

# Das Prinzip »Mediation«

Claudia Nassibulin war viele Jahre in Großkanzleien tätig und hat ihr Portfolio als Rechtsanwältin um die Mediation erweitert. Im Gespräch mit dem »SCHLESWIG-HOLSTEIN-MANAGER« erklärt Frau Nassibulin die Vorteile des Prinzips »Mediation«.

**SHM: Wie sind Sie zur Mediation gekommen?**

**Claudia Nassibulin:** Ich war lange Jahre im Bereich M & A in Großkanzleien tätig und habe dann die europäische Rechtsabteilung eines US-amerikanischen Softwareunternehmens geleitet. Da sieht man als Anwalt viel Elend im Umgang mit Konflikten. Und gerade im internationalen IT-Projektgeschäft ist ein konstruktiver Umgang mit Konflikten auf Projektebene nicht nur entscheidend für den Projekterfolg, sondern wesentlich auch für den Unternehmenserfolg. Denn es ist in diesem Markt kaum etwas tödlicher, denn als arroganter »Prozesshansel« wahrgenommen zu werden, der Kunden bei Konflikten in langwierige Rechtsstreitigkeiten zwingt.



Claudia Nassibulin

Ich habe deshalb als Rechtsabteilungsleiterin gerade bei grenzüberschreitenden Projekten Mediationsklauseln in den Verträgen durchgesetzt. Ich wollte uns nicht mit jahrelangen Gerichts- und Schiedsverfahren belasten. Wir haben dann auch tatsächlich Konflikte auf Projektebene oder mit oft langjährigen Kooperationspartnern im Wege der Mediation sehr differenziert und damit für beide Seiten sehr befriedigend lösen können – und so unsere Reputation im Markt nachhaltig gestärkt!

Als Anwältin habe ich indes lange gezögert, mein Portfolio um die Mediation zu erweitern, gerade weil die Mediation in Deutschland in den letzten Jahren im wirtschaftsrechtlichen Kontext kaum die Anerkennung gefunden hat, die ihr als effektive, effiziente und auch kostengünstige Konfliktlösungsoption zukommt. Das hat sich in letzter Zeit – auch als Folge der zunehmenden Internationalisierung – wesentlich gewandelt. Die Entscheider in den Unternehmen erkennen die Mediation mittlerweile als »smarte«, weil Ressourcen erhaltende Konfliktlösungsalternative ver-

stärkt an. Und als Wirtschaftsanwalt, der auch als Mediator tätig ist, sieht man sich nicht mehr dem Vorurteil ausgesetzt, man sei ein »Softie«, der Konflikte lieber im Stuhlkreis wachweich bespricht, anstatt sie konstruktiv anzupacken und zu lösen!

**SHM: In welchen Situationen ist eine Mediation im wirtschaftlichen Kontext ein gutes Instrument?**

**Claudia Nassibulin:** Die Mediation ist immer dann ein geeignetes Verfahren, wenn es um Konflikte in strategisch bedeutsamen wirtschaftlichen Beziehungen geht. Dies können Konflikte auf Gesellschafterebene, Störungen im Rahmen von Kunden-/Lieferantenbeziehungen, innerbetriebliche Konflikte z. B. zwischen Abteilungen oder auch arbeitsrechtliche Konflikte sein. Bei all diesen Konfliktsituationen ist es wichtig, dass sie schnell und nachhaltig gelöst werden. Ressourcen sollen nicht durch den Konfliktfall gebunden, langjährige Geschäftsbeziehungen nicht zerstört werden. Denn Geschäftsbeziehungen sind strategische Assets eines Unternehmens!

**SHM: Gibt es auch Konfliktfälle, die sich nicht für eine Mediation eignen?**

**Claudia Nassibulin:** Die gibt es wohl! Eine reine Rechtsfrage kann nicht im Wege der Mediation entschieden werden. Auch Parteien, die sich partout nicht bewegen wollen oder können, sind für eine Mediation, die ja gerade davon lebt, dass die Parteien miteinander kreative Lösungen erarbeiten, nicht geeignet. Deshalb sind auch Mediationen unter Beteiligung der öffentlichen Hand eher schwierig. Ich persönlich sehe es auch als sehr kritisch an, wenn Parteien nicht freiwillig und aus eigenem Antrieb, sondern beispielsweise auf Anordnung der Personalabteilung in eine Mediation gehen.

**SHM: Wann ist eine Mediation erfolgreich?**

**Claudia Nassibulin:** Erfolgreich ist eine Mediation immer dann, wenn es den Parteien gelingt, eine für alle Beteiligten befriedigende, wirtschaftlich sinnvolle und zukunftsfähige Lösung zu finden. Dabei muss man sich aber vor Augen halten, dass eine Mediation keine allumfassende Harmonieveranstaltung ist. Deshalb ist auch eine Mediation erfolgreich, die – z. B. bei Gesellschafterkonflikten oder bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten – zum Ergebnis hat, dass die Parteien sich trennen, die Trennung aber so gestaltet wird, dass weder im persönlichen Verhältnis verbrannte Erde zurückbleibt, noch den Parteien ein Imageschaden am Markt entsteht.

**SHM: Sie haben gesagt, eine Mediation sei erfolgreich, wenn die Parteien eine befriedigende Lösung für ihren Konflikt erarbeitet haben. Bedeutet dies, dass die Verantwortung für das Gelingen einer Mediation bei den Parteien liegt?**

**Claudia Nassibulin:** In der Mediation sind die Parteien in der Tat Herren des Verfahrens, sie sitzen im Driver Seat. Sie bestimmen, welche Themen in der Mediation bearbeitet werden, und sie sind es auch, die die Lösung gestalten. Gerade dies ist ja einer der unschätzbaren Vorteile einer Mediation gegenüber einem Gerichtsverfahren: Die Konfliktparteien entscheiden selbst über ihren Konflikt, es wird nicht obrigkeitstaatlich »über sie« entschieden. Damit haben die Parteien natürlich auch Verantwortung für den Mediationserfolg!

**SHM: Trägt der Mediator denn keine Verantwortung für den Erfolg der Mediation?**

**Claudia Nassibulin:** Selbstverständlich trägt auch der Mediator dafür Verantwortung! Seine Aufgabe ist es, die Parteien als neutraler Vermittler durch die Verfahrensschritte zu führen und stets darauf zu achten, dass die Spielregeln eingehalten werden. Das klingt nach einem einfachen Job, ist in der Realität aber eine beinaharte Führungsaufgabe: Der Mediator muss mit der richtigen Fragetechnik die eigentlichen Konflikttreiber herausarbeiten, mit den Parteien ihre Interessen ermitteln und dabei zu jeder Zeit ein Klima herstellen, das es den Parteien ermöglicht, auch sehr persönliche Dinge offen ansprechen zu können. Dabei ist es wichtig, dass der Mediator nicht

nur das Verhalten der Parteien im Blick hat, sondern gleichzeitig auch seine eigene Haltung reflektiert. Denn wenn eine der Parteien erst einmal den Eindruck gewonnen hat, dass sie im Verfahren »zu kurz« kommt, dass der Mediator vielleicht gar im Lager der anderen Partei steht, ist die Mediation oft schon gescheitert. Gleiches gilt, wenn sich der Mediator zu rechtlichen Ratschlägen oder gar Lösungsvorschlägen hinreißen lässt. Hier muss der Mediator zur Sicherstellung des Mediationserfolges ganz klare Grenzen setzen und auch einhalten!

**SHM: Der Mediator erteilt keine rechtlichen Ratschläge? Das läge gerade bei einem Mediator, der auch Anwalt ist, ja nahe!**

**Claudia Nassibulin:** Nein, auf keinen Fall! Er berät die Parteien weder rechtlich, noch macht er Lösungsvorschläge. Dies gilt auch dann, wenn die Parteien explizit einen Rechtsrat oder einen Lösungsvorschlag nachfragen. Damit würde der Mediator nämlich die Position des neutralen Vermittlers verlassen, die für den Mediationserfolg von zentraler Bedeutung ist. Die Gefahr, dass sich eine Partei im Nachgang übervorteilt fühlt und das Mediationsergebnis nicht mehr akzeptiert, ist einfach viel zu groß. Es ist deshalb gerade in den oft komplexen wirtschaftsrechtlichen Konflikten sehr wichtig, dass die Parteien sich anwaltlich beraten und sich von ihren Anwälten auch in der Mediation begleiten lassen.

**SHM: Wie findet man einen geeigneten Mediator?**

**Claudia Nassibulin:** Die entsprechenden Mediatorenverbände und auch die IHKS führen Mediatorenlisten, in denen auch die Profile der einzelnen Mediatoren hinterlegt sind. Ich halte es insoweit für unverzichtbar, dass der Mediator Felderfahrung in dem Bereich hat, aus dem der Konflikt stammt, damit er diesen auch kalibrieren kann. Neben der rein fachlichen Passung sollte man überdies darauf achten, dass beide Parteien den Mediator auch auf der persönlichen Ebene akzeptieren. Es muss der berühmte Nasenfaktor stimmen. Deshalb sollte man einen Mediator immer auch um ein informatorisches Vorabgespräch bitten.

**SHM: Vielen Dank für das Gespräch!**

**FEL**  
HUMAN RESOURCES

Ihr Partner für das  
Top-Management  
in Norddeutschland

RECRUITMENT

EXECUTIVE SEARCH

INTERIM MANAGEMENT

www.fel.de

FEL GmbH, Im Brauereiviertel 5, 24118 Keil, 0431 647790, info@fel.de