



KONFLIKTBEILEGUNG DURCH MEDIATION

- 1. Was ist Mediation?**
- 2. Was unterscheidet Mediation von der Streitbeilegung durch Schlichter, Schiedsgericht oder staatliches Gericht?**
- 3. Wie funktioniert Mediation?**
- 4. Wieviel kostet ein Mediationsverfahren?**
- 5. Welche Einwendungen werden gegen die Mediation erhoben?**

1. Was ist Mediation?

Mediation ist ein zwar immer noch relativ junges, inzwischen aber gut etabliertes Verfahren zur Konfliktlösung, durch das es den streitenden Parteien ermöglicht wird, mit Hilfe eines Dritten, des Mediators, eine eigene, ihnen gemäße Lösung des Konfliktes im Sinne einer optimalen win-win-Lösung zu finden.

Der Mediator als Mittler zwischen den Parteien ist dabei ihre gemeinsame Schnittstelle und zugleich Katalysator des Vorgangs „Lösungsfindung“.

2. Was unterscheidet Mediation von der Streitbeilegung durch Schlichter, Schiedsgericht oder staatliches Gericht?

Traditionell werden Konflikte, die die Parteien miteinander nicht mehr regeln können, durch einen Dritten entschieden, den Schlichter, den Schiedsrichter oder den staatlichen Richter. Diesem Dritten ist die Kompetenz eingeräumt, anstelle der Parteien über die richtige Lösung für den Konflikt zu entscheiden, sei es durch Vertrag (Schlichter oder Schiedsrichter) oder durch Gesetz (staatlicher Richter).



Dieser Entscheidungsmacht des Dritten sind die streitenden Parteien unterworfen. Letztendlich müssen sie mit der Lösung, die der Dritte für die angemessene und richtige Lösung hält, leben, auch dann, wenn sie ihnen ganz oder teilweise nicht gefällt.

Bei der traditionellen Konfliktregelung geben die streitenden Parteien also in einem hohen Maß ihre Autonomie ab und unterwerfen sich der Beurteilung durch einen Dritten. Sie nehmen dabei in Kauf, dass die Lösung, die der Dritte findet, in vielerlei Hinsicht begrenzt sein muss:

- notwendige Verfahrensordnungen engen das Spektrum der Lösungsansätze ein; häufig wird ein Konflikt auf eine schlichte Geldfrage reduziert;
- juristische Betrachtungen begrenzen die Lösungsmöglichkeiten durch eine nach rückwärts gerichtete Betrachtung, Suche nach Fehlern und juristischen Anspruchsgrundlagen.

Die traditionellen Lösungswege haben sich über viele Jahre bewährt und werden in vielen Fällen auch zukünftig als Mittel der Konfliktbereinigung angewandt werden: ein Straßenverkehrsunfall mit bloßem Sachschaden, bei dem Ansprüche gegen die Haftpflichtversicherung geltend gemacht werden, ist für mich ein typischer Fall, der im Streitfall auch weiterhin von den Gerichten zu entscheiden sein wird.

Mediation hingegen ist für die Zukunft das Mittel der Wahl, wenn es um Konflikte geht,

- bei denen ein hoher Anteil von *persönlicher Verbindung* der streitenden Parteien gegeben ist, wie zum Beispiel bei Erbrechtsstreitigkeiten;
- wenn die Parteien aufgrund von persönlicher oder wirtschaftlicher Verbindung *auch in der Zukunft miteinander* umgehen müssen oder ein solcher Umgang weiterhin angestrebt wird, wie zum Beispiel bei Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern, zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern, insbesondere leitenden Mitarbeitern oder zwischen verschiedenen Firmen, zum Beispiel bei Kunden/Lieferanten-Beziehungen;
- bei *besonders komplexen Konflikten* mit drei oder mehr beteiligten Parteien, unterschiedlichen Interessen und verschiedenen rechtlichen Verbindungen dieser Parteien untereinander, zum Beispiel Streitigkeiten von Arbeitsgemeinschaften im Bauwesen oder beim Anlagenbau.



Bei derartigen Konflikten eröffnet die Mediation den streitenden Parteien ein sehr viel weiteres Feld von Lösungsmöglichkeiten, als es die traditionellen Lösungswege anbieten können:

- die Mediationslösung ist **frei von** den juristischen Zwängen der **Verfahrensordnungen** „Bindung an die Anträge der Parteien“ und Berücksichtigung der „**Anspruchsgrundlagen**“
- gute Mediation berücksichtigt nicht nur das fachlich-inhaltliche Problem, sondern sieht es in einem größeren Zusammenhang: äußere **Rahmenbedingungen**, **Ablauffragen** und vor allem auch Fragen von **menschlichen Beziehungen werden einbezogen**;
- die Mediation schaut **in die Zukunft** und sucht nach einer Lösung, die allen Beteiligten Leben und Arbeit jetzt und in der Zukunft erleichtert (**win-win**);
- ein fachlich gut qualifizierter Mediator, der über Kompetenz im Feld des jeweiligen Streites verfügt (zum Beispiel bei einem Streit unter Erben über gute Kenntnisse des Erbrechts), kann diese Feldkompetenz dadurch nutzbringend einsetzen, dass er den Parteien **mit zusätzlichen Lösungsansätzen** zukunftsgerichtete Hilfestellungen gibt.

Der **Zeit**-Aspekt:

Ein **Zivilrechtsstreit** dauert in der I. Instanz zwischen 9 Monaten und 1,5 Jahren; sofern der Weg durch die Instanzen gegangen wird, kann es mehrere Jahre bis viele Jahre dauern, bis eine endgültige Entscheidung vorliegt.

In einer **Mediation** kann bei entsprechender zeitlicher Disposition der Parteien und des Mediators / der Mediatoren eine Konfliktlösung - abhängig von der Komplexität des Problems - in 10, 20 oder 30 Sitzungsstunden erarbeitet werden, die sich - je nach Disposition aller Beteiligten - über einen Zeitraum von 3 Tagen bis 2 Monaten erstreckt.

Zusammenfassend:

Die **traditionellen** Wege der Konfliktregelung (Schlichtung, Schiedsspruch, Gerichtsurteil) sind fremdverantwortete Lösungen von oben herab, denen sich die Parteien unterwerfen müssen. Die Lösungen werden auf der Basis eines stark eingegrenzten Spektrums von Lösungsmöglichkeiten durch den Dritten (Richter) diktiert. Bis die Entscheidung ergeht, verstreicht viel Zeit.

Die **Mediationslösung** ist eine von den Parteien für ihr spezifisches Problem gefundene, sozusagen maßgeschneiderte Spezial-Lösung. Die Parteien bleiben eigenverantwortlich und haben die Wahl, aus dem gesamten Spektrum von Lösungsmöglichkeiten die für ihre Zukunft bestmögliche Lösung



zu erarbeiten, von der beide / alle Streitparteien profitieren (win-win). Je nach der Disposition der Parteien ist eine Lösung in wenigen Wochen zu erreichen.

3. Wie funktioniert Mediation?

Jedes Mediationsverfahren entwickelt aufgrund der dort jeweils gegebenen Besonderheiten seine eigene Dynamik und hat damit auch seinen eigenen Ablauf. Idealtypisch werden folgende Verfahrensschritte eingehalten:

1. **Mediationsverfahrensvereinbarung:** Die Parteien und der Mediator / die Mediatoren vereinbaren, welcher Konflikt nach welchen Regelungen gelöst werden soll. Der Mediator erläutert insbesondere den Ablauf des Mediationsverfahrens: Der Mediator ist zuständig für das Klima zwischen den Parteien und dafür, dass der Vorgang „Lösungssuche“ weiter vorangetrieben wird; die Parteien sind verantwortlich für die von ihnen zu erarbeitende inhaltliche Lösung.
2. **Interessen:** Die streitenden Parteien stellen den Konfliktstoff dar, insbesondere ihre jeweils eigenen Interessen. Der Mediator klärt undeutliche Positionen durch entsprechende Nachfragen auf und vermittelt wechselseitiges Verständnis zwischen den Parteien.
3. **Lösung:** Auf der Basis der geklärten Interessen werden Zielvorstellungen definiert und im Wege eines Brainstorming Lösungen erarbeitet. Die Lösungen werden gemeinsam bewertet und verfeinert, bis sie die Interessen beider Parteien optimal berücksichtigen (win-win-Lösung).
4. **Mediationsabschlussvereinbarung:** Die bestmögliche Lösung wird in Form einer Vereinbarung zwischen den Parteien festgeschrieben. Dabei werden auch zukünftige Aspekte berücksichtigt, etwa für den Fall, dass bestimmte Erwartungen nicht eintreten.



4. Wieviel kostet ein Mediationsverfahren?

Zum Thema „Kosten eines Rechtsstreites“ habe ich an anderer Stelle auf dieser homepage ausführlich die Kosten für Anwälte und Gerichte erläutert und an je einem Beispielsfall für Arbeitsrecht und Erbrecht dargestellt.

Wenn ein Erbrechtsfall mit einem Streitwert von 50.000 € durch einen **Mediator** bearbeitet und gelöst würde, entstünden hierbei zum Beispiel Kosten wie folgt:

Bearbeitungszeit bis zur Abschlussvereinbarung **15 Stunden**

15 Stunden x 150 € =	€ 2.250,00
zzgl. 19 % Mehrwertsteuer	€ 427,50
<u>Gesamtkosten Mediation 15 Stunden</u>	<u>€ 2.677,50</u>

5. Welche Einwendungen werden gegen die Mediation erhoben?

5.1. Rechtsanwälte und Richter: „Was soll die Sache mit der Mediation, das haben wir doch schon immer so gemacht, Rechtsstreitigkeiten wurden auch schon seit jeher verglichen.“

Richtig ist natürlich, dass Konflikte oft durch Vergleich beigelegt werden und in vielen Fällen mögen die ausgehandelten Vergleiche auch eine angemessene Lösung des Streites darstellen.

Wie sieht aber ein derartiger Vergleich als „Kompromiß“ in der Wirklichkeit der Beteiligten tatsächlich aus?



Beispielsfall Erbrechtsstreitigkeit: Vor dem Zivilgericht wird gestritten um die Bewertung und den Verkauf eines in die Erbmasse fallenden Hauses. Ein „Kompromiß“ wird erzielt allein in der Höhe eines Betrages, zum Beispiel nach der Faustformel: Der Kläger erhält die Hälfte des Betrages, den er mit der Klage begehrt, als Vergleich.

Unter dem Eindruck der drohenden Kostenlast weiterer Instanzen vereinbaren sich die Parteien, zufrieden sind sie aber nicht. Die familiäre Beziehung bleibt auf Dauer gestört, zumeist: irreparabel geschädigt.

Hier hätte eine **Mediation** Ansätze verfolgt, die den emotionalen Bedürfnissen der Konfliktparteien nachgegangen wären. Verletzungen der Vergangenheit hätten durch Bewusstmachung und Ansprechen aufgearbeitet werden können. Dies hätte den Weg zu konstruktiven Konfliktlösungen (Win-Win-Lösung) eröffnet, zum Beispiel in der Weise, dass das umstrittene Zinshaus zunächst einvernehmlich in Eigentumswohnungen aufgeteilt und diese dann sukzessive bestmöglich auf den Markt zum Nutzen aller Beteiligten verkauft werden.

Beispielsfall Arbeitsrecht: Wegen diverser „Vorfälle“ hat der Arbeitgeber den Arbeitnehmer mehrfach abgemahnt und schließlich gekündigt. Nach der Auffassung des Arbeitsgerichtes reicht der vorgetragene Sachverhalt für eine verhaltensbedingte Kündigung zwar nicht aus, auf dringendes Anraten des Gerichtes vergleicht man sich im Güetermin aber dennoch auf Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen Bezahlung einer Abfindung.

Der Arbeitgeber verliert einen wertvollen, gut eingearbeiteten Mitarbeiter, der Arbeitnehmer muß sich nach einer neuen Arbeitsstelle umsehen.

Hier hätte eine **rechtzeitige Mediation** den Konflikt entschärfen können. Parallel zur Abmahnung hätte eine Mediation aufklären können, aus welchen persönlichen Gründen der Arbeitnehmer von seiner bisherigen Leistungsstärke auf einmal abfiel. Ein konstruktiver Lösungsweg wäre vielleicht gewesen, für die häusliche Situation Freiraum dadurch zu schaffen, dass die Arbeitszeit vorübergehend verringert wird. Ergebnis: Dem Arbeitgeber wären die hohen Einarbeitungskosten für einen neuen Mitarbeiter erspart geblieben und er hätte in der Person dieses Arbeitnehmers aufgrund des bewältigten Konfliktes einen besonders loyalen Mitarbeiter gewonnen/erhalten.



Fazit: Die Mediation eröffnet zukunftsorientierte Lösungen, die den Parteiinteressen **umfassend** gerecht werden, während die traditionellen „Kompromisse“ oft nur vordergründige **finanzielle Scheinlösungen** oder jedenfalls in der Qualität schlechtere Lösungen sind.

5.2. Von Betriebsräten und Gewerkschaftlern wird eingewandt: *„Die Mediation ist doch nur ein Weichspülen von Konflikten. Das Betriebsverfassungsgesetz gibt uns alle Instrumente, die wir benötigen, zur Not haben wir doch das Schlichtungsverfahren.“*

Eine gut geleitete Mediation wird einen Konflikt jedoch nicht verwischen, sondern im Gegenteil die widerstreitenden Interessen deutlich herausstellen, insbesondere verborgene Anteile von Emotionen, vergangenen Verletzungen und auch verborgene Interessen aufklären und abarbeiten. Folge: Diese verborgenen Emotionen stehen zukünftig nicht mehr einer Lösung hindernd im Wege, sondern nun ist der Weg frei für eine sach- und interessengerechte, zukunftsorientierte Lösung.

Idealtypisch sollte das Mediationsverfahren natürlich **vorgeschaltet** werden, bevor das Schlichtungsverfahren nach Betriebsverfassungsgesetz angewendet wird. Denn wenn die Mediation konstruktiv abläuft, wird hier von den Parteien eigenverantwortlich und autonom eine Lösung für ihr spezielles Problem gefunden, so dass sie sich dem Spruch eines Dritten (des Schlichters) nicht unterwerfen müssen.