

# Mediation in Zeiten von Covid-19 – online verhandeln und Verträge abschließen

Die Corona-Pandemie hat massiven Einfluss auf das öffentliche Leben genommen und in alle Bereiche gewirkt. Über die Kosten der Krise und ihre langfristigen Auswirkungen wird noch spekuliert. Schon jetzt ist aber abzusehen: Sie erweist sich auch als Technologietreiber. Aufgrund der umfassenden Kontaktverbote haben inzwischen virtuelle Konferenzen und digitale Vertragsabschlüsse eine weite Verbreitung gefunden.

**Thomas Lapp**

Virtuelle Konferenzen und elektronische Vertragsabschlüsse gab es bereits vor der Corona-Pandemie. Aber in nicht wenigen Köpfen dominierten noch die Bedenken. Jetzt haben viele bemerkt, wie gut man online arbeiten kann. Nach dem Kontaktverbot wird es wieder persönliche Gespräche geben, die virtuellen Konferenzen werden aber einen deutlich höheren Anteil erhalten als zuvor.

Online-Mediation ist schon lange in der Praxis angekommen. Insbesondere hybride Vorgehensweisen, bei denen für Teile der Mediation oder einzelne Phasen unterschiedliche Formate verwendet werden, sind längst Standard.

## Erste Phase der Mediation – Kontaktaufnahme

Nahezu jede Mediation startet heute mit elektronischer Kontaktaufnahme per Telefon, Mail etc. Bei Wirtschaftsmediationen wird regelmäßig die komplette erste Mediationsphase per Telefon, Telefonkonferenz oder E-Mail abgewickelt. Konfliktanalyse, Identifikation der zu beteiligenden Personen und Gruppen, Auftragsklärung und Festlegung der Ziele, Entwurf eines Prozessdesigns, Klärung organisatorischer Fragen (Ort, Zeit, Vergütung etc.) sowie Darstellung der Rolle des Mediators können ohne Weiteres am Telefon erfolgen. Dies gilt insbeson-

dere, wenn die Unternehmen bei Mediationsverfahren durch Rechtsanwälte oder Unternehmensanwälte unterstützt werden.

Der Mediationsvertrag zwischen dem Mediator bzw. Mediationsteam und den Beteiligten wird meist per E-Mail untereinander abgestimmt. Vertragsverhandlungen lassen Unternehmen üblicherweise durch die Rechtsabteilung oder externe Anwälte durchführen. Dabei ist es üblich, die Grundlagen per E-Mail zu legen und dann offene Einzelfragen am Telefon abschließend zu klären.

## Zweite Phase – Themensammlung

In der zweiten Phase der Mediation wird geklärt, worüber die Parteien miteinander streiten, es erfolgen eine Bestandsaufnahme und ein Informationsabgleich, es werden die vorhandenen Informationen gesammelt und fehlende ergänzt. Wesentlicher Bestandteil dieser Phase ist es, die gegensätzlichen Positionen der Parteien als bewertungsneutrale und lösungsoffene Themen zu formulieren und im Dialog mit den Parteien zu visualisieren. Da in dieser Phase den Emotionen Raum gelassen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit gelegt wird, sind kontaktarme Medien wie die asynchrone E-Mail, aber auch textbasierte Chats weniger geeignet, da die Möglichkeiten der Interaktion geringer sind. Telefonkonferenzen haben demgegenüber den Vorteil, über die Stimme auch Emotionen zu übertragen. Bereits in dieser Phase ist jedoch die zusätzliche Bildübertragung von großem Vorteil. Mimik und Gestik der Sprecher ergänzen hierbei den durch die Stimme vermittelten Eindruck. Ganz wichtig ist, dass auch die anderen Teilnehmer gesehen werden können. Nicht zuletzt erlaubt die Videokonferenz eine angemessene Visualisierung der Ergebnisse. Die einfachste Variante besteht darin, dass der Mediator seinen Bildschirm freigibt und die Ergebnisse dokumentiert. Die Themen können dann in einer Textverarbeitung dargestellt werden. Es ist auch möglich, eine Präsentationssoftware (PowerPoint, prezi o. Ä.) zu nutzen oder eine elektronische Mindmap zu erstellen.



### Dritte Phase – Interessenklärung

In der dritten Phase der Mediation geht es um die Frage, warum sich die Medianden streiten. Durch die Themensammlung ist die Struktur vorbereitet, und jetzt können die Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen herausgearbeitet werden. Die Konfliktbeteiligten werden dabei unterstützt, ihre eigenen Bedürfnisse zu erkennen und zu artikulieren (Empowerment) und die Bedürfnisse und Interessen der anderen anzuerkennen (Recognition). In dieser Phase dringen die Parteien zum Kern ihres Konflikts vor und erarbeiten, warum sie sich miteinander streiten. Es handelt sich hier um das Herzstück der Mediation. Jetzt ist die volle Bandbreite der Kommunikation gefordert, einschließlich Körpersprache, Mimik und Gestik. Moderne Videokonferenzsysteme sind insbesondere bei entsprechend breitbandiger Internetverbindung in der Lage, Bild und Ton in angemessener Qualität zu übermitteln. Auch wenn die Interaktion der Beteiligten nicht das Niveau erreicht, das ein persönliches Zusammentreffen mit sich bringen würde, lassen sich viele Dinge auch in Videokonferenzen besprechen.

Interessanterweise kann die fehlende persönliche Anwesenheit auch von Vorteil sein. Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter in einer Mediation freier sprechen, wenn die Vorgesetzten nur per Video zugeschaltet sind. Fürchten Medianden aufgrund früherer Erfahrungen körperliche Gewalt oder starke physische Dominanz, kann die Videokonferenz sogar die einzige Möglichkeit einer Mediation darstellen.

Die Videokonferenz könnte auch dazu beitragen, den „Othello-Fehler“ zu vermeiden. Die meisten Menschen glauben, Lügen in Gesprächen leicht entdecken zu können, weil Lügner nervös sind, sich unruhiger bewegen, schwitzen, erröten, stottern, länger reden etc. Tatsächlich zeigen allerdings auch ehrliche Menschen unter Stress ähnliche Symptome. Lügner und ehrliche Personen sind daher gar nicht so leicht zu unterscheiden. Nur wenige Lügner werden durch intuitives Vorgehen entdeckt, viele Ehrliche häufig zu Unrecht verdächtigt. Die fehlende persönliche Präsenz und damit einhergehende Entkopplung können den Stress abbauen und diese allzu leicht in die falsche Richtung leitenden Symptome mindern.

Videokonferenzen erlauben es auch, durch Teilen des Bildschirms einzelne Themen eingehender miteinander zu besprechen. Storytelling ist ein aktueller Trend in der Mediation. Bei Videokonferenzen kann man Sequenzen aus Hörspielen oder Kinofilmen einspielen und dann mit den Medianden bestimmte Konfliktsituationen anhand der gemeinsam erlebten Szenen besprechen.

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil der Videokonferenz besteht darin, dass Reisezeiten und entsprechende Kosten nicht nur für



die eigentlichen Konfliktbeteiligten wegfallen. Auch Drittbeteiligte lassen sich schneller und kostengünstiger einbeziehen.

### Vierte Phase – kreative Lösungssuche

In der vierten Phase steht die kreative Suche nach Ideen und Lösungen im Zentrum, Optionen für die Zukunft sollen entwickelt werden – auf der Grundlage der zuvor identifizierten Interessen der Medianden. Der Mediator arbeitet mit den Medianden daran, den Verhandlungsspielraum zu erweitern. Zu den intuitiven Methoden gehören insbesondere Brainstorming, Brainwriting und Kartenabfrage. Der morphologische Kasten ist dagegen eine systematisch-analytische Methode zur strukturellen und funktionalen Bearbeitung von Problemen. Die Kreativitätstechniken lassen sich recht einfach mit einem geteilten Bildschirm im Rahmen einer Videokonferenz anwenden. Fortgeschrittene Nutzer können auch zu speziellen Programmen wie Mindmapping greifen, die dazu geeignet sind, kreativ und spontan Ideen zu sammeln.

Teil dieser Phase sind auch die Zusammenstellung der erarbeiteten Optionen, die Auswahl der sinnvollen und miteinander vereinbarten Lösungen und die Zusammenstellung des Gesamtpakets einschließlich des Abgleichs mit den zuvor erarbeiteten Interessen. Eine gewisse Beschleunigung durch die fehlende Präsenz der Beteiligten kann hier auch positive Effekte haben.

### Fünfte Phase – Vereinbarung und Umsetzung

In der abschließenden Phase fünf ist die gefundene Lösung auszuformulieren. Dabei ist erneut kleinteilige Arbeit am Konflikt erforderlich, da sich erst bei der konkreten Formulierung die Einzelheiten zeigen. Bekanntlich liegt die Tücke im Detail verborgen. Hat man die vorangegangenen Phasen mittels Videokonferenz bewältigt, kann diese auch in der fünften Phase genutzt werden. Es ist jedoch möglich, „einen Gang zurück-

zuschalten“ und die konkrete Ausarbeitung textbasiert in Verbindung mit gelegentlichen Telefonkonferenzen durchzuführen. Dieses Verfahren ist insbesondere bei Rechtsanwälten und Rechtsabteilungen seit Langem bewährt, auch wenn es nicht mehr als „Online-Mediation“ bezeichnet wird.

### Auswahl und Beherrschung der Technik

Die zur Verfügung stehenden Systeme sind zahlreich, und es ist schwierig, einen Überblick zu behalten. Datenschutz und Geheimhaltungspflichten geben bestimmte Anforderungen an die Auswahl des Systems vor. Vorzugswürdig sind insbesondere Systeme, die die rechtlichen Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) und des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) erfüllen. Ein wichtiges Kriterium ist eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung. Problematisch sind alle Systeme, die über Server in den USA oder anderen Staaten außerhalb der Europäischen Union geschaltet werden. Die Anbieter behalten sich häufig sehr weitgehende Rechte zur Nutzung der übertragenen Inhalte vor.

Geheimhaltung ist vielen Medianden besonders wichtig. Gegebenenfalls wird der Mediator dann ein System auswählen, das

die Aufzeichnung der Gespräche ausschließt. Auch bei normalen Präsenztreffen kann der Mitschnitt in Ton und Bild nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Bei Videokonferenzen ist es dagegen viel leichter, außerhalb des Kamerabereichs weitere Personen teilnehmen zu lassen. Auch eine Kamera zur Aufzeichnung des Bildschirmbildes lässt sich unauffällig platzieren. Videokonferenzen werden dadurch nicht obsolet, das Problem muss nur erkannt und mit den Medianden offen besprochen werden.

Neben der sorgfältigen Auswahl der passenden Lösung ist auch eine souveräne Beherrschung durch den Mediator erforderlich. Die Anzahl der denkbaren technischen Probleme ist unendlich. Daher ist es sinnvoll, zumindest in der ersten Sitzung eine Person dabeizuhaben, die sich mit der Technik auskennt und sich ausschließlich auf diese konzentrieren kann.

### Elektronische Vertragsabschlüsse

In einer Mediation werden im Wesentlichen zwei Verträge geschlossen. In der ersten Phase wird der Vertrag über die Durchführung der Mediation zwischen dem Mediator und den Medianden geschlossen (Mediationsvereinbarung). Kommt es

Anzeige



## STRIEWE PARTNER

RECHTSANWÄLTE | FACHANWÄLTE

STRIEWE und PARTNER

Wirtschaftsmediator FRIEDBERT STRIEWE

Fichtestraße 3 | 04275 Leipzig

Telefon +49 (0) 341 - 69 66 5 - 0

Telefax +49 (0) 341 - 69 66 5 - 99

post@striewe.eu

www.striewe.de

Er ist seit 30 Jahren Spezialist im Bereich des Wirtschaftsrechts, Fachanwalt für Insolvenz-, Sanierungs- und Steuerrecht. Er begleitet Unternehmen und Privatpersonen in Krisen, Umbrüchen und Sanierungen und ist in diesem Bereich als Wirtschaftsmediator tätig.