

Schleswig-Holsteinische Anzeigen

3. Mediationstag in Schleswig-Holstein

Aus dem Inhalt

Prof. em. Dr. Leo Montada
Konflikt, Mediation und Psychologie

Prof. Dr. Peter Kaiser
Wirkfaktoren und Qualitätskriterien

Antonia Schmidt-Busse
Go to Mediation: ein EU-Projekt

Foren:

1. Wie kommen Konflikte und ihre Beteiligten in die Mediation?
2. Familien in der Mediation – gerichtliche und außergerichtliche Verfahren
3. Was kann Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt leisten?
4. Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich
5. Anwälte, Familie und Gericht – ein Spannungsfeld
6. Unternehmensnachfolge – ein Anwendungsfeld für die Mediation
7. Qualitätssicherung in der Mediation
8. Mediation und Rechtsschutzversicherung – wohin geht die Reise?

Sonderheft Februar 2015

Aus dem Inhalt

Friedhelm Röttger	3. Mediationstag in Schleswig-Holstein	1
Anke Spoorendonk	Grußwort zum Mediationstag 2014	2
Prof. Dr. Peter Kaiser	Wirkfaktoren und Qualitätskriterien	3
Prof. em. Dr. Leo Montada	Konflikt, Mediation und Psychologie	13
Antonia Schmidt-Busse	Go to Mediation! Ein EU-Projekt	18

Foren

Forum 1: Wie kommen Konflikte und ihre Beteiligten in die Mediation?

<i>Sascha Boettcher:</i>	Bericht aus dem Forum mit Exkurs: Mediationshilfe	20
<i>Dr. Monika Hartges:</i>	Die öffentliche Rechtsauskunft und Verleichsstelle Hamburg (ÖRA)	22

Forum 2: Familien in der Mediation – gerichtliche und außergerichtliche Verfahren

<i>Jutta Nissen:</i>	Bericht aus dem Forum	23
----------------------	-----------------------	----

Forum 3: Was kann Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt leisten?

<i>Charlie J. Groth:</i>	Bericht aus dem Forum	25
--------------------------	-----------------------	----

Forum 4: Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich

<i>Dr. Bärbel Bischoff:</i>	Wie stellt sich die Konfliktsituation heute in der Landwirtschaft dar?	25
<i>Karl F. Brandt:</i>	Zentrum für Agrarmediation (ZefAM) – ein Mediatorennetzwerk mit gebündeltem Sachverstand	26
<i>Gustav Wehner:</i>	Mediation in Projekten der Erneuerbaren Energien (EE)	26

Forum 5: Anwälte, Familie und Gericht – ein Spannungsfeld

<i>Petra Stolter:</i>	Cooperative Praxis – Chancen und Risiken	27
-----------------------	------------------------------------------	----

Forum 6: Unternehmensnachfolge – ein Anwendungsfeld für die Mediation

<i>Dr. Armin Teschner:</i>	Bericht aus dem Forum	29
<i>Dr. Ralf S. Pulz:</i>	Mediation in der Unternehmensnachfolge: Ansätze aus Sicht der Unternehmensberatung	30
<i>Susann Barge-Marxen:</i>	Den Unternehmensnachfolgeprozess in KMUs mit Hilfe der Mediation erfolgreich gestalten	34

Forum 7: Qualitätssicherung in der Mediation

<i>Dr. Martin Probst:</i>	Einführung und Diskussion	38
<i>Ann Christine Hlawaty:</i>	One size fits all? – Qualitätssicherung durch Diagnostik	39
<i>Bernd W. Fries:</i>	Qualitätssicherung in der Mediation: „normierte“ Mediatoren/innen?	40
<i>Cornelia Sabine Thomsen:</i>	Qualitätssicherung in der Mediation – wie gelingt dies?	41

Forum 8: Mediation und Rechtsschutzversicherung – wohin geht die Reise?

<i>Sascha Boettcher:</i>	Bericht aus dem Forum	44
<i>Klaus-Hartmut Iltgen:</i>	Präsenzmediation	45
<i>Julia Martini:</i>	Rechtsschutzversicherungen	46
<i>Sebastian Himstedt:</i>	Telefonische Shuttle-Mediation/Konfliktlösungsunterstützung	47

Schleswig-Holsteinische Anzeigen

Justizministerialblatt für Schleswig-Holstein

Herausgegeben vom Ministerium für Justiz, Kultur und Europa des Landes Schleswig-Holstein in Kiel, das die Präsidentin des Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgerichts mit der Schriftleitung und der Wahrnehmung der Aufgaben des Herausgebers beauftragt hat.

Früher im Verlag J.J. Augustin, Glückstadt – ISSN 1860-9643

ERSCHEINT SEIT 1750

AUSGEGEBEN IM FEBRUAR 2015

3. Mediationstag in Schleswig-Holstein

– Zu diesem Sonderheft –

von RiOLG Friedhelm Röttger, Schriftleiter der SchIHA

Am Sonnabend den 13. September 2014 fand zum dritten Mal der Mediationstag im Schleswiger Oberlandesgericht statt. Die Organisation der Veranstaltung hatten diesmal neben Vertretern des Oberlandesgerichts auch die schleswig-holsteinische Rechtsanwaltskammer, der Verein „Mediation mit Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten in Schleswig-Holstein“, der Bundesverband der Mediation und das Justizministerium übernommen. Erstmals waren auch Vertreter aus der Wirtschaft und dem Gesundheitswesen sowie eine Vielzahl ausgebildeter bzw. zertifizierter Mediatorinnen und Mediatoren aus justizfremden Berufen dabei. Der Mediationstag stand unter dem Motto „Besser vernetzen – Qualität sichern“. Insgesamt trafen sich rund 200 Teilnehmer und 30 Referenten.

Als prominente Gastreferenten konnten die Organisatoren Prof. Dr. Peter Kaiser, der über die „Wirkfaktoren und Qualitätskriterien“ in der Mediation berichtete und die EU-Projektmanagerin Antonia Schmidt-Busse gewinnen, die über das Projekt „Go to Mediation“ der Handelskammer Hamburg Service GmbH referierte. Herr Prof. em. Dr. Leo Montada, der eigentlich zum Thema „Konflikt, Mediation und Psychologie“ vortragen sollte, war aus persönlichen Gründen leider verhindert. Die Thesen seines Referats hat er der Redaktion jedoch freundlicherweise zur Veröffentlichung in diesem Sonderheft zur Verfügung gestellt. Da es auch nach dem Inkrafttreten des Mediationsgesetzes 2012 immer noch keine einheitlichen Qualitätsstandards für die Mediation gibt, bildete die die Qualität in der Mediation einen der Schwerpunkte des Mediationstages. Im Vergleich zum ersten Mediationstag im Jahr 2008 lag der Fokus diesmal nicht nur bei der gerichtsinternen Mediation in

Form der Güteverhandlung vor Gericht. Vielmehr ging es auf dem dritten Mediationstag auch um die so genannten freien Mediatoren, die bereits vor der Anrufung eines Gerichts tätig werden und hier beachtliche Schlichtungserfolge erzielen. Die gegenseitige Vernetzung soll zeigen, dass zwischen der Mediation beim Güterichter und der außergerichtlichen Mediation kein Konkurrenzverhältnis besteht. Es handelt sich vielmehr um sich ergänzende Konfliktlösungsmechanismen.

Die Themenliste der acht Foren, die jeweils vormittags und nachmittags stattfanden, war breit angelegt: Von der Familien- und Wirtschaftsmediation über die Unternehmensnachfolge und Konfliktfälle im Agrarbereich bis hin zur Qualitätssicherung und den Aktivitäten der Rechtsschutzversicherungen.

Dieses Sonderheft soll den Inhalt der Vorträge sowie den Stand der Diskussionen in den Foren wiedergeben und damit ein „Spiegel“ des dritten Mediationstages in Schleswig-Holstein zum Nachlesen für alle sein.

Die drei Plenarreferate und das Grußwort der Ministerin sind bereits in dem Schwerpunktheft Januar 2015 der Schleswig-Holsteinischen Anzeigen abgedruckt. Ab Februar 2015 wird dieses Sonderheft auch zum kostenlosen Download auf der Internetseite www.justizministerialblatt.schleswig-holstein.de zur Verfügung gestellt.

Die Redaktion dankt allen Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge sowie die Überlassung ihrer Manuskripte zum Zwecke der Veröffentlichung und wünscht allen Leserinnen und Lesern viele gewinnbringende Erkenntnisse zum Thema Mediation.



Die Verantwortlichen des Mediationstages 2014: (von links) VPräsOLG Rainer Hanf, PräsLVerfG Dr. Bernhard Flor; VRiOLG Dr. Martin Probst; Dipl.Ing.agr. Dr. Bärbel Bischoff, Rechtsanwalt Sascha Boettcher, Dipl.Päd. Jutta Nissen, Mediatorin Jasmin Groth, MR Dr. Dirk Bahrenfuss, VRiOLG Dr. Armin Teschner, VRiOLG Ulrich Hecht.

Grußwort zum Mediationstag 2014

von Anke Spoorendonk, Ministerin für Justiz, Kultur und Europa in Kiel



Ich bin angesichts des bis auf den letzten Platz besetzten Plenarsaals etwas überwältigt. Es freut mich sehr, dass der Mediationstag 2014 eine so große Resonanz erfährt. Dies zeigt, wie wichtig das Thema „Mediation“ aktuell ist und bleiben wird.

Diese Resonanz ist aber auch dem hervorragenden Programm mit seinen interessanten Fachvorträgen und Arbeitsforen zu verdanken. Ich möchte darum zu allererst den Organisatoren danken, die das Programm auf die Beine gestellt haben. Der Mediationstag ist eine Veranstaltung

- des Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgerichts,
- der Schleswig-Holsteinischen Rechtsanwaltskammer,
- des Vereins „Mediation mit Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten in Schleswig-Holstein“,
- des Bundesverbands Mediation sowie
- des Schleswig-Holsteinischen Justizministeriums.

Ich will auch das Organisationsteam nennen:

- Frau Barge-Marxen
- Frau Dr. Bischoff
- Herr Boettcher
- Frau Groth
- Frau Nissen
- Herr Dr. Probst
- Herr Hecht
- Herr Dr. Teschner
- Herr Röttger sowie
- Herr Dr. Bahrenfuss.

Ich danke Ihnen dafür, dass Sie zusätzlich zu ihrer eigentlichen Tätigkeit viel Zeit und Arbeit in die Vorbereitung dieses Tages investiert haben. Dies ist – so glaube ich – einen kleinen Applaus wert.

Danken möchte ich auch den Referentinnen und Referenten, die sich bereit erklärt haben, mitzuwirken. Dabei will ich ausdrücklich erwähnen, dass Sie dankenswerter Weise auf Honorare verzichtet haben. Nur so war es möglich, den Unkostenbeitrag für die Teilnehmer so niedrig zu halten. Auch dies dürfte einen Applaus wert sein.

Mein Dank gilt auch dem Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgericht, das uns die Räumlichkeiten kostenfrei zur Verfügung gestellt hat. Und ausdrücklich danken möchte ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Oberlandesgerichts, die bei der Realisierung des heutigen Tages geholfen haben – ob bei den Anmeldungen, der Kasse, bei der Herrichtung der Räume und bei vielen anderen Dingen. Auch hier darf gerne geklatscht werden.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Sie sehen, der Mediationstag 2014 ist eine Gemeinschaftsarbeit. Und dies ist eine Besonderheit in Schleswig-Holstein, auf die wir stolz sein können. Bereits die beiden früheren Mediationstage in 2007 und 2009 waren von Oberlandesgericht und Rechtsanwaltschaft organisiert worden.

In diesem Jahr haben sich zum ersten Mal auch freie Mediatorinnen und Mediatoren aus verschiedensten Bereichen an der Vorbereitung beteiligt. Hier in Schleswig-Holstein haben wir nämlich eines schon früh erkannt: Die Mediation außerhalb des Gerichts und die Mediation bei den Güterichterinnen und Güterichtern schließen sich nicht aus, sondern sie ergänzen einander und profitieren voneinander.

Dies zeigt sich auch im Logo des Mediationstages. Wenn Sie genau draufschauen, erkennen Sie die zwei Pole eines Magneteten, die sich gegenseitig anziehen. Zugleich kann in dem Logo auch das Bestreben der Mediation gesehen werden,

* Das Grußwort wurde von der Ministerin persönlich als Schirmherrin des „Mediationstages 2014“ zur Eröffnung am 13. September 2014 im Plenarsaal des Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgerichts in Schleswig gehalten.

die Konfliktparteien gemeinsam an einen Tisch zu bringen.

Wie schwierig dies ist, weiß ich aus meinem langjährigen Leben in der Politik nur zu genau. Doch hat man die Konfliktparteien erst einmal zusammengebracht, stellt man häufig fest, dass deren Interessen gar nicht so weit auseinanderliegen, wie sie zumeist glauben. Dann kann es gelingen, eine für alle Seiten tragbare und tragfähige Lösung zu finden.

Dem unabhängigen Mediator kommt hier eine entscheidende Rolle zu. Er unterstützt die Parteien durch eine besondere Gesprächsführung darin, eine einvernehmliche und selbstbestimmte Lösung zu finden. Der Erfolg der Mediation hängt deshalb besonders von der Qualität des Mediators ab. Das Mediationsgesetz betont hier die Eigenverantwortung des Mediators. Dieser hat durch eine geeignete Ausbildung und eine regelmäßige Fortbildung selbst sicherzustellen, dass er über theoretische Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen verfügt, um die Parteien in sachkundiger Weise durch die Mediation führen zu können.

Gesetzliche Mindestvoraussetzungen oder Anforderungen an die Ausbildung des Mediators gibt es nicht. Jeder, der sich selbst für hinreichend befähigt hält, kann sich also als „Mediator“ bezeichnen.

Eigenverantwortung ist grundsätzlich zu begrüßen. Doch manchmal ist auch eine gewisse Kontrolle sinnvoll – gerade wenn es um die Sicherstellung einer gewissen Mindestqualität geht. Nur so können die an einer Mediation interessierten Konfliktparteien sicher sein, dass der Mediator tatsächlich befähigt ist, ihnen zu helfen.

Die großen Mediationsverbände, wie der heute als Mitveranstalter auftretende Bundesverband Mediation, haben seit der Verbreitung der Mediation in Deutschland sehr viel Wert darauf gelegt, dass ihre Mitglieder eine hochwertige Ausbildung haben. Nur wer dies nachweisen kann, wird von ihnen „zertifiziert“.

Der Gesetzgeber hat 2012 das Modell der „Zertifizierung“ in das Mediationsgesetz übernommen. Neben dem ungeschützten Begriff des „Mediators“ ist dort auch der „zertifizierte Mediator“ vorgesehen. Als solcher darf sich nur bezeichnen, wer eine Ausbildung zum Mediator abgeschlossen hat, die den in einer Rechtsverordnung näher definierten Anforderungen entspricht.

Wer gehofft hat, dass hierdurch zeitnah einheitliche Qualitätsstandards und gleichzeitig Transparenz für die Bürgerinnen und Bürger geschaffen werden, muss enttäuscht sein. Auch über zwei Jahre nach Inkrafttreten des Mediationsgesetzes gibt es immer noch keine Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren. Der Ende Januar diesen Jahres vom Bundesjustizministerium vorgelegte Entwurf hat von vielen Seiten erhebliche Kritik erfahren. Zu Recht, wie ich leider sagen muss.

Das Grundproblem liegt leider bereits im Mediationsgesetz selber, das von einer „Zertifizierung“ spricht, obwohl es sich nicht wirklich um eine solche handelt. Der Verordnungsentwurf formuliert zwar gewisse Anforderungen an die Inhalte der Aus- und Fortbildung sowie an die Ausgestaltung der hier tätigen Einrichtungen. Auf eine Kontrolle der Erfüllung dieser Anforderungen durch unmittelbare oder mittelbare staatliche Stellen wird jedoch zugunsten einer „privatrechtlichen Lösung“ verzichtet. Das Fehlen jeglicher Aufsichtsmechanismen führt dazu, dass niemand weiß, wie werthaltig eine solche „Zertifizierung“ wirklich sein wird.

Hinzu kommt, dass der Verordnungsentwurf kein generelles Register zertifizierter Mediatorinnen und Mediatoren vorsieht.

Damit fehlt den Bürgerinnen und Bürgern weiterhin eine Möglichkeit, verlässliche Informationen über die Angebote auf dem Mediationsmarkt zu erhalten. Transparenz wird also nicht erreicht werden.

Ich begrüße es deshalb, dass das Thema „Qualität“ in der Mediation einen der Schwerpunkte des heutigen Mediationstages bildet. Ich würde mich freuen, wenn Ihre Arbeit der bundesweiten Diskussion neue Impulse geben könnte.

Auf dem Programm stehen aber neben der Qualität auch noch weitere spannende Themen rund um die Mediation. Ich freue mich schon sehr auf die Vorträge von Prof. Kaiser von der Universität Vechta und Frau Schmidt-Busse von der Handelskammer Hamburg Service GmbH.

Leider werde ich Ihre Veranstaltung danach verlassen müssen. Heute Nachmittag findet in Itzehoe die Auftaktveranstaltung zum morgigen „Tag des offenen Denkmals“ statt. Aber ich weiß, dass die anschließenden Foren hochinteressante Diskussionen versprechen. Sie decken ein breites Spektrum ab wie etwa die Themen „Familien in der Mediation“, „Unternehmensnachfolge“, „Mediation in Wirtschafts- und Arbeitswelt“ oder „Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich“ zeigen.

Das Anwendungsfeld für die Mediation ist groß. Wichtig ist nur, dass die Betroffenen dies auch erkennen. Deshalb wird heute auch die Frage gestellt werden: „Wie kommen Konflikte und ihre Beteiligten in die Mediation?“ Dies gilt insbesondere für die außergerichtliche Mediation.

Viele Streitigkeiten sind mit einer Portion gesunden Menschenverstandes in einem moderierten Mediationsgespräch zwischen den Streitparteien besser zu lösen als durch ein Gerichtsurteil.

Als Justizministerin kann ich nur begrüßen, wenn es die Betroffenen auch ohne die Gerichte schaffen, unter Inanspruchnahme von Hilfe selbst eine Lösung für ihren Konflikt zu finden. Eine eigenverantwortliche Lösung ist in der Regel besser und nachhaltiger als eine gerichtliche Entscheidung, bei der sich eine Partei oder sogar beide Parteien als Verlierer sehen. Zugleich ist dies meist kostengünstiger und nervenschonender.

Bei vielen Konflikten ist die gerichtliche Auseinandersetzung zudem nur die Spitze des Eisbergs. Ein Urteil hilft den Betroffenen dann meist nur wenig, denn der eigentliche Streit besteht fort. Eine nachhaltige und beide Seiten zufriedenstellende Lösung aber kann nur unter Einbeziehung der unter der Oberfläche verborgenen Konflikte erreicht werden. Nur so können die eigentlichen Interessen der Beteiligten zum Ausgleich gebracht werden.

Die Mediation hat sich hierbei als geeignetes Instrument zur Erarbeitung einvernehmlicher und selbstbestimmter Lösungen erwiesen. Dies hat bereits vor Jahren auch die Justiz erkannt. Die Gerichte haben mit großem Engagement interes-

sierter Richterinnen und Richter ein eigenes Mediationsangebot aufgebaut.

In Schleswig-Holstein wird die „gerichtliche Mediation“ bzw. seit 1.1.2013 die „Mediation beim Güterichter“ – zwischenzeitlich flächendeckend – in allen Gerichtsbarkeiten angeboten. Jedes Jahr führen unsere Gerichte inzwischen weit über 1000 Mediationen durch und können ca. drei Viertel hiervon mit Erfolg abschließen. In rund 75 Prozent dieser Fälle können die Parteien also mit Hilfe des Güterichters gemeinsam eine einvernehmliche Lösung für ihren Streit finden, ohne dass es eines Urteils bedarf. Schleswig-Holsteins Justiz nimmt damit bundesweit einen Spitzenplatz ein.

Die „Mediation beim Güterichter“ ist eine Bereicherung des Angebots unserer Gerichte. Und doch hoffe ich, dass die Bürgerinnen und Bürger es so wenig wie möglich in Anspruch nehmen müssen. Denn dieses Angebot machen unsere Gerichte nur, wenn ein Streit dort bereits anhängig geworden ist. Ich wünsche mir, dass es stattdessen vermehrt gelingt, Konflikte bereits ohne Inanspruchnahme unserer Gerichte zu lösen. Hierzu sollten die Bürgerinnen und Bürger verstärkt auch auf das breite Mediationsangebot außerhalb der Gerichte zurückgreifen. Zwischen der Mediation beim Güterichter und der außergerichtlichen Mediation besteht keine Konkurrenz. Vielmehr sind es sich ergänzende Konfliktlösungsverfahren.

Auch die Rechtsschutzversicherungen haben längst die Vorteile der Mediation erkannt, um ausufernde, kostenintensive Streitigkeiten zu vermeiden. Sie haben entweder eigene Mediationsangebote oder finanzieren für ihre Versicherungsnehmer auch externe Mediation. Die Zahlen steigen kontinuierlich. Auch dies wird heute Thema in den Arbeitsforen sein.

Die EU verfolgt ebenfalls das Ziel, die alternative Streitbeilegung auszubauen und zu fördern. Ich möchte nur auf die Richtlinie von 2013 über die alternative Beilegung verbraucherrechtlicher Streitigkeiten (ADR-Richtlinie) hinweisen. Durch sie sollen unabhängige, unparteiische, transparente, effektive, schnelle und faire außergerichtliche Möglichkeiten zur Beilegung von Streitigkeiten aus dem Verkauf von Waren oder der Bereitstellung von Dienstleistungen geschaffen werden.

In Deutschland wird zurzeit in einer Arbeitsgruppe unter Federführung des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz beraten, wie die Richtlinie umgesetzt werden soll. Vor diesem Hintergrund freut es mich, dass Frau Schmidt-Busse das EU-Projekt „Go to Mediation“ vorstellen wird.

Im Sinne dieses Projektnamens wünsche ich Ihnen einen interessanten und spannenden Mediationstag mit vielen anregenden Gesprächen. Und meine Bitte: Nutzen Sie die Pausen, um sich auszutauschen und näher kennenzulernen. Denn Ihr heutiges Tagungsmotto besagt es: Eine gute Vernetzung ist wichtig für die Verbreitung und die Qualität der Mediation – und entlastet nebenbei unsere Landesjustiz.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Strukturqualität und Ergebnisqualität in der Mediation – Ergebnisse aus der Kieler Longitudinalstudie



Von Prof. Dr. Peter Kaiser (Vechta)* und VRiLG Andrej Marc Gabler (Kiel)**

Abstract: Im Rahmen einer Längsschnittstudie wurden zu drei verschiedenen Erhebungszeitpunkten etwa 300 gerichtliche Mediationsverfahren auf ihre *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* untersucht. Dabei zeigte sich u.a., dass Strukturmerkmale der beteiligten Personen und Systeme für nachhaltigen Mediationserfolg von wichtiger Bedeutung sind. Aus den Befunden ergeben sich Hinweise zur Optimierung von Praxis und Weiterbildung.

* Der Autor ist Professor für Psychologie und Pädagogik an der Universität Vechta. Ergebnisse der Längsschnittstudie wurden im Rahmen eines Vortrages auf dem Mediationstag in Schleswig am 13.9.2014 präsentiert.

** Der Autor ist Vorsitzender Richter am Landgericht in Kiel.

A Einführung

Mediation ist eine Dienstleistung, die ihre Ziele nur in Kooperation mit den Nutzern erreichen kann und sich fragen lassen muss, welche Voraussetzungen sie benötigt, um ihre Aufgaben in der erforderlichen Qualität erfüllen zu können.

Effektivität und Effizienz der Mediation sind bereits durch eine Vielzahl von Untersuchungen belegt (z.B. Bastine, 2000; Kline-Pruett & Johnston, 2004; Niedersächsisches Ministerium für

Justiz, 2005; Weitz, 2008; Bierbrauer & Klinger, 2008; Becker & Friedrich, 2009; Shav, 2010; Greger & Unberath, 2012; Greger, 2012, 2013). Merkmale der Parteien, ihre Vorerfahrungen und Beziehungen haben sich verschiedentlich als prägend für den Mediationsprozess erwiesen. Folberg et al. (2004) fanden z.B. in einem Forschungsüberblick bei 76 % der Frauen Gewalterfahrungen mit den Partnern. 78 % der Frauen waren Stalking-Opfer. Bierbrauer & Klinger (2008) stellten fest, dass bereits mediationserfahrene Parteien signifikant erfolgreicher waren und sich auch positiver über das Verhalten des Mediators äußerten. Parteien, die zu einer Vereinbarung kamen, waren insgesamt signifikant zufriedener mit dem Verfahren als nicht erfolgreiche. Je nach *Konflikttyp* drohte unterschiedlich häufig der Abbruch: So z.B. in 80 % der Nachbarschaftsstreitigkeiten, 48,6 % der geschäftlichen Konflikte, aber nur in 20 % der familialen Konflikte. Becker & Friedrich stellten in 121 Mediationsverfahren fest, dass die Einigungsquote in Angelegenheiten der Krankenversicherung 91,7 %, im Bereich der Pflegeversicherung hingegen nur 57,1 % betrug. Auch die *Fallkomplexität* hatte einen wichtigen Einfluss: Gregers Befunden bei Berliner Mediationsverfahren (2012) zufolge lassen sich Verfahren mit *höherem Streitwert* schwerer mediieren. Dass Art und Dauer der *Beziehungen* zwischen den Parteien zu unterschiedlichen Mediationsergebnissen beitragen können, hat sich unter anderem in den Studien von Becker & Friedrich (2009) und Greger & Unberath (2012), Greger (2012, 2013) gezeigt. Bierbrauer & Klinger (2008) fanden, dass sich die *Beziehungsdauer* positiv, die *Konfliktdauer* hingegen negativ auf die Wahrscheinlichkeit einer Vereinbarung auswirkte.

Als erfolgsrelevante *Mediatorenmerkmale* werden *professionelle Kompetenzen* wie Konfliktmanagement, Problemlösungsstrategien, Selbstreflexion, Wissen über interpersonelle Konflikte und Probleme, Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Moderationsfähigkeit, Souveränität, Abstinenz genannt (Bastine, 2000; Walther, 2005; Bierbrauer & Klinger, 2008; Paul & Block, 2008; Shaw, 2010).

Weniger gut erforscht sind bislang die Erfolgsrelevanz von Persönlichkeitseigenschaften, psychischen Störungen und sozialen Kompetenzen der Beteiligten (McCrae & Costa, 1999). Da ca. 30 % der Gesamtbevölkerung an *behandlungsbedürftigen* psychischen Störungen leiden, liegt es nahe, dass psychische Störungen sich auch in Mediationsverfahren auswirken (z.B. Jacobi et al., 2004). Die Einflüsse von Art und Ausmaß der Weiterbildung der Mediatoren auf Mediationserfolg und Langzeiteffekte sind bislang kaum untersucht. Klärungsbedarf scheint auch zu bestehen hinsichtlich der *Wechselwirkungen* zwischen Merkmalen und Verhalten der beteiligten Personen und Systemkontexte. An Langzeitstudien zur Überprüfung dieser Zusammenhänge und deren Nachhaltigkeit mangelt es. Zudem fehlt es an einer konsistenten psychologischen Theorie über die Wirkungsweisen einzelner Strategien und Mechanismen von Mediation als Basis theoriegeleiteter Forschung. Ansätze und empirische Ergebnisse der seit Jahrzehnten international stark entwickelten Therapie- und Beratungsforschung werden in der Mediationsforschung bislang wenig rezipiert (zum Beispiel Norcross et al., 2011; Lambert, 2013).

B Die Kieler Longitudinalstudie^{1,2}

I Fragestellung

Zur Bewertung der Leistungen des amerikanischen Gesundheitswesens publizierte Donabedian 1966 ein Modell der Versorgungsqualität, die er definierte als „Grad der Übereinstimmung zwischen den Zielen des Gesundheitswesens und der wirklich geleisteten Versorgung“ (1966/1980, 80 ff; s. Abb. 1). Inspiriert durch Donabedian unterscheiden wir zur Differenzierung der Qualität von Mediation *1. Strukturqualität*, die sich auf stabile Merkmale von Verfahrensbeteiligten bezieht; hierzu gehören unter anderem Persönlichkeitseigenschaften

¹ Für wichtige Beiträge und Hinweise danken wir Winfried Bach (Vechta), Hans-Peter Heckerens (München), Insa Norden (Kiel), Paulina Matyjas (Berlin), Tobias Arthur Müller (Heidelberg), Reiner Bastine (Heidelberg).

² Mit Unterstützung des Schleswig-Holsteinischen Ministers für Justiz, Kultur und Europa und der Präsidenten der beiden Gerichte sowie eines anonymen Stifters und in Zusammenarbeit mit Richterin Insa Norden.

oder Kompetenzen von Personen, Organisationsformen, Aufbau- und Ablauforganisation, Personalausstattung von Gerichten oder Organisationen sowie Systemkontexte der Akteure, *2. Prozessqualität*, die sich auf die Art und Weise des von den Beteiligten gestalteten Mediationsverlaufs bezieht, *3. Ergebnisqualität* der getroffenen Vereinbarungen, die durch die Beiträge der Parteien, Anwälte und Mediatoren beeinflusst wird, *4. Nachhaltigkeit/Langzeitqualität* der vereinbarten Regelungen. Dieses Qualitätsmodell soll uns helfen, die Erfolgsbedingungen von Mediation besser zu verstehen und *Optimierungsmöglichkeiten* ausfindig zu machen. Dabei konzentrieren wir uns in diesem Beitrag auf den Zusammenhang von Struktur- und Ergebnisqualität.

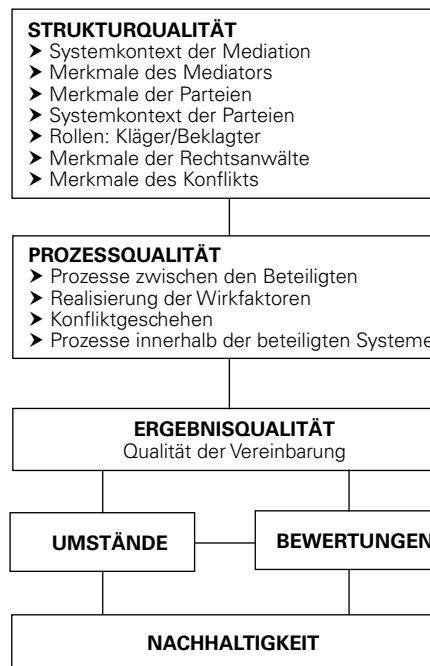


Abbildung 1: Hypothetisches Modell der Mediationsqualität (Kaiser et al., 2014)

II Vorgehen

In den Jahren 2010–2013 haben wir am Amtsgericht Kiel und am Landgericht Kiel 303 gerichtliche Mediationsverfahren unterschiedlicher Rechtsgebiete untersucht. Dabei wurden Parteien, Anwälte und Mediatoren im Rahmen einer Longitudinalstudie vor der Mediation (T1), nach der Mediation (T2) und Parteien und Anwälte auch ein Jahr später (T3) schriftlich befragt (zur Fragebogenkonstruktion s. Bastine, 2008; Becker & Friedrich, 2009; Kaiser & Gabler, 2014 i.V.; siehe Tab.1).

	Parteien	Anwälte	Mediatoren in 303 Verfahren
Weiblich	138 (42,86 %)	81 (30,22 %)	18 163 (53,8 %)
Männlich	184 (57,14 %)	187 (69,78 %)	7 140 (46,2 %)
keine Angabe	7	8	1
Rücksendequote			
Gesamt T1	329	276	303
Gesamt T2	232	244	276
Gesamt T3	245	233	---

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe

III Ergebnisse

1. Strukturqualität der Mediation

Strukturqualität bezieht sich auf stabile Merkmale der beteiligten Personen und Systeme. Dabei können wir an dieser Stelle lediglich auf Parteien und Mediatoren eingehen.

Das Alter der Parteien

Das Alter der Parteien reichte von 19 bis 89 Jahren. Der Altersdurchschnitt liegt bei 53 Jahren (Median = 51,00, SD =

13,793). Die Altersgruppe zwischen 40 und 59 ist am stärksten vertreten. Für Verfahren und Ergebnisse hat sich das Alter statistisch als kaum bedeutsam erwiesen, weshalb wir auf eine Darstellung verzichten.

Alter	Anteil (n = 329)
19-24	2,3 %
28-39	11,9 %
40-49	29 %
50-59	23,4 %
60-69	19 %
> 70	13,4 %

Tabelle 2: Alter der Parteien

Geschlecht der Parteien

Frauen sind unter den Parteien zu 43,1 %, Männer zu 56,9 % vertreten.

Die männlichen Medianten sind signifikant *weniger verträglich* (mittlerer Rang 25.2 vs. 15,8; Mann Whitney Test; $U = 294.00$; siehe Tabelle 2) als die weiblichen (Pv-Pf³). Die Frauen waren signifikant stärker auf ein gerechtes Verfahren, insbesondere den *Schutz vor Angriffen* der Gegenseite bedacht, mehr auf *Kommunikation* zwischen den Parteien, auf *Wahrung der Vertraulichkeit* sowie darauf, genügend *zu Wort kommen*, sich stärker vom Mediator wie von ihrem Anwalt, aber auch von der Gegenpartei *verstanden* und *wertgeschätzt* zu fühlen. Frauen wurden durch die mehrheitlich weiblichen Mediatorinnen signifikant häufiger vor Angriffen der Gegenseite geschützt als Männer (Pv-Pn; Mann Whitney Test; $U = 5415.00$).

Frauen fühlen sich *nach* der Mediation von der Gegenseite und deren Anwalt sowie vom eigenen Anwalt signifikant stärker *verstanden* und *wertgeschätzt* (Mittlerer Rang 142,54 vs. 127,42; Mann Whitney Test $U = 8236.50$), was ihnen wichtiger zu sein scheint, als dies bei Männern der Fall ist (Pn; Mittlerer

	8.1 Der Mediator versteht meine Bedürfnisse und wertschätzt mich	8.2 Der Anwalt versteht und wertschätzt mich	8.3 Der gegnerische Anwalt versteht und wertschätzt mich	8.4 Unterstützung bei einvernehmlicher Lösung durch Mediator	8.5 Unterstützung bei einvernehmlicher Lösung durch Anwalt	8.6 Die gegnerische Partei versteht meine Bedürfnisse und wertschätzt mich	8.7 Mediator beurteilt Streitstoff nicht rechtlich	8.9 Klärung der Hintergründe	8.10 Schutz vor Angriffen der Gegenseite
Mann-Whitney-U	8934,500	6921,000	7539,500	9801,500	8985,000	8236,500	6831,500	7987,000	5415,000
Wilcoxon-W	2364,500	19324,000	20259,500	24507,500	23013,000	22097,500	16984,500	20548,000	15711,000
Z	-2,318	-2,890	-1,691	-1,220	-930	-2,228	-1,149	-1,455	-3,916
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,020	,004	,091	,222	,353	m026	,251	,146	,000

8.11 Beziehung von Parteien geklärt	8.12 Beziehung von Parteien verbessert	8.13 Kommunikation zwischen Parteien verbessert	8.14 Klärung der Ziele und Anliegen der Beteiligten	8.15 Klärung der Wahrnehmung des Konflikts	8.16 Wahrung der Vertraulichkeit	8.17 Beteiligte zu Wort kommen lassen	8.18 Wahrnehmung und Ausgleich von Machtunterschieden zwischen den Parteien	8.19 Man traut mir etwas zu	8.20 Über den ursprünglichen Konflikt hinausreichende Vereinbarung getroffen	8.21 Würdigung meines positiven Beitrages zur Problemlösung	8.22 Rücknahme der Gegenpartei	8.23 Gemeinsame Nutzung der Ressourcen
7414,000	6789,000	8922,000	8411,500	8110,000	7714,000	8959,000	7115,500	6118,500	6982,000	7990,000	7796,000	6321,500
17989,000	17209,000	18857,000	21452,500	19986,000	20434,000	23665,000	19205,500	15948,500	16573,000	19681,000	20356,000	12947,500
-1,222	-1,549	-2,467	-1,104	-332	-2,362	-2,225	-2,680	-2,003	-2,236	-1,393	-2,243	-1,644
,222	,121	,014	,270	,740	,018	,026	,007	,045	,813	,163	,025	,100

Tabelle 3: Geschlechtsunterschiede bei den Mediationserfahrungen (Pv-Pn; Mann Whitney Test; s. Fn 4).

Rang 147,42 vs. 123,08; $U = 6.921$). Frauen kommen mehr zu Wort ($U = 8959$), können ihre Kommunikation mit der Gegenpartei mehr verbessern ($U = 6922$), finden Machtunterschiede zwischen den Parteien besser ausgeglichen ($U = 7115.5$), dass man ihnen etwas zutraut ($U = 6118.5$), stellen mehr Rücksichtnahme der Gegenpartei fest ($U = 7795$; siehe Tabelle 2). Diese Befunde könnten auf eine Benachteiligung von Männern in der Mediation hinweisen.

Frauen tendieren etwas stärker zur dialogischen Konfliktbearbeitung, neigen zu stärkerer Empfindlichkeit bei Streit in ihrer Gegenwart und hören mehr auf ihren Anwalt/ihre Anwältin.

Bei der Beurteilung der Ergebniserichtigkeit *nach* der Mediation (Pn) und ein Jahr später (Pf) gab es *keinen* Geschlechtsunterschied. Frauen sind aber *nach* der Mediation und auch

ein Jahr später mit der getroffenen Mediationsvereinbarung signifikant zufriedener. Hier hat auch das Geschlecht der Mediatoren Einfluss (s.u.).

Familienstand und Systemkontext der Parteien

Von 329 Probanden waren 10,3% ledig (Bevölkerungsdurchschnitt 30,8 %; destatis, 2011), 49,2 % verheiratet (Bevölkerungsdurchschnitt 31 %), 28,9 % geschieden (Durchschnitt 10,49 %), 15,9 % waren zwei bis dreimal geschieden. 10,3 % lebten getrennt, 7 % waren verwitwet (Durchschnitt 9,2 %). Insgesamt 67,17 % hatten Kinder, 53,19 % aus der gegenwärtigen Partnerschaft. Die Mediationsparteien unterscheiden sich bezüglich demographischer Merkmale erheblich vom Bevölkerungsdurchschnitt.

28 % der Parteien fühlten sich vor der Mediation in der Beziehung zu einzelnen Angehörigen belastet. Wer unter Belastungen in der Familie lebt (Pv; $\rho = .322^{**4}$) oder sich bei Streit anderer beeinträchtigt fühlte, klagte über schlechteres Wohlbefinden (Pv; $\rho = .188^{**}$).

Persönlichkeitseigenschaften

Einen hochsignifikanten Einfluss auf Verfahren und Ergebnisse haben die Big Five-Persönlichkeitseigenschaften, die sich über die Lebensspanne meist nur geringfügig verändern – sofern die Betroffenen keine Hilfestellung erhalten (s. McCrae & Costa, 1999). Diese Eigenschaften der Parteien haben wir mit dem Persönlichkeitstest BFI-25 erfasst (Gerlitz & Schupp, 2005; Kaiser & Gabler, 2014 i.V.). Die Faktorenanalyse der Antworten ergab die Merkmale *Kultiviertheit*, *emotionale Irritierbarkeit*, *Introversion*, *Unverträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit*. An der negativen Ausprägung der Faktoren Introversion (statt Extraversion) und Unverträglichkeit (statt Verträglichkeit) zeigte sich, dass unsere in gerichtsanhängige Streitigkeiten verwickelten Probanden nicht nur bezüglich ihrer demographischen Merkmale vom Bevölkerungsdurchschnitt abweichen.

Die Persönlichkeitseigenschaften setzen sich aus einzelnen Merkmalen zusammen, die hier nur in Auswahl wiedergegeben werden können und jeweils in Führungszeichen und kursiv angegeben sind.

1) *Kultiviertheit* war bei 16.4 % der Parteien stark, bei 28.8 % eher stark, bei 40.4 % weniger stark und bei 14.4 % geringer ausgeprägt.

Diese Eigenschaft korreliert signifikant damit, das Verfahren selbst in die Hand zu nehmen und nicht dem Anwalt zu überlassen (Pv-Pn; Pearson $r = .407^{**}$), der Erfahrung erhöhter Neutralität des Mediators (Pv-Pn; $r = .311^{**}$) sowie *nach einem Jahr* signifikant mit der Sicherheit über die weitere Vertragstreue der Gegenseite (Pv-Pf; $r = .375^{**}$), mit Ermütigung durch die Mediation (Pv-Pf; Pearson $r = .327^{**}$), gewachsenem Verständnis für den Konflikt und sich selbst (Pv-Pf; Pearson $r = .346^{**}$), mit Zufriedenheit über die Vereinbarung (Pv-Pf; Spearman $\rho = .329^{**}$) und der eigenen Lebensqualität (Pv-Pf; $\rho = .317$).

Zur Kultiviertheit gehörige „*Originalität und Kreativität*“ geht einher mit höherer Lebensqualität nach der Mediation (Pv-Pn; $\rho = .291^{**}$), mehr erfahrener Neutralität des Mediators (Pv-Pn; $\rho = .244^{**}$), mehr erfahrener Abstinenz des Mediators (Pv-Pn; $\rho = .228^{**}$). Nach der Mediation geben Parteien mit zur Kultiviertheit gehörigen „*lebhaften Fantasien und Vorstellungen*“ eher an, zugunsten einer Einigung von eigenen Positionen abgerückt zu sein (Pv-Pn; $\rho = .170^{**}$), aktiver an der Formulierung der Vereinbarungen mitgewirkt zu haben (Pv-Pn; $\rho = .203^{**}$), sie sprechen eher von höherer Kostenersparnis (Pv-Pn; $\rho = .139^{**}$), besserer Beseitigung der Konfliktursache

³ Die Datensätze der Fragebögen werden folgendermaßen bezeichnet: Pv = Parteien vor der Mediation, Pn = nach der Mediation, Pf = Follow up, Mv = Mediatoren vor der Mediation, Mn = nach der Mediation, Rv = Rechtsanwältin vor der Mediation, Rn = nach der Mediation, Rf = Follow up.

⁴ Überzufällige Wahrscheinlichkeitswerte von $p < .05$ (signifikant*) oder $p < .01$ (hoch signifikant**) weisen auf einen Kausalzusammenhang hin. Korrelationen nach Pearson (r) oder Spearman (p) beschreiben statistische Zusammenhänge zwischen Merkmalen im Ausmaß von r bzw. ρ (rho) = 0 bis 1 (maximaler Zusammenhang).

(Pv-Pn; $\rho = .135^{**}$) und sind zufriedener mit der eigenen Lebensqualität (Pv-Pn; $\rho = .224^{**}$). Zur Kultiviertheit gehörige „Wertschätzung künstlerischer und ästhetischer Erfahrungen“ geht vor der Mediation einher mit größerem Wunsch nach Kostenersparnis (Pv; $\rho = .229^{**}$) und dessen Erfüllung danach (Pv-Pn; $\rho = .229^{**}$).

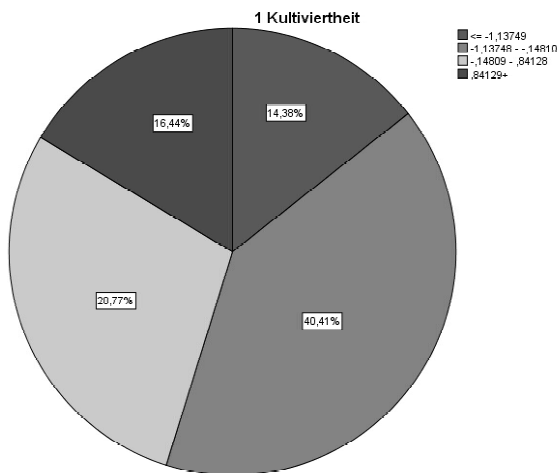


Abbildung 2: Verteilung der Ausprägungsgrade der Persönlichkeitseigenschaft „Kultiviertheit“ (die Ausprägung nimmt im Uhrzeigersinn zu)

Kultivierte, für neue Erfahrungen offene Menschen lassen sich kooperativer auf die Verhandlungen ein und machen es dem Mediator leichter. Umgekehrt scheinen weniger Kultivierte mehr Hilfestellung zu benötigen, um sich auf die Mediation einzulassen und sich in die Verhandlungen konstruktiv einzubringen.

2) *Emotionale Irritierbarkeit* geht vor der Mediation einher mit stärkerer Belastung durch Streitigkeiten anderer (Pv; $\rho = .309^{**}$), nach der Mediation (n = 59) mit geringerem Vertrauen in die Vertragstreue der Gegenseite (Pv-Pn; $\rho = .292^{**}$), schlechterem Befinden (Pv-Pn; $\rho = .420^{**}$), stärkerem Wunsch nach Einzelgesprächen mit dem Mediator (Pv-Pn; $\rho = .384^{**}$) und schlechterer Lebensqualität (Pv-Pn; $\rho = .373^{**}$), weniger ermutigender Erfahrung mit der Mediation (Pv-Pn; $\rho = .326^{**}$) und geringerem Lerngewinn bezüglich Konfliktfähigkeit (Pv-Pn; $\rho = .277^{**}$). „Nervosität“ geht einher mit erhöhter Belastung, wenn andere sich streiten (Pv-Pn; $\rho = .234^{**}$). „Sich oft sorgen“ geht einher mit größerer Belastung, wenn andere sich streiten (Pv-Pn; $\rho = .297^{**}$), gerechterem Verfahren (Pv-Pn; $\rho = .228^{**}$), gerechterem Ergebnis (Pv-Pn; $\rho = .190^{**}$), besserer Beseitigung der Konfliktursache (Pv-Pn; $\rho = .207^{**}$), sowie höherer Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit der Beteiligten (Pv-Pn; $\rho = .215^{**}$). „Unfähigkeit zu Entspannung und Stressbewältigung“ hängt zusammen mit größerem Wunsch, vom Mediator verstanden (Pv; $\rho = .223^{**}$) und vom eigenen Anwalt wertgeschätzt zu werden (Pv; $\rho = .249^{**}$), größerem Wunsch nach einer einvernehmlichen Regelung (Pv; $\rho = .237^{**}$), nach Neutralität des Mediators (Pv; $\rho = .267^{**}$), dass der Mediator beiden Parteien gerecht wird (Pv; $\rho = .242^{**}$), der Neigung, das Mediationsverfahren dem Anwalt zu überlassen (Pv-Pn; $\rho = .255^{**}$), sowie schlechterem Befinden nach der Mediation (Pv-Pn; $\rho = .251^{**}$).

Emotional Irritierbare sind misstrauischer und harmoniebedürftiger; sie benötigen mehr Zuwendung und Hilfestellung durch Mediator und Anwälte und profitieren in Mediationsverfahren weniger, weil sie aufgrund ihrer Unsicherheit auch für andere schwerer einschätzbar sind.

3) *Unverträglichkeit* (siehe Abbildung 4) prädestiniert dazu, die getroffenen Vereinbarungen langfristig nicht einzuhalten (Pv-Pf; $\rho = .422^{**}$). Die damit verbundene „Grobheit“ geht vorder Mediation einher mit höherem Wunsch nach Schutz vor Angriffen (Pv-Pn; $\rho = .218^{**}$) und nach Zutrauen (Pv-Pn; $\rho = .238^{**}$), was auf die dahinter liegende Unsicherheit hindeutet. Damit verbundene „Rücksichtslosigkeit und Unfreundlichkeit“ geht nach der Mediation einher mit geringerer Lebensqualität

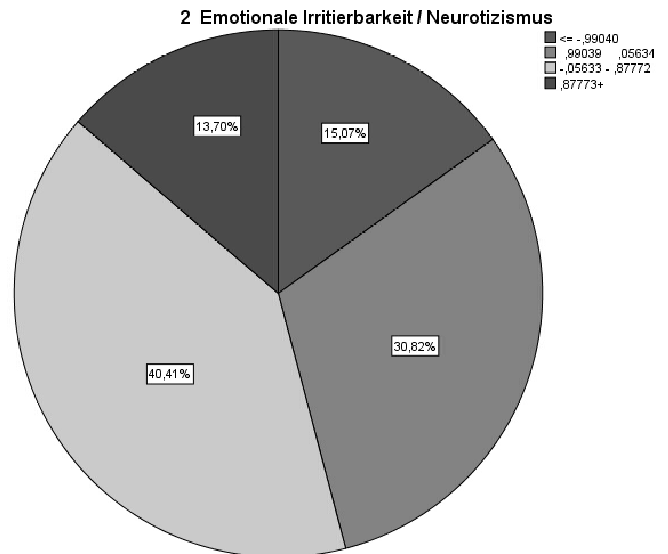


Abbildung 3: Verteilung des Merkmals „emotionale Irritierbarkeit“ (die Ausprägung nimmt im Uhrzeigersinn zu)

(Pv-Pn; $\rho = .270^{**}$), schlechterer Beziehung zum Mediator (Pv-Pn; $\rho = .208^{**}$), höherem Zeitaufwand (Pv-Pn; $\rho = .258^{**}$), mehr Stress (Pv-Pn; $\rho = .260^{**}$), weniger gerechtem Verfahren (Pv-Pn; $\rho = .300^{**}$) und Ergebnis (Pv-Pn; $\rho = .263^{**}$). Diese Menschen fühlten sich leicht ungerecht behandelt und als Opfer. Damit verbundene „Kälte und Distanz“ geht vor der Mediation einher mit verringertem Wunsch, vom Anwalt verstanden zu werden (Pv-Pn; $\rho = .216$ und nach Neutralität (Pv-Pn; $\rho = .210^{**}$) sowie Abstinenz des Mediators (Pv-Pn; $\rho = .230^{**}$). Damit verbundene „Unversöhnlichkeit“/nicht verzeihen können“ geht vor der Mediation einher mit Einfallsreichtum (Pv-Pn; $\rho = .476^{**}$), nach der Mediation mit schlechterer Beziehung zum Mediator (Pv-Pv; $\rho = .223^{**}$; Pv-Pn; $\rho = .228^{**}$) und zum gegnerischen Anwalt (Pv-Pn; $\rho = .369^{**}$). *Unverträglichkeit* erschwert aufgrund der damit verbundenen Beziehungsunfähigkeit den Umgang mit den Betroffenen, die dazu neigen, Verfahren und Ergebnisse einseitig negativ zu sehen.

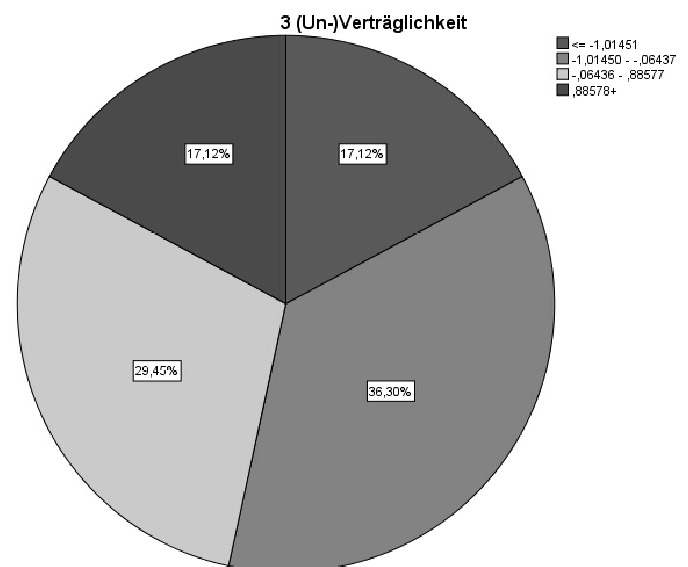


Abbildung 4: Verteilung des Persönlichkeitsmerkmals „Unverträglichkeit“ (die Ausprägung nimmt im Uhrzeigersinn zu)

4) *Introversion* geht einher mit erhöhter Irritierbarkeit (Pv-Pf; $\rho = .401^{**}$). Damit verbundene Gelassenheit geht vor der Mediation einher mit Entspannung und guter Stressbewältigung (Pv-Pn; $\rho = .249^{**}$). Damit verbundenes „eher ruhig Sein“ geht vor der Mediation einher mit größerer Besorgtheit (Pv-Pn; $\rho = .250^{**}$), wenig Einfallsreichtum (Pv-Pn; $\rho = .365^{**}$),

geringerer Kommunikativität (Pv-Pn; $\rho = .342^{**}$), Gehemtheit und Schüchternheit (Pv-Pn; $\rho = .570^{**}$), Grobheit (Pv-Pn; $\rho = .416^{**}$). ****, Streitlust (Pv-Pn; $\rho = .387^{**}$). Damit verbundenes „zurückhaltend Sein“ geht vor der Mediation einher mit größerer Besorgtheit (Pv-Pn; $\rho = .256^{**}$), Unaufgeregtheit (Pv-Pn; $\rho = .370^{**}$), nach der Mediation mit höherem Verständnis des Konflikts und der eigenen Person (Pv-Pn; $\rho = .268^{**}$), der Neigung, eher Einzelgespräche mit dem Mediator zu führen (Pv-Pn; $\rho = .265^{**}$) sowie den Konflikt und sich selbst besser zu verstehen (Pv-Pn; $\rho = .263^{**}$).

Introvertierte sind empfindlich und eher konfliktscheu; sie neigen dazu, eher Einzelgespräche zu führen oder das Verfahren gar ihrem Anwalt zu überlassen. Sie scheinen aber gründlicher an die Mediation heranzugehen und daher eher Einsicht in das Konfliktgeschehen zu gewinnen. Dies scheint sich auf die Bereitschaft der Beteiligten auszuwirken, ehrlich und aufrichtig zu sein.

5. *Gewissenhaftigkeit* (siehe Abbildung 6): das hier zugehörige Merkmal „gut organisiert Sein“ hängt vor der Mediation zusammen mit weniger Einfallsreichtum (Pv-Pn; $\rho = .213^{**}$), weniger Kälte und Distanz (Pv-Pn; $\rho = .349^{**}$), die Vertraulichkeit wahren (Pv-Pn; $\rho = .219^{**}$), nach der Mediation mit geringerer Aufregung (Pv-Pn; $\rho = .179^{**}$). „Fleiß/ keine Faulheit“ geht vor der Mediation einher mit guter Entspannung und Stressbewältigung (Pv-Pn; $\rho = .217^{**}$), geringerem Einfallsreichtum (Pv-Pn; $\rho = .322^{**}$), geringerer Nervosität (Pv-Pn; $\rho = .379^{**}$), größerer Ruhe (Pv-Pn; $\rho = .363^{**}$), geringerer Kommunikationsbereitschaft (Pv-Pn; $\rho = .373^{**}$), größerer Gehemtheit und Schüchternheit (Pv-Pn; $\rho = .620^{**}$), weniger künstlerischer und ästhetischer Neigung (Pv-Pn; $\rho = .381^{**}$), größerer Grobheit

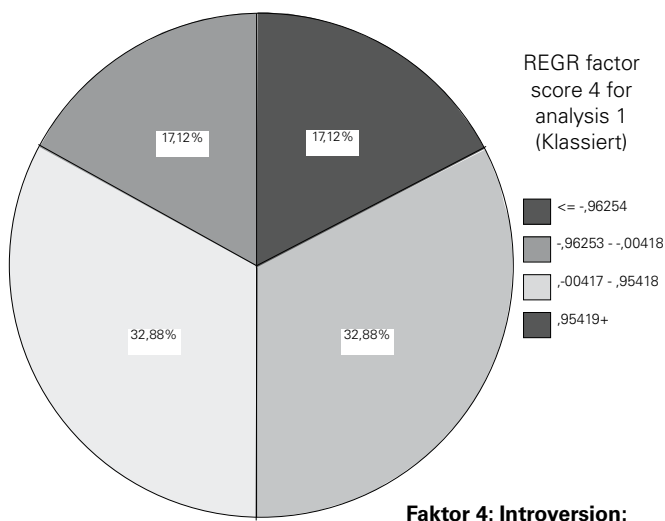


Abbildung 5: Verteilung des Persönlichkeitsmerkmals „Introversion“ (die Ausprägung nimmt im Uhrzeigersinn zu)

anderen gegenüber (Pv-Pn; $\rho = .718^{**}$), geringerer Versöhnlichkeit (Pv-Pn; $\rho = .622^{**}$), größerer Streitlust (Pv-Pn; $\rho = .839^{**}$), Rücksichtslosigkeit und Unfreundlichkeit (Pv-Pn; $\rho = .736^{**}$), Ineffizienz (Pv-Pn; $\rho = .401^{**}$), Anspannung (Pv-Pn; $\rho = .368^{**}$). „Gründlichkeit bei der Arbeit“ geht vor der Mediation einher mit Belastung durch Streit anderer (Pv-Pn; $\rho = .223^{**}$), höherer Zufriedenheit mit der eigenen Lebensqualität (Pv-Pn; $\rho = .309^{**}$) und dem Wunsch, von Mediator (Pv-Pn; $\rho = .227^{**}$) und Anwalt wertgeschätzt zu werden (Pv-Pn; $\rho = .202^{**}$), dass der Mediator abstinent bleibt (Pv-Pn; $\rho = .306^{**}$) und beiden Seiten gerecht wird (Pv-Pn; $\rho = .269^{**}$) sowie Wahrung der Vertraulichkeit (Pv-Pn; $\rho = .254^{**}$). Nach der Mediation berichteten gründlichere Parteien von einer besseren Beziehung zum Mediator (Pv-Pn; $\rho = .193^{**}$), von aktiver Mitwirkung bei der Formulierung der Vereinbarung (Pv-Pn; $\rho = .192^{**}$). „Effektivität und Effizienz“ geht vor der Mediation einher mit Einfallsreichtum (Pv-Pn; $\rho = .594^{**}$), geringerer Nervosität (Pv-Pn; $\rho = .245^{**}$), Kommunikativität (Pv-Pn; $\rho = .447^{**}$), höherer Lebensqualität (Pv-Pn; $\rho = .263^{**}$), geringerer Gehemtheit und Schüchternheit (Pv-Pn; $\rho = .339^{**}$), Ori-

ginalität und Kreativität (Pv-Pn; $\rho = .351^{**}$), künstlerischer und ästhetischer Neigung (Pv-Pn; $\rho = .270^{**}$), geringerer Grobheit (Pv-Pn; $\rho = .325^{**}$), Versöhnlichkeit (Pv-Pn; $\rho = .537^{**}$), geringerer Streitlust (Pv-Pn; $\rho = .356^{**}$), Fleiß (Pv-Pn; $\rho = .401^{**}$), Rücksicht und Freundlichkeit (Pv-Pn; $\rho = .515^{**}$).

Gewissenhaft-Fleißige können *pedantisch* auf vorgefassten Ansichten bestehen, die sie selbstgerecht und aggressiv verteidigen. Sind Gewissenhafte eher *gründlich und effektiv*, sind sie auch kommunikativer, freundlicher und versöhnlicher.

Je nach Ausprägung und Kombination der fünf Persönlichkeitseigenschaften und der zugehörigen Einzelmerkmale fallen die Verhaltensweisen der Beteiligten im Verfahren und die Beziehung zum Mediator und den anderen Verfahrensbeteiligten unterschiedlich aus. Die Ergebnisse der Mediation, wie Ergebnissgerechtigkeit, Zufriedenheit sowie Langzeiteffekte

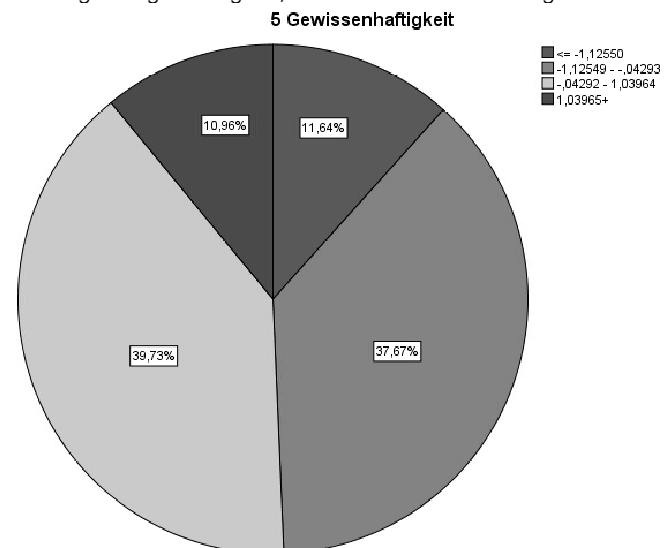


Abbildung 6: Verteilung des Persönlichkeitsmerkmals „Gewissenhaftigkeit“ (die Ausprägung nimmt im Uhrzeigersinn zu)

profitieren von positiven Persönlichkeitseigenschaften in hochsignifikanter Weise. Parteien mit ungünstigen Persönlichkeitsmerkmalen sind mit Verfahren und Ergebnissen eher unzufrieden und fühlen sich öfter ungerecht behandelt. Hier können Mediatoren den Betroffenen behilflich sein, ihr (auto-)destruktives Potenzial zu reflektieren und in den Verhandlungen den Anschluss nicht zu verpassen.

Wohlbefinden und Lebensqualität

Je größer Wohlbefinden und Lebensqualität vor der Mediation, um so besser sind sie nach der Mediation (Pv-Pn; $\rho = .482^{**}$). Bei höherer Lebensqualität waren manche Beteiligten weniger bereit, sich auf eine Vereinbarung einzulassen (Pv-Pn; $\rho = .218^{**}$). Sie hatten es wohl weniger nötig, Zugeständnisse zu machen, da sie sich ja auch ohne Vereinbarung wohl fühlten. Ein gewisser Leidensdruck scheint der Versöhnungsbereitschaft durchaus dienlich zu sein.

Rolle im Verfahren

Von den 329 Parteien, die vor der Mediation geantwortet haben, haben sich 260 zu ihrer Rolle im Verfahren geäußert. Davon waren 56.9 % (148) Kläger und 43.1 % (112) Beklagte.

Vier der fünf Persönlichkeitseigenschaften spielen für die Übernahme der Rolle als Kläger oder Beklagter im Kruskal Wallis Test keine Rolle. Kläger sind aber deutlich *gewissenhaftere* Persönlichkeiten als Beklagte (mittlerer Rang 23.81 vs. 14.36; Mann Whitney Test U = 96.00). Da Gewissenhafte zu *Pedanterie* neigen, sind sie offenbar eher bereit, ihnen berechtigt erscheinende Ansprüche einzuklagen. *Beklagte* fühlen sich vor der Mediation von der Gegenseite deutlich weniger verstanden und wertgeschätzt (M = 7,70 vs. 8,23; F = 4,384; Levene-Test), was aufgrund der unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur auch schwierig ist. Sie sind mehr auf die Be-

ziehungsklärung der Parteien bedacht ($U = 6.73$ vs. 7.37 ; $F = 4.064$) und achten stärker darauf, dass alle Beteiligten zu Wort kommen ($M = 8.74$ vs. 9.04 ; $F = 6.16$). Beklagte wünschen sich vor der Mediation signifikant stärker, dass der Mediator den Streitstoff nicht rechtlich beurteilen und abstinert bleiben möge (Pv; Mann-Whitney Test; $U = 4880$) und sind wesentlich stärker auf die Wahrung der *Vertraulichkeit* durch die Beteiligten bedacht (Mann-Whitney Test; $U = 4363.50$). Beklagte sind also deutlich ängstlicher bezüglich des Mediationsverfahrens. Beklagte reagieren *nach* der Mediation empfindlicher als Kläger auf Streit in ihrer Gegenwart (Pv-Pn; Mann-Whitney Test; $U = 6306.5$). Dieses Gefälle zwischen Klägern und Beklagten verdient in der Mediation besondere Aufmerksamkeit.

Beziehungen

36,7 % der Beziehungen zwischen den Parteien sind *familiärer* Art, 24,9 % *geschäftliche* Beziehungen, 25,3 % *Vertragsbeziehungen*, 6,3 % *Nachbarschaftsbeziehungen*.

Die *Beziehungsdauer* betrug bei 34,1 % 1–4 Jahre, bei 20,2 % 5–10 Jahre, bei 41,4 % > 10 Jahre. Die Mehrzahl der Parteien kennen sich schon länger als 5 Jahre und streben wohl aufgrund langjähriger Beziehung eine einvernehmliche Konfliktregelung an.

Wenn die Beziehungen zur Gegenpartei schlecht sind, werden vor der Mediation auch die Beziehungen zu deren Anwälten negativer bewertet (Pv; $\rho = .344^{**}/.478^{**}$). Noch stärker sind die Zusammenhänge bei der Beziehung zur 2. Gegenpartei (Pv; $\rho = .890^{**}$), bei einer guten Beziehung zum Mediator, in den dann offenbar besondere Hoffnungen gesetzt werden (Pv; $\rho = .704^{*}$) und zum eigenen Anwalt. Je schlechter die Beziehungen zur Gegenpartei *vor* der Mediation, um so schlechter die Beziehung zum gegnerischen Anwalt *nach* der Mediation (Pv-Pn; $\rho = .319^{**}$). Die Aversion gegen die andere Seite scheint sich besonders gegen deren Anwalt zu richten, der die Positionen der Gegenseite ja auch prononciert vertritt. Je schlechter die Beziehung zur Gegenpartei ist, um so stärker wird nach der Mediation geäußert, der eigene Anwalt hätte die Mediation alleine durchführen sollen (Pn; $\rho = .203^{*}$).

Je besser die Beziehungen zur Gegenpartei und zum gegnerischen Anwalt, um so mehr sehen sich die Parteien nach der Mediation in ihrem positiven Beitrag zur Problemlösung gewürdigt (Mn-Pn; $\rho = .215^{**}$; $\rho = .234^{**}$), um so zufriedener sind sie mit der Mediationsvereinbarung (Mn-Pn; $\rho = .256^{**}$). Je sicherer sich die Parteien der Vertragstreue der Gegenseite sind, um so besser fühlen sie sich *nach* der Mediation auch vor deren Angriffen geschützt (Mn-Pn; $\rho = .221^{**}$).

Zu ihrem *Anwalt* hatten 16,5 % der Parteien eine schlechte Beziehung, 10,5 % fühlten sich von ihm zur Zustimmung gedrängt. Hatten die Parteien zu ihrem Anwalt eine gute *Beziehung*, haben sie aktiver an der Vereinbarung mitgewirkt (Pn; $\rho = .196^{**}$) und konnten ihre Ziele besser durchsetzen (Pn; $\rho = .195^{**}$); um so befriedigender war für sie das Ergebnis (Pn; $\rho = .295^{**}$), um so ermutigender die Mediation (Pn; $\rho = .252^{**}$), um so weniger aufgeregt waren sie nach der Mediation (Pn; $\rho = .238^{**}$) und um so wohler war ihnen nach der Mediation (Pn; $\rho = .225^{**}$). Je besser die Beziehung zum Anwalt, um so lieber hätten die Parteien ihm gar das Mediationsverfahren alleine überlassen (Pn; $\rho = .512^{**}$) um so gerechter beurteilen sie Verfahren und Mediationsergebnis nach anwaltlicher Einschätzung auch *langfristig* (Rf; $\rho = .163^{**}$; Rf; $\rho = .125^{**}$), um so nachhaltiger und umfassender fanden sie die erarbeiteten Regelungen (Rf; $\rho = .163^{**}$). Dies bedeutet, dass unzufriedene Parteien auch mit ihrem Anwalt weniger zufrieden sind. Da die Parteien in der Mediation Herren des Verfahrens sind, tragen sie auch die Hauptverantwortung für die von ihnen ausgehandelten Vereinbarungen. Dennoch neigen einige offenbar dazu, für weniger gute Verhandlungsergebnisse ihren Anwalt oder den Mediator verantwortlich zu machen. Mediatoren und Anwälte sind daher gut beraten, wenn sie die Parteien immer wieder in ihrer Verantwortung für Verfahren und Ergebnisse bestärken und eingehend nach ihren langfristigen Erfolgskriterien befragen.

Mediatoren

Von den 26 Mediatoren waren 18 Frauen und 7 Männer. Ein Mediator hat sein Geschlecht nicht angegeben. Bei *Mediatorinnen* sind die Parteien mit dem Mediationsergebnis nach der Mediation (Mann-Whitney Test; mittlerer Rang = 49.35 vs. 34.34 ; $U = 568,5$) und auch noch ein Jahr später signifikant zufriedener mit dem Mediationsergebnis (mittlerer Rang 33.20 vs. 21.28 ; $U = 212,00$). Bei männlichen Mediatoren bestätigen die Parteien signifikant häufiger Vertragstreue der Gegenseite ($U = 813$). Möglicherweise verhandeln die männlichen Mediatoren gründlicher und erreichen auf diese Weise nachhaltigere Ergebnisse. Diese Befunde scheinen aber weniger durch das Geschlecht, als unterschiedlich intensive Weiterbildung und Erfahrung bedingt.

Die Richtermediatoren haben zwischen 1 und 300 *Weiterbildungsstunden*, durchschnittlich 146 (SD 70.01), absolviert. 77,6 % der Richtermediatoren haben weniger als 200 Weiterbildungsstunden; 33,4 % machten zu ihrer Weiterbildung keine Angaben. Einige Mediatoren äußerten im Fragebogen explizit den Wunsch nach besserer und längerer Fort- und Weiterbildung.

Weiterbildungsstunden	Mediatoren %
2–15	3
16–20	1,2
25–30	5
34–40	9,3
45–50	13,2
60–80	2,7
100–149	16,6
150–199	26,6
200–260	19,7

Tabelle 3: Weiterbildungsstunden der Mediatoren

Übersicht über Hypothesentest

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von 4 Berufstätig als Richter ist über Kategorien von 5. Mediation wurde beendet durch gleich.	Mann-Whitney-U-Test unabhängiger Stichproben	.271	Nullhypothese behalten.
2	Die Verteilung von 5 Berufstätigkeit als Mediator ist über Kategorien von 5. Mediation wurde beendet durch gleich.	Mann-Whitney-U-Test unabhängiger Stichproben	.839	Nullhypothese behalten.
3	Die Verteilung von 6 Anzahl Mediationsverfahren als Leitung ist über Kategorien von 5. Mediation wurde beendet durch gleich.	Mann-Whitney-U-Test unabhängiger Stichproben	.329	Nullhypothese behalten.
4	Die Verteilung von 7 Anzahl Weiterbildungsstunden in Mediation ist über Kategorien von 5. Mediation wurde beendet durch gleich.	Mann-Whitney-U-Test unabhängiger Stichproben	.935	Nullhypothese behalten.
5	Die Verteilung von 8 Anzahl Supervisionsstunden in Mediation ist über Kategorien von 5. Mediation wurde beendet durch gleich.	Mann-Whitney-U-Test unabhängiger Stichproben	.725	Nullhypothese behalten.
6	Sie Verteilung von 9 Stunden professionelle Selbsterfahrung ist über Kategorien von 5. Mediation wurde beendet durch gleich.	Mann-Whitney-U-Test unabhängiger Stichproben	.300	Nullhypothese behalten.

Tabelle 4: Qualifikationsmerkmale der Mediatoren und Vereinbarungsrate (Mv-Mn)

Für die Abschlussquote scheinen die Qualifikationsmerkmale der Mediatoren *keine* signifikante Bedeutung zu haben, wohl aber für *Qualität* und *Nachhaltigkeit* der Vereinbarungen (siehe Tab. 4). Je mehr Weiterbildungsstunden die Mediatoren absolviert haben, um so mehr relevante Themen *berücksichtigen* und *erledigen* sie (Mv-Mn; $\rho = .470^{**}$; $\rho = .402^{**}$), desto besser die Beziehung zu den Parteien (Mv-Pn; $\rho = .446^{**}$). Je mehr Unterstützung von Seiten der Kollegen (Mv; $\rho = .361^{**}$) und der Gerichtsleitung genießen sie (Mv; $\rho = .289^{**}$). Mit

zunehmendem Weiterbildungsstand nimmt die Supervisionserfahrung zu (Mv-Mn; $\rho = .926^{**}$).

Je mehr *Berufsjahre als Richter* die Mediatoren aufweisen, um so länger haben sie auch als Mediatoren gearbeitet (Mv; $\rho = .477^{**}$) und um so mehr Mediationsverfahren haben sie geleitet (Mv; $\rho = .448^{**}$), um so mehr Weiterbildungsstunden (Mv; $\rho = .355^{**}$) und Selbsterfahrungsstunden haben sie absolviert (Mv; $\rho = .294^{**}$). Längere Berufstätigkeit ermöglicht mehr Weiterbildung.

Mediatoren, die *weniger* lange als Richter tätig gewesen waren, konnten in der Mediation mehr Themen berücksichtigen, die sie für wichtig hielten, (Mv-Mn; $\rho = .360^{**}$) und kamen in der Mediation zu praktikableren Lösungen (Mv-Mn $\rho = .237^{**}$). Dies deutet darauf hin, dass langjährige richterliche Routine der Ausfüllung der Mediatorenrolle hinderlich sein könnte, weil sich *Anforderungsprofil* und *Rollenauffassung* unterscheiden.

Je mehr richterliche Berufserfahrung Mediatoren haben, um so weniger Erfolgsaussichten messen sie der klagenden Partei in einem Streitprozess zu (Mv; $\rho = .292^{**}$) und um so weniger nehmen die Parteien die Empfehlungen ihrer Rechtsanwältinnen an (Mv-Rn, $\rho = .152^*$), um so geringer die anwaltliche Bewertung der Nachhaltigkeit der Vereinbarungen nach einem Jahr (Rf; $\rho = .160^{**}$). Langjährig erfahrene Richter neigen möglicherweise auch in der Mediation stärker zu *wertenden* Stellungnahmen, was aber zu weniger nachhaltigen Vereinbarungen beiträgt. Einen schwach positiven Zusammenhang gibt es dagegen zwischen richterlicher Verhandlungserfahrung und der Verbesserung von Kommunikation (Rn; $\rho = .141^*$) und Beziehung der Parteien (Rn; $\rho = .157^*$).

Je mehr *Mediationsjahre* der Mediator hinter sich hat, um so mehr Weiterbildung hat er absolviert (Mv; $\rho = .571^{**}$), um so mehr *Mediationsverfahren* hat er geleitet (Mv; $\rho = .684$), um so *weniger* rechtliche Probleme sieht er in seinen Fällen (Mv; $\rho = .268^{**}$), um so *weniger* bleiben Themen gegen seinen Rat unberücksichtigt (Mv-Mn; $\rho = .210^{**}$), um so eher bleiben Themen der Parteien unberücksichtigt (Mv-Mn; $\rho = .142^*$; $\rho = .175^{**}$). Dies könnte im ungünstigen Falle darauf hin deuten, dass die Routine zu weniger Sorgfalt und Empathie beiträgt oder im positiven Falle, dass erfahrenere Mediatoren eher Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden und dafür sorgen, dass sich die Parteien nicht verzetteln. Auf jeden Fall scheint in diesem Zusammenhang der Druck bedeutsam zu sein, in ein oder zwei Sitzungen zu einer Vereinbarung zu kommen.

Die *Berufsjahre als Mediator* gehen nach Angaben der Rechtsanwältinnen einher mit einer etwas höheren Zahl erledigter Streitigkeiten im Laufe der Mediation (Mv-Rn; $\rho = .205^{**}$). Die Zahl der durchgeführten Mediationsverfahren dagegen geht nach Angaben der Rechtsanwältinnen einher mit – aus ihrer Sicht – geringerer Praktikabilität der Vereinbarungen (Mv-Rn; $\rho = .235^{**}$).

Je länger Mediatoren Erfahrung in der Mediation haben (Mv-Rn; $\rho = .222^{**}$) und je höher die Zahl der durchgeführten Mediationsverfahren ist, um so stärker berücksichtigen sie nach Einschätzung der Rechtsanwältinnen alle relevanten Themen (Mv-Rn; $\rho = .214^{**}$), um so *weniger* Einzelgesprächen führen sie (Rf; $\rho = .175^{**}$), um so *mehr* berichten die Anwältinnen nach einem Jahr, dass alle Themen berücksichtigt worden seien (Rf; $\rho = .192^{**}$), aber um so *geringer* schätzen die Anwältinnen *nach einem Jahr* die Ehrlichkeit der Beteiligten ein (Rf; $\rho = .212^{**}$).

Gerichtstyp

Parteien am *Landgericht* finden die Mediation signifikant *ermutigender* als die am *Amtsgericht* (mittlerer Rang 50.06 vs. 37.20; Mann Whitney Test U = 672.0). Desgleichen *lernen* die Parteien am *Landgericht* mehr über *Konfliktbewältigung* (mittlerer Rang 50.42 vs. 37.8).

Am *Landgericht* halten die Rechtsanwältinnen den *Mediator* für signifikant *neutraler* (mittlerer Rang 125.1) als am *Amtsgericht* (mittlerer Rang 107.1). Dafür sehen sie den *Schutz der Parteien vor Angriffen* der Gegenseite am *Landgericht* weniger

gewährleistet als am *Amtsgericht* (mittlerer Rang 108.12 vs. 126.29).

Am *Landgericht* sparten die Anwältinnen signifikant mehr Kosten (mittlerer Rang 121.55 vs. 100.15) und Zeit als am *Amtsgericht* (mittlerer Rang 129.71 vs. 97.67). Am *Landgericht* werden den Anwältinnen zufolge auch umfassendere und nachhaltigere Lösungen erzielt (mittlerer Rang 127.85 vs. 100.27). Die *Zahl der Konflikte*, die in der Mediation vorgetragen werden, ist nach Angaben der Mediatoren am *Amtsgericht* signifikant höher (mittlerer Rang 79.41 vs. 56.89; Mann Whitney Test; U = 1356.5). Die Mediatoren am *Amtsgericht* schätzten ihre Fälle als signifikant komplexer ein, als ihre Kollegen am *Landgericht* (Mn28; Mann Whitney Test U = 5.399). Dies wird von beteiligten Mediatoren damit erklärt, dass die Fälle am *Amtsgericht* noch weniger juristisch aufgearbeitet sind, keine vorinstanzlichen Entscheidungen vorliegen und öfter nicht judikable Streitigkeiten in die Mediation eingehen. Die Unterschiede dürften auch auf unterschiedliche Streitthemen, Streitwerte und Eskalationsgrade der Konflikte sowie, vor allem bei Berufungsverfahren, den bereits betriebenen größeren professionellen Aufwand zurückzuführen sein.

Konfliktmerkmale

Zu den Strukturmerkmalen eines Mediationsverfahrens gehören auch die Eigenschaften des Konflikts selbst: 39,3 % der Fälle drehten sich um familiäre Konflikte. 21,5 % der Konflikte

Konfliktgegenstände	29 Vereinbarungen unterzeichnet		Gesamt	
		ja		nein
1 ehelicher Vermögensstreit	Anzahl %	9 69,2%	4 30,8%	13 100,0%
2 Streit um Kinder	Anzahl %	3 100,0%	0 0,0%	3 100,0%
Erbstreit	Anzahl %	15 93,8%	1 6,3%	16 100,0%
Haftungsstreit	Anzahl %	6 100,0%	0 0,0%	6 100,0%
Mietvertrag	Anzahl %	19 76,0%	6 24,0%	25 100,0%
Bau-und Architektenvertrag	Anzahl %	18 85,7%	3 14,3%	21 100,0%
Gesellschaftsrecht	Anzahl %	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
Kaufvertrag	Anzahl %	15 100,0%	0 0,0%	15 100,0%
Darlehen	Anzahl %	8 100,0%	0 0,0%	8 100,0%
Dienstvertrag	Anzahl %	8 100,0%	0 0,0%	8 100,0%
Nachbarschaftsstreit	Anzahl %	3 60,0%	2 40,0%	5 100,0%
nichtehel. Lebensgemeinschaft	Anzahl %	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%
Arzthaftung	Anzahl %	2 100,0%	0 100,0%	2 100,0%

Tabelle 5: Konfliktgegenstände und Erledigungsquoten in der Mediation (Ausschnitt; Mv-Rn)

waren geschäftlicher Art. unter den Konfliktgegenständen sind familiäre und Vertragsstreitigkeiten am verbreitetsten (siehe Tab. 4). Die Vereinbarungsquoten sind bei den verschiedenen Konfliktgegenständen unterschiedlich, wegen der geringen Fallzahlen aber statistisch nicht signifikant. 90,3 % der Konflikte bestehen zwischen 1 und 5 Jahren, 29,3 % bis zu einem Jahr, 33,2 % bis zu 2 Jahren, 75,7 Prozent bis zu 3 Jahren.

Die Komplexität der Fälle beurteilten vor der Mediation 51,8 % der Richtermediatoren als hoch, 17,2 %, sprachen von mittlerer Komplexität, 27,4 % von geringerer Komplexität. 51,8 % hielten nach der Mediation die Komplexität der Fälle für hoch, 19,1 % für mittelhoch, 29,2 % für weniger hoch.

Der *Konfliktgegenstand* hat Einfluss auf die Ausprägung der *Neutralität* des Mediators, die in Familienstreitigkeiten hochsignifikant niedriger ausfällt als zum Beispiel bei Vertragsstreitigkeiten, in Arzthaftungssachen, Erbstreitigkeiten oder Darlehenskonflikten, aber größer ist als bei Dienstverträgen (Mv-Rn; Kruskal Wallis Test; Teststatistik = 23.586). Erhöhte *Komplexität* des Falles geht den *Mediatoren* zufolge einher mit größeren *Beweisschwierigkeiten* und *rechtlichen Problemen* (Mv; $\rho = .697^{**}$), die nach der Mediation geringer eingeschätzt werden. Den *Rechtsanwälten* zufolge führt höhere Komplexität des Falles dazu, dass die Beteiligten weniger zu Wort kommen (Mv-Rn; $\rho = .176^{**}$), wichtige Themen nur eingeschränkt behandelt werden (Rn; $\rho = .192^{**}$) und sogar gegen den Rat des Anwalts ausgespart werden (Mv-Rn; $\rho = .216^{**}$), der Stellenwerts der Probleme (= .139*) und die Anliegen der Beteiligten weniger geklärt werden (Mv-Rn; $\rho = .156^*$) und weniger nachhaltige Lösungen erreicht werden (Mv-Rn; $\rho = .140^{**}$). Höhere Komplexität des Falles geht aus der Sicht der Rechtsanwälte mit weniger Stärkung des Selbstvertrauens der Beteiligten (Mv-Rn; $\rho = .180^*$), mit geringerer Neutralität des Mediators (Mv-Rn; $\rho = .239^{**}$) und weniger Einhaltung der Vertraulichkeit einher (Mv-Rn; $\rho = .205^{**}$).

Je geringer die *Beweisschwierigkeiten*, desto verständnisvoller wird der Mediator eingeschätzt (Mv-Rn; $\rho = .139^{**}$), um so höher schätzt der Mediator die Erfolgsaussichten des Klägers in einem Streitprozess ein (Mv; $\rho = .341^{**}$), um so eher kommt es zu einer erfolgreichen Vereinbarung (Mv-Pn; $\rho = .308^{**}$), um so größer schätzen die Rechtsanwälte *nach einem Jahr* Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit der Beteiligten (Mv-Rn; $\rho = .188^{**}$) und die Vertragstreue ihrer Mandanten ein (Mv-Rn; $\rho = .194^{**}$).

Je größer die *rechtlichen Probleme* aus Sicht der Mediatoren, um so höher schätzen sie auch die Komplexität des Falles ein (Mv; $\rho = .697^{**}$), um so zufriedener sind die Mandanten nach einem Jahr mit ihren Rechtsanwältinnen (Mv-Rn; $\rho = .195^{**}$), deren Rat dann um so wichtiger wird. Rechtliche Probleme führten aus Sicht der *Anwälte* eher dazu, dass der Mediator den Beteiligten weniger gerecht wird (Mv-Rn; $\rho = .200^{**}$) und wichtige Themen gegen ihren Rat vernachlässigt wurden (Mv-Rn; $\rho = .226^{**}$). Bei größeren rechtlichen Problemen neigen die Anwälte dazu, die Mediation lieber *ohne* ihre Parteien durchzuführen (Mv-Rn; $\rho = .222^{**}$), die sie dann offenbar für überfordert halten.

Je *mehr* Konfliktgegenstände, um so komplexer schätzen die Mediatoren den Fall ein (Mv; $\rho = .358^{**}$), um so weniger kommen die Beteiligten aus Sicht der Rechtsanwältinnen zu Wort (Mv-Rn; $\rho = .198^{**}$), um so besser aber fällt die Zielerreichung der Rechtsanwältinnen aus (Mv-Rn; $\rho = .232^{**}$), deren Wichtigkeit dann steigt.

Je mehr Streitigkeiten in der Mediation erledigt wurden, um so sicherer sind sich die Parteien der Vertragstreue der Gegenseite (Mn-Pn; $\rho = .288^{**}$).

Je geringer die Erfolgsaussichten der klagenden Partei im Streitprozess, um so mehr berichten die Anwälte, sie hätten die Mediation lieber ohne ihren Mandanten durchgeführt (Rn; $\rho = .220^{**}$), um so ermutigender schätzen sie aber die Mediation ein (Rn; $\rho = .153^{**}$), um so höher schätzen sie nach einem Jahr deren Effizienz ein (Rf; $\rho = .186^*$).

Je größer die Erfolgsaussichten der klagenden Partei im Streitprozess, desto größer ist die Ergebniszufriedenheit der Rechtsanwältinnen (Rn; $\rho = .155^*$) und um so geringer ihre Einschätzung der Ergebnisgerechtigkeit (Rn; $\rho = .186^{**}$). Zufriedenheit und Gerechtigkeitseinschätzung scheinen *nicht* deckungsgleich zu sein.

Je größer die *Erfolgsaussichten* des Klägers im Streitprozess, um so größer ist nach einem Jahr das Vertrauen der Rechtsanwältinnen in die Vertragstreue der Gegenpartei (Mv-Rn; $\rho = .249^{**}$).

Systemkontext

Die *Mediatoren* genießen mehr Unterstützung von Seiten der Kollegen (und der Gerichtsleitung, je mehr Weiterbildungsstunden (Mv; $\rho = .361^{**}$) und Supervision (Mv; $\rho = .367^{**}$))

sie absolviert haben (Mv; $\rho = .469^{**}$). Wer von der Gerichtsleitung unterstützt wird, wird auch von den Kollegen unterstützt (Mv; $\rho = .832^{**}$).

Soziale Unterstützung der Mediatoren durch Kollegen und Gerichtsleitung trägt bei zur Ehrlichkeit der Beteiligten (Mv-Rn; $\rho = .202^{**}$; $\rho = .152^*$) und besserer Zielerreichung der Rechtsanwältinnen (Mv-Rn; $\rho = .206^{**}$; $\rho = .147^{**}$), um so geringer ist auch die Neigung der Rechtsanwältinnen, die Mediation lieber ohne Ihre Parteien durchzuführen (Mv-Rn; $\rho = .224^{**}$).

Rückenstärkung von Kollegen und Institution könnte den Mediator sicherer auftreten und glaubwürdiger erscheinen lassen.

2. Ergebnisqualität

Nach Angaben der Parteien wurden 91 % der Verfahren mit einer *Vereinbarung* beendet. 9 % der Parteien haben die Mediation abgebrochen oder kamen nicht zu einer Vereinbarung.

In 92.6 % der Fälle konnte die Mediation in einer Sitzung, in 5.9 % in 2 Sitzungen abgeschlossen werden (Pn).

79.41 % der Verfahren konnten innerhalb von maximal 4 Stunden abgeschlossen werden.

In 13.5 % der Fälle konnte über den Streitgegenstand hinaus kein weiterer Konflikt, in 39,1 % der Fälle ein weiterer, in 28,6 % 2 weitere, in 12,0 % der Fälle sogar 3 weitere Konflikte erledigt werden. In 6,9 % der Fälle konnten weitere 4–10 Streitigkeiten erledigt werden. In mehr als der Hälfte wurden also zwei und mehr Konflikte erledigt. In gut einem Viertel der Verfahren (25,8 %) wurden nicht alle Konflikte erledigt. Hier stellt sich die Frage, was hätte getan werden können, um dies zu erreichen. Hier besteht möglicherweise einer der Gründe, warum letztlich nur etwa die Hälfte der Parteien mit dem Mediationsergebnis zufrieden war.

Von den 241 Parteien, die nach der Mediation noch geantwortet haben, hielten 59,7 % das Ergebnis für gerecht, 66,9 % hielten die erarbeiteten Regelungen für nachhaltig und umfassend, 5,5 % für mittelmäßig gerecht, 9 % für mäßig nachhaltig und umfassend und 34,83 % für weniger gerecht, 23,6 % für wenig nachhaltig und umfassend (siehe Abb. 7). Offenbar unterscheiden die Parteien zwischen Gerechtigkeit einerseits und dem pragmatisch Möglichen, mit dem sie aber nicht unbedingt zufrieden waren

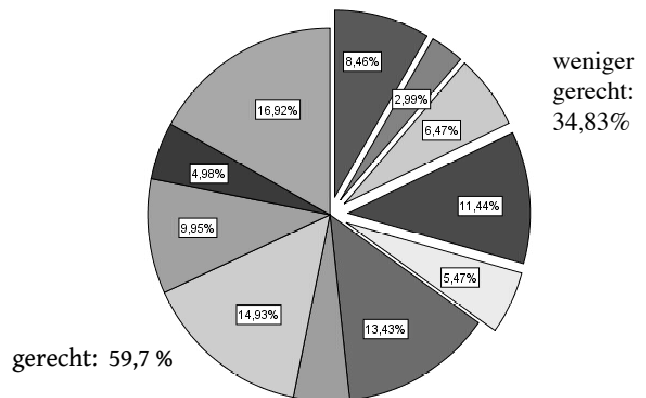


Abbildung 7: Verteilung der Einschätzungen der Parteien zur Ergebnisgerechtigkeit nach der Mediation (Pn)

Ein *gerechtes* Ergebnis korreliert im Spearman-Test hochsignifikant mit einem gerechten *Verfahren* (Pn; $\rho = .800^{**}$), einer guten Beziehung zum Mediator (Pn; $\rho = .241^{**}$), einer nachhaltigen und umfassenden Lösung (Pn; $\rho = .580^{**}$), mit einer weitergehenden Beseitigung der Konfliktursache (Pn; $\rho = .414^{**}$), mit der Durchsetzung der eigenen Ziele (Pn; $\rho = .702^{**}$), mit vermehrter Kostenersparnis (Pn; $\rho = .503^{**}$), Zeitersparnis ($\rho = .432^{**}$), weniger Stress (Pn; $\rho = .542^{**}$). Die Ergebnisgerechtigkeit wird also vor allem der Prozessqualität zugeschrieben, die indes auf Strukturqualität gründet.

Zufrieden waren mit der Mediationsvereinbarung direkt *nach der Mediation* 58,8 % der Parteien und 72,9 % der Anwälte. Im Gegensatz dazu sind die Mediatoren zu 93,6 % zufrieden,

nur 4.7 % sind weniger zufrieden mit der erzielten Vereinbarung. Die Zufriedenheitskriterien dieser drei Gruppen scheinen sich erheblich zu unterscheiden.

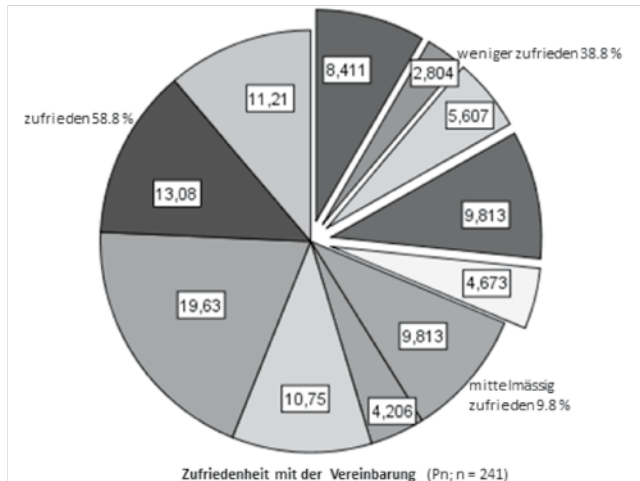


Abbildung 8: Zufriedenheit der Parteien mit der Mediationsvereinbarung (Pn)

66,9 % der Parteien, 78,4 % der Anwälte und 87 % der Richtermediatoren meinten, mit der Vereinbarung sei eine nachhaltige und umfassende Regelung des Konfliktes erreicht.

Die Parteien waren nach der Mediation mit der Mediationsvereinbarung zufrieden, wenn sie gut informiert waren (Pn; $\rho = .335^{**}$) und die Beziehung zum Mediator (Pn; $\rho = .390^{**}$) und zum Anwalt gut war (Pn; $\rho = .295^{**}$). Wenn sie den Konflikt und sich selbst besser verstanden haben (Pn; $\rho = .344^{**}$), sich sicher waren, dass sich die Gegenseite an die getroffenen Vereinbarungen hält (Pn; $\rho = .380^{**}$), die Beziehung zum gegnerischen Anwalt gut war (Pn; $\rho = .306^{**}$). Waren die Parteien nach der Mediation zufrieden, fühlten sie sich wohler (Pn; $\rho = .402^{**}$) und weniger aufgeregt (Pn; $\rho = .284^{**}$), von der Mediation ermutigt (Pn; $\rho = .615^{**}$); sie wollten dann auch künftig keine Gerichtsentscheidung anstreben (Pn; $\rho = .394^{**}$).

Die Diskrepanz zwischen der Zufriedenheit der Parteien, der Anwälte und der Mediatoren deutet darauf hin, dass im Rahmen des Verfahrens die Kriterien der Beteiligten nicht genügend aufgeklärt worden sind.

Konfliktfähigkeit

Nach der Mediation gaben 21,7 % der Parteien an, den Konflikt und sich selbst jetzt besser zu verstehen, nach einem Jahr 32,4 %. 33,7 % der Parteien meinten nach der Mediation, Konflikte künftig ohne fremde Hilfe lösen zu können, 19,3 % trauten sich dies halbwegs, 47 % trauten sich dies weniger zu. Nach der Mediation hatten 32 % der Parteien gelernt, besser mit Konflikten umzugehen.

Verstehen die Parteien nach der Mediation den Konflikt und sich selbst besser, sind sie zufriedener mit der Mediationsvereinbarung (Pn; $\rho = .334^{**}$), finden sie die Mediation ermutigender (Pn; $\rho = .319^{**}$), sind sie sicherer, dass die Gegenseite die getroffenen Vereinbarungen einhält (Pn; $\rho = .211^{**}$) und fühlen sie sich auch etwas besser (Pn; $\rho = .160^{*}$).

Haben die Parteien im Rahmen des Verfahrens gelernt, besser mit Konflikten umzugehen, waren sie nach der Mediation weniger aufgeregt (Pn; $\rho = .150^{**}$), fühlten sie sich besser (Pn; $\rho = .259^{**}$), verstanden den Konflikt und sich selbst besser (Pn; $\rho = .527^{**}$), waren sie zufriedener mit ihrer Lebensqualität (Pn; $\rho = .242^{**}$) und fanden sie die Mediation ermutigender (Pn; $\rho = .442^{**}$).

Vertrauen in die Gegenpartei

94.7 % der Parteien waren sich nach Abschluss der Vereinbarung sicher, dass die Gegenseite die getroffenen Regelungen

auch einhält. Nur 4.4 % waren skeptisch. Offenbar überwog direkt nach der Mediation die Freude über die erreichte Vereinbarung. Wie sich in der *Nachbefragung* zeigte, war diese Zuversicht nicht immer berechtigt, da sich 18.6 % der Gegenparteien *nicht* an die Abmachungen gehalten haben.

Das Vertrauen in die Vertragstreue der Gegenpartei war direkt nach der Mediation größer, wenn die Beziehung zum gegnerischen Anwalt gut war (Pn; $\rho = .225^{**}$), wenn die Parteien den Konflikt und sich selbst besser verstanden (Pn; $\rho = .211^{**}$). Vertrauten die Parteien nach der Mediation der Vertragstreue der Gegenseite, waren sie weniger aufgeregt (Pn; $\rho = .232^{**}$), war ihr Wohlbefinden besser (Pn; $\rho = .360^{**}$), die Mediation für sie ermutigender (Pn; $\rho = .424^{**}$), ihre Zufriedenheit mit der Vereinbarung größer (Pn; $\rho = .360^{**}$) und ihre Neigung, künftig eine Gerichtsentscheidung anzustreben geringer (Pn; $\rho = .195^{**}$).

Beziehungen

Ihre Beziehung zur Gegenpartei beurteilten nach der Mediation 43.2 % als gut, 37.6 % als eher schlecht. Ihre Beziehung zum Mediator bewerteten 78.7 % der Parteien als gut, 11.4 % eher schlecht. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, ob eine Vereinbarung zu Stande gekommen ist oder nicht.

War die Beziehung zur Gegenseite nach der Mediation schlecht, war sie auch zu deren Anwalt schlecht (Pn; $\rho = .260^{**}$) und gegebenenfalls zur 2. Gegenpartei noch schlechter (Pn; $\rho = .795^{**}$), um so mehr war das aktuelle Wohlbefinden beeinträchtigt (Pn; $\rho = .127^{**}$).

Die Beziehung zum Mediator war nach der Mediation besser, wenn mehr Zeitersparnis möglich war (Pn; $\rho = .276^{**}$), die Parteien mehr Gestaltungsspielraum (Pn; $\rho = .277^{**}$) und weniger Stress hatten (Pn; $\rho = .313^{*}$), sie die gefundene Lösung nachhaltiger und umfassender fanden (Pn; $\rho = .268^{**}$), ihre Ziele durchsetzen konnten (Pn; $\rho = .275^{**}$), die Beteiligten ehrlich und aufrichtig waren (Pn; $\rho = .259^{**}$) und sie Verfahren (Pn; $\rho = .294^{*}$) und Ergebnis gerecht fanden (Pn; $\rho = .241^{**}$).

Wohlbefinden und Lebensqualität

Wohlbefinden und Lebensqualität der Parteien steigen einer zweifaktoriellen Varianzanalyse zufolge im Erhebungszeitraum in signifikanter Weise kontinuierlich an (siehe Abb. 9).

Die Lebensqualität wird nach der Mediation um so besser beurteilt, je weniger aufgeregt die Parteien nach der Mediation waren (Pv-Pn; $\rho = .408^{**}$), je zufriedener sie mit dem Ergebnis sind (Pv-Pn; $\rho = .271^{**}$), wenn sie aktiv an der Formulierung der Vereinbarung mitgewirkt haben (Pv-Pn; $\rho = .162^{**}$), wenn sie zu Gunsten einer Einigung von eigenen Positionen abgerückt sind (Pv-Pn; $\rho = .193^{**}$), je besser die Beziehung zum gegnerischen Anwalt (Pv-Pn; $\rho = .221^{**}$), je sicherer sich die Parteien sind, dass die Gegenseite die Vereinbarungen einhält (Pv-Pn; $\rho = .443^{**}$), je ermutigender sie die Mediation finden (Pv-Pn; $\rho = .415^{**}$), je besser sie den Konflikt und sich selber verstehen (Pv-Pn; $\rho = .168^{**}$), je mehr sie über Konfliktbewältigung gelernt haben (Pv-Pn; $\rho = .263^{**}$), je weniger Einzelgespräche mit dem Mediator nötig waren (Pv-Pn; $\rho = .250^{**}$).

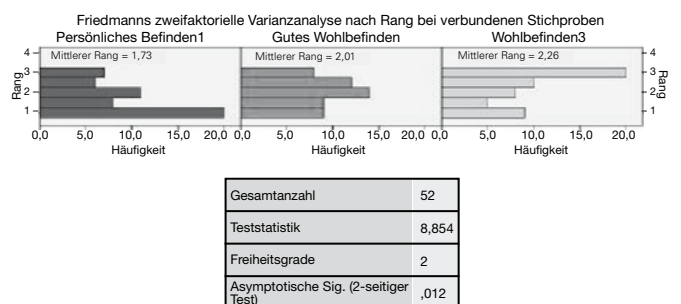


Abbildung 9: Entwicklung des Wohlbefindens der Parteien über die drei Erhebungszeitpunkte

Zufrieden mit ihrer *Lebensqualität* waren die Parteien nach der Mediation, wenn sie aktiv an der Vereinbarung mitgearbeitet hatten (Pn; ρ I. 193**), sie nach der Mediation nicht mehr aufgeregt waren (Pn; ρ = .339**) und ihr Wohlbefinden gut war (Pn; ρ = .581**), sie die Mediation ermutigend fanden (Pn; ρ = .407**), sie gelernt haben, mit Konflikten besser umzugehen (Pn; ρ = .242**).

C Fazit

Die Mediation an den untersuchten Gerichten ist in hohem Maße effektiv und effizient. Bezüglich der Qualität gibt es aber Optimierungsmöglichkeiten.

Wie gut und nachhaltig die Mediation wirkt, ist klar von den untersuchten Strukturmerkmalen der beteiligten Rollenträger und Systeme sowie des Konflikts beeinflusst: So reagieren Frauen empfindlicher und erhalten mehr Schutz und Zuwendung durch überwiegend weibliche Mediatorinnen. Dies scheint in gewisser Weise verständlich, da die männlichen Parteien z.T. signifikant ungünstigere Persönlichkeitseigenschaften, wie größere Unverträglichkeit und Grobheit, aufweisen, die im professionellen Umgang erhöhte Anforderungen an Mediator(inn)en stellen. Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen Verhalten und Erleben in der Mediation und deren Effekte. Diese verdienen bereits zu Beginn des Verfahrens, genauer erfasst zu werden, um eine optimierte Verhandlungsführung und Nachhaltigkeit der Vereinbarung zu ermöglichen. So wäre im Zweifelsfall in Einzelgesprächen mit Anwalt oder Mediator ein Gefälle bezüglich persönlicher Ressourcen und Anfälligkeiten auszugleichen, um *Chancengleichheit* zu gewährleisten. Hierzu benötigen Mediatoren und Anwälte entweder geeignete psychologische Kompetenzen oder sie kooperieren hierzu mit Psychologen, die die Parteien als „Verfahrenscoach“ gemeinsam mit den Anwälten während des Verfahrens betreuen könnten. *Präventiv* wäre daran zu denken, den konstruktiven Umgang mit Konflikten im Rahmen des Bildungswesens stärker zu verankern und auf diese Weise die Konfliktkompetenz in der Bevölkerung zu verbessern. Hierzu wäre zunächst der Dialog zwischen Rechts- und Bildungswesen zu intensivieren.

Auch Art und Dauer der *Beziehung* der Konfliktparteien sowie *Systemkontexte*, wie Partnerschaft, Familie oder betriebliche Zusammenhänge, können von wichtiger Bedeutung sein.

Die *Rolle* im Verfahren prägt anfängliche Erwartungen: Beklagte sind konfliktscheuer und irritierbarer; sie erleben den Konflikt anders und haben mehr Angst vor dem Verfahren als *Kläger*.

Wie Mediation wirkt, wird weiterhin beeinflusst durch die Merkmale des *Konflikts* selbst. Wie wir gesehen haben, fällt die Neutralität der Mediatoren je nach Konfliktgegenstand und Persönlichkeitsmerkmalen der Parteien unterschiedlich aus, was durch speziellere Schulung aufzufangen wäre. Da die Parteien meist unterschiedliche Streitigkeiten in das Mediationsverfahren einbringen, ist die *Komplexität* vieler Verfahren beträchtlich. Dies stellt an Parteien und Mediatoren hohe Anforderungen, die nicht immer genügend bewältigt wurden, was sich in suboptimaler Ergebniszufriedenheit und -gerechtigkeit, vor allem aber mangelnder *Vertragstreue* auswirkt. Um die Einhaltung der Vereinbarungen zu optimieren, wäre die Zuverlässigkeit der Beteiligten und deren Systemkontext valider und reliabler zu erfassen. Hier könnte bereits ein in wenigen Minuten auszufüllender Persönlichkeitstest einen Beitrag leisten. Zu prüfen wäre auch, ob es eine Art „*Bewährungshilfe*“ mit Erfolgskontrollen im Rahmen einer gerichtlich organisierten Nachbetreuung geben könnte.

Die Qualität der Mediation wird auch beeinflusst durch den institutionellen *Systemkontext*, wie Unterstützung des Mediators durch Präsidium und Kollegen. Hierzu wären noch weitere Untersuchungen erforderlich, um genauere Aussagen über die Funktionszusammenhänge zu ermöglichen.

Als wichtiger Bestandteil der Strukturqualität und *Wirkfaktor* ist die professionelle *Kompetenz* des Mediators anzusehen.

Hierzu gehören eine gründliche *Weiterbildung*, *Supervision* und *Mediationserfahrung*. Lange *richterliche* Erfahrung kann sich nachteilig auswirken, wenn die *Rollenauffassung* als Mediator nicht genügend geklärt und von der Streitrichter-Rolle abgegrenzt ist. Da die Mehrzahl der befragten Mediatoren wenig Supervision und keine professionelle *Selbsterfahrung* hatte, wären hier sicherlich Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen zu sehen. In die Weiterbildung sollten Bausteine integriert sein, die die Kompetenz vermitteln, mit komplexen Konflikten und Situationen im Mediationsverfahren auch emotional souverän umzugehen. Dies aber ist nur in geeigneten *Selbsterfahrungskursen* vermittelbar und in Supervisionsveranstaltungen zu begleiten (s. Kaiser, 2009). Nach Abschluss der Weiterbildung sollte im Rahmen berufs begleitender kollegialer oder angeleiteter Supervision in kleinen Gruppen und geschütztem Rahmen das Geschehen in Mediationsverfahren anhand von Videoaufzeichnungen reflektiert werden. Als Qualitätszirkel können Supervisionsgruppen zur Qualitätssicherung strukturell verankert werden. Solche Investitionen dienen nicht zuletzt Entlastung, Burn-Out-Prävention und langfristiger Sicherung der Arbeitszufriedenheit der Mediatoren.

Zwischen Struktur- und Ergebnisqualität gibt es also einen untrennbaren Zusammenhang, der wesentlich über die Prozessqualität vermittelt wird. Ergebnisqualität darf aber nicht nur auf ihre kurzfristigen Effekte hin betrachtet werden, da sich Nachhaltigkeit eben erst auf längere Sicht erweist.

Literatur

- Bastine, R. (2008). Evaluations- und Dokumentationssystem für Scheidungsmediationen DOSYS. Heidelberg: Psychologisches Institut der Universität Heidelberg
- Bastine, R. & Wetzel, A. (2000). Familienmediation: Empirische Untersuchungen und Modellprojekte in Deutschland und Österreich. In F. Petermann & K. Pietsch (Hrsg.), *Mediation als Kooperation*. Salzburg: Otto Müller, 52–103
- Becker, U. & Friedrich, N. (2009). Mediation in der bayerischen Sozialgerichtsbarkeit. Abschlussbericht zur Evaluation eines Modellprojekts. Max-Planck-Institut für ausländisches und Internationales Sozialrecht. München: MPI Soc Working Paper 3/2009, http://www.lsg.nrw.de/50_service/60_mediation/Gutachten_Mediation_Max_Planck_institut.pdf, zuletzt geprüft am 8.3.2010, zit.: Becker/Friedrich, Mediation in der bay.
- Sozialgerichtsbarkeit – Abschlussbericht > 2.1.2010
- Bierbrauer, G. & Klinger, E. (2008). Gerichtliche Mediation in Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung. Os-nabrück: Institut für angewandte sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Konfliktmanagement
- destatis/ Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik (2011). Haushalte und Lebensformen der Bevölkerung. Ergebnisse des Mikrozensus 2010
- Donabedian, A. (1966/1980). Explorations in quality assessment and monitoring. Vol. 1: The definition of quality approaches to its assessment. Ann Arbor: Health Administration Press
- Gerlitz, J.-Y. & J. Schupp (2005). Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. DIW Research Notes 4 http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_02_c.231308.de
- Greger, R. (2012). Evaluation der Gerichtsmediation in Berlin. <http://www.reinhard-greger.de/zur-person/forschungen/> > 20.10.2014
- Greger, R. (2013). Gerichtsinterne Mediation auf dem Prüfstand, ZKM 2013, 9
- Greger, R. & Unberath, H. (2011). Thüringer Projekt Güterichter. Abschlussbericht. Teil I: Empirische Daten, Teil II: Bewertungen und Schlussfolgerungen. <http://www.reinhard-greger.de/zur-person/forschungen/> > 20.10.2014
- Jacobi, F., Wittchen, H.-U., Höflich, C., Höflich, Müller, N., M., & Pfister, H. & Lieb, R. (2004). Prevalence, comorbidity and correlates of mental disorders in the general population: Results from the German Health Interview and Examination Survey (GHS). *Psychological Medicine*, 34, S. 597–611
- Justizministerium Baden-Württemberg (2002). Abschlussbericht zum Modellversuch „Außergerichtliche Konfliktbeilegung“. [abschlussbericht_modellversuch_stuttgart_131202.pdf](http://www.jm.bw.stuttgart.de/131202.pdf) > 20.10.2010
- Kaiser, P. (2009). Curriculum für das „Weiterbildungsstudium Konfliktmanagement und Mediation“ an der Universität Vechta. Vechta: Universität Vechta
- Kaiser, P. & Gabler, A.M. (2014). Strukturqualität und Ergebnisqualität in der Mediation. Ergebnisse aus der Kieler Longitudinalstudie. Schleswig-Holsteinisches Oberlandesgericht. Schleswig-Holsteinische Anzeigen. <http://www.schleswig-holstein.de/OLG/DE/Service/Anzeigen/Anzeigen.html>
- Kaiser, P. & Gabler, A.M. (2014 i.V.). Wirkfaktoren in der Mediation. Ergebnisse der Kieler Longitudinalstudie. Forschungsbericht. Vechta: Universität Vechta
- Kline-Pruett, M. & Johnston, J.R. (2004). Therapeutic mediation with high conflict parents: Effective models and strategies. In: Folberg, J., Milne, A.L. & Salem, P. (Eds.), *Divorce and family mediation* (pp. 92-111). New York: Guilford
- McCrae, R. R. & Costa, P.T. (1999): A five factor theory of personality. In: Pervin, L. & John, O. P. (Eds.): *Handbook of personality*. New York: Guilford Press, 139–153
- Montada, L., & Kals, E. (2013). *Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage*. Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Niedersächsisches Justizministerium und Konsens e.V., Projektabschlussbericht. Projekt gerichtsnaher Mediation in Niedersachsen Februar 2005. [shttp://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C8753884_L20.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C8753884_L20.pdf) > 19.1.2010

Konflikt, Mediation und Psychologie

von Prof. em. Dr. Leo Montada, Trier*



Zwei Vorbemerkungen zur Psychologie und zur psychologischen Praxis sind angebracht, bevor ich sechs Thesen zur Praxis der Mediation begründen werde.¹

Die Psychologie ist weder historisch, noch aktuell eine homogene Disziplin. Je nach Menschenbild gibt es unterschiedliche Psychologien, auch solche mit problematischen anthropologischen Annahmen. Das tradierte Menschenbild der Ökonomie – der *homo oeconomicus* – ist auch ein psychologisches Modell. Daraus resultiert freilich eine andere Psychologie als auf der Grundlage eines Menschenbildes, in dem viele verschiedene Motive und Wertorientierungen, vor allem auch normative Überzeugungen und soziale Verantwortlichkeiten als relevant für das Erleben und Handeln von Menschen angesehen werden. Wer *die Willensfreiheit des Menschen* in Frage stellt, wie das rezent *einige Hirnforscher* oder auch der *Behaviorismus* Mitte des letzten Jahrhunderts getan haben, hat für Mediationen nichts anzubieten.

Ich wüsste nicht, wie man Mediationen gestalten könnte

- ohne die Annahme der Willensfreiheit des Menschen und der Eigenverantwortung für Urteilen und Handeln,
- ohne die Annahme, dass Menschen Mitgestalter ihres Lebens, ihrer sozialen Bezüge, ihrer Kultur sind,
- ohne die Annahme, dass sie Moral und Gerechtigkeit beachtende und reflektierende Wesen sind, zumindest sein könnten und sollten,
- ohne die Annahme, dass sie Überzeugungen und Theorien bilden oder übernehmen – über Gott und die Welt, über andere Menschen, über sich selbst und ihr Leben, Überzeugungen, die ihr Erleben und ihr Handeln prägen, auch wenn sie falsch oder borniert sind,
- und ohne die Überzeugung, dass problematische und kontraproduktive Überzeugungen der Streitparteien geändert werden können.

Ein solches Menschenbild² eröffnet andere Perspektiven auf Konflikte, auf ihre Klärung, auf Optionen für ihre Beilegung als etwa die Modelle des *homo oeconomicus* oder des *Behaviorismus*.

(2) Psychologen in der Praxis wollen Ihren Klienten helfen, ihre Probleme zu klären und zu bewältigen.

Die Probleme können die Klienten mit sich selbst haben oder mit Partnern, Familienmitgliedern, Nachbarn, Kollegen im Beruf und anderen Menschen in verschiedensten Kontexten. Konflikte sind eine Kategorie von Problemen und führen zu weiteren Problemen.

Problembewältigung setzt immer auch Veränderungen und Entwicklungen der Klienten voraus: neue Erkenntnisse über sich, über andere Menschen, über die Welt sind zu gewinnen; neue Kompetenzen sind zu entwickeln; Überzeugungen, Einstellungen, Sichtweisen sind zu reflektieren und zu ändern und vieles mehr. *Psychologische Praxis ist immer Entwicklungsarbeit, Veränderungsarbeit.* Das ist auch so in der Konfliktmediation.

* Der Beitrag mit seinen Thesen diente als Grundlage eines Vortrags, den der Autor auf dem schleswig-holsteinischen Mediationstag am 13.9.2014 halten wollte, aber aus persönlichen Gründen absagen musste.

¹ Montada, L. (2014) Mediation – Anregungen zur Praxis aus psychologischer Sicht. In Ch. Fischer & H. Unberath (Hg.), *Grundlagen und Methoden der Mediation*. (S. 7–18). München: C.H.Beck.

² Montada, L. (2004). Mediation – ein Weg zur Kultivierung sozialen Lebens. In G. Jüttemann (Hg.), *Psychologie als Humanwissenschaft*. Ein Handbuch (S. 361–372). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Insofern entspricht Mediation eher der psychologischen Praxis als etwa der anwaltlichen. Anwälte können ihren Mandanten sagen: „Ich mache das für Sie.“ MediatorInnen können das nicht sagen.

Sie werden sagen, versuchen wir gemeinsam, Ihre Konflikte zu klären und in produktiver Weise beizulegen. Wir alle werden dabei eine Menge lernen können und zu lernen haben.

Es gibt viele psychologisch begründbare Beiträge zur mediatorischen Praxis. Ich werde mich in diesem Beitrag auf sechs Thesen beschränken, die mir besonders wichtig erscheinen für eine **Weiterentwicklung der Konfliktkultur und der Mediationskultur**. Dass einige dieser Thesen im Widerspruch zu verbreiteten Modellen der Mediation stehen, mag der Grund sein, weshalb ich eingeladen wurde.

Dass diese Thesen konfliktträchtig sind, ist mir bewusst. Allerdings bin ich überzeugt, dass **Konflikte nicht nur unvermeidbar, sondern vielfach auch unverzichtbar sind** – letzteres, weil sie Anlass für Entwicklungen sind.

1. These: Die Beilegung von Konflikten setzt wechselseitiges Verstehen voraus.³

Die im Konflikt relevanten *Überzeugungen, Motive und Anliegen, die Wertorientierungen*, und die daraus resultierenden *Handlungen und Emotionen* können und sollten wechselseitig verstanden werden.

Handlungen sind dann verstanden, wenn man ihre Motive und ihre Ziele erkennt. Die Motive des Handelns, das zu Konflikten führt, des Handelns in Konflikten, auch des Handelns und Entscheidens in Mediationen resultieren vielfach aus Emotionen, z.B. Empörung, Hass, Feindseligkeit, Ängsten, Ohnmacht, Neid, Eifersucht, Scham. Ohne die Emotionen von Medianten zu verstehen, kann man ihnen nicht helfen, sie zu kontrollieren.

Emotionen werden verstanden, wenn man ihren Anlass, genauer wenn man die subjektive Deutung des Anlasses durch eine Person und den Bezug zu ihren persönlichen Anliegen, Wertorientierungen und Überzeugungen erkennt.

In Konflikten sind die Themen, über die gestritten wird, häufig nicht identisch mit den Motiven. Letztere sind zu klären und zu verstehen. Das sei an drei Beispielen illustriert.

- *Sachfragen* könnten gemeinsam sachlich geklärt werden. Wenn es zu Konflikten darüber kommt, gibt es Motive dafür, die verstanden werden sollten: Geht es um Anerkennung der eigenen Expertise, um Status, um die Durchsetzung von Interessen oder um was sonst?
- In Konflikten über Werturteile – was immer ihre Gegenstände sein mögen: Menschen, Waren, Glaubensinhalte, Künstler, Bücher, Politiker und Parteien, Sportler, Diäten, Therapien oder was sonst – ist zu verstehen, welche Bedeutung oder Funktionalitäten diese für die wertenden Personen haben:
 - Sind sie nur Ausdruck einer persönlichen Präferenz?
 - Oder dienen sie der Selbstdarstellung, z.B. als gebildete Person, als Expertin?
 - Soll die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft oder die Distanzierung von einer anderen demonstriert werden?

³ Die Unterscheidung von Verstehen und Erklären geht auf Wilhelm Dilthey zurück. Vgl. *Hans-Ulrich Lessing: Wilhelm Dilthey's „Einleitung in die Geisteswissenschaften“*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 2001. Bezogen auf Konflikt – relevantes Verhalten vgl. *Montada, L. (2007). Emotions based aggression motives*. In Steffgen, G. & Gollwitzer, M. (Ed.), *Emotions and Aggressive Behavior* (pp. 19–37). Göttingen: Hogrefe.

- Geht es um Sozialstatus, um Verantwortung, Sorge um Gesundheit, Sicherheit, Wohlstand?

Viele andere Motive sind möglich.

Darüber hinaus ist zu verstehen, welche Motive die Gegenpartei unterstellt hat, was häufig erst den Anlass zum Konflikt gegeben hat.

Die Schuldfrage in Scheidungskonflikten ist heute nicht nur juristisch irrelevant, sie ist in unserer Kultur obsolet geworden. Schuldvorwürfe werden deshalb vielfach nicht geäußert. D.h. aber nicht, dass es sie nicht gibt und dass sie nicht virulent werden können und z.B. *Streit über justiziable Ansprüche* motivieren, etwa bzgl. der Güterteilung oder der Umgangsregelungen mit gemeinsamen Kindern. Man versteht den Streit nicht, wenn man das Motiv nicht kennt.

- Ist *Mobbing am Arbeitsplatz* durch Lust an der Macht oder an der Ohnmacht der Opfer motiviert? Oder ist es eine Vergeltung für Unkollegialität der gemobbten Person oder für deren Missachtung ungeschriebener Verhaltensregeln? Oder ist es der Versuch, eine unfähige Person zu einer Kündigung zu veranlassen, die man arbeitsrechtlich nicht oder nur mit hohen Kosten durchsetzen könnte? Eine Bestrafung der Täter würde „die Opfer“ zwar befriedigen, eine Klärung der Motive würde den Opfern aber wichtige Erkenntnisse vermitteln, die eine Beilegung des Konflikts ermöglichen.

Für wechselseitiges Verstehen gibt es produktive und unproduktive Kommunikationsformen, die in Mediationsausbildungen vermittelt werden.

Für eine *Verhandlungsmoderation* mag es ausreichen, die Positionen der anderen Seite zu kennen. Für eine *Konfliktmediation* reicht das nicht aus, wenn man *folgende Konzeption von Konflikten* zugrunde legt.

2. These: Soziale Konflikte resultieren aus der Verletzung normativer Erwartungen oder Ansprüche.⁴

Ob Konflikte justizibel sind oder nicht, sie resultieren aus erlebten Verletzungen normativer Überzeugungen und Erwartungen.

- **Divergierende Urteile, Pläne und Ziele, divergierende Interessen und Präferenzen sind noch keine Konflikte.** Sie können erwünscht sein – etwa in einem Brainstorming für ein Vorhaben. Sie werden toleriert, wenn sie als legitim angesehen werden. *Sie führen zu Konflikten, wenn sie als illegitim, als Normverletzungen, als Verletzungen legitimer Ansprüche bewertet werden.*
- **Wettbewerbe sind keine Konflikte.** Auf den Märkten und im Sport gilt: *Die Verlierer haben den Gewinnern nichts vorzuwerfen, es sei denn, sie sehen eine geltende Norm als verletzt an:* Foulspiel, Doping, Parteilichkeit der Schiedsrichter im Sport; Korruption, Kartellbildung, Plagiiierung u.a. auf den Märkten. Es gibt allerdings soziale Kontexte, in denen Solidarität normativ gefordert wird und Wettbewerb nicht als legitim gilt.

Empörung ist der Leitindikator von Konflikten. Wir verstehen die Empörung über einen Akteur, wenn wir wissen, welche Normverletzung ihm vorgeworfen wird, dass er dafür als verantwortlich angesehen wird und dass keine Rechtfertigungsgründe erkannt oder anerkannt werden. Diese Überzeugungen, die Empörung und Konflikte auslösen, sind in Mediationen zu klären und explizit zu formulieren.

Diese Klärung mag im Sport und in manchen Rechtsfeldern vergleichsweise einfach sein, weil die Normen bekannt sind und ihre Geltung weithin anerkannt wird.

Das ist schwieriger in Konflikten, in denen die Kontrahenten divergierende normative Überzeugungen haben, deren Geltung wechselseitig abgestritten wird. Schon die Ermittlung und exakte, wechselseitig verständliche Formulierung dieser Überzeugungen kann eine schwierige Aufgabe sein.

⁴ Ausführlich dazu *Montada, L. & Kals, E.* (2013). *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven.* Weinheim: Beltz 3. Aufl., Kap. 4.

Normative Überzeugungen können sehr heterogene Quellen haben: staatliche und religiöse Gesetze, Staatsverfassungen verschiedener Provenienz, die Charta der Menschenrechte und ihre Auslegungen, kulturelle Konventionen, Rollenmuster, Ehrkonzepte, Ideologien oder eine der vielen Gerechtigkeitsmaximen.

Die Maximen und Normen aus den verschiedensten Quellen, die die Überzeugungen der Bürger in pluralistischen Gesellschaften prägen, sind alles andere als konvergent. Z.B. gibt es wohl kein staatliches Gesetz, das nicht unter Anlegung einer der vielen Gerechtigkeitsmaximen kritisierbar wäre. Und es gibt wohl kein Gerechtigkeitsprinzip, das nicht in jedem konkreten Anwendungsfall im Widerspruch zu vielen anderen Prinzipien stünde,

Wie ist in Mediationen mit dem normativen Kern von Konflikten zu verfahren? In der Mediationsliteratur ist die *Empfehlung* zu finden, *den Blick von den konfigrierenden Positionen auf die Interessen oder Anliegen der Medianden zu lenken und sich mit diesen zu befassen.*

Diese Empfehlung resultiert wohl auch aus der *Erwartung, dass Debatten über die Wahrheit oder Geltung normativer Überzeugungen nicht fruchtbar sind und nicht zu einer Lösung führen.*

Vermutlich steht auch **das ökonomische Denkmodell** Pate, demgemäß Menschen primär motiviert sind, ihre Interessen zu verfolgen. **Konflikte werden in diesem Modell als Interessenkonflikte interpretiert.** Folglich ist zu ermitteln, welche divergierenden Interessen vorliegen und ob es Möglichkeiten eines Interessenausgleichs oder gar allseitiger Gewinne gibt. Das **Harvard Modell** ist sicher eine gute Grundlage für produktives Verhandeln, aber keine ausreichende Grundlage für Konfliktmediationen.⁵

Es ist schon möglich, dass ein normativer Konflikt an Bedeutung verliert, wenn die Aussicht auf wechselseitig gewinnbringenden Austausch in den Blick kommt. Dass ist aber bei hohen Graden an Empörung kaum zu erwarten. Sollte es doch der Fall sein, wäre der Konflikt damit nicht nachhaltig beigelegt. Die erlebte Normverletzung würde auch bei künftigen Interaktionen Misstrauen angeraten sein lassen.

Der Konflikt wäre beigelegt, wenn die einer Normverletzung beschuldigte Person den Vorwurf als berechtigt bewerten und um Verzeihung bitten würde. Das wird verständlich, wenn man sich bewusst macht, dass die um Verzeihung bittende Person zum Ausdruck bringt,

- dass sie eine geltende Norm verletzt hat,
- dass sie dafür verantwortlich ist
- und dass sie keine Rechtfertigungsgründe hat.

Durch ein Schuldeingeständnis wird der Schuldvorwurf als berechtigt bewertet. Darüber gibt es also keinen Konflikt, sondern *Einigkeit in der Bewertung.*⁶

Wenn, wie oft in Konflikten, die Schuldvorwürfe wechselseitig sind, müsste auch das Eingeständnis einer Normverletzung wechselseitig sein, um den Konflikt zu befrieden.

Das ist nicht der Fall, wenn einem Konflikt divergente normative Überzeugungen zugrunde liegen. Wenn für die Beilegung eines Konflikts eine Mediation nachgefragt wird, wird man die divergierenden normativen Überzeugungen offen legen und sich mit diesen zu befassen haben, schon um die Positionen wechselseitig zu verstehen.

Auf der Grundlage dieses Verständnisses ist dann auszuloten, ob und wie der Konflikt nachhaltig beizulegen ist und welche Normen gelten sollen, um eine tragfähige soziale Beziehung zu ermöglichen, was gemeinsam anerkannte Normen voraussetzt.

⁵ *Montada, L.* *Mediation – Pfade zum Frieden.* (Hauptartikel) *EWE*, 20 (2009), 4, 501–511; Replik. *Unterschiedliche Mediationsmodelle – Ein Fall für Mediation?* *EWE*, 20 (2009), 4, 586–607.

⁶ *Goffman, E.* (1976, 2nd.Ed.). *Relations in Public: Microstudies of the public order.* Harmondsworth: Penguin.

Ohbuchi, K., Agarie, N., & Kameda, M. (1989). *Apology as aggression control: Its role in mediation appraisal of and response to harm.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 219–227.

Wir sollten uns als Mediatoren bewusst machen, dass **normative Erwartungen in sozialen Interaktionen ubiquitär** sind. Es gibt keine Situation, keine Interaktion, keine soziale Beziehung, die ohne normative Erwartungen wäre.⁷

Auch hier und jetzt: Sie haben normative Erwartungen an mich und meinen Vortrag. Diese Erwartungen sind Ihnen vermutlich vorab nicht bewusst. Wenn jedoch Ärger oder Empörung aufkommt, werden sie sofort wissen, worüber: Behauptungen, die Sie provozieren, Themen, die Sie für irrelevant oder längst bekannt halten, unverständliche Formulierungen, dogmatische Generalisierungen, Kritik an Ihren eigenen Überzeugungen usw.

Normative Erwartungen sind zwar ubiquitär, sie werden aber nicht universell geteilt. Das gibt Anlass zu Konflikten.

Wie sollte ein Konflikt nachhaltig beigelegt werden, wenn die divergenten normativen Erwartungen nicht wechselseitig verstanden werden?

Wie sollte es zu Vereinbarungen kommen, was künftig gelten soll, wenn der Kern des Konflikts nicht expliziert wird?

Eine Annäherung divergenter normativen Überzeugungen und Positionen ist in Diskursen zu versuchen, in der Hoffnung, dass die Medianden ihren Anspruch relativieren, nur sie selbst seien „im Recht“, die Gegenseite im Unrecht.

Die idealen Anforderungen an Diskursteilnehmer, wie sie in der **Diskursethik** hinsichtlich Bildung, Kompetenzen und Haltungen begründet wurden,⁸ werden in realen Konfliktmediationen kaum je erfüllt sein. Im Unterschied zur Diskursethik haben Diskurse in Mediationen allerdings nicht das Ziel, ethische Wahrheiten zu suchen.

Es geht darum, die für emotionalisierte Konflikte charakteristische Überzeugung zu relativieren, man selbst sei mit seiner Sicht im Recht, die andere Seite im Unrecht. Oft hilft die Einsicht, dass es auch gute Gründe gegen die eigene normative Überzeugung und für die von der Gegenseite vertretene gibt, dass – wie oft – ein *normatives Dilemma oder Polylemma* vorliegt, also dass nicht für eine Position alleinige Geltung beansprucht werden kann.

Für die Führung normativer Diskurse ist spezifische Expertise erforderlich. Die Empfehlung normativer Diskurse ist mit psychologischen Argumenten begründbar. Die kompetente Führung eines Diskurses setzt ein rasches Verstehen der konfligierenden Überzeugungen durch die MediatorInnen voraus, was durch gute Kenntnisse der Überzeugungssysteme und ihrer Quellen befördert wird. Das ist gewiss nicht eine Domäne der Psychologie.

In justiziablen Konflikten ist juristische Expertise in den relevanten Rechtsfeldern erforderlich. Wissen über die Gesetzesgenese kann helfen, Konflikte zu entschärfen. Es kann in einem *Erbschaftskonflikt* z.B. hilfreich sein, Medianden zu erläutern, warum das Gesetz *Gleichverteilung unter den erbberechtigten Geschwistern* vorsieht, wenn kein Testament vorliegt und die Geschwister sich nicht auf eine anders begründete Aufteilung verständigen.

Der Gesetzgeber hat sich für Gleichverteilung entschieden, nicht weil dies die ultimative Gerechtigkeit wäre, sondern weil Gerichte mit der Tatbestandsermittlung bei der Anlegung anderer Gerechtigkeitsprinzipien überfordert wären. Wie sollten Gerichte Verdienste um die Erblässer objektiv ermitteln und wägen oder unterschiedliche Bedürftigkeiten der Geschwister. Und wie wäre die Frage objektiv zu beantworten, wer für die Bedürftigkeiten verantwortlich ist?

In Konflikten zwischen Menschen und Gruppierungen aus verschiedenen Kulturen brauchen MediatorInnen Kenntnisse über die normativen Traditionen oder auch Gesetze, um alle Seiten zu verstehen und wechselseitiges Verstehen zu ver-

⁷ Das ist auch so bei Vorträgen und Schriften. Die Hörer und die Leser haben Erwartungen an Vortragende und Autoren und umgekehrt. Welche das genau sind, erkennen beide Seiten oft erst bei aufkommender Empörung.

⁸ *Apel, H.* Transformation der Philosophie. Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft, Bd. 2, 1976, Suhrkamp.

mitteln, auch um die Geltungsansprüche der Streitparteien in Frage stellen zu können.⁹

Bei der Unzahl existierender Normen, die zu Konflikten führen können, braucht man **Spezialisierungen in der Mediation.** Ich selbst würde mir z.B. nicht zutrauen, in einem verwaltungsrechtlichen Konflikt zu medieren, weil ich die relevanten Rechtsnormen und – entscheide nicht kenne, auch nicht die Genese der Gesetze und die Probleme und Konflikte, die Anlass für die Gesetzgebung, ggfls. für die Revision von Gesetzen waren.¹⁰

D.h., mir fehlten entscheidende Kenntnisse, um die Medianden in einem Diskurs zu einer Neubewertung ihrer Positionen und ihrer „Rechtsintuitionen“ zu führen und um die rechtlich möglichen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume – auch der involvierten Verwaltungen aufzuzeigen.

Grundsätzlich gilt: *Wenn Mediatoren den Konflikt nicht zügig verstehen, können sie den Diskurs nicht produktiv führen.* Sind sie diesbezüglich begriffsstützig, verlieren die Medianden Vertrauen in ihre Kompetenz zur Führung des Verfahrens.

Zur Relevanz persönlicher Anliegen (Interessen)

Mit der Betonung verletzter normativer Erwartungen in Konflikten soll die Relevanz wichtiger persönlicher Anliegen in Konflikten nicht geleugnet werden.

Ich präferiere den Begriff Anliegen statt Interessen, weil Interessen oft als Eigeninteressen oder gar als ökonomische Eigeninteressen verstanden werden. Viele wichtige persönliche Anliegen sind alles andere als Eigeninteresse: das Wohl anderer, das Gemeinwohl, ideelle Werte, Wertorientierungen bzgl. Familie, Freundschaften, Gemeinschaften aller Art, Kulturgütern, religiösen Glaubensinhalten u.v.a.

Wenn Verletzungen oder Bedrohungen normativer Erwartungen und Überzeugungen emotionalisieren, was in Konflikten der Fall ist, haben sie Bezug zu wichtigen Anliegen von Menschen. Es geht insofern auch um die Verletzung oder Bedrohung von Anliegen, einschließlich Eigeninteressen. Aber Anlass zu einem Konflikt gibt es nur, wenn das Verhalten anderer als illegitim wahrgenommen wird.

Welches die in einem Konflikt relevanten Anliegen sind, ist für eine Beilegung zu ermitteln. *Bei weitem nicht immer sind aus den Konfliktthemen die dahinter liegenden Anliegen zu erkennen.*

Z.B. kann es in Konflikten über Glaubensinhalte, Werturteile oder Wertorientierungen um Eigeninteressen gehen, aber auch um die Wahrheit oder um die ethnisch/kulturelle Identität oder um die persönliche Identität.

Und in Konflikten um materiellen Besitz geht es nicht immer um Eigennutz, sondern es kann z.B. um Gerechtigkeit gehen, auch um die Verhinderung eigennütziger Vorteilnahme einer Seite.

3. These: Eine Beilegung von Konflikten kann durch manifolde Transzendierungen des aktuellen Konflikts ermöglicht werden.

Menschen in Konflikten sind oft „außer sich“. Der Konflikt kann zu einer „überwertigen Idee“ mit pathologischen Zügen werden. Die Verfehlungen der anderen Seite, die Verluste und Belastungen werden dramatisiert.¹¹ Die divergenten Positionen werden verbissen verteidigt, ihre Anerkennung herrisch gefordert.

Den Medianden das Spektrum ihrer wichtigen Anliegen und ihres Selbstbildes mental wieder bewusst zu machen, d.h. ihnen präsent zu machen, welche Person sie sind oder sein

⁹ Vgl. *Kriegel-Schmidt, K.* (2012). Interkulturelle Mediation: Plädoyer für ein Perspektiven-reflexives Modell. Berlin: Lit Verlag.

¹⁰ *Heintel, P.* (2006). Das „Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell“. In Heintel, P., Krainer, L. & Ukowitz, M. (Hg.): Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin: Verlag Leutner, 2006, S. 196–243.

¹¹ Beispiel: Die Folgen eines selbst verschuldeten Sturzes auf einem Spaziergang werden meist bagatellisiert. Die gleichen Verletzungen, die von einem Radfahrer verursacht wurden, der verbotenerweise auf einem Gehweg fuhr, werden dramatisiert.

wollen, wie sie von anderen gesehen werden wollen¹², das alles kann helfen, dass sie den Konflikt und auch mögliche Beilegungsoptionen neu bewerten. Auch die Kosten einer bezüglich des Spektrums der persönlichen Anliegen kontraproduktiven Konfliktaustragung werden damit bewusst.¹³

Mediatorinnen wollen ja nicht nur den Konflikt etikettieren – so wie früher manche Klinikärzte von der „die Niere auf Zimmer 17“ geredet haben. Um die Konflikte zu verstehen und die Beilegungsoptionen auszuloten, um die persönliche Relevanz des aktuellen Konflikts besser einschätzen zu können, wollen sie mehr über die Medianden erfahren.

Das wird in vorangestellten Einzelgesprächen etwa mit der Bitte an die Medianden möglich, von sich und ihrem Leben, ihren Lebensumständen zu reden, über ihre Interessen, Engagements, ihre Wertorientierungen u.a. Wenn Medianden ihr Bild oder Wunschbild von sich selbst einmal dargestellt haben, werden sie das in der Mediation nicht ausblenden. Und den MediatorInnen wird es leichter fallen, den Blick zu weiten und im Verlauf der Mediation die Frage zu stellen, wer in ihrem Umfeld von dem Konflikt betroffen ist oder bei Optionen einer Konfliktbeilegung zu berücksichtigen ist.

Es gibt weitere spezifische Perspektivewechsel, mit denen ein aktueller Konflikt „transzendiert“ und neu bewertet wird:

- Betrachtung des Konflikts und möglicher Beilegungsoptionen aus den **Perspektiven wichtiger Dritter**, in Familienkonflikten etwa aus Sicht der Kinder oder der Großeltern.
- **Gegebenenfalls ist die Einbeziehung nicht beigelegter vorausgegangener Konflikte hilfreich**, die oft entscheidend für das Ausmaß der Empörung wegen des aktuellen Konfliktanlasses sind. Nicht selten sind Konflikte nur unter Einbeziehung der Konfliktgeschichte nachhaltig beizulegen.¹⁴
- Erweiterung des Spektrums möglicher Handlungs- und Lösungsoptionen. Der Rat an MediatorInnen, „den Kuchen zu vergrößern,“ ist selbst in Verteilungskonflikten meist nicht realisierbar. Was getan werden kann, ist eine **Erweiterung der Zahl der zu erwägenden Entscheidungsoptionen**, die dann gemeinsam hinsichtlich ihrer Folgen für die Parteien und ggfls. für Dritte zu bewerten sind.¹⁵

4. These: MediatorInnen haben in allen Phasen der Mediation eine aktive Führungsrolle, auch bei der Generierung und Bewertung von Lösungsoptionen.

Warum sollten die Streitparteien eine Mediation ihres Konflikts wünschen, wenn sie alles selbst könnten? Dass eine aktive Führung der Diskurse über konfligierende normative Überzeugungen notwendig ist, wurde bereits begründet.

Aus dem Grundsatz, dass die Medianden selbst entscheiden, ob und wie sie sich vereinbaren wollen, lässt sich nicht ableiten, dass nur sie selbst Optionen für eine Einigung generieren dürfen.

Es gibt gute Gründe für die Regel, dass Mediatoren keine Lösung anraten oder gar durchsetzen sollten. *Es gibt aber auch gute Gründe, dass sie bei Bedarf Lösungsoptionen zur Erwägung einbringen sollen.* Damit ist die Eigenverantwortlichkeit der Medianden für eine Entscheidung nicht tangiert.

Mediatoren sollten das Spektrum der zu erwägenden Lösungsoptionen erweitern, auch um zu vermeiden, dass die

¹² *Selbstaufmerksamkeit* ist der Fachterminus. Vgl. Wicklund, R.A. & Frey, D. (1993). Die Theorie der Selbstaufmerksamkeit. In D. Frey & M. Irle (Hg.), Theorien der Sozialpsychologie. Band II (S. 155–173). Bern: Huber.

¹³ Der Rat, in Mediationen den Fokus von Positionen auf „Interessen“ zu verschieben, kann mit dieser Argumentation begründet werden, wobei nicht nur an ökonomische Interessen, sondern an alle persönlichen Anliegen zu denken ist.

¹⁴ Die in der Mediationsliteratur verbreitete Empfehlung, nicht zurück zu schauen, sondern nach vorne zu schauen, ist in vielen Fällen nicht zielführend.

¹⁵ Die nach der Geburt eines Kindes möglichen Konflikte über die Aufteilung der Familienaufgaben und deren Vereinbarkeit mit den beruflichen Tätigkeiten der Eltern lassen sich dadurch „entkrampfen“, dass ein Dutzend oder mehr Gestaltungsoptionen generiert werden, die dann gemeinsam auf Realisierbarkeit und Fairness unter Berücksichtigung der Anliegen beider Eltern und der Kinder durchzusprechen und geprüft werden.

Parteien eine getroffene Vereinbarung später als suboptimal ansehen, wenn ihnen im nachhinein gute oder bessere Lösungsalternativen einfallen oder wenn sie von dritter Seite auf solche hingewiesen werden. Das könnte Ihr Vertrauen in die Mediatoren und die Mediation insgesamt beschädigen.

Wenn Mediatorinnen Optionen einzubringen, wird das die kreative Suche der Medianden nach Lösungsoptionen weder ersetzen, noch abwürgen, vielfach wird sie dadurch erst anregt.

*Es kommt ausschließlich auf das „Wie?“ der aktiven Führung an.*¹⁶ Problematisch wären direktive, suggestive oder drängende Empfehlungen und Verweise auf die eigene Berufserfahrung. Falls Mediatoren inhaltliche Vorschläge zu Lösungsoptionen haben, bringen sie solche nur in die gemeinsame kreative Sammlung von Optionen zur Erwägung ein, um sie genau so wie alle anderen Optionen auf Für und Wider zu prüfen.

Sie geben möglichst mehrere Vorschläge zu erwägen, auch solche, die gewiss nicht in Frage kommen. Sie bringen damit zum Ausdruck, dass sie keine Lösung suggerieren wollen. *Sie regen damit die Kreativität der Medianden an, eigene Vorschläge zu entwickeln, nach Möglichkeit mehrere, die dann alle gemeinsam hinsichtlich Machbarkeit, Vor- und Nachteilen, Kosten und Gewinnen, Wirkungen für Dritte usw. zu bewerten sind.*

Ziel ist die Ausweitung des Betrachtungsfeldes: Je mehr Optionen gemeinsam durchdacht und bewertet werden,

- um so höher die Chance, dass man eine tragfähige Lösung findet,
- um so stärker auch die Überzeugung, dass man eine gute Lösung gefunden hat,
- und im Falle, dass sich die vereinbarte Lösung nicht bewähren sollte, umso größer die Zuversicht, dass es Alternativen gibt.

Im Diskurs über Optionen werden die Anliegen und Wertüberzeugungen der Medianden formuliert. Man lernt sich besser kennen, vielleicht auch verstehen. Man macht dabei etwas gemeinsam, und es besteht die Chance, dass einzelne Optionen gleich bewertet werden. *Die gemeinsam abgelehnten Optionen sind Gemeinsamkeiten – in Konflikten eine hoch erwünschte Erfahrung.*

Auch in der Bewertung von Lösungsoptionen haben die Mediatorinnen eine aktive Rolle. Sie geben keine Bewertungen vor, aber sie fragen nach der Realisierbarkeit, nach Vor- und Nachteilen für die Medianden, auch nach den Auswirkungen auf Dritte und nach erwarteten Bewertungen durch Dritte. Selbstverständlich bringen sie ggfls. rechtliche Bedenken ein.

Exkurs: Menschen leben in sozialen Systemen. Der Einfluss Dritter, die nicht an der Mediation teilnehmen, ist zu beachten.

Dritte können funktional oder dysfunktional wirken in der Genese, der Austragung und der Beilegung eines Konflikts.

- Dritte können durch Unterstützung oder Beratung – etwa von Mobbingopfern – zur Austragung eines notwendigen Konflikts ermutigen, zur Äußerung von Vorwürfen, zur Abwehr von Zumutungen, zum Einbringen eines berechtigten Anspruchs.
- Dritte können zu einem Streit angestachelt oder durch Vorwürfe und Verleumdungen der Gegenseite befördert haben.
- Medianden mögen Vorwürfe Dritter an einer schon ausgehandelten Vereinbarung fürchten und deshalb auch nach gutem Verlauf der Mediation doch ein Richterurteil vorziehen, um die Verantwortung nicht tragen zu müssen – z.B. die Repräsentanten einer Bürgerinitiative oder die Vertreter einer Verwaltung, die Kritik seitens der Basis bzw. der Vorgesetzten erwarten.
- Medianden können in einer hidden agenda die Anliegen Dritter vertreten, etwa in einer Verkehrsrechtsregelung nach einer Scheidung die Anliegen ihrer Eltern, der Großeltern der Kinder.

¹⁶ Montada, L. & Kals (2013) aaO, Kap.3.

- Die Erweiterung des Blickwinkels auf betroffene Dritte oder auf die Bewertungen wichtiger Dritter kann helfen, egozentrische Positionen zu korrigieren.
- Grundsätzlich sollte jede anstehende Vereinbarung hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Dritte bedacht werden, was auch dem Rechtsgrundsatz „Keine Verträge zu Lasten Dritter“ entspricht.

Es ist für Mediatorinnen opportun, mit solchen illustrierenden Beispielen schon zu Beginn der Mediation auf die Tatsache hinzuweisen, dass wir alle in sozialen Systemen leben, deren Einflüsse im gegebenen Konflikt nicht zu vernachlässigen sind und die bei der Bewertung von Konfliktlösungsoptionen nicht außer Acht gelassen werden sollten.

Bei Bedarf sollten den Medianden Argumentationshilfen angeboten werden, wenn sie Probleme haben, eine Vereinbarung gegenüber wichtigen Dritten zu vertreten.

Vereinbarungen auf Bewährung sind ratsam.

Aus der aspektreichen Erörterung von Optionen im Hinblick auf nicht sicher vorauszusehende künftige Gegebenheiten, Entwicklungen und Reaktionen der sozialen Umfeldes lässt sich eine Folgerung ableiten, Vereinbarungen erst einmal „auf Bewährung“ zu treffen und einen Gesprächstermin zu vereinbaren, bei dem über die Erfahrungen mit der getroffenen Vereinbarung zu reden ist.

Für nachhaltigen Frieden sind einvernehmliche Evaluierungen und Revisionen von Verträgen bei neuer Sachlage, neuen Einsichten, auch bei veränderten Sichten der Gerechtigkeit zu erwägen. Diese Möglichkeit vorzusehen, ist eine Option, für die wechselseitiges Vertrauen in die Fairness erforderlich ist, Vertrauen, das in einer guten Mediation aufgebaut wurde.

5. These: Aus den Thesen 1.–4. ist die Forderung nach einer Spezialisierung von MediatorInnen begründbar.

Es ist durchaus möglich, dass Streitparteien für die Erörterung und Beilegung ihrer Konflikte nicht mehr brauchen als das interessierte Zuhören einer dritten Person, dass sie ihren Konflikt disziplinierter und produktiver vor einer dritten Person austragen, als sie es alleine könnten. Wir würden aber zurecht zögern, das interessierte Zuhören einer dritten Person als Mediation zu bezeichnen.

Es entspricht weder der Rollenerwartung der Medianden, noch dem professionellen Selbstverständnis der Mediatorinnen. **Verfahrensführung wird erwartet.** Wie aktiv oder zurückhaltend geführt wird, darüber gibt es unterschiedliche Ansichten. Ich will den Diskurs darüber weiter anregen durch die Frage, ob allgemeine Kenntnisse über Prinzipien, Verfahrensschritte und Ziele der Mediation ausreichen, um alle möglichen Konflikte in allen möglichen Konfliktfeldern erfolgreich mediieren zu können. Ich bin überzeugt, dass das nicht ausreicht.

Mediatoren benötigen spezifische Kenntnisse, um die Konflikte und ihre Anlässe zügig zu verstehen und die konfliktierenden Positionen wechselseitig verständlich zu machen, um Optionen für die Beilegung zu generieren, um deren Realisierbarkeit und mögliche Probleme einschätzen und erörtern zu können.

Wenn die Mediatorinnen die Systeme kennen, in denen ein Konflikt ausbricht, verstehen sie den Konflikt rascher und genauer:

- die sozialen Strukturen,
- die normativen Ordnungen und Erwartungen,
- häufige Konfliktanlässe,
- die kulturellen Hintergründe der Beteiligten.
- Und sie sind nicht blauäugig bezüglich der Optionen, einen Konflikt nachhaltig beizulegen.

Ohne einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen können sie nicht führen. Fraglich, ob sonst die Medianden Vertrauen in die Kompetenz der Mediatorinnen und das Verfahrens gewinnen oder behalten.

6. These: Mediation hat über die Beilegung eines Konflikts hinaus „Mehrwerte“ im Sinne nachhaltiger Erkenntnis- und Kompetenzgewinne.¹⁷

Mediation bietet in der facettenreichen Bearbeitung eines konkreten Konfliktes Chancen auf nachhaltige Entwicklungsgewinne, etwa die folgenden:¹⁸

- Die Medianden gewinnen **Erkenntnisse über sich selbst** – auch über Dispositionen und Verhaltensweisen, die Konflikte erzeugen können, auch wenn diese nicht gewollt sind.
- Sie gewinnen **Erkenntnisse über die andere Seite**, die ein besseres Verstehen erlauben und damit helfen können, künftig Konflikte zu vermeiden.
- Sie erwerben **Wissen über gute und problematische Formen der Kommunikation**, über konfliktträchtige und Frieden stiftende Kommunikation, etwa aus den Bemühungen der Mediatorinnen, die Medianden durch aktives Zuhören besser und richtiger zu verstehen.
- Sie beobachten **Strategien der MediatorInnen problematische Emotionen der Medianden zu steuern**, schon durch die Bemühung um Verstehen der Emotionen, etwa von Empörung oder Ängsten, aber auch durch Reflektion emotionalisierender Anlässe und deren Deutung.
- Sie erleben, wie ein Bemühen um besseres Verstehen eine **Deeskalierung von Konflikten** ermöglicht.
- Sie erfahren, dass allein **schon die Generierung möglicher Lösungsoptionen Konflikte entkrampfen kann** – auch durch Ausweitung des Betrachtungsfeldes.
- Sie erfahren hoffentlich auch, dass wir **in allen sozialen Beziehungen, Situationen und Kontexten alle Beteiligten normative Erwartungen an andere haben, und dass es Konflikte gibt, wenn diese nicht übereinstimmen.**
- **Sie gewinnen Weisheit hinsichtlich der eigenen normativen Überzeugungen**, wenn sie erkennen, dass es **normative Dilemmata** gibt, aber auch, dass es **universell ganz unterschiedliche normative Kulturen** gibt, die die persönlichen Überzeugungen prägen, **dass insofern normative Konflikte unvermeidbar und normal sind.**
- Vor allem aber sollten sie erkennen, dass sie **bezüglich ihrer sozialen Beziehungen Gestaltungsmöglichkeiten haben**, dass sie zusammen mit ihren Konfliktgegnern **in der Rolle der Gesetzgeber sind: Sie können sich einigen und vereinbaren, was künftig in ihrem Binnenverhältnis gelten soll. Das ist das Ziel in Mediationen.**
- **Sie sollten ein neues Verständnis von Gerechtigkeit im sozialen Leben gewinnen: Gerechtigkeit durch Vertrag**, der im Binnenverhältnis gerecht ist, wenn er mit gleicher Freiheit und Informiertheit der Vertragsparteien geschlossen wird, ohne Zwang und Ausnutzung von Notlagen und ohne Täuschung über Kosten und Folgewirkungen.
- Und sie werden durch die Mediatorinnen aufgeklärt, dass sie darauf zu achten haben, ob ihre Vereinbarung Dritte tangiert und deren Rechte und Anliegen verletzen könnte, und dass dies zu vermeiden ist: **Keine Verträge auf Kosten Dritter.**
- **Die Erweiterung des Erwägungshorizontes auf Dritte ist eine besondere Entwicklungschance der Mediation.** Sie erweitert den Horizont für die Vermeidung von Konflikten und Unfrieden.

Diese Chancen auf Mehrwerte von Mediationen sollten bei MediatorInnen einen inneren Monitor anschalten mit der ständigen Reflexion: Was sollten, was könnten die Medianden lernen? Und was kann ich als Mediatorin zu diesem Lernen beitragen. Wie kann ich das Lernen nachhaltig machen.

Mediation ist kein Coaching, aber das Lernen muss nicht implizit, d.h. unbewusst erfolgen. Es gibt vieles, was man explizieren kann:

- *vom Verstehen und Verstehen-wollen durch aktives Zuhören*, durch Erkunden der Anlässe von Emotionen und den in Emotionen zum Ausdruck kommenden Bewertungen

¹⁷ Dörflinger-Kashman, N. (2010). Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Person. Bern/L. Haupt.

¹⁸ Folger & Jones (1994), New directions in mediation. London: Sage., haben das verwandte Konzept der transformativen Mediation vorgeschlagen. Montada & Kals, 2013 aaO, Kap. 10.4.

- bis zur Vermittlung der Erkenntnis, dass es wohl keinen Beurteilungsgegenstand gibt, der auf der Skala gerecht – ungerecht universell gleich bewertet wird, dass es keine normative Maxime gibt, die unumstritten ist. Gelten die Menschenrechte universell, oder gibt es auch ein Recht auf Kulturunterschiede in der Bestimmung, was die Würde des Menschen ist, oder ein Recht auf individuelle Bestimmung der Würde wie z.B. in Patientenverfügungen, aber nicht nur dort, sondern grundsätzlich in allen sozialen Beziehungen?

Es ist gut, wenn Medianden erkennen, dass Konflikte unvermeidbar sind.

Es ist gut, wenn sie erfahren, dass Konflikte friedlich ausgetragen werden können und zu Erkenntnissen und Vereinbarungen führen, die ein besseres Zusammenleben ermöglichen.

Es ist gut zu erkennen, dass Konflikte nicht nur unvermeidbar, sondern oft auch unverzichtbar sind, um die Beziehungen und das Zusammenleben gemeinsam neu zu konzipieren, und nicht auf Kosten Dritter. Das Beziehungsverhältnis neu regeln, Rollenkonflikte als Aushandeln der Rollenbeziehungen begreifen: Konflikte sind der Anstoß dazu. Beziehungskonflikte sind beigelegt, wenn die Beteiligten sich auf ein neues Beziehungsmodell verständigen.

Der in Mediationen mögliche und anzustrebende **Zuwachs an Weisheit hinsichtlich normativer Überzeugungen** soll abschließend noch etwas konkretisiert werden.¹⁹

In emotionalisierten Konflikten werden die eigenen normativen Überzeugungen oft als objektiv gültige Wahrheiten vertreten, nicht selten als heilige, als unverhandelbare Werte. Diese Überzeugung führt zu Konflikten und erschwert ihre Beilegung.

Weisheit hinsichtlich Normen und Gerechtigkeit hat mehrere Facetten, die in Mediationen als Wissen, als Einsichten und als Haltungen zu fördern sind.

An die unbestreitbare Tatsache, dass die geltenden Normenkodices von Staaten, Religionen, Organisationen alles andere als deckungsgleich sind, sondern vielfach unvereinbare Normen enthalten, sollte erinnert werden.

Bei der Gelegenheit kann darauf verwiesen werden, dass alle Gemeinschaften, auch Freundschaften, Partnerschaften und Familien normative Regeln ausbilden, wenn auch nicht immer in expliziter Formulierung, und dass diese Regeln vielfach divergieren. In neuen Partnerschaften wird bei vielen Gelegenheiten offenkundig, dass die Regeln und Traditionen der Herkunftsfamilien nicht übereinstimmen, auch wenn beide dem selben Kulturkreis angehören.

Es kann in Mediationen zumindest versucht werden, die Einsicht zu vermitteln,

- dass Normen keine transzendentalen Wahrheiten, sondern Menschenwerk sind,
- dass die Generierung und Durchsetzung von Normen der Natur des Menschen als sozialem Wesen entspricht,
- dass alle sozialen Systeme – Staaten, Religionen, Stämme, Familien, Gruppen, Organisationen usw. – (auch) eigene

¹⁹ Montada, L. (2014). Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten und deren Beilegung. *Konfliktdynamik*, 3., 26–34.

Normen bilden, dass es diesbezüglich große Kulturunterschiede gibt.

Man kann die unterschiedlichen Wege der Generierung von Normen aufzeigen und illustrieren:

- die Vorgabe und Durchsetzung durch mächtige Führer, etwa die Gründer einer Religion,
- die eher emergent entstandenen Konventionen und Rollenmuster einer Kultur,
- die Erörterungen in demokratisch legitimierten Parlamenten oder in einer Wohngemeinschaft,
- aber auch die Vereinbarung im Rahmen einer Mediation.

Ohne Bereitschaft zum Diskurs wird eine tragfähige Vereinbarung nicht möglich sein. Die Befähigung zum Diskurs über normative Überzeugungen, zur Reflexion von Gründen und Gegengründen, von Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten von Normen, auch der eigenen normativen Überzeugungen, kann in Mediationen gefördert werden. **Frieden durch normative Weisheit wäre ein Motto der Mediation.**

Die Entscheidung eines Dritten, etwa eines Richters, verlangt den Parteien viel weniger ab. Sie müssen nur ihre Ansprüche formulieren, den Rest machen die Anwälte und die Richter.

Eine gelungene Mediation ist ein Beleg, dass Konflikte eigenverantwortlich und einvernehmlich geklärt, aufgearbeitet und mit produktiv gestalteten Lösungen in nachhaltig verbesserte faire Austauschbeziehungen überführt werden können.

Diese Leistung sollte bewusst gemacht und konkretisiert werden. In einer konkreten Konfliktmediation mit aktiver Mitwirkung der Medianden können „implizit“ Erkenntnisse, Haltungen, Strategien und andere Kompetenzen erworben werden.

Diese können auch durch MediatorInnen in der Rückschau nach jedem Mediationsabschnitt bewusst gemacht und „explizit“ benannt werden. Ebenso sollen die unproduktiven Haltungen, Interaktionen und Kommunikationsformen bewusst gemacht und benannt werden.

Dadurch wird Lernen gesichert und in einer Form mental gespeichert, die eine nachhaltige Verfügbarkeit fördert. Wenn Mediatoren nach jedem Mediationsabschnitt nicht nur den aktuellen Stand der Bearbeitung festhalten, sondern artikulieren und reflektieren, wie die Fortschritte erreicht wurden, erzeugt das Wissen, das heuristisch im weiteren Verlauf des Verfahrens und darüber hinaus im weiteren Leben genutzt werden kann.

MediatorInnen sollten den Medianden eine solche Reflektion anbieten, durchaus mit dem Hinweis, dass dadurch die geleisteten Investitionen für die Zukunft produktiv werden.

Scheitert ein Mediationsversuch, ist eine Reflexion über die Gründe des Scheiterns anzuregen, und sei es auch in Form eines nicht in Rechnung gestellten Schreibens, in dem der Stand der Bearbeitung festgehalten, das Positive gewürdigt und Hypothesen über das Scheitern zu erwägen gegeben werden – nicht in Form von Vorwürfen, sondern als eine Anregung zum Nachdenken, also in mediatorischem Kommunikationsstil.

Go to Mediation!

– Ein EU-Projekt stellt sich vor –

von Antonia Schmidt-Busse, Hamburg*

Der Auftrag aus Brüssel

Die durch die Globalisierung bedingte Zunahme des grenzüberschreitenden Geschäftsverkehrs hat auch zu einer Zunahme grenzübergreifender Rechtsstreitigkeiten geführt. Die mit

einem grenzübergreifenden Rechtsstreit verbundenen finanziellen Risiken und Zeitverluste stellen Unternehmer vor eine unabweichliche Herausforderung.



Handlungsbedarf aufgrund dieser Entwicklung sah die EU bereits 1999. In diesem Jahr forderte der Europäische Rat die Mitgliedstaaten erstmals auf, außergerichtliche Verfahren der

* Die Autorin ist EU-Projektmanagerin und Mediatorin bei der HKS Handelskammer Hamburg Service GmbH. Der Beitrag entspringt einem Vortrag, den sie im Plenum anlässlich des Mediationstages am 13.9.2014 in Schleswig gehalten hat.

Streitbeilegung zu schaffen. Die Legitimation dieser Aufforderung liegt im Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft. Denn durch diesen verpflichteten sich die Mitgliedstaaten u.a. dazu, einen Raum der Freiheit, der Sicherheit und des Rechts zu erhalten und weiterzuentwickeln. Das Prinzip des Zugangs zum Recht beinhaltet nicht nur die Möglichkeit Klage einzureichen, sondern auch Streitigkeiten durch außergerichtliche Verfahren beizulegen. Um diese innerhalb der EU zu etablieren, wurde im Jahre 2008 die europäische Mediationsrichtlinie erlassen (Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 136 vom 24.5.2008). Der Fokus der Richtlinie war auf Aspekte der Mediation bei grenzübergreifenden Streitigkeiten in Zivil- und Handelssachen gerichtet. Und genau dieses Kernthema hat das EU-Projekt „Go to Mediation!“ aufgegriffen.

Das Projekt

Im Rahmen des EU-Projektes „Go to Mediation!“ haben sich europaweit 9 Industrie- und Handelskammern (IHKs) auf die Fahne geschrieben, Mediation bei länderübergreifenden Streitigkeiten zwischen Unternehmern zu fördern. Die Projektpartner kommen aus Italien, Zypern, Belgien, Frankreich, Rumänien, Lettland, Spanien, Kroatien und Deutschland und arbeiten Hand in Hand mit den dazugehörigen Mediationszentren. Projektpartner aus Deutschland ist die Handelskammer Hamburg Service GmbH, welche mit der Hamburger Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte kooperiert.

Das EU-Projekt ist auf 24 Monate angelegt und im Januar 2013 gestartet. Insgesamt wurden vier verschiedene Aufgabenpakete mit folgenden Inhalten geschnürt:

Eines der Ziele des EU-Projektes ist es, Unternehmer zu unterstützen einen schnellen und kostengünstigen Zugang zum Recht zu finden. Des Weiteren sollen Unternehmer und Politiker über Mediationsverfahren informiert werden. Als weiteres Ziel haben sich die Projektpartner auf die Fahne geschrieben, Informationen über die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Ausbildungsstandards in der EU zu sammeln und auszuwerten.

Go to Mediation!-Service

Um international tätigen Unternehmern den Zugang zum Recht zu erleichtern, wurde eine zentrale Anlauf- und Vermittlungsstelle für Unternehmer, die sich mit einer länderübergreifenden Streitigkeit konfrontiert sehen und sich über Mediationsverfahren innerhalb der EU informieren bzw. initiieren möchten, ins Leben gerufen. Diese Zentrale, das sog. Clearing House, vermittelt Mediationsanfragen an das geeignetste Mediationszentrum, unter Berücksichtigung der sprachlichen und kulturellen Gegebenheiten, weiter. Um einen leichten Zugang zu Mediationsverfahren zu gewährleisten, können sich Unternehmer auf www.gotomediation.eu über Mediationsverfahren an sich und die bei grenzübergreifenden Streitigkeiten zu beachtenden Besonderheiten informieren. Die Aufbereitung der zur Verfügung gestellten Informationen ermöglicht einen schnellen Vergleich der gesetzlichen Rahmenbedingungen innerhalb Europas. Sowohl die voraussichtlichen Kosten eines Mediationsverfahrens als auch Auskünfte über die in den einzelnen Mediationszentren gelisteten Mediatoren und Mediatorinnen sind kostenlos über die „Go to Mediation!“-Website abrufbar. Das Clearing House verfügt über eine kostenlose Hotline, über welche offene Fragen abgeklärt werden können.

Gesetzliche Rahmenbedingungen in Europa

Im Rahmen des EU-Projektes konnten durch Umfragen, an denen sich fast alle Mitgliedstaaten beteiligt hatten, Informationen rund um das Thema „Mediation“ und vor allem die gesetzlichen Rahmenbedingungen gesammelt und ein länderübergreifender Vergleich gezogen werden. Da die EU-Länder bei der Umsetzung von EU-Richtlinien in innerstaatliches Recht relativ frei sind, erließen die EU-Länder eine Vielzahl von unterschiedlichen Bestimmungen.

Insgesamt haben sich drei Formen der Mediation in Europa etabliert: Es gibt die gesetzlich vorgeschriebene Mediation, so z.B. in Italien und Rumänien (bei bestimmten Zivil- und Handelssachen ist ein Mediationsverfahren zwingende Klagezulassungsvoraussetzung), die gerichtlich angeordnete Mediation (hier verweist ein Richter die Parteien auf das Mediationsverfahren) und die von den Parteien autonom veranlasste Mediation (hier vereinbaren die Parteien durch Mediationsklauseln oder in sonstiger Übereinkunft die Durchführung eines Mediationsverfahrens).

Einige Länder haben versucht, einen Ausgleich zwischen Mediations- und gerichtlichen Verfahren durch finanzielle Anreize zu schaffen. In Rumänien, Spanien und Lettland besteht beispielsweise die Möglichkeit, sich die Gerichtsgebühren zurückerstatten zu lassen, wenn ein bei Gericht anhängiges Verfahren durch Mediation beendet wird. Von der Reduzierung der Gerichtsgebühren wird ebenfalls in einigen Ländern Gebrauch gemacht. Das Deutsche Mediationsgesetz enthält eine kostenrechtliche Ländereröffnungsklausel, welche den Landesregierungen die Möglichkeit einräumt, bei der Durchführung einer gerichtsbegleitenden Mediation niedrigere Gerichtsgebühren anzusetzen. Die Mediationskostenhilfe wurde in Belgien, Frankreich und Italien eingeführt. In Deutschland können nach § 7 MediationsG lediglich Forschungsprogramme an Gerichten durchgeführt werden, bei welchen die Mediationskostenhilfe für finanziell schwache Rechtsuchende geteilt werden kann.

Auch hinsichtlich der Art und Weise, wie eine Mediationsvereinbarung (das Ergebnis eines erfolgreich durchgeführten Mediationsverfahrens) für vollstreckbar erklärt werden kann, variiert. In den meisten Ländern kann mit Hilfe eines Notars oder der Gerichte ein Vertrag und somit auch eine Mediationsvereinbarung für vollstreckbar erklärt werden. In Italien besteht zudem die Möglichkeit, eine Mediationsvereinbarung für vollstreckbar zu erklären, wenn die Parteien und deren Anwälte die Mediationsvereinbarung unterzeichnen und die Anwälte erklären, dass die Vereinbarung nicht gegen geltendes Recht verstößt. In Belgien gibt es die Besonderheit, dass eine Mediationsvereinbarung auch dann vollstreckbar ist, wenn sie von einem Mediator unterzeichnet wird, der durch die Belgische Föderale Mediationskommission zertifiziert wurde.

Einer der häufig aufgeführten Vorteile der Mediation ist die Kürze des Verfahrens. Um dies besonders hervorzuheben, hielten es einige wenige Mitgliedstaaten für erforderlich, eine maximale Dauer für ein Mediationsverfahren gesetzlich festzulegen. Die maximale Dauer liegt zwischen 3–4 Monaten.

Ausbildungsstandards

Bei dem EU-Projekt „Go to Mediation!“ wurden auch Daten über die europäischen Ausbildungsstandards für Mediatoren gesammelt und ausgewertet. Einzige Vorgabe der EU-Mediationsrichtlinie ist, dass die Mitgliedstaaten die Aus- und Fortbildung von Mediatoren fördern, um sicherzustellen, dass die Mediation für die Parteien wirksam, unparteiisch und sachkundig durchgeführt wird (Art. 4 II Mediationsrichtlinie). Von den befragten EU-Ländern gaben 57% an, dass sie die Mediationsausbildung gesetzlich geregelt haben. Innerhalb der Länder, die gesetzliche Regelungen getroffen haben, wird zumeist verlangt, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um sich zum Mediator ausbilden lassen zu können. So verlangen beispielsweise viele Länder einen Hochschulabschluss. Nur 38% der befragten Länder gaben an, dass die Ausbildung zum Mediator mit einer Abschlussprüfung endet. Hinsichtlich der Fortbildung hielten manche Länder es für erforderlich, diese gesetzlich vorzuschreiben, andere sprechen eine bloße Empfehlung aus. Die gesetzlich geregelte Ausbildungslänge variiert von ca. 40–500 Stunden. Die Ausbildungsinhalte ähneln sich sehr, wobei die Gewichtung der Ausbildungsschwerpunkte sowie der Ausbildungsdauer variiert. Ein Ziel des EU-Projektes ist es u.a., zu einem einheitlichen Ausbildungsstandard innerhalb Europas beizutragen, um das Vertrauen in die Mediatoren und somit auch in das Mediationsverfahren zu stärken.

Informationsveranstaltungen

Alle Projektpartner haben sich verpflichtet, Informationsveranstaltungen für Unternehmer sowie Politiker zu organisieren, um über die Vorteile und Inhalte von Mediationsverfahren aufzuklären. Hiermit soll ein weiterer Grundstein für die feste Etablierung von Mediationsverfahren in der internationalen Wirtschaftswelt gelegt werden.

Es bleibt spannend

Die EU-Länder haben versucht Anreize zu setzen, um die Etablierung der Mediation zu fördern. Alle Länder haben versucht, entsprechend Artikel 1 der Mediationsrichtlinie, zur Nutzung der Mediation anzuhalten, um zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Mediation und Gerichtsverfahren beizutragen.

Bis dato reichten die gesetzgeberischen Maßnahmen jedoch nicht aus, um für eine Ausgewogenheit zwischen Mediation und gerichtlichen Verfahren zu sorgen. Inwieweit dies dem deutschen Mediationsgesetz gelungen ist, wird im Sommer 2017 (also 5 Jahre nach Inkrafttreten) geprüft werden. Das deutsche Mediationsgesetz sieht in § 8 vor, dass die Bundesregierung dem Bundesrat zum 26. Juli 2017 Bericht erstattet. Man darf daher gespannt sein, ob sich der deutsche Gesetzgeber von unseren Europäischen Nachbarländern eventuell inspirieren lassen wird. Auch wird die Europäische Kommission die Mediationsrichtlinie im Jahr 2016 überprüfen und ggf. ergänzen oder abändern, so sieht es zumindest Art. 16 der Richtlinie vor. Es bleibt daher abzuwarten, ob die Kommission die Mitgliedstaaten auffordern wird, weitere Maßnahmen zur Förderung der Mediation zu ergreifen.

Forum 1

Wie kommen Konflikte und ihre Beteiligten in die Mediation?



Forum 1: v. l. Dr. Monika Hartges, Peter Röthemeyer und Sascha Boettcher LL.M.

Bericht aus dem Forum mit Exkurs: Mediationskostenhilfe

von Sascha Boettcher LL.M., Kappeln*

Der Mediationstag 2014 stand ganz im Zeichen der Vernetzung in Schleswig-Holstein. Gerade das Forum 1 hat sich über die Möglichkeiten und Lücken der Mediationslandschaft im Norden Gedanken gemacht. Durch die Referenten Frau Dr. Hartges, als Leiterin der Öffentlichen Rechtsauskunft und Vergleichsstelle Hamburg (ÖRA) und Mitbegründerin der Mediationszentrale Hamburg, sowie Herr Peter Röthemeyer aus dem niedersächsischen Justizministerium und Mitorganisator des jährlichen Konfliktmanagement-Kongresses in Hannover wurden wertvolle Erfahrungen eingebracht, die zu einem munteren, breiten Austausch geführt haben. Auf den Beitrag von Frau Dr. Hartges möchte ich zur Vermeidung von Wiederholungen an dieser Stelle nicht eingehen und auf den nachfolgenden Artikel verweisen.

Herr Röthemeyer hatte seinen Impuls in 4 Teile aufgeteilt.

1. Handlungsmöglichkeiten des Gesetzgebers,
2. Die Weichensteller,
3. Überzeugungsarbeit und
4. Netzwerke¹

1. Handlungsmöglichkeiten des Gesetzgebers

Es gibt das Mediationsgesetz, einzelne Bestimmungen wie z.B. im FamFG (§ 36) oder ZPO (§ 253 Abs. 3) usw. Das Fazit

* Der Autor ist Rechtsanwalt LL.M. und ausgebildeter Mediator. Er betreibt eine Mediationskanzlei in Kappeln, siehe Homepage www.sascha-boettcher.eu. Er war maßgeblich an der Vorbereitung des Mediationstages am 13.9.2014 in Schleswig beteiligt und hat die Foren 1 (Wie kommen Konflikte und ihre Beteiligten in die Mediation?) und 8 (Mediation und Rechtsschutzversicherung – wohin geht die Reise?) moderiert.

¹ Vgl. die umfassende Darstellung in seinem im Erscheinen begriffenen Buch *Röthemeyer Mediation – Grundlagen|Recht|Markt* Kohlhammer 1. Aufl 2015.

insgesamt war, dass gesetzliche Regelungen nicht zu einer signifikanten Steigerung der Fallzahlen beitragen. Dadurch kommen also keine Konflikte in die Mediation.

2. Die Weichensteller

Sehr anschaulich wurde dann der Focus auf die Gruppe der Weichensteller gelenkt. Damit gemeint sind die Stellen, an denen Konfliktparteien auflaufen. Die 3 großen Weichensteller sind die Rechtsschutzversicherungen, die Rechtsanwaltschaft und die Beratungsstellen. Außerdem die Richter, die allerdings erst die Fälle bekommen, wenn diese bereits anhängig sind. Aus dem Plenum wurden weitere Multiplikatoren identifiziert: Die Kammern, wie z.B. IHK, Handwerks- und Ärztekammern. Ein sehr geringes bzw. faktisch kein Fallaufkommen ist direkt bei Mediationsverbänden feststellbar.² Ein kleiner Exkurs und vielleicht auch eine Entlastung für alle ohne Mediationsausbildung: Beim Thema Verteilung von Fällen wird schnell deutlich, dass wir selbst als Mediatorin und Mediator Menschen mit Interessen sind und es persönlich schwer haben mediativ zu handeln. Diese Anmerkung und meine Sicht darauf erleichtert auch den Umgang innerhalb der Mediatorenschaft, um schwierige eigene Themen, ohne große Erwartung an jeden Einzelnen, konstruktiv zu lösen. Schließlich ist die Anwendung der Mediation auf einen persönlich, die vielleicht, größte Herausforderung die es gibt. Vielleicht auch nicht zu leisten und demnach folgerichtig.

² Der Verfasser, als ehemaliges Vorstandsmitglied, des größten Mediationsverbandes Deutschland (www.bmev.de) stützt sich dabei auch auf seinen Austausch mit anderen Verbänden.

Ein wichtiger und für die Mediation positiver Weichensteller ist, nach Auffassung von Herrn Röthemeyer, die Rechtsschutzversicherungsbranche.³ Diese hat neben dem Eigeninteresse (Kosten), insbesondere aufgrund der hohen Kundenzufriedenheit, mit der Mediation ein starkes Interesse Fälle an Mediatoren bzw. Dienstleister weiter zu geben. Siehe hierzu die ausführlichen Berichte zum Forum 8.

Zu zwei weiteren Anlaufstellen in Hamburg gibt Frau Dr. Hartges in ihrem folgenden Beitrag einen wunderbaren Einblick.

3. Überzeugungsarbeit

Mediatoren oder Menschen mit Mediationserfahrung können auch ganz individuell im Rahmen ihrer Möglichkeiten überzeugen. Dazu seien exemplarisch a) die persönlich, b) über Verbände, c) Veranstaltungen für Bürger und Unternehmer, d) in Netzwerken, genannt.

Bevor nun a) bis d) näher erläutert werden, sei auf den angesprochenen Überoptimismus bei der Verbreitung von Mediation hingewiesen. Damit ist gemeint, dass nicht jeder Fall oder auch Vorfall mit Mediation lösbar oder optimal lösbar ist.⁴ Für die Mediation wird es kontraproduktiv, seine zu hohen Erwartungen bei potenziellen Medianden zu schaffen, wenn vielleicht die Eheberatung der alternative Schritt sein könnte.

a) Jeden Mediator, den ich in den letzten 10 Jahren kennen lernen durfte, war von der Bedeutung und Wirkkraft der Mediation überzeugt. Durch große Überzeugungsarbeit (persönliche Gespräche und mit viel Engagement organisierte Veranstaltungen) wurde ein breiterer Weg in die Gesellschaft geebnet. In den Jahren 2012/2013 gab es eine erhöhte Medienpräsenz nachdem das Gesetz veröffentlicht wurde und mehrere Personen des öffentlichen Lebens sich selbst als Mediatoren⁵ bezeichneten. Meiner Meinung nach ebbt diese Entwicklung nun ab. Für uns alle ist noch eine Wegstrecke zu leisten bis eine breite Gesellschaft die Vorzüge der Mediation erfahren durfte und sich nicht nur darüber austauscht oder mal davon etwas gehört hat. Manchmal gibt oder gab es auch negative Erfahrungen, die in der heutigen Zeit viel schneller weiter getragen werden als best-practice Beispiele.

Herr Röthemeyer hat dafür geworben, diesen vor 25 Jahren erfolgreich eingeschlagenen Weg der persönlichen Überzeugungsarbeit, weiter mit großem Einsatz zu führen. An dieser Stelle gab es aus dem Plenum wertvolle Hinweise auf die Institutionen Kindergarten, Schule und Universität, wo es bereits in Schleswig-Holstein erfolgreiche Projekte gibt, die es gilt noch mehr zu unterstützen.

Die Überschriften Verbände und Netzwerke fasse ich zusammen, um daran die Bedeutung der Unterschiede sichtbar werden zu lassen. Wenn ich hier von Verbänden spreche, meine ich die Tätigkeit, die man in einem Mediationsverband leisten kann. Dort kann man sich in Arbeits- oder Fachgruppen zusammenschließen, um als Gruppe im politischen, sozialen, wirtschaftlichen und anderen Bereichen Überzeugungsarbeit leisten zu können. Das sind Netzwerke innerhalb der Mediationsszene. Davon zu unterscheiden sind Netzwerke, in denen sich artverwandte Berufe treffen. Um nochmal auf das Verhältnis Eheberatung oder Mediation zurück zu kommen: In interdisziplinären Netzwerken, wie zum Beispiel die Regionalgruppe Schleswig des BMEV (rg-schleswig.bmev.de), die ausdrücklich die Region⁶ und auch nicht ausgebildete Mediatoren in ihre Mitarbeit einbezieht, gibt es regen Austausch zwischen Rechtsanwältinnen/innen, Therapeuten/innen, Beratern/innen, usw. Was ist auf welchen Fall anwendbar? Verweisungen innerhalb des Netzwerkes sind einfach und sinnvoll: Der Verfasser gibt regelmäßig einen Fall weiter, der zwar bei ihm ange-

kommen ist, aber nicht in sein Fachbereich fällt. Andererseits kommen auch Fälle aus dem Netzwerk.

4. Netzwerke

Zu diesen so eben beschriebenen Netzwerken gehören weitere Netzwerke, die Herr Röthemeyer anspricht. Dazu zählen Kongresse und Stiftungen der Mediationslandschaft, sowie die von Ministerien unterstützten Veranstaltungen. Außerdem ist es seiner Meinung nach von großer Bedeutung Mediation in Netzwerken, der Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Feldern bekannt zu machen.

Das Forum konnte in seinen 90 Minuten nicht in aller Tiefe verschiedenen Fragestellungen nachgehen. Im Austausch zwischen Referenten und Plenum wurden im Hintergrund folgende Fragen angestoßen.

Gibt es Ideen für Schleswig-Holstein die wir vor Ort umsetzen können? Brauchen wir eine regionale Plattform oder Stelle für Mediation oder Mediatoren/innen? Wie lässt sich der Mediationsmarkt entwickeln, ohne, dass die unterschiedlichen Gruppen (Rechtsanwälte/innen, Richter/innen, freie Mediatoren) sich konkurrenzpositionieren. Wo liegt das „sowohl als auch“?

Eine Fragestellung möchte der Verfasser zum Abschluss hervorheben, die auch kurz diskutiert wurde. Brauchen wir eine Mediationskostenhilfe (MKH) oder ist sie sogar unerlässlich? Es war interessant zu beobachten, als bei der Vorstellung der 8 Foren das Thema Mediationskostenhilfe in mindestens 3 Foren aufgetaucht ist. Die Diskussion dieses Themas, dass seit mindestens 2010 zur Debatte steht, wurde am Mediationstag fortgesetzt und hat der Debatte vielleicht einen neuen Impuls gegeben. Von den Kritikern ist es einfach zu sagen: Klar der Mediator möchte sicheres Geld und ein besseres Fallaufkommen. Außerdem sind die öffentlichen Haushalte überlastet⁷ und damit wäre ein wünschenswertes Thema nicht realisierungsfähig. Sogenannte angebliche Sachzwänge verschließen den Blick auf einen kreativen offenen Diskurs. Denn gerade Sachzwänge sind selbst in verschiedenen Verfahren produziert worden und gerade deshalb veränderbar, wenn es eine Bereitschaft dazu gibt. Als einen neuen Ansatz könnte man die Idee aus dem Mediationstag bezeichnen, das Thema nicht nur beim Justizministerium und folglich dessen Haushalt anzudocken. Sollten nicht vielmehr auch Sozial- und Familienministerien in die Überlegungen mit einbezogen werden. Denn gerade in den Bereichen Familie, Jugend und Soziales, besteht enormer Bedarf an alternativer Konfliktklärung.⁸ An dieser Stelle ist wichtig, den Samen einer nachhaltigen Konfliktklärung frühzeitig zu sähen, bevor ein Konflikt im Gericht nicht geklärt werden kann. Werden zum Beispiel Konfliktlagen, an denen Kinder nicht beteiligt, aber enorm davon betroffen sind, im Gericht geklärt? Es gibt viele gute Projekte, wie Familienkonferenzen u.v.m. Doch der Alltag sieht in diesem Kontext trist aus. Als Mediator kann ich mit vielen Beteiligten nicht arbeiten, weil nach der wohl derzeitigen Rechtslage nur der Gang zum Gericht bleibt. Warum eigentlich? Warum soll es aufgrund der Menschenwürde Artikel 1 GG, dem Gleichheitsgedanken Artikel 3 GG und dem Sozialstaatsprinzip nur möglich sein PKH und nicht auch MKH zu gewähren?⁹ Gibt vielleicht aufgrund der erwähnten Rechte sogar eine Pflicht des Gesetzgebers, Wege und gesetzliche Grundlagen zu schaffen, um einer verfassungsrechtlichen Überprüfung zu entgehen, die besser die Ziele der Verfassung umsetzen? Schließlich hat das BVerfG in seiner Entscheidung vom 14. Februar 2007 festgehalten; „Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streit-

³ Hinsichtlich kritischer Anmerkungen zu diesem Komplex sei insbesondere auf das Forum 8 zu verweisen ab. S. 44

⁴ Siehe die unterschiedlichen ADR Verfahren in der ADR-Reihe in der ZKM 2013 und 2014, dort wird Folge für Folge eine andere Methode vorgestellt, die Unterschiede und Geeignetheit herausgearbeitet.

⁵ Z.B. Bundespräsident a.D. Christian Wulff in der Sache Sarazin.

⁶ Also praktisch, dass nördlich Schleswig-Holstein mindestens von Flensburg bis Husum über Rendsburg/Neumünster bis nach Eckernförde/Kiel umfasst.

⁷ Im Gesetzgebungsverfahren zum Mediationsgesetz 2012 wurde diese Frage schnell mit dem Hinweis auf die Länderhoheit und deren Haushaltskompetenz beendet.

⁸ Mediation und Gerichtsverfahren Pilotstudie Prof. Dr. Reinhard Greger aus 2010.

⁹ Urteil aus Köln, als Gericht MKH für außergerichtliche Mediation gewährt hat. Es gab allerdings dann intern eine Diskussion mit den Kostenbeamten.

entscheidung.“¹⁰ Des Weiteren wurde die breite parlamentarische Entscheidung 2012 als „Gesetz zur Förderung der Mediation“ bezeichnet. Was spricht dagegen den Begriff Förderung ernst zu nehmen und daraus eine Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhaltes zu formen? Interessanter Weise sind Rechtsschutzversicherungen an dem Thema MKH stark interessiert. Dies mag sich auf dem ersten Blick nicht erschließen, da sie doch den Blick auf den eigenen Kunden haben, der einen entgeltlichen Rechtsschutzvertrag hat. Doch mit Blick auf die andere Konfliktpartei wird der Wunsch nach ein gesellschaftlich getragenen MKH deutlich. Es gibt nicht selten Fälle an der eine Seite auf Prozesskostenhilfe angewiesen ist. Denn nur wenn beide Beteiligten sich die Mediation finanzieren können, kann diese entstehen. Der häufig kostengünstigere Weg der Mediation bleibt also den Fällen verwehrt, an dem beide

¹⁰ AZ: 1 BvR 1351/01.

Medianten wollen, aber aus finanziellen Gründen nicht teilnehmen können. Schließlich erhalten bedürftige Parteien erst dann eine Begleitung eines Anwalts, wenn ein gerichtliches Verfahren anhängig wird. Projekte, die direkt analysiert und evaluiert werden, könnten hierbei ein Einstieg in einen konstruktiven Diskurs sein. Vielleicht gelingt es uns zwei Ministerien zu einer gemeinsamen Kooperation zu bewegen. Das Thema Mediationskostenhilfe wird uns weiter beschäftigen.

Abschließend danke ich den beiden Referenten und den Teilnehmern im Plenum für einen anregenden Austausch und freue mich im anderen Kontext die wichtigen und spannenden Fragen weiter diskutieren und bearbeiten zu können.

¹¹ Abgesehen von der Beratungshilfe, die mittlerweile aufgrund der bürokratischen Hürden für viele Rechtsanwälte mehr Belastung ist und nicht als Hilfe für die Mandanten gesehen wird.

¹² Erklärung der 3 großen Verbände abrufbar unter: http://www.bmev.de/fileadmin/downloads/mediationsgesetz/ludwigsburger_erklaerung.pdf.

Die Öffentliche Rechtsauskunft und Vergleichsstelle Hamburg (ÖRA)

von Dr. Monika Hartges, Hamburg*



Die ÖRA ist unabhängig vom Wohnsitz ihrer Antragsteller oder Mediantinnen zuständig für verschiedene Formen der außergerichtlichen Streitbeilegung, unter anderem auch für Mediation. Die ÖRA ist in dem Bereich der außergerichtlichen Streitbeilegung zuständig für Menschen, Firmen, Gruppen, die sich in ihren Konflikten primär außergerichtlich zusammen auseinandersetzen wollen und unter der Leitung eines juristischen Vorsitzenden oder einer Mediatorin ihre Angelegenheit besprechen wollen, um so – wenn möglich – zu einer Vereinbarung oder zu einem vollstreckbaren Titel zu gelangen. Die ÖRA hat eine Gebührenordnung, die sich primär an Gegenstandswerten oder an Zeiteinheiten orientiert. Weit reichende Gebührenermäßigungen ermöglichen es auch Geringverdienern, außergerichtliche Streitbeilegung in Anspruch zu nehmen.

Das zivilrechtliche Güteverfahren orientiert sich eher am Arbitration-Gedanken während die Mediationen – und zwar sowohl die vom Gericht geschickten als auch die von vornherein freiwilligen Fälle – sich am Konzept der verständnisorientierten Mediation nach Friedman/Himmelsstein ausrichten.

Medianten wenden sich also direkt an die ÖRA mit der Bitte um Mediation. Sie erfahren von der ÖRA durch Flyer, Plakate, Informationen auf Messen, Familientagen, Fortbildungstagen, Vernetzungen mit Behörden, Gerichten, freien Trägern etc. Die Qualifikation der ÖRA Mediatoren ist sehr hoch, alle erfüllen die Standards der Bundesverbände. Die Rahmenbedingungen sichern die Vertraulichkeit, die Terminvereinbarung, die Protokollierungen von Mediationssitzung usw. organisatorisch hervorragend ab.

Besonders ist, dass stets das erste Informationsgespräch kostenlos ist. Damit wird sichergestellt, dass wirklich noch nicht in den Fall eingestiegen wird, die finanzielle Hemmschwelle niedrig ist und – was das wichtigste ist – die Medianten wirklich ihre Zeit haben, sich für Mediation oder für ein anderes Konfliktlösungsverfahren bewusst zu entscheiden. Wir werben nicht für Mediation wir informieren über diverse Möglichkeiten mit einem Konflikt wie dem ihrigen umzugehen. Unserer Meinung nach ist dies ein Hauptgrund für die hohe Erfolgsquote, die in den letzten 20 Jahren stets zwischen 70 und über 80 % lag.

* Die Autorin ist die Leiterin der Öffentliche Rechtsauskunft und Vergleichsstelle Hamburg (ÖRA) in Hamburg, erreichbar unter www.hamburg.de/oera sowie über die Mediationszentrale Hamburg (MZH, www.mediationszentralehamburg.de). Der Beitrag entspringt einem Impulsreferat, das die Autorin anlässlich des Mediationstages in Schleswig am 13.9.2014 im Forum 1 (Wie kommen Konflikte und ihre Beteiligten in die Mediation? mit Moderation von Herrn Rechtsanwalt Sacha Boettcher gehalten hat.

Was hilft Konfliktparteien, Mediation wirklich in Anspruch zu nehmen? Alle internationalen Studien haben gezeigt, dass Mediation da maßgeblich nachgefragt wird, wo sie erstens hoch qualifiziert ist, zweitens die potentiellen Nutzer wissen, dass es Mediation gibt und drittens Mediationsanbieter vernetzt sind. Anders ausgedrückt: sei sehr gut innerlich und äußerlich qualifiziert, vernetze dich intensiv und berichte über das, was du tust und wie du es tust auf allen erdenklichen Wegen.

Dieser Grundsatz hat dazu geführt, dass die ÖRA Gründungsbeirat der Mediationszentrale Hamburg geworden ist (MZH). Die MZH hat sich seit Beginn der Aufgabe gewidmet, ein **transparentes Angebot** von Mediatorinnen und Mediatoren in Hamburg zu listen. Jeder kann sich listen lassen für einen geringen Beitrag von 40 € pro Jahr oder Mitglied werden für diesen Betrag. Im Leistungsprofil werden standardisierte Angaben u.a. zu Ausbildung, Fortbildung, Einsatzgebiet und Herkunftsberuf gemacht. Neben der Herkunftsqualifizierung und der guten Ausbildung initiiert die MZH Vernetzungsprozesse zwischen ihren Mitgliedern aber auch zwischen Mitgliedern und Institutionen. Unterstützende Institutionen sind im Beirat organisiert. Ca 4 **kleinere Veranstaltungen** werden jährlich durchgeführt.

Beirat, Vorstand und aktive Helfer organisieren derzeit den **vierten Hamburger Mediationstag**, der am 15. April 2015 unter dem Titel „das Eigene und das Fremde“ stattfinden wird. Mediatorinnen, Multiplikatoren, Bürgerinnen und andere Konfliktprofis werden an diesem Tag in Vorträgen, Workshops und interaktiver Arbeit erleben und lehren, wie Vernetzung und Qualität Spaßvoll und effektiv zum Nutzen von Konfliktparteien beiträgt.

Ortsnahe Mediationstage, die neben der Juristenschaft viele viele andere Profis aus Wirtschaft, Arbeit, Beratung, Soziales auf lokaler Ebene zusammenbringt, bewirken viel und resultieren aus oben genanntem Gedanken „tue Gutes und rede darüber“

Wir brauchen alle einen langen Atem. Ich meinerseits praktiziere Mediation seit Mitte der Neunzigerjahre und bilde seit 2005 im Rahmen von IMKA Hamburg (www.imka.net) in Mediation aus. Im Rückblick ist mir sehr präsent, was wir schon alles geschafft haben. Kein Konfliktprofi kann es sich heute mehr leisten überhaupt keine Ahnung von Mediation zu haben. Und immer weniger Bürger verwechseln Mediation mit Meditation, in X populärwissenschaftlichen Beiträgen, „normalen“ Zeitungen und allen anderen Medien wird über Mediation anschaulich berichtet und aus dem Alltag der Gerichte ist die Tatsache, dass es Mediation gibt, nicht mehr wegzudenken.

Paradigmenwechsel dauern ihre Zeit und manchmal setzen Sie sich auch erst durch, wenn eine oder mehrere Generationen gewechselt haben.

Dementsprechend dürfen wir auch mit uns selbst innerlich mediativ und geduldig sein, unsere Kräfte gezielt einsetzen,

gemeinsam lernen, praktizieren und lehren, uns weiter auf den Weg machen. In diesem Sinne danke ich den Organisatorinnen und Mitwirkenden sowie den politisch und praktisch Unterstützenden für diesen hervorragenden interdisziplinären Mediationstag und wünsche Ihnen für das nächste Mal noch mehr Öffnung auch in andere, nicht-juristische Bereiche hinein.

Forum 2

Familien in der Mediation – gerichtliche und außergerichtliche Verfahren



v.l.: Jutta Nissen, Arne Carlsdotter, Dr. Ralf Bauer, Dr. Dirk Bahrenfuss

Bericht aus dem Forum

von Dipl. Päd. Jutta Nissen, Leck*

Es gibt viele unterschiedliche Wege, die ein Paar/Ehepaar/eine Familie gehen kann, wenn tiefgehende Probleme und Konflikte vorliegen oder die Trennung/ Scheidung ansteht.

Welche Angebote existieren, sich in diesen zumeist hocheskalieren und emotional belasteten Situationen Hilfe zu holen?

An welche Berufsgruppen können sich Mediations-Suchende wenden?

Welche gerichtlichen und außergerichtlichen Verfahren der Konfliktlösung gibt es?

Und eine Frage zu dem überspannenden Netzwerkthema des Mediationstages: Sind diese unterschiedlichen „Systeme“ – bspw. Beratungsangebote, freie Mediation, Mediation beim Güterichter – ergänzend oder eher konkurrierend?

Was können diese „Systeme“ voneinander lernen – voneinander profitieren?

Ein möglicher Verlauf in familiären Konfliktsituationen:

Das Paar sucht Gespräche mit guten Freunden – oder auch vertrauten Personen wie Arzt oder ein Seelsorger. Findet sich kein Ausweg aus der Krise, werden Beratungsstellen (bspw. Haus der Familie, Pro Familia, Jugendämter) um Gespräche gebeten. Einigen Familien ist auch der „Familienrat“ bekannt (eine aus Neuseeland stammende und bei uns seit 2006 bewährte Methode der Konfliktbearbeitung/Regelung unter Einbezug des Familiensystems und angrenzender Helfersysteme mit Moderation eines geschulten Familienrates).

Viele wünschen sich gerade in dem Moment, wo der Konflikt eskaliert und die emotionale Belastung stark zunimmt – und das Paar typischerweise „nicht mehr miteinander reden kann“ – den Einbezug eines neutralen Dritten – da wird dann die Mediation oder Paarberatung benannt.

Wird aber kein Sinn mehr in dem Fortbestand der Ehe gesehen, dann werden entweder gute Regelungen in einer Trennungs/ Scheidungsmediation gesucht bei freien Mediatoren und Rechtsanwaltsmediatoren – oder das Gericht eingeschaltet.

* Die Autorin ist von Beruf Diplom Pädagogin, ausgebildete Mediatorin und Ausbilderin in Mediation, stellvertretende Leiterin der Nordsee-Akademie in Leck und Leiterin der RG Gruppe Schleswig des BM. Sie hat das Forum 2 „Familien in der Mediation – gerichtliche und außergerichtliche Verfahren“ zusammen mit Herrn Dr. Dirk Bahrenfuß auf dem Mediationstag am 13.9.2014 in Schleswig moderiert.

In dem Forum „Familien in der Mediation“ wurde vorrangig ein Blick geworfen auf typische beteiligte „Systeme“ in diesen Konfliktsituationen:

- „Jugendhilfe“ (aus dem Feld „Beratung“),
- „freiberufliche Mediation“ und
- „Mediation beim Güterichter“

Wir hörten dazu Impulsreferate von Herrn Dr. Ralf Bauer vom AG Flensburg (Güterichter) und Herrn Arne Carlsdotter von der VIA-NOVA (Mediator). Die Moderation übernahmen Dipl. Päd. Jutta Nissen (Mediatorin BM®) und Dr. Dirk Bahrenfuss (MRat, Min. für Justiz, Kultur und Europa).

Anhand der Trennungs- und Scheidungsberatung der Jugendhilfezentren der Stadt Hamburg stellte Herr Carlsdotter die Arbeit mit Familien aus seiner Praxis vor.

Unterstützung von Familien/Kindern/Jugendlichen in Konfliktsituationen in der Familie ist immer einzelfallorientiert, erfolgreiche Hilfen setzen bei den Stärken und Kompetenzen des Individuums an, versuchen Selbsthilfe zu aktivieren und tragen den Glauben der Selbstwirksamkeit in sich. Wenn eine Trennung/Scheidung ansteht, wird daher umgehend Beratung angeboten – denn diese Situation ist für alle Familienmitglieder hoch emotional belastend.

Die Forschungsergebnisse der letzten 30 Jahre haben ergeben, dass der entscheidende Faktor für die Wirkung/Auswirkung einer Scheidung auf Kinder die Kooperationsfähigkeit der Eltern ist. Anneke Napp-Peters (1995; Scheidungsfamilie aus längsschnittlicher Perspektive) kommt in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass lang anhaltende Auffälligkeiten (die bei ca. 25% aller Scheidungskinder auftreten) zu 70% mit mangelnder Kooperationsfähigkeit der Eltern korrelieren.

Ein weiteres Ergebnis des Forschungsprojektes „Kinderschutz bei hochstrittiger Elternschaft“ (Das Deutsche Jugendinstitut führt in Kooperation mit dem Institut für angewandte Familien-, Jugend- und Kindheitsforschung an der Universität Potsdam (IFK) sowie der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) ein Forschungsprojekt zum Kinderschutz bei hochstrittiger Elternschaft durch): „Soziodemografische Merkmale haben keinen Einfluss auf die Hochkonflikthaftigkeit von Eltern in Trennung und Scheidung!“

Egal welches Alter, welcher Bildungsgrad, welche kulturellen Hintergründe – Kinder leiden sehr unter hochstrittigen

und emotional belastenden Situationen in der Trennungssituation der Eltern – sie reagieren häufig mit psychosomatischen, psychischen oder verhaltensbezogene Auffälligkeiten, besonders nach den Besuchswochenenden. Oft verweigern Kinder dann auch den Umgang mit einem oder anderen Elternteil.

Wie geht man mit Kindern in diesen eskalierten Konflikten um? Wie und wann – oder überhaupt – bezieht man Kinder/Jugendliche mit in Beratungs/Mediationssettings ein? Eine These von Herrn Carlsdotter: „Wenn Eltern in der Beratung soweit gelangt sind, dass sie ihre Ursprungshypothesen bezüglich der Interpretation der kindlichen Verhaltensweisen bei Seite legen und bereit sind, die echten Beweggründe ihrer Kinder wahrzunehmen, ist aus meiner Sicht der richtige Zeitpunkt für den Einbezug von Kindern.“

Professionelle Arbeit mit hochkonflikthaften Familien stellt nicht nur hohe inhaltlich-methodische Anforderungen an die Berufsgruppen. Auch die gedankliche und emotionale Ausgeglichenheit von BeraterInnen, MediatorInnen, JugendamtmitarbeiterInnen, RichterInnen und RechtsanwältInnen wird von den streitenden Eltern in Trennung und Scheidung regelmäßig auf die Probe gestellt. Auswege aus der Hochstrittigkeit sind am ehesten zu finden in einer einheitlichen und abgestimmten Arbeitsweise des gesamten Helfernetzes.

Über die Arbeit als freiberufliche Mediatorin berichtete *Jutta Nissen*, dass typische Familienkonflikte ein breites thematisches Gebiet vom „Taschengeldkonflikt“ bis zu „Leben in Patchworkfamilien“ und auch „Scheidung und Trennung“ beinhalten. Vielen Paaren ist es sehr bewusst, dass mit einer Scheidung zwar eine „offizielle“ Trennung vollzogen wird, dass aber trotzdem der Beziehungsaspekt künftig eine Rolle spielt. In der Zukunft werden immer wieder Situationen entstehen, wo die früheren Ehepartner aufeinandertreffen – sei es Konfirmation der Kinder, eine Hochzeit oder Familienfeste. Auch die Besuchswochenenden sind häufig ein Grund für Aufflammen der unbearbeiteten Konflikte – viele Nebenkriegsschauplätze werden eröffnet. Daher ist es immer lohnenswert, Konflikte grundlegend aufzuarbeiten und gute Regelungen für die Zukunft zu erarbeiten, um eine von beiden Seiten als fair empfundene Trennung und Scheidung zu vollziehen.

Aber auch wenn die Familien in Trennung und Scheidung bereits im Gerichtsverfahren sind, bietet sich mit „Mediation beim Güterichter“ noch die Möglichkeit, eine einvernehmliche gute Regelung zu finden.

Herr *Dr. Bauer* gab uns einen Überblick über die Zahlen aus 2013. Im AGe waren von 224 durchgeführten Familienmediationen beim Güterichter 154 (70%) erfolgreich. Im OLG waren von 27 durchgeführten Familienmediationen 17 erfolgreich (63%). Die Richter werden von den Beteiligten als verhand-

lungserprobt angesehen – dieses zusammen mit einer Ausbildung in Mediation und begleitender Supervision trägt zum Erfolg bei.

Aber es wurde auch kritisch die Situation am Gericht beleuchtet. Bspw. hält das Gesetz ein ganzes „Arsenal“ bereit, welches im Konfliktfalle beschritten werden kann (wie Sorgerecht/Umgangsrecht/Unterhaltsrecht usw.); einfacher gesagt „übersetzt“ das Gesetz den Konflikt in Geld und Machtausübung. Das meist sehr tief gehende Zerwürfnis zwischen den Konfliktpartnern wird dabei (leider) häufig außer Acht gelassen.

Daher sehen die Richter mit Sorge auf ein Phänomen: es gibt immer komplexer werdende Konflikte und Verfahren – die Zeit der Bearbeitung ist aber begrenzt; wird also der eigentliche tiefgehende Konflikt wirklich gut bearbeitet?

Weitere kritische Fragen wurden gestellt:

Ist das, was angeboten wird, eigentlich im tiefsten demokratischstem Sinne „echte“ Mediation? Oder werden die Beteiligten eher zu einem Vergleich „hingeleitet“?

Wie nachhaltig ist die Konfliktregelung? Das wäre ein Qualitätsmerkmal einer Regelung!

Und was tun eigentlich die beteiligten „Helfersysteme“, um den Konflikt aufzuarbeiten, zu befrieden und gute Regelungen zu finden?

Ist im Kern von den verschiedenen beteiligten Systemen eine gute Regelung gewünscht?

Arbeiten die beteiligten Gruppen (Rechtsanwälte, Mediatoren, Richter, Beratungsstellen) zusammen?

Werden die Kompetenzen dieser unterschiedlichen Systeme genutzt?

Herr *Dr. Bauer* gab einen Ausblick auf eine mögliche veränderte Konfliktkultur. Dafür wäre allerdings eine wesentliche Veränderung der Wahrnehmung erforderlich: der Fokus müsste sich wenden vom „Arsenal“ und der „Abarbeitung eines Konflikts“ hin zum Willen und Wollen der wirklichen Bearbeitung von Konflikten, Hilfe beim Erkennen und Anerkennung der Konfliktursachen und dem eigenverantwortlichem Auffinden guter und nachhaltiger Lösungen.

Die Tätigkeit des Richters wäre dann die eines „Konfliktberaters“ und „Informationsgebers“. Dazu gehört selbstverständlich die Verzahnung der in diesem Beitrag kurz dargestellten Helfersysteme.

Das Ziel wäre eine hochprofessionelle und inhaltlich-methodische hochwertige Arbeit durch die gute Vernetzung und Arbeit der verschiedenen Berufsgruppen – um eine wirkliche, tragende, nachhaltige Regelung im Sinne der Familien treffen.

Forum 3

Was kann Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt leisten?



v.l.: Hans Werner Bertelmann, Meike Siemen, Charlie J. Groth und Susann Barge-Marxen

Bericht aus dem Forum

von Charlie J. Groth, Flensburg*

Was braucht Mediation? Was braucht Mediation, um in Wirtschaft und Arbeitswelt erfolgreich zu sein? Diese Fragen wurden im Forum 3 des Mediationstages Schleswig-Holstein erörtert. Zur Grundlage für eine Diskussion stellte Meike Siemen* vor allem drei Begriffe in den Vordergrund: Allparteilichkeit, Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit und machte in ihrer Einführung deutlich, dass im Unternehmenskontext andere Voraussetzungen gelten, um in eine Mediation zu starten und diese erfolgreich beenden zu können. So gilt es, neben den Konfliktparteien auch die Organisation selbst im Blick zu behalten und zu prüfen, welchen Einfluss sie hat. Allparteilichkeit beispielsweise bezieht sich auf die Mediatoren, doch wie weit bezieht ein Mediator die Organisation ein, die vor allem bei innerbetrieblichen Mediationen als Auftraggeberin und Interessentin an der Beilegung des Konfliktes auftritt. Mehr noch - was, wenn sie sich, was nicht selten der Fall ist, im Verlaufe einer Mediation auch als Konfliktbeteiligte herausstellt? Wie viele Informationen kann, darf und soll ein Mediator hier vorab erhalten? Wie stark ist die Freiwilligkeit bei einer innerbetrieblichen Mediation eingeschränkt, die durch Vorgesetzte initiiert wird? Und schließlich: Wie ergebnisoffen ist ein Mediationsverfahren, dessen Ergebnisse durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Organisation beschränkt wird?

Heinz-Werner Bertelmann* ging in seinem Impulsvortrag vor allem auf den Nutzen einer Mediation innerhalb von Organisationen ein. Neben der Nachhaltigkeit der erarbeiteten Lö-

* Die Autorin ist Ausbildungsberaterin bei der IHK Flensburg in Schleswig und ausgebildete Mediatorin. Sie war zusammen mit Frau Rechtsanwältin Susann Barge-Marxen Moderatorin des Forums 3 „Was kann Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt leisten?“ auf dem Mediationstag am 13.9.2014 in Schleswig. Die entsprechenden Impulsreferate hielten die Wirtschaftsmediatorin Meike Siemen (Brückenbogen Hamburg) und der Unternehmensberater Heinz-Werner Bertelmann (Bertelmann & Hacker KG) aus Jübek.

sungen betonte er den Aspekt der Kompetenzentwicklung der Beteiligten. Anhand des KODE®-Kompetenzatlas wurden 13 Teilkompetenzen angesprochen, die im Verlauf einer gelungenen Mediation gestärkt werden. Dieser Nutzen wird in seinem Wert deutlich unterschätzt.

In der anschließenden Diskussion gehen die Teilnehmer auf die angesprochenen Punkte ein, vermisst wird jedoch vor allem der Punkt Vertraulichkeit. „Vertraulichkeit gibt es nicht“, meint Heinz-Werner Bertelmann schlang und sorgt damit für Verwirrung, weil Vertraulichkeit als eine der Grundvoraussetzungen für die Durchführung einer Mediation gilt. Was aber, wenn sich im Verlaufe der Gespräche herausstellt, dass eine Führungskraft Teil des Konfliktes ist? Wie soll mit den Ergebnissen der Mediation umgegangen werden? Hat der Auftraggeber einer Mediation Anrecht auf Informationen? Viele Fragen, die auch angesichts der Kürze der Zeit keine abschließende Bewertung erfahren konnten.

Aber, und darin sind sich die Teilnehmer am Ende einig, auf die Frage, wann eine Mediation erfolgreich ist, findet sich eine gute Antwort: wenn sie für die Steuerung eines Konfliktes und die darauffolgende Interaktion einen beträchtlichen positiven Wandel bewirkt hat. Positiv für die Konfliktparteien, weil die Auseinandersetzung ihnen ein vollständigeres Bild geben kann und sie sich in ihrer sozialen Kompetenz gestärkt fühlen. Positiv für die Organisation, weil sie mit der Beauftragung einer Mediation eine wertschätzende Haltung gegenüber ihren Beschäftigten ausdrücken und dadurch, aber auch mit der Beilegung des Konfliktes Mitarbeiter behalten, die loyaler und motivierter an die Bewältigung ihrer Aufgaben gehen.

Eine klassische win-win-Situation für Unternehmen wie für die Mitarbeiter. Das, was Mediation sein will.

Forum 4

Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich



v.l.: Gustav Wehner, Dr. Bärbel Bischoff, Karl F. Brandt

Wie stellt sich die Konfliktsituation heute in der Landwirtschaft dar?

von Dipl.Ing.agr.Dr. Bärbel Bischoff, Molfsee*

Der ländliche Frieden ist passé. Die Diskrepanz zwischen dem werbewirksamen, nostalgisch anmutenden Bauernhof und der tatsächlichen modernen unternehmerischen Landwirtschaft vergrößert sich zunehmend. Die Landwirtschaft entwickelt sich mehr und mehr zum mittelständischen Unternehmen mit gewerblichen Anteilen. Eine ordentliche Betriebsführung muss dokumentiert sein, Umwelt- und Tierschutz werden von den Verbrauchern eingefordert, auch die geforderte Due Diligence, also die mit der gebotenen Sorgfalt durchgeführte Risikoprüfung. All das sind Herausforderungen, denen sich die nachhaltige Landwirtschaft stellen muss.

* Die Autorin ist freiberufliche Unternehmensberaterin für Kommunikation, Dozentin, und ausgebildete Wirtschaftsmediatorin. Sie war als Organisatorin und Moderatorin des Forums 4 (Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich) am Mediationstag 2014 im Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgericht beteiligt.

Was für Konflikte erwachsen aus diesem Druck auf die Landwirtschaft?

Waren es früher die klassischen Streitfälle innerhalb der Familien und zwischen den Generationen bei Vererbung, Hofübergaben und Verpachtungen, so sind es heute Konflikte innerhalb und zwischen Agrar-Gesellschaften, mit Mitarbeitern, Lieferanten, Banken und Versicherungen sowie mit NGOs, den Nicht-Regierungsorganisationen. Es geht in den Streitigkeiten mit der Landwirtschaft um Nachhaltigkeit, Tierwohl und Umweltschutz, Ställe oder Windkraft. Biogasanlagen werden nicht oder verzögert gebaut, weil Bürgerinitiativen Einspruch erheben.

Darüber hinaus gibt es Konflikte im Leitungsbau und Bodenschutz, bei Durchschneidungsschäden von Verkehrs- oder Stromtrassen, Jagdschäden sowie Fragen zur Nahrungsmitt-

telsicherheit, wenn wir an Verunreinigungen im Speiseöl, überlagertes Fleisch oder Rinderwahnsinn denken, von den sogenannten „genmanipulierten“ Nahrungsmitteln ganz zu schweigen. Das sind gesundheitliche Themen mit hohen wirtschaftlichen Hintergründen und Auswirkungen, die oft emotional engagiert behandelt werden. Eine juristische Aufarbeitung allein greift hier zu kurz, besser wäre ein Krisenmanagement gepaart mit Mediation. In der Forstwirtschaft besteht neuer schaftlichen Hintergründen und Auswirkungen, die oft emotional engagiert behandelt werden. Eine juristische Aufarbeitung allein greift hier zu kurz, besser wäre ein Krisenmanagement gepaart mit Mediation. In der Forstwirtschaft besteht neuer dings die Freiheit, überall auf öffentlichen Stiftungsflächen zu wandern, zu übernachten und zu campen. Waldbesitzer, Jäger und Forstleute bereiten sich bereits auf neue Konflikte vor.

Dazu kommt das Internet, das Informationen rasend schnell verbreitet, ohne dass Zeit bleibt, sie zu hinterfragen, ihre Qualität zu prüfen oder gar sie als Fehlmeldung zu identifizieren.

Zentrum für AgrarMediation (ZefAM) – ein Mediatorennetzwerk mit gebündeltem Sachverstand

von Dipl.agr.oec. MBA Karl F. Brandt, Hanstedt**

Wir vom Zentrum für Agrarmediation sind ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren, die sich für ein professionelles Konfliktmanagement im Agribusiness einsetzen. Wir tun dies in enger Kooperation mit dem HLBS, dem Hauptverband landwirtschaftlicher Buchstellen und Sachverständigen. In einem Arbeitskreis innerhalb des HLBS fördern wir die Agrarmediation als Verfahren zur Konfliktlösung und bauen ein Netzwerk auf mit

- landwirtschaftlichen Unternehmensberatern,
- Sachverständigen,
- Steuerberatern in landwirtschaftlichen Buchstellen und
- Fachanwälten für Agrarrecht.

Diese Dienstleistenden gefährden ihre Mandate, wenn sie sich in Konfliktfällen auf eine Seite stellen oder Lösungsempfehlungen geben. Über eine neutrale dritte Person, die den Lösungsprozess professionell begleitet, können sie ihre Beratungsleistung erbringen, ohne befangen zu sein oder zwischen die Konfliktparteien zu geraten. Mediatoren als Partner von Beratern und Anwälten garantieren, dass sich jeder auf seine Kernkompetenz konzentriert und per Schulterchluss versucht, das Konfliktpotenzial zu entschärfen. Damit sind langwierige, meist teure Gerichtsprozesse für die Mandanten zu vermeiden. Das ZefAM kann auch Ansprechpartner sein für Richter nicht nur in den Landwirtschaftsgerichten, sondern auch für agrarische Fälle in den Amts- und Landgerichten. Es wäre wünschenswert, wenn bei Richtern und der Justizverwaltung die Überzeugung wächst, dass mit einem Urteil ein Konflikt meist nicht gelöst ist. Eine außergerichtliche Mediation mit AgrarMediatoren kann hilfreich sein, denn sie verstehen die Sprache der Beteiligten aus dem Agribusiness und können einen Kommunikationsstillstand auflösen sowie neue,

** Der Autor ist Dipl.agr.Ökonom MBA und als ausgebildeter Wirtschaftsmediator, Sachverständiger und Gutachter freiberuflich tätig (Brandt & Partner GmbH). Er war als Teilnehmer einer Talkrunde des Forums 4 (Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich) am Mediationstag 2014 im Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgericht beteiligt

Was einmal im Netz ist, das bleibt. Das befördert die Konflikte zwischen Verbrauchern und Landwirtschaft.

Der Wettbewerb um Boden und Kapital zwischen Energie- und Landwirten heizt das Streitklima auf. Immer mehr Menschen auf dem Lande geraten unter Druck, fühlen sich überfordert, ausgegrenzt oder missverstanden. Dabei geht es letztendlich allen um Respekt und Verantwortung im Miteinander zwischen Landwirten und Verbrauchern sowie Landwirtschaft gegenüber Natur und Tier.

Die Thematik zum Mediationstag Schleswig-Holstein 2014 über Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich zielte darauf ab, was wir unter außergerichtlicher AgrarMediation verstehen, auch welche Qualitätsmaßstäbe wir ansetzen, und welche Erfahrungen es dazu gibt. Wir freuen uns, dass wir in den Dialog mit Richtern und Richterinnen treten konnten, die landwirtschaftliche Streitfälle über die Landwirtschaftsgerichte hinaus zu beurteilen haben und mit AgrarmediatorInnen kooperieren können.

bisher ungedachte Lösungsentwicklungen fördern. Flankierend dazu sehe ich den rechtlichen Rahmen durch juristischen Sachverstand, d.h. neutralen Sachverstand durch die Richterschaft und parteilichen Sachverstand durch die jeweiligen Anwälte. Hierbei ergänzen sich die Tätigkeit der Güterichter und die der freien AgrarMediatoren: Durch die Kooperation und den Verweis auf freie AgrarMediatoren können Gerichte ihre staatliche Aufgabe um eine Entscheidungs- und Konfliktlösungsalternative erweitern und damit einen Akzeptanz- und Kompetenzgewinn erreichen.

Es hat sich gezeigt, dass die Möglichkeiten einer Intervision oder ein Erfahrungsaustausch unter Kollegen, die sich kennen und gegenseitig vertrauen, sehr hilfreich für laufende Prozesse sein kann. Wir haben unser Netzwerk von ursprünglich drei Mediatoren derzeit auf 15 Mediatoren bundesweit ausgedehnt und möchten es auf maximal 60 Mitglieder beschränken. Alle sollen einen Zugang – noch nicht zwingend – in Form einer Mitgliedschaft zum Hauptverband der landwirtschaftlichen Buchstellen und Sachverständigen e.V. HLBS haben.

Ich halte es für hilfreich und vertrauensbildend, wenn die mediiierende Person über Branchensachverstand verfügt und die rechtlichen wie wirtschaftlichen Hintergründe des Konflikts richtig einordnet. Wir planen im Arbeitskreis Agrarmediation des HLBS Qualitätsstandards für Agrarmediatoren zu entwickeln mit Qualitätssicherungsmaßnahmen, wie sie der HLBS auch für seine landwirtschaftlichen Buchstellen und Sachverständigen vorsieht. Damit eignet sich der HLBS auch als Verband für Agrarmediatoren, denn er steht mit landwirtschaftlichen Steuer- und Unternehmensberatern sowie Sachverständigen im Dialog und könnte vertrauensbildend für eine Zusammenarbeit mit dem ZefAM bei seiner Kernklientel werben. Er führt fortwährende Aus- und Fortbildungen durch und könnte Agrarmediatoren vermitteln. Denn jedes Mitglied des HLBS trägt ein Stück Mitverantwortung, für den ländlichen Frieden zu sorgen. (www.Agrar-Mediation.de)

Mediation in Projekten der Erneuerbaren Energien (EE)

von Dipl.Ing.agr. Gustav Wehner, Bremen***

Im Bereich der EE hat die Mediation vielfältige Möglichkeiten. Zum einen die Projekte in Wind und Photovoltaik, die gerade in

*** Der Autor ist Sprecher des Finanzierungsbeirates im Fachverband Biogas. Er war als Teilnehmer einer Talkrunde des Forums 4 (Konfliktfälle und -risiken im Agrarbereich) am Mediationstag 2014 im Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgericht beteiligt

der Planungsphase – aber danach nicht mehr – sehr anspruchsvoll sind. Zum anderen die Projekte der Bioenergie, die in der langjährigen Betriebszeit stets unternehmerische Entscheidungen verlangen, ständig wechselnden und sich im Saldo verschärfenden behördlichen Vorstellungen unterliegen und fortlaufend durch den An- und Abtransport der Be-

triebsstoffe einen Eingriff in das Umfeld bedeuten. Daraus erwächst ein größeres und vor allem fortwährendes Konfliktpotenzial.

Inzwischen ruft jedes Biogasprojekt einen Sturm der Entrüstung hervor. Die Medien haben in Vorbereitung des EEG 2014 ein extrem negatives Image von Biogas in der Bevölkerung verfestigt. Nun wird es nach dem EEG 2014 kaum mehr Biogasprojekte geben, doch es ist zu erwarten, dass mit dem nächsten EEG diese gravierenden Fehler beseitigt werden. Damit ist Zeit gegeben zum Nachdenken und zum Vorbereiten auf künftige Projekte.

Der Landwirt hat meistens keine Vorstellung, wie seine Nachbarn, die nicht aus der Landwirtschaft kommen, wirklich „ticken“. Er fixiert sich auf die vielen technischen Details und die teilweise unverständlichen behördlichen Regelungen, die eine solche Millioneninvestition mit sich bringt. In jedem Dorf gibt es aber oft gewisse Agitatoren, die – mit reichlich Munition aus dem Internet versorgt – mit Halb- und Unwahrheiten aufwarten, um unter den Bürgern eine Front der Ablehnung aufzubauen, die dann sehr schwer wieder zu beseitigen ist. Durch diese Art der Zermürbung sind schon eine Reihe von bäuerlichen Investitionen gescheitert. Soweit sollte man es nicht kommen lassen.

Die Dorfbevölkerung lebte lange mit dem Wissen, dass zur Erntezeit das normale Leben nicht stattfindet, sondern alles von Sonnenaufgang bis -untergang dem hektischen Erntetreiben mit dem starken Verkehr von Maschinen und Transporten untergeordnet wird. Das gehörte zum Leben. Heute haben wir zahlreiche lärmgeplagte Städter, die auf das Land gezogen sind, die dortigen Regeln aber nicht akzeptieren und gegen Investi-

tionen in Ställe und EE zu Felde ziehen nach dem Motto: „Die Welt soll so bleiben, wie sie ist!“ Dies ist jedoch in einem Wirtschaftsleben nicht möglich, die Dörfer sind nun einmal keine Museen, sondern müssen die dort lebenden und wirtschaftenden Menschen ernähren. Diese kontroversen Interessen müssen wir zusammenführen. Dazu kommen dann die schwer zu eliminierenden Gerüchte von Butolismus und Tierkadavern im Biogas sowie den oft einseitigen Diskussionen zur Vermaischung bzw. Tank oder Teller. Hier ist viel Arbeit zu leisten.

Aus den Erfahrungen der Vergangenheit sollten wir den Fokus vom Reparaturbetrieb Mediation auf die Daseinsvorsorge durch Mediation richten. Der Mediator ist der geeignete Helfer, um dem Investitionswilligen vor Bekanntgabe des Projektes in Strategien zu beraten, wie man ein solches Vorhaben in der Kommunikation mit den Bürgern vorbereitet, auf welche zu erwartenden Wünsche der Bürger er eine Lösung vorbereiten sollte. Die Argumente der oft von weit anreisenden Gegner beinhalten fast immer dieselben Parolen. Darauf kann man sich vorbereiten, doch dies kann der Landwirt meistens nicht alleine. Dazu braucht er fachkundige Hilfe. Und er kann von dieser Hilfe auch nicht wissen. Aus diesem Grunde halte ich eine Kooperation der Verbände der Erneuerbaren Energien mit den Verbänden der Mediatoren für sehr wichtig, damit regionale Kooperationen entstehen können. Die Konflikte zwischen Investor und Bürger zu vermeiden bzw. abzuschwächen, indem vorbereitend Mediatoren eingesetzt werden, halte ich für eine wesentliche Aufgabe der Zukunft. Besser Vorbeugen als Reparieren. Nutzen wir die Zeit bis zum nächsten, hoffentlich sinnvollerem EEG. (www.biogas.org ;finanziererbeirat-biogas@live.de)

Forum 5

Anwälte, Familie und Gericht – ein Spannungsfeld



v.l.: Dr. Christine von Milczewski (Ri'inOLG und Güterrichterin), Eva Joos (Rechtsanwältin, Notarin und Mediatorin), Ulrich Hecht (VRiOLG und Güterrichter) und Petra Stolter (Rechtsanwältin, Notarin und Mediatorin)

Cooperative Praxis

– Chancen und Risiken –

von Petra Stolter, Henstedt-Ulzburg*

Die Cooperative Praxis (CP) hat als konsensuales Verfahren – wie die Mediation – das Ziel, auf der Grundlage der Unterschiedlichkeit der Sichtweisen der Konfliktparteien eine interessengerechte und selbstverantwortliche Einigung herbeizuführen. Die Konfliktparteien werden im Vergleich zur Mediation nicht durch Mediatoren, sondern durch CP-Anwälte, Coaches oder Fachexperten (z.B. Finanzexperten, Pädagogen, Psychologen) unterstützt. Dabei arbeiten die professionell am Verfahren Beteiligten interdisziplinär zusammen.

Das Verfahren der Cooperativen Praxis entstand zwischen 1990 und 1995 in den USA, anfänglich unter dem Begriff Collaborative Law, später auch unter dem Begriff Collaborative Practice.

* Die Autorin ist Rechtsanwältin und Notarin sowie Mediatorin (BAFM) in Henstedt-Ulzburg. Die Autorin ist ferner in „Cooperativer Praxis“ ausgebildet. Der Beitrag entspringt dem Forum 5 (Anwälte, Familie und Gericht – ein Spannungsfeld“ auf dem Mediationstag am 13.9.2014 am OLG Schleswig, an dem die Autorin als Teilnehmerin einer Talkrunde beteiligt war.

Die Struktur und der Ablauf des CP-Verfahrens sind mit der Mediation vergleichbar.

Die Cooperative Praxis nutzt die Phasenstruktur der Mediation und setzt eine mediative Haltung der professionell Beteiligten in ihrer Kommunikation und hinsichtlich der Konsensfindung voraus.

Das Verfahren der Cooperativen Praxis beruht – vergleichbar mit dem Mediationsverfahren – u.a. auf der Offenlegung der entscheidungserhebliche Tatsachen, der Freiwilligkeit, der Kooperations- und Konsensbereitschaft sowie der Verschwiegenheit und des Vertrauensschutzes.

Rolle der professionell Beteiligten

Die CP-Anwälte haben parteilich für ihre Mandanten einzutreten und sie einseitig rechtlich zu beraten, ohne das ganze Konfliktschehen aus dem Blick zu verlieren. Sie sind dabei wech-

selseitig für die Einhaltung der Struktur des Verfahrens und der Einhaltung der Kommunikationsregeln verantwortlich. Die CP-Anwälte schauen vom Standort ihrer Mandanten auf das gesamte Geschehen. Sie unterstützen ihren Mandanten als Fürsprecher bei seiner Entscheidungsfindung und geben ihm dabei den notwendigen geschützten Rahmen. Die CP-Anwälte sind gemeinsam mit den anderen professionell Beteiligten für den strukturierten Ablauf des Verfahrens verantwortlich.

Die Coaches geben ihrem Auftraggeber den Rahmen, Gefühle, Bedenken und Wünsche im Hinblick auf das Konfliktgeschehen äußern zu können und dadurch eine Klärung herbeiführen zu können. Sie achten dabei darauf, dass auch Verständnis für die andere Konfliktpartei entstehen kann. Die Coaches sind als Mitglieder des Netzwerkes ebenfalls für die Förderung des Einigungsprozesses zuständig.

Experten werden z.B. bei steuerlichen Fragen, Finanzierungen oder Grundstücksbewertungen in das CP-Verfahren einbezogen. Sie sind von den Konfliktparteien gemeinsam zu beauftragen. Die Experten nehmen dabei eine neutrale Stellung ein.

In familienrechtlichen Konflikten, die die Belange von Kindern betreffen, kann ein Kinderspezialist beauftragt werden. Er befindet sich in Kontakt mit den Kindern, um deren Lebenssituation in der Trennung wahrzunehmen und bringt deren Sorgen in das CP-Verfahren ein. Er unterstützt die Kinder und Jugendlichen, wenn sie in dem Verfahren selbst zu Wort kommen möchten. Falls die Eltern dies wünschen, gibt er ihnen Informationen, wie sie als Eltern ihre Kinder in der Trennungssituation am besten unterstützen können.

Disqualifizierungsklausel

Eine Besonderheit des CP-Verfahrens ergibt sich aus dem Umstand, dass alle professionell Beteiligten ihren Auftrag beenden, wenn die Verhandlung ohne Ergebnis endet. Für CP-Anwälte bedeutet dies explizit, dass sie ihren Mandanten nicht vor Gericht vertreten. Der Vorteil dieser Disqualifizierungsklausel liegt darin, dass die Konfliktparteien und die professionell Beteiligten ein hohes Maß an Motivation haben, um eine einvernehmliche Lösung zu erreichen. Gerade für die Konfliktparteien, die eine gerichtliche Auseinandersetzung scheuen, kann diese Klausel ein wichtiges Entscheidungskriterium für das CP-Verfahren sein. Die Disqualifizierungsklausel kann für die Konfliktpartei im Fall des Scheiterns des CP-Verfahrens aber auch zu Nachteilen führen:

- Die Konfliktpartei muss sich einen anderen Rechtsanwalt suchen, ihn instruieren und abermals bezahlen.
- Die Macht zur Beendigung des Mandatsverhältnisses liegt auch in der Hand der anderen Konfliktpartei und des anderen CP-Anwaltes.
- Wenn eine oder beide Konfliktparteien allein aus Angst vor den Folgekosten das CP-Verfahren fortsetzen, obwohl sie der Auffassung sind, dass eine wirklich einvernehmliche Regelung nicht erzielt werden kann.

Arbeit im Team

Die professionell Beteiligten haben als Team von den Konfliktparteien die übereinstimmende vertragliche Legitimation erhalten, untereinander ohne Beisein der Konfliktparteien, Kontakt aufzunehmen. Ziel der Gespräche im Team ist, das CP-Verfahren im Verfahrensablauf gemeinsam so zu gestalten, dass das Ziel einer Einigung bestmöglich erreicht wird. Das Team hat zu beachten, dass die jeweiligen Interessen aller Konfliktparteien wirklich Beachtung finden und somit ein faires Ergebnis erzielt wird.

Die professionell Beteiligten – insbesondere die CP-Anwälte – haben mit dem Spannungsverhältnis zwischen der inhaltlichen Beratung und Vertretung ihres Mandanten und der gemeinsamen Strukturierung des Verfahrens im Team umzugehen. Konkret bedeutet dieses Spannungsverhältnis für die CP-Anwälte,

- dass sie ihren Mandanten einseitig parteilich vertreten,
- mit der anderen Konfliktpartei und der anderen CP-Anwäl-

tin/dem anderen CP-Anwalt interessenorientiert verhandeln und

- im Team den Verhandlungsablauf im Rahmen einer Allparteilichkeit strukturieren.

Die Arbeit im Team mit Beteiligten aus unterschiedlichen Berufsgruppen erfordert eine intensive Vernetzung. Die Aufgabe des Teams besteht unter anderem darin, die unterschiedlichen Arbeitsweisen respektvoll anzuerkennen. Die Teammitglieder aus den psychosozialen Berufen schauen auf die gefühlsbelastenden Aspekte des Konflikts. Die juristisch arbeitenden Teammitglieder sind lösungsorientiert ausgebildet. Diese Herangehensweisen an den Konflikt spiegeln die Dynamik eines sozialen Konflikts wieder, der sich auf der unbewussten (emotionalen) Ebene und der ergebnisorientierten (rationalen) Ebene bewegt. Erst wenn die emotionale unbewusste Ebene deutlich wird und bearbeitet werden kann, entsteht Raum für eine rationale Lösung. Das Team ist dabei immer Spiegel des Konfliktverhaltens der Konfliktparteien. Die Teammitglieder müssen darauf achten, nicht untereinander in Konkurrenz zu treten. Sie müssen immer wieder eine achtsame Haltung ihren Mandanten bzw. Klienten gegenüber einnehmen und ihrer Fürsprecherrolle gerecht werden.

Die Teammitglieder müssen darauf achten, dass sie nicht zu einer Helferkonferenz werden. Sie dürfen nicht über die Mandanten bzw. die Klienten reden und damit anfangen, sie zu bevormunden. Die CP-Anwälte müssen im Verhältnis zu ihrem Mandanten für die erforderliche Transparenz sorgen, damit der eigene Mandant immer das Gefühl hat, ausreichend informiert und beteiligt zu sein.

Die CP-Grundlage, dem eigenen Mandanten und dem Team gegenüber verpflichtet zu sein, wirft insbesondere für die CP-Anwälte diverse Fragen auf.

1. Fühlen sich die Mandanten von ihren CP-Anwälten bei zu viel Engagement für die Idee des CP-Verfahrens verraten?
2. Führt die Netzwerkbildung der professionell Beteiligten zu nicht gewollten „Verbrüderungen“ bzw. „Verschwesterungen“?
3. Ist diese „Doppelverpflichtung“ der CP-Anwälte standesrechtlich und ethisch vertretbar?

Zu 1.

Der Mandant hat seine CP-Anwältin/seinen CP-Anwalt von der anwaltlichen Verschwiegenheitsverpflichtung gegenüber den anderen professionell am Verfahren Beteiligten entbunden, damit diese das Verfahren so strukturieren können, dass eine nachhaltige und faire Konsenslösung erreicht wird. Diese Arbeitsweise setzt ein hohes Maß an Wahrnehmungsfähigkeit in Bezug auf die Befindlichkeit des eigenen Mandanten voraus. Die CP-Anwälte müssen sich im Laufe des Verfahrens immer wieder vergewissern, dass die Mandanten ihn nach wie vor als Fürsprecher sehen.

Zu 2.

Die professionell am Verfahren Beteiligten müssen sich bewusst sein, dass die Arbeit im Rahmen der Cooperativen Praxis anspruchsvoll ist. Es bedarf der Fähigkeit, das eigene Verhalten so im Blick zu haben, dass die Standortparteilichkeit, die Fürsprecherrolle und die Arbeit im Team auf der einen Seite auseinandergehalten werden können und auf der anderen Seite als Grundlagen des gesamten Verfahrens gesehen werden können. Konkret bedeutet dies, sich selbst immer wieder hinterfragen zu können.

Zu 3.

Die „Doppelverpflichtung“ der CP-Anwälte ist unter dem Aspekt der Standortparteilichkeit und der Fähigkeit, das gesamte Konfliktgeschehen im Blick zu haben, zu sehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Auftrag, den der CP-Anwalt von seinem Mandanten erhalten hat, im Gegensatz zu der allgemeinen anwaltlichen Tätigkeit gerade darin liegt, dass auch die Interessen der anderen Konfliktpartei gesehen werden sollen, damit eine einvernehmliche und nachhaltige Vereinbarung erzielt werden kann. Der CP-Anwalt muss daher mit dem eigenen Mandanten sorgfältig den Umfang des Auftrages im

Hinblick auf die gemeinsame Zielformulierung klären. Um die Cooperative Praxis aus anwaltlicher Sicht mit vergleichbaren ethischen Grundlagen anbieten zu können, bedarf es einer lokalen Netzwerkbildung. Dazu gehört das Erarbeiten vergleichbarer CP-Verträge und Vollmachten. In Deutschland hat sich die „Deutsche Vereinigung für Cooperative Praxis“ gegründet. In München gibt es das „Münchner Netzwerk für Cooperative Praxis“. Im Raum Köln hat die RAK Köln die Initiative ergriffen, die Cooperative Praxis zu fördern.

Geeignetheit der Cooperativen Praxis oder „Wann ist die Cooperative Praxis dem gerichtlichen Weg und auch der Mediation vorzuziehen?“

In Fällen, in denen die Eigenverantwortung der Konfliktpartei nicht ausreichend vorhanden ist, aber dennoch eine einvernehmliche Lösung gewünscht wird.

In rechtlich und sachlich komplexen Fällen, so dass die Konfliktpartei einen Fürsprecher in den Verhandlungen wünscht.

In Fällen, in denen die Konfliktpartei eine besondere psychologische Unterstützung (durch einen Coach) benötigt, um ihre eigenen Vorstellungen in das Verfahren einbringen zu können.

Bei hocheskalierten Konflikten, z.B. Erbrechtsstreitigkeiten über mehrere Generationen hinweg.

Zur Lösung von komplexen länderübergreifenden Fällen, sei es in Wirtschaftskonflikten als auch in internationalen Familienrechtsstreitigkeiten.

Was zu tun ist, um das Verfahren der Cooperativen Praxis in Deutschland als weiteres Konsensverfahren einführen zu können?

Netzwerkbildung von am CP-Verfahren Interessierten.

Diskussion in den Netzwerken, welches CP-Design in Deutschland erfolgreich sein kann.

Klärung, welche Befähigungen die professionell am Verfahren Beteiligten mitbringen sollen.

Ausbildungssituation

In Deutschland werden CP-Ausbildungen mit einem Umfang von 22 Stunden angeboten, wobei eine Mediationsausbildung vorausgesetzt wird. Die vorausgegangene Mediationsausbildung hat den Vorteil, dass insbesondere das interessengeleitete und faire Verhandeln bereits erlernt worden ist. Das Verfahren der Cooperativen Praxis ist in Deutschland im Entstehen. Die Diskussionen werden zeigen, für welches CP-Design welche Befähigungen der professionell Beteiligten erforderlich sind.

Ausblick

Das Mediationsgesetz bezieht sich auch auf „andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“. Die Cooperative Praxis ist ein Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung. Es bleibt zu hoffen, dass die Professionellen, die von der Berufsleidenschaft her mehr die Mediation und die Professionellen, die von der Berufsleidenschaft mehr die anwaltliche Tätigkeit bevorzugen, die Mediation und die Cooperative Praxis nicht als Konkurrenz zueinander sehen. Die professionell Beteiligten haben zu beachten, dass die Konfliktparteien und der Konflikt selbst das Konfliktlösungsmodell bestimmen und nicht von den professionell Beteiligten zu bestimmen ist.

Forum 6

Unternehmensnachfolge – ein Anwendungsfeld für die Mediation

Bericht aus dem Forum

von Dr. Armin Teschner, Schleswig*



In beträchtlichem Maße findet derzeit ein Generationswechsel in den Unternehmen statt – das Problem der Unternehmensnachfolgeregelung ist also durchaus drängend. Das Forum 6 des Mediationstages – das ausweislich der Anmeldezahlen und der lebhaften Diskussion auf großes Interesse der Teilnehmer stieß – hat vor diesem Hintergrund eine aktuelle Thematik bearbeitet, die sich auch gut in die übergeordnete Zielsetzung des Mediationstages eingefügt hat, die unterschiedlichen Anbieter von Mediation zu vernetzen und Qualität zu sichern.

Der folgende Sachverhalt führte in die Problematik ein:

Herr Maier – ein gelernter Maurermeister – hat sich in den 1960er Jahren selbständig gemacht und aus kleinen Anfängen ein Bauunternehmen (GmbH) aufgebaut, das 2010 über rund 50 Mitarbeiter und einen beträchtlichen Umsatz verfügt. In die Unternehmensführung ist seit dem Jahr 2000 der wesentlich jüngere Herr Müller aufgenommen worden, der als einziger neben Herrn Maier auch Gesellschaftsanteile hält. Herr Maier ist verwitwet und hat aus zwei Ehen jeweils zwei Kinder, die unterschiedlichen Berufen außerhalb des Unternehmens nachgehen. Als bei ihm eine schwere Krankheit festgestellt

wird, verfasst er ein handschriftliches Testament, in dem er seine vier Kinder als Erben zu gleichen Teilen einsetzt und Herrn Müller zum Testamentsvollstrecker auf die Dauer von fünf Jahren mit der Aufgabe beruft, für die Eingliederung der vier Kinder in das Unternehmen und eine gemeinsame Unternehmensfortführung Sorge zu tragen. Herr Maier verstirbt kurz darauf. Zwei der vier Kinder schlagen das Erbe aus und verlangen unter Hinweis auf § 2306 BGB ihren Pflichtteil. Deren eigene Abkömmlinge machen geltend, Ersatzerben geworden zu sein. Die beiden übrigen Kinder des Erblassers geraten mit Herrn Müller über dessen Tätigkeit als Testamentsvollstrecker in Streit. Eine Vielzahl von gerichtlichen Auseinandersetzungen ist die Folge. Schon im Hinblick auf die Pflichtteilsansprüche droht das Bauunternehmen in eine Schieflage zu geraten....

Dieser geschilderte Fall ist zwar fiktiv, indes aus verschiedenen Fallkonstellationen der gerichtlichen Praxis entwickelt und deshalb durchaus realistisch. Es liegt auf der Hand, dass Herr Maier viel Streit nach seinem Tod und auch das Risiko eines Scheiterns seines Lebenswerkes hätte vermeiden können, wenn er frühzeitig die Unternehmensnachfolge unter Einbeziehung seiner Kinder und seines Mitgesellschafters geklärt hätte. Angesichts seines Interesses einer Unternehmensnachfolge aus dem Kreis seiner Kinder einerseits und den voraussehbaren Interessengegensätzen der einzubeziehenden Personen andererseits drängt sich auf, eine Konfliktbewältigung um die Unternehmensnachfolge in einem Mediationsverfahren unter Einbezug der Kinder und des Mitgesellschafters zu suchen.

* Der Autor ist Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht in Schleswig. Er ist dort seit 2008 Vorsitzender des 3. Zivilsenats mit einer Sonderzuständigkeit für Rechtsstreitigkeiten über Ansprüche aus dem Erbrecht und über die Haftung von Testamentsvollstreckern. Der Autor war Moderator im Forum 6 zum Thema „Unternehmensnachfolge – ein Anwendungsfeld für die Mediation“ auf dem Mediationstag am 13.9.2014 in Schleswig.

Zu klären ist die Frage, ob und wie eine Unternehmensführung durch eines oder mehrere der Kinder mit dem Mitgesellschafter möglich ist und wie erbrechtliche Ansprüche der etwa nicht in das Unternehmen eintretenden Kinder sowie ggf. die Alterssicherung des ausscheidenden Erblassers ohne Gefährdung der Existenz des Unternehmens realisiert werden sollen. Besondere gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Fragen sind – unter Beteiligung externen Sachverständigen – ebenso zu klären, wie die Beziehungen der beteiligten Personen untereinander mit dem Ziel der Wahrung des Familienfriedens auch nach dem Tod des Erblassers. Mit all dem müsste sich ein beauftragter Notar in Vorbereitung eines Erbvertrages befassen. Indes drängen sich die Vorteile einer Mediation unter allen Beteiligten auf. Dazu bedarf es eines auf diesem Gebiet erfahrenen (und möglicherweise sogar gesondert geschulften) Mediators.

Es verwundert nicht, dass eine Google-Recherche zu den Stichworten Unternehmensnachfolge/Mediation nicht nur eine Reihe von Hinweisen auf einschlägige Veröffentlichungen ergibt, sondern auch eine größere Zahl von Verweisen auf in diesem Gebiet spezialisierte Mediatoren. Mit der Problematik sind bei unzureichender Regelung – siehe das Fallbeispiel – schnell die Gerichte befasst, wo immerhin noch die Chance besteht, unter Nutzung des güterrichterlichen Angebots zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen. Wünschenswert ist sicher der Weg vorgerichtlicher Klärung durch ein Mediationsverfahren noch zu Lebzeiten des Erblassers. Die Recherche lässt erkennen, dass verschiedene Wirtschaftseinrichtungen – etwa Industrie- und Handelskammern – auf ihrer Homepage die Mediation als Mittel der Unternehmensnachfolgeregelung ansprechen. Auch freie Mediatoren bieten ihre Dienste auf diesem Gebiet an.

Im Forum haben Rechtsanwältin und Mediatorin Susann Barge-Marxen aus Lübeck und Unternehmensberater Dr. Ralf S. Pulz aus Groß Grönau die Thematik mit zwei Referaten jeweils unter Einbezug ihrer eigenen beruflichen Erfahrungen aufbereitet. Ihre kenntnisreichen und spannenden Beiträge sind auf den folgenden Seiten abgedruckt.

In der lebhaften Diskussion wurde der Frage nachgegangen, ob eine klassische Mediation in diesem Bereich nicht deshalb fraglich ist, weil die Grundsätze der Vertraulichkeit und der Allparteilichkeit nicht durchgängig gewahrt werden können. Das würde gelten, wenn etwa der bisherige Unternehmensinhaber einen Unternehmensberater oder eine Unternehmensberaterin beauftragt, unter Einbezug seiner Familie und etwa betroffenen dritten Personen eine Lösung für die Unternehmensnachfolge zu erarbeiten. Handelt es sich dabei um einen Berater mit Mediationsausbildung, kann er in Absprache mit den Beteiligten allerdings durchaus mediative Elemente einsetzen. Naheliegender erscheint zudem, dass er zunächst eine Problemaufarbeitung leistet und die Beteiligten dann in einer späteren Phase – ggf. auch punktuell zu einzelnen, etwa auf familien- oder erbrechtlichen Gebiet liegenden Streitigkeiten – einen externen Mediator heranziehen, der durchaus für Vertraulichkeit und Allparteilichkeit einsteht.

Näher beleuchtet wurde in der Diskussion auch das Akquiseproblem: Wer stößt den Prozess einer Lösung des Nachfolgeproblems mit Hilfe eines Mediationsverfahrens an? Mit der Nachfolgefrage werden etwa Anwälte oder Notare bei der Beratung des Unternehmensinhabers über die Gestaltung des Testaments berührt, aber auch Steuerberater oder Unternehmensberater, wenn es etwa um den Einbezug von Familienmitgliedern oder Dritten in die Unternehmensführung geht. Wichtig wäre, dass diesen Berufsgruppen Möglichkeiten und Chancen einer Mediation im Prozess der Unternehmensnachfolgeregelung bewusst und bekannt sind und sie – etwa über Listen der oben schon genannten Wirtschaftseinrichtungen – auch Zugang zu Mediatoren finden, die auf diesem Gebiet spezialisiert sind.

Die Teilnehmer des Forums 6 dürften als Multiplikatoren diesen Gedanken weiter tragen, womit der Mediationstag seinen Beitrag zur Lösung des Akquiseproblems durchaus geleistet hat. Das umfangreiche und vielgestaltige Thema konnte in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit im Übrigen nicht abschließend bearbeitet werden, eine Fortführung und Vertiefung auf einem zukünftigen Mediationstag liegt nahe.

Mediation in der Unternehmensnachfolge: Ansätze aus Sicht der Unternehmensberatung

Von Dr. rer. nat. Ralf S. Pulz, Groß Grönau*

Die Regelung der persönlich bedingten Unternehmensnachfolge ist sicherlich eine der schwierigsten, wenn nicht die schwierigste Herausforderung eines Unternehmers. Die Ursachen dafür sind komplex, wie die Vielfalt der Übergabeformen, die Bestimmung des richtigen Zeitpunktes, das Finden des richtigen Nachfolgers, die Optimierung diverser finanzieller, steuerlicher und rechtlicher Aspekte, und viele andere mehr. Diese Aufgaben sind vor dem Hintergrund zu lösen, dass das persönliche Lebenswerk einerseits verlassen, andererseits aber erhalten und fortgeführt, ein auskömmliches Leben im Ruhestand gesichert und die Familie versorgt werden sollen. Zum Wohle aller Beteiligten sind dabei naturgemäß sehr persönliche und emotionale Motive mit rein rationalen Motiven in Einklang zu bringen. Patentlösungen dafür gibt es nicht, und in aller Regel auch noch keine einschlägigen Vorerfahrungen seitens des Seniorunternehmers oder die Möglichkeit eines zweiten Versuchs.

Hohe Relevanz und umfassendes Beratungsangebot

Den Herausforderungen einer Unternehmensnachfolge stehen nach einer aktuellen Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung¹ im Zeitraum 2014 bis 2018 rund 135 000 mittelständische Familienunternehmen in ganz Deutschland, davon rund 4800 Unternehmen in Schleswig-Holstein, gegenüber. Das entspricht rund 25 000 bis 30 000 Unternehmen im Jahr – aufgrund der demographischen Entwicklung mit steigender Tendenz. Betroffen sind zu gut 60% eher kleinere Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 000 Euro und einer Million Euro. Insgesamt arbeiten etwa zwei Millionen Beschäftigte in den zu übergebenden Unternehmen, davon in Schleswig-Holstein rund 69 000². Vor diesem Hintergrund sind möglichst erfolgreiche Unternehmensnachfolgen nicht nur von individueller, sondern auch von großer volkswirtschaftlicher Bedeu-



* Der Autor ist Gründer und geschäftsführender Partner der Dr. Pulz & Partner Managementberatung in Groß Grönau. Er unterstützt seit 2004 mittelständische Unternehmen bei der Planung, Finanzierung und praktischen Umsetzung von Innovations- und Geschäftsstrategien (vgl. www.mehr-innovationserfolg.de).

¹ Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. Daten und Fakten Nr. 11. Hrsg. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, Dezember 2013.

² Die Schätzung geht davon aus, dass die Unternehmen sowohl übergabefähig sind, der Eigentümergeschäftsführer sich also innerhalb der nächsten 5 Jahre aus der Geschäftsleitung zurückziehen wird, als auch übergabewürdig sind, also den für eine Übernahme erforderlichen Mindestgewinn erwirtschaften. Die Grenze dafür liegt in dem angewandten Rechenmodell bei einem Jahresumsatz von 100 000 Euro.

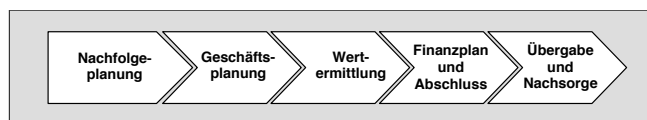
tion. Komplexität, Dynamik und Relevanz des Themas haben daher in den letzten 10–15 Jahren zur Entwicklung vielfältiger Beratungsangebote geführt. In erster Linie sind hier die informativen und gut aufgemachten Informations- und Beratungsmaterialien von Institutionen wie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie³, den Kammern⁴, Kreditinstituten und Verbänden⁵, die Online-Plattform *nexxt-change.org*⁶ für die Vermittlung von Übergebern und Übernehmern sowie vielfältige Seminar- und Beratungsangebote zu nennen. So bieten etwa die Kammern eigene Informationsveranstaltungen zum Thema Nachfolge an und halten spezialisiertes Personal für individuelle und vertrauliche Nachfolgeberatungen vor. Darüber hinaus werden in erster Linie Steuerberater, Rechtsanwälte, Bankberater, Wirtschaftsprüfer, Notare, vereidigte Sachverständige und spezialisierte Unternehmensberatungen, wie zum Beispiel Corporate Finance-Beratungen, mit ihrer jeweiligen Expertise und oft auch langjährigen Vertrautheit mit dem Unternehmen eingebunden. Eine andere Frage ist indes, inwieweit diese Beratungsangebote tatsächlich systematisch genutzt werden: So werden Informationen zur Unternehmensnachfolge häufig von Freunden und erfahrenen Unternehmerkollegen oder auch gar nicht eingeholt⁷. Die Teilnahme an einschlägigen IHK-Veranstaltungen ist im gesamten Bundesgebiet zwischen 2010 und 2012 insgesamt mit zweistelligen Raten gesunken⁴.

Mediation in der Nachfolgeberatung

Neben den klassischen, eher sachorientierten Beratungswerkzeugen wie zum Beispiel Analysen, Empfehlungen, Planungen oder Konzept- und Strategieentwicklungen sind besonders im Nachfolgeprozess auch Instrumente zur Förderung von Kommunikations-, Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen, wie etwa Moderationen und individuelles Coaching, gefordert. Die *Mediation* wird in diesem Zusammenhang zunehmend als Konfliktlösungsinstrument empfohlen und eingesetzt. Übergebende und übernehmende Unternehmer erwarten daher, dass ihre Berater nicht nur als Experten, sondern auch als Kommunikationsfachleute und Mediatoren im Sinne eines Interessensausgleichs und der Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre agieren können⁷. Darüber hinaus entwickeln sich Mediationen und die Tätigkeit als ausgebildeter Mediator – meist in Verbindung mit einem anderen beratenden Beruf – immer mehr zu einer Spezialisierung in der Nachfolgeberatung. Mediationen werden dann entweder eigenständig oder in Kooperation mit Institutionen angeboten. So hat die Handelskammer Schleswig-Holstein den Service *Nachfolge-Dialog* eingerichtet⁸. In einem einstündigen, kostenlosen Gespräch mit externen Spezialisten werden Themen rund um die Nachfolge, so auch Mediation und Coaching, behandelt. Die Handelskammer Hamburg bietet gemeinsam mit der Hanseatischen Rechtsanwaltskammer und dem Hamburger Institut für Mediation e.V. seit Februar 2000 eine Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte an⁹. Die Kammer vermittelt ihren Mitgliedern auch Mediatorinnen und Mediatoren mit Spezialisierung auf bestimmte Themen im Rahmen des Nachfolgeprozesses. Dieser soll im Folgenden näher betrachtet werden.

Die Struktur des Nachfolgeprozesses

Einen Standardablauf bei Nachfolgeregelungen gibt es eigentlich nicht. Jeder Nachfolgeprozess muss vielmehr individuell und passgenau auf das zu übergebende Unternehmen und den Übernehmer zugeschnitten werden. Dennoch lassen sich fünf Aufgabenpakete erkennen, welche in der einen oder anderen Form immer wieder vorkommen und zu einem vereinfachten Prozessmodell zusammengestellt werden können (s. Abbildung): 1. Die *Nachfolgeplanung*, welche vor allem Ziele und Übergabeform festgelegt und potenzielle Nachfolger beschreibt, 2. die *Geschäftsplanung*, welche die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in Form einer strategischen und operativen Unternehmensplanung darstellt, 3. die *Wertermittlung*, in welcher das Unternehmen bewertet und ggf. ein Kaufpreis verhandelt wird, 4. der *Finanzplan und Abschluss*, in welchen alle mit der Übergabe verbundenen finanziellen und rechtlichen Aspekte behandelt werden, sowie letztendlich 5. die eigentliche *Übergabe und Nachsorge*, in welchen die Übergabe und Einarbeitung des Nachfolgers sowie die Trennung des Seniorunternehmers vom Unternehmen stattfinden. Diese Phasen und Aufgaben müssen nicht zwangsläufig komplett und auch nicht zeitlich nacheinander ablaufen. So kann etwa eine Finanzierung des Unternehmenserwerbs im Falle einer unentgeltlichen Übertragung auf Familienmitglieder entfallen. Die Phasen *Nachfolgeplanung* und *Geschäftsplanung* werden häufig parallel bearbeitet. In jedem Fall verlangt der gesamte Prozess viel Aufmerksamkeit, Arbeit und Zeit und kann 5 bis 10 Jahre oder noch länger dauern. Er sollte deshalb rechtzeitig beginnen, ideal im 50. bis 55. Lebensjahr, und als professionell geführtes Projekt nach Meilensteinen und einer festen Zeitplanung umgesetzt werden.



Struktur des Nachfolgeprozesses

Es ist abzusehen, dass die Interessen, Motive und Einstellungen der Beteiligten an verschiedenen Stellen des Prozesses divergieren und Spannungen und Konflikte entstehen können. Diese sind in gewisser Weise sogar natürlich und kaum zu vermeiden, da der gesamte Prozess stark emotional beladen ist: Schließlich geht es um die Zukunft eines Lebenswerks und aller damit verbundenen Personen, wie Mitarbeiter, Familienmitglieder und nicht zuletzt des Seniorunternehmers und seines Nachfolgers. Im Folgenden werden die jeweiligen Arbeitsschritte nun näher charakterisiert und mögliche Ansätze für Mediation vorgestellt.

Aufgaben, Herausforderungen und Ansätze für Mediation

Die Nachfolgeplanung: Die strategischen, konzeptionellen und personellen Weichen für die Unternehmensnachfolge werden gestellt. Dies erfordert zunächst eine detaillierte Zieldefinition, bei der klar werden sollte, ob und in welcher Form das Unternehmen erhalten bleibt und welche persönlichen Ziele mit der Übergabe angestrebt werden. „Ich möchte für das Alter aussorgen“ oder „Meinen Kindern soll es einmal besser gehen als mir“ können dafür als typische Leitbilder gelten. Zusätzlich ist ein zeitlicher Fahrplan festzulegen, nach dem die Übergabe vorbereitet wird. Alle weiteren Entscheidungen sind dann konsequent an diesen „Leitplanken“ auszurichten. So ist festzulegen, ob eine familieninterne, unternehmensinterne oder unternehmensexterne Nachfolge in Frage kommt und welche Übergabeform, wie etwa Schenkung, Vererbung oder familieninterne Übertragung von Geschäftsanteilen, gewählt werden soll. Die kritischsten Fragen sind schließlich, welche Eigenschaften und Qualifikationen der oder die potenziellen Nachfolger aufweisen sollten, welche Personen demnach in Betracht kommen, ob diese Interesse an einer Übernahme haben, und wie sie optimal darauf vorbereitet werden. In der Mehrzahl bleibt das Unternehmen zwar in Familienhand¹,

³ Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung. Hrsg. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin, April 2014.

⁴ DIHK Report zur Unternehmensnachfolge 2013. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Hrsg. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., Berlin, Oktober 2013.

⁵ Unternehmensnachfolge finanzieren. Publikation in der Reihe: focus:unternehmen. Hrsg. Bundesverband deutscher Banken e.V., Berlin, Februar 2012.

⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: <https://www.nexxt-change.org/Startseite/>

⁷ Schröder, E.; Kayser, G.: Beratungsbedarf und Beratungspraxis bei Unternehmensnachfolgen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 112 NF: 1–44, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, September 2006.

⁸ IHK Schleswig-Holstein: <http://www.ihk-schleswig-holstein.de/starthilfe/unternehmensnachfolge/>

⁹ Handelskammer Hamburg: http://www.hk24.de/unternehmensfoerderung_und_start/unternehmensnachfolge/Unser_Nachfolge_Service_im_Ueberblick/371056/mediation_nachfolge.html?print=true

doch scheint das Interesse insbesondere gut ausgebildeter Kinder an der Übernahme des elterlichen Unternehmens eher zu schwinden¹⁰. Angebot und Nachfrage nach Unternehmensübergaben klaffen zudem immer weiter auseinander, und in bestimmten Bereichen, insbesondere Industrie und Handel, wird es merklich schwerer, Nachfolger zu finden⁴.

Mediationsansätze: Aufgrund der Vielzahl an persönlichen und emotionalen Komponenten können bei der Nachfolgeplanung vielfältige Spannungen entstehen und ernsthafte Konflikte erwachsen: zwischen Seniorunternehmer und Familienmitgliedern aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die Unternehmensfortführung, zwischen Familienmitgliedern untereinander aufgrund von Machtansprüchen, divergenten Zielen oder der Angst vor finanzieller Benachteiligung, zwischen Familienmitgliedern und potenziellen familienfremden Nachfolgern, weil die Chemie nicht stimmt, eventuell auch zwischen mehreren familienfremden Nachfolgekandidaten, wie etwa aus dem Kreis der Führungskräfte oder Gesellschafter, weil die eigenen Ambitionen nicht erfüllt werden, und schließlich auch zwischen Seniorunternehmer und Nachfolger aufgrund unvereinbarer Kompetenzansprüche. Abgesehen davon sind diverse Stakeholder, etwa Banken, Lieferanten, Kunden und vor allem die Mitarbeiter von der Nachfolgerauswahl betroffen. Die Art und Weise, wie diese und die damit verbundenen Interessen gehandhabt und kommuniziert werden, beeinflusst von vornherein die spätere Akzeptanz des Nachfolgers und damit auch den zukünftigen Erfolg des Unternehmens. Mediation erscheint insofern als Instrument der Wahl, um in diesem vielseitigen Spannungsfeld zielführende Lösungen zu finden.

Die Geschäftsplanung: Der technische, wirtschaftliche und organisatorische Ist-Zustand des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken des Marktes werden analysiert, Handlungsbedarfe in Hinblick auf die zukünftige Geschäftsentwicklung identifiziert, zielführende Maßnahmen abgeleitet und darauf aufbauend eine strategische und operative Unternehmensplanung erstellt. Übergeordnetes Ziel ist es dabei, die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität des Unternehmens für eine Übernahme zu zeigen bzw. zu steigern. Idealerweise sollte dieser Prozess rechtzeitig vor oder begleitend zu Nachfolgeverhandlungen stattfinden, damit potenziellen Übernehmern ein gut aufgestelltes und wirtschaftlich gesundes Unternehmen sowie den begleitenden Finanzierungspartnern ein gut abgestimmtes Konzept präsentiert werden können. Für den gesamten Planungsprozess stehen bewährte Instrumente zur Verfügung, wie etwa Kunden- und Marktanalysen, SWOT-Analysen¹¹, Kennzahlenanalysen sowie leistungsfähige Software, mit welcher alle erforderlichen Planungen, von der Ertragsvorschau bis zu den Planbilanzen, in integrierter Form erstellt werden können. Als hilfreich für die Entwicklung und Optimierung der Unternehmensstrategie haben sich Anleitungen zum Verfassen von Business Plänen und insbesondere die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU)¹² bewährt.

Mediationsansätze: Die Geschäftsplanung wirkt auf den ersten Blick eher sachorientiert und deutet auf geringes Konfliktpotential hin. Im Detail können sich jedoch durchaus kontroverse Diskussionen und Spannungen bis hin zu Konflikten entwickeln. So werden oft die Einschätzungen zur bisherigen und zukünftigen Geschäftsentwicklung nicht von allen Beteiligten geteilt. Differenzen dieser Art können meist noch mit Hilfe zusätzlicher Informationen oder durch Methoden wie Moderation oder Coaching gelöst werden. Sobald jedoch starke persönliche Motive, Ängste und Einstellungen ins Spiel kommen,

können sich durchaus nachhaltige, nicht mit „Bordmitteln“ zu lösende Konflikte und damit Mediationsansätze entwickeln. Solche Situationen können etwa bei Einschätzungen zur Zukunft des Managementteams oder wichtiger Mitarbeiter sowie bei Entscheidungen zur grundsätzlichen strategischen Ausrichtung des Unternehmens auftreten. So können unter anderem die zukünftige Wachstums- und Investitionsstrategie strittig sein, insbesondere der Eintritt in neue Geschäftsfelder oder die Investition in neue Produktionsanlagen.

Die Wertermittlung: Das Unternehmen wird eingehend bewertet, um einerseits eine Grundlage für Preisverhandlungen bei einer entgeltlichen Übertragung und andererseits eine Basis für die steuerliche Bewertung der jeweiligen Übergabeform zu schaffen¹³. Wie im gesamten Nachfolgeprozess gibt es auch hier keine Standardlösung, sondern mehrere Möglichkeiten, die in sich weder falsch noch richtig, sondern nur mehr oder weniger geeignet sind. Es empfiehlt sich daher dringend, erfahrene Bewertungsspezialisten einzubinden. Unabhängig davon ist der tatsächliche Kaufpreis das Ergebnis von Verhandlungen – gemäß der Regel: Der erzielbare Preis ist das, was ein potenzieller Übernehmer bereit ist, zu zahlen. In der Praxis haben sich heute Standardverfahren für eine eingehende integrierte Unternehmensbewertung (sog. *Due Diligence*) und zukunftsorientierte quantitative Bewertungsmethoden etabliert, wie das Ertragswert- und DCF-Verfahren, welche auf dem zukünftigen (Plan-) Ertrag bzw. (Plan-) Cash-flow des Unternehmens unter Berücksichtigung verschiedener Risikofaktoren beruhen¹⁴. Praxisnah ist auch das sog. Multiplikatorverfahren, bei welchem das Unternehmen im Vergleich zu Verkaufspreisen, die bei ähnlichen Unternehmen der jeweiligen Branche aktuell erzielt werden, bewertet wird. Multiplikatoren (sog. *Multiples*) beziehen sich auf Umsatz und Betriebsergebnis (EBIT) und stellen – insbesondere bei kleineren Unternehmen – eine relativ einfache Möglichkeit zu einer ersten, orientierenden Preisfindung dar. Darüber hinaus kann mit dem Substanzwertverfahren der materielle Wert des Unternehmens in die Wertermittlung einbezogen werden, wie es etwa für die Bewertung von Arztpraxen empfohlen wird¹⁵.

Mediationsansätze: Die Wertermittlung ist vermutlich – neben der Bestimmung eines Nachfolgers – der schwierigste Abschnitt im gesamten Nachfolgeprozess und bietet entsprechende Anlässe für Kontroversen und Konflikte. Hierfür sind einerseits sachliche Gründe, vor allem aber starke emotionale Motive verantwortlich. Auf der Sachebene gilt es, einen möglichst realistischen Unternehmenswert und eine ebenso realistische Kaufpreisvorstellung zu finden. Die Vorstellungen, welche Verfahren dafür eingesetzt und welche Unternehmens- und Marktfaktoren, beispielsweise Risikoabschläge, wie einbezogen und bewertet werden, können bei Übergaber und Übernehmer deutlich voneinander abweichen und zu Kontroversen führen. Auf der Sachebene können diese etwa mit dem Einsatz verschiedener Bewertungsmethoden und der Plausibilisierung der jeweiligen Ergebnisse gelöst werden: Je besser die verschiedenen Bewertungsansätze im Ergebnis übereinstimmen, umso akzeptabler erscheinen die eingesetzte Methode bzw. der ermittelte Wert. Sollte das Bewertungsergebnis jedoch deutlich von den jeweiligen persönlichen Vorstellungen abweichen, kann ein zweiter, meist noch stärkerer Konflikt auf der emotionalen Ebene aufbrechen. Dieser ist oft darin begründet, dass Seniorunternehmer ihr über Jahrzehnte aufgebautes Lebenswerk meist möglichst hoch bewertet sehen und Nachfolger naturgemäß möglichst wenig für das Unternehmen zahlen möchten, nicht zuletzt aufgrund finanzieller Unwägbarkeiten, die zum Kaufzeitpunkt noch gar nicht vollständig abzuschätzen sind. Allzu hohe Preisforderungen können insofern bei ansonsten positiven Voraussetzungen

¹⁰ Deutsche Unternehmerbörse (DUB) / TNS Emnid: Auswertung: Studie zur Unternehmensnachfolge. Hamburg, 2011. http://www.dub.de/fileadmin/redakteure/PDF/DUB_Auswertung_TNS_Emnid_Studie.pdf

¹¹ SWOT-Analysen untersuchen die Stärken und Schwächen eines Unternehmens und die Chancen und Risiken seines Marktes und leiten daraus Maßnahmen zur Nutzung der Stärken und Chancen und zur Minderung der Schwächen und Risiken ab.

¹² Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP). Leitfaden des Institut der Unternehmensberater IdU im BDU. Hrsg. Institut der Unternehmensberater IdU im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn 2009.

¹³ vgl. § 9 BewG: Bestimmung des sog. gemeinen Wertes.

¹⁴ IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1 i.d.F. 2008), in: WPg Supplement 3/2008, S. 68 ff. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf.

¹⁵ Hinweise zur Bewertung von Arztpraxen. Hrsg. Bundesärztekammer / Kassenärztliche Bundesvereinigung, in: Deutsches Ärzteblatt, Jg. 105, Heft 51–52 / 2008: A2778–A2780.

die gesamte Nachfolgelösung gefährden. Eine integrative Konfliktlösung durch Mediation kann in diesen Fällen eine Annäherung der beiderseitigen Positionen herbeiführen.

Der Finanzplan und Abschluss: Neben allen rechtlichen Klärungen und Regelungen werden die finanziellen Rahmenbedingungen der geplanten Übergabe geplant und umgesetzt. Modellhaft ergibt sich dabei eine mehrdimensionale Matrix mit den Ebenen 1. Übergeber, Übernehmer und Unternehmen, 2. Privat- und Geschäftsperspektive sowie 3. Finanzierung und Steuern. Die Komplexität dieses Systems erfordert – ähnlich wie die Wertermittlung – die Einbindung erfahrener Spezialisten, welche alle finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Aspekte mit ihren jeweiligen Wechselwirkungen im Blick haben und ganzheitlich optimieren können. Aus Sicht des Übergebers stehen bei entgeltlichen Übertragungen etwa die vorteilhafteste Zahlungsweise des Kaufpreises und die Verringerung der Steuerlast im Vordergrund. Aus Sicht des Übernehmers spielt bei unentgeltlicher Übertragung ebenfalls die Verringerung der Steuerlast eine große Rolle und bei entgeltlicher Übertragung vor allem die Finanzierung des Kaufpreises. Hinzu kommt in allen Fällen der zukünftige Finanzierungsbedarf des Unternehmens, welcher nach der Übernahme zu decken bzw. zu erwirtschaften ist. Nicht zuletzt muss dabei gewährleistet sein, dass das Unternehmen den erforderlichen Kapitaldienst aufbringen kann. Auf Basis dieser Vorarbeiten sowie der Ergebnisse der Geschäftsplanung und Wertermittlung wird schließlich im Finanzierungsplan dargestellt, wie das ggf. erforderliche zusätzliche Kapital beschafft werden soll. Für die externe Kapitalbeschaffung im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen stehen außer den Geschäftsbanken bundesweit die KfW sowie in den Bundesländern die Investitionsbanken, Bürgschaftsbanken und Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBG) als Förderinstitute zur Verfügung. Sie unterstützen beratend¹⁶ und stellen Fremdkapital, Bürgschaften zur Erhöhung der Sicherheiten sowie Beteiligungen als sog. wirtschaftliches Eigenkapital zu vorteilhaften Konditionen zur Verfügung und sollten in einem ganzheitlichen Finanzierungsplan berücksichtigt werden.

Mediationsansätze: In der Abschlussphase sollten eigentlich alle wesentlichen Konflikte gelöst sein und kein Anlass mehr für eine Mediation bestehen. Dem ist nicht so, wenn Konfliktthemen in den vorangehenden Phasen nicht gründlich aufgearbeitet, sondern nur verschoben wurden und nun, wenn es sozusagen ernst wird, erneut aufbrechen. Dies kann beispielsweise im Zusammenhang mit der Finanzierung von Investitionen der Fall sein. So neigen manche Unternehmer aus gut nachvollziehbaren Gründen dazu, einige Zeit vor der Unternehmensübergabe nicht mehr zu investieren und damit einen teils massiven Investitionsstau aufzubauen, der dann vom Übernehmer abgebaut werden soll¹⁷. Hierdurch ergibt sich zwar eine Innovationschance, aber auch eine besondere finanzielle Last, die zu entsprechenden Konflikten führen kann. Selbst ohne Investitionsstau kann die Übergabe sehr gut aufgestellter und profitabler Unternehmen scheitern, wenn der oder die potenziellen Übernehmer das Investitionsrisiko scheuen¹⁸ oder die Notwendigkeit etwa von Erweiterungs- oder Modernisierungsinvestitionen insgesamt strittig ist. Darüber hinaus können sich die Philosophien in Hinblick auf die Hereinnahme von Fremdkapital ins Unternehmen deutlich unterscheiden. Manche Seniorunternehmer vermeiden Fremdkapital soweit wie möglich, meist aus Angst vor Kontrollverlust und Abhängigkeit von Kreditinstituten. Sieht der Übernehmer – vor allem aus dem Familienkreis – hierin jedoch kein Problem, kann es schnell zu grundsätzlichen Auseinandersetzungen kommen, die eines neutralen Lösungsansatzes bedürfen.

Die Übergabe und Nachsorge: Der Nachfolgeprozess wird jetzt in strukturierter Form abgeschlossen. Hierzu sind ein detaillierter Kommunikations-, Übergabe- und Einführungsplan zu erstellen und umzusetzen. Wichtig ist nicht nur eine gelungene Einführung innerhalb des Unternehmens, sondern auch bei wichtigen Kunden, Lieferanten und Wertschöpfungspartnern, wie etwa Finanzierungspartnern, Unternehmensnetzwerken, Verbänden oder Arbeitsgremien. Interne Nachfolger kennen diese meist schon und sind auch fachlich eingearbeitet. Bei externen Übernehmern ist hierfür ggf. ein spezielles Programm aufzulegen. Im Gegensatz zur persönlichen und fachlichen Einführung gestaltet sich die Verantwortungsübernahme wesentlich anspruchsvoller. In vielen Familienunternehmen arbeiten die potenziellen Nachfolger bereits im Unternehmen und werden zunehmend mit verantwortungsvolleren Aufgaben betraut. Dieser Prozess kann einige Jahre dauern und die Nachfolger allmählich auf die Top-Position vorbereiten, während sich der Seniorunternehmer zunehmend aus der Verantwortung zurückzieht. Parallel dazu können Akzeptanz und Vertrauen bei Mitarbeitern und Wertschöpfungspartnern aufgebaut werden. Externe Nachfolger haben es in dieser Hinsicht meist schwerer, da sie bereits in der Unternehmerrolle ins Unternehmen eintreten und sich Vertrauen und Akzeptanz in relativ kurzer Zeit erarbeiten müssen. Sie sollten deshalb für eine bestimmte Übergangszeit noch mit dem Seniorunternehmer zusammenarbeiten oder diesen zumindest als Berater eine Zeitlang ans Unternehmen binden, bevor sie die alleinige Verantwortung übernehmen. In dieser Übergangszeit sollte das Unternehmen gut beobachtet und potenziellen Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegenwirkt werden, die sich durch Frühwarnsignale wie Kündigung wichtiger Mitarbeiter, Abwanderung von Kunden oder Zunahme von Qualitätsproblemen andeuten können.

Mediationsansätze: Während und nach der Übergabe sollte mit zwei potenziellen Konflikten gerechnet werden: einerseits zwischen Übernehmer und Übergeber und andererseits zwischen Übernehmer und Mitarbeitern. *Übernehmer und Übergeber* werden in aller Regel eine bestimmte Frist vereinbaren, in welcher die Einarbeitung begleitet wird und insofern auch Einmischungen und Korrekturen seitens des Seniorunternehmers akzeptiert werden, ja sogar ausdrücklich erwünscht sind. Nach dieser Phase sollte sich der Senior weitgehend zurückziehen und die Verantwortung tatsächlich an seinen Nachfolger übergeben. Das „Loslassen“ bereitet gestandenen Unternehmern jedoch manchmal Schwierigkeiten: Sie wissen Vieles aus ihrer langen Erfahrung einfach besser, entwickeln ein Gefühl der Unverzichtbarkeit und bringen sich weiterhin in die Unternehmensführung ein. Auf den Übernehmer kann dieses Verhalten als „Hineinregieren“ und Demotivation wirken. Allerdings hilft es kaum, den Seniorunternehmer dann gezielt aus allem herauszuhalten und ihn womöglich als freundschaftlich verbundenen Berater zu verlieren. Können sich die Parteien in dieser Situation nicht auf eine beiderseits akzeptable Vorgehensweise einigen, sollte eine mediative Konfliktlösung erwogen werden. Dies gilt auch für Konflikte zwischen *Übernehmern und Mitarbeitern*. Diese können mit einzelnen, oft langjährig gedienten und erfahrenen Mitarbeitern, aber auch mit der gesamten Belegschaft entstehen. Sie gehen oft auf das wahrgenommene Führungsverhalten des Nachfolgers zurück, insbesondere den Kommunikationsstil und die Art, Ziele zu setzen und Entscheidungen zu treffen. Werden etwa Mitarbeiter – im Gegensatz zur bisherigen Unternehmenskultur – bei wichtigen Entscheidungen nicht mehr „mitgenommen“, so kann dies als geringe Wertschätzung empfunden und negativ beantwortet werden, etwa mit einer grundsätzlichen Verweigerungshaltung gegenüber innovativen Veränderungen. Sollten dann „normale“ Gespräche mit den betreffenden Mitarbeitern bzw. der Belegschaft erfolglos bleiben, kann eine Mediation die jeweiligen Motive und Sichtweisen vermitteln und gezielte Anpassungen im Führungsverhalten einleiten.

¹⁶ Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein: <http://www.bb-sh.de/finanzierung/existenzgruendung/firmennachfolge/>

¹⁷ Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung. Hrsg. KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main, Juli 2010.

¹⁸ Brück, M.: Coppenrath & Wiese: Warum die Erben des hochprofitablen Tiefkühlortentherstellers das Familienunternehmen verkaufen. *WirtschaftsWoche* 27/2014: 44–45.

Fazit und Ausblick

Unternehmensnachfolge ist ein äußerst komplexer und langfristiger Prozess und bedarf einer vergleichbar professionellen Vorgehensweise wie andere erfolgskritische Projekte, etwa größere Investitionen, Wachstumsprojekte oder Produktneuentwicklungen. Zur Unterstützung stehen vielfältige Beratungs- und Hilfsangebote von Institutionen und Dienstleistern, umfangreiches Informationsmaterial und spezielle Seminare für einen bedarfsgerechten Einsatz zur Verfügung. Dazu gehört auch das Mediationsverfahren, das bereits seit einiger Zeit im Rahmen der Nachfolgeberatung Verwendung findet. Es bietet sich an zahlreichen kritischen Punkten im Verlaufe des Nachfolgeprozesses an, etwa im Rahmen der Nachfolgeplanung, der Wertermittlung oder der eigentlichen Unternehmensübergabe.

Unternehmensberatung leistet im Nachfolgeprozess vielfältige Unterstützung. Hierzu zählen das Einbringen von Fach-

und Methodenkompetenz ebenso wie die Übernahme des Projektmanagement, etwa durch Steuerung des Gesamtprozesses und Koordination der verschiedenen Beratungsgewerke (Steuer-, Rechts-, Bankberatung etc.). Zunehmend wird erwartet, dass Unternehmensberater auch als Moderator und Mediator im Sinne der Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre und eines Interessensausgleichs agieren können. Dafür werden außer Fach- und Methodenkompetenz u.a. auch eine neutrale Sichtweise, überdurchschnittliches Einfühlungsvermögen und effektives Kommunikationsverhalten verlangt. Hier könnte sich ein Ansatzpunkt für die Weiterqualifizierung und Spezialisierung von Unternehmensberatern als Mediator eröffnen. Das Interesse daran wird von der Entwicklung der Nachfrage nach Nachfolgeberatung und insbesondere nach Mediation in der Nachfolgeberatung abhängen. Die weitere Entwicklung bleibt insofern abzuwarten.

Den Unternehmensnachfolgeprozess in KMUs mit Hilfe der Mediation erfolgreich gestalten

von Susann Barge-Marxen, Lübeck*



1. Ausgangslage:

Unternehmensnachfolge ist kein Thema der großen Aktiengesellschaften, sondern ein Dauerbrenner bei kleinen und größeren inhabergeführten Unternehmen. Diese Unternehmen gelten als Motor der Konjunktur und bilden das Rückgrat unserer wirtschaftlichen Stabilität. Die mittelständischen Unternehmen erwirtschaften zwei Drittel des Brutto sozialproduktes und bieten über sechzig Prozent der Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz. Sie stellen über achtzig Prozent aller Ausbildungsplätze zur Verfügung.¹

Welches Unternehmen mittelständig ist, ist nicht legal definiert. Der Begriff „Mittelstand“ ist ein im deutschen Sprachraum historisch gewachsener Begriff, für den keine abgestimmte oder gesetzlich vorgeschriebene Definition existiert.² Das statistische Bundesamt teilt deshalb mit, dass es nicht möglich sei, amtliche Daten zum Mittelstand bereitzustellen.³

Es bezieht sich auf den im Sprachgebrauch der internationalen Wissenschaft und Statistik üblichen Begriff der „small and medium sized enterprises“ (SME) mit seiner deutschen Entsprechung als „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) und grenzt diese über die Merkmale Beschäftigte und Umsatz ab.⁴

Größenklasse	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis 9	und bis 2 Mill. EUR
Kleine Unternehmen*	bis 49	und bis 10 Mill. EUR
Mittlere Unternehmen**	bis 249	und bis 50 Mill. EUR
Großunternehmen	über 249	oder über 50 Mill. EUR

* und kein Kleinstunternehmen > Quelle: Statistisches Bundesamt
** und kein kleines oder Kleinstunternehmen

Von Unternehmensnachfolge wird gesprochen, wenn ein Eigentümerunternehmer⁵ die Leitung seines Unternehmens abgibt.⁶ Eigentümer- bzw. Familienunternehmen sind gemäß

Definition von Wolter/Hauser⁷ die Unternehmen, bei denen bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile halten und diese natürlichen Personen auch zugleich der Geschäftsführung des Unternehmens angehören. Bei etwa 95 % aller Unternehmen in Deutschland liegen Eigentum und Leitung in einer Hand bzw. das Eigentum bei einer Familie und die Leitung bei einem Mitglied dieser Familie.⁸ In Zahlen ausgedrückt: 100 % der Einzelunternehmen, 95,5 % der OHG/GBR, 96,8 % der KG, 85,6 % der GmbH & Co. KG, 79,9 % der GmbH und immerhin 28,3 % der Aktiengesellschaften sind Eigentümer- bzw. Familienunternehmen.⁹

In dem Zeitraum 2010 bis 2014 sollen von den etwa 348000 Familienunternehmen in Deutschland 730000 Unternehmen übernahmewürdig und 110000 Unternehmen übergabereif sein.¹⁰ Der Begriff der Übernahmewürdigkeit knüpft an die ökonomische Attraktivität eines Unternehmens an und bestimmt, dass Übernahmewürdigkeit besteht, wenn die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers bei Übernahme höher sind als aus der Gründung eines neuen Unternehmens oder aus einer abhängigen Beschäftigung.¹¹ Übergabereife besteht für die Unternehmen, deren Eigentümergeschäftsführer sich innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung zurückziehen werden.¹²

In dem Zeitraum 2010 bis 2014 werden jährlich etwa 22000 Unternehmen mit ca. 287000 betroffenen Beschäftigten übertragen werden. Es lassen sich grob drei Übergabegründe angeben, angefangen mit dem Übergabegrund Alter (18900 Unternehmen mit ca. 247000 Beschäftigten), Übergabegrund Tod (2200 Unternehmen mit ca. 29000 Beschäftigten) und Übergabegrund Krankheit mit 900 Unternehmen mit ca. 11000 Beschäftigten.¹³

Die erfolgreiche Durchführung der Unternehmensnachfolge kann erwartet werden, wenn drei wesentliche Voraussetzungen hierfür gewahrt werden: Die gewählte Nachfolgeform darf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht gefährden, sie muss den steuerlich-rechtlichen Rahmenbedingungen

* Die Autorin ist Rechtsanwältin und Mediatorin, Fachanwältin für Erbrecht und Familienrecht, Schiedsrichterin für Erbstreitigkeiten (DSE). Sie ist Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der ARGE Mediation im Deutschen Anwaltverein.

¹ Kempert, Wolf, Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen, 1. Auflage 2008, S. 13.

² Quelle: Statistisches Bundesamt, Stichwort KMU.

³ wie vor.

⁴ wie vor.

⁵ Zur sprachlichen Vereinfachung wird „der Unternehmer, „der Mediator“, „der Steuerberater“ usw. verwendet. Selbstverständlich sind auch alle Unternehmerinnen, Mediatorinnen, Steuerberaterinnen usw. gemeint.

⁶ Hauser und Kay, Ifm-Materialien Nr. 198, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014, S. 9.

⁷ Hauser und Kay, S. 9, mit Verweis auf Wolter / Hauser 2001, S. 33.

⁸ Hauser und Kay, S. 9, mit Verweis auf Wolter/Hauser 2001, S. 72.

⁹ Hauser und Kay, S. 9, mit Verweis auf Wolter/Hauser 2001, S. 72.

¹⁰ Hauser und Kay, w.v. S. 21, unter Verweis auf Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung unter Verwendung von Daten des Statistischen Bundesamtes.

¹¹ Hauser und Kay, S. 11.

¹² Hauser und Kay, S. 10.

¹³ Hauser und Kay, w.v., S. 32 unter Verweis auf Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung unter Verwendung von Daten des Statistischen Bundesamtes.

entsprechen und das psychologisch-menschliche Spannungsfeld zwischen Unternehmer – Nachfolger – Familie und Management ist im Gleichgewicht zu halten. Hiermit sind die am Nachfolgeprozess direkt beteiligten Personen häufig überfordert, weil sie es nicht schaffen, ihre eigenen Interessen mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Daher finden auch etwa 30 % der übergabereifen Unternehmen keinen Nachfolger.¹⁴ Spiegelberger beschreibt unter Berufung auf eine Umfrage der Creditreform hierfür kurz folgende Gründe:¹⁵

Auf dem Unternehmer beruhende Gründe:

- Mangelndes Bewusstsein des Unternehmers für die Nachfolgeregelung
- Fehlende zweite Managementebene, keine Nachwuchsförderung
- Unternehmer will seine Einflussnahme nicht aufgeben („reinregieren“)
- Fehlende Altersvorsorge des Unternehmers
- Divergierende Kaufpreisvorstellungen

Auf dem Unternehmensnachfolger beruhende Gründe:

- Fehlende Führungserfahrung
- Ungenügende Branchenkenntnis
- Umstellung eines Managers (z.B. aus der Großindustrie) auf ein mittelständisches Unternehmen
- Mitarbeiter gehen auf Konfrontationskurs zum Nachfolger
- Finanzschwäche des Nachfolgers, Probleme mit der Kaufpreisfinanzierung

2. Ausgewählte Problemfelder

Die Probleme und Konfliktfelder, die entstehen können, sind also vielfältig und müssen gelöst werden, wenn der Übergabe – Übernahme – Prozess erfolgreich verlaufen und Arbeitsplätze, Wettbewerbsfähigkeit und nicht zuletzt auch das Lebenswerk des Übergebers bewahrt werden sollen.

2.1 Erbgerechtigkeit versus Unternehmenserhalt:

Für den Unternehmer bleibt auch die Frage nach der Gerechtigkeit schwierig. Jedes enge Familienmitglied gleich behandeln zu wollen, muss nicht immer auch gerecht sein und kann auch die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gefährden.

Die Universität Witten/Herdecke hat vier wichtige Gestaltungsziele im Unternehmensnachfolgeprozess aufgelistet: die Unternehmenskontinuität, die wirtschaftliche Absicherung, die Minimierung der Steuerlast und die Gleichbehandlung aller Familienmitglieder.¹⁶ Die gesamte Nachfolgeregelung, der gesamte Generationenwechsel, ist ein Prozess des Ausgleichs der Wertevorstellungen, Ziele, Interessen und Bedürfnisse der in diesen Wechsel involvierten Akteure.¹⁷ Die Interessen der Betroffenen liegen weit auseinander und müssen für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess, soweit erreichbar, in Übereinstimmung gebracht werden. Zu bedenken bleibt aber: besonders die Gleichbehandlung der Familienmitglieder wird in der Regel kaum durchzuhalten sein, insbesondere, wenn der Unternehmensnachfolger aus dem Kreis der Unternehmerfamilie kommt und mit mehreren Geschwistern oder Schwägern konkurriert. Erbgerechtigkeit wird der Unternehmensübergeber, wenn er den Fortbestand seines Lebenswerks nicht gefährden will, zumeist nicht ausüben können, denn der Übernehmer wird in der Regel deutlich besser, im Sinne der Unternehmenskontinuität, in der Vermögenszuordnung auszustatten sein. Ein Unternehmen zu erhalten bedeutet letztlich auch in einem hohen Maße Verzicht. Während die weiteren Bedachten mit Kapital oder anderen Wertgegenständen das Erhaltene für sich in der Regel unmittelbar nutzen können, hängt der Fortbestand des erhaltenen Vermögenswertes „Unternehmen“ sehr stark auch von dem unternehmerischen Geschick und von der Arbeitsleistung des Übernehmers ab. Der

wird, sofern die Übernahme erfolgreich sein soll, von nun an vor allem dem Unternehmen dienen und für dessen Erhalt arbeiten. Erträge aus dem Unternehmen müssen durch Einsatz der eigenen Arbeitskraft erwirtschaftet werden oder auch in vielleicht überfällige Maßnahmen der Innovationen oder Reorganisation investiert werden. Stammt der Übernehmer nicht aus dem familiären Umfeld oder war das Unternehmen der wesentliche Vermögenswert, werden im ersten Fall der Unternehmenskaufwert aus dem Unternehmen refinanziert werden müssen, was langfristig die Liquidität empfindlich schmälern kann und im zweiten Fall etwaige Ausgleichszahlungen ebenfalls aus dem Unternehmen zu erwirtschaften sein.

Die Ermittlung der Interessen der von der Unternehmensnachfolge betroffenen Personenkreise, deren Bewusstmachung und eine kreative Lösungssuche zur Verwirklichung der Zielsetzungen und die Herstellung eines sinnvollen Interessenausgleichs kann besonders gut in der Mediation erreicht werden, denn Kerninhalt der Mediation ist die Vermittlung eines Interessenausgleiches in Konflikten, die zu eskalieren drohen.

2.2 Unternehmensnachfolge als komplexe Aufgabe

Die Unternehmensnachfolge ist ein sehr komplexer Vorgang, der vielschichtige Entscheidungswege und vielschichtiges Konfliktpotential bietet. Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist in seiner Gesamtheit auch als komplexer Konflikt zu begreifen. Aus der Konfliktforschung ist bekannt, dass komplexe Problemstrukturen nur selten prozessorientiert und strukturiert behandelt werden, weil der Mensch nur eine überschaubare Anzahl an Problemen gleichzeitig überdenken und entscheiden kann. Die Situation ist für die Betroffenen häufig intransparent. Komplexität führt zu Informationsdefiziten. Es gibt viele unvereinbare oder scheinbar unvereinbare Lösungsoptionen. Als Folge suchen Betroffene ihren Weg daher darin, nur Positionen zu formulieren als intuitiven Ausweg aus der Komplexität.¹⁸ Daher werden viele Entscheidungen aus dem Affekt, oder freundlicher ausgedrückt, aus dem Bauch heraus getroffen, ohne dass die Konsequenzen dieser Entscheidungen tatsächlich im Einzelnen überdacht und auch abgewogen werden.¹⁹ Mediation bei Unternehmensnachfolge kann sowohl Situationen betreffen, in denen rechtzeitig und überlegt ein Übergabeprozess eingeleitet wird, als auch solche, in denen der Übergabeprozess verspätet oder nach einem Krankheits- oder Erbfall notwendig wird. Gerade im letzteren Fall ist es erforderlich, dass der Unternehmensnachfolgeprozess mit den Bedürfnissen aller hier Beteiligten harmonisiert wird. Insofern müssen die Verhandelnden Strategien und Techniken erlernen, um ihre Verhandlungen adäquat lösungsorientiert bestreiten zu können. Der Mediator hat hier den Betroffenen zu einem strukturellen Denken zu verhelfen und ihnen die Möglichkeit zu bieten, Verhandlungspunkte und Argumente in eine systematische Ordnung zu bringen²⁰ und anhand dieser geschaffenen Strukturen die Verhandlung zielorientiert zu fördern. Hierbei wird man sich nur selten nach einer vorgegebenen festen Verhandlungsstruktur richten können, denn jede Nachfolgeregelung verlangt letztlich einen individuellen Lösungsansatz, weil gleichermaßen die unternehmerische wie auch die familiäre Situation Berücksichtigung finden muss.

Bei der Mediation der Unternehmensnachfolge hat der Mediator grundsätzlich die gleichen Aufgaben wie bei anderen Mediationen. Er hat den Prozess zu leiten und zu steuern, sorgt für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre und regt an, wer

¹⁸ Haft, Fritjof, Intuitive und rationale Verhandlung in Haft /v. Schlieffen, Handbuch der Mediation, 2. Auflage 2009, S. 102.

¹⁹ So auch das Ergebnis des Lohausen-Versuchs: Einige Probanden bekamen die Aufgabe, für eine mittlere Kleinstadt als deren Bürgermeister für einen überschaubaren Zeitraum alle erforderlichen Entscheidungen zu treffen, wobei die vielen anstehenden Problemlagen, den tatsächlichen Aufgaben in einer vergleichbaren Kommune nachgebildet waren. Danach wurde ausgewertet, welcher Qualität die getroffenen Entscheidungen waren. Die überwiegende Zahl der Probanden hat keine gute Problemlösungskompetenz gezeigt, weil sie die Vernetzung der unterschiedlichen Konflikte und deren Folgen nicht hinreichend beachtet hatten. Das Experiment wurde von dem Psychologen Dietrich Dörner an der Universität Bamberg durchgeführt. Dörner, D., Kreuzig, H.W.; Rheiter, F.; & Ständel, Thea, „Lohausen, Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität“, 1983.

²⁰ Haft, S. 103.

¹⁴ Spiegelberger, Unternehmensnachfolge Gestaltung nach Zivil- und Steuerrecht, 2. Auflage, S. 5.

¹⁵ Spiegelberger, w.v., S. 6.

¹⁶ Spiegelberger, S. 7.

¹⁷ Kempert, S. 58, 59.

zu welchem Zeitpunkt in die Mediation mit einbezogen werden soll. Es sind Gespräche zwischen Übergeber und auch Unternehmer zu führen, häufig unter Einbeziehung auch deren Rechts- und Steuerberater.

An geeigneter Stelle sind auch die Mitarbeiter, ggfs. auch der Betriebsrat mit einzubeziehen. Denn für den Unternehmer wird der Neuanfang schwer, wenn er nicht auf die Kooperation der Mitarbeiter zählen kann. Nicht zuletzt auch die Interessen der jeweiligen Familienmitglieder sind zu beachten. Auch sie sind in den Mediationsprozess mit einzubeziehen, damit eine zukunftsorientierte Lösung generiert werden kann. Denn erbrechtliche Folgen können auch später noch den Bestand des Unternehmens gefährden, etwa, wenn im Rahmen von Erb- oder auch Pflichtteilsansprüchen auch auf Betriebsvermögen zugegriffen wird, z.B. wenn die Gesellschaftsverträge des Unternehmens nicht ausreichend an die Situation angepasst sind. Häufig bestehen schon hier sehr unterschiedliche Vorstellungen über die Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge.

Der Mediator übernimmt hier eine Lotsenfunktion und hilft allen an der Unternehmensnachfolge beteiligten Personen oder auch Personengruppen bei der Formulierung ihrer Interessen und Bedürfnisse und ist für sie neutraler Ansprechpartner.

Es darf daher festgehalten werden, dass die Mediation bei Unternehmensnachfolge zwischen den Beteiligten vermitteln und so helfen kann, diesen individuellen Lösungsansatz zu erarbeiten. Die Beteiligten können in das Mediationsverfahren ihre Ansichten und auch Gerechtigkeitserwägungen mit einbringen und so, unter Einbeziehung der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, zukunftsfähige Lösungsoptionen entwickeln.

3. Vorbereitung und Durchführung der Mediation

3.1. Beteiligte am Mediationsverfahren

Eingangs der Mediation ist die Frage zu stellen, wer in den Mediationsprozess sinnvoller Weise einzubinden ist.

Auf der Hand liegt, dass der Übergeber und auch der Unternehmer des Unternehmens in dem Nachfolgeprozess Teilnehmer des Mediationsverfahrens sind. Der tatsächlich einzubeziehende Personenkreis ist aber deutlich größer. Allerdings sind nicht alle Personen oder Institutionen an jeder Mediations-sitzung zu beteiligen. Es muss durch den Mediator deshalb sorgfältig abgewogen werden, wen er in welchem Stadium der Mediation in das Mediationsverfahren mit einbezieht.

Bisher stehen in der rechtlichen Beratung und Begleitung der Unternehmensnachfolge zumeist die steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Gemeinsam erarbeiten Unternehmer und Übergeber gut mit Anwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern rechtlich und steuerrechtlich tragfähige Lösungen. Selbstverständlich werden auch bei Unternehmensnachfolgeprozessen, die mit Hilfe der Mediation ihrer Lösung zugeführt werden, alle diese Berufsgruppen und die Banken weiterhin in den Nachfolgeprozess einzubeziehen sein. Denn es nützt die beste steuer- und gesellschaftsrechtliche Lösungsoption nichts, wenn die Banken dann damit drohen, den Kreditrahmen zu kündigen und Kontokorrent zu verweigern. Und ebenso: Was nützt die beste gesellschaftsrechtliche Regelung, wenn der ausgesuchte Übertragungsweg ins steuerrechtliche Desaster führt und entweder der Übergeber oder auch der Unternehmer hohe Steuerlasten zu schultern hat.

Aber auch die Familie des Übergebers ist in die Unternehmensnachfolgeregelung mit einzubeziehen, insbesondere, wenn Familienmitglieder Gesellschaftsanteile halten oder, infolge von Tod, erhalten könnten. Sehr häufig finden sich hierzu keine auf die tatsächlichen unternehmerischen Bedürfnisse angepassten Regelungen im Gesellschaftsvertrag. Testamentarische Regelungen sind häufig nicht auf den Gesellschaftsvertrag angepasst oder umgekehrt oder sind schlicht fehlerhaft formuliert oder auslegungsbedürftig.

Ist der Übergeber nicht alleiniger Inhaber eines Unternehmens, sondern Mitgesellschafter, wird der Übertragungsvorgang noch komplexer, weil der Kreis der dann einzubeziehenden Personen sich weiter ausdehnt. Die Regelungen des Gesellschaftsvertrages für den Fall der Unternehmensnachfolge sind zu beachten, sofern der Gesellschaftsvertrag entsprechendes auch hergibt.

Nicht zuletzt: Auch die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiter sind zu beachten. Wenn ein Nachfolger ausgewählt wird, der weder von dem Management des übergabereifen Unternehmens noch von den Mitarbeitern akzeptiert wird, bleibt ebenfalls der Bestand des Unternehmens gefährdet.

Zusammenfassend ist also festzustellen: Alle unmittelbar und mittelbar Beteiligten am Nachfolgeprozess, also der Unternehmensübergeber, der Nachfolger, die Familienmitglieder des Übergebers und bei größeren Unternehmungen auch deren Management und Vertreter der Mitarbeiter sollten zu dem jeweils geeigneten Zeitpunkt in den Mediationsprozess mit eingebunden werden. Auch auf Kooperation dieser Beteiligten ist der Übergeber angewiesen, wenn er die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens auch nach seiner aktiven Berufsphase bewahren will.

3.2. Auswahl des geeigneten Mediators

Der Mediator sollte selbstverständlich über eine solide Mediationsausbildung verfügen, daneben über Berufs- und Lebenserfahrung. Wichtig ist insbesondere, dass der Mediator über ausgeprägten wirtschaftlichen und auch gesellschaftsrechtlichen Sachverstand verfügt, denn ihm obliegt die Entscheidung, wann er in den Mediationsprozess die Anregung einführt, Lotsenexperten, also Rechtsanwälte, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer einzubinden bzw. deren Expertisen einzuholen, Mitarbeiter der Managementebene oder auch des Betriebsrats und nicht zuletzt auch Familienmitglieder in die Mediation mit einzubinden oder auch Co-Mediatoren beizuziehen.

Der Mediator kann nur, wenn er über den notwendigen Überblick und Sachverstand verfügt, die auftretenden Problemfelder erkennen und einschätzen. Idealerweise sollte er auch über Branchenkenntnisse verfügen bzw. sich diese, soweit dies möglich ist, verschaffen.

Der Mediator wird vielleicht auf sehr durchsetzungsstarke Medianten treffen, die es gewohnt sind, ihre Ziele auch mit weniger konsensualen Methoden durchzusetzen. Vielleicht trifft er auch auf ein sehr traditionelles Denken („...das haben wir immer schon so gemacht...“) oder auf ein reichlich forsches Auftreten. Daher benötigt er durchaus Durchsetzungsvermögen und auch eine besondere Konfliktlösungskompetenz.

3.3. Rahmenbedingungen für die Mediation

Der Mediator kann den Nachfolgeprozess entweder bei einzelnen auftretenden Konflikten und dann problemorientiert begleiten oder auch als Begleiter des gesamten Prozessablaufs. Dann übernimmt er deutlich weiterreichende Aufgaben als bei einer üblichen Wirtschafts- oder Erbmediation. Insofern bietet die Mediation bei Unternehmensnachfolge auch eine Mischform aus diesen Mediationsarten.

3.3.1. Längere Vorbereitungsphase:

Wie auch in der Wirtschaftsmediation ist diese Mediation gekennzeichnet durch eine längere Vorbereitungsphase. Der Mediator wird Informationen über das Unternehmen sammeln, Gespräche mit Übergeber, Unternehmer, der weiteren Managementebene, Mitarbeitern, Familienangehörigen und ggfs. auch mit Unternehmensjuristen, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern zu führen haben, um sich über den Konflikt und seine Dimensionen zu informieren. Je nach Stand des Verfahrens wird es immer wieder Veranlassung zu weiteren Gesprächen mit den Beteiligten geben.

3.3.2. Weitere Konfliktbeteiligte:

An der Unternehmensnachfolge sind viele Personenkreise beteiligt: Der Unternehmer mit seiner Familie, der Übernehmer,

ebenfalls mit seiner Familie, die Managementebene des Unternehmens, Mitarbeiter und deren Vertretung.

3.3.3. Beachtung arbeitsrechtlicher, steuerlicher, unternehmensrechtlicher und erbrechtlicher Rahmenbedingungen:

Auch wird er ggfs. mit den Betroffenen, Übergeber und Übernehmer, der Frage der unternehmensrechtlichen Rahmenbedingungen nachgehen müssen, um zu klären, ob das Unternehmen in der bisherigen Gesellschaftsform fortgeführt werden kann und ob andere gesellschaftsrechtliche Vorschriften zu beachten sind. Auch ist die Frage zu stellen, ob der Übernehmer eine besondere Sachkunde oder besondere Erlaubnisse i.S. von öffentlich rechtlichen Vorschriften benötigt.

Hier werden weitere Kompetenzen zur Beantwortung dieser Fragen benötigt. Insofern ist auch zu klären, wann die Beiziehung dieser Kompetenzen, z.B. des Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers, der Unternehmensjuristen oder des Arbeitsrechtlers erforderlich ist. Häufig hält der Übergeber in dieser Lage an seinem langjährigen Steuerberater oder Hausjuristen fest, weil er diesem vertraut. Dann ist die Frage zu thematisieren, ob die langjährigen Berater über die für den Übergabeprozess erforderlichen Kompetenzen verfügen oder ob spezialisiert arbeitende Fachleute einzubeziehen sind.

3.3.4. Hohe Emotionalität:

Schließlich wird eine solche Mediation häufig auch von erhöhter Emotionalität geprägt sein. Der Übergeber zweifelt vielleicht an der Kompetenz des Übernehmers, der fühlt sich spiegelbildlich in seiner Ernsthaftigkeit und Kompetenz nicht wahrgenommen. Häufig ist für den Übergeber das „Loslassen“ ein großes Problem. Er muss ertragen und akzeptieren, dass es einen Werte- und Bedürfniswandel in der Nachfolgeneration gibt und auch ein Strategiewechsel für „sein“ Unternehmen ansteht. Mitglieder der Übergeberfamilie reagieren vielleicht sehr emotional, wenn sie befürchten, dass ein anderes Familienmitglied bevorzugt wird. Häufig bestehen aber auch tatsächlich wirtschaftliche Ängste, z.B. wenn die Ehefrau des Übergebers fürchtet, dass sie in Zukunft nicht hinreichend wirtschaftlich gesichert ist oder die des Übernehmers fürchtet, dass durch das Wagnis der Unternehmensübernahme eine wirtschaftliche oder auch tatsächlich Gefährdung der Familie eintritt.

3.3.5. Aufweichung des klassischen Phasenmodells:

Das Mediationsverfahren kann nicht immer unter Einhaltung der klassischen Phasen durchgeführt werden. Vielmehr wird der Mediator während des Mediationsprozesses häufig auch rein administrative Aufgaben übernehmen, wie z.B. die Besprechung mit den Beteiligten, wer wann in den Prozess mit eingebunden wird. Sofern einzelne Konfliktfelder bearbeitet werden, sollten diese in der klassischen Phasenstruktur besprochen werden.

3.3.6. Anforderung an die Methodik:

Mit den Konfliktbeteiligten der jeweiligen Konfliktfelder sind die Themen zu sammeln, zu strukturieren und zu gewichten. Allerdings wird der Mediator immer dann, wenn er aus den Gesprächen mit den weiteren Beteiligten auf weitere Themen aufmerksam wird, diese besonders ansprechen und auch ggfs. ein Einvernehmen darüber herbeiführen, ob bzw. dass das Thema auf die Agenda der zu besprechenden Themen gesetzt wird.

In der Methodik werden sicherlich neuere Wege zur Visualisierung gesucht werden müssen, damit die jeweiligen visualisierten Themensammlungen, Interessensammlungen und Lösungsoptionen auch dauerhaft zur Verfügung gestellt werden können, ggfs. auch mehrfach wieder aufgerufen werden können. Technische Umsetzungsmöglichkeiten sind vorhanden, sei es, dass die Themensammlung klassisch mit der Flipchart oder Kartenarbeit hergestellt und dann jeweils fotografiert wird oder indem Computerprogramme oder -tools genutzt wer-

den, mit denen Visualisierungen jederzeit wieder hergestellt werden können. Bei sehr komplexen Konflikten ist insbesondere auf eine sehr sorgfältig strukturierte Themensammlung und deren Visualisierung zu achten. Gleichzeitig sind aber alle genannten Themen zu erfassen und ggfs. für einen späteren Zeitpunkt zu sichern. Hier sollten diese weiteren Themen auf einem „Parkplatz“ oder einem „Container“ gesichert werden. Für die Beteiligten bleibt so gewährleistet, dass ihre Themen auch aufgenommen werden. Das gibt ihnen die Möglichkeit, weiter konstruktiv an der zu diesem Zeitpunkt relevanten Themensammlung zu arbeiten. In den Container können ggfs. auch die Themen aufgenommen werden, die von dem Mediator aufgrund Sachkenntnis oder Erfahrung mit eingebracht werden, z.B. für den Fall, dass tatsächlich eines dieser Themen benötigt oder von einem der Konfliktbeteiligten auf die Agenda gerufen wird. Selbstverständlich soll der Mediator nicht seinerseits vorschreiben, dass und welche bestimmten Themen behandelt werden oder gar eine Themenauswahl bestimmen. Das bleibt den Konfliktparteien vorbehalten.

3.4 Grundsätze des Mediationsverfahrens – sprechen sie gegen eine so weitreichende Aufgabenstellung für den Mediator?

3.4.1 Freiwilligkeit

Das Prinzip der Freiwilligkeit setzt voraus, dass die Parteien ohne äußeren Zwang an der Mediation teilnehmen. Für Übergeber oder auch Übernehmer wird das ohne weiteres anzunehmen sein, denn sie entscheiden sich bewusst für die Vorgehensweise. Etwaige weitere Betroffene, z.B. Erbprätendenten, die ggfs. auch auf Ansprüche verzichten sollen, sollten, damit das Verfahren gelingen kann, ebenfalls freiwillig, d.h. ohne äußeren Zwang am Verfahren teilnehmen. Die weiteren Beteiligten am Mediationsverfahren werden sich ggfs. auch nur auf Weisung in den Mediationsprozess einbinden lassen. Es ist natürlich zu wünschen, dass alle Beteiligten von dem Verfahren überzeugt sind und sich entsprechend freiwillig einbringen, das ist aber nicht realistisch. Umso weniger die Beteiligten selbst von etwaigen Vereinbarungen betroffen sind bzw. umso ferner sie dem Kreis derer mit berechtigten Interessen stehen, desto geringer dürften die Anforderungen an die Freiwilligkeit sein. Generell bestehen bei Wirtschaftsmediationen Probleme mit der Freiwilligkeit. Da macht die Mediation bei Unternehmensnachfolgen keine Ausnahme.

3.4.2 Informiertheit

Der Grundsatz der Informiertheit beschreibt, dass alle am Mediationsverfahren Beteiligten über alle relevanten Informationen verfügen sollen. Ziel dieses Grundsatzes ist es insbesondere, eine Akzeptanz der Ergebnisse für die Zukunft zu begründen.²¹ Bei der Mediation von Unternehmensnachfolge wird jeweils im Einzelfall zu klären sein, wer in welchem Mediationsstadium über welche Informationen verfügen soll. Insbesondere weil in diesen Mediationen zu unterschiedlicher Zeit so viele unterschiedliche Beteiligte einzubinden sind, ist hier genau danach zu unterscheiden, wer auf die jeweiligen Informationen angewiesen ist. Dem Übergeber und seiner Übergeberfamilie werden nicht alle Informationen aus der Übernehmerfamilie offenbar werden müssen und auch umgekehrt. Der Betriebsrat benötigt nicht alle Informationen aus der Managementebene des Unternehmens oder soll sogar von bestimmten Informationen ausgeschlossen bleiben. Es werden also in den verschiedenen Gesprächskonstellationen Medianten zusammenkommen, die über sehr unterschiedlichen Informationen verfügen (sollen). Es obliegt hier dem Mediator, darauf hinzuwirken, dass die Betroffenen die erforderlichen, also relevanten Informationen erhalten und dafür Sorge zu tragen, dass berechnigte Interessen an einer Vertraulichkeit gewahrt bleiben.

²¹ *Kracht Stefan*, Rolle und Aufgabe des Mediators, in Haft/von Schlieffen, Handbuch Mediation, 2. Auflage 2009, S. 287.

3.4.3. Vertraulichkeit

Die Vertraulichkeitsmaxime soll verhindern, dass die in der Mediation offenbarten und ausgetauschten Informationen in späteren streitigen Auseinandersetzungen (nach Scheitern der Mediation) gegen die offenbarende Partei verwendet werden dürfen. Der Mediator wirkt auf eine Vereinbarung der an der Mediation beteiligten Personenkreise zur Vertraulichkeit hin. Wegen der Vielzahl der an der Mediation beteiligten Personenkreise kann die Einhaltung der Vertraulichkeit letztlich nicht garantiert werden. Insofern sollte der Mediator auf dieses Problem vor und auch während der Mediation, insbesondere vor Offenbarung relevanter Information, hinweisen.

Wie auch bei anderen Großverfahren ist in der Mediation bei Unternehmensnachfolge der Fortgang des Verfahrens zu protokollieren. Diese Informationen werden den Mediationsteilnehmern nach Erforderlichkeit zur Verfügung gestellt werden müssen. Der Mediator hat besonders darauf hinzuwirken, dass Informationen, die ihm z.B. in Einzelgesprächen zur Verfügung gestellt werden, nur nach ausdrücklicher Genehmigung des Betroffenen in die den Beteiligten allgemein zugänglichen Informationen aufgenommen werden.

Als adäquates Mittel zur Sicherung der Vertraulichkeit bei Verfahren mit vielen Beteiligten wird häufig genannt, dass der Kreis der an der Verhandlung (Entsendung von Delegierten in die Verhandlung) teilnehmenden Personen eingeschränkt werden sollte.²² Dieses Mittel kommt in der Mediation von Unternehmensnachfolge nicht in Betracht: Hier gibt es zwar häufig eine Vielzahl beteiligter Personenkreise, diese werden nur nach Notwendigkeit hinzugezogen.

3.4.4. Neutralität und Allparteilichkeit

Selbstverständlich hat bei der Mediation von Unternehmensnachfolge der Mediator neutral zu sein und die Parteien hinreichend zu unterstützen. Besondere Gefährdungen der Neutralität können sich aus der längeren Vorbereitungsphase ergeben. Der Mediator wird sich umfassend über das Unternehmen und auch die Beteiligten, ggfs. auch über deren Familien und Bedürfnisse, informieren. Hier können sich leicht Einschränkungen der Neutralität des Mediators ergeben. Letztlich ist der Mediator auch nur Mensch und gegen Beeinflussung nicht

²² Wie vor, S. 291.

gefeilt. Hier ist es insbesondere erforderlich, dass sich der Mediator diese Gefährdung immer wieder bewusst macht und sein Denken und Handeln kritisch überprüft.

3.4.5. Selbstverantwortlichkeit

Die Parteien sollen die Lösung ihres Problems selbst erarbeiten. Dies gilt auch in der Mediation bei Unternehmensnachfolge. Den Parteien muss hinreichend Gelegenheit gegeben werden, ohne äußeren oder inneren Druck und mit ausreichender Zeit Lösungsoptionen zu bewerten, abzulehnen oder auch auszuwählen. Häufig wird in diesen Mediationen der Mediator eher aktiv sein und ggfs. auch als ‚Agent of Reality‘ agieren. Hier muss der Mediator stets im Blick halten, dass die Parteien ihre Lösung selbst erarbeiten sollen.

Probleme kann die Komplexität des Verhandlungsgegenstandes bereiten. Häufig werden die Beteiligten die Folgen der Auswahl bestimmter Lösungsoptionen nicht absehen können, insofern sind Bewertungen von Lösungsoptionen ebenso davon geprägt, dass auf Positionsdenken zurückgefallen und dann nach einem Bauchgefühl eine Option gewählt wird. Gerade zur Unterstützung der Selbstverantwortlichkeit sollte der Mediator daher auf die Parteien dahingehend einwirken, dass sie bei Unsicherheiten über die Folgen der auszuwählenden Lösungsoption auch für sich noch einmal fachlichen Rat einholen. Erst dann ist die Partei wirklich in der Lage, informiert und selbstbestimmt eine Lösungsoption auszuwählen.

2.5. Fazit:

Auch in der Mediation bei Unternehmensnachfolge dient die Tätigkeit des Mediators vor allem der Bewusstmachung: Alles, was in Konflikten und für deren Beteiligung sowie für allseits produktive Vereinbarungen relevant ist, muss bewusst gemacht, angesprochen und auch gegenseitig verstanden werden.

Der Mediator übernimmt hier die Interessenvermittlung und häufig auch eine Lotsenfunktion für die an dem Mediationsprozess unmittelbar oder auch mittelbar beteiligten Personen. Solange sich der Mediator der Einschränkungen und Erschwerungen bewusst ist, kann die Mediation bei Unternehmensnachfolge ein gutes Mittel sein, um einen Nachfolgeprozess zügig und nachhaltig zu gestalten.

Forum 7

Qualitätssicherung in der Mediation –

Einführung und Diskussion

von VRiOLG Dr. Martin Probst, Schleswig*



Qualität in der Mediation: Was ist eigentlich eine gute Mediation und was ist eine gute Mediatorin oder ein guter Mediator?

Die Antworten können perspektivenabhängig unterschiedlich ausfallen, fragt man etwa die Konfliktbeteiligten, die Mediatoren, deren Ausbilder und Supervisoren, begleitende Professionelle, also etwa Anwälte und Steuerberater, oder Hintergrundbeteiligte und Drittbetroffene, etwa Unternehmen und Behörden oder – in einer Familienmediation nicht zu unterschätzen – die Kinder streitender Eltern.

Jörg Risse hatte einmal in der „Zeitschrift für Konfliktmoderation“ (ZKM 2012, 75ff.) zu Beginn einer Aufsatzreihe über ADR-Verfahren vorgeschlagen, für diese das Streitige Gerichtsverfahren als qualitative „benchmark“ zu betrachten, gewähre

dieses doch den Einsatz eines mit einer staatlich garantierten Mindestkompetenz arbeitenden Entscheiders – des Richters –, eine stringente und transparente Struktur – das Gerichtsverfahren –, maximale Transparenz durch Öffentlichkeit und mit „Recht und Gesetz“ einen vorgegebenen, Machtmissbrauch verhindernden und überprüfbaren Entscheidungsmaßstab. Hierzu lässt sich gewiss manches sagen, wichtig ist allerdings Folgendes: Wer Konfliktbeteiligten anstelle des gerichtlichen Streitverfahrens ein anderes Konfliktlösungsmodell empfiehlt, muss darlegen können, warum. Dies zeigt, dass die Frage nach Qualität letztlich immer von den Kundenerwartungen her zu beantworten ist und nicht so sehr vom eigenen Angebot der Professionellen.

Wie schwierig Qualität zu fassen und sicher zu stellen ist, verdeutlichte in ihrem Eingangsreferat zunächst *Cornelia Sabine Thomsen*, Heidelberg, die als Anwältin, Mediatorin, Supervisorin und erfahrene Ausbilderin die Zertifizierungsdis-

* Der Autor ist Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht und landesweiter Koordinator für die Güterichterverfahren/gerichtliche Mediation in Schleswig-Holstein. Er war maßgeblich an der Organisation des Mediationstages 2014 beteiligt.

kussion in den Mediationsverbänden und im Rahmen der Mediationsgesetzgebung der letzten Jahre nachzeichnete. Gleichwohl bestand letztlich gerade in der Diskussion zwischen allen Anwesenden Einigkeit darüber, dass die qualifizierte Aus- und Fortbildung einer Mediatorin oder eines Mediators so etwas wie eine „Vermutung der Qualitätserbringung“ erzeugen könne. Erfahrungen von *Bernd W. Fries*, Unternehmensberater, Moderator und Wirtschaftsmediator, Eckernförde mit der ISO-Zertifizierung in der Wirtschaft bestätigten diesen Eindruck.

Den Blick auf Tauglichkeit und Qualität konkreter Mediationen lenkte *Ann Christine Hlawaty*, Diplom-Psychologin und Mediatorin, Hamburg, zu deren Erfahrungshintergrund gerade auch die Mediation innerbetrieblicher Konflikte gehört. Ihrer Erfahrung nach sollte dort – aber auch generell – Mediation nicht undifferenziert eingesetzt werden, weil Art, Historie und Kontext mancher Konflikte, aber vor allem die Persönlichkeitsstruktur mancher Konfliktbeteiligter selbst Mediation nicht

oder noch nicht sofort einsetzbar sein lassen. Sie plädierte daher in weiterem Sinne als bisher für die Entwicklung einer „Mediationsdiagnostik“, um Fehleinsatz von Mediation und Frustration der Beteiligten einschließlich des Mediators zu vermeiden.

In der Diskussion fand dieser Ansatz großen Zuspruch und wurde um den Vorschlag einer nachgängigen Evaluierung ergänzt. Deutlich wurde, dass Mediation kein Allheilmittel ist und die Konfliktbeteiligten auf die Professionellen in aller Regel mit dem unsch nach der Lösung eines Problems zukommen und nicht so sehr nach der Anwendung einer bestimmten Methode. Konsens bestand auch darüber, dass eine sinnvoll geführte Qualitätsdiskussion nicht nur eine Modeerscheinung ist, sondern ein notwendiges Instrument zum einen der Kundenorientierung und zum anderen der Selbstvergewisserung der Professionellen.

One size fits all? – Qualitätssicherung durch Diagnostik

von Dipl. Psych. Ann Christine Hlawaty, Hamburg*



Mediation begeistert viele. Aus gutem Grund: Es gibt wenig, was so beglückend wie eine gemeinsam gelungene Konfliktlösung ist. Nur sollte das niemanden dazu verführen, ab sofort allen Streitenden Mediation angedeihen lassen zu wollen. Qualität beginnt mit der Auswahl des richtigen Werkzeugs. Auch die tauglichsten Hilfsmittel haben begrenzte Einsatzgebiete. Wer zum Suppe essen die Gabel nimmt, macht sich das Leben unnötig schwer.

Im Arbeitsleben steht eine große Anzahl unterschiedlichster Konfliktlösungsinterventionen zur Verfügung. Jede hat ihre Indikation und Berechtigung. Wertvolle Unterstützung leistet, wer verschiedene Wege kennt und begleiten kann. Um Parteien bei der Wahl des für sie optimalen Vorgehens kompetent beraten zu können, ist ein *diagnostisches Konzept* – also die systematische Aufarbeitung von Erfahrungswerten – Voraussetzung. In der Literatur finden sich für außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren bislang keinerlei Tools, um Kriterien mit prognostischer Aussagekraft strukturiert zu erfassen. Das ist umso überraschender, als natürlich vor jedem Eingreifen in belastete Systeme eine Beurteilung der Gegebenheiten, der möglichen Maßnahmen und deren Erfolgsaussichten stehen muss. In diesem Artikel möchte ich Ihnen einige ausgewählte Aspekte eines von mir entwickelten Modells zur kontext- und personenbezogenen Konfliktanalyse in Organisationen darstellen, das bei der Wahl des aussichtsreichsten Vorgehens eine praktische Entscheidungshilfe sein kann.

I. Kontextvariablen

Bereits im Erstgespräch mit dem potenziellen Auftraggeber – der im Arbeitsleben nicht zwingend an der Konfliktsituation beteiligt sein muss – gibt es Anzeichen, die dazu führen, den Einsatz von Mediation kritisch zu überdenken. In beruflichen Zusammenhängen ist Mediation weniger geeignet, wenn:

- offensichtlich ist, dass organisatorische Fehler wie unklare Aufgabenabgrenzungen oder mangelnde Autorisierungen einen relevanten Anteil an Entstehung und Aufrechterhaltung der Kontroversen haben.
- der Konfliktgegenstand nicht im Einflussbereich der Kontrahenten liegt oder dort nicht hingehört. Das kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn Führungsverantwortung

nicht übernommen wird und dieser Umstand auf Teamebene erhöhte Gruppendynamik zur Folge hat.

- ein Konfliktgeschehen schon jahrelang besteht und viele Beteiligte sowie eine umfangreiche Historie unterschiedlichster Kontroversen und strittiger Themen aufweist.
- ein Gerichtsverfahren weit vorangeschritten ist und die Beteiligten ihr jeweiliges Prozessrisiko gering einschätzen.

In den ersten drei Fällen können Organisationsberatung, Coaching, Schulungen oder Teamentwicklungen der direktere und elegantere Weg zur Lösung sein. Im vierten Fall sollte die Intention der Beteiligten (siehe hierzu auch Abschnitt „Lösungswille“) mit besonderer Aufmerksamkeit zum Thema gemacht werden.

II. Individuelle Voraussetzungen

Etwas heikler ist die Tatsache, dass nicht alle Konfliktbetroffenen die Voraussetzungen mitbringen, um von Mediation zu profitieren. Mediation ist ein anspruchsvolles Verfahren, das nur gelingen kann, wenn die Parteien engagiert und kompetent mitarbeiten. Die großen Vorteile „Eigenverantwortlichkeit“ und „Selbstbestimmtheit“ sind ohne eigenes Zutun nicht zu haben. Nicht jedem Auftraggeber und längst nicht allen Medianten ist das bewusst.

Um zuversichtlich zu sein, dass die Kontrahenten ihren Part beim Durcharbeiten der Mediationsphasen leisten wollen und können, sollten vier personenbezogene Qualitäten – Lösungswille, Standpunkt, Distanz und Perspektivenwechsel – im Gespräch zumindest in Ansätzen erkennbar sein.

1. Lösungswille

Hierbei geht es um die positive Beantwortung der Frage: Sind die Konfliktbeteiligten tatsächlich ernsthaft entschlossen miteinander eine Lösung, die die Anliegen und Interessen aller berücksichtigt, zu erarbeiten? Im Arbeitsleben passiert durchaus häufiger, dass Konfliktbeteiligte sich im Sinne sozialer Erwünschtheit äußern, aber eigentlich (noch?) nicht bereit sind, an einer produktiven Streitbeilegung mitzuwirken. Für das Gelingen einer Mediation ist Lösungswille absolut unverzichtbar.

2. Standpunkt

Ohne halbwegs offene Meinungsäußerungen gibt es keinen produktiven Dialog. Eine wichtige Blickrichtung in Konfliktlösungsverfahren ist daher: Sind die Konfliktbeteiligten bereit und sind sie in der Lage, ihre Vorstellungen, Anliegen und Interessen vorzutragen?

* Ann Christine Hlawaty ist Diplom-Psychologin und Mediatorin aus Hamburg. Als Kooperationspartnerin von roland lukas KONFLIKTLÖSUNGEN löst sie seit vielen Jahren bundesweit Konflikte in allen Wirtschaftsbereichen. Zu ihren Kunden zählen unter anderem Banken und Versicherungen, Unternehmen in den Bereichen IT und Telekommunikation, Verlage, Unternehmen der Metallindustrie, Pharmaunternehmen, Anwaltskanzleien sowie verschiedene Einrichtungen des öffentlichen Dienstes.

Es kann sein, dass Kontrahenten selbst (noch) nicht so genau wissen oder formulieren können, was genau sie eigentlich stört oder entrüstet bzw. was sie sich im positiven Fall wünschen und unter welchen Bedingungen sie zufrieden wären. Eine weitere mögliche Problematik entsteht, wenn Medianten sich (was in beruflichen Zusammenhängen durchaus häufiger vorkommt) so bedeckt halten, dass Verstehen und Verständigung massiv erschwert oder sogar unmöglich gemacht werden.

Wenn Parteien aus mehreren Personen bestehen, was z.B. bei allen Mediationen mit Mitbestimmungsorganen der Fall ist, halte ich es zusätzlich für unverzichtbar, zu überprüfen, ob sich die Personengruppen jeweils untereinander auf gemeinsam getragene Anliegen und Interessen verständigt haben.

3. Distanz

Sich auch nur für kurze Zeit von ihrer Betroffenheit zu lösen und sich anderem oder anderen zuzuwenden, ist für manche Konfliktbeteiligte ganz außerordentlich schwer. Distanz – also die Fähigkeit zu Affektkontrolle und Selbststeuerung – ist Voraussetzung für Perspektivenwechsel (und damit für Dialogfähigkeit) sowie für die Antizipation von Folgen und Risiken (was wiederum Voraussetzung für eigenverantwortliche Entscheidungen ist).

4. Perspektivenwechsel

Die Qualität Perspektivenwechsel besteht aus zwei unterschiedlichen Komponenten:

- Der Fähigkeit zu ertragen, dass Wirklichkeit ein ausgesprochen schwurbeliges Konstrukt ist und stark von der individuellen Blickrichtung abhängt. Die Akzeptanz dieser Erkenntnis ist Bedingung, um sich damit auseinandersetzen zu können, dass auch der eigene Gegenspieler für seine Verhaltensweisen subjektiv nachvollziehbare Gründe hat.

- Außerdem gehören alle Fragestellungen der Risikoanalyse und Antizipation von zukünftigen Effekten zum Fähigkeitspektrum der Qualität Perspektivenwechsel.

Wenn in der Prämediation erkennbar wird, dass eine oder mehrere personenbezogenen Voraussetzungen für Konfliktlösung von den potenziellen Medianten nur deutlich unzureichend abgerufen werden (können), ist Mediation (noch) nicht sinnvoll. Das bedeutet nicht, dass keine Unterstützung angeboten werden kann.

Viele Medianten profitieren bereits enorm, wenn ihnen im Vorgespräch klar wird, auf welchen Wegen in einer Mediation Lösungen erarbeitet werden können und wie ihr eigener Einsatz dabei aussieht. Dabei ist im Anschluss an das Vorgespräch eine Bedenkzeit von mehreren Tagen wichtig, damit diese Erkenntnisse reifen und zur Entscheidung für oder gegen das Verfahren heranwachsen können.

Manchmal ist es sinnvoll, weitere vorbereitende Einzelgespräche durchzuführen. Dies insbesondere, wenn wir Parteien vorfinden, die aus uneinigen Personengruppen bestehen. In sehr schwierigen Fällen habe ich gute Erfahrungen mit Kombinationen von Interventionen auf mehreren Ebenen (z.B. Organisations- und Schnittstellenberatung plus Einzelcoachings oder Fortbildungen oder Teamentwicklungen) gemacht.

III. Fazit

Das eigentliche Anliegen von Auftraggebern und Konfliktbetroffenen ist *die Lösung eines Problems und nicht die Durchführung eines spezifischen Verfahrens*. Bei Konfliktlösungsprozessen im beruflichen Kontext ist eine vorangestellte sorgfältige Diagnostik ein wertvoller Beitrag, um Qualität und Effizienz sicherzustellen.

Qualitätssicherung in der Mediation: „normierte“ Mediatoren/innen?

von Dipl.-Betriebswirt Bernd W. Fries, Eckernförde



Unter diesem Titel gibt es viele Beiträge und Missverständnisse und somit hier ein Versuch mehr Übersichtlichkeit in die Vielfalt zu bringen. Deshalb und auch weil es mein Tätigkeitsbereich ist, sollen allgemein gültige Definitionen aus dem Bereich des Qualitätsmanagements aufgegriffen werden.

I. Was ist eine Norm?

Lateinisch: von „norma“ dem Winkelmaß, zu Richtschnur, Maßstab, Regel, Vorschrift.

Bei einer Rechtsnorm handelt es sich um eine gesetzliche Regelung oder Vorschrift. Sie ist generell-abstrakt und gilt somit für eine unbestimmte Anzahl von Personen und Fällen, unterscheidet sich von der Allgemeinverfügung, die nur individuelle Gültigkeit hat. Unter sozialen Normen verstehen wir die Wertordnung innerhalb einer Gesellschaft. Ich möchte aber den Fokus auf die Normung, also anerkannte Regeln der Technik lenken.

Im 19. Jahrhundert erkannte man in der Elektrotechnik, dass es sinnvoll ist sich auf gemeinsame Vorschriften zu einigen, daraus entstand 1906 das „Normalien-Buch“ des Verband der

Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik e.V. (VDE), ebenfalls 1906 wurde die „Internationale Elektrotechnische Kommission“ (IEC) gegründet. 1917 kam es zur Gründung des „Normenausschuss der Deutschen Industrie“, das heutige „Deutsche Institut für Normung e.V.“ (DIN). Aus dem IEC entstand nach dem Zweiten Weltkrieg die „Internationale Organisation für Normung“ (englisch „International Organization for Standardization“, ISO) mit Sitz in Genf.

Der Welterfolg von „Made in Germany“ ist sehr eng mit der Arbeit von DIN und ISO verbunden und selbstverständlich mit der Europäischen Union und der entsprechenden Europäischen Norm (EN). Heute erkennt man an den Begriffen: „DIN EN ISO“ eine internationale Norm mit Gültigkeit in Europa und Deutschland. Einheitliche Regeln für Schrauben, Tische, Papier beinhalten aber nicht automatisch einen Qualitätsbegriff.

II. Der Begriff Qualität in der Norm

Im Rahmen der Europäisierung und auch der Internationalisierung wurde es notwendig den Begriff „Qualität“ – also, was ist Qualität, wie erreiche ich Qualität, wie sichere ich Qualität? – genauso zu normen wie Papier- oder Schraubengrößen, wie Produktions- oder Verfahrensabläufe.

Es gibt sie seit Jahren die DIN EN ISO 9000 ff., „die Qualitätsnorm“. Hier in erster Linie die DIN EN ISO 9001:2008 zu erwähnen. Sie gilt nicht nur für die Industrie, sondern ist angelegt für alle Bereiche; für Dienstleister, Hersteller, Berater gleichermaßen. Sie ist also gültig für Apotheken, Arztpraxen, Banken, Finanzberater, bis hin zu Pflegediensten, Werbeagen-

* Bernd W. Fries, Dipl. Betriebswirt, Verkaufstrainer, Coach, Konfliktmanager, interner Auditor, u.a. Kommunikationspsychologie bei Prof. Schulz von Thun. Stationen: persönlicher Assistent des BDI-Vorsitzenden Til Necker Hako Werke Bereichsleiter Marketing eines weltweit tätigen Hamburger Konzerns Unternehmer, Unternehmensberater.

Aktuelle Tätigkeiten/Schwerpunkte: Wirtschafts-Mediation, Moderation bei schwierigem Umfeld in Unternehmen auf oberer Entscheider-Ebene bei Projekten und Prozessen im wirtschaftlichen Umfeld, Lehraufträge im Bereich Qualitäts- Projekt- und Prozessmanagement z.B. Steinbeis Hochschule, Steinbeis Akademie FH für Verwaltung und Dienste, DEKRA Akademie.

turen, X-ray-service, Yoga-Schulen, Yachtbau, Zeitarbeitsanbieter und Zuckerfabriken.

Und was ist mit Mediatoren? – Gibt es genormte oder zertifizierte Mediatoren/innen?

Diese Frage ist schnell beantwortet, genormte Mediatoren gibt es nicht, das wäre wie das geklonte Schaf Dolly. Somit geht es allenfalls um zertifizierte Mediatoren/innen, aber bedeutet dieser Begriff „zertifiziert“ auch gleichzeitig Qualität?

Zertifizieren bedeutet, etwas „bestimmt/sicher“ zu „machen/schaffen“. Es beschreibt ein Verfahren. Also ist zu klären, welches Verfahren zertifiziert wird, die Ausbildung zum Mediator/in oder das Mediationsverfahren? – Ich habe bisher an keiner Stelle gelesen oder gehört, dass das Mediationsverfahren selbst zertifiziert werden soll, ob dies überhaupt ginge, erscheint fragwürdig. In der derzeitigen Diskussion geht es vorrangig um den Ausbildungsprozess (damit wird zur Zeit vielleicht mehr Geld verdient als mit der Mediation an sich).

Ja, ich bin für definierte verbindliche Ausbildungsstandards und dass die Absolventen nach definierten und verbindlichen Standards geprüft werden. Denn auch Juristen und Richter durchlaufen eine definierte und verbindliche Ausbildung und die Prüfungen und Fortbildungen erfüllen in Deutschland einen sehr hohen Standard. Trotzdem kommt es zu unerwünschten Ereignissen wie wir seit Anfang Oktober aus Bayern erfahren mussten, bei Richtern gehörte die „Regelanfrage“ bis 1991 zum Standard.

III. Das normierte oder zertifizierte Ausbildungsprogramm

Die Wahrscheinlichkeit, dass qualitativ gut ausgebildete Mediatoren/innen einen hohen Qualitätsstandard im Mediationsverfahren haben werden, ist immerhin hoch, aber es ist nicht sicher. Nützlich zur Beurteilung von Aus- und Fortbildungsverfahren bei der Ausbildung von Mediatoren/innen sind die normierten Ausbildungsstandards oder besonders ausgearbeiteten Fachnormen bei Personenzertifizierungen, z.B. die Norm für Zertifizierungsstellen, die Personen zertifizieren. Sie ist in der EN ISO/IEC 17024 („Konformitätsbewertung – Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Personen zertifizieren“), welche auch als DIN-Norm vorliegt, geregelt.

IV. Das normierte oder zertifizierte Mediationsverfahren

Ein solches Verfahren setzt einen einheitlichen Prozess, also ein einheitliches Verfahren voraus. Selbst wenn das Mediationsverfahren in seiner Vielfalt der Möglichkeiten als ein sol-

cher Prozess, als ein solches Verfahren eindeutig beschrieben werden könnte, ist es als solches nicht zertifizierbar. Eine Mediation ist nämlich immer nur eine Möglichkeit der Konfliktbearbeitung. Eine Organisation, ein Unternehmen oder auch eine Einzelperson die eine Vielfalt an Konfliktbearbeitungs- oder Konfliktlösungsverfahren anbietet, könnte hingegen eventuell die Voraussetzungen für eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008 erfüllen. Dann hätten wir es aber nicht mit einem zertifizierten Mediationsverfahren, sondern mit einem zertifizierten Anbieterunternehmen für Konfliktlösungen zu tun.

V. Fazit zur Qualitätssicherung in der Mediation

Qualitätssicherung funktioniert nur bei Produkten/Dienstleistungen/Verfahren mit einem prüfbareren Qualitätsstandard (mit Abweichung vom Mittelwert). Das setzt ein Qualitätsmanagementsystem voraus. Die DIN EN ISO 9001:2008 ist die entsprechend international anerkannte Norm, sie wird als DIN EN ISO 9001:2015 in verbesserter Form den Dienstleistungsbereich und andere integrative Aspekte noch konkreter abdecken; analog gibt es die Qualitätsnorm für das Gesundheitswesen die DIN EN ISO 15224.

Allein in Deutschland sind mehr als 52.000 Unternehmen nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert, zusätzlich die Vielzahl an Unternehmen die entsprechend der Norm arbeiten.

Wenn Qualität und auch Qualitätssicherung in der Mediation ein verlässliches Fundament haben sollen, kommt man an den wesentlichen Elementen dieser international anerkannten Norm nicht vorbei. Das gilt für die Aus- und Fortbildung, das gilt aber auch für jede Mediatorin und jeden Mediator. Schaffen Sie Qualität in der täglichen Arbeit, nutzen sie die Norm entsprechend der acht wesentlichen Grundelemente der DIN EN ISO 9001:2008, das sind:

1. Kundenorientierung
2. Verantwortlichkeit der Führung
3. Einbeziehung der beteiligten Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Kontinuierliche Verbesserung
7. Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Arbeiten an diesen Elementen bedeutet für mich immer Arbeiten an der eigenen Qualität. Viel Spaß bei der Arbeit an Ihrer Qualität.

Qualitätssicherung in der Mediation – wie gelingt dies?

von Cornelia Sabine Thomsen, Heidelberg*

1. Definition von Qualität

Der „Duden“ bezeichnet mit „Qualität“ die „Gesamtheit der charakteristischen Eigenschaften einer Sache oder Person, ihre Beschaffenheit, auch die „guten Eigenschaften“ einer Person oder Sache, ihre Güte, etwas von einer „bestimmten Qualität.“ Stand noch vor einigen Jahren die Lebensqualität im Vordergrund, geht es heute viel um *Qualitätsstandards*, *-sicherung* und *-management*. Dieser Diskussion muss sich auch die Mediation stellen.

Dabei sollte nicht aus den Augen verloren werden, dass es sich dabei zunächst um einen Begriff handelt, der aus der Ökonomie stammt. Ein Unternehmen, das am Markt überleben will, wird sich mit Qualitätsstandards auseinandersetzen. Dabei gibt es sehr unterschiedliche Ansätze, Qualität zu definieren.

* Cornelia Sabine Thomsen, Mediatorin (BAFM), Rechtsanwältin, Fachanwältin für Familienrecht, Mediationsausbilderin, Supervisorin, Mitinhaberin der Rechtsanwaltskanzlei Thomsen und Fehr und der Mediationsfirma MEDIATIO Heidelberg. Sie ist im Bereich Mediation seit 1989 aktiv und seit 2011 Sprecherin der von der BAFM anerkannten Ausbildungsinstitute.

So stellt man z.B. auf die „Input-Throughput-Relation“ ab, d.h. man untersucht die Qualität der eingebrachten „structure“ oder Ressourcen, also v.a. Geräte und MitarbeiterInnen, die Qualität der „procedure“, d.h. der auf die Produkterzeugung gerichteten Handlungen und die Qualität des „outcome“, d.h. die Ergebnisqualität, also die Differenz zwischen dem Eingangszustand und dem Ausgangszustand.

Am Beispiel eines Patienten, der stationär in einem Krankenhaus untergebracht ist: Die Qualität der erbrachten Krankenhausaufleistungen bestimmen sich nach dem zukünftigen Gesundheitszustand des Patienten, soweit dieser auf die erbrachte Dienstleistung, also die qualitätsbezogenen Tätigkeiten des Personals und die eingesetzten Mittel zurückzuführen ist. Oder, übertragen auf die Mediation: Der Mediator stellt ein Verfahren zur Verfügung, lässt die MediantInnen bestimmte Arbeitsschritte machen, und am Ende steht ein Ergebnis, idealerweise eine Vereinbarung.



Die Begrenztheit dieses Ansatzes liegt auf der Hand. Hier wird eine kausale Beziehung angenommen, die zu hinterfragen ist: Ist der Patient gesund geworden, weil er diese oder jene Behandlung erhalten hat, oder wäre er auch ohne diese gesund geworden, oder ist er gesund geworden, obwohl er diese Behandlung erhalten hat?

Qualität ist ein *Maßstabs-Begriff*, ein Konstrukt, ein relationaler Begriff, d.h. Qualitätsstandards entstehen dadurch, dass vorher aus einer Fülle von vorhandenen Merkmalen bestimmte ausgewählt werden, die Qualität definieren. Und diese sind idealerweise individuell messbar, um dann in der Gesamtheit zu einer Beurteilung „gut“ oder „schlecht“ zu führen; sehr anschaulich wird dies bei Bewertungen von Restaurants (z.B. Guide Michelin). Qualität ist zwar nicht Quantität, aber eine gewisse Messbarkeit erleichtert und objektiviert die Qualitätsbestimmung.

Bei Dienstleistungen, und darüber sind sich die Ökonomen einig, ist es erst einmal schwieriger, die Qualität zu bestimmen. Das Eingehen auf Kundenwünsche, d.h. deren Zufriedenheit ist u.a. ein entscheidendes Kriterium für Dienstleistungsqualität.

2. Qualitätskriterien aus Sicht der MediantInnen

Das Merkmal der Kundenorientierung, die Zufriedenheit der MediantInnen, wird auch im Bereich der Mediation zukünftig mehr, als Ergänzung zu den bereits vorhandenen (s.u. 3.), Beachtung verdienen.

An folgende Qualitätskriterien aus der Sicht der MediantInnen könnte man denken:

- Hat mir der/die MediatorIn zugehört?
- Fühlte ich mich von ihm/ihr "verstanden"?
- War sein/ihr Umgang mit mir wertschätzend?
- War sein/ihr Umgang mit meinem Konfliktpartner wertschätzend?
- Habe ich mich gut aufgehoben gefühlt?
- War das Verfahren transparent, wurden mir die verschiedenen Stufen gut erklärt, wusste ich immer, was ich zu tun hatte und wie es weitergehen wird?
- Hat der/die MediatorIn Zuversicht ausgestrahlt?
- Hat der/die MediatorIn eine Haltung gezeigt, dass wir es schaffen?
- Hat er/sie mich unterstützt, meine Sicht der Dinge darzustellen, meine Motivation besser herauszufinden?
- Konnte ich gute Ideen entwickeln?
- Gibt es eine Vereinbarung, die mich zufrieden stellt?
- Wie ist die Beziehung zu meinem Konfliktpartner seither?
- Ist die Vereinbarung haltbar?
- Ist die Vereinbarung fair?
- Sind andere Betroffene, also Dritte (Kinder, Verwandte...) damit zufrieden?
- Hat mich der/die MediatorIn unterstützt, eigene Lösungen zu finden, oder wollte er sein Konzept durchsetzen?
- Hat er/sie mich vor Angriffen des anderen geschützt?

Oder, wenn es kein (greifbares) Ergebnis gibt, die Mediation abgebrochen wurde:

- Ist mir mein Standpunkt /und evtl. der des anderen klarer geworden – hat sich unsere Kommunikation verändert/verbessert?
- Bin ich klarer darüber, wie und wo wir unseren Konflikt klären, z.B. mithilfe eines staatlichen Gerichts, eines Schiedsrichters usw.?

Viel schwieriger als diese Maßstäbe zu überlegen dürfte es sein, Verfahren für die Messbarkeit zu entwickeln, die generalisierbar sind. Gleichwohl: Bereits die Übersendung eines *Mandantenfragebogens* nach jeder Mediationssitzung bzw. am Ende einer Mediation wäre ein erster Schritt, auch die Sicht der MediantInnen ernst zu nehmen. Vielleicht wird man zukünftig eine Evaluierung in größerem Maßstab durchführen und Überlegungen über ein mediatives Beschwerde-Management für unzufriedene MediantInnen anstellen.

3. Objektive bzw. objektivierbare Qualitätsstandards

3.1. Qualitätsstandards der Verbände

Innerhalb der Mediationsszene in Deutschland hat man sich sehr früh Gedanken über Qualitätsstandards gemacht. Bereits unmittelbar nach den ersten Kursen von Himmelstein, Haynes und Friedman wurde darüber diskutiert, wie die Qualität dieser jungen Disziplin Mediation in Deutschland gesichert werden könnte, und mit der Gründung der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM) begann man, Qualitätsstandards für die Mediation zu entwickeln und festzuschreiben. Dahinter stand die Sorge, die Mediation könnte durch unsachgemäße Anwendung bzw. unzureichend Ausgebildete in Verruf kommen. Hier entstand die Idee, auf *drei Säulen* zu setzen:

- die Ausbildung des Mediators
- den Nachweis von Praxiserfahrung durch Supervision und Falldokumentation
- die Weiterbildung.

Man verständigte sich auf Ausbildungsinhalte und Curricula, ein Minimum von 200 Stunden Ausbildung, obligatorische Supervision und vier Fall-Dokumentationen, um BAFM-Mitglied zu werden. Diese Mitgliedschaft gilt dann als „Gütesiegel.“ Andere Verbände, wie der Bundesverband Mediation (BM) und der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA) entwickelten vergleichbare Standards, andere Verbände zogen mit anders gestalteten Anforderungen nach.

Es besteht ein *natürlicher Zusammenhang zwischen der Qualität der Mediation und der Ausbildung*. Im Fall der BAFM wurde der Weg gewählt, dass sich Ausbildungsinstitute in einem formellen Verfahren anerkennen lassen müssen, jede/r einzelne TrainerIn braucht eine Trainer-Anerkennung, die nur in Anbindung an ein bestimmtes Institut verliehen wird. Voraussetzung sind u.a. weitere fünfzehn dokumentierte Fälle, Trainererfahrung und ein Antrag der Institutsleitung. Die Ausbildungs-Institute müssen von einer interdisziplinär zusammengesetzten Doppelspitze geleitet werden usw.

Beim BM gibt es ein Anerkennungsverfahren für TrainerInnen, die im Wesentlichen weitere 15 dokumentierte Fälle vorlegen (also Praxiserfahrung) und Lehrerfahrung nachweisen müssen.

Dem liegt eine Annahme zugrunde: Wer eine diesen Anforderungen entsprechende Ausbildung absolviert hat, dessen Fälle von einer Kommission überprüft worden sind, bei dem/der kann angenommen werden, dass er/sie qualitativ „gute“ oder hochwertige Mediationen durchführt, nachgewiesen durch das Gütesiegel der anerkannten Mitgliedschaft in einem Mediationsverband.

Zum Zwecke der Qualitätssicherung organisieren die Verbände für Ihre Mitglieder Fachtage zur Fort- und Weiterbildung ihrer Mitglieder; die Teilnahme ist freiwillig. Für die AusbilderInnen gibt es dagegen Fortbildungsverpflichtungen, bei deren Nicht-Einhaltung der Trainer-Status aberkannt werden kann.

Dies sind vielleicht auf den ersten Blick anspruchsvolle Anforderungen, und gleichzeitig sind sie vollkommen berechtigt angesichts der Komplexität eines Konflikts, z.B. im Bereich Familie: Es gilt, psychologische, sozialpädagogische, wirtschaftliche und rechtliche Aspekte zu überblicken, zu verstehen, eine Familie in einer existenziellen Krise zu begleiten, die Neutralität in – auch persönlich – herausfordernden Situationen zu behalten und das Wohl der Kinder im Blick zu haben. Da sind zweihundert Stunden eine gute Ausgangsbasis, sie ersetzen jedoch nicht lebenslanges Lernen. Ähnlich komplexe Weiterbildungen, z.B. als systemischer Therapeut, Supervisor oder Coach verlangen sechshundert Stunden und mehr.

3.2. Das Mediationsgesetz

Das 2012 in Kraft getretene Mediationsgesetz beabsichtigt, die Verbreitung der Mediation zu fördern, und musste sich deshalb auch mit Qualitätsstandards und -sicherung auseinandersetzen. Der Gesetzgebungsprozess war mühevoll, sehr unterschiedliche Interessen stießen aufeinander.

Der Gesetzgeber hat sich aus guten Gründen – nicht zuletzt verfassungsrechtlichen –, dagegen entschieden, Zugangsvoraussetzungen für den Beruf des Mediators festzulegen oder etwa ein Anerkennungsverfahren für MediatorInnen zu schaffen. Vielmehr soll die Qualitätssicherung weiterhin überwiegend dem freien Spiel der Kräfte überlassen bzw. in der Eigenverantwortung des Mediators bleiben.

§ 5 Abs. 1 MedG lautet:

„Der Mediator stellt in eigener Verantwortung durch eine geeignete Ausbildung und eine regelmäßige Fortbildung sicher, dass er über theoretische Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen verfügt, um die Parteien in sachkundiger Weise durch die Mediation führen zu können.“

Es folgt eine Aufzählung von Inhalten einer „geeigneten“ Ausbildung, insbesondere:

- Kenntnisse über Grundlagen der Mediation sowie deren Ablauf und Rahmenbedingungen
- Verhandlungs- und Kommunikationstechniken
- Konfliktkompetenz
- Kenntnisse über das Recht der Mediation sowie über die Rolle des Rechts in der Mediation
- praktische Übungen, Rollenspiele und Supervision.

Wer als MediatorIn tätig werden möchte, kann folglich – muss aber nicht – bei einem Ausbildungsinstitut eine Ausbildung absolvieren, er/sie wird dabei darauf achten, dass dessen Curriculum die genannten Inhalte aufweist. Aber auch ohne diese Ausbildung kann er/sie sich als MediatorIn bezeichnen.

Sodann wird diesem soeben dargestellten Mediator der „zertifizierte Mediator“ zur Seite gestellt.

„Zertifizierter Mediator“ darf sich nennen, wer eine Ausbildung zum Mediator abgeschlossen hat, die den Anforderungen einer noch zu erlassenden Rechtsverordnung entspricht; und es gibt eine Fortbildungsverpflichtung, ebenfalls nach den Anforderungen dieser Rechtsverordnung. Es gibt sozusagen einen „Mediator mit Gütesiegel.“

Zur Qualitätssicherung wird hier also, ebenso wie im Modell der Verbände, auf Aus-, Fort- und Weiterbildung gesetzt. Beabsichtigt ist der Verzicht auf jedwede Sanktionen. Vielmehr wird auf die Selbstverantwortung der MediatorInnen vertraut. Angesichts der verschiedenen unterschiedlichen Felder, in denen Mediation angeboten wird, und in Anbetracht der verschiedenen Herkunftsberufe sind unterschiedliche Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten zu stellen (ein Schulmediator braucht etwas anderes als ein Mediator für eine Erbgemeinschaft oder die Nachfolge in einem Familienunternehmen). MediatorInnen bringen zudem unterschiedliche Vorkenntnisse mit (ein Architekt hat andere Vorkenntnisse für eine Mediation im Bereich Bau mit als ein Sozialpädagoge, und beide könnten Mediation durchführen).

Der Gesetzgeber hat sich viel Mühe gegeben, die Inhalte einer Mediationsausbildung zu umreißen, die ein zertifizierter Mediator haben sollte. Soweit die Vermittlung von „Kenntnissen“ verlangt wird, lässt sich dies noch relativ leicht überprüfen. Die Vermittlung von „Techniken“ bedeutet nicht zwangsläufig ihren Einsatz, der Nachweis von „Konfliktkompetenz“ dürfte endgültig schwierig sein. Wenn die Vorlage von Fall-Dokumentationen verlangt wird, dürften die Kompetenzen eines Mediators daraus erkennbar sein. Einige Ausbildungsinstitute führen Kolloquien durch, um sich einen Eindruck über die erworbenen Kompetenzen ihrer Ausgebildeten zu verschaffen, bevor sie eine Anerkennung erteilen. Die genauere Konzeption wird deutlich werden, sobald die Rechtsverordnung erlassen ist.

Eine qualitativ gute Mediationsausbildung lässt natürlich auch die Frage nach der Qualifikation bzw. der Qualitätsstandards für MediationsausbilderInnen aufkommen. Das Mediationsgesetz sagt dazu nichts, die Verbände haben dafür Kriterien entwickelt, die kontinuierlich diskutiert und verfeinert werden.

Festzuhalten ist: Die *Zertifizierung* an sich ist kein Garant für eine nachhaltige Qualitätssicherung, aber sie ist *immerhin ein Versuch, Qualitätskriterien zu installieren*.

Gleichzeitig setzt der Gesetzgeber auf die Eigenverantwortung der MediantInnen, die sich über ihren Mediator informieren sollen: So ist dieser gem. § 2 Abs. 5 MedG verpflichtet, „die Parteien auf deren Verlangen über seinen fachlichen Hintergrund, seine Ausbildung und seine Erfahrung auf dem Gebiet der Mediation zu informieren.“

Ein weiterer Anker für Qualitätssicherung ist die *Fortbildung*.

§ 5 Abs. 3 statuiert eine Fortbildungspflicht für den zertifizierten Mediator nach den Anforderungen der noch zu erlassenden Rechtsverordnung.

Fortbildungsverpflichtungen gibt es in verschiedenen Berufen: Bei den Ärzten, Psychologen, Fachanwälten – und jetzt auch, allerdings niedrigschwelliger angelegt, auch bei den MediatorInnen. Auch hier ist wieder die Prämisse: Wer sich fortbildet, tut etwas zur Qualitätssicherung. Fortbildung ist also die wichtigste Maßnahme zur Qualitätssicherung. Man geht davon aus, dass durch die Teilnahme an einer Fortbildung stellt und auch dem Austausch mit KollegInnen, allgemein das Niveau und der Kenntnisstand gehoben, zumindest aber gehalten wird. Es ist aus dem Zusammenhang mit § 5 Abs. 1 S. 2 MedG auch klar, dass diese Fortbildungen im Bereich Mediation nicht Massenveranstaltungen sein können, wie sie für andere Berufsgruppen angeboten werden, sondern sie müssen einhergehen mit Selbstreflexion, Überprüfung des eigenen Handwerkszeugs und neuem Input – z.B. eine Mischung aus Supervision und Vermittlung von vertiefendem Fachwissen.

Es gibt seit nunmehr 20 Jahren in Deutschland ein spezielles Format für die Supervision und Intersession für die Mediation, eine *Supervision von Mediatoren für Mediatoren*. Sie wurde hauptsächlich von Hannelore Diez entwickelt, und von Heiner Krabbe, Andrea Wagner und mir weiterentwickelt. Das Verfahren nennt sich „mediationsanalog“, weil es mit den Methoden und in der Haltung der Mediation arbeitet. Hauptarbeitsweise ist die Gruppensupervision, das ermöglicht dem Supervisor die Neutralität, wir nutzen die Ressourcen der Gruppe, und die Tiefe der Supervision bleibt in der Eigenverantwortung des Supervisanden. Die Methode ist äußerst wirksam und für die SupervisandInnen sehr befähigend. Auch das könnte eine Aufgabe für die Zukunft sein: Sich zu überlegen, wie man den Erfolg durch Supervision messen und damit neue Parameter in die Diskussion um die Qualitätssicherung der Mediation einbringen kann.

HYPOTHESEN

1. Um die Qualität von Mediationen zu beurteilen, bedarf es – wie im Übrigen generell bei Dienstleistungen – der Entwicklung von Qualitätsstandards und -merkmalen, deren Einhaltung bzw. Erfüllung Rückschlüsse auf die Qualität zulassen.
2. Die Qualitätsdiskussion wird in Zukunft mehr die Sicht der Kunden mit einbeziehen müssen, ihre Zufriedenheit ist ein wichtiger Faktor, auch für die weitere Verbreitung der Mediation. Auch hierfür wird es neuer Parameter bedürfen.
3. Generell wird man die Qualität von MediatorInnen weiterhin an objektiven Standards messen müssen, wohl wissend, dass die Teilnahme an Kursen oder die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen nicht notwendigerweise einen guten Mediator ausmachen.
4. Die objektiven Qualitätsstandards werden sich weiterhin an der Aus- und Weiterbildung von MediatorInnen orientieren.
5. Die Qualität der Ausbildungen orientiert sich an den Inhalten der Curricula, zunehmend wird die Qualität der AusbilderInnen und deren Qualifikation mehr in den Blickpunkt geraten.
6. Es werden Qualitätsforderungen entwickelt werden müssen, die soft skills wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Haltung überprüfbar machen – bei MediatorInnen und MediationsausbilderInnen.
7. Bisher haben die Mediationsverbände die Verantwortung für die Definition von Qualitätsstandards und deren Einhaltung übernommen. Diese Aufgabe werden sie weiterhin übernehmen, vielleicht sogar intensivieren. Eine kritische Partnerschaft zwischen Mediationsverbänden, Ausbildungsinstituten,

freien Mediationsanbietern und MediantInnen ist dafür eine gute Voraussetzung.

8. Das Mediationsgesetz legt zwar mehrere (Mindest-)Qualitätsstandards und Verpflichtungen für MediatorInnen fest, lässt aber die Schluss-Folgerungen offen.

Es ist eine große Chance für die MediatorInnen, statt auf Standards, die vom Gesetzgeber vorgegeben und sanktioniert werden, eigenverantwortlich, im Dialog miteinander und mit

den MediantInnen, mediationsgerechte Qualitätsstandards zu entwickeln und zu vertreten.

9. Der Fort- und Weiterbildung einschließlich der Supervision kommt bei der Qualitätssicherung der Mediation eine entscheidende Rolle zu.

10. Die Zukunftsaufgabe für MediatorInnen besteht darin, nicht nur die Qualität zu sichern, sondern sie kontinuierlich zu steigern.

Forum 8

Mediation und Rechtsschutzversicherung – Wohin geht die Reise?



v. l.: Iltgen, Martini, Himstedt, Boettcher LL.M.

Bericht aus dem Forum

von Sascha Boettcher LL.M., Kappeln*

War die Überschrift im Forum 8 des Mediationstages Schleswig-Holstein 2014.

Es gab einen regen Austausch in einer Talkrunde zu den Positionen Präsenz und telefonische Shuttle-Mediation. Da fast alle Teilnehmer mediationserfahren waren, konnte schnell der Blick hinter diese kontroversen Positionen geworfen werden. Das Plenum wurde dadurch vom Moderator Sascha Boettcher, LL.M. gut und schnell einbezogen. Die Interessen aller Beteiligten wurden sichtbar und das „Sowohl als Auch“ konnte betrachtet werden. Als Beteiligte wurden die Rechtsschutzversicherungen (RSV), Kunden (Versicherungsnehmer=VN), die anderen Konfliktbeteiligten (KP), die Mediatoren und die Rechtsanwaltschaft identifiziert. Als Impulsgeber, der Talkrunde standen Julia Martini, Hartmut Iltgen und Sebastian Himstedt, deren Beiträge im Anschluss an diese Einführung folgen, zur Verfügung. Sebastian Himstedt ist einer der erfahrensten Shuttle-Mediatoren in Deutschland mit weit über 1800 Fällen. Er ist für unterschiedliche Rechtsschutzversicherungen tätig. Hartmut Iltgen ist von Haus aus Apotheker und führt als Mediator mit seinem Team im „Haus der Mediation“ Präsenzmediation für Rechtsschutzversicherungen durch. Frau Julia Martini ist in der ARGE Mediation im DAV.

Im Vorfeld des Forums, insbesondere aufgrund von Veröffentlichungen sind verschiedene Fragen im Kontext von Rechtsschutzversicherung und Mediation aufgetaucht: Ist das wirklich Mediation? Wie sind Verbraucherrechte gesichert? Fördern die Rechtsschutzversicherungen das Thema Mediation? Diese wurden auch in der Diskussion geführt.

Außerdem wurde ein Blick in die Zukunft geworfen:¹ Was braucht es für Impulse? Welche Veränderungen sind notwendig, um für alle Beteiligten mögliche und nachhaltige Wege einzuschlagen?

* Der Autor ist Rechtsanwalt LL.M. und ausgebildeter Mediator. Er betreibt eine Mediationskanzlei in Kappeln, siehe Homepage www.sascha-boettcher.eu. Er war maßgeblich an der Vorbereitung des Mediationstages am 13.9.2014 in Schleswig beteiligt und hat die Foren 1 (Wie kommen Konflikte und ihre Beteiligten in die Mediation?) und 8 (Mediation und Rechtsschutzversicherung – wohin geht die Reise?) moderiert.

¹ Siehe auch Beitrag von Sebastian Himstedt ab S. 47.

Es wurde der Stand und die teilweise bestehenden kritischen Aspekte der Mediationen, die durch Rechtsschutzversicherungen beauftragt werden, angesprochen. Dabei wurden auch falsche Vorstellungen und Unwissenheit über das Verfahren, insbesondere innerhalb der Anwaltschaft, vorgestellt bzw. sichtbar. Zum Beispiel die Tatsache, dass Fälle² in der sogenannten Shuttle oder Telefonmediation³ landen, die keine oder noch keine Fälle sind oder die auch für die Rechtsanwaltschaft (Streitwerte unter 200/300 €) von untergeordneter Bedeutung sind. Mit keine Fälle ist gemeint, dass der Rechtsfall noch nicht eingetreten ist, aber dennoch die RSV den VN eine Unterstützung durch einen Mediator geben. Ein weiterer Aspekt im Verhältnis Mediation-Anwaltschaft wurde durch die Benennung des Konkurrenzgedanken deutlich. Es besteht aus dieser eindimensionalen Blickrichtung nur eine eingeschränkte Möglichkeit das Thema objektiv zu analysieren.

Herausgearbeitet wurde in der Diskussion die Blickrichtung und das Interesse der Rechtsschutzversicherungen.⁴ Diese möchten am Markt als teilnehmendes Unternehmen zwar auch ihre Kosten möglichst begrenzen, aber andere Gesichtspunkte sind von größerer Bedeutung. 1. Interesse am Wohl des Kunden, also Versicherungsnehmers, 2. Verbraucherschutz (möchten Lösungen von RSV), 3. Versicherer erleben eine hohe Kundenzufriedenheit

Das Wohl des Kunden wird erreicht, wenn die Versicherung ihren Kunden und seine Anliegen ernst nehmen und auch in einem Fall, der noch kein Rechtsschutzfall im Sinne des Vertrages ist. Durch einen frühzeitigen Kontakt mit einem Mediator können sie den Kunden zufrieden stellen. Der Versicherungsnehmer ruft bei der RSV an und weiß nicht, was er als nächsten Schritt tun soll. Oft ist noch keine Kontaktaufnahme mit der Gegenseite erfolgt, um sein Anliegen (z.B. mangelhaftes Auto) der Konfliktpartei vorzutragen. Der Versicherungsnehmer wird somit „nur“ befähigt auf die Gegenseite zuzugehen. Ärger, fehlendes Selbstvertrauen usw. hindern ihn. Der VN

² Bei rund 3,8 Millionen Streitfällen gehen ca. 60 TS Fälle im Jahr in die Mediation (Tendenz steigend).

³ Siehe zu den verschiedenen Begrifflichkeiten Sebastian Himstedt.

⁴ Siehe auch Beitrag von Julia Martini ab S. 46.

braucht also in einem Telefonat eine Hilfestellung, um persönlich handlungsfähig zu werden und dabei der anderen Seite wiederum nicht den Ansatz zu bieten, in eine Konfliktsituation einzusteigen. Das kann dann ein Mediator, aber kein Rechtsanwalt, der nur eine rechtliche Prüfung durchführt.

Eine Besonderheit ist, dass der Auftrag über die RSV zustande kommt. Hier wurde die Gefahr angesprochen, dass durch die bestehende Marktmacht die Gefahr besteht, dass sich diese Art der Mediation zu einem Billigangebot entwickeln könnte. Dieser Entwicklung sei unter Qualitätsgesichtspunkten entgegen zu wirken.⁵

Der Mediator hat nach dem Mediationsgesetz Aufklärungspflichten und trägt die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Durchführung des Auftrages. Unter Zeitdruck oder finanziellen Low-Budget Ansätzen entstehen nicht nur Flüchtigkeitsfehler bzw. gut qualifizierte Mediatoren werden diese Aufträge vermutlich nicht annehmen.

Abschließend noch einmal zur Kostenersparnis als Motivation. Frau Martini hat anschaulich erklärt, dass ein Wirtschaftsunternehmen legitime Interessen verfolgt, um ein Produkt wie Rechtsschutzversicherung anbieten zu können. Die Deckungssummen sind aber endlich. Das bedeutet in einem worst case Fall, dass ein Angebot wie RSV bei permanenter Unterdeckung wegfallen würde. Ergänzend dazu kam aus dem Plenum der Hinweis, dass es Überlegungen gibt weitere Bereiche aus dem Deckungsverband der RSV herauszunehmen. Dabei wurde das Beispiel Bankenrecht explizit genannt, weil dort ein großes teilweise unkalkulierbares Schadenspotenzial entsteht.

An dieser Stelle wurde die Diskussion in die Richtung geführt, dass mit der Möglichkeit der Mediation Bereiche, wie Familie und Erbrecht,⁶ in den Deckungsschutz Mediation aufgenommen werden können, die bislang nicht von einer RSV gedeckt werden.

Abschließend wurde beim Blick aus Sicht der RSV angemerkt, dass die Versicherungen keine einheitliche Vorgehensweise beim Thema Mediation und der Handhabung haben. Die Abläufe sind unterschiedliche, manche RSV haben selbst ausgebildete Mediatoren im Haus. Die meisten verstehen unter Mediation in diesem Kontext nur Telefonmediation bzw. praktizieren ausschließlich Shuttle-Mediationen. Nur ein geringer Teil wird über die RSV in die Präsenz vermittelt. Da könnte es allerdings zu einer Weiterentwicklung kommen, wie erste Projekte zeigen.

⁵ Hier tragen u.a. die Mediationsverbände eine hohe Verantwortung.

⁶ Nur eine erste Beratung ist gedeckt.

Eine andere Position wurde durch den Apotheker Herrn Ilten dargestellt, der ein Plädoyer für die Präsenzmediation hielt. In einer Mediation sind Gestik und Mimik von elementarer Bedeutung, die am Telefon nicht mit einbezogen werden können.⁷ Das Plenum und Podium war sich in dieser Diskussion einig, dass z.B. aufgrund der fehlenden Elemente eine strittige Familienmediation nicht im Wege einer Telefonmediation lösbar sei.

Im Anschluss daran wurde die Rolle der Konfliktpartei analysiert. Im Gegensatz zur „klassischen“ Mediation ist die andere beteiligte Seite nicht an der Beauftragung des Mediators beteiligt. Es wurde aber von den Fällen berichtet, die trotz der sozusagen geschwächte Allparteilichkeit sich nicht kontraproduktiv auf den Erfolg von Fällen auswirkt. Dazu sei die Haltung des Mediators der entscheidende Erfolgsfaktor, der einem ersten Eindruck bei der Konfliktpartei begegnet.

In diesem Kontext wurde folgender kritischer Aspekt betrachtet. Das Thema freie Mediatorenwahl. Hierzu gab der Moderator den Hinweis auf eine noch nicht rechtskräftige Entscheidung des LG Frankfurt am Main vom 7. Mai 2014.⁸ Aufgrund der fortgeschrittenen Zeit bleibt dieses Thema einem anderen Diskussionsforum vorbehalten.

Abschließend noch stichwortartig Impulse aus der Diskussion. Voraussetzungen in dem Kontext von Rechtsschutzfällen ist die Prüfung der Eignung des jeweiligen Falles. Außerdem muss Empathie, Kongruenz und Akzeptanz über Telefon erfolgen.

Einige Gründe die für den Mediationsweg sprechen sind, dass keine Selbstbeteiligung vom Versicherungsnehmer gezahlt werden muss. Es sei eine schnellere Offenbarung am Telefon möglich, als wenn man mit der Konfliktpartei in einem Raum ist. Das Shuttle-Gespräch nimmt Druck raus und kann eine Präsenzmediation vorbereiten.

Kritische Stimmen sehen in dem Verfahren eher eine Schlichtung als Mediation. Viele Fälle könnten nicht am Telefon geklärt werden. Die Qualität der Rechtsberatung leidet, indem Fälle durch eine Mediation vom direkten Weg zum Anwalt abgeschnitten werden.

Insgesamt war es für den Verfasser und Moderator etwas überraschend, wie wenig stark die kritischen Aspekte diskutiert wurden. Die Konklusion ist somit: Die Chancen, Perspektiven und Möglichkeiten überwiegen. Die Bedenken können durch ein qualitativ hochwertiges Angebot aufgenommen werden. In einem gemeinsam entwickelten System geprägt vom „Sowohl als Auch“ ist ein Neben- oder sogar Miteinander von Rechtsanwaltschaft und Mediatoren gut möglich.

⁷ Vgl. demgegenüber Spektrum oder Mediation S. 23 – Mit der Stimme lächeln, wie mit diesen Besonderheiten umgegangen werden kann.

⁸ LG Frankfurt a.M. AZ 2-06 O 271/13 Rechtsanwaltskammer Berlin gegen Deurag.

Präsenzmediation

von Klaus-Hartmut Ilten, Essen*

Allgemeine Abgrenzung Präsenzmediation/Telefonmediation/Shuttle-Mediation

Während in der Präsenzmediation die Abläufe der Kommunikation in allen Verfahrensschritten unmittelbar zwischen den Medianten stattfinden, sie gemeinsam ihre Interessen unter der Verfahrensleitung durch den Mediator erörtern und versuchen, wechselseitig Verständnis für ihre jeweiligen Interessen und Bedürfnisse zu entwickeln, weicht das Vorgehen bei der Shuttle- und Telefonmediation von dieser kommunikativen Unmittelbarkeit ab. Kommunikation und Informationsaustausch zwischen den Medianten erfolgt ausschließlich durch die Vermittlung des Mediators. Die Konfliktpartner sehen und hören sich im Verlauf der Mediation nicht persönlich.

* Der Autor ist Apotheker und ausgebildeter Mediator. Er betreibt das „Haus der Mediation“ in Essen. Der Beitrag entspringt dem Forum 8 (Mediation und Rechtsschutzversicherung – wohin geht die Reise?) auf dem Mediationstag am 13.9.2014 am OLG Schleswig, an dem der Autor als Teilnehmer einer Talkrunde beteiligt war.

Während bei der Shuttle-Mediation der Mediator unmittelbaren persönlichen Kontakt, allerdings nur wechselweise mit den Konfliktpartnern hat, wird bei der Telefonmediation der Kontakt ausschließlich über das Telefon hergestellt, ggf. via Skype oder Video-Konferenz.

Vorteile der Präsenzmediation

- Die Unmittelbarkeit: Wahrnehmung von Reaktionen, Gefühlen und Bedürfnissen des Konfliktpartners können von allen Beteiligten, inkl. Mediator, erlebt werden und gesundheitlich entlastende Wirkung haben (salutogenetischer Effekt)
- Möglichkeit der direkten Wahrnehmung von Mimik und Gestik, nicht nur vom Mediator, sondern auch der Medianten untereinander
- Klarheit bezüglich der Vertraulichkeit; Mediation findet im offenen Gespräch in geschützten Räumen statt
- Transparenz bezüglich Allparteilichkeit und Neutralität

Während des Einsatzes der üblichen Methoden in der Mediation wie aktives Zuhören, Spiegeln, Paraphrasieren und Zusammenfassen bietet die Präsenzmediation den Vorteil, dass der Konfliktpartner schon durch den Akt des Miterlebens wesentliche Informationen über die Befindlichkeit und die Beweggründe des Gegenübers bekommt und zwar nicht mental übermittelt durch „Überbringung des Mediators“ sondern durch ganzheitliches Miterleben, was wesentlich nachhaltiger zu dem Prozess des Verstehens beitragen kann.

Auch in der Phase der Ideen- und Lösungsfindung ist gerade das Brainstorming, die Sammlung von Möglichkeiten, gehaltvoll durch gegenseitige Inspiration und entstehende Dialoge, sprich der Prozess des „gemeinsam eine Lösung finden“ ist schon verbindend und nicht trennend, ohne zeitliche Abstände.

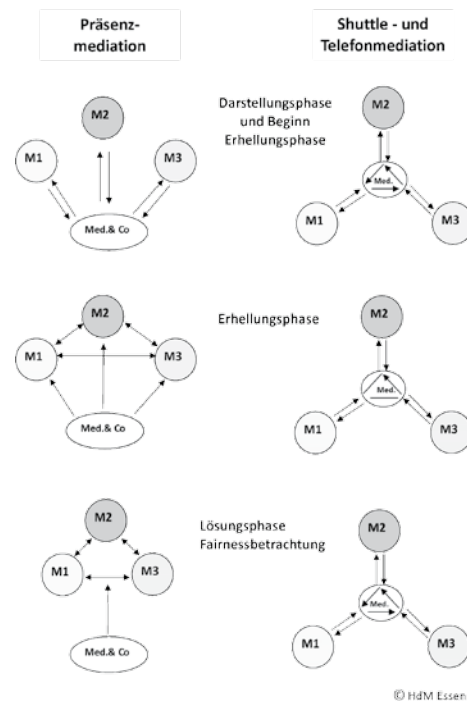
Bei der Präsenzmediation besteht eben eher die Möglichkeit, zugrundeliegende Konflikte oder Neben(kriegs-)schauplätze aufzudecken, was längerfristig zu einer tiefergehenden Klärung führen kann und daher nicht nach einem Jahr der nächste Konflikt „aufpoppt“, da die zugrundeliegende Differenz selbst nicht geklärt werden konnte. Mag sein, dass dadurch kurzfristig gesehen die Mediation teurer wird, sich jedoch längerfristig rechnet, da keine weiteren Konfliktfälle zwischen den Beteiligten mehr auftauchen. Das macht die Nachhaltigkeit von Win-Win-Ergebnissen aus, was sich zum Nutzen und Imagegewinn sowohl der Rechtsschutzversicherung insbesondere in Bezug auf Kostenersparnis, als auch zum Vorteil der Versicherten selbst auswirkt.

Shuttle-Mediation und Telefonmediation kann hervorragend dazu genutzt werden, überhaupt den Start für eine Präsenzmediation hinzukriegen, wenn vorerst die Konfliktpartner nicht gewillt sind, sich an einen Tisch zu setzen. Gerade bei Mediationsfällen, die über die Rechtsschutzversicherung eines Versicherten vermittelt wird, erfolgt die erste Kontaktaufnahme mit den Medianten via Telefon oder Anschreiben.

Dabei ist oberstes Gesetz des Mediators die Vertraulichkeit. Er hat darauf zu achten, tatsächlich nur die Information wechselseitig an die Kontrahenten weiterzugeben, zu denen sie das Einverständnis der Weitergabe gegeben haben. Da bei der Präsenzmediation dann stets alle an einem Tisch sitzen, ist hier diese Gefahr nicht gegeben. Das, was die Medianten äußern, steht dem gesamten „Mediations-System“ zur Verfügung.

Während gerade in der ersten z.T. hochemotionalen Phase in der Präsenzmediation die Kommunikation zwar über den Mediator läuft, ist der Konfliktpartner jedoch zugegen und wird Zeuge dieses Dialoges der subjektiven Schilderung des Sachverhaltes sowie der Interessen und Bedürfnisse. Bei Shuttle- und Telefonmediation fehlt diese Gegenwart des Konfliktpartners, wodurch es für den Mediator schwierig werden kann, die Aussagen, die zur Weitergabe bestimmt sind, herauszufiltern, ohne das Gebot der Vertraulichkeit zu verletzen.

Zur Verdeutlichung der Kommunikations-Prozesse hier eine grafische Darstellung dazu (die Pfeile verdeutlichen die Kommunikationsrichtung). Es zeigt auch die Dynamik im Mediations-System bei der Präsenzmediation.



Bei Shuttle- und Telefonmediation hat oftmals nur der Mediator die Möglichkeit, über die Hintergründe des Konfliktes durch vertrauliche Informationen Näheres zu erfahren.

Ein weiterer Vorteil der Präsenzmediation ist in Bezug auf Allparteilichkeit und Neutralität zu nennen. Durch die Gegenwart aller Beteiligten während der Konfliktbearbeitung würde eine eventuelle unbewusste Parteilichkeit (z.B. Unterstützung in Richtung einer offensichtlich naheliegenden Lösungsmöglichkeit durch den Mediator) für eine Partei sofort von der anderen Partei – bewusst oder unbewusst – bemerkt werden und der aufmerksame Mediator hat die Möglichkeit, unmittelbar darauf durch Korrektur zu reagieren.

Resümee:

Eine direkte Kommunikation ist als wesentliche Ressource für die Konfliktbearbeitung nicht ersetzbar und auch durch die sprachliche Vermittlung eines neutralen Dritten nicht zu leisten. In der Wirkung auf die Nachhaltigkeit für die Medianten und damit längerfristig auf den Nutzen für die Rechtsschutzversicherung und für die Konfliktpartner ist die Präsenzmediation unschlagbar. Es bleibt zu fragen, ob wechselseitiges Verstehen und Verständnis der Medianten für ihre eigenen Positionen und Wünsche auf dem Wege einer Shuttle- oder Telefonmediation tatsächlich nachhaltig erbracht werden kann.

Die indirekten Mediationsverfahren sollten daher immer als Ersatz oder als Möglichkeit für die Startphase gesehen werden für eine „vollwertige“ und nachhaltige Präsenzmediation. Oder als Möglichkeit für bestimmte Sonderfälle, wie bei großer Entfernung zwischen den Konfliktpartnern, bei rein sachlichen Streitigkeiten, wo es den Konflikt aufgrund einer einmaligen Sachlage oder Begegnung gibt und keine tiefere Beziehungsebene mitspielt.

Durch eine Vielzahl an Praxis-Beispielen lassen sich die Vorteile der Präsenz-Mediation inzwischen belegen.

Rechtsschutzversicherungen

von Julia Martini, Kiel*

Grundsatz: Rechtsschutzversicherungen (RSV) sind Wirtschaftsunternehmen.

* Die Autorin arbeitet als Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin in Kiel und ist Mitglied des geschäftsführenden Ausschusses der Arbeitsgemeinschaft Mediation des Deutschen Anwalt Vereins. Sie war als Teilnehmerin einer Talkrunde in dem Forum 8 (Mediation und Rechtsschutzversicherung – wohin geht die Reise?) auf dem Mediationstag am 13.9.2014 in Schleswig beteiligt.

Auch eine RSV hat sich an Recht und Gesetz zu halten; tun sie dies nicht, wird Ihr Handeln mindestens gerichtlich korrigiert.

RSV sind aber eben Wirtschaftsunternehmen; und wirtschaftlich geht es ihnen bekanntlich recht gut. Und das trotz oder gerade wegen der zahlreichen Mediationsangebote! Welche Mediationskanzlei kann das schon von sich behaupten?

Zunächst ein paar Zahlen (vgl. hierzu Ulrich Eberhardt, „Rechtsschutzversicherung und außergerichtliche Konfliktlösung“, in ZKM, Heft 3/2014, S. 83 ff.):

- 40 % deutscher Haushalte sind rechtsschutzversichert,
- 3,8 Millionen neue Streitfälle bearbeiten die RSV im Jahr.

Und viele dieser Rechtsschutzversicherungsverträge enthalten die Möglichkeit eine Kostenübernahme für Mediationsverfahren.

Das ist eine Chance einer Kostenübernahme für die Mediation!

Das lässt nämlich die Vermutung zu: Mediation ist wirtschaftlich!

Für die RSV ist der Grund auch wirtschaftlich belegbar: Das Mediationsverfahren erspart Kosten; gerade im Vergleich zu langen gerichtlichen Auseinandersetzungen.

Das Angebot der Mediation durch die RSV weißt aber auch noch weitere wirtschaftliche Vorteile auf. Die Mediation erfüllt laut internen Evaluationen (vgl. hierzu Soeren Henniges, „Pilotprojekt: Rechtsschutzversicherung und Mediation“, in MEDIATOR, Ausgabe 01/2014) eine hohe Kundenzufriedenheit und sie kann eine Erfolgsquote von > 70 % vorweisen.

Vertraglich vereinbart sind häufig Präsenz- und/oder Telefonmedationen (teilweise auch verwirrend Shuttlemedationen genannt). Die Mediationsgrundsätze der Freiwilligkeit und gegebenenfalls bei der Telefonmediation die Eigenverantwortlichkeit sind in diesen Verfahren nicht gewährleistet. Aber nichtsdestotrotz ist die beauftragte Mediatorin/der beauftragte Mediator gehalten, den Fall zu mediiieren. Der Mediatorin/dem Mediator obliegt mithin eine hohe Professionalität. Sie/er

hat darauf zu achten, dass überhaupt ein geeigneter Fall gegeben ist und sie/er hat wie in allen anderen Mediationsverfahren die Aufsicht über das Verfahren zu führen. Nichtzuletzt ist der Mediatorin/dem Mediator die hohe Kundenzufriedenheit und die hohe Erfolgsquote (s.o.) zu verdanken. Die Mediatorin/der Mediator und das Mediationsverfahren selbst können sich mithin im Rahmen der zahlreichen RSV-Fälle beweisen. Und darin liegt die eigentliche Chance für die Mediation:

Der Bekanntheitsgrad der Mediation steigt und die gesellschaftliche Streitkultur hat die Chance, sich zu verändern.

Die RSV als rein wirtschaftlich agierende Unternehmen zeigen es: Mediation ist wirtschaftlich sinnvoll.

Mediationsangebote werden von RSV sogar noch ausgebaut. Zusätzliche versicherbare Rechtsbereiche wie z.B. für Bau- und Erbrecht sind auf einmal denkbar (vgl. Soeren Henniges, „Pilotprojekt: Rechtsschutzversicherung und Mediation“, in MEDIATOR, Ausgabe 01/2014). Es werden auch z.B. zusätzliche Leistungen pilotprojektweise übernommen. „Dazu gehört (...) die Erweiterung der Kostenübernahme auf alle an der Mediation beteiligten Parteien. Ebenso werden in geeigneten Fällen die Kosten eines Rechtsanwaltes parallel zur Tätigkeit des Mediators und im Mediationsverfahren übernommen.“ (vgl. ebenda).

Wenn dieses Pilotprojekt sich wirtschaftlich tragen sollte, dann ist endlich die Chance gekommen, substantiiert über eine Mediationskostenhilfe – welche die eigenständigen Mediationskanzleien dringend benötigen – zu diskutieren. Unwirtschaftlichkeit kann dann wohl kein Argument mehr gegen die Einführung der Mediationskostenhilfe sein. Das ist die Chance!

Telefonische Shuttle-Mediation/ Konfliktlösungsunterstützung

von Sebastian Himstedt, M.M., Bonn*



Einleitung

Die telefonische Shuttle-Mediation/telefonische Konfliktlösungsunterstützung (KLU) ist mittlerweile eine etablierte Form der außergerichtlichen Streitbeilegung, die von fast allen Rechtsschutzversicherungen (RSV) vermittelt wird.¹ Versicherer planen in den nächsten vier Jahren bis zu 100.000 Rechtschutzfälle pro Jahr über Mediation/KLU zu regulieren.

Bei der KLU handelt es sich um eine telefonische Unterstützung für Versicherungsnehmer, die im Vorfeld einer anwaltlichen Tätigkeit angeboten wird. Es handelt sich um eine außergerichtliche Service-Dienstleistung ohne Selbstbeteiligung. Versicherungsgesellschaften kooperieren mit externen Dienstleistern, die die Mediatorenauswahl und die Mediationsdurchführung organisieren. Begriffe wie „telefonische Shuttle-Mediation“, „telefonische Konfliktvermittlung“ oder Ähnlichem meinen in der Regel dasselbe Angebot.

Was ist KLU / Shuttle-Mediation?

Die telefonische Mediation ist eine besondere Spielart. Sie unterscheidet sich zur Präsenzmediation erheblich, da die Parteien nur telefonisch miteinander in Kontakt stehen. Die Parteien treten in keinen direkten Kontakt, sondern der Vermittler agiert wie ein Shuttle/ Pendel/ Bote zwischen den Parteien. Er führt mit den Beteiligten jeweils Einzelgespräche. Das erste Gespräch findet mit dem Versicherungsnehmer der RSV statt und nachfolgend das Gespräch mit der anderen Seite, auch Konfliktpartner genannt.

Zwei Abweichungen zur klassischen Mediation sind ersichtlich: Verzicht auf ein gemeinsames an „einem Tisch“ sein und Kommunikation unter Einsatz eines technischen Hilfsmittels. Dies hat zur Folge, dass Telefonmediation eine andere bzw. einseitige Form der Kommunikation erfordert und der Einsatz von Technik den direkten Kontakt mit Menschen verhindert.

Die von Rechtsschutzversicherungen angebotene KLU ist in den meisten Fällen mehr als nur eine reine Telefonmediation. Da der Versicherte den Mediator als ersten Ansprechpartner zur Konfliktklärung zugewiesen bekommt, finden in der Regel anfangs Klärungsgespräche statt. Der Versicherte klärt (mithilfe des Mediators) für sich selber, welchen Konflikt er hat, wird informiert, welche außergerichtlichen Lösungsmöglichkeiten oder Streitbeilegungsverfahren bestehen und er kann sich im Bedarfsfall bei einem externen Anwalt (nicht der Mediator) über seine Rechtslage mittels telefonischer Rechtsberatung informieren. Der Mediator agiert an dieser Stelle mehr wie ein Konfliktcoach oder Konfliktlotse. Der Versicherungsnehmer hat nach einem oder mehreren Gesprächen in vielen Fällen sogar einen neuen Weg entdeckt, wieder mit der anderen Seite in einen bilateralen Austausch zu treten. Nur wenn der Kunde das konkrete und aktive Tätigwerden durch den Mediator wünscht, erfolgt die telefonische Kontaktaufnahme mit der anderen Seite (Konfliktpartner) und die (eigentliche) Telefonmediation beginnt.

Erfolg und Vorteile der telefonischen Mediation

Telefonmediation ist deshalb erfolgreich, da Neutralität und Vertraulichkeit des Mediators auch ohne Präsenz transportiert werden. Parteien vertrauen dem Mediator, dass dieser unparteiisch ist und sich entsprechend verhält. Die Verfahrensprin-

* Sebastian Himstedt M.M., Bonn, Rechtsanwalt und anerkannter Mediator BM/ Master of Mediation

¹ Weitere Informationen zum Ablauf der KLU/Telefonmediation im Zusammenhang mit Rechtsschutzversicherungen Himstedt in: Telefonmediation und Konfliktlösungsunterstützung, Spektrum der Mediation 48/2012, S. 38 ff.; Zurate in: Telefonmediation im Rechtsschutz, DGM-Newsletter 1/2012, S. 13 ff.

zipien der Mediation sind glaubhaft am Telefon vermittelbar. Die neutrale Haltung ändert sich auch dann nicht, wenn Einzelgespräche geführt werden. Eine parteiliche Beratung durch den Mediator findet nie statt. Es gilt eine „doppelte“ Vertraulichkeit, da jede Partei bestimmt, welche Informationen der Vermittler der anderen Seite weiterreicht.

Die Telefonmediation bietet die Chance, unter Einsatz von technischen Mitteln den Verfahrensablauf zu beschleunigen (effektive Zeitgestaltung). In der heutigen Zeit ist fast Jeder „stets“ erreichbar. Videokonferenzen sind noch nicht so ausgereift, dass diese alltagstauglich das Telefon ersetzen.

Die Förderung der KLU und der Telefonmediation durch die RSV haben das Image und den Begriff der Mediation bekannter gemacht. Die wichtigste Eigenschaft des Mediators, ein neutraler und nicht entscheidungsbefugter Dritter zu sein, kann nicht nur im Rahmen einer Präsenz, sondern auch am Telefon transportiert werden.

Mediationskostenhilfe

Damit die Präsenzmediation für Rechtsschutzversicherungen interessanter wird, ist die Einführung einer Kostenhilfe für außergerichtliche Streitbelegungsverfahren erforderlich. Bedürftige könnten sich endlich Mediation leisten. Der Begriff der Mediationskostenhilfe ist zu eng gefasst. Zielführender ist die Einführung eines staatlichen Kostenübernahmesystems, welches gleichermaßen für alle Formen der außergerichtlichen Streitbelegung gilt. Aktuell ist verständlich, dass der Staat keine klare Tendenz erkennen lässt, da es innerhalb der Mediationsszene an einer einheitlichen Kostenstruktur mangelt. Die Honorarsätze betragen zwischen 80 € bis 350 € pro Stunde. Anwaltliche Kosten sind im Rahmen von Beratungshilfe und Prozesskostenhilfe kalkulierbar; letztlich im vorgerichtlichen

Bereich auf wenige Hundert Euro begrenzt (Beratungshilfe). Der Staat wird kaum die Kosten eines „Dritten“ im vorgeordneten Bereich übernehmen, wenn diese nicht eindeutig bestimmbar sind und höher ausfallen als das anwaltliche Tätigwerden.

Der Maßstab einer Mediationskostenhilfe kann nicht das anwaltliche Vergütungsmodell sein. Eine Orientierung bieten Gerichtskostenordnung oder Schlichtungsordnungen, da der Mediator einen Dritten „ersetzt“, wie den Richter, Schiedsmann oder Schlichter.

Fazit

KLU ist noch eine relativ junge und unerforschte Dienstleistung. Vor fünf Jahren gab es zum ersten Mal ein professionelles Angebot. Mittlerweile hat sich die KLU etabliert, so dass diese von den Verbrauchern als „eigenes“ Konfliktbelegungsverfahren wahrgenommen und nachgefragt wird.

Es stellt sich nicht mehr die Frage nach „Besser“ (klassische Mediation) oder „Schlechter“ (KLU als Mediation-light), sondern nach dem „Sowohl“ als „Auch“. Die telefonische Kommunikation stößt an ihre Grenzen, wenn die Komplexität des Falles ein direktes Gespräch und Visualisierung erfordert.

Die Simplifizierung des komplexen Mediationsverfahrens ist das Erfolgsgeheimnis der Etablierung der Telefonmediation. Vielleicht liegt es in der Natur der deutschen Streitkultur, dass ein direktes Aufeinandertreffen und direktes Auseinandersetzen mit der anderen Seite soweit wie möglich vermieden wird. Die klassische Mediation ist ein High-End-Produkt, das noch nicht massentauglich ist, da keine einheitlichen Regularien bezüglich der Kosten existieren.

Herausgeber: Das Ministerium für Justiz, Kultur und Europa des Landes Schleswig-Holstein, Lorentzendam 35, 24103 Kiel, im Eigenverlag.

Verantwortlich i.S.d. § 7 Abs. 2 des Landespressegesetzes Schleswig-Holstein:

Richter am Oberlandesgericht Friedhelm Röttger, Schleswig-Holsteinisches Oberlandesgericht, Gottorfstraße 2, 24837 Schleswig.

Die „Schleswig-Holsteinischen Anzeigen“ erscheinen in zwei Ausgaben, Teil A (Justizministerialblatt und Rechtszeitschrift) und Teil B (Justizministerialblatt, nur Anzeigen bzw. gerichtl. Bekanntmachungen enthaltend), Beide Teile erscheinen monatlich, Teil A zum 20. und Teil B zum 30. Der Bezugspreis für Teil A beträgt jährlich 51 €. Teil B steht online zum kostenlosen Download auf der Website www.justizministerialblatt.schleswig-holstein.de oder als Printausgabe zum Jahrespreis von 28 € zur Verfügung. Der Preis für dieses Sonderheft beträgt 13,20 € und Porto. Privatbezieher können beide Teile nur bei Druckerei Verlag J.J. Augustin GmbH, Postfach 1106, 25342 Glückstadt, Telefon 04124/2044, Fax 4709, E-Mail: augustinverlag@t-online.de, bestellen.

Beiträge sind an die Redaktion der „Schleswig-Holsteinischen Anzeigen“ Schleswig-Holsteinisches Oberlandesgericht, Gottorfstraße 2, 24837 Schleswig, zu senden; Tel. 04621/86-1279 bzw. -1302, Fax. 04621/86-1284, E-Mail: redaktion-schlha@olg.landsh.de.

– Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder. –

Druck: Verlag J.J. Augustin GmbH, Glückstadt – ISSN 1860-9643.