

## Workshop 4 Mediation als Methode der Konfliktlösung in der Wirtschaft

### Verfahren zur alternativen Streitbeilegung im Überblick

Mediation (von lat. = Vermittlung in einem Streit) und andere Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung gewinnen als Alternative zum Gerichtsverfahren in der Wirtschaft stark an Bedeutung. Heute gibt es bereits 6000 ausgebildete Mediatoren in Deutschland, die hauptsächlich auf den Gebieten des öffentlichen Rechts, Familienrechts und Wirtschaftsrechts tätig sind. Viele Konflikte in der Wirtschaft lassen sich mittels Mediation schnell, kostengünstig und für beide Seiten gewinnbringend lösen.

Deshalb bilden Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Mediatoren aus und setzen Mediation verstärkt bei nationalen und internationalen Streitfällen ein. Die Mediation zählt zu den ADR-Verfahren: ADR (engl.) = **A**lternative **D**ispute **R**esolution (Abb. 1) bei der im Gegensatz zum Beispiel zur Schlichtung und zum Schiedsgutachten die Entscheidungsfindung und Kontrolle bei den Parteien verbleibt. Die Vorteile sind eine größere Flexibilität bei der Verfahrensgestaltung, Ersparnis von Zeit und Kosten, bessere Konfliktlösungsstrategien und damit auch ein höheres Maß an Gerechtigkeit.



Im Gegensatz zu einem langwierigen Rechtsstreit kann die Mediation im Durchschnitt an einem Tag erfolgreich abgeschlossen werden. Während nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC aus dem Jahr 2005 die Mediation noch an 6. Stelle der Verfahren zur Konfliktlösung zu finden war, rückte sie bis heute auf Rang drei vor nach der Verhandlung und dem Gerichtsverfahren.

## Mediation: Was ist das, wie geht das?

Grundsätze der Mediation:



Die Mediationsmethode besteht aus einer systematischen Analyse der rechtlichen, ökonomischen und persönlichen Aspekte des Konflikts. Jeder Konflikt hat dabei eine Sach- und Beziehungsebene, die es auszuleuchten gilt. Die hinter den Positionen stehenden Interessen (Bedürfnisse) der Parteien müssen dann ermittelt werden um zu einer Erarbeitung von Lösungsszenarien oder sonstigen Verfahren zur Streitbeilegung zu kommen.

Der Mediationsprozess lässt sich in idealtypische Phasen einteilen:

1. Phase: Eröffnungsstatement und Verhandlungsregeln. Der Mediator erläutert das Verfahren, die Regeln und den Inhalt des Mediatorvertrages.
2. Phase: Sachverhaltsklärung und Bestandsaufnahme. Die Beziehungs- und Inhaltsebene werden offengelegt.
3. Phase: Erkundung der Interessen meist in einem Brainstorming. Der Blick richtet sich in die Zukunft, das Verständnis für die Gegenseite soll geweckt werden.
4. Phase: Entwicklung von interessenorientierten Lösungen. Ideen werden gesammelt und Lösungsoptionen entwickelt.
5. Phase: Bewertung und Auswahl der Lösungsvorschläge nach den Aspekten Wertschöpfung, Gerechtigkeit und Realisierbarkeit.
6. Phase: Mediationsvergleich und Abschlussvereinbarung. Lösungen, offene Punkte und weitere Schritte werden schriftlich festgehalten.

### Die Rolle des Mediators und seine Techniken

- Vorbereitung, Strukturierung und Leitung des Verfahrens
- Förderung der Kommunikation und des Informationsflusses
- Auflistung von Themen und Sammlung von Informationen
- Identifizierung von Interessen
- Trainer der Parteien und „Agent of Reality“
- Unterstützung bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten
- Hilfestellung bei der Abschlussvereinbarung

Dem ausgebildeten Mediator stehen verschiedene „Werkzeugkoffertechniken“ zu Verfügung: Offenes Fragen und aktives Zuhören, Einzelgespräche mit den Parteien und/oder den Anwälten, Visualisierung und spezielle Verfahrenshilfen. An Hand von Videoaufzeichnungen erläuterte der Referent ausgewählte Phasen der Mediation und spezielle Techniken und stellte das Verhalten der Parteien zur Diskussion.

#### **Die Mediation ist dann besonders geeignet, wenn**

- der Konflikt sehr komplex ist
- die Parteien an einer schnellen Lösung interessiert sind
- die Geschäftsbeziehung erhalten werden soll
- eine pragmatische, zukunftsorientierte Lösung angestrebt wird
- noch andere Konflikte, die zwischen den Parteien (in der Regel auf der Beziehungsebene) bestehen, gelöst werden sollen.

Ungeeignet ist die Mediation in den Fällen, wenn ein fundamentales Interesse an einer juristischen Entscheidung besteht oder ein starkes Macht- oder Ressourcengefälle zwischen den Parteien vorliegt.

#### **Die Vorteile der Mediation gegenüber einem Streitverfahren**

Die Mediation ist wesentlich kostengünstiger als eine gerichtliche Auseinandersetzung. Bei einem Streitwert von 50.000 Euro fallen ca. 4000 Euro Kosten an, bei der Einschaltung eines Schiedsgerichtes 16.000 Euro und ein Gerichtsverfahren würde gar 18.000 Euro kosten.

Das Stundenhonorar beträgt zwischen 100 bis 300 Euro und ist abhängig von der Verhandlungssache, dem Streitwert und der Qualifikation des Mediators). Dazu kommt noch das Entgelt für die Mediationsstelle, Auslagen für Raummiete, Catering etc. und die Kosten für die Ausstellung eines vollstreckbaren Titels.

Bei der Mediation steht die Vertraulichkeit und Nichtöffentlichkeit (im Gegensatz zum Gerichtsverfahren) an oberster Stelle. Zeit, Ort, die Wahl des Mediators und der Ablauf können flexibel von den Parteien selbst festgelegt werden, die bleiben also „Herren des Verfahrens“. Die Erfolgsquote einer gütlichen Einigung ohne Gerichtsverfahren liegt bei ca. 75 Prozent aller Fälle.

Einige Nachteile sind aber ins Kalkül zu ziehen: Beim Scheitern der Mediation entstehen vermeidbare Zusatzkosten, ein gegenseitiges Nachgeben („Bazar-Mentalität“) ist immer erforderlich. Zudem besteht keine Bindungswirkung für Dritte und nicht alle Rechtsschutzversicherungen übernehmen die Mediationskosten.

### Kriterien für die Auswahl des Mediators

Objektive Kriterien	Subjektive Kriterien
Erfahrung als Mediator (Referenzen)	Persönlichkeit
Branchenkenntnisse Rechtskenntnisse	Vertrauenswürdigkeit
Sprachkenntnisse	Mediationsstil
Alter (Lebenserfahrung) und Geschlecht	Menschlichkeit und Humor

In der Regel sind Mediatoren nebenberuflich tätig mit sehr unterschiedlichen beruflichen Werdegängen. Die Voraussetzungen zur Zusatzausbildung sind in § 5 des Mediationsgesetzes geregelt. Ca. 120 Stunden theoretischer Schulung werden gefordert mit der Verpflichtung zur Aus- und regelmäßigen Fortbildung (10 Stunden innerhalb zwei Jahre) in eigener Verantwortung. In einer Art Lehrplan sind folgende Kenntnisse zu vermitteln: Grundlagen der Mediation, Ablauf und Rahmenbedingungen, Verhandlungs- und Kommunikationstechniken, Konfliktkompetenz, Recht der Mediation, praktische Übungen, Rollenspiele und Supervision.

Als „zertifizierter Mediator“ darf sich bezeichnen, wer eine Ausbildung nach § 6 der sich derzeit in Ausarbeitung befindlichen Rechtsordnung abgeschlossen hat. Grundsätzlich steht die Ausbildung zum Mediator auch Pädagogen - hier erscheint der Wirtschaftsphilologe besonders prädestiniert zu sein - offen.

### Übertragung in die Unterrichtspraxis

In den derzeitigen Lehrplänen für Wirtschaft und Recht finden sich keinerlei Hinweise zum Lerngegenstand der Mediation. Dennoch erscheinen eine Reihe von Lerninhalten geeignet, das Thema Mediation in den laufenden Unterricht zu implementieren. Beispiele:

- Verstoß gegen das Jugendschutzgesetz: Interessenausgleich durch Mediation
- Ausgewählte Regelungen zum Verbraucherschutz und Mediation
- Durchsetzung der Rechte des Käufers bei Sachmängeln mit Hilfe der Mediation
- Modellierung eines Mediationsprozesses
- Verwirklichung von Rechtsfunktionen an Mediationsbeispielen
- Fortentwicklung des Rechts anhand von Fallbeispielen zur Mediation
- Problematisierung des Gerechtigkeitsbegriffes

Für die methodisch-didaktische Umsetzung bietet sich ein breiter Methodenmix von Mikro- und Makromethoden an: Rollenspiel, Debatte/Diskussion, Planspiel, Fallbeispiele mit Partner- oder Gruppenarbeit, Brainstorming, Streitlinie usw. Anhand eines Praxisfalls zum L`Oreal-Erbenstreit arbeiteten die Workshop-Teilnehmer in Kleingruppen an der Lösung der Aufgaben, die anschließend in einer sehr kreativen Aussprache diskutiert und als Mindmap gesammelt wurden.

### **Fazit**

Dem Referenten Volker Schlehe gebührt ein großes Lob für seine sehr informativen und praxisnahen Ausführungen und seine variationsreich eingesetzten Präsentationstechniken, die über Videosequenzen, Fallbeispiele, PP-Präsentationen usw. reichten. Die Teilnehmer waren sich einige, dass das Thema Mediation im Wirtschafts- und Rechtsunterricht im künftigen LehrplanPlus einen festen Bestandteil einnehmen sollte als aktuelles Beispiel zur Weiterentwicklung des Rechts. Ein Exkurs in die Schulmediation und deren Rahmenbedingungen rundete das Tagungsthema ab.

Dieser allgemeinbildende, kurzweilige Workshop hätte auf einer Fachtagung mit dem Schwerpunkt Recht mehr Resonanz verdient gehabt. Es stimmt nachdenklich, dass nur rund die Hälfte der eingeteilten Lehrerinnen und Lehrer den Weg in den Methodenworkshop 4 fand und offenbar den Besuch anderer Foren vorzog.

*Rudolf Drasch*