

MEHMEL



Recht und Konfliktlösung

Wege zu einer
erfolgreichen Streitbeilegung

Recht und Konfliktlösung

Wege zu einer erfolgreichen Streitbeilegung

Ein Brevier

Friedrich-Joachim Mehmel
Präsident des Hamburgischen
Oberverwaltungsgerichts, Mediator

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-415-05552-0 E-ISBN 978-3-415-05640-4

E-Book-Umsetzung: Datagroup int. SRL, Timisoara

© 2015 Richard Boorberg Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Titelfoto: © dziewul – Fotolia | Satz: DOPPELPUNKT,
Karen Auch, Königstraße 54 B, 70173 Stuttgart | Druck und
Bindung: CPI books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 2 |
70563 Stuttgart
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden
www.boorberg.de

Vorwort

In den letzten Jahren verstärkt sich immer mehr der Ruf nach alternativen Formen der Streitbeilegung. Schiedsgerichtsbarkeit, Mediation, Schlichtung u. a. sind Stichworte, die in diesem Zusammenhang immer wieder zu hören sind. Nur: Was hat man darunter zu verstehen? Sind diese Verfahren besser geeignet, einen Konflikt zu bewältigen als der klassische Weg vor das Gericht?

Im Vordergrund muss das Bestreben stehen, den besten und effektivsten Weg für eine Streitbeilegung zu finden, die auch am nächsten Tag noch Bestand hat. Dies setzt Grundkenntnisse voraus über Konfliktursachen, die Herausarbeitung der eigenen Interessen und Ziele bei einer Konfliktbewältigung, sowie die Bewertung der verschiedenen Streitschlichtungsinstrumente zur Beantwortung der Frage, welche Form der Streitbeilegung in dem jeweiligen Konflikt die geeignetste ist.

Dieses Brevier bietet all denjenigen, die – in welcher Form auch immer – mit Konfliktbewältigung zu tun haben, mit diesen Fragestellungen aber bisher gar nicht oder nur am Rande in Berührung gekommen sind, einen kurzen und übersichtlichen Einstieg. Es finden sich neben Grundkenntnissen ein komprimierter Überblick über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Streitschlichtungsinstrumente. Und es werden grund-

ständige Techniken im Umgang mit Konfliktsituationen ebenso wie der Gebrauch grundlegender Fragetechniken bei der Herausarbeitung von Konfliktursachen wie auch von Lösungsoptionen vermittelt.

Mein besonderer Dank gebührt Arnd-Christian Kulow vom Richard Boorberg Verlag. Er hat mich anlässlich eines anderen Buchprojekts auf die Idee gebracht, dieses Brevier zu verfassen, und mit seinen Ratschlägen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen geleistet.

Einleitung

Immer wieder stellt sich die Frage, ob das klassische Streitschlichtungsverfahren, die (streitige) Entscheidung vor Gericht durch Urteil bzw. Beschluss, das beste Mittel ist, einen Konflikt zu lösen. In der Diskussion werden immer wieder als Alternative zu dem Weg vor die Gerichte das Schiedsverfahren, die Mediation oder andere Verfahren wie z. B. die Schlichtung genannt. In diesem Kontext fällt häufig auch das Schlagwort ADR – Alternative Dispute Resolution. In der beruflichen Praxis des Juristen bzw. der Juristin stellt sich damit die Frage, welches denn nun das beste, geeignetste Verfahren für die Lösung eines Streites ist. Für die Beantwortung dieser Frage sollen die folgenden Ausführungen eine Hilfestellung bieten. Und – hiervon nicht zu trennen – finden sich auch einige Hinweise zur Verhandlungsführung in Konfliktsituationen. Denn nur durch eine geeignete Gesprächsführung lassen sich überhaupt erst die Ursachen eines Konfliktes, die möglichen Zielsetzungen für dessen Lösung wie dann auch eine tragfähige Streitbeilegung erreichen.

Ursachen von (rechtlichen) Konflikten auf den verschiedensten Ebenen, von Streitigkeiten vor Gericht, liegen in vielen Fällen nicht in Rechtsfragen. Sie finden häufig ihren Ausgangspunkt vor allem in Kommunika-

tionsdefiziten, fehlendem Respekt, fehlender Anerkennung und emotionaler Verstrickung. Will man also Konflikte lösen, müssen ihre Ursachen mit in den Fokus genommen werden, um so die Basis für eine Lösung zu legen, die für beide Seiten akzeptabel ist. Will also die Justiz, die Rechtsprechung ihrem verfassungsrechtlichen Auftrag Genüge tun, mit der juristischen Lösung, sei es durch Urteil, Beschluss oder Vergleich, neben der Gewährleistung von Rechtssicherheit und Rechtsstaatlichkeit auch und gerade Rechtsfrieden herzustellen, müssen die Ursachen eines möglichen Konfliktes berücksichtigt werden. Nichts anderes kann gelten für die Arbeit von Juristinnen und Juristen in Verwaltung, als Rechtsanwalt oder in Verbänden. Immer dann, wenn es um die Gestaltung von Beziehungen, die Regelung von Konflikten geht, sollte das Augenmerk auch auf diese Aspekte gerichtet werden.

Eine wichtige Grundlage für das menschliche Zusammenleben ist Kommunikation. Dies gilt für alle Ebenen, angefangen bei der Beziehung zwischen zwei Individuen, in der Familie, im schulischen oder universitären Umfeld, im Beruf, zwischen Unternehmen oder staatlichen Einrichtungen bis hin zu bilateralen und multilateralen Beziehungen zwischen Staaten. Überall geht es um Kommunikation, um die Fähigkeit, im Dialog miteinander umzugehen mit dem Ziel, zu Vereinbarungen oder Lösungen zu kommen. Dialogfähigkeit herzustellen, die Basis für das Verstehen zu le-

gen, damit die Beteiligten in der Lage sind, tatsächlich über dasselbe zu reden, zu verhandeln oder in Kontakt zu bleiben, ist dabei eine wichtige Voraussetzung für ein friedliches Miteinander und erfolgreiche Gestaltung bestehender oder zukünftiger Beziehungen.

Wenn man aktiv (Rechts-)Beziehungen z. B. als Anwältin oder Anwalt, Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter der Verwaltung, eines Unternehmens, aber auch als Richterin oder Richter gestalten will, ist es notwendig, diese Gesprächs- und Handlungsfähigkeit zu etablieren. Ist es schon zu Konflikten gekommen, ist eine wichtige Voraussetzung für deren Beilegung, die Ursache(n) eines solchen Streites herauszufinden und die Basis für die Dialogfähigkeit wiederherzustellen. Geht es nicht um die Klärung von juristischen Grundsatzfragen oder die Vermeidung von Präzedenzfällen, des Öfteren eine Notwendigkeit im Bereich der Verwaltung, bietet sich so die Chance für interessenbasierte Lösungen, die für beide Seiten von Vorteil sein können (sog. Win-win-Situation), jedenfalls aber geeignet sind, Rechtsfrieden herzustellen. Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung¹.

In den folgenden Kapiteln wird das Augenmerk

1 BVerfG, Beschl. v. 14.2.2007 – 1 BvR 1351/01 –, Juris Rdnr. 35

dementsprechend darauf gerichtet, in welcher Form ein Konflikt am besten zu lösen ist. Zunächst wird in diesem Zusammenhang ein kurzer Überblick über die neben den gerichtlichen Entscheidungsformen gängigsten Streitschlichtungsverfahren gegeben sowie auf ihre jeweiligen Vor- und Nachteile eingegangen (A). Für die Frage der Auswahl des in einer konkreten Streitsituation effektivsten Streitschlichtungsinstrumentes (B) ist sowohl ein Blick auf die Ursachen des Konfliktes zu werfen (I) als sich auch Klarheit über die (eigenen) Ziele bei der Lösung des Konfliktes zu verschaffen (II). Ein besonderes Augenmerk wird der Frage gewidmet sein, welche Kriterien für die Entscheidung herangezogen werden können, ob ein Rechtsstreit für eine Beendigung durch Urteil, Vergleich oder Mediation (vor dem Güterichter) geeignet ist (III).

Anschließend wird ein Überblick über mögliche Verhandlungstechniken gegeben, die geeignet sind, die Dialog- und Verhandlungsbereitschaft (wieder-)herzustellen und zu fördern, um so die Basis für eine beide Seiten zufrieden stellende, interessengerechte Lösung zu schaffen. Es geht um Frage- und Verhandlungstechniken, es geht um Haltungen der oder des Verhandlungsführers, sei es als Anwältin oder Anwalt, als Verwaltungsbeamtin oder Verwaltungsbeamter, sei es als Richterin oder Richter (C).

In meinem Anhang werden schließlich noch einmal zusammenfassend für den praktischen Gebrauch fünf

grundsätzliche Fragestellungen im Überblick, wie auch ihre Anwendung in einem konkreten Beispielsfall dargestellt. Zum Schluss wird ein Überblick in tabellarischer Form zur Verfügung gestellt. Zu den verschiedenen Phasen der Mediation, dem jeweiligen konkreten Ablauf (working order), sowie die jeweils zur Anwendung kommenden (Frage-)Techniken mit Beispielen und Erläuterungen ihrer Wirkungsweise, die auch in der Verhandlungsführung zur Anwendung kommen können.