



Löst die Mediation die Konflikte von Morgen?

Thomas C. Menzel im Interview

Herr Menzel, Sie sind ausgebildeter Mediator. Was muss man sich darunter vorstellen?

Die Mediation ist ein vertrauliches, nicht förmliches Konfliktlösungsverfahren. Ein Mediator vermittelt als neutraler Dritter zwischen Konfliktparteien, ohne dass ihm eine Entscheidungsbefugnis zusteht. Meine Dienstleistung besteht darin, Verhandlungen zu ermöglichen und in einem strukturierten Prozess zu fördern. Kurz gesagt: Wollen zwei Parteien eine interessengerechte Konfliktregelung aushandeln, dann kann ich sie dabei professionell unterstützen.

Wer darf sich überhaupt Mediator nennen; gibt es eine einheitliche Ausbildung und Prüfung für diesen Beruf?

Nein, eine einheitliche Ausbildung und auch Prüfung gibt es bislang noch nicht. Der Begriff ist nicht geschützt, so dass sich prinzipiell jeder „Mediator“ nennen darf. Verschiedene Berufsstände haben sich aber selbst Standards auferlegt. Beispielsweise dürfen sich Rechtsanwälte nur dann als „Mediator“ bezeichnen, wenn sie eine Ausbildung absolviert haben, die den von der Bundesrechtsanwaltskammer ausgearbeiteten Standards entspricht. Ökonomisch gesprochen befindet sich Deutschland in einem noch nicht abgeschlossenen Standardisierungsprozess: Es gibt inzwischen zahlreiche Zusammenschlüsse, die sich mit Mediation beschäftigen und Standards für ihre jeweiligen Mitglieder setzen oder setzen wollen. Zur Zeit wird noch munter zwischen den Vereinigungen gerangelt, bis sich dann - am Ende dieses Prozesses - allgemein anerkannte Standards herauskristalisieren werden. Ich kann nur hoffen, dass es praktikable und kundenorientierte Standards sein werden, die übrig bleiben. Standards, die sich aus einem typisch deutschen Kaste- und Ständedenken ergäben, wären der Tod der Mediation noch vor ihrer Geburt.

Inwiefern hilft es Ihnen im Mediationsverfahren, dass sie kein Jurist sind?

Es ist interessant, dass Sie diese Frage stellen. Nur leider kann ich sie Ihnen nicht beantworten, denn ich bin kein Jurist. Woher soll ich wissen, inwieweit mir mein Nicht-Juristen-Sein im Mediationsverfahren hilft? Fragen Sie doch mal einen Juristen, was er glaubt, inwieweit ihm seine juristische Ausbildung in der Mediation schadet? Auf die Antwort bin ich gespannt.

Was unterscheidet die Mediation von der klassischen Inanspruchnahme eines Rechtsanwaltes in einem Konfliktfall?

Ein Rechtsanwalt ist Parteienvertreter. Er vertritt die Position seines Mandanten. Er kämpft darum, Recht zugesprochen zu bekommen. Er ist anspruchsbewusst. Schauen Sie sich einen klassischen Versicherungsfall an: Der eine macht Ansprüche geltend, der andere sieht die Sache anders – und will nicht zahlen. Was nun? Die Streithammel beziehen Stellung. Jeder erzählt seine Geschichte des zu verhandelnden Problems. Und die gewünschte Fortsetzung der jeweiligen Geschichte stellt die jeweilige Verhandlungsposition dar, von der die andere Seite überzeugt werden soll, dass sie die „richtige“ sei. „Ich will 1.000 Euro“, sagt der eine. „Sie haben keinen Anspruch, ich zahle nicht.“, sagt der andere. Position und Gegenposition sind die Wunschträume für eine jeweils erhoffte Zukunft.



Darüber wird gefeilscht, wie auf einem orientalischen Bazar. Und wenn der Gegner nicht überzeugt werden kann, dann geht's zum Gericht, um nun den Richter zu überzeugen. Schriftsätze werden hin- und hergeschickt, Gutachten werden erstellt. Jeder kämpft um seine Position, um sein „gutes Recht“. Irgendwann wird auch Recht gesprochen oder geschlichtet, auf

Staatswegen garantiert. Der Konflikt wird durch autoritäre Entscheidung beendet. Was meinen Sie? Ist das eine gute Lösung? Bitte folgen Sie mir gedanklich weiter und schauen Sie sich nun die Aufgabe eines Mediators an: Ein Mediator ist kein Parteienvertreter, er ist allparteilich. Das bedeutet, dass er beide Konfliktparteien gleichermaßen dabei unterstützt, eine konstruktive Konfliktregelung auszuhandeln. Ein Mediator entscheidet nicht. Er ist nicht an Positionen interessiert, sondern an den dahinterliegenden Interessen. In einer Mediation geht es nicht um Sieg und Niederlage, nicht um Recht und Unrecht, sondern darum, dass beide Parteien gewinnen in dem Sinne, dass sie ihre Interessen und ihre Motive in einer selbst ausgehandelten Lösung berücksichtigt sehen. Bemerken Sie den Unterschied zum herkömmlichen, klassischen Denken? Das Weltbild der Mediation ist geprägt von einer Fülle gemeinsam zu erfindender Möglichkeiten, der Freiheit der Wahl und der Übernahme von Verantwortung für eben diese Wahl.

Welche Vorteile bietet die Mediation?

Einen großen Vorteil habe ich eben schon angesprochen: den der Selbstverantwortung. Die Konfliktparteien behalten in einer Mediation die Verantwortung und somit auch die Kontrolle über den Ausgang der Verhandlung. Dieser Vorteil



mag für viele zunächst befremdlich klingen, wird doch gerade im obrigkeitshörigen Deutschland die Verantwortung all zu gerne an autoritäre Stellen abgegeben. Nur, bedenken Sie: ein Urteilsspruch hinterlässt immer mindestens einen Verlierer. „Mindestens“ deshalb, weil Sie selbst im Fall des Obsiegens verlieren können. Dieser Aspekt ist sehr wichtig. Gestatten Sie mir deshalb, wieder etwas weiter auszuholen. Denken Sie erneut an den klassischen Versicherungsfall und stellen sich vor, dass es zur Verhandlung vor Gericht kommt. Der Kläger gewinnt den Prozess, hat also Anspruch auf Schadenersatz. Während dieser sich noch freut und den Anspruch geltend macht, ärgert sich die Versicherungsgesellschaft und kündigt den Vertrag. Ein Verlierer macht keine Geschäfte mehr mit Ihnen! Wenn Sie einen Verlierer zurücklassen, dann sind Sie dafür verantwortlich – gerade weil Sie die Verantwortung abgegeben haben. Paradox, oder? Anders hingegen, wenn Sie die Verantwortung für eine einvernehmliche Konfliktregelung übernehmen. Dann müssen Sie die Interessen der anderen Seite berücksichtigen; und das ist auch gut so, denn es bewahrt Sie davor, einen Verlierer zurückzulassen. Eine Mediation bietet die besten Voraussetzungen dafür, dass die Geschäftsbeziehung auch zukünftig erhalten bleibt – ein immenser Vorteil. Lassen Sie mich noch drei weitere Vorteile von Mediation nennen: Zeit, Geld und Vertraulichkeit. Im Gegensatz zu den formellen Verfahren – Einigungsstelle, Schiedsgericht und Gerichtsverfahren –, die Jahre dauern können, führen Mediationen wesentlich schneller zu Abschlussvereinbarungen, in der Regel innerhalb weniger Wochen ab Konfliktbeginn. Die Mediation selbst dauert durchschnittlich nur einen bis drei Tage! In diesem Zusammenhang sind auch die Kosten zu sehen. Zunächst einmal sparen Sie die staatlichen Verfahrenskosten, die mit zunehmender Dauer über die Instanzen hinweg stark ansteigen können und zudem mit einem großen Risiko behaftet sind. Darüber hinaus können Sie aber mit Hilfe einer Mediation sehr hohe Opportunitätskosten vermeiden. Dabei handelt es sich um Transaktionskosten, die bei ungelösten, nicht entschiedenen Konflikten innerhalb eines Unternehmens anfallen, weil sich Mitarbeiter mit Tätigkeiten außerhalb ihrer eigentlichen Aufgaben befassen müssen. Ökonomisch gesprochen binden lange Verfahren kostbares Wertschöpfungspotenzial. Diesen Kosten stehen nur die verhältnismäßig geringen Kosten einer Mediation gegenüber. Als letzten Punkt noch der Hinweis auf die Vertraulichkeit. Eine Mediation ist ein vertrauliches, informelles Verfahren, das unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfindet. Dadurch können erhebliche



Imageschäden vermieden werden, die bei öffentlichen Verfahren regelmäßig eintreten.

Wo hat die Mediation ihre Wurzeln?

Mediation stammt vom lateinischen Adjektiv „medius“ und bedeutet „der mittlere“, was auch mit „neutral“ oder „vermittelnd“ übersetzt werden kann. Die Vermittlung in Streitfällen ist eine alte Sache. Schon in der Antike gab es zahlreiche Formen des Bemühens Dritter, bei der Beilegung von Konflikten zu helfen. Grundlegende Wurzeln der Mediation finden sich auch im germanischen Güterrecht des Mittelalters. Im Westfälischen Frieden von 1648 ist in der Einleitung des Münsteraner Textes ausdrücklich von einem Mediator mit Namen Aloysius Contareno die Rede, der – so heißt es – das Amt eines Mittlers ohne Parteilichkeit beinahe ganze fünf Jahre lang unverdrossen ausgeübt hat. Mit Erfolg: Der Dreißigjährige Krieg war zu Ende. Die moderne Form der Mediation hat sich in den siebziger und achtziger Jahren aus der amerikanischen ADR-Bewegung herausgebildet. ADR steht für Alternative Dispute Resolution, zu deutsch: Alternative Konfliktregelung (AKR).

Macht ein Mediator nicht das Gleiche wie ein Supervisor? Wenn nicht, wo, liegen die Unterschiede?

Hinsichtlich Ziel und Zeit sehe ich erhebliche Unterschiede zwischen Mediation und Supervision: Während es sich bei der Supervision um ein auf Dauer angelegtes Instrument handelt, wird professionelles Feedback ermöglicht, wird Mediation kurzfristig eingesetzt, um bestehende Konflikte konstruktiv zu lösen. Ein Mediator unterstützt Verhandlungen zwischen Parteien, ein Supervisor fördert Selbstklärung innerhalb einer Gruppe. Hinsichtlich des Prozesses gibt es allerdings Ähnlichkeiten. Ich selbst besuche eine Supervisionsgruppe, die sich aus Mediatoren zusammensetzt. Darunter verstehe ich kollegiale Praxisberatung nach festgelegten Regeln. Einer erzählt zum Beispiel, was ihn in seiner letzten Mediation besonders bewegt hat. Die anderen fragen nach, hören in sich hinein und berichten dann von ihren Assoziationen. Diese Reaktionen lösen wiederum eine bestimmte Resonanz beim Erzähler aus, die er der Gruppe wiederum mitteilt. Dann werden Ideen gesammelt, was getan werden könnte. Dem Erzähler bleibt es überlassen, aus den erfundenen Optionen eine Möglichkeit auszuwählen. Dieser Prozess taucht in ähnlicher Form in zwei von insgesamt fünf Phasen der Mediation auf, nämlich in der Phase der Interessenklärung und in der Phase der kreativen Ideensuche, in der aber die Optionen zusätzlich noch bewertet und gemeinsam ausgewählt werden. Der Supervisionsprozess, so wie ich ihn verstehe, lässt sich also als ein Teilprozess der Mediation begreifen.

**Welche Kosten kommen auf die Konfliktparteien bei der Inanspruchnahme eines Mediators zu?**

Der Mediator erhält in der Regel eine Vergütung nach Zeit auf der Grundlage vereinbarter Stunden- oder Tagessätze. Vergütet wird der Zeitaufwand für Mediationsgespräche sowie für vorbereitende und begleitende Maßnahmen. Je nach Art des Konflikts, seiner Komplexität und der Zahl der beteiligten Parteien schwanken die Stundensätze zwischen 100 und 400 Euro. Auch die benötigten Stunden bzw. Tage sind von Fall zu Fall verschieden; im Durchschnitt können Sie mit 10 Stunden rechnen. Neben dem Zeithonorar können noch Auslagen beispielsweise in Form von Reise- und Übernachtungskosten anfallen oder sonstige Kosten, beispielsweise die Kosten einer Gutachtenerstellung durch Sachverständige oder Kosten der Auskunftserteilung durch Behörden. Es geschieht aber nichts ohne die vorherige Abstimmung mit den Parteien. Denn auch bei den Kosten gilt die Parteienautonomie.

In welcher Art von Streitfall kann Mediation sinnvoll eingesetzt werden?

Mediation wird in den verschiedensten Konfliktfeldern erfolgreich eingesetzt, beispielsweise bei Wirtschafts- und Arbeitskonflikten, wo auch der Schwerpunkt meiner Arbeit als Wirtschaftsmediator liegt, bei Miet- und Verbraucherkonflikten, bei Umweltkonflikten, der Planung und Umsetzung größerer Projekte, bei Familien-/Trennungs- und Scheidungskonflikten, bei Nachbarschaftskonflikten, dem Täter-Opfer-Ausgleich und bei politischen Konflikten. Sie sehen, wie vielfältig die Anwendungsgebiete von Mediation sind.

Warum liest man in Deutschland noch so wenig über erfolgreich abgeschlossene Mediationsverfahren?

Nun, Mediation ist in der breiten Öffentlichkeit Deutschlands noch immer nahezu unbekannt. Und was nur wenige kennen, können auch nur wenige anwenden. Das gilt übrigens auch für Journalisten. Mit zunehmendem Bekanntheitsgrad der Mediation wird deren Einsatzhäufigkeit zunehmen, was sich wohl auch verstärkt in der Presse bemerkbar machen dürfte. Aus den Vereinigten Staaten wissen wir, dass über 70 Prozent aller Mediationsverfahren erfolgreich abgeschlossen werden. An der Erfolgsquote kann es also nicht liegen, wenn so wenig über erfolgreich abgeschlossene Verfahren berichtet wird. Wohl aber daran, dass es sich bei der Mediation um ein vertrauliches Verfahren handelt.

**Glauben Sie, dass sich die Mediation als Verfahren für die Streitbeilegung in Deutschland durchsetzen wird?**

Die Mediation steht nicht in Konkurrenz zu den formellen Verfahren sondern ergänzt diese. Ich bin mir sicher, dass sich die Mediation auch im eher rechteorientierten Deutschland als ein sehr nützliches und erfolgreiches Instrument der Konfliktbearbeitung etablieren wird.

Eine persönliche Frage an Sie: Haben Ihnen Ihre berufliche Praxis und Ihre Kenntnisse auch schon einmal selber in einem persönlichen Konflikt geholfen?

<lacht> Ja und nein. Ja, ich habe eine geschulte Wahrnehmung und ein gutes Gespür für konfliktträchtige Situationen. Ich kann Konflikte schneller erkennen und auch gezielt ansprechen. Das ist sehr hilfreich und ermöglicht es mir oft, aus einer Konfliktsituation herauszutreten und konstruktiv an einer Lösung zu arbeiten. Nein, denn mein Wissen um die Dinge kann mich nicht immer davor bewahren, in meiner eigenen Emotionalität verhaftet und damit im Konfliktsystem gefangen zu bleiben. In diesem Nebel würde ich mich aber daran erinnern, dass es einen Leuchtturm gibt, der mich dabei unterstützen kann, einen Weg zur Konfliktlösung zu finden: einen Mediator!

Herr Menzel, wir danken Ihnen sehr für das Gespräch.

Thomas C. Menzel ist Diplom-Volkswirt und ausgebildeter Wirtschaftsmediator (IHK). Er lebt und arbeitet als Konfliktlösungsberater in Berlin.

info@menzel-mediation.de

Weitere Informationen über Wirtschaftsmediation und deren Einsatzmöglichkeiten finden Sie auf

www.franklin-net.com