

Mediation: Wundermittel oder PR-Flop?

Beziehungen basieren auf Kommunikation. Dabei kann so einiges schief gehen. Statt den Konflikt einem Dritten vorzulegen, lieber eigenverantwortlich Lösungen finden. Das ist Mediation.

Von **Maya Spillmann** und **Rolf Herter**

Melanie Käser vergleicht die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer mit einer Hochzeit (m&k 11/2022). Am Anfang sind beide Seiten erst mal glücklich. Gute Kommunikation des Systemgebers lässt den Franchisenehmer die Vorteile des Systems vollumfänglich nutzen und erfüllt so dessen Erwartungen. Was, wenn es in der Beziehung kriselt? Werden Sie laut? Schicken Sie böse Mails und setzen Fristen? Holen Sie sich juristischen Rat, wie Melanie Käser zu Recht empfiehlt?

Wo Menschen miteinander arbeiten, miteinander kommunizieren, wo gegenseitige Erwartungen bestehen, ausgesprochene und unausgesprochene, wo Abhängigkeiten bestehen, sind Auseinandersetzungen unausweichlich. Sicher, erfahrene Unternehmer wissen, wie sie in Krisensitzungen kommunizieren müssen und können Missverständnisse ausräumen. Wie in jeder Beziehung können auch in Vertriebssystemen emotionale

Themen überhandnehmen und die Zusammenarbeit kann vergiftet werden.

Dritten den Entscheid überlassen?

Vertriebssysteme sind häufig juristisch hochkomplexe Systeme und es ist für Franchisegeber und Franchisenehmer zweifellos richtig, die juristischen Fragen klären zu lassen. Im besten Fall versteht sich Ihre Anwältin gut mit dem Gegenanwalt und die Auseinandersetzung lässt sich klären. Leider ist das nicht immer der Fall; und dann? Die Sache einem Dritten vorlegen? Einem Richter, der keine Ahnung vom Markt und Ihrem Vertriebssystem hat?

Konflikte sind nicht das Problem, sondern der Umgang damit

Hier setzt die Mediation an. Die Auseinandersetzung soll eigenverantwortlich gelöst werden, durch diejenigen Personen, die am meisten vom Geschäft verstehen. Die Mediatorin hat keine Entscheidungsbefugnis, aber sie unterstützt die Parteien durch gezielte Interventionen in der Kommunikation. Ziel ist nicht der Entscheid, ob ein Anspruch besteht



Rolf Herter, Wirtschaftsanwalt, und Maya Spillmann, Fachärztin für Psychatrie und Psychotherapie.

oder nicht. Ziel ist eine einvernehmliche Lösung, welche den Interessen aller Parteien dient. Die Lösung wird schliesslich rechtsverbindlich dokumentiert, bleibt aber in dem Umfang vertraulich, wie von den Parteien vereinbart.

Wie kann eine Mediation erfolgreich sein, wenn wir nicht mehr miteinander sprechen können? In der Auseinandersetzung verengt sich der Blickwinkel. Parteien definieren ein Verhandlungsziel, welches sich immer mehr zu einer unverschieblichen Position versteift. Emotionen verstärken die Positionen. Die Parteien streiten darüber, was «objektiv» passiert ist und stellen fest, die Gegenpartei ist an der Auseinandersetzung schuld. Die Mediatorin interessiert sich

Bild: Swiss Distribution

Die Autoren

Maya Spillmann ist Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie, Coach und Supervisorin. Rolf Herter ist beratend und forensisch tätiger Wirtschaftsanwalt, Mitglied der Anwaltsprüfungskommission des Kantons Zürich und engagiert in zwei NGO's. Zusammen bilden sie spillmannherter.ch, eine Mediationspraxis, wo der Perspektivenwechsel nicht nur gepredigt wird, sondern bereits im Leitungsteam abgebildet ist.

Nebenraum ein Fenster. So gibt es frische Luft und es zieht nicht. Nicht jede Mediation ist so einfach gelöst, aber das Prinzip ist das gleiche. Der sichtbare Sachkonflikt lässt sich oft nicht sinnvoll lösen, wenn man den unterschiedlichen, nicht sichtbaren Hintergrund nicht kennt. Eigene Interessen/Bedürfnisse, unterschiedliche Sichtweisen, Missverständnisse, Gefühle, unterschiedliche Werthaltungen usw. werden in der Regel von den Parteien nicht angesprochen, sind aber zentral für die Konfliktlösungen. Indem die Mediatorin diese Interessen klärt, schafft sie den Boden für Verständnis und die Lösungsfindung.

Die Parteien finden eine Lösung, der Mediator unterstützt

Als wesentlicher Gegensatz zu einer gerichtlichen Entscheidungsfindung, bei welchem der Richter schliesslich einen autoritativen Entscheid fällt, suchen und finden die Parteien der Mediation die Lösung selbst. Sie wissen selbst am besten, was sie brauchen – sie sind die Experten. Die Mediatorin kann dabei mit verschiedensten Techniken unterstützen. Ist diese Phase der Mediation einmal erreicht, kann das Momentum genutzt werden, einen lustvollen, kreativen Lösungsfindungsprozess zu führen.

demgegenüber nicht für objektive Wahrheiten. Über die objektive Wirklichkeit kann man sich lange, intensiv und ergebnislos streiten, über die subjektive Wahrnehmung dagegen nicht. Eine Verständigung kann dann gelingen, wenn die eine Partei für die andere Partei Verständnis gewinnt. Verständnis lässt sich nur über die subjektive Wahrnehmung der anderen Seite gewinnen. Die Mediatorin wird daher die Sichtweisen der Parteien klären und zusammen mit den Parteien erarbeiten, hinsichtlich welcher Themen unterschiedliche Sichtweisen bestehen und in die Mediation einfließen sollen.

Von den Positionen zu Interessen

Das Kernstück jeder Mediation ist die Klärung und Gegenüberstellung der Interessen. Ein Beispiel: Zwei Männer streiten in einer Bibliothek. Der eine möchte das Fenster offen haben der andere geschlossen. Sie zanken herum, wie weit man es öffnen soll: nur einen kleinen Spaltbreit, zur Hälfte, drei Viertel – sie finden keine Lösung. Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, weshalb er das Fenster gerne öffnen möchte. «Ich brauche frische Luft.» Sie fragt den anderen, weshalb er das Fenster lieber geschlossen hat. «Wegen der Zugluft.» Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im

Mediation beruht auf Freiwilligkeit

Die grosse Stärke der Mediation, die Eigenverantwortlichkeit und Gleichwertigkeit der Parteien, ist gleichzeitig die grösste Hürde. Sie beruht auf Freiwilligkeit. Freiwilligkeit bei der Teilnahme an der Mediation, Einvernehmlichkeit bei der Wahl der Mediatoren und des Mediationsverfahrens. Es braucht die Einsicht aller, dass mit der Mediation schnellere, günstigere und bessere Lösungen gefunden werden können. Insbesondere in rechtlich komplexen Beziehungen, wie dies bei Franchise-Systemen der Fall ist, ist dies aber auf jeden Fall empfehlenswert.

«Es braucht die Einsicht aller, dass mit der Mediation schnellere, günstigere und bessere Lösungen gefunden werden können.»