie Ihren Gesprächspartner nach seinen Zielen fragen und warum er diese mit Manipulation erreichen will. Effektiv ist es auch, wenn Sie ankündigen, dass Sie das Gespräch beenden, wenn Ihr Aufruf zu Fairness und Offenheit nicht fruchtet. Sie müssen damit Ihre Konfliktstrategie nicht aufgeben, verschaffen sich aber mehr Flexibilität und können mit guten Gründen ein anderes Verfahren wählen.

Strategien umsetzen

Es gibt Situationen, in denen sich bestimmte Konfliktstrategien besonders gut eignen. Jeder Konfliktstil hat spezifische Instrumente, mit denen Sie Ihre Strategie leicht umsetzen können. Die Merkmale helfen Ihnen dabei, die Konflikthaltung der Gegenseite einzuschätzen.

Wettstreit

Es gibt einige "Klassiker", bei denen das Wettbewerbsmodell als Konflikthaltung sinnvoll eingesetzt werden kann:

- »
- »
- » Wenn Sie wissen, dass Sie im Recht sind.
- » Wenn Sie unpopuläre Maßnahmen getroffen werden müssen.
- » Wenn eine schnelle Entscheidung nötig ist.
- » Wenn Sie hart angegriffen werden.
- » Wenn die Kooperation scheitert.

Mit dem Einsatz von Machtinstrumenten wollen Sie andere dazu bringen, dass sie Ihre Position oder Meinung akzeptieren.

Generell können Sie Menschen leichter überzeugen, wenn Sie glaubwürdig sind und deren Wohlwollen genießen. Das hängt davon ab, wie gut es Ihnen gelingt, die relevanten Informationen vorzubringen, aber auch wie Sie Ihre Beziehungen zu den anderen Beteiligten darstellen.

Damit man Ihnen nicht unterstellt, dass Sie deren Bedürfnisse missachten oder geheime Ziele verfolgen, sollten Sie schon im Vorfeld Ihre Motive erläutern. Nehmen Sie Bezug auf gemeinsame Überzeugungen, Werte und Ziele. Wenn Sie verdeutlichen, dass Ihre Lösung den gemeinsamen Werten dient, ersetzen Sie eine Debatte über Ziele durch eine Diskussion über Strategien.

Setzen Sie aber das Wettkampf-Model nur sparsam ein, wenn der Wert des Anliegens die Belastung der Beziehung rechtfertigt. Sonst ist die Kooperation die bessere Option. Wenn Sie sich für den Wettkampf-Stil entscheiden, sollten Sie die Auseinandersetzung schnell für sich entscheiden können.

Anpassung

Bei der Anpassungsstrategie kommt vor allem infrage, um einem Verlust an Macht und Ansehen vorzubeugen:

- ▶▶ Wenn Sie überzeugt wurden.
- ▶▶ Wenn der andere gute Argumente hat und die Zeit knapp ist.
- ▶▶ Wenn Sie einer Übermacht gegenüberstehen.
- ▶▶ Wenn Sie etwas wieder gutmachen müssen.

Wenn Sie nachgeben müssen, tun Sie das mit Eleganz. Vermeiden Sie den Eindruck, ein schlechter Verlierer zu sein. Erklären Sie, warum Sie nachgeben.

Wenn Sie anderen einen (kleinen) Gefallen erweisen, kann das für die Zukunft Ihre Position stärken. Gleiches gilt, wenn Sie den Partner bei seinen Vorhaben unterstützen.

Wenn Sie mit einer Beschwerde konfrontiert werden, akzeptieren Sie die Verärgerung. Hören Sie aufmerksam zu und machen Sie deutlich, dass Sie die Beschwerde ernst nehmen. Stehen Sie zu Ihrer Verantwortung.

Setzen Sie den Anpassungsmodus aber niemals ein, um eine unfaire Attacke abzuwehren. Versuchen Sie, die Situation zu entspannen und planen Sie ein klärendes Gespräch.

Anpassung ist schädlich, wenn Sie damit wichtige Interessen aufgeben.

Kompromiss

Der Kompromiss ist das Mittel der Wahl, wenn es um wichtige Anliegen geht und ein Teilverzicht zu verkraften ist.

- ▶▶ Wenn Sie in einer Patt-Situation feststecken.
- ▶▶ Wenn Sie ein facettenreiches Problem schnell lösen müssen.
- ▶▶ Wenn Wettkampf und Kooperation gescheitert sind.

Im Kompromiss-Modus ist es wichtig, dass Sie Ihre Möglichkeiten realistisch einschätzen. Mit überzogenen Forderungen laden Sie zur Aufnahme des Wettkampfs ein.

Bemühen Sie sich um eine möglichst objektive Einschätzung der Lage. Entwickeln Sie ein Wort-Case-Szenario.

Vermeiden Sie den Eindruck von Schwäche. Wenn Sie nachgeben, dann tun Sie das schrittweise und nur gegen eine gleichwertige Gegenleistung.

Versuchen Sie nach Möglichkeit vor Beginn der Verhandlung eine Einigung zu erzielen, welche Bedingungen ein faires Verhandlungsergebnis erfüllen muss.

Achten Sie darauf, dass diese Kriterien auch erfüllt werden.

Ein Kompromiss verbietet sich über alle lebenswichtige Anliegen. Hier kommen Kooperation oder notfalls der Wettkampf-Stil zum Einsatz.

Vermeidung

Die Konfliktvermeidung ist als temporäre Strategie geeignet, wenn die Auseinandersetzung (noch) keinen Erfolg verspricht.

- ▶▶ Wenn das Streitthema (als solches) unwichtig ist.
- ▶▶ Wenn andere das Streitthema erledigen können.
- ▶▶ Wenn der Streit (derzeit) nicht zu gewinnen ist.
- ▶▶ Wenn Sie eine Eskalation droht.

Wenn Sie einen Konflikt vermeiden, müssen Sie darauf achten, dass das nicht als Meidung der Person fehlinterpretiert wird. Teilen Sie deshalb Ihre Gründe mit. Stellen Sie für sich eine Agenda auf und klammern Sie unwichtige Themen aus. Diese Fragen können delegiert werden. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigen Punkte und achten Sie darauf, dass die Agenda eingehalten wird. Suchen Sie nach Übereinstimmungen. Über unstrittige Punkte müssen Sie nicht verhandeln. Wenn Sie zusätzliche Informationen benötigen oder die Auseinandersetzung überhitzt, können Sie das Thema verschieben. Dann sollten Sie aber einen Folgetermin nennen. Günstig ist, wenn die andere Seite der Vertagung zustimmt.

Es kann vorkommen, dass eine Auseinandersetzung über Kleinigkeiten nur ein Symptom für einen tiefliegenden Konflikt ist. In einer solchen Situation sollten Sie die Diskussion nicht vertagen, sondern der Sache auf den Grund gehen. Der verdeckte Konflikt schwelt sonst weiter und kann ernste Schäden verursachen.

Kooperation

Streben Sie eine Zusammenarbeit an, wenn eine der folgenden Situationen gegeben ist:

- » Wenn widerstreitende Vitalinteressen aufeinander treffen.
- »
- » Wenn Sie Lernerfolge brauchen.
- » Wenn Sie eine Bewertung aus anderer Perspektive benötigen.
- »
- » Wenn Sie Unterstützung für ein Vorhaben gewinnen wollen.
- » Wenn Sie ein Problem in einer Dauerbeziehung lösen müssen.

Kooperation ist auf Verbindung gerichtet. Stellen Sie daher in der Verhandlung die gemeinsamen Interessen in den Mittelpunkt und betonen Sie die Vorteile der Zusammenarbeit.

Reden Sie dabei nicht über Ansprüche und Positionen, sondern über Interessen und Ziele. Achten Sie dabei besonders darauf, die Hauptanliegen Ihres Partners einzubeziehen. Es stärkt seine Motivation zur Zusammenarbeit, wenn er sieht, dass seine Interessen gewahrt sind. Ansprüche

und Positionen lösen eher Abwehrreflexe aus.

Es geht darum, Interessen zu verbinden. Behandeln Sie daher den Konflikt als ein gemeinsames Problem. Suchen Sie nach Wegen, um alle Interessen umfassend zu verwirklichen. Das fällt umso leichter, je mehr Lösungsoptionen Sie sammeln.

Betrachten Sie es als Herausforderung, wenn Ihr Gesprächspartner noch nicht im Modell der Kooperation angekommen ist. Geben Sie es nicht zu schnell auf, für die Zusammenarbeit zu werben. Sie sollten aber auch deutlich machen, dass Sie Ihre Anliegen nicht aufgeben, nur um den Konflikt zu beenden.

Routine entwickeln

Vielleicht möchten Sie einzelne Techniken für sich im Alltag anwenden. Damit Ihnen das leichter gelingt, hier ein paar Tipps:

Gewöhnen Sie sich an einige die der Techniken

Suchen Sie eines oder wenige Werkzeuge aus, die in der konkreten Situation den besten Erfolg versprechen. Konzentrieren Sie sich zum Beispiel darauf, statt "aber" das Wort "und" zu verwenden.

Am Anfang mag Ihnen die neue Form der Auseinandersetzung noch ungewöhnlich erscheinen. Wenn Sie sich unsicher fühlen, stellen Sie die Füße platt auf den Boden. Die Hände legen Sie auf den Tisch, die Daumen an die Tischkante.

Beobachten Sie Wirkung.

Richten Sie Ihr Augenmerk vor allem auf Veränderungen in der Interaktion und weniger auf das aktuelle Streitverhalten. Veränderung geschieht nicht ruckartig, sondern kontinuierlich. Achten Sie darauf, wie Ihr Partner auf Ihr Verhalten reagiert, vor allem, wenn Sie Ihr eigenes Vorgehen eher negativ bewerten.

Methoden bewerten

Überprüfen Sie nach jedem Gespräch die Wirkung der Werkzeuge. Was war hilfreich und was nicht? Suchen Sie nach den Gründen, warum das so war. Betrachten Sie gerade negative Ergebnisse.

Fragen Sie sich also immer:

- bei erfolgreichem Einsatz:

Wann wäre dieses Instrument nicht hilfreich oder sogar schädlich?

und

- bei erfolglosem Einsatz:

Wann könnte dieses Instrument hilfreich und nützlich sein?

Bauen Sie Ihren "Werkzeugkoffer" aus

Haben Sie den Mut, neue Techniken zu probieren und kalkulieren Sie das Scheitern von vornherein ein. Das Scheitern einer Intervention im Einzelfall bedeutet nicht, dass das Werkzeug generell untauglich wäre. Systeme verändern sich ständig, aber nicht unbedingt schnell.

Vielleicht kommt Ihr Gesprächspartner bei nächster Gelegenheit auf Sie zu.-

Verhandlungsmethoden

Jeder Konflikt wird durch Verhandlungen gelöst. Jede Form der Verhandlung unterliegt bestimmten Regeln. Dieser Rahmen bestimmt den Verlauf der Verhandlung und zum Teil auch die Inhalte und das (mögliche) Resultat. Damit ist auch die Wahl des Verfahrens eine strategische Entscheidung.

Die vorgestellten Konfliktstrategien sind für verschiedene Verfahrensarten unterschiedlich gut geeignet. Die strategische Ausrichtung bestimmt, wie flexibel wir auf Veränderungen reagieren können und müssen. Je flexibler eine Verhandlungsstrategie ist, umso mehr eignet sich dafür ein Verfahren ohne starre Regeln.

Umgekehrt schützt ein Verfahren mit strengen Regeln vor unfairen Angriffen. Es wahrt die Chancengleichheit und verhindert eher, dass eine schwächere Partei übervorteilt wird.

Die verschiedenen der Verfahren bieten einen spezifischen Nutzen und sie haben unterschiedliche Anforderungen.

direkte Verhandlung




Direkte Verhandlungen bieten den Vorteil größtmöglicher Flexibilität und Schnelligkeit. Die Lösung des Konflikts steht vollständig im Ermessen der Beteiligten. Für die Gespräche gibt es – wenn überhaupt – nur lockere Regeln, etwa in Form einer Tagesordnung. Die Verhandlungen werden oft ohne formelle Leitung und ohne Beistand geführt. Das erfordert ein hohes Eigen-Engagement der Beteiligten. Dafür verursachen direkte Verhandlungen auch nur geringe Kosten und Aufwand.

Wegen der fehlenden Regeln sind direkte Verhandlungen besonders anfällig für Manipulation und Verzögerungstaktiken. Eine verbreitete Manipulationstechnik ist das "Agenda-Reiten". Wer die Tagesordnung festlegt, beherrscht auch die Verhandlung. Ungleiche Machtverhältnisse benachteiligen die schwächere Partei. Auch können Patt-Situationen nur schwer aufgelöst werden.

Bei der Vorbereitung von Verhandlungen ist die Durchschlagskraft der eigenen Position von entscheidender Bedeutung.

In vielen Fällen kann es für Sie von Vorteil sein, wenn Sie sich etwas bedeckt halten und nicht gleich mit dem Anwalt drohen. Dann analysieren wir die Konfliktlage und beraten Sie über Ihre rechtlichen und strategischen Möglichkeiten.

In der direkten Verhandlung lassen sich alle Konfliktstrategien gleich effektiv einsetzen. Die wichtigsten Merkmale der autonomen Verhandlung lassen sich so zusammenfassen abbilden:

-  autonome freie Entscheidungen
individuelle Lösungen
flexibles Verfahren
geringe Kosten
-  anfällig für Manipulation
kein Schutz vor unfairen Attacken
unklare Entscheidungsgrundlage
abhängig von der Motivation zu Lösung
-  fehlende Durchsetzbarkeit
rechtliche Unsicherheit
große emotionale Belastung
starkes persönliches Engagement

geeignete Strategien:

- Wettstreit ✓✓✓✓✓
- Anpassung ✓✓✓✓✓
- Kompromiss ✓✓✓✓✓
- Vermeidung ✓✓✓✓✓
- Kooperation ✓✓✓✓✓

Coaching

Coaching ist die Unterstützung und Betreuung von Veränderungsprozessen. Im Unterschied zur Rechtsberatung arbeitet das Coaching nicht am Fall, sondern an der Entwicklung einer Beziehung.

Die Coaching-Methode kann zum Einsatz kommen, wenn es um die Verwirklichung von langfristigen Zielen und Visionen geht. Die nötigen Entwicklungsprozesse, haben oft auch Auswirkungen auf andere Lebensbereiche. Unstabile Rahmenbedingungen können dazu zwingen, Planung und Strategie anzupassen. Das Coaching kann alle Aspekte berücksichtigen und nachteilige Effekte vermeiden, weil es die Wechselbezüge der relevanten Faktoren einbindet.

Oft ist die Mitwirkung des Streitpartners nötig oder hilfreich. Das kann nur erreicht werden, wenn die Lösung auch dessen Ziele und Befürchtungen einbezieht. Dann kann das Coaching aus dem Hintergrund treten und aktiv an der Klärung mitwirken. Die Arbeit im Coaching kann weit die Beratung in rechtlichen und strategischen Fragen hinausgehen und Elemente der Mediation aufnehmen.

Wir unterscheiden drei Bereiche des Coaching:

Life-Coaching

eignet sich besonders für die Umsetzung persönlicher Ziele. Hier geht es vor allem um die Entlastung und Unterstützung bei Krisen und Umbrüchen im Beruf oder im Privatleben.

Competence-Coaching:




zielt auf die Erweiterung Ihrer Fähigkeiten und Leistungspotenziale. Anwendungsgebiete sind Stress- und Zeitmanagement, und vor allem Burnout- und Mobbing-Prävention.

Business-Coaching:

befasst sich mit der planvollen Umsetzung von Führungskompetenz. Zieldefinition und Verhandlungsstrategien stehen im Mittelpunkt der Entwicklung von Teams und Führungspersonal.

Die nötige Qualifikation für diese anspruchsvollen Aufgaben bringen wir als Mediatoren und systemische Coaches mit.

Die Methode der Coaching-Begleitung bei Verhandlungen lässt sich insgesamt etwa so bewerten:

-  autonome freie Entscheidungen
extrem hochwertige Lösungen
keine negativen Nebeneffekte
flexibles Verfahren
Sicherheit über Ziele und im Prozedere
-  Kosten und Zeitaufwand
keine Möglichkeit zur Delegation
abhängig von der Motivation zu Lösung
-  fehlende Durchsetzbarkeit
große emotionale Belastung
starkes persönliches Engagement

geeignete Strategien:

- Wettstreit ✓✓✓✓✓
- Anpassung ✓✓✓✓✓
- Kompromiss ✓✓✓✓✓
- Vermeidung ✓✓✓✓✓
- Kooperation ✓✓✓✓✓

Rechtsvertretung

Es ist immer möglich, einen Anwalt auch mit der außergerichtlichen Vertretung zu beauftragen. Das ist sogar der Normalfall.

Der Vorteil der delegierten Verhandlung ist, dass man sich nicht selbst in die Konfrontation mit dem (möglicherweise) überlegenen Gegner begeben muss. Das persönliche Engagement ist also sehr überschaubar und die Verhandlungen führen in der Regel auch schnell zu einem Resultat – entweder eine Einigung oder die Entscheidung, vor Gericht zu gehen.

Wenn ein Kompromiss angestrebt wird, ist die delegierte Verhandlung die Methode der Wahl. Sie sichert die fachkundige Vertretung und kann zumindest teilweise den Rechtsanspruch durchsetzen. Der Anwaltsvergleich kann wie ein Urteil vollstreckbar gemacht werden.

Nachteile drohen aber dadurch, dass der Anwalt nicht über alle Details der Auseinandersetzung informiert ist / sein kann. Um den Inhalt der Vereinbarung wird nur mit den Methoden des Bazars gefeilscht.

Eine exakt an den Interessen ausgerichtete Lösung ist deshalb kaum zu erreichen. Das Verfahren eignet sich daher nur für punktuelle Streitigkeiten, nicht für die Umsetzung von Visionen oder lebensnotwendigen Bedürfnissen.

Entgegen landläufiger Meinung hat der Anwalt kein Interesse daran, vor Gericht zu gehen. Er wird nur nach Pauschalen bezahlt. Ein Prozess ist zeitaufwändig. Das mindert den Ertrag pro Stunde. Eine Gegenüberstellung der Vergütung macht das deutlich.

außergerichtlich		gerichtlich	
Geschäftsgebühr	1,3 - 2,5	Verfahrensgebühr	1,3
Vergleichsgebühr	1,5	Verhandlungsgebühr	1,2
		Vergleichsgebühr	1,0
Summe	2,8 - 4,0	Summe	3,5

Der Anwalt wird daher schon im eigenen Interesse eine außergerichtliche Lösung anstreben. Aber nicht jeder Streitfall ist dafür geeignet. Manchmal braucht man die autoritäre Entscheidung des Gerichts. Sinnlose Vergleichsgespräche verursachen unnötige Kosten und Zeitaufwand.

Die delegierte Verhandlung eignet sich als Verfahren gut, wenn es um einfache Sachverhalte geht, die mit der Kompromiss-Strategie zu guten Lösungen führt.



zügiges Verfahren
geringes persönliches Engagement
schont Ressourcen und Beziehung
rechtlich geprüfte Vereinbarung



kaum individuelle Lösungen
unzureichende Entscheidungsgrundlage
erforderliches Spezialwissen
mäßiges Kostenrisiko



begrenzter Einfluss aus das Verfahren
Gefahr falscher Entscheidungen
und fauler Kompromisse

geeignete Strategien:

Wettstreit	✓✓
Anpassung	✓
Kompromiss	✓✓✓✓✓
Vermeidung	✓
Kooperation	✓✓✓

Gerichtsverfahren

Gerichtsverfahren unterscheiden sich von der autonomen Verhandlung vor allem dadurch, dass die Entscheidung einem Richter übertragen wird. Dieser hat sein Urteil nach Recht und Gesetz zu treffen.

Die Prozessordnung regelt den Verlauf der Verhandlungen. Sie dient dem Zweck, allen Parteien das Recht auf gleiche Beteiligung am Verfahren zu sichern (formelle Gerechtigkeit). Das Verfahren soll fair ablaufen und zu einer nachvollziehbaren Entscheidung führen.

Die Gesetze beschreiben eine Vielzahl von Sachverhalten und geben das Ergebnis vor. Dabei arbeiten sie mit abstrakten Beschreibungen, die das Gericht mit dem Sachverhalt abgleicht. Tatsachen, die für die gesetzlichen Tatbestände ohne Bedeutung sind, dürfen nicht berücksichtigt werden. Die Lebenswirklichkeit wird damit nur unvollständig abgebildet.

Ein weiteres Problem ist die Beweisführung. Die Prozessordnungen lassen nur bestimmte Beweismittel zu:

-
- » Urkunden
 - » Zeugen
 - » Augenschein des Gerichts
 - » Vernehmung der Gegenpartei
 - » Gutachten von Sachverständigen

Die Sicherheit des Gerichtsverfahrens wird um den Preis erkaufte, dass kreative Gestaltungen im Gerichtsprozess keinen Platz finden. Prozesse sind daher nicht geeignet, wenn es um die Verwirklichung von Visionen und Lebensplänen geht.

Das Gerichtsverfahren garantiert aber die Durchsetzung der Rechte ohne Ansehen der Person. Jede Partei kann das Verfahren einseitig mit der Klage in Gang setzen und die Entscheidung mit Hilfe staatlicher Gewalt verwirklichen.

Die prozessualen Regeln machen es in der Regel unmöglich, dass die Parteien ihre Verhandlungen selbst führen. In vielen Prozessen besteht Anwaltszwang. Dann ist die Selbstvertretung nicht zulässig. Die Verhandlung muss einem Spezialisten übertragen werden. Die Partei verliert damit an Einfluss im Verfahren und es entstehen Kosten.

Das Justizverfahren muss das rechtliche Gehör sicherstellen. Alle Verhandlungen werden ausschließlich über die Anwälte geführt und in der Regel schriftlich. Das macht die Sache schwerfällig und zeitaufwändig. Die Übersicht zeigt einen idealisierten Ablauf eines Zivilprozesses:

Vorgang	Dauer in Wochen
Einreichung der Klageschrift	
Zustellung an Beklagte/n	1
Anzeige der Verteidigung	3
Erwiderung auf die Klage	5
Zustellung der Klagerwiderung an Kläger	6
Replik auf die Klageerwiderung	7
Zustellung der Replik an Beklagte/n	9
Stellungnahme zur Replik	10
Beweisbeschluss	12
Verhandlung / Beweisaufnahme	14
Zustellung des Verhandlungsprotokolls	15
Stellungnahme zum Beweisergebnis	17
Eingang der Stellungnahmen	19
Urteilsbegründung	21
Zustellung des Urteils	22

Das sichere, aber komplizierte und auch langwierige Verfahren wird allerdings mit relativ hohen Kostenrisiken erkauft. Mehr dazu später.

Trotz aller Nachteile bietet das Gerichtsverfahren auch viele Vorteile, so dass es oft das Verfahren der Wahl ist. Hier die wichtigsten Merkmale im Überblick:



erzwingbare Verhandlung
sicheres und faires Verfahren
geregelt Entscheidungsgrundlage
Nachprüfbarkeit des Urteils
Durchsetzbarkeit der Entscheidung



kaum individuelle Lösungen
mäßige emotionale Belastung
Zwang zur Delegation (Spezialwissen)



hoher Zeitaufwand
wenig Einfluss auf das Verfahren
Gefahr falscher / ungerechter Urteile
Kostenrisiko

geeignete Strategien:

Wettstreit	✓✓✓✓✓
Anpassung	
Kompromiss	✓✓✓
Vermeidung	
Kooperation	✓

Mediation

Die Mediation steht seit 2012 als eigenständiges gesetzlich geregeltes Verfahren neben dem Gerichtsprozess. Teilweise können die Gerichte sogar Streitigkeiten in die Mediation verweisen. Trotzdem ist die Mediation weiten Teilen der Bevölkerung noch nicht geläufig.

Der Begriff "Mediation" leitet sich aus dem lateinischen Wort für Vermittlung her. Die Mediation wird häufig mit Schiedsgericht oder Schlichtung gleichgesetzt. Das trifft den Kern der Sache aber nicht.

Das Gesetz beschreibt die Mediation als vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe des Mediators freiwillig und eigenverantwortlich die Beilegung ihres Konflikts anstreben. Der Mediator ist als unabhängige und neutrale Person verpflichtet, die Parteien durch die Mediation zu führen. Der Mediator hat dabei keine Entscheidungsbefugnis. Seine Aufgabe besteht darin, den Gesprächen Struktur zu geben und die Einigung der Parteien zu fördern. Der Mediator kann zwar Vorschläge unterbreiten, aber er kann die Einigung nicht erzwingen.

Die Mediation beschreibt einen Weg zur Verwirklichung von Interessen, so wie es dem Willen der Parteien entspricht. Daher legen die Parteien selbst den Maßstab für eine faire Lösung fest. Sie können sich auf das Gesetz stützen aber auch persönliche Lebensumstände und Bedürfnisse berücksichtigen. Die Mediation ist wegen dieser sehr freien Möglichkeiten geradezu prädestiniert, um verfahrenre Konflikte und komplexe Streitbeziehungen zu klären.

Die Mediation verbindet alle Vorzüge der autonomen Verhandlung mit der Ordnung des gerichtlichen Verfahrens. Das erreicht der Mediator mit der Regie der Verhandlungen, die sich an bestimmten Verfahrensschritten ausrichtet:

- (1) vollständige Erfassung der Positionen und Forderungen
- (2) Verdeutlichung von Interessen und Bedürfnissen jeder Partei
- (3) kreative Suche nach Möglichkeiten für gerechte Lösungen
- (4) Bewertung der Lösungsoptionen nach vereinbarten Kriterien
- (5) abschließende Vereinbarung über die notwendigen Maßnahmen

Mediatoren sind Konfliktmanager mit psychologischer und juristischer Ausbildung. Sie stellen sicher, dass die Verhandlungen fair geführt werden und dass das Ergebnis den Bedürfnissen der Parteien gerecht wird. Bei Bedarf können Sachverständige hinzugezogen werden, die Sachfragen klären und bewerten.

Eine anwaltliche Vertretung im Verfahren ist nicht vorgesehen. Den Parteien steht es aber frei, sich durch einen Anwalt beraten lassen. Diese einseitig-parteiische Rechtsberatung findet dann aber stets außerhalb der Mediation statt. Die abschließende Vereinbarung kann vollstreckbar gestaltet werden. Sie entfaltet dann die Wirkung wie ein Urteil oder ein gerichtlicher Vergleich.

Die Mediation beruht auf Freiwilligkeit. Die Dauer des Verfahrens hängt daher stark von dem Engagement der Parteien ab. In aller Regel erarbeiten die Partner sehr schnell Fortschritte. Das steigert die Motivation zur Mitwirkung. Unfaire Manipulationen sind unter der Beobachtung des Mediators so gut wie ausgeschlossen.

Unseren Erfahrungen nach erreicht eine Mediation ihr Ziel meist in drei bis fünf Sitzungen, die im Abstand von einer bis zwei Wochen stattfinden. In dieser Zeit lassen sich selbst schwierige und komplizierte Streitigkeiten dauerhaft lösen.

Die Kosten der Mediation sind gesetzlich nicht geregelt. Sie müssen also vereinbart werden. Mediatoren arbeiten in der Regel gegen Stundenhonorare zwischen 150,00 € und 300,00 €. Bei der Bemessung spielen Aufwand und Schwierigkeit eine Rolle.




Wird zusätzlich die juristische Ausarbeitung der Abschlussvereinbarung beauftragt, entstehen freilich weitere Ausgaben, die als anwaltliche Leistung nach Stundensätzen oder mit der Vergleichsgebühr (vgl. dazu oben) abgerechnet werden.

In der Mediation gibt es keine gesetzliche Kostenerstattung. Es ist üblich, dass sich die Partner die Kosten teilen.

Alle Rechtsschutzversicherungen decken die Kosten der Mediation mindestens mit einer Betragsobergrenze.

Die Mediation verbindet die Vorteile von Verhandlungen, Coaching und Gerichtsverfahren, vermeidet aber die jeweils spezifischen Nachteile.

Für die Mediation ergibt sich folgende Gesamtbeurteilung:

-  autonome freie Entscheidungen
schnelle und individuelle Lösungen
sicheres und faires Verfahren
Durchsetzbarkeit der Entscheidung
geringe Kosten
-  keine Möglichkeit zur Delegation
abhängig von der Motivation zu Lösung
-  Verhandlung nicht erzwingbar
starkes persönliches Engagement

geeignete Strategien:

- Wettstreit ✓✓✓✓
- Anpassung ✓✓
- Kompromiss ✓✓✓✓
- Vermeidung ✓
- Kooperation ✓✓✓✓✓

Schiedsverfahren

Die Schiedsverfahren bilden einen Mittelweg zwischen Gerichtsprozess und Mediation.

Schiedsstellen sind oftmals bei den berufsständischen Verbänden eingerichtet (Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer usw.). Das Schiedsverfahren kommt nur in Betracht, wenn die Parteien dies vertraglich vereinbart haben.

Die Schiedsrichter sind Fachleute aus der gleichen Branche wie die Streitparteien. Die große Sachnähe und Fachkunde ist von Vorteil, wenn bei einer Auseinandersetzung schwierige fachliche Fragen im Vordergrund stehen (wie z.B. bei Großprojekten, bei Vorhaben der Forschung und Entwicklung, bei Kooperationen im Banken- und Versicherungswesen etc.).

Die Entscheidungen der Schiedsgerichte zeichnen sich durch Pragmatismus aus. Sie bieten formale Gerechtigkeit und behalten vor allem die wirtschaftliche Seite des Konfliktes im Auge. Dafür sind sie weniger an Recht und Gesetz orientiert.

Wir kennen Schiedsgericht und Schiedsstellen. Beide Verfahren dienen als Vorschaltverfahren zur Vermeidung eines aufwändigen Prozesses.

Schiedsgerichte entscheiden den Streitfall verbindlich. Ihr Urteil kann dann allerdings gerichtlich überprüft werden.




Schiedsstellen machen dagegen nur einen unverbindlichen Einigungsvorschlag, den die Parteien akzeptieren oder ablehnen können.

Das Verfahren ist in den Satzungen der Verbände geregelt. Vor allem wenn das Schiedsgericht verbindlich entscheiden soll, sind die Verfahrensregeln ähnlich formalistisch wie die Prozessordnungen.

Die meisten Schiedsordnungen lassen die Vertretung der Parteien durch Anwälte oder Verbandsvertreter zu. Die Parteien können ihren Streit also delegieren. Viele Verfahrensordnungen sehen auch die Möglichkeit der Beweisaufnahme vor.

Die Entschädigungen der Schiedsrichter sind relativ hoch. Die Verfahrenskosten liegen damit deutlich höher als bei einem Gerichtsprozess.

Die Vorzüge und Nachteile des Schiedsverfahrens im Überblick:

-  sicheres und faires Verfahren
pragmatische, sachkundige Entscheidung
gerichtliche Überprüfbarkeit des Spruchs
flexible individuelle Lösungen
schnelle Erledigung des Verfahrens
-  nur für spezielle Streitigkeiten geeignet
wenig Einfluss auf das Verfahren
ohne Rechtsschutz: hohes Kostenrisiko
-  Entscheidung nicht unbedingt durchsetzbar
begrenzte Entscheidungsmöglichkeiten
Gefahr falscher / ungerechter Entscheidungen

geeignete Strategien:

- Wettstreit ✓✓✓✓
- Anpassung ✓✓
- Kompromiss ✓✓✓✓✓
- Vermeidung
- Kooperation ✓✓✓✓

Kostenregelung

Die Höhe der Anwalts- und Gerichtsgebühren hängt vom Wert des Verfahrens ab. Der Tabellenauszug gibt einen kleinen Überblick über die Gebührenhöhe:

Streitwert bis ...	Angaben je 1,0 Gebührenwert	
	Gericht	Anwalt
500 €	35,00 €	45,00 €
2.000 €	89,00 €	150,00 €
5.000 €	146,00 €	303,00 €
10.000 €	241,00 €	558,00 €
25.000 €	371,00 €	788,00 €
50.000 €	546,00 €	1.163,00 €
80.000 €	786,00 €	1.333,00 €
110.000 €	1.026,00 €	1.503,00 €
155.000 €	1.386,00 €	1.758,00 €
200.000 €	1.746,00 €	2.013,00 €
260.000 €	2.104,00 €	2.253,00 €
320.000 €	2.462,00 €	2.493,00 €
410.000 €	2.999,00 €	2.853,00 €
500.000 €	3.536,00 €	3.213,00 €
für jede weitere 50.000 €	<i>zusätzlich</i> 180,00 €	<i>zusätzlich.</i> 50,00 €

Einfach ist die Berechnung der Gerichtsgebühren: Für das Verfahren fallen drei Gebühren an. Gelingt eine schnelle Einigung durch Vergleich, ermäßigen sich die Gerichtskosten auf nur eine Gebühr.

Das Anwaltshonorar hängt vor allem von der Art der Tätigkeit ab:

Für die außergerichtliche Vertretung und die Betreuung der Angelegenheit entsteht eine Geschäftsgebühr zwischen 0,5 und 2,5 Gebührenwerten - je nach Umfang und Schwierigkeit. Im Regelfall beträgt die Geschäftsgebühr 1,3 Gebührenwerte. Kann der Anwalt einen Vergleich abschließen, ohne das Gericht zu bemühen, wird er mit einer erhöhten Einigungsgebühr von 1,5 Gebührenwerten belohnt.

Im Verfahren vor Gericht bekommt der Anwalt eine Verfahrensgebühr von 1,3 Gebührenwerten. Eine außergerichtliche Geschäftsgebühr wird teilweise angerechnet (bis max. 0,75 Gebührenwerten). Für die Wahrnehmung von Terminen verdient der Anwalt eine Terminsgebühr in Höhe von 1,2 Gebührenwerten. Schließt der Anwalt vor Gericht einen Vergleich, entsteht eine Einigungsgebühr, in Höhe von 1,0 Gebührenwerten.

Bei den Anwaltshonoraren fällt die gesetzliche Mehrwertsteuer von derzeit 19% an.

Die Anwaltshonorare nach der Tabelle sind die gesetzlich festgelegte Mindestvergütung. Sie dürfen im Normalfall nicht unterschritten werden.

Diese Regelung hat den Sinn, Anwalt und Mandant von der Notwendigkeit einer Honorarvereinbarung zu entlasten. Beide wissen, was die Rechtsvertretung kosten wird. Die Regelung ermöglicht damit den Zugang zum Recht bei bestimmbareren Kosten. Deshalb haben Bürger mit geringem Einkommen die Möglichkeit, Prozesskostenhilfe zu beantragen. Ohne feste Kostenätze wäre das nicht denkbar.

Die Kalkulierbarkeit der Prozesskosten ist aber auch Voraussetzung dafür, dass es Kostenerstattungsansprüche geben kann. Ein Anspruch auf Kostenersatz verlangt stets, dass die Kosten wenigstens dem Rahmen nach von vorneherein feststehen. Nur so sind die Prämien in der Rechtsschutzversicherung berechenbar und nur so kann die unterlegene Partei zur Kostenerstattung verpflichtet werden.

Die gesetzliche Honorarregelung hat aber auch entscheidende Nachteile für Anwalt und Mandant.

Das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz sieht eine Pauschalvergütung vor, die sich maßgeblich nach dem Streitwert bemisst. Die Bezahlung des Anwalts erfolgt also unabhängig von der Schwierigkeit des Falls und von seinem Aufwand bei der Bearbeitung. Die Vergütung ist also von der erbrachten Leistung abgekoppelt.

Die Regelungen untergraben also einen fairen Ausgleich von Leistung und Gegenleistung:

Ein schneller Brief in einem Streit über ein Hausgrundstück kann mehr als 5.000,00 € kosten.

Andererseits gibt es viele Streitigkeiten, die einen sehr hohen Aufwand erfordern, aber nur einen relativ geringen Gegenstandswert haben. Dann muss der Anwalt oft unter dem Mindestlohn arbeiten. Viele Anwälte nehmen solche unrentablen Fälle nicht an oder betreuen sie nur suboptimal. - Beides ist unfair.

Wir wollen Sie als dauerhaften Kunden und als Referenz gewinnen. Das erreichen wir nur durch gute Resultate, die Sie von unseren Leistungen überzeugen.

Wie jeder Unternehmer müssen auch wir unsere Kosten decken. Aber wir wollen uns nicht unredlich bereichern.

Das Gesetz lässt uns gewisse Spielräume für Honorarvereinbarungen, vor allem bei solchen Leistungen, die nicht originär Rechtsberatung und -vertretung sind.

Diese Freiheit können wir für die gemeinsamen Ziele nutzen. Dabei sind Fairness, Offenheit und Transparenz das oberste Gebot. Es ist uns ein Anliegen, mit Ihnen eine Regelung zu treffen, die dem Auftrag gerecht wird und auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist:

- ▶▶ Stundenvergütung
- ▶▶ Erfolgshonorar
- ▶▶ Stundung und Ratenzahlung
- ▶▶ Rechtsschutzversicherung
- ▶▶ Prozesskostenhilfe

Bitte haben Sie keine Scheu, uns darauf anzusprechen.

Zum guten Schluss

Mit diesem kleinen Büchlein wollten wir deutlich machen, dass Konflikte nicht nur eine Krise sind. Oft genug bieten sie die Möglichkeit, die Dinge zu verändern.

Das chinesische Schriftzeichen für Konflikt setzt sich aus zwei Zeichen zusammen:


Gefahr Chance

Das Gelingen hängt von vielen Faktoren ab, die Sie selbst beeinflussen können. Konflikte sind stets eine Herausforderung zur Veränderung und eine Chance zur Gestaltung von Neuem.

Wir freuen uns, wenn Ihnen das mit Hilfe dieses kleinen Büchleins gelingt.

Ihr rechtsaudit-Team