

## Cooperative Praxis – eine neue Form der Konfliktregelung

Bei der Cooperativen Praxis arbeiten Anwälte, Fachexperten und Coaches zusammen und übernehmen als Team die Gesamtverantwortung für den Prozess der Konfliktlösung. Das Vorgehen, das bereits erfolgreich bei Familienkonflikten und im Non-Profit-Bereich eingesetzt wird, lässt sich auch in Unternehmen anwenden.

Gutes Zusammenleben ist nur möglich, wenn die Menschen mit ihren unterschiedlichen Charakteren, Fähigkeiten, Interessen und Ausdrucksweisen anerkannt werden und wenn es allgemein akzeptierte Formen für die Regelung von Konflikten gibt. Konflikte sind normal und in ihrem Entstehen oft unvorhersehbar. Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen. Einen neuen Ansatz bietet dabei die Cooperative Praxis (CP). Hier werden rechtliche und psychologische Konfliktaspekte gleichberechtigt berücksichtigt. Entwickelt wurde die Methode 1990 vom amerikanischen Anwalt Stuart G. Webb. Als Familienanwalt hatte er festgestellt, dass eine ausschließlich rechtsbasierte Scheidungs- oder Trennungsregelung wesentliche Fähigkeiten und Bedürfnisse der Konfliktparteien nicht berücksichtigt, zum Beispiel ihren Wunsch, eigenverantwortlich zu einer Regelung zu kommen, statt diese durch Anwälte und/oder Richter entscheiden zu lassen, oder ihre Fähigkeit, kreative Konfliktlösungen zu entwickeln, die weit über das rechtlich Mögliche hinausgehen. Seitdem hat sich das internationale Netzwerk IACP (International Academy of Collaborative Professionals) entwickelt, das mit dem Münchner Netzwerk für Cooperative Praxis und der Deutschen Vereinigung für Cooperative Praxis ([www.cooperative-praxis.de](http://www.cooperative-praxis.de)) auch zwei dem CP-Gedankengut verpflichtete Partner in Deutschland gefunden hat.

### Großprojekt in Non-Profit-Bereich

In Deutschland ist CP seit 2007 etabliert. Dabei wird das an die Mediation angelehnte Verfahren bislang vor allem für die Regelung von Scheidungen angewandt, ist aber auch leicht auf Wirtschaftsthemen übertragbar. In einem ersten Großprojekt wurde es bereits erfolgreich auf die Bedürfnisse eines Non-Profit-Unternehmens angepasst und in dessen Organisationsentwicklung eingebunden. So hat das Beratungs- und Ausbildungsunternehmen Medius beim Stift Tilbeck im östlichen Münsterland,

das Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens für Menschen mit Behinderung betreibt, unter anderem Fachkräfte zu mediativen Beratern ausgebildet. Diese sollen entweder bei der Lösung schwerwiegender Konflikte helfen oder als Coach, Fürsprecher und Berater Menschen mit Behinderung bei ihrer Konfliktregelung so unterstützen, dass diese eigenverantwortlich agieren können.

Am CP-Verfahren sind neben den Konfliktparteien auch ihre Anwälte und Coaches sowie bei Bedarf weitere Experten für Fachfragen (zum Beispiel Finanzen) beteiligt. Die Anwälte und Coaches der Konfliktparteien haben dabei mehrere Rollen (siehe Grafik Seite 18):

- Sie verantworten als Team die Gestaltung des Konfliktklärungsprozesses.

*Dr. Margret Klinkhammer,  
Wirtschaftsmathematikerin,  
Geschäftsführerin Leadership  
Focus GmbH,  
Organisationsentwicklung und  
Mediationsausbildung, München  
[kontakt@leadership-focus.de](mailto:kontakt@leadership-focus.de)*



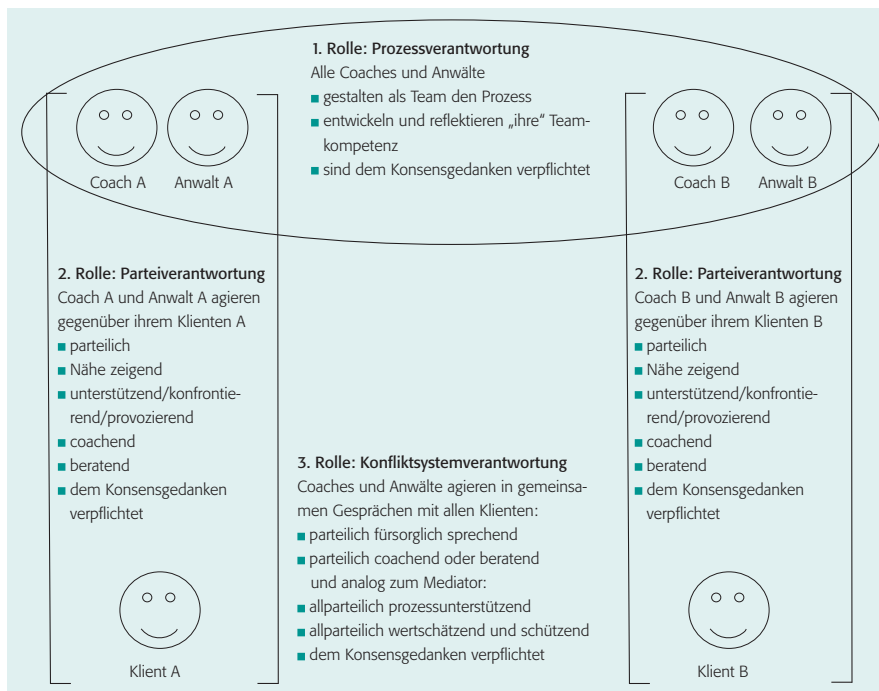
*Dr. Gisela Mähler,  
Rechtsanwältin, Mediations-  
und Cooperative-Praxis-  
Ausbilderin, München  
[rechtsanwaelte@dres-maehler.de](mailto:rechtsanwaelte@dres-maehler.de)*



*Dr. Hans-Georg Mähler,  
Rechtsanwalt,  
Mediations- und Cooperative-  
Praxis-Ausbilder, München  
[rechtsanwaelte@dres-maehler.de](mailto:rechtsanwaelte@dres-maehler.de)*



Forum



Coaches und Anwälte müssen im Verfahren der Cooperativen Praxis darauf achten, ihre Rollen auszubalancieren

- Sie unterstützen ihre Klienten bei der Klärung rechtlicher und persönlicher Fragen – in Einzelgesprächen und bei gemeinsamen Treffen aller Beteiligten.
- Sie stehen im Dienste des Konfliktsystems und ermöglichen wertschätzende Kommunikation und interessenbasierte Lösungsfindung.

Die in die Cooperative Praxis eingebundenen Anwälte und Coaches ersetzen den Mediator und haben sich den auch für CP geltenden Grundsätzen der mediativen Arbeit verschrieben:

- Sie erarbeiten konsensorientiert interessenbasierte Lösungen.
- Sie respektieren die Eigenverantwortung der Konfliktpartner.
- Sie wahren die Prinzipien der Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Transparenz während des gesamten Verfahrens.
- Sie verfolgen eine aus der Mediation bekannte einheitliche Gestaltung des CP-Prozesses: Vorbereitung, Konfliktanalyse, Konfliktbearbeitung, Konfliktlösung, Vereinbarung (siehe Grafik Seite 20).
- Sie vermeiden Abhängigkeiten und Interessenkonflikte durch klare Vereinbarungen, wer bei einem eventuellen

Scheitern des Verfahrens in welcher Rolle in Zukunft mit den Konfliktparteien zusammenarbeiten kann. Auf keinen Fall ist dabei eine anwaltliche Vertretung oder Zeugenaussage in Gerichtsverfahren zulässig.

Während bei der Mediation der Mediator allein für die Prozessgestaltung verantwortlich ist, trägt in der Cooperativen Praxis das Team, bestehend aus Anwälten und Coaches sowie eventuell hinzugezogenen Fachexperten, die Gesamtverantwortung für den Prozess und ist dabei allem Für und Wider effektiver Teamarbeit ausgesetzt. Für den Erfolg eines CP-Verfahrens ist es unerlässlich, regelmäßig im Kreis der Prozessgestalter die Teamdynamik zu reflektieren, eigene Konflikte anzusprechen, Verantwortlichkeiten festzulegen, Aufgaben abzugrenzen und die Rolle des jeweils anderen wertzuschätzen – im Umgang untereinander und auch im Verhältnis zu ihren Klienten. Das bereits für die Mediation postulierte Prinzip der Transparenz gilt in der Cooperativen Praxis nicht nur für die Prozessgestaltung, sondern auch und gerade für die Prozessdynamik. Erfolgreich werden nur diejenigen Coaches und An-

wälte sein, die permanent ihre Teamkompetenz weiterentwickeln.

Der Mediator kann und muss sich jederzeit auf seine Allparteilichkeit zurückziehen; Coaches und Anwälte suchen die Balance zwischen ihren verschiedenen Rollen. Das gelingt nur, wenn sie sich ihrer jeweiligen Rollen bewusst sind, sich Rollenkonflikte stellen, sie gegebenenfalls dem Team und dem Klienten gegenüber offenlegen und eine transparente Entscheidung darüber treffen, welcher Rolle sie warum den Vorzug geben.

**Anwendung in der Wirtschaft**

Konflikte in der Wirtschaft lassen sich grob einteilen in Konflikte zwischen Personen oder Unternehmen und in Konflikte in Organisationen oder Unternehmen.

**Konflikte zwischen Personen oder Unternehmen**

Konflikte dieser Art sind oft mit Vertragsverletzungen verknüpft oder beruhen auf deliktischen Handlungen. Ihre Folgen sind vielfach in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder in den Verträgen selbst geregelt. Dabei werden herkömmlich Anwälte einbezogen oder – bei Nicht-Einigung – Zivilgerichte angerufen. Als außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren stehen neben dem Schiedsgericht oder Schlichtungsverfahren auch die Mediation oder die Cooperative Praxis zur Auswahl.

Für die Cooperative Praxis sind gerade solche Konflikte besonders geeignet, in denen es nicht nur um die rechtliche Auseinandersetzung, sondern vielmehr auch um die (Neu-)Gestaltung einer langfristig tragfähigen Geschäftsbeziehung geht. Durch die Einbeziehung professioneller Coaches in die Konfliktlösung können – im Einzelgespräch oder in der Gruppe – auch kommunikative Themen und insbesondere Emotionen angesprochen sowie eigene Verhaltensweisen wertschätzend reflektiert und verändert werden.

Als CP-Themen eignen sich Konflikte zwischen Unternehmen, zum Beispiel zwischen Hersteller und Lieferant, aber auch

Forum

Konflikte auf der Führungsebene eines Unternehmens, zum Beispiel

- bei der Gründung, Umwandlung oder Auseinandersetzung von Gesellschaften und Sozietäten sowie Praxisgemeinschaften;
- bei Fusionen: Wer bleibt, wer scheidet aus, wie wird unliebsamen Gesellschaftern gekündigt?;
- bei der Unternehmensnachfolge oder bei Inhaberwechsel (mit gesellschafts-, erb- und steuerrechtlichen, personellen und strukturellen Aspekten);
- insbesondere auch bei der Nachfolge-  
regelung in Familienunternehmen – unter Einbeziehung des Verhältnisses gegenüber ausscheidenden Erben.

CP ist für Konflikte auf Führungsebene vor allem dort anwendbar, wo Branchen auf Beziehung ausgelegt sind und eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit oder ein enges Beziehungsnetz unerlässlich ist. Das ist beispielsweise in der Baubranche so, wo Bauunternehmer, einzelne Gewerke, Statiker und Architekten eng zusammenarbeiten müssen. Das gilt auch für die IT-Branche oder im Gesundheitswesen, sei es auf ärztlicher Kollegenebene, in Organisationseinheiten wie dem Krankenhaus oder im Arzt-Patienten-Verhältnis.

**Konflikte in Organisationen oder Unternehmen**

Hier ist Cooperative Praxis denkbar

- zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat zum Beispiel zur Wiederherstellung der vom Betriebsverfassungsgesetz postulierten konstruktiven Zusammenarbeit oder bei kollektivrechtlichen Konflikten (etwa Entgeltssystemen);
- bei Konflikten zwischen Arbeitnehmern oder zwischen Vorgesetzten sowie zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern;
- bei der Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern trotz Diskriminierungsverböten;
- bei interkulturellen Konflikten.

Charakteristisch für Individualstreitigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, zum Beispiel im Fall von Abmahnungen oder Kündigungen, ist die Anrufung von Arbeitsgerichten oder die Einbindung von Einigungsstellen. Doch auch der Einsatz von CP kann deeskalierend wirken. Denn die Einbindung profes-

sioneller Coaches gibt den Beteiligten die Möglichkeit, auch die psychologischen Aspekte der Auseinandersetzung zu beleuchten, ihre eigenen Verhaltensweisen im geschützten Rahmen zu reflektieren und einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, um Verständnis für die Denk- und Handlungsweisen der anderen Konfliktparteien zu bekommen.

In der vertraulichen Beziehung zwischen Coach und Klient ist auch das Thematisieren sensibler Punkte möglich. So kann sich der Klient etwa Verletzungen und Kränkungen stellen, die häufig mit Versetzung, Degradierung, fusions- oder konjunkturbedingter Entlassung einhergehen, Burnout und Mobbing besprechen oder einfach nur bei einem neutralen Zuhörer Dampf ablassen. Der Coach unterstützt nicht nur im Einzelgespräch, sondern nimmt – sofern vom Klienten dazu beauftragt – auch die Rolle des Botschafters oder Fürsprechers ein, wenn sich der Klient aufgrund seiner emotionalen Verfassung nicht in der Lage sieht, seine Befindlichkeiten und Wünsche selbst zu äußern. Zielsetzung ist natürlich, dass der Klient durch Coaching selbst wieder befähigt wird, für sich zu sprechen und eigenverantwortlich zu handeln.

**Prozessverlauf bei Mediationen und Cooperativer Praxis**

Phase 1 Vorbereitung	Phase 2 Konfliktanalyse	Phase 3 Konfliktbearbeitung	Phase 4 Konfliktlösung	Phase 5 Vereinbarung
Einen sicheren Rahmen schaffen  Auftrag und Ziele genau kennen  Definieren der drei V <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfahren (Ablauf, Termine)</li> <li>■ Verantwortung (Rollen und Aufgaben der Beteiligten)</li> <li>■ Vereinbarungen (Vertraulichkeit, Gesprächsregeln)</li> </ul>	Schildern des Konflikts aus der Perspektive aller Streitparteien  Themen aller Beteiligten zusammentragen  Bewertung und Wahl der zu behandelnden Aspekte	Herausarbeiten der <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interessen</li> <li>■ Bedürfnisse</li> <li>■ Gefühle</li> </ul> hinter den jeweiligen Positionen  Wünsche zur möglichen Lösung ausdrücken  Annähern durch gegenseitiges aktives Zuhören und Entdecken von Gemeinsamkeiten	Sammeln von Lösungsoptionen  Verhandeln über die Optionen  Einigen auf eine Lösung	Erzielte Lösung in einer Vereinbarung schriftlich festhalten  Einverständnis und Unterschrift aller Beteiligten einholen  Gegebenenfalls Vereinbarung über eine Auswertung treffen

### Zusammensetzung des Teams

Bei jedem CP-Verfahren stellt sich die Frage, welche Personen mit welchen Qualifikationen beauftragt werden sollen und wie das Team zusammengestellt werden sollte. Soweit der Streit auch rechtliche Relevanz hat, sind Anwälte gefragt. Soweit die Konflikte eher auf der persönlichen Ebene angesiedelt sind – wie vielfach bei Konflikten in Organisationen, Betrieben oder Unternehmen und immer wieder auch bei Konflikten auf der Führungsebene –, wird häufig ein Coach genügen. Letztendlich richtet sich die Teamzusammensetzung nach dem – kommunizierten – Bedarf der Konfliktpartner.

### Beispiel aus der Praxis

Im Vertriebsteam eines Dienstleistungsunternehmens ist die Stimmung am Siedepunkt. Denn dem seit etwa drei Monaten neu eingesetzten Vertriebsleiter ist es in den berühmt-berüchtigten ersten hundert Tagen seiner Amtszeit nicht gelungen, eine vertrauensvolle und produktive Arbeitsatmosphäre aufzubauen. Im Gegenteil: Getrieben vom selbst gemachten Erfolgsdruck und angespornt durch die anspruchsvollen Ziele des Unternehmens, greift er in Stresssituationen immer öfter auf den ihm von Kindheit an vertrauten, autoritären Führungsstil zurück, statt sich mit den langjährigen Mitarbeitern an einen Tisch zu setzen und gemeinsam Maßnahmen zur Zielerreichung auszuhandeln. Die Fronten verhärten sich. Vertrauen ist ein Fremdwort, übermäßige Kontrolle der Alltag geworden. Und aus Angst vor personellen Konsequenzen sind die Mitarbeiter nicht bereit, offen in einer Teamentwicklung ihren Missmut zu äußern.

### Zwei Coaches für beide Seiten

Die Geschäftsleitung beauftragt zwei Coaches mit dem Ziel, beiden Seiten unabhängig voneinander die Möglichkeit zu geben, mit ihrem jeweiligen Coach ihre emotionale Befindlichkeit zu thematisieren, eigene Konfliktanteile zu erkennen und unter professioneller Anleitung Konfliktlösungen zu erarbeiten. Das CP-

Verfahren, die Rolle der Coaches sowie die mediativen Grundsätze werden zuvor in einer Teamsitzung allen Mitarbeitern und der Führungskraft erläutert. Die offenen Fragen hinsichtlich Vertraulichkeit, Durchführung etc. werden beantwortet. Team und Vertriebsleiter geben ihr Einverständnis zum Prozess, da sie sich der notwendigen Veränderung zwar bewusst sind, allein aber keinen Weg finden.

Im Anschluss an die Teambesprechung finden separate Gespräche statt – zwischen dem Vertriebsleiter und seinem Coach sowie zwischen dem Team und dem Teamcoach. Teilweise finden auch Einzelgespräche zwischen Teammitgliedern und dem Teamcoach statt, weil auch innerhalb des Teams Spannungen erkennbar werden. Die Coaches geben ihren jeweiligen „Coachees“ in den Einzelgesprächen den notwendigen geschützten Raum, sich der eigenen Ängste, Interessen und Verhaltensweisen bewusst zu werden und sich den Konsequenzen ihrer Handlungsweisen zu stellen: Verlust der Vertriebsleiterfunktion, sinkende Zielerreichung und Gefährdung der Provisionszahlungen und damit der Existenzsicherung.

### Gemeinsames Klärungsgespräch

Nach den Einzelgesprächen tauschen sich die Coaches untereinander sehr offen über die Gesprächsinhalte, ihre Eindrücke und Gedanken aus – als CP-Experten sind sie untereinander von der Verschwiegenheitsverpflichtung entbunden. Auf der Basis des geteilten Wissens und der gemeinsam entwickelten Hypothesen können sie als Team ein Klärungsgespräch gestalten, das ausreichend Raum für inhaltliche und emotionale Arbeit lässt.

Im gemeinsamen Klärungsgespräch erhalten alle Parteien erneut die Möglichkeit, ihre Sicht der Situation darzulegen, ihre Unsicherheiten, Ängste und Verletzungen zu thematisieren, ihre Interessen zu offenbaren und gemeinsam kleine Schritte in Richtung einer konsensorientierten Lösung herauszuarbeiten. Die Coaches teilen sich ihre Aufgaben – mal geht der eine Coach in den „Lead“ und

moderiert den Prozess, während der andere Coach auf die emotionale Befindlichkeit aller Teilnehmer achtet oder Entscheidungen auf dem Flipchart protokolliert, mal geht der andere Coach in den „Lead“. Beide dienen als Rollenmodell für gelungene Teamarbeit, thematisieren und wertschätzen Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede in ihrer Prozessarbeit und machen dadurch transparent, dass Unterschiede ihre Berechtigung haben, ohne dass daraus zwangsläufig Konflikte entstehen müssen.

Auf Wunsch des Vertriebsleiters wird sein Coaching über die Konfliktklärung hinaus fortgesetzt, um ihm einen wirkungsvollen Umgang mit Stresssituationen zu ermöglichen und gezielt an seinem Führungsstil zu arbeiten – das Team wird über die Fortsetzung des Coachings informiert. Auf Wunsch des Teams findet nach drei Monaten eine vom Teamcoach supervidierte Teamsitzung unter Leitung des Vertriebsleiters statt, in der die Vereinbarungen aus dem Klärungsgespräch nachgehalten und neue Maßnahmen entwickelt werden.

### Fazit

CP-Verfahren ermöglichen eine konsensorientierte Konfliktregelung unter Berücksichtigung rechtlicher und psychologischer Belange der Konfliktparteien, die von einem CP-Team unterstützt werden. Je mehr sich der auf tragfähige Beziehungen stützende Netzwerkgedanke in unserer Gesellschaft durchsetzen wird, umso mehr wird auch die Cooperative Praxis Anwendung finden. Denn Netzwerke werden von Vertrauen und emotional geprägten Beziehungen und weniger von rechtlichen Vereinbarungen getragen. Darüber hinaus kann CP auch im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten zur Entwicklung eines bewussten Umgangs mit Konflikten beitragen und somit die Kultur in Unternehmen nachhaltig gestalten.

### Weiterführende Literatur

Lenz, C., Salzer, M., Schwarzinger F. (Hrsg.). (2010). *Konflikt – Kooperation – Konsens*. Berlin: Ulrich Leuthner.