



Christian Hartwig streitvermittler

Wissenswertes aus dem Bereich Mediation

Was sind eigentlich Positionen?

Positionen sind eindeutige Forderungen und konkretisierte Zielsetzungen, die nur durch exakte Erfüllung vollständig befriedigt werden können. Durch ein von Positionen dominiertes Verhalten in Konfliktsituationen wird der Blick auf bereits eingenommene Standpunkte verengt und damit die Perspektive auf andere potentielle Ebenen und Optionen verstellt. Diese Art der Verhandlung konzentriert sich auf eine Kompromißlinie und behindert Wertschöpfung.

Was versteht man unter Interessen?

Interessen liegen gedanklich unter bzw. hinter den Positionen. Hinter einzelnen Positionen können viele verschiedene Interessen liegen. Interessen hinter unvereinbar erscheinenden Positionen können sich als gegenläufige, identische oder aber sich ergänzende Anliegen erweisen.

Was sind Bedürfnisse?

Konkreten Interessen der Beteiligten liegen Bedürfnisse zugrunde, die von den Interessen zu unterscheiden sind. Bedürfnisse sind allgemeiner und elementarer als Interessen. Das Bedürfnis steht für einen Mangelzustand, an dem sich Verhaltenssteuerung orientiert, das die Abstellung des Mangels anstrebt. So verstanden werden Bedürfnisse nur aus einer defizitären Situation heraus wahrgenommen. Systematisch erarbeitet, können Bedürfnisse als eine Art „Schlüssel“ zu den relevanten Interessen nutzbar gemacht werden.

Bedürfnispyramide nach Maslow: (Maslow, A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50 (1943), S. 370ff.) Maslow nennt fünf Kategorien von Bedürfnissen, deren Befriedigung für den Menschen existenziell wichtig ist und die sein Verhalten motivieren: Grundbedürfnisse, Sicherheit, Zuneigung, Anerkennung und Selbstverwirklichung. Nach seiner Theorie hat diese Motivation von Menschen einen dilatatorischen, aufschiebenden Charakter: Erst wenn die fundamentalen Bedürfnisse weitgehend befriedigt sind, gelangen die die jeweils nächsthöheren ins Blickfeld. Daraus ergibt sich eine Hierarchie der Bedürfnisse, die „Maslowsche Bedürfnispyramide“.

Was versteht man unter der Methode der Interessenorientierung?

Streitigkeiten, die aus unterschiedlichen, möglicherweise auch gegenläufigen Positionen (Forderungen) und Zielen resultieren, stellen sich in Auseinandersetzungen als Ringen um Kompromisse dar. Die Verhandlungssituation wird als Nullsummenspiel wahrgenommen, im Rahmen dessen der eigene Vorteil jeweils den Nachteil der anderen Seite bedeutet. Angestrebte Lösungen entsprechen einem Gewinner-Verlierer-Schema, und die Parteien nehmen sich als Konkurrenten und nicht als Verhandlungspartner dar. Die eigentliche Verhandlung besteht bei diesem Grundverständnis in einem Wechselspiel von Überzeugungstaktik (oft unter Einsatz von Macht oder Manipulation). Die jeweils andere Seite soll umgestimmt werden, und es soll keine gemeinsame Lösung entwickelt werden. Durch gezieltes Eingreifen unterstützt der Mediator die Parteien dabei, dieses Szenario durch die Fokussierung auf die Interessen zu vermeiden. Ziel ist die optimale Berücksichtigung der

Interessen von möglichst allen Beteiligten. Die Orientierung auf Interessen in der Mediation bedeutet, formulierte Forderungen und Ziele der Parteien zu hinterfragen und übergeordnete Interessen zur Grundlage der Verhandlung zu machen. Derartige übergeordnete Interessen sind weiter gefaßt als konkrete Forderungen. Dadurch ermöglichen sie oft Wertschöpfungen, das bedeutet die Entwicklung zusätzlicher Werte und ein Verhandeln zum beiderseitigen Nutzen im Unterschied zum einseitigen Durchsetzen von Forderungen oder zum Schließen eines



Christian Hartwig streitvermittler

Kompromisses (Breidenbach/Henssler, Mediation für Juristen, 1. Aufl. 1997, S.40).

Dies liegt darin begründet, daß durch die Verlagerung auf die Interessenebene meist eine Erweiterung des Verhandlungsspielraums erreicht wird. Mehrere Lösungsoptionen erscheinen plausibel. Verhandlungen sind somit nicht als bloßer Verteilungsprozeß verstanden, sondern als Chance zur Generierung zusätzlicher Werte. Anstatt des einseitigen Gewinnens werden sogenannte Win-Win-Lösungen angestrebt. Wertschöpfung durch gemeinsame oder sich ergänzende Interessen ist die Realisierung von bislang unbekanntem Gewinnpotential. Beispiele aus der Wirtschaft sind Kooperationsgewinne durch gemeinsame Entwicklung neuer Produkte oder Einsparungen aufgrund höherer Stückzahlen bei gemeinsamer Produktion oder Bestellung. Gemeinsame, also gleiche Interessen können regelmäßig gemeinsam effizienter befriedigt werden. Sich ergänzende, oft unterschiedliche Interessen ermöglichen dagegen Gewinne durch die Nutzung von Tauschpotentialen. Beispiele für derartige sich ergänzende Interessen in Wirtschaftsstreitigkeiten sind unterschiedliche Risikobereitschaft oder unterschiedlicher Liquiditätsbedarf der beteiligten Parteien. Die Anerkennung eines Anspruchs durch einen liquiden Gläubiger ist ein gängiges Beispiel für eine derartige Wertschöpfung in Auseinandersetzungen bei drohender Insolvenz des Schuldners. Ein gängiges Beispiel für Wertschöpfung aufgrund unterschiedlicher Risikobereitschaft ist die Garantie. Der Hersteller oder Verkäufer kann die Risiken in bezug auf die Funktionalität oder Stabilität in der Regel besser einschätzen als der Käufer und ist damit auch bereit, die Gewähr für derartige Merkmale zu übernehmen. Bezogen auf Verfahrensfragen bedeutet die Vermeidung von Verfahrenskosten, beispielsweise Rechtsanwalts- oder Prozeßkosten, bereits die Realisierung von Kooperationsgewinnen.

Das Orangen-Beispiel:

Ein Schulbeispiel für sich ergänzende Interessen ist der Streit von zwei Schwestern um die letzte Orange: Eine typische Kompromißlösung durch die Mutter wäre, die Orange in der Mitte zu teilen und jeder Schwester eine Hälfte zu geben. Bei der Frage danach, wie die Schwestern die Orange jeweils verwenden möchten, stellt sich heraus, daß eine Schwester das Fruchtfleisch essen und die andere das Aroma der Schale zum Backen verwenden möchte. Durch Einbeziehung der Interessenebene können die Wünsche der Schwestern voll erfüllt werden. Voraussetzung für die Ausschöpfung derartiger Wertschöpfungspotentiale ist die weitgehende Informationstransparenz. Die Parteien müssen bereit und in der Lage sein, die jeweiligen Hintergrundinformationen und Interessen offenzulegen, um das gemeinsame Wertschöpfungspotential ausschöpfen zu können. Dementsprechend ist wertschöpfendes Verhalten von einer kooperativen Vorgehensweise und einer interessenorientierten, offenen Verhandlungsatmosphäre geprägt. Was ist distributives Verhandeln?

Distributives Verhandeln bezeichnet die Wertverteilung, den Aufteilungsprozeß bereits bekannter Werte. Ziel der Parteien bzgl. der Wertverteilung ist regelmäßig nicht die Maximierung des Gesamtgewinns, sondern die Maximierung des jeweiligen Anteils. Dieser Schritt der Verhandlung ist regelmäßig geprägt von wertbeanspruchenden, positionsorientierten, tendenziell nicht kooperativen Vorgehensweisen. Die Herausforderung in Verhandlungen besteht darin, ein situationsgerechtes Verhältnis zwischen Gesamtoptimierungsstrategie, also Strategien zur gemeinsamen Wertschöpfung, und Einzeloptimierungsstrategien, also Strategien zur einseitigen Gewinnmaximierung, zu entwickeln. Entscheidend für ein kooperatives Verhandlungsklima ist das gegenseitige Vertrauen der Verhandlungspartner. Verhandlungspartner, die einander vollständig vertrauen und keine Übervorteilung durch die andere Seite befürchten, werden regelmäßig offener mit den zugänglichen Informationen umgehen als mißtrauische Verhandlungspartner. Durch die Einbeziehung eines Mediators kann das Ergebnis auf Realisierung geprüft werden.