

Islamic Mediation – Bedeutung für die Wirtschaft

Wo konsensuale Streitschlichtung alles und ein Gerichtsurteil höchstens ein Pyrrhussieg ist.

Die außergerichtliche Streitschlichtung spielt in der arabischen Hemisphäre seit Jahrhunderten eine herausragende Rolle. Deutsche Unternehmen, die mit Partnern aus der Region an stabilen Geschäftsbeziehungen interessiert sind, sollten sich des besonderen Stellenwerts gerichtsferner Konfliktlösung bewusst sein und den Klageweg allenfalls als *Ultima Ratio* beschreiten. Denn selbst ein obsiegendes Urteil kann perspektivisch das wirtschaftliche Aus bedeuten, da lokale Marktteilnehmer prozessaffine Ausländer lieber meiden.

Ein Blick auf die arabische Halbinsel von Jürgen Holz und Stefan Grüll

Die arabische Welt – eine Konsensgesellschaft

In der gesamten arabischen Welt ist es üblich, dass wesentliche Vorhaben im familiär-gesellschaftlichen Bereich, aber auch im geschäftlichen Leben im „Inner Circle“ diskutiert werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Der „Inner Circle“ kann aus Familienmitgliedern, Geschäftspartnern oder Personen aus dem engeren Umfeld (z. B. wichtigen Mitgliedern des eigenen Stammes) bestehen. Die Abstimmungen dienen zum einen dazu, in der patriarchalisch-paternalistischen Gesellschaft älteren Familienmitgliedern, insbesondere dem Familienoberhaupt Respekt zu erweisen. Vor allem aber können so frühzeitig Interessenkollisionen erkannt und in der Folge vermieden werden. Bei Angelegenheiten von besonderer Bedeutung kann der „Inner Circle“ erheblich erweitert werden.

Ein Unternehmer in den Golfstaaten, der mit einer europäischen Firma ein neues Geschäftsfeld aufbauen will, wird gut daran tun,

übrige lokale Unternehmer, die etwas Ähnliches vorhaben oder die sich für dieses Geschäftsfeld interessieren könnten, schon in einem frühen Stadium vorsichtig darüber zu informieren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass potenzielle Konkurrenten die Zusammenarbeit auf anderen Gebieten einstellen. Ein sehr sorgfältiges Vorgehen, welches die Interessenlage anderer Partner, die gleichzeitig Konkurrenten sein können, frühzeitig berücksichtigt, ist somit erforderlich.

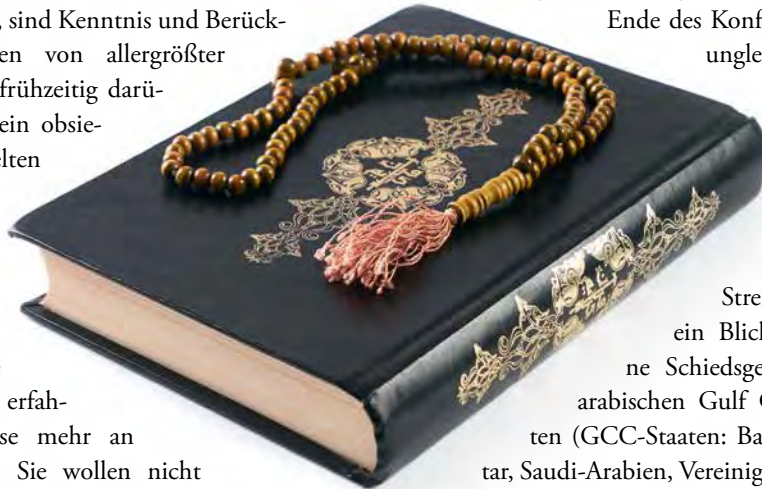
Die Konsenskultur prägt die Streitkultur

Die zuvor beschriebenen Einbindungs- und Abstimmungsprozedere sind zumeist sehr zeitintensiv. Durch stundenlange, tagelange, unter Umständen wochenlange Diskussionen soll eine tragfähige und gesellschaftlich akzeptable Lösung gefunden werden. Hierbei steht in dieser *oralen Gesellschaft* stets das gesprochene Wort im Vordergrund. Ein schriftlicher Austausch kommt eher selten vor und hat in der Regel dann nur subsidiären Charakter.

Natürlich gibt es Konflikte, die so hoch eskaliert sind, dass sie sich nur noch gerichtlich entscheiden lassen. Das aber sollte die *Ultima Ratio* sein! Mit einem Prozess verlassen die Parteien das Parkett der Konsensbildung. Prozessieren verlangt den harten Schlagabtausch – heißt „Krieg“ führen. Das Vertrauensverhältnis ist damit in der Regel für immer zerstört und so markiert das Urteil eines ordentlichen Gerichts zugleich das Ende früheren Miteinanders – zum Nachteil beider Seiten. Sieger und Besiegte können sich nicht mehr in die Augen sehen. Damit fehlt ein Essential gedeihlichen Miteinanders. Am Ende des Prozesses ist Feindschaft zementiert, wo stattdessen Vertrauen als Basis einer weiteren Zusammenarbeit notwendig gewesen wäre. So wird verständlich, warum in der arabischen Welt deutlich weniger prozessiert wird als in Europa oder den USA.



Für den deutschen Unternehmer, der vor Ort mit rechtlichen Konflikten konfrontiert ist, sind Kenntnis und Berücksichtigung dieser Usancen von allergrößter Bedeutung. Er muss sich frühzeitig darüber im Klaren sein, dass ein obsiegenderes Urteil am Ende selten mehr als ein Pyrrhussieg sein kann: Mit seinem Kontrahenten wird er nicht mehr zusammenarbeiten können. Aber auch andere maßgebliche Marktteilnehmer zeigen erfahrungsgemäß kein Interesse mehr an einer Geschäftsbeziehung. Sie wollen nicht die Nächsten sein, die mit einem Prozess überzogen werden. – Vor Gericht gewonnen, dafür auf lange Zeit in der Region verbrannt. Mehr als ein Unternehmen hat diese schmerzliche Erfahrung schon machen müssen.



Sieger und Besiegtem zu durchtrennen, kann so das Ende des Konflikts den Beginn einer nun ungleich besseren Zusammenarbeit auf nachhaltig befriedeter Basis bedeuten.

Schiedsgerichtsbarkeit: Den besonderen Stellenwert außergerichtlicher Streitschlichtung verdeutlicht ein Blick auf die überaus moderne Schiedsgerichtsbarkeit etwa in den arabischen Gulf Cooperation Council-Staaten (GCC-Staaten: Bahrain, Kuwait, Oman, Katar, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate). Dass die international gängigen Schiedsordnungen (ICC, LCIA, DIS und DIAC) Anwendung finden und sogar eine Rechtswahl zulässig ist, darf als ausdrückliches Signal an ausländische Geschäftspartner verstanden werden, sich konsensualen Konfliktlösungswegen zuzuwenden. Die Vorschriften, welche einem Schiedsspruch zugrunde gelegt werden, müssen allerdings stets in Einklang mit den grundlegenden Prinzipien des islamischen Rechts (Scharia) stehen. Obgleich etliche Vorschriften der Scharia disponibel sind, ist dies eine Einschränkung von Relevanz insbesondere für die Vollstreckbarkeit eines Schiedsgerichtsurteils, die bei einem Verstoß gegen das islamische Ordre Public nicht mehr gegeben ist.

„Aufgrund der gravierenden Unterschiede zur hiesigen Streitkultur ist es westlichen Unternehmern häufig nur schwer zu vermitteln, dass der ordentliche Gerichtsweg die Gefahr birgt, auf dem arabischen Markt dauerhaft ‚verbrannt‘ zu sein. Die Konsenskultur fordert eine außergerichtliche Streitschlichtung!“ (Jürgen Holz)

Schiedsverfahren und Mediation: Probleme werden im Konsens gelöst!

Zur Lösung juristischer Probleme beschreiten die Araber vorzugsweise Wege, die mit dem kulturell tief verankerten Konsensprinzip vereinbar sind, insbesondere: Schiedsgerichtsverfahren und Mediation. Beide Verfahren sind deutlich weniger konfrontativ als der Schlagabtausch vor einem ordentlichen Gericht. Am Ende stehen in der Regel sorgfältig austarierte Vergleiche, die es den Parteien ermöglichen, sich weiterhin in die Augen sehen zu können. Statt das Tischtuch zwischen

„Anwälte, die deutsche Mandanten bei Geschäften mit arabischen Partnern beraten, sollten darauf hinwirken, schon bei Vertragsverhandlungen streitschlichtende Verfahren wie die Mediation ‚für den Fall der Fälle‘ zu vereinbaren.“ (Stefan Grill)

Mediation: Strukturierte Verfahren mit dem Ziel einer gesichtswahrenden Aussöhnung der Konfliktparteien haben in der arabischen Welt eine lange Tradition und reichen bis in die vorislamische Zeit zurück. Durchaus mit unserem Verständnis einer professionellen Mediation vergleichbar, folgt die Islamic Mediation Grundsätzen, die in besonderer Weise den Aspekten der Würde und des wechselseitigen Respekts verpflichtet sind. Einsicht in eigenes Unrecht und die Vergebung erlittenen Unrechts sind die Grundlage für eine beispielsweise dann auch materielle Entschädigung.

„Gerade für Streitfälle mit ausländischen Parteien stehen die lokalen Handelskammern mit umfassenden Listen sehr kompetenter Anwälte, die zugleich ebenso erfahrene Mediatoren sind, zur Verfügung. Europäer sollten sich dieser Unterstützung unbedingt versichern, damit Konflikte nicht erst unnötig eskalieren – etwa durch Drohung mit einem Prozess – und die Konfliktlösung von Beginn an harmonisch, das heißt konsensual angelegt wird.“ (Jürgen Holz)



Bildquelle: fotolia.com/oneinchpunch
Bildquelle: Fotolia.com/Gecko Studio

Getragen von dem Glauben, dass Allah alles beobachtet, gilt für eine erfolgreiche Mediation:

- Wahrung absoluter Fairness im Verfahren,
- Achtung des Gegenübers,
- kollaborative Verhandlungsführung,
- Beachtung von Gefühlen (auch Wut) als Voraussetzung einer Lösung,
- Einigkeit, dass Widerspruch akzeptiert wird, sofern in zivilisierter Weise vorgetragen,
- Erörterung vergangener Geschehnisse, ohne Schuld zu adressieren,
- Akzeptanz für die erarbeitete Lösung bei allen Beteiligten.

Konsequenzen für die Rechtsberatung deutscher Mandanten

In allen arabischen Golfstaaten befinden sich Büros deutscher, wirtschaftsrechtlich ausgerichteter Anwaltskanzleien. Obwohl von essenzieller Bedeutung bereits im Stadium der Anbahnung einer Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner, spielt Mediation neben der reinen Vertrags- und Gesetzestechnik eine noch immer (zu) geringe Rolle. Man überlässt dieses wichtige Feld vorzugsweise arabischen Kollegen. Hierfür gibt es durch-

aus gute Gründe, die das gebotene Umdenken allerdings keineswegs ausschließen; im Gegenteil: Selbst ein der arabischen Sprache mächtiger Kollege kann die oftmals über Jahrhunderte gewachsenen Beziehungen zwischen Familien und Stämmen nicht kennen. Gerade aber dieses spezifische Wissen ist für die erfolgreiche Konfliktlösung im Sinne eines nicht selten umfassenderen *do ut des* unverzichtbar. Statt diese Verfahren damit aber regelmäßig lokalen, arabischen Mediatoren zu überlassen, könnte die notwendige Expertise sehr effizient qua Co-Mediation eingebunden werden.

Für die in diesem Bereich engagierte Anwaltschaft in Deutschland stellt sich dieses Problem so nicht, da hier wohl nur sehr selten zwei arabische Geschäftspartner in einer Mediation aufeinandertreffen werden. Dennoch sollten auch hiesige Kanzleien der Thematik mehr Aufmerksamkeit schenken: Arabisches Geld ist auf Einkaufstour in Europa, und Deutschland rangiert dabei sehr weit oben auf der Interessenskala potenter Investoren. Qualitativ angemessene Beratung verlangt, mit den auf der Gegenseite relevanten Usancen vertraut zu sein und so im Rahmen einer edukativen, flankierenden Betreuung die Mandanten frühzeitig für das Konsensprinzip zu sensibilisieren. Westliche Unternehmer müssen bereits in frühen Verhandlungsstadien situationsadaptiver reagieren und auf die

Anzeige

▲ Führungskräfte, High Potentials, Praktiker in Beratung, Mediation, Coaching:



Christian Küster

weiterbildung:
okay-kolleg®

Management-Berater
Mediator
Coach
Supervisor
Lehrtransaktions-
analytiker



**Führen, Beraten, Kommunizieren, Konflikte lösen
- professionell und empathisch -**

**Praxisorientiertes Kommunikations- und Change Training
Coaching, Supervision, Arbeit mit eigenen Themen in
kleiner Gruppe und vertraulicher Atmosphäre**

- » **Berufsbegleitend 5 x im Jahr – drei Tage im
Kloster St. Ottilien (München – Ammersee)**
- » **Start neuer Gruppe ab Juni 2018,
Einstieg jederzeit möglich**



Unverbindliche Information und persönliche Anmeldung erforderlich.

www.transaktionsanalyse.bayern; info@cik-beratung.de; Tel.: 08193 - 99 73 20

andere Seite eingehen, um zu einem dauerhaft belastbar guten Ergebnis zu kommen.

Praktische Hinweise für eine Mediation mit arabischen Medianden

Gegenseitige Annäherung erreicht man im Dialog mit arabischen Partnern zum einen durch kleine, vorsichtige Schritte, die in der jeweiligen Situation nicht überfordern, vielmehr konstruktive Bewegung ermöglichen. Die Schaffung einer besonders harmonischen und angenehmen Atmosphäre, in der der Mediator fast spielerisch und ungezwungen auf die vielen gemeinsamen Berührungspunkte der Parteien zu sprechen kommt, ist unverzichtbar. So wird den Parteien subtil vermittelt, dass das Verbindende den temporären Disput bei Weitem überragt und eine Petitesse die gewachsene Verbundenheit (Loyalitäten) letztlich nicht ernsthaft beeinträchtigen könne / dürfe.

Zum anderen ist eine intrinsische, indirekte Kommunikation erforderlich. Der Europäer würde hierzu sagen: Die Kontrahenten laufen „wie die Katze um den heißen Brei herum“. In Arabien ist es unangebracht, Unangenehmes oder Konfliktbehaftetes sofort offen zur Sprache zu bringen. Hierdurch wird nicht nur der allseits verpönte Gesichtsverlust vermieden. Auch das Risiko einer „Abfuhr“ wird minimiert.

„Die Verhandlungsführung im Rahmen der Islamic Mediation ist eine kunstvolle Mixtur aus positiver Aktivierung emotionalisierender Faktoren und zielführender Motivierung kreativer Lösungsorientierung. Eine Herausforderung (eigentlich nicht nur) für Mediatoren mit arabischen Medianden.“ (Stefan Grüll)

Fazit

Im Falle eines Konflikts mit arabischen Geschäftspartnern sollte zunächst der Versuch einer außergerichtlichen Streitschlichtung unternommen werden. Neben Schiedsverfahren, die interna-



tionalem Standard entsprechen, materiellrechtlich aber zwingend den tragenden Grundsätzen der Scharia genügen müssen, kommt der Mediation seit Jahrhunderten besondere Bedeutung zu. Während der strukturierte Ablauf Gemeinsamkeiten mit unserem Verständnis einer professionellen Mediation erkennen lässt, wird im Rahmen der Islamic Mediation nochmals ungleich größeres Gewicht gelegt auf die Aspekte Würde und Ehre in der Ausprägung einer oral dominierten Konsenskultur.

Der Mediator arabischer Anforderung muss Emotionen proaktiv einbinden und kreative Lösungen zur nachhaltigen Befriedung befördern. Ein gewisses spielerisches Momentum im Sinne einer Leichtigkeit, mit der langjährige Gemeinsamkeiten betont werden, um vorübergehend Trennendes in eine zielführende Relation zu stellen, ist ein wichtiges Asset des Erfolgs. Deutsche Anwälte, die arabische Mandanten in Deutschland betreuen, oder deutsche Mandanten, die in Geschäftsbeziehung zu arabischen Partnern stehen, sollten dieser Art der Mediation samt spezifischen Usancen islamischer Streit- und Konsenskultur deutlich mehr Aufmerksamkeit schenken – im Interesse der Beratungsqualität und im eigenökonomischen Interesse. Am Ende profitieren alle und nicht zuletzt die Mediation, deren Stellenwert in Deutschland nicht nur angesichts chronisch überlasteter Gerichte nachhaltige Stärkung verdient.

Dr.-jur. Jürgen Holz



Gründer und geschäftsführender Gesellschafter einer Beratungsgesellschaft mit Büros in Berlin und Abu Dhabi. Beratung deutscher und übriger europäischer Unternehmen bei Investitionen im Nahen und Mittleren Osten sowie arabischer Investoren beim Einstieg in den deutschen Markt.
Kontakt: www.drholzgmbh.de.

Dr.-jur. Stefan Grüll

zertifizierter Mediator (Wirtschaft). Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Medien, strategische Kommunikation und Krisen-PR. Kanzlei Berlin / Köln. Diverse Veröffentlichungen. Politische und parlamentarische Erfahrung als ehem. Abgeordneter.
Kontakt: www.dr-gruell.de.

