

WIRTSCHAFTSMEDIATION IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH



Erfahrungswerte von
UNTERNEHMEN
MEDIATOREN

in

Großbritannien

Skandinavien

Deutschland

Frankreich

Österreich

Ewald A. FILLER

Wien, 2006

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT.....	1
1. EINFÜHRUNG.....	3
1.1 Ausgangslage.....	3
1.1.1 Entwicklung der Wirtschaftsmediation – Status Quo	5
1.2 Aufbau des Forschungsprojektes	6
2. DARSTELLUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES	7
2.1 Wirtschaftsmediation	7
2.1.1 Begriffsklärung	7
2.1.2 WIRTSCHAFTSMEDIATION - Anwendungsgebiete	10
2.2 Sonderaspekt “Projektmediation”	13
2.2.1 Begriffsklärung	13
3. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	19
3.1 Wirtschaftsmediation in Deutschland	19
3.2 Wirtschaftsmediation in Frankreich	21
3.3 Wirtschaftsmediation in England, Schottland & Wales.....	23
3.4 Wirtschaftsmediation in Skandinavien (Dänemark, Schweden, Norwegen, Finnland)...	26
3.5 Wirtschaftsmediation in Österreich.....	29
3.6 Initiativen der EU – Internationale Normen.....	32
3.7 Internationale Initiativen zur Wirtschaftsmediation	33
4. WIRTSCHAFTSMEDIATION	35
4.1 Aufgabenstellung	35
4.1.1 Forschungsstand und Ziele	35
5. VORANNAHMEN UND FORSCHUNGSFRAGEN.....	38
5.1 „WIRTSCHAFTSMEDIATION“ – Begriffliches Verständnis - ADR.....	38
5.2 WISSENS- und INFORMATIONSTAND.....	39

5.3	AKZEPTANZ bei UnternehmensvertreterInnen.....	39
5.4	ANWENDUNGSGEBIETE der Wirtschaftsmediation.....	40
5.5	ANBIETER VON WIRTSCHAFTSMEDIATION UND AUSWAHL DER MEDIATORINNEN .	41
5.6	DER MEDIATIONSauftrag.....	42
5.7	WIRTSCHAFTSMEDIATION – Anwendungskriterien	43
5.8	MEDIATIONS - STIL	44
5.9	WERT – NUTZEN – ERFOLG – LEISTUNGSFÄHIGKEIT der Wirtschaftsmediation	45
5.10	ZUKUNFT der WIRTSCHAFTSMEDIATION	46
6.	PROJEKTDESIGN UND ERHEBUNGSMETHODEN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG.....	47
6.1	Quantitative Vorerhebung	49
6.2	Qualitative Datenerhebung und -auswertung	50
7.	ERGEBNISSE DER VORERHEBUNGEN	55
7.1	WIRTSCHAFTSMEDIATOREN	56
7.2	UNTERNEHMEN MIT ERFAHRUNGEN in WIRTSCHAFTSMEDIATION	78
8.	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN ERHEBUNG.....	93
8.1	Wirtschaftsmediation in Deutschland	93
8.1.1	WirtschaftsmediatorInnen in Deutschland	93
8.1.1.1	Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation.....	93
8.1.1.1.1	Warum Wirtschaftsmediation.....	93
8.1.1.1.2	Fallakquisition	94
8.1.1.1.3	Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils.....	95
8.1.1.1.4	Honorar	96
8.1.1.2	Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation	96
8.1.1.2.1	Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt?	96
8.1.1.2.2	Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?	97
8.1.1.2.3	Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?	98
8.1.1.2.4	Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?	99
8.1.1.3	Das Mediationsverfahren.....	101
8.1.1.3.1	Kontaktaufnahme.....	101
8.1.1.3.2	Tätigkeiten zu Beginn der Mediation	102

8.1.1.3.3	Kooperationsbereitschaft der Betroffenen	104
8.1.1.3.4	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten.....	105
8.1.1.3.5	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten	107
8.1.1.4	Einschätzungen	109
8.1.1.4.1	Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation	110
8.1.1.4.2	Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen	111
8.1.1.4.3	Gibt es Berührungsängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?	112
8.1.1.4.4	Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?	115
8.1.1.5	Projektmediation	117
8.1.1.6	Zukunft der Wirtschaftsmediation	119
8.1.2	Wirtschaftsmediation in deutschen Unternehmen	121
8.1.2.1	UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen	121
8.1.2.2	Konfliktkultur im Unternehmen.....	121
8.1.2.2.1	Externe Konflikte	121
8.1.2.2.2	Interne Konflikte	125
8.1.2.3	Erfahrungen mit Mediation.....	128
8.1.2.3.1	Wissen – Information – Verständnis von Mediation	128
8.1.2.3.2	Praktische Mediationserfahrung	129
8.1.2.3.2.1	Anlasskonflikte.....	129
8.1.2.3.2.2	Mediatorenbestellung	131
8.1.2.3.2.3	Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen	133
8.1.2.3.3	Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	136
8.1.2.3.4	Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	137
8.1.2.4	Einschätzungen	139
8.1.2.4.1	Gute MediatorInnen	139
8.1.2.4.2	Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen	140
8.1.2.4.3	Künftiger Einsatz von Mediation	140
8.1.2.4.4	Idealer Einsatzzeitpunkt.....	141
8.1.2.4.5	Geeignete Konfliktarten	141
8.1.2.4.6	Grenzen der Mediation	142
8.1.2.4.7	Potential der Mediation	143
8.1.2.5	Projektmediation	144
8.2	Wirtschaftsmediation in Frankreich	146
8.2.1	WirtschaftsmediatorInnen in Frankreich	146
8.2.1.1	Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation.....	146
8.2.1.1.1	Warum Wirtschaftsmediation	147
8.2.1.1.2	Fallakquisition	149

8.2.1.1.3	Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils	149
8.2.1.1.4	Honorar	150
8.2.1.2	Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation	150
8.2.1.2.1	Von welchen Unternehmensarten und –formen wird Mediation nachgefragt?...	150
8.2.1.2.2	Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?	151
8.2.1.2.3	Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?	151
8.2.1.2.4	Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?	152
8.2.1.3	Das Mediationsverfahren	153
8.2.1.3.1	Kontaktaufnahme	153
8.2.1.3.2	Tätigkeiten zu Beginn der Mediation	154
8.2.1.3.3	Kooperationsbereitschaft der Betroffenen	154
8.2.1.3.4	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten.....	155
8.2.1.3.5	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten	159
8.2.1.4	Einschätzungen	160
8.2.1.4.1	Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation	160
8.2.1.4.2	Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen	160
8.2.1.4.3	Gibt es Berührungängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?	162
8.2.1.4.4	Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?	163
8.2.1.5	Projektmediation	164
8.2.1.6	Zukunft der Wirtschaftsmediation	164
8.2.2	Wirtschaftsmediation in französischen Unternehmen.....	165
8.2.2.1	UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen	165
8.2.2.2	Konfliktkultur im Unternehmen.....	166
8.2.2.2.1	Externe Konflikte	167
8.2.2.2.2	Interne Konflikte	170
8.2.2.3	Erfahrungen mit Mediation.....	171
8.2.2.3.1	Wissen – Information –Verständnis von Mediation	171
8.2.2.3.2	Praktische Mediationserfahrung	172
8.2.2.3.2.1	Anlasskonflikte.....	173
8.2.2.3.2.2	Mediatorenbestellung	175
8.2.2.3.2.3	Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen	176
8.2.2.3.2.4	Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren.....	179
8.2.2.3.3	Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	184
8.2.2.4	Einschätzungen	184
8.2.2.4.1	Gute MediatorInnen	184
8.2.2.4.2	Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen	185
8.2.2.4.3	Künftiger Einsatz von Mediation	186

8.2.2.4.4	Idealer Einsatzzeitpunkt.....	187
8.2.2.4.5	Geeignete Konfliktarten	188
8.2.2.4.6	Grenzen der Mediation	188
8.2.2.4.7	Potential der Mediation	189
8.2.2.5	Projektmediation	191
8.3	Wirtschaftsmediation in United Kingdom (UK).....	192
8.3.1	WirtschaftsmediatorInnen in Großbritannien	192
8.3.1.1	Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation.....	192
8.3.1.1.1	Warum Wirtschaftsmediation.....	193
8.3.1.1.2	Fallakquisition	195
8.3.1.1.3	Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils.....	199
8.3.1.1.4	Honorar	205
8.3.1.2	Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation	206
8.3.1.2.1	Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt? ...	206
8.3.1.2.2	Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?	207
8.3.1.2.3	Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?	207
8.3.1.2.4	Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?	212
8.3.1.3	Das Mediationsverfahren.....	220
8.3.1.3.1	Kontaktaufnahme.....	220
8.3.1.3.2	Tätigkeiten zu Beginn der Mediation	221
8.3.1.3.3	Kooperationsbereitschaft der Betroffenen	224
8.3.1.3.4	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten	224
8.3.1.3.5	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten	235
8.3.1.4	Einschätzungen	237
8.3.1.4.1	Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation	237
8.3.1.4.2	Nutzen und Wert der Mediation für die Unternehmen	237
8.3.1.4.3	Gibt es Berührungsängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?	239
8.3.1.4.4	Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?	241
8.3.1.5	Projektmediation	242
8.3.1.6	Zukunft der Wirtschaftsmediation	244
8.3.2	Wirtschaftsmediation in Unternehmen in Großbritannien	245
8.3.2.1	UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen	245
8.3.2.2	Konfliktkultur im Unternehmen.....	246
8.3.2.2.1	Externe Konflikte	248
8.3.2.2.2	Interne Konflikte	249
8.3.2.3	Erfahrungen mit Mediation.....	250

8.3.2.3.1	Wissen – Information – Verständnis von Mediation	250
8.3.2.3.2	Praktische Mediationserfahrung	254
8.3.2.3.2.1	Anlasskonflikte.....	254
8.3.2.3.2.2	Mediatorenbestellung	262
8.3.2.3.2.3	Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen	263
8.3.2.3.3	Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	266
8.3.2.3.4	Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	268
8.3.2.4	Einschätzungen	269
8.3.2.4.1	Gute MediatorInnen	272
8.3.2.4.2	Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen	275
8.3.2.4.3	Künftiger Einsatz von Mediation	276
8.3.2.4.4	Idealer Einsatzzeitpunkt.....	276
8.3.2.4.5	Geeignete Konfliktarten	277
8.3.2.4.6	Grenzen der Mediation	278
8.3.2.4.7	Potential der Mediation	279
8.3.2.5	Projektmediation	280
8.4	Wirtschaftsmediation in Skandinavien	281
8.4.1	WirtschaftsmediatorInnen in Skandinavien.....	281
8.4.1.1	Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation.....	281
8.4.1.1.2	Warum Wirtschaftsmediation	282
8.4.1.1.3	Fallakquisition	283
8.4.1.1.4	Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils.....	285
8.4.1.1.5	Honorar	287
8.4.1.2	Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation	287
8.4.1.2.1	Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt? ...	287
8.4.1.2.2	Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?	288
8.4.1.2.3	Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?	289
8.4.1.2.4	Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?	291
8.4.1.3	Das Mediationsverfahren.....	292
8.4.1.3.1	Kontaktaufnahme.....	292
8.4.1.3.2	Tätigkeiten zu Beginn der Mediation	293
8.4.1.3.3	Kooperationsbereitschaft der Betroffenen	294
8.4.1.3.4	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten.....	296
8.4.1.3.5	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten	300
8.4.1.4	Einschätzungen	301
8.4.1.4.1	Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation	301
8.4.1.4.2	Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen	302

8.4.1.4.3	Gibt es Berührungängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?	304
8.4.1.4.4	Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?	305
8.4.1.5	Projektmediation	307
8.4.1.6	Zukunft der Wirtschaftsmediation	308
8.4.2	Wirtschaftsmediation in skandinavischen Unternehmen	310
8.4.2.1	UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen	310
8.4.2.2	Konfliktkultur im Unternehmen.....	311
8.4.2.2.1	Externe Konflikte.....	311
8.4.2.2.2	Interne Konflikte	317
8.4.2.3	Erfahrungen mit Mediation.....	317
8.4.2.3.1	Wissen – Information – Verständnis von Mediation	317
8.4.2.3.2	Praktische Mediationserfahrung	319
8.4.2.3.2.1	Anlasskonflikte.....	319
8.4.2.3.2.2	Mediatorenbestellung	321
8.4.2.3.2.3	Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen	322
8.4.2.3.3	Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	322
8.4.2.3.4	Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	323
8.4.2.4	Einschätzungen	324
8.4.2.4.1	Gute MediatorInnen	324
8.4.2.4.2	Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen	324
8.4.2.4.3	Künftiger Einsatz von Mediation	325
8.4.2.4.4	Idealer Einsatzzeitpunkt.....	325
8.4.2.4.5	Geeignete Konfliktarten	327
8.4.2.4.6	Grenzen der Mediation	328
8.4.2.4.7	Potential der Mediation	330
8.4.2.5	Projektmediation	331
8.5	Wirtschaftsmediation in Österreich.....	336
8.5.1	WirtschaftsmediatorInnen in Österreich.....	336
8.5.1.1	Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation.....	336
8.5.1.1.1	Warum Wirtschaftsmediation.....	336
8.5.1.1.2	Fallakquisition	337
8.5.1.1.3	Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils.....	338
8.5.1.1.4	Honorar	340
8.5.1.2	Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation	340
8.5.1.2.1	Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt? ...	340
8.5.1.2.2	Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?	341
8.5.1.2.3	Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?	341

8.5.1.2.4	Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?	343
8.5.1.3	Das Mediationsverfahren	344
8.5.1.3.1	Kontaktaufnahme	344
8.5.1.3.2	Tätigkeiten zu Beginn der Mediation	344
8.5.1.3.3	Kooperationsbereitschaft der Betroffenen	346
8.5.1.3.4	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten.....	346
8.5.1.3.5	Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten	348
8.5.1.4	Einschätzungen	349
8.5.1.4.1	Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation	349
8.5.1.4.2	Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen	350
8.5.1.4.3	Gibt es Berührungängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?	351
8.5.1.4.4	Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?	351
8.5.1.5	Projektmediation	352
8.5.1.6	Zukunft der Wirtschaftsmediation	353
8.5.2	Wirtschaftsmediation in österreichischen Unternehmen.....	353
8.5.2.1	UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen	353
8.5.2.2	Konfliktkultur im Unternehmen.....	354
8.5.2.2.1	Externe Konflikte	354
8.5.2.2.2	Interne Konflikte	356
8.5.2.3	Erfahrungen mit Mediation.....	357
8.5.2.3.1	Wissen – Information – Verständnis von Mediation	357
8.5.2.3.2	Praktische Mediationserfahrung	357
8.5.2.3.2.1	Anlasskonflikte.....	357
8.5.2.3.2.2	Mediatorenbestellung	360
8.5.2.3.2.3	Auftrag zur Mediation und Rahmenbedingungen.....	362
8.5.2.3.3	Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	365
8.5.2.3.4	Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren	368
8.5.2.4	Einschätzungen	370
8.5.2.4.1	Gute MediatorInnen	370
8.5.2.4.2	Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen	370
8.5.2.4.3	Künftiger Einsatz von Mediation	371
8.5.2.4.4	Idealer Einsatzzeitpunkt.....	371
8.5.2.4.5	Geeignete Konfliktarten	372
8.5.2.4.6	Grenzen der Mediation	372
8.5.2.4.7	Potential der Mediation	373
8.5.2.5	Projektmediation	374

9.	EUROPÄISCHER VERGLEICH.....	375
9.1	Begriffliches Verständnis von „WIRTSCHAFTSMEDIATION“.....	375
9.2	Mediation als außergerichtliches Konfliktregelungsmodell?	377
9.3	Stellung der Mediation im Gesamtspektrum der ADR-Methoden	379
9.4	Stellung der Mediation im Vergleich zu anderen Konfliktmanagement-Methoden	382
9.5	Wissen – Information – Verständnis der Unternehmen von Mediation	386
9.5.1	Wissensstand.....	386
9.5.2	Erwartungen an Mediation	388
9.6	Stellung der Mediation im Recht.....	389
9.7	Ausmaß an wissenschaftlichen Erfahrungswerten zu Mediation in Europa	391
9.8	Akzeptanz bei UnternehmensvertreterInnen	391
9.9	Auswirkungen des Informationsstands der UnternehmensrepräsentantInnen auf das Nachfrageverhalten	392
9.10	Berührungspunkte der Unternehmen.....	395
9.11	Anwälte in der Mediation	397
9.12	Anwendungsgebiete der Wirtschaftsmediation	401
9.12.1	Einsatzbereiche im europäischen Vergleich	401
9.12.2	Konflikte innerhalb der Unternehmensstruktur.....	405
9.13	Wachstumsmarkt „Wirtschaftsmediation“?	407
9.14	Die Anbieterseite der „Wirtschaftsmediation“	408
9.14.1	Organisationsstrukturen der Anbieterseite.....	409
9.14.2	Rolle von organisierten Mediationsanbietern.....	410
9.14.3	Standardisierung der Dienstleistung „Wirtschaftsmediation“	411
9.14.4	Selektionskriterien	412
9.14.5	Prozedere der Beauftragung.....	415
9.15	Der Mediationsauftrag.....	418
9.16	Timing.....	424
9.17	Bedeutung von Partizipation in der Mediation	428
9.18	Mediationseignung	430
9.19	Faktor „Macht“	432
9.20	Welches sind die Alternativen: Mediation – Schiedsgerichts- oder – Gerichtsverfahren?	434

9.21	Mediand – unterschiedliche Stellung der Beteiligten in der Mediation	440
9.22	Mediations - Stil	442
9.23	Nutzen und Wert der Mediation im Wirtschaftssektor.....	450
9.24	Wirkungen der Mediationserfahrung auf die „Konfliktkultur“ der Unternehmen.....	458
9.25	Transformatorische Kraft der Mediation?.....	460
9.26	Einschätzungen zur Zukunft der Wirtschaftsmediation	462
9.27	Sonderaspekt „Projektmediation“	465
10.	ERKENNTNISSE – PERSPEKTIVEN – EMPFEHLUNGEN	470

VORWORT

Mit der üblichen zeitlichen Verzögerung, mit der neue Trends gewöhnlich aus den USA in Europa übernommen werden, kann man heute doch mit Fug und Recht behaupten, dass der Begriff „Mediation“ in der vergleichsweise kurzen Zeitspanne von „nur“ knapp zehn Jahren Entwicklung in Europa – vor allem in den westeuropäischen Staaten – „salonfähig“ geworden ist, nachdem die Emanzipation dieses Begriffs von seiner Verwechselbarkeit mit einer fernöstlichen Entspannungstechnik gelungen ist.

Als Zeichen dieser Entwicklung kann angesehen werden, dass nicht nur einschlägige Journale zur Thematik Mediation auf den Markt gekommen sind und in diversen soziologischen, juristischen oder wirtschaftsrelevanten Fachzeitschriften für ein einschlägig interessiertes Publikum zum Thema Mediation publiziert werden, sondern dass selbst in den für jedermann / jederfrau bestimmten Medien von den Vorzügen dieser Methode der Konfliktregelung berichtet wird bzw. deren Vorzüge gepriesen werden.

Die zunehmende Verbreitung und Akzeptanz von Mediation lässt sich wohl auch mit dem in den letzten Jahren ungebrochen anhaltenden Boom für Mediationsausbildungen und der allmählichen Integration von entsprechenden Lehrgängen in universitären Ausbildungscurricula erklären. Ein weiteres beachtenswertes Indiz für die Salonfähigkeit der Mediation lässt sich aber auch darin erkennen, dass die traditionell etablierten Berufsgruppen in der „Konfliktindustrie“ – dazu zählen wohl vor allem Anwälte und Notare, Psychologen und Psychotherapeuten sowie Wirtschaftstreuhänder oder Personalberater – erkannt haben, dass sie gut beraten sein dürften, wenn sie sich diesen Wachstumsmarkt nicht entgehen lassen und diese Leistung in ihr Angebotsprogramm übernehmen.

Die skeptische Einschätzung mancher, dass es sich bei dieser neuartigen Konfliktregelungsdisziplin letztlich nicht bloß um eine trendige Modeerscheinung handelt, dürfte bereits als widerlegt anzusehen sein, haben sich doch mittlerweile die gesetzgebenden Organe in Europa mehr oder weniger intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt und für die formale Anerkennung der Mediation als ADR - „*alternative Konfliktregelungsmethode*“ ausgesprochen.

Die in Europa uneinheitliche Normsetzung in Sachen Mediation wurde regelmäßig begleitet von einem Diskurs über die Notwendigkeit gesetzlicher Reglementierungen. Einer der Gründe, weshalb sich die Gesetzgeber – mal mit mehr und mal mit weniger Mut – an die Normgebung gewagt haben, wird wohl gewesen sein, dass alle diese Unterfangen ohne verlässliche praxisgestützte Erfahrungswerte erfolgen mussten, zumal empirische Untersuchungen

zu Wirtschaftsmediation in Europa spärlichst, und eine ländervergleichende empirische Untersuchung, überhaupt nicht aufzufinden sind.

Vor diesem Hintergrund besteht der Anspruch dieser – in Europa erstmalig unternommenen – vergleichenden empirischen Untersuchung der praktischen Anwendung von Wirtschaftsmediation in Deutschland, England und Schottland, Frankreich, Österreich und im skandinavischen Raum nicht so sehr in einer direkten Gegenüberstellung der unterschiedlichen Zugänge und Wege im Umgang mit Konflikten des Wirtschaftslebens, und auch nicht in einem Vergleich der Anwendbarkeit von Mediation innerhalb der unterschiedlichen Anwendungsgebiete, sondern allein in der Erfassung der vielfältigen Erfahrungen, die von Unternehmen einerseits und von Wirtschaftsmediatorinnen und Wirtschaftsmediatoren andererseits in der praktischen Anwendung von mediativen Verfahren in Konflikten des Wirtschaftslebens gewonnen werden konnten.

Bei der Durchführung dieses Unterfangens wurde in akribischer Wert darauf gelegt, dass der tatsächliche Status Quo von Wirtschaftsmediation hinsichtlich ihrer realen praktischen Anwendung in den ausgewählten europäischen Wirtschaftsräumen, in denen der freie Warenverkehr und der Dienstleistungssektor immer weniger vor nationalen Grenzen Halt macht, nach objektiven Parametern erfasst und in einer kritischen und differenzierten Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand dargestellt wird.

Besonderes Augenmerk wurde auf die Übung einer strengen wissenschaftlichen Disziplin gerichtet, nun eben nicht zu möglicherweise wünschenswerten Ergebnissen zu gelangen und damit einem missionarischen Auftrag zur Verkündung von Mediation als Allheilmittel nachzukommen, sondern Ziel und Arbeitsmethode bei dieser Untersuchung war es, eine realistische Auseinandersetzung mit den Chancen, aber auch Grenzen und Risiken der Wirtschaftsmediation, und allenfalls eine Identifizierung der „Lücke“ vorzunehmen, in welcher das innovative Instrument Mediation eine adäquate – unter Umständen ehrenhafte – ergänzende Position im Arsenal der konventionellen Konfliktaustragungsformen einnehmen kann.

1. EINFÜHRUNG

1.1 Ausgangslage

In der Beschreibung der Ausgangslage der vorliegenden Forschungsarbeit soll das inflationär überstrapazierte Schlagwort „Globalisierung“ nicht als simplifizierendes Erklärungsmodell für alles Übel dieser Welt, allen voran der problematischen Auswirkungen auf die herrschenden sozialen und ökologischen Verhältnisse, herangezogen werden.

Natürlich stellt das mit „Globalisierung“ bezeichnete, sich rasant fortentwickelnde Momentum der Weltwirtschaft eine der Herausforderungen der Gegenwart dar, wodurch Unternehmen einem verschärften internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, womit jedoch auch das Risiko der Unternehmensbelegschaft nach Verlagerung von Produktionsstandorten und – damit einhergehend – der Verlust von Arbeitsplätzen verbunden sein kann. Allerdings hat die mit großen politischen und ökonomischen Anstrengungen verwirklichte, relative Internationalisierung der Weltwirtschaft, den Unternehmen auch eine Unzahl neuer Chancen und Zugänge zu neuen Märkten eröffnet.

Darüber hinaus haben mittlerweile nebst den weltweit agierenden Konzernen auch Unternehmen mittelständischer Dimension die sich ihnen aufgrund der europäischen forschungs- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen bietenden Chancen für nachhaltige internationale Kooperationen auf den verschiedensten Gebieten, beispielsweise in der Wirtschafts-, Forschungs- und Technologiezusammenarbeit, ergriffen.

Werden nun derartige, nationale, kulturelle und sprachliche Grenzen überschreitende Kooperationen eingegangen, so erfordert dies ein umfassendes Instrumentarium an Kompetenzen der beteiligten Kooperationspartner, welche oft weit über die rein fachliche Kernkompetenz von Unternehmen hinausgehen. Zu diesen besonderen Voraussetzungen zum Zustandekommen und für ein Funktionieren von Kooperationspartnerschaften zählen – nebst der jeweils vorauszusetzenden erforderlichen Fachkompetenz – vor allem kooperationstaugliche Verhandlungs- und Managementqualitäten sowie eine ausgeprägte Kooperations- und eine adäquate Kon-

flikt(bewältigungs)kultur – wann immer Komplikationen oder, mehr oder weniger unvermeidliche, Konflikte auftreten.

Nun haben sich gerade die Bedingungen und Anforderungen, wenn es um den Umgang mit Konflikten im Wettstreit um Marktanteile und überhaupt um die internationale Wettbewerbsfähigkeit geht, nicht allein und auch nicht primär durch die Globalisierung der Märkte verändert. Der Einsatz der neuen Transport- und Kommunikationstechnologien, der hohe Grad an Technisierung der Produktionsprozesse und der Arbeitswelt sowie die enorme Beschleunigung des internationalen Waren- und Informationsaustausches – zweifellos Errungenschaften der heutigen Gesellschaft – wirken tief in die Organisation von Wirtschaft und Arbeit hinein. So laufen zugleich mit der Zunahme der Geschwindigkeit von Produktions-, Warenaustausch- und Kommunikationsabläufen die von persönlichen Beziehungen geprägten Arbeits- und Geschäftsbeziehungen tendenziell Gefahr, in den Hintergrund zu geraten, während an deren Stelle vielmehr quasi „versachlichte“ Strukturen von Arbeits- und Geschäftsbeziehungen treten.

Angesichts der Divergenz zwischen den komplexer gewordenen Anforderungen, mit denen Akteure in der Welt der Wirtschaft konfrontiert sind, und den traditionellen Verhaltens- und Reaktionsmustern – insbesondere in Konflikt- und Krisensituationen – hat die Mediation in ihrer Funktion als modernes, leistungsfähiges Konfliktregelinstrument vor allem im anglo-amerikanischen Wirtschaftsraum einen beachtenswerten Stellenwert eingenommen.

Die vorliegende Forschungsarbeit hat sich vor dem Hintergrund dieser neueren Entwicklungen zum Ziel gesetzt, die in ausgewählten europäischen Ländern – Österreich, Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Skandinavien – mit dem Konfliktregelinstrument Mediation gewonnenen Erfahrungen bei Konflikten des nationalen und internationalen Wirtschaftslebens zu untersuchen und im weiteren Verlauf die Anwendbarkeit dieser Erfahrungen auf internationale Wirtschaftskooperationen, und im besonderen aber auf Projekte der Europäischen Wirtschafts-, Forschungs- und Technologiezusammenarbeit zu prüfen.

Gesellschaftspolitische Grundvoraussetzungen

Nachdem gesellschaftspolitisch angesichts der jüngeren Entwicklungen verschiedene Praktiken von global agierenden Wirtschaftsunternehmen in Diskussion gekommen sind, ist der Ruf nach einem korrigierten Wertesystem und nach mehr Ehrenhaftigkeit verstärkt vernehmbar geworden. „Geschäftemachen“ ist dabei nicht mit der Verlockung zu verwechseln, danach zu trachten, den anderen zu übervorteilen. Ge-

schäftlicher Erfolg in einer langfristigen Perspektive ist in erster Linie mit Leistung, Produktqualität, Innovation und Kreativität, nicht zuletzt auch mit Geradlinigkeit erreichbar.

Unternehmer und Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen, die realisiert haben, dass die Bewältigung der an sie gerichteten, vielfältigen unternehmerischen Aufgaben nicht mehr ohne weiteres mit der *herkömmlichen "business as usual" - Haltung* zu bewältigen ist, stellen sie sich der Herausforderung, in dem durch komplexen und konstanten Wandel geprägten globalen Wettbewerb zu bestehen und sich im Rahmen der sogenannten *Corporate Social Responsibility* nicht nur mit der unternehmerisch-wirtschaftlichen Verantwortung, sondern auch mit der sozialen Verantwortlichkeit als Arbeitgeber und in den gesellschaftlich sensiblen Bereichen, wie etwa im Erhalt der natürlichen Umwelt, pro-aktiv zu beteiligen, zunehmend mit Mut zur Innovation.

Zu diesen innovatorischen Kompetenzen von Unternehmen zählt zweifellos auch ein veränderter Umgang sowohl mit unternehmensintern als auch unternehmensextern auftretenden Konflikten des Wirtschaftslebens. Von Entwicklung einer effizienten, über nationale Grenzen hinaus wirkenden Konflikt(regelungs)kultur ist schließlich auch ein nicht zu unterschätzender Beitrag zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsunternehmen, zu erwarten.

Unter den gegebenen ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen ist davon auszugehen, dass einem funktionierenden *conflict resolution management* von Unternehmen ein zunehmend höherer Stellenwert zukommt, und es wird zu erforschen sein, welche Aufgabe und Rolle der Mediation als der prominentesten Form der konsensualen Konfliktregelungsmethoden (Alternative Dispute Resolution – ADR) in diesem Kontext zukommt.

1.1.1 Entwicklung der Wirtschaftsmediation – Status Quo

Die Mediation hat sich in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten weltweit – vorwiegend in den USA, Australien¹ und Neuseeland – als eine anerkannte und erfolgreiche Methode außergerichtlicher Konfliktlösung etabliert². Mediation findet statt in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen, in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, in der öffentlichen Verwaltung, bei der Errichtung von Betriebsanlagen, wie Mülldeponien,

¹ S ua Alexander, ZKM 2004, 162ff, Gottwald, ZKM 2003, 6ff.

² S ua Eckardt, ZfRV 1998, 177.

Flughäfen oder auch Verkehrseinrichtungen³, um nur einige Anwendungsgebiete der Mediation zu skizzieren.

Ist der Einsatz von Mediation in den genannten Kulturkreisen und Wirtschaftszonen längst eine Selbstverständlichkeit, wird dieses Instrument dagegen von kontinental-europäischen Unternehmen gerade erst ansatzweise genutzt.

1.2 Aufbau des Forschungsprojektes

Das Forschungsdesign sieht eine zweiteilige Struktur vor:

- a) qualitative Untersuchung der Erfahrungen von WirtschaftsmediatorInnen in Österreich – Deutschland – Frankreich – Großbritannien (UK) – Skandinavien in der praktischen Anwendung des Konfliktregelungsinstruments Mediation im Wirtschaftskontext;
- b) qualitative Untersuchung der Erfahrungen von mediationserfahrenen Unternehmen in Österreich – Deutschland – Frankreich – Großbritannien (UK) – Skandinavien in der praktischen Anwendung des Konfliktregelungsinstruments Mediation.

³ Grünberger, ÖJZ 2000, 50; Mähler/Mähler, NJW 1997, 1262.

2. DARSTELLUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES

2.1 Wirtschaftsmediation

2.1.1 Begriffsklärung

Bevor eine begriffliche Definition von „Mediation“ bzw „Wirtschaftsmediation“ unternommen werden soll, wird die wesentlich grundlegendere Fragestellung aufgeworfen, inwieweit es sich bei diesem Grundbegriff um einen solchen mit einer für jeder Sprachgemeinschaft zugehörigen Menschen selbstverständlichen Inhaltsbedeutung besetzten Ausdruck handelt⁴ oder ob in bestimmten Ländern allein der Gebrauch des Wortes „Mediation“ eine Rezeption eines Fremdwortes mit der authentischen Bedeutung im Sinne der Herkunftssprache oder eine Rezeption eines Fremdwortes mit einer nicht-authentischen Bedeutung darstellt.

Die vergleichende Untersuchung desselben Untersuchungsgegenstandes in den ausgewählten Wirtschafts-, Rechts- sowie Sprachräumen erfordert daher vorweg eine Klärung der Frage, in welchen Sprachkreisen dem Wort „Mediation“ – noch nicht dem Begriff „Mediation“ – im allgemeinen Sprachverständnis eine bestimmte Bedeutung zukommt und in welchen „Mediation“ erst durch die Rezeption in den wissenschaftlichen Disziplinen, wie etwa der Soziologie oder der Jurisprudenz, ihre Bedeutung erlangt hat.

Während im englischen Sprachgebrauch das Wort *mediation* die Bedeutung „Vermittlung“ oder „Schlichtung“ hat, so wie im französischen das Wort *médiation* ebenfalls „Vermittlung“ bedeutet, kommt der „Mediation“ diese Sprachbedeutung im deutschen, österreichischen und skandinavischen Sprachraum erst durch die Rezeption dieses Fremdwortes bzw Begriffes – jedoch nicht in identischer Weise – zu.

So wird *Mediation* nach dem Langenscheidt'schen Fremdwörterbuch definiert

⁴ Falk in: Töpel/Pritz 17.

- 1. als „Vermittlung eines neutralen Drittlandes in einem Konflikt zwischen Staaten**
- 2. Konfliktbearbeitungsverfahren (z.B. zwischen Scheidungswilligen), in dem die Konfliktpartner eigenständige Lösungen entwickeln. Sie werden hierbei durch den Mediator unterstützt, der im Gegensatz zum Richter keine inhaltliche Entscheidungsbefugnis hat.“.**

Dieselbe Quelle verschweigt sich allerdings beim Begriff *Wirtschaftsmediation*.

Diesem Unterschied hinsichtlich der Sprachgebräuchlichkeit des Wortes *Mediation* in den untersuchten Wirtschafts- und Sprachräumen kommt insofern eine Bedeutung zu, als bei einem potentiellen Anwenderkreis erst einmal die sprachliche Akzeptanz dieses Begriffs und – wünschenswert Hand in Hand mit einem entsprechenden, begrifflich zutreffenden Verständnis – abzuklären ist, bevor man sich der Frage der Akzeptanz des Instrumentariums *Mediation* stellen kann.

Wie die Langenscheidt'sche Definition indiziert, wird „*Mediation*“ nach dem allgemeinen Begriffsverständnis im deutschsprachigen Raum in erster Linie mit Scheidungskonflikten assoziiert, und das nicht gänzlich zu Unrecht, waren in wohl geradezu allen Ländern familienrechtliche Konflikte das ursprüngliche Anwendungsgebiet dieser relativ jungen außergerichtlichen Konfliktregelungsmethode.

Nach Risse⁵ wird mit *Mediation* ein strukturiertes außergerichtliches Verfahren bezeichnet, in dem ein besonders geschulter neutraler Dritter – der Mediator – versucht, gemeinsam mit den Konfliktparteien eine Einigung zu erarbeiten. Der Mediator hat keine Entscheidungsmacht, sondern diese bleibt in der ausschließlichen Verantwortung der Konfliktparteien selbst. Der Mediator übt jedoch seine mediatorische Prozesskompetenz aus, im Rahmen derer er mit den Parteien die relevanten Aspekte des vorliegenden Konflikts – seien sie rechtlicher, wirtschaftlicher, persönlicher oder auch anderer Natur – und andere den Konflikt bestimmenden Parteieninteressen herausarbeitet und die Parteien bei der Erarbeitung von eigenen Lösungsvorschlägen und bei der Entwicklung von Vergleichsszenarien unterstützt⁶.

⁵ Risse 2003, 5; siehe auch Breidenbach 1995, 4; v. Hoyningen-Hueme, JuS 1997, 352. Nach dem österreichischen Zivilrechts-Mediations-Gesetz (§ 1) ist *Mediation* eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.

⁶ Eine Vielzahl an Definitionsversuchen bei Falk 2000, 41ff.

Vorauszuschicken ist, dass die unzählig auftretenden – justiziable wie auch nichtjustiziable⁷ – Interessenkonflikte zwischen Personen oder innerhalb von Organisationen, wie etwa von Wirtschaftsunternehmen, in der Regel durch bilaterale Verhandlungen bearbeitet und auch erledigt werden. Lediglich in den Fällen, in denen eine solche Konfliktbewältigung nicht gelingen will, besteht überhaupt Bedarf nach anderen Konfliktregelungsmechanismen.

Mediation knüpft am Verhandlungsverfahren an, zu welchem – zum Unterschied von den üblichen bilateralen Verhandlungen – ein Mediator als neutraler Dritter mit der ihm zugedachten Aufgabe, den Verhandlungsprozess zu strukturieren und zu überwachen, zugezogen wird.

Während im deutschsprachigen Raum und auch auf europarechtlicher Ebene⁸ in erster Linie der Begriff „*Mediation*“ angetreten ist, um sich im Gesamtspektrum der „alternativen Konfliktbearbeitungsinstrumentarien“ zu etablieren⁹, ist das im englischen Sprachraum als Oberbegriff für die verschiedenen „alternativen Formen der Konfliktlösung“ verwendete Kürzel „ADR“ – Akronym für „Alternative Dispute Resolution“¹⁰ – hierzulande noch weitgehend ungebräuchlich. Unter den „ADR“-Methoden¹¹ firmieren neben der Mediation unter anderem die „Early Neutral Evaluation“ (frühzeitiges unverbindliches Gutachten)¹², das „Partnering“, das „Mini Trial“ (Simulation eines Gerichtsverfahrens)¹³, oder die „Judicial Settlement Conference“ (gerichtliche Vergleichsverhandlung)¹⁴.

Wird Mediation, die in Europa zweifellos prominenteste unter den ADR-Methoden, in einem bestimmten Konfliktkontext angewandt, so spricht man je nach Anwendungsgebiet beispielsweise von Familienmediation, Schulmediation, Arbeitsmediation, Zivilrechts-Mediation, Umweltmediation (Mediation im öffentlichen Bereich) oder eben auch von Wirtschaftsmediation.

⁷ Montada in: Mehta/Rückert 157ff.

⁸ Jüngste Beispiele hierfür sind der European Code of Conduct for Mediators sowie der Vorschlag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen, KOM (2004) 718 end.

⁹ Steinacher, *perspektive mediation* 2005, 12.

¹⁰ Risse, ZKM 2004, 244f.

¹¹ Hay in: Breidenbach et al 104ff; Perner/Völkl, ÖJZ 2003, 28; Duve in: Duve et al 62 unterteilt noch in pre-dispute (Moderation, Partnering) und in post-dispute ADR, wobei erstgenannte Methoden präventiv genutzt werden können, während post-dispute Verfahren eingesetzt werden, um die Streitbeilegung zu erleichtern.

¹² Risse/ Wagner in: Haft/Schlieffen 987 (1019f); Risse 2003, 545ff.

¹³ Risse/Wagner in: Haft/Schlieffen 1016f; Risse 2003, 541ff.

¹⁴ Risse 2003, 552f.

2.1.2 WIRTSCHAFTSMEDIATION - Anwendungsgebiete

In Abgrenzung von anderen eigenständigen Anwendungsfeldern der Mediation wird von Wirtschaftsmediation wohl am ehesten zu sprechen sein, wenn die Konfliktparteien mit Unterstützung eines Mediators bzw einer Mediatorin eine außergerichtliche Streitbeilegung in einer unternehmerisch / wirtschaftlich / betrieblich relevanten Angelegenheit mit dem Ziel unternehmen, den vorliegenden Konflikt dauerhaft beizulegen und – im „win-win“-Idealfall – sogar einen Kooperationsgewinn zu erzielen.

Da die Frage der Zuordnung der innerbetrieblichen / unternehmensinternen Mediation – und noch mehr der „hauseigenen Mediation“¹⁵ – zur Wirtschaftsmediation derzeit (noch) kontroversiell¹⁶ diskutiert wird, wurde im vorliegenden Untersuchungsansatz darauf verzichtet, in dieser Frage eine abgrenzende „Vorselektion“ vorzunehmen und damit innerbetriebliche Konflikte von der Kategorie „Wirtschaftsstreitigkeiten“ von vornherein auszuschließen.

Aufgrund dieser relativen Offenheit des Forschungsansatzes wurde davon ausgegangen, dass allgemein unternehmensexterne und unternehmensinterne **Konflikte**¹⁷ als zentrale Anwendungsgebiete der Wirtschaftsmediation in Frage kommen können:

a) unternehmensexterne Konflikte

- Konflikte unter Geschäftspartnern
- Konflikte mit Konkurrenzunternehmen
- Konflikte mit privaten oder öffentlichen Auftraggebern / Auftragnehmern
- Konflikte mit Banken und Versicherungen
- Konflikte im Zuge von Fusionen
- Konflikte in Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- Konflikte aus vertraglichen Beziehungen oder gesetzlichen Haftungs- und Gewährleistungsansprüchen (z.B. Herstellerhaftung, Arzthaftung, Baumängelhaftung etc.)
- Interessenkonflikte im Bereich des Wettbewerbsrechts und des Gewerblichen Rechtsschutzes (Kartellrecht, Urheberrecht, Marken- und Patentrecht)
- Konflikte zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit (z.B. Bauvorhaben, Anrainer- und Umweltkonflikte) u.a.

¹⁵ Proksch et al 2004, 55.

¹⁶ Altmann et al 1999, 168ff, Risse 2003, 34; Stubbe, ZKM 2003, 32; Proksch et al 2004, 10f.

¹⁷ Kessen in: Geißler/Rückert, 97f, Krumböck/Fürst in: Klammer/Geißler, 145, Budde in: Stempel, 102.

Eine andere Gruppe von – oft über die Existenz von Unternehmen entscheidenden – Konflikten lässt sich nicht ohne weiteres der Gruppe der unternehmensexternen oder der Gruppe der unternehmensinternen Konflikte zuordnen:

- Konflikte von Gesellschaftern untereinander¹⁸
- Konflikte in der Unternehmensnachfolge¹⁹
- Konflikte über die strategische Ausrichtung eines Unternehmens im Verhältnis zu Mitbewerbern (Beteiligung, Joint Venture, Fusion ...)

Sind die an einem bestimmten Konflikt beteiligten Gesellschafter eines Unternehmens in einer bestimmten Funktion im Unternehmen verankert, so wird es sich dabei meist um Kompetenz- oder sonstige Entscheidungskonflikte handeln, die mit einer Organisationsmediation zu klären versucht werden können.

Im Gegensatz dazu werden Konflikte zwischen Aktienbesitzern über unternehmenspolitische Entscheidungen des Vorstands oder des Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft beispielsweise über bestimmte Unternehmensstrategien oder über die Dividendenausschüttung üblicherweise nicht der Gruppe von unternehmensinternen, aber auch nicht zu der Gruppe der unternehmensexternen Konflikte zuzuordnen sein.

Ähnlich dürfte es sich bei Konflikten in der Nachfolge von Unternehmenseigentümern verhalten.

Ob sich für derartige Konflikte ein eigenständiger Begriff, wie beispielsweise „Gesellschaftermediation“ anbietet, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht feststellbar.

Die Frage, ob die innerbetriebliche oder unternehmensinterne Mediation – in der es in erster Linie um Vermittlung bei Konflikten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber der gleichen Organisation, zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung geht – als „Wirtschaftsmediation“ gelten soll oder nicht, ist umstritten; ein Grund dafür mag – unvorgreiflich den Ergebnissen der Untersuchung, u.a. darin bestehen, dass sich innerbetriebliche Konflikte (insbesondere solche zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten, aber auch z.B. Vorgesetzten ↔ Mitarbeiter) aufgrund ihrer eher „rechtsfernen“ Natur meist schwerlich eignen, durch ein gerichtliches Verfahren auf konstruktive Weise erledigt zu werden und Unternehmen deshalb solche Konflikte gerne an externe Professionisten

¹⁸ Fritz, GesRZ 2003, 79ff.

¹⁹ Fritz et al 2001, 99ff.

(Unternehmens-, Organisations- und Personalberater, Trainer, Coachs – und zunehmend auch an Mediatoren) – delegieren, und umgekehrt Arbeitnehmer bei unternehmensinternen, meist arbeitsrechtlichen, Konflikten (aus guten Gründen) meist davor zurückscheuen, den Gerichtsweg zu beschreiten.

b) unternehmensinterne Konflikte

Zu den unternehmensinternen Konflikten zählen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Konflikte innerhalb der Organisationsstrukturen (Kooperation in Konzernen)
- Konflikte zwischen Interessensgruppen (Tarifkonflikte, Arbeitsorganisation)
- Konflikte im Zuge von Umstrukturierungsprozessen
- Change management

Für diese Art von Konflikten, die ihren zentralen Kontext in der Organisation des Unternehmens haben, und die in erster Linie Fragen zur Gestaltung der Organisation, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im organischen System „Unternehmen“ betreffen, hält *das Recht* wenig Handlungsalternativen bereit, sodass Konflikte dieser Art im Regelfall vielmehr durch hierarchische Entscheidungsvorgänge entschieden werden. Organisationsmediation kann in derartigen Konfliktfällen etwa als Alternative zur Kündigung von Personal oder als Mittel zur Vermeidung kollektiver Formen der Arbeitsverweigerung in Frage kommen, indem mittels Änderung des Fokus der Auseinandersetzung versucht wird, zwischen den verhärteten Positionen der Kontrahenten zu vermitteln und die Ressourcen, die in derartigen Konflikten – offen oder verborgen – brachliegen, in konstruktiver Weise zu nützen.

Zu einer anderen Gruppe von unternehmensinternen Konflikten wiederum zählen typischerweise:

- arbeitsrechtliche Konflikte
- Konflikte zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung
- Konflikte zwischen Vorgesetzten- und Mitarbeiterebene

Bei der Anwendung von Mediation auf diese Gruppe von unternehmensinternen Konflikten wird man wohl eher von „Mediation im Arbeitsrecht“²⁰ sprechen als von „Wirtschaftsmediation“. In dieser Untersuchung wurde – um die Anwendungspalette von Mediation auf Konflikte, mit denen Wirtschaftsunternehmen typischerweise konfrontiert sind, nicht durch begriffliche Dispute einzuengen – im Vorfeld eine großzügige Interpretation des Begriffs „Wirtschaftsmediation“ gewählt, welcher auch obenstehende Konflikte umfassen sollte.

2.2 Sonderaspekt “Projektmediation”

2.2.1 Begriffsklärung

Das Konfliktregelungsmodell Mediation wird in seiner herkömmlichen, klassischen Anwendungsform regelmäßig erst zu einem Zeitpunkt in Betracht gezogen, wenn in einer bestehenden Geschäftsbeziehung zwischen Wirtschafts- oder sonstigen Kooperationspartnern bereits ernsthafte Störungen aufgetreten oder Konflikte aufgebrochen sind, welche das gemeinsame Unternehmens- bzw Kooperationsziel gefährden.

Die „Organisation“ von Kooperationsprojekten in der Welt der Politik, im Wirtschaftsbereich oder in der Forschungszusammenarbeit – um nur einige Bereiche zu erwähnen – ist hingegen ein anspruchsvolles Unterfangen, zumal in solchen Vorhaben typischerweise mit dem Auftreten von Interessengegensätzen und Konflikten zu rechnen ist. Interessenunterschiede zwischen den an einem gemeinsamen Vorhaben beteiligten Personen oder Organisationen bergen im Falle eines inadäquaten Umgangs mit den daraus resultierenden Interessenkonflikten ein großes Gefährdungspotential in sich. In divergierenden Interessenlagen kann aber umgekehrt auch ein großes Kreativitätspotential liegen, welches einem bestimmten Projekt – unter Voraussetzung eines interessensgeleiteten Verlaufes des Konfliktumgangs – einen bisweilen nicht zu unterschätzenden Nutzen bringen kann.

Die Anforderungen an das *handling* der divergierenden Interessen steigen mit zunehmender Komplexität eines Vorhabens sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht exponentiell an und damit verbunden – sollte das Konfliktmanagement

²⁰ Stevens-Bartol in: Breidenbach/Henssler 141ff; Prütting in: Haft/Schlieffen 950ff.

mit den Anforderungen nicht mithalten – das Risiko des Substanzverlustes. Neben den oft vorgegebenen Rahmenbedingungen, wie etwa den unterschiedlichen nationalen rechtlichen Bestimmungen und Verfahren, hängt die Chance für das Zustandekommen und die Realisierung von Kooperationsprojekten häufig von einer Reihe von mehr oder weniger vorhersehbaren Faktoren mit unterschiedlichen Implikationen auf das Projekt ab, bspw.:

- Wahl der Arbeitssprache(n)
- Vorhandensein ausreichender Information
- offener Informationsaustausch
- Erfahrungen mit internationalen Kooperationen
- Kooperationsbereitschaft und
- Kooperationskompetenz der Akteure

Sofern es sich bei beabsichtigten Kooperationsbeziehungen um vielschichtige und komplexe Aufgabenstellungen handelt, können Kooperationsprojekte bereits in der Anfangsphase empfindlich gestört werden, etwa aufgrund von Missverständnissen, verdeckten Partikularinteressen oder Kooperationsvorbehalten, weiters aufgrund von Kommunikationsstörungen, wie der Verwendung unterschiedlicher „Sprachen“ durch die Vertreter der verschiedenen Berufsgruppen sowie aufgrund mangelnder Erfahrungen oder Routine mit komplexen Kooperationsformen und dem Umgang mit daraus entstehenden Friktionen.

Aus diesen allgemeinen Beobachtungen erschien eine Untersuchung der genannten Aspekte erkenntnisbringend, vor allem die Frage, ob die Methodik der „Vermittlung“ – etwa durch die Hinzuziehung einer neutralen Drittinanz (Single Neutral, „Dispute Review Board“ oder „Dispute Resolution Board“ [DRB]) – welche am Projektinhalt und dgl. kein eigenes Interesse hat – bereits in einer frühen Phase von auftretenden Störungen unter Umständen bei der Anbahnung von Kooperationen beziehungsweise während der fortlaufenden Weiterentwicklung von Kooperationsbeziehungen eine empfehlenswerte Form des Projektkonfliktmanagements darstellt. Von Interesse wurde die Frage angesehen, ob eine derartige mediative Intervention eine präventive Wirkung entfalten kann, um die Entstehung oder zumindest die Dynamisierung von kooperations- beziehungsweise projekterfolgshemmenden Faktoren soweit wie möglich zu vermeiden. Realistischerweise sollte dies nicht bedeuten, dass Konflikte an ihrem Entstehen gehindert würden, sondern vielmehr, dass sich Konflikte nicht hemmungslos über alle Eskalationsstufen hin mit ihrem vollen Destruktionspotential fortentwickeln können.

Insofern mediative Konfliktregelungsverfahren oder -techniken nicht erst zu einem Zeitpunkt eingesetzt werden sollen, wenn – auf Kooperation aufbauende – geschäftliche Beziehungen existenziell gefährdet sind²¹, ändert sich die Natur des traditionell erst *ex post* einsetzenden Regulierungsinstruments „Konfliktmediation“ zu einer *ex ante* einsetzenden, projektbegleitenden „**Projektmediation**“.

Der Arbeitsbegriff „Projektmediation“, der die Anwendung bzw. Anwendungsmöglichkeit von strukturierten mediativen Verhandlungstechniken bei „Projekten“ (nach Langenscheidt: 1. Vorhaben, geplante Unternehmung 2. Plan, Entwurf, Vorschlag) darstellen lassen soll, wurde einerseits wegen der Einzigartigkeit eines jeden Projektvorhabens und der naturbedingten, grundsätzlichen Verschiedenartigkeit von Projekten gewählt, und damit zusammenhängend der Unvorhersehbarkeit, wie sich ein Projekt in seinen mehreren Phasen realisieren lässt.

Zum anderen wurde der Arbeitsbegriff „Projektmediation“ aufgrund der Anwendungsweise mediativer Verhandlungstechniken auf zumeist inhaltlich sowie zeitlich begrenzte Vorhaben – Projekte – für geeignet befunden. Und schließlich existiert weder im englischen, französischen, skandinavischen noch im deutschen Sprachraum eine begriffliche Originalterminologie, die für die Darstellung dieses Untersuchungsteils eher in Frage gekommen wäre.

Unter dem eigens dieser Untersuchung zugrunde gelegten Arbeitsbegriff „Projektmediation“ lassen sich vor allem die sogenannte „*deal mediation*“ bzw. das sogenannte „*partnering*“ sowie die Leistung von sogenannten „Dispute Review Boards“ oder „Dispute Resolution Boards“ subsumieren.

„Deal Mediation“

„Deal Mediation“ wird als leistungsfähiges Instrument verstanden, mittels welchem durch die Unterstützung eines versierten neutralen Dritten (idR eines Mediators) relativ umfangreiche Vertragswerke über die unterschiedlichsten Formen des Zusammenwirkens von politischen Entscheidungsträgern, oder auch von Wirtschaftssubjekten – meist internationalen Formats – mit komplexen Aufgaben- und Problemstellungen ausverhandelt werden, in denen die Kongruenz der kulturellen Werte sowie die

²¹ Minckwitz in: Flucher et al 119ff.

Hintergründe der Vertragspartner und ihre Kompatibilität mit den betroffenen Rechtssystemen im Vordergrund stehen.

„Partnering“

Mit „Partnering“ lässt sich eine weitgehend neuartige, aus Erfahrungen mit Großprojekten stammende, Erscheinungsform einer Kooperationskultur und -disziplin vornehmlich bei Großbauprojekten beschreiben, wonach zu Beginn eines Projekts unter sämtlichen Beteiligten eines Projektvorhabens ein klares Verständnis hinsichtlich der gesamten Projektrealisation, angefangen von den Bedingungen der Projektfinanzierung bis zur In-Verantwortung-Nahme der Projektträger in die Risiken solcher Vorhaben hergestellt wird, verbunden mit einem Risiko-Management-Instrumentarium, welches zum Ziel hat, die Austragung von Konflikten auf dem Rechtsweg zu vermeiden.

Nach den Grundregeln des „Partnering“ sollen sämtliche Tätigkeiten der Projektbeteiligten nahtlos auf das Projektziel hin ausgerichtet sein, gleichzeitig sollen durch die strukturierte Allianzbildung im Projektaufbau Kosten verringert und die Zeitgerechtigkeit bei der Projektfertigstellung erzielt werden. Das „Partnering“ - Prinzip wird in der Regel auf Initiative des Auftraggebers oder des Generalbeauftragten eines Großprojekts als fundamentales Element des Projektaufbaus – mit einem mehr oder weniger hohen Verbindlichkeitsgrad – vorgegeben. Während die Projektpartner in der minderverbindlichen Fallkonstellation vertraglich lediglich ihre Bereitschaft zu einer guten Teamzusammenarbeit erklären, verständigen sich die Projektpartner im anderen Fall darüber hinaus auf einen autonomen Konfliktregelungsmodus, dem sie sich im Falle des Auftretens von Konflikten unterwerfen. Vor allem mit dem letzteren Partnering - Typus sollen sämtliche Möglichkeiten ausgeschöpft werden, dass allfällige Konflikte im Innenverhältnis des Projektrahmens, erforderlichenfalls mit Unterstützung eines *Dispute Review Board* oder *Dispute Resolution Board*, geregelt werden und es nicht zu einer Delegation des Konflikts an außenstehende Instanzen – wie Gericht oder Schiedsgericht – kommt, bevor die Konfliktfälle nicht den projektinternen Konfliktregelungsmechanismus durchlaufen haben.

Adjudication - Dispute Adjudication Boards - *Dispute Resolution Boards (DRB)* / *Dispute Review Boards*

Unter den Begrifflichkeiten „Adjudication“ bzw „Dispute-Adjudication-Boards“ oder auch „Dispute-Review-Boards“ oder „Dispute Resolution Boards“ hat sich das Verständnis herausgebildet, dass im Vorfeld von Großvorhaben ein Kompetenzteam eingerichtet und mit Entscheidungskompetenz ausgestattet wird, welchem die Autori-

tät übertragen wird, bei auftretenden und nicht durch die Beteiligten selbst erledigten Konfliktfällen vorläufige Entscheidungen zu treffen, um den Konflikt so weit „aus der Welt zu schaffen“, dass das Projekt, ohne durch den Konflikt aufgehalten zu werden, zu Ende gebracht werden kann.

Bei Baugroßprojekten, die oft wegen immenser Bauzeit- und Kostenüberschreitungen seit jeher für mediale Aufmerksamkeit oder sogar für politische Irritationen gesorgt haben, machen in jüngster Zeit zwar erst vereinzelt, aber nicht desto weniger äußerst interessante neuartige Projektmanagement-Methoden von sich reden: Mit dem anspruchsvollen Ziel, Konflikte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt zu erledigen und damit in Folge wertvolle Zeit und Kosten zu sparen, werden von Projektauftraggebern oder Projektgeneralbevollmächtigten, bereits vor dem eigentlichen Beginn eines projektierten Vorhabens, meist bereits im Zuge des Vergabeverfahrens, so genannte *Dispute Resolution Boards (DRB)* – auch bezeichnet als *Dispute Review Boards (DRB)* – d.s. i.d.R. Gremien aus drei oder mehr anerkannten und unabhängigen Experten – eingerichtet.

Das DRB ist im Besitz aller Projektunterlagen, insbesondere den Planungsunterlagen, und ist vertraut mit den Projektabläufen und den Projektbeteiligten. Das DRB kann sich sowohl in regelmäßigen Sitzungen mit dem Auftraggeber und den Vertragspartnern sowie unmittelbar vor Ort ein Bild über die Fortschritte des Projekts machen und ist bei der Lösung von Konflikten auf der Arbeitsebene behilflich.

Kann ein vertraglicher oder sonstiger projektrelevanter Konflikt von den Beteiligten nicht aus eigener Kraft gelöst werden, so wird ein solcher Fall zur Prüfung an das DRB delegiert, welches nach Anhörung beider Konfliktseiten eine schriftliche, unverbindliche Empfehlung zur Lösung des Konflikts abgibt.

Die Besonderheit dieses Projektmanagement-Instrumentariums liegt in der selbstverständlichen Akzeptanz und im Vertrauen der Parteien sowohl in das fachliche Expertenwissen und auch in die Unabhängigkeit des DRB, die darin begründet ist, dass die Mitglieder des *Dispute Resolution Board* sowohl von der Auftraggeber- und von der Auftragnehmerseite paritätisch bestellt werden, welche ihrerseits wiederum das dritte Mitglied des DRB auswählen – und über alle Mitglieder des DRB Einvernehmen bestehen muss. Von jedem der Mitglieder des DRB wird verlangt, dass es die Anliegen der Auftraggeber und der Vertragsnehmer in gleicher Weise und unparteilich behandelt.

Entscheidend für die Effektivität dieses Instrumentariums ist, abgesehen von der Unzweifelhaftigkeit der bestellten Experten, die Zeitgerechtigkeit der Einrichtung und Arbeitsfähigkeit des DRB.

3. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

3.1 Wirtschaftsmediation in Deutschland

Der Einsatz von Wirtschaftsmediation²² hält sich in Deutschland derzeit noch in Grenzen, darüber hinaus ist aufgrund der Vertraulichkeit solcher Verfahren über einzelne Mediationsfälle wenig bekannt.

Im deutschen Wirtschaftsrecht finden sich vereinzelt mediative Strukturen, wie etwa § 15 UWG und § 305 Abs. 1 Nr. 1 InsO belegen. Der neue § 15 a EGZPO, der den Bundesländern in Bagatellfällen²³ die Einführung einer obligatorischen Schlichtung erlaubt, geht ebenfalls in diese Richtung²⁴.

Der § 305 I Nr. 1 der deutschen Insolvenzordnung (InsO) sieht beispielsweise vor, dass Gläubiger und Schuldner zu versuchen haben, ihren Streit zu mediieren, bevor sie ein Gerichtsverfahren anstrengen dürfen²⁵.

Ausdrücklich von „Mediationsverhandlung“²⁶ gesprochen wird im § 124 TKG (Telekommunikationsgesetz), wonach die Regulierungsbehörde in geeigneten Fällen zur Beilegung von telekommunikationsrechtlichen Streitigkeiten den Parteien einen einvernehmlichen Einigungsversuch (Mediationsverhandlung) vor einer Gütestelle vorschlagen kann²⁷.

²² Duve in: Stipanowich/Nelson, Appendix C.

²³ Risse 2003, 26, übt an der Tendenz des deutschen Gesetzgebers, das – grundsätzlich starke – Konfliktregulungsinstrument Mediation auf Bagatellfälle anwenden zu wollen, deutliche Kritik.

²⁴ Risse/Wagner in: Haft/Schlieffen 987 Rz 6.

²⁵ Alexander/Gottwald/Trenczek in: Alexander 192.

²⁶ The term "mediation" comes from the telecom industry where the mediation infrastructure is the strategic element at the forefront of numerous business applications. Mediation is a major issue when operating a large number of devices geographically distributed on a metropolitan, nationwide or worldwide basis because it is the cornerstone to device usage analysis. Data Mediation is the process of collecting and processing usage data from networked devices, to compute pertinent indicators and to deliver those to business applications in real-time.

²⁷ bundesrecht.juris.de/bundesrecht [16.12.2004].

Bis dato gibt es kein umfassendes Gesetz über Mediation oder berufsrechtliche Regelungen für Mediatoren in Deutschland²⁸. Gerichtsspezifische Gesetzgebungsakte in Zusammenhang mit Mediation finden sich in § 15 a EGZPO sowie § 278 IV ZPO.²⁹ § 15 a EGZPO, der 1999 eingefügt worden ist, sieht bei bestimmten zivilrechtlichen Streitigkeiten³⁰ die Möglichkeit einer außergerichtlichen Streitschlichtung vor³¹. Der Begriff „Mediation“ wird dabei aber nicht verwendet, es wird lediglich von Schlichtung und Streitbeilegung gesprochen. Diese Regelung ist auch bekannt als „Öffnungs- bzw Experimentierklausel“, da sie den Ländern ermöglicht, unabhängig voneinander verschiedene Modelle von alternativer Streitschlichtung zu erproben³². Diese Unklarheit bezüglich der Qualitäts- und Verfahrensstandards wurde auch aufgrund der erst jungen Mediationsbewegung als nicht sehr förderlich angesehen³³.

Der am 1. Januar 2002 in Kraft getretene § 278 IV ZPO sollte die außergerichtliche Streitschlichtung mit Zustimmung der Parteien fördern. Diese Bestimmung wurde zwar aufgrund der schon bestehenden Möglichkeit der Parteien, einen Vergleich vor Gericht durchzuführen, kritisiert, es wurden aber auch einige freiwillige, gerichtsnahe Mediationsprojekte versucht³⁴ (so u.a. in Niedersachsen³⁵).

Von privaten Instituten werden neben Ausbildungsmöglichkeiten auch die Standards³⁶ zur Durchführung der Mediation angeboten.

Für Wirtschaftsmediation sind in diesem Zusammenhang folgende drei Hauptorganisationen zu nennen:

- Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt – BMWA³⁷
- Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement – gwmk³⁸
- Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V. – DGMW³⁹

²⁸ Heß/Sharma in: Haft/Schlieffen 677.

²⁹ S u.a. Mankowski, ZKM 2003, 197ff.

³⁰ Die Regelung gilt für vermögensrechtliche Streitigkeiten vor dem Amtsgericht bis zu einem Streitwert von EUR 750 sowie für Nachbarschaftsstreitigkeiten und für Ehrverletzungen.

³¹ Wolfsteiner in: Rechberger 34.

³² Gottwald in: Haft/Schlieffen 430; s weiters Hertel in: Flucher et al 187f.

³³ Alexander/Gottwald/Trenczek in: Alexander 190.

³⁴ Alexander/Gottwald/Trenczek in: Alexander 191.

³⁵ Gerichtsnahe Mediation in Niedersachsen www.mediation-in-niedersachsen.de [16.12.2004].

³⁶ S dazu Lenz/Rosenbach, ZKM 2002, 156ff.

³⁷ www.bmwa.de [16.12.2004].

³⁸ www.gmwk.de [16.12.2004].

³⁹ www.dgmw.de [16.12.2004].

In Deutschland existieren keine gesetzlichen Regelungen hinsichtlich Mediationsstandards und –verfahren, die von Mediationsorganisationen ausgearbeiteten Regeln sind rechtlich nicht bindend. Allerdings gibt es Bewegungen hin zur Entwicklung von nationalen Mindeststandards, die in allen Praxisbereichen anwendbar sein sollen.

Auf institutioneller Ebene sind einige Handelskammern in den Bereichen Mediation und Arbitration aktiv⁴⁰, wobei sie hauptsächlich dem „Schlichtungsverfahren“ folgen. Ungefähr 30 private Institutionen bieten ihre Mediationsdienste für Unternehmen an⁴¹.

Die Lösung von allgemeinen Zivil- oder Wirtschaftsstreitigkeiten durch die Mediation ist der Autonomie der Parteien oder Vertragsregelungen vorbehalten. Die praktische Bedeutung der Mediation in der Wirtschaftswelt ist noch immer gering und steckt in Deutschland noch in den Anfängen⁴².

3.2 Wirtschaftsmediation in Frankreich

Das Gesetz Nr. 95-125 vom 8. Februar 1995 und der Durchführungserlass Nr. 96-625 vom 26. Juli 1996 sehen „Mediation“ in den Artikeln 131-1 bis 131-5, Titel VI der Neuen Zivilprozessordnung („NCPC“ – „Nouveau Code de procédure civile“) vor⁴³.

Gerichtliche Mediation ist auf zivil- und wirtschaftsrechtlichen Angelegenheiten anwendbar. Das Mediationsverfahren kann von den Parteien oder auch vom Richter angefordert werden. Der Richter braucht bei seiner Entscheidung die Zustimmung der Parteien. Der Richter selbst wählt den Mediator aus, entweder einen einzelnen privaten Mediator oder ein Mediationszentrum, das als juristische Person auftritt, weiters legt er auch die Dauer der Beauftragung des Mediators fest.

In der Praxis greifen Handelsgerichtsstellen nicht sehr oft auf gerichtliche Mediation zurück. Sie beziehen sich eher auf Artikel 21 NCPC, der dem Richter die Möglichkeit bietet, die Parteien zusammenzuführen.

⁴⁰ S beispielsweise die Hamburger Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte.

⁴¹ CMAP, Programme Grotius 44; Alexander/Gottwald/Trenczek in: Alexander 193.

⁴² Alexander/Gottwald/Trenczek in: Alexander 180.

⁴³ www.legifrance.gouv.fr/html/codes_traduits/ncpcatext.htm [16.12.2004].

Art. 21 NCPC sieht vor: Der Richter hat die Parteien zu ermutigen, zu einer Schlichtung zu kommen. Wurde eine Schlichtung erreicht, so wird eine Transaktion unterschrieben und in Form eines Schlichtungsberichtes gebracht, der für die Parteien bindend ist⁴⁴.

Im Bereich der außergerichtlichen Mediation gibt es keine gesetzlichen Regelungen. Klauseln aus dem Vertragsrecht haben durchsetzbare Wirkung (clauses relative to contract law have enforceable value). Dies wurde auch bereits in Urteilen des französischen Obersten Gerichtshofs entschieden: In einem Urteil vom 28. November 1995 (Chamber of Commerce) sprach der französische Oberste Gerichtshof aus, dass Mediations- oder Schlichtungsklauseln in einer vertraglichen Vereinbarung mit den Vorgaben des Art. 1134 des Code Civil übereinstimmen müssen. Danach sind die Parteien verpflichtet, alle notwendigen Schritte zu unternehmen, ein Mediationsverfahren logistisch zu organisieren. Jede Partei kann verantwortlich gemacht werden, wenn sie die Teilnahme verweigert. Auch wenn eine Partei rechtliche Schritte gegen eine andere Vertragspartei einleitet, ohne zuvor an einem Schlichtungsversuch (wie im Vertrag vorgesehen) teilnehmen zu wollen, soll eine Klage als unzulässig erklärt werden⁴⁵.

In einem späteren Urteil vom 14.02.2003 hat der französische Oberste Gerichtshof entschieden, dass eine gültige Mediationsklausel in einem Vertrag, die ein verpflichtendes Schlichtungsverfahren vor der Einbringung einer Klage vorsieht, die Gerichte binden soll. Wenn eine Partei also eine andere Partei klagen möchte, ein vertraglich vorgesehenes Mediationsverfahren aber ignoriert hat, so ist die Klage unzulässig⁴⁶.

Die MediatorInnen wenden grundsätzlich jene Mediationsvorschriften an, welche ihnen durch das jeweilige Mediationszentrum, dem sie angehören, vorgegeben werden. So haben beispielsweise die großen Versicherungsunternehmen in Frankreich unterschiedliche „Mediationssysteme“ entwickelt.

Die FFSA („Fédération Française des Sociétés d'Assurance“ – Französischer Dachverband der Versicherungsanstalten) hat eine „Charte de la Médiation“ entwickelt, während die GEMA („Groupement des entreprises mutuelles d'assurances“ – Verband der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit) ein „Protocole sur la Médiation“ führt. Das Mediationsverfahren ist dabei aber überwiegend schriftlich⁴⁷.

⁴⁴ CMAP, Programme Grotius 59; Raoul-Duval/Munoz in: Stipanowich/Nelson, Appendix B.

⁴⁵ CMAP, Programme Grotius 59; Raoul-Duval/Munoz in: Stipanowich/Nelson, Appendix B.

⁴⁶ Nesic 2004, 2.

⁴⁷ www.ffsa.fr/webffsa/webffsa.usf/html/Lessystemdemediation; www.gema.fr/med_proto.php [16.12.2004].

Die Mediation in Banken betreffend das Verhältnis „Kreditinstitut – Kunde“ ist durch das Gesetz „MURCEF“ vom 11. Dezember 2001 geregelt⁴⁸. In den Art. L 312-1-1 bis L 312-1-4 leg cit ist u.a. vorgesehen, dass die Kreditinstitute oder ähnliche Einrichtungen einen oder mehrere Mediatoren bestellen müssen. Die Banken sind für die Entlohnung eines solchen Mediators zuständig, wobei aber ein Mediationsausschuss über die Höhe des Betrages informiert wird und sicherstellen soll, dass der Betrag so angesetzt ist, dass seine Unabhängigkeit nicht gefährdet ist.

Ein Verein gemäß des Gesetzes 1901 („association Loi 1901“) ist zum Beispiel das „Centre de Médiation et d'Arbitration de Paris“ – CMAP⁴⁹, welches 1995 von der Pariser Handelskammer gemeinsam mit dem französischen Handelsgericht, dem Französischen Verband der Schiedsgerichtsbarkeit, der französischen Anwaltskammer, der Internationalen Handelskammer und dem Obersten Ausschuss der Wirtschaftsprüfer gegründet wurde. Neben der Ausbildung zum Mediator bietet das CMAP auch eine „Règlementation de médiation“⁵⁰ an, welche das Verfahren sehr detailliert beschreibt.

3.3 Wirtschaftsmediation in England, Schottland & Wales

Das britische Rechtssystem setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

- Statute Law
- Case Law
- Common Law

Trotz vieler Ähnlichkeiten zwischen England und Wales auf der einen und Schottland auf der anderen Seite, sind Unterschiede gegeben, weshalb hier zuerst England und Wales und anschließend Schottland beschrieben werden⁵¹.

Die Civil Procedure Rules (CPR) traten am 26. April 1999 in Kraft und sind nur in England und Wales, nicht aber in Schottland und Irland anwendbar.⁵² Grundlage der

⁴⁸ Loi n° 2001-1168 du 11.décembre 2001, Loi portant mesures urgentes de r´formes à caractère économique et financier (MURCEF).

⁴⁹ www.cmap.fr [16.12.2004].

⁵⁰ www.cmap.fr/pdf/regltmed.pdf [16.12.2004].

⁵¹ Bradbeer in: Stipanowich/Nelson, Appendix F, 2.

⁵² CMAP, Programme Grotius 63.

CPR waren die Reformvorschläge des Lord Woolf auf Basis seines im Jahr 1996 veröffentlichten Berichts *Access to Justice*⁵³.

Die Vorschriften der CPR⁵⁴ erlauben dem Gericht die Parteien zu Mediationsverfahren zu ermutigen. Nach Vorschrift 26.4 können die Parteien in einem vor einem Gerichtsverfahren auszufüllenden allocation questionnaire (Fragebogen) einen Aufschub des Verfahrens zur Durchführung einer alternativen Streitlösung beantragen. Von Mediation wird in diesem Zusammenhang jedoch nicht ausdrücklich gesprochen.

In der Praxis gehen die Richter allerdings weiter und legen den Parteien nahe, an einem Streitschlichtungsverfahren teilzunehmen. Nach Vorschrift 44.5 können die Gerichte bei der Kostenentscheidung das Verhalten der Parteien während des gesamten Prozesses berücksichtigen. Den Parteien kann also, wenn sie sich nicht auf das vorgeschlagene ADR-Verfahren einlassen, die Kostensanktion auferlegt werden⁵⁵.

Als Beispiele für solche Fälle, in denen den Parteien die Kosten auferlegt wurden, seien hier die Fälle *Dunnet v Railtrack* [2002] 2 All ER 850 und *Royal Bank of Canada Trust Corporation Ltd v The Secretary of State for Defence* [2003] genannt. Im Fall *Halsey v Milton Keynes NHS Trust* und *Steel v Joy and Halliday* [2004] EWCA (Civ) 576 (Urteil vom 11. Mai 2004) wurden Rahmenbedingungen eines Mediationsverfahrens und die Möglichkeit der Parteien behandelt, ein Mediationsverfahren zu verweigern⁵⁶.

Zurzeit gibt es noch keine gesetzlichen Verfahrensvorschriften für konventionelle Mediationsverfahren. Verfahrensvorschriften werden meist durch die zahlreichen Mediationsstellen vorgegeben.⁵⁷ Großbritannien (UK) verfügt über eine beachtliche Anzahl an Mediationsstellen, die ihre Dienste in wirtschaftlichen und sozialen Angelegenheiten anbieten, von denen hier einige genannt werden:

⁵³ Bradbeer in: Stipanowich/Nelson, Appendix F, 4; s auch: Woolf 1996, www.dca.gov.uk/civil/final/contents.htm [16.12.2004].

⁵⁴ S www.dca.gov.uk/civil/procrules_fin/menus/rules.htm [16.12.2004].

⁵⁵ Dazu auch Gatenby 2002, www.sccinstitute.com/_upload/shared_files/artikelarkiv/gatenby.pdf.

⁵⁶ Nähere Informationen und Diskussionen zu diesen Fällen sind unter www.cedr.co.uk [16.12.2004] zu finden; s auch Wagner, ZKM 2004, 100.

⁵⁷ Mistelis in: Alexander 172.

CEDR – Centre for Effective Dispute Resolution, ist der größte Anbieter (seit 1990)⁵⁸, ACAS – Advisory Conciliation and Arbitration Service für Arbeits- und Industriestreitigkeiten (seit 1974)⁵⁹ und ADR Group – bis 1989 hatte England keinen Anbieter für Wirtschaftsmediation, dann wurde IDR Europe Limited – heute ADR Group – gegründet⁶⁰.

In UK gibt es verschiedenste Verfahrensvorschriften, ua:

- Law Society Civil and Commercial Mediation Code⁶¹
- CEDR Model Mediation Procedure⁶²

Erwähnenswert wäre jedenfalls eine Regel in Mediationsverfahren – die sog. „*without prejudice*“ - Regel, die bereits in einigen Entscheidungen bestätigt wurde. Diese besagt, dass Vorbringen, die ohne vorhergehendes Urteil während eines Mediationsverfahrens gemacht werden, in einem späteren gerichtlichen Verfahren in derselben Angelegenheit nicht mehr zulässig sind. Auf die Anwendung dieser Vorschrift können die Parteien jedoch auch verzichten, somit ist sie also nicht absolut⁶³.

Für den Bereich der Arbeit- und Dienstgeberkonflikte stellt das „Beschäftigungsgesetz 2002“ (Employment Bill 2002) die relevante rechtliche Rahmenbedingung für die praktische Anwendung von Arbeitsmediation dar; im Abschnitt zur Beilegung von arbeitsrechtlichen Streitigkeiten haben die Arbeitgeber darzulegen, dass sie die Beilegung von Konflikten im Arbeitsbereich in informeller Weise versucht haben, bevor sie die Streitigkeit an ein „employment tribunal“ delegiert haben.

Die Regelungen im Bereich der (Wirtschafts-)Mediation in Schottland unterscheiden sich von denen in England und Wales. In Schottland gibt es Mediation hauptsächlich in familienrechtlichen Fällen, in anderem Zusammenhang nur beschränkt. Evaluierungen wurden zwar durchgeführt, doch gibt es dazu keine repräsentativen Daten⁶⁴.

Zurzeit gibt es auch für Schottland keine ausdrückliche gesetzliche Verankerung von Mediation. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die Rules of the Court of

⁵⁸ www.cedr.co.uk [16.12.2004].

⁵⁹ www.acas.org.uk [16.12.2004].

⁶⁰ www.adrgroup.co.uk [16.12.2004].

⁶¹ www.lawsociety.org.uk [16.12.2004].

⁶² www.cedr.co.uk/library/documents/procedure_agreement.pdf [16.12.2004].

⁶³ Nesic 2004, 3.

⁶⁴ Ross in: Alexander 283; MacDonald 2004, www.scotland.gov.uk [16.12.2004].

Session (RCS)⁶⁵ (Oberster Gerichtshof). Im Kapitel 47 der RCS wird den Parteien die Möglichkeit eingeräumt, einen schnelleren und flexibleren Gerichtsprozess für Handelsklagen zu wählen.

Wünschen die Parteien das beschleunigte Verfahren, so muss das Gericht alles unternehmen, um eine Entscheidung zu beschleunigen; dazu gehört auch die Möglichkeit der Prüfung einer alternativen Streitschlichtung⁶⁶.

Sonstige Verfahrensvorschriften für Wirtschaftsmediation werden durch die Mediationsstellen vorgegeben, die in UK tätig sind, wie z.B. CEDR, ADR Group u.a.⁶⁷ In Schottland existiert die Organisation Core Mediation Ltd⁶⁸.

Ermutigt durch die politische „Aufwachphase“ des schottischen Parlaments und der Scottish Executive⁶⁹ konnte bereits ein beachtlicher Anstieg der Mediationsverfahren im wirtschaftlichen Bereich verzeichnet werden⁷⁰.

3.4 Wirtschaftsmediation in Skandinavien (Dänemark, Schweden, Norwegen, Finnland)

Wirtschaftsmediation in Dänemark

In Dänemark gibt es keine spezielle Gesetzgebung für Mediation in wirtschaftlichen Kontexten. Das Zivilverfahrensrecht unterstützt zwar Mediation, enthält aber keine näheren Vorgaben bezüglich Vertraulichkeit oder Verfahrenshilfe. Die Durchführung der Mediation liegt im Ermessen des Richters und kann zu jeder Zeit des Verfahrens angesetzt werden⁷¹.

Verfahrensvorschriften werden auch hier wieder durch die verschiedenen Organisationen, die Mediation anbieten, vorgegeben⁷². Zu nennen sind hier das Dänische Zentrum für Konfliktlösung, eine im Jahr 1994 von Mediatoren unterschiedlichen be-

⁶⁵ www.scotcourts.gov.uk [16.12.2004].

⁶⁶ RCS (Rules of the Court of Session) rule 47.12.; Ross in: Alexander 293.

⁶⁷ Ross in: Alexander 298.

⁶⁸ www.core-mediation.com.

⁶⁹ Scottish Procurement Directorate, Alternative Dispute Resolution Guidance (2003) – zu finden unter: www.scotland.gov.uk [16.12.2004].

⁷⁰ Sturrock 2004, www.mediate.com/articles/sturrockJ1.cfm# [16.12.2004].

⁷¹ Anker 2001, www.mediation.nl/md-anker.htm [16.12.2004]; CMAP, Programme Grotius 54.

⁷² Vindeloef in: Alexander 129.

ruflichen Hintergrunds (Anwälte, Psychologen, Lehrer und Therapeuten) gegründete NGO, weiter das Danish Mediation⁷³, gegründet 1993 von Anwälten und die Handelskammer⁷⁴.

Wirtschaftsmediation in Schweden

Der Swedish Code of Civil Procedure⁷⁵ sieht in Artikel 42, Abschnitt 17 ausdrücklich gerichtliche Mediation vor: Das Gericht soll, sofern es der jeweilige Fall erlaubt, eine außergerichtliche Streitschlichtung unterstützen und, sofern Mediation erforderlich erscheint, die Parteien dazu anleiten⁷⁶.

Im Bereich der konventionellen Mediation und Schlichtung gibt es keine spezielle gesetzliche Regelung⁷⁷, ungeachtet dessen ist die gerichtliche Mediation in Schweden relativ weit entwickelt.

Die einzigen Mediationsvorschriften im Bereich der Wirtschaftsmediation, die in Schweden zur Verfügung stehen, sind jene Mediationsregeln, die von der Handelskammer in Stockholm (Stockholm Chamber of Commerce – SCC)⁷⁸ entwickelt wurden. Das Mediationsinstitut der Stockholmer Handelskammer, das auch die einzige Stelle für wirtschaftliche Angelegenheiten ist, wurde im Jahr 1999 gegründet. Die 1999 in Kraft getretenen Mediationsregeln der Stockholmer Handelskammer („Stockholm Mediation Rules“) finden sowohl bei nationalen als auch internationalen Streitigkeiten Anwendung.

Die SCC-Regeln erlauben dem Mediator auch im Falle einer Einigung als Schiedsrichter zu fungieren und diese Einigung dann zu bestätigen.

Wirtschaftsmediation in Norwegen

In Norwegen gibt es eine detaillierte Regelung der gerichtlichen Mediation, wobei es im Ermessen der Richter liegt, in welchen Fällen sie Mediation anwenden wollen.

⁷³ www.dansk-mediation.dk [16.12.2004].

⁷⁴ www.hts.dk [16.12.2004].

⁷⁵ The Swedish Code of Civil Procedure SFS 1942:740 – zu finden unter: www.sweden.gov.se/content/1/c6/02/77/78/30607300.pdf [16.12.2004].

⁷⁶ Anker, www.mediation.nl/md-anker.htm [16.12.2004]; Holm, www.sccinstitute.com/_upload/shared_files/artikelarkiv/holm_sar.pdf [16.12.2004].

⁷⁷ CMAP, Programme Grotius, 77.

⁷⁸ www.sccinstitut.com [16.12.2004].

Mediation ist nicht auf einen bestimmten Typ von Streitigkeiten beschränkt. Das Ergebnis wird dann formell als gerichtliche Einigung behandelt.

Für den außergerichtlichen Bereich lassen sich nur wenige Aussagen machen. Die Handelskammer in Oslo befindet sich zwar ein Institut für Schiedsgerichtsbarkeit, welches begonnen hat, Mediation zu „entdecken“, dennoch gab es bis dato noch keinen Fall zu mediieren.

Daneben gibt es das sog. „Mediationsmagistrat“, welches auf lokaler Ebene hauptsächlich strafrechtliche Fälle betreut, Mediationsverfahren jedoch auch in anderen Angelegenheiten durchführt. Gesetzlich vorgesehen ist Mediation bei Scheidungen, wenn die Eheleute gemeinsame Kinder unter 16 Jahren haben⁷⁹.

⁷⁹ Anker, www.mediation.nl/md-anker.htm [16.12.2004]; www.n-f-m.org [16.12.2004].

Wirtschaftsmediation in Finnland

Im Bereich der gerichtlichen Mediation sehen Artikel 5:19 und 5:26 der Verfahrensordnung vor, dass es in der Verantwortung der Gerichte liegt, in der Voranhörungsphase zu erkunden, ob eine gütliche Lösung des Streits möglich ist. Das Gericht soll die Parteien ermutigen, zu einer Einigung zu kommen, wobei das Gericht auch einen Lösungsvorschlag machen kann. Inwieweit die Parteien dazu ermutigt werden, hängt von der Einstellung des Richters zur Mediation ab. 20 % bis 30 % der mediierten Fälle sind außergerichtliche Streitlösungen.

Konventionelle Mediation wird nur vom Mediationsausschuss der finnischen Anwaltskammer⁸⁰ angeboten, die auch eigene Verfahrensregeln entwickelt hat, die „Mediationsregeln“.

Der Mediationsausschuss der finnischen Anwaltskammer ist die einzige Stelle in Finnland, die bis jetzt Streitigkeiten in Wirtschafts- und Sozialangelegenheiten behandelt. Die finnische Handelskammer hat zwar einen Schiedsgerichtsausschuss, plant bis dato nicht, Mediationsdienste anzubieten⁸¹.

Mit 1. Januar 2006 wurde die Gerichtsmediation in allen Gerichten in Finnland gesetzlich eingeführt. Diese neue Art der Vermittlung in Streitsachen steht nun bei den finnischen Gerichten als Alternative zum alten System des richterlichen Versöhnungsversuches zur Verfügung. Die gerichtliche Mediation orientiert sich nicht anhand des Rechts, sondern basiert auf dem Interesse der Parteien.

3.5 Wirtschaftsmediation in Österreich

Nachdem sich das Konfliktregelungsmodell Mediation in Österreich bereits seit der Mitte der 90er-Jahre im Familien- und vor allem im Scheidungsrecht etablieren konnte, unternahm der Nationalrat im Jahr 2000 die Initiative zur Erweiterung des Anwendungsspektrums von Mediation generell auf Konflikte zivilrechtlicher Art. Das am 1. Mai 2004 in Kraft getretene Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz - ZivMediatG) stellt nun den legislatischen Rahmen für die Anwendung von Mediation in zivilrechtlichen Konflikten jeglicher Art dar, womit – nach den Aussagen des Gesetzgebers – sichergestellt werden soll, dass Mediation

⁸⁰ www.asianajajat.fi (finnisch) [16.12.2004].

⁸¹ CMAP, Programme Grotius 57; Anker, www.mediation.nl/md-anker.htm [16.12.2004].

sachgerecht und professionell durchgeführt wird, um etwa in Konfliktfällen der Wirtschaft – in denen es um Interessen von besonderer ökonomischer Bedeutung gehen kann – die Risiken für die Parteien zu begrenzen.

Mit dem Zivilrechts-Mediations-Gesetz wurde somit die rechtliche Grundlage für die Mediation als neuartiger Weg außergerichtlicher Konfliktregelung geschaffen, die das Funktionieren und eine klare Abgrenzung der traditionell auf dem Gebiet der Beratung und Vertretung in Konfliktfällen wirkenden freien Berufe sicherstellen, ausreichende Qualitätsstandards garantieren und so zur Stärkung des Vertrauens in diese neue Methode der Konfliktbewältigung beitragen sollte. Mit dieser Zielsetzung will das Gesetz den Begriff „Mediation“ als „Mediation in Zivilrechtssachen“ verstanden wissen, die quasi den ordentlichen Gerichten „vorgelagert“ ist und der Lösung oder zumindest Aufbereitung jener Konflikte dient, zu deren Entscheidung letztlich die ordentlichen Zivilgerichte zuständig wären.

Die zentralen Elemente des Zivilrechts-Mediations-Gesetzes sind schließlich die den eingetragenen Mediatoren zu Gute kommenden zivil- und zivilverfahrensrechtlichen Regelungen, welche die Funktionsfähigkeit der Mediation im Besonderen gewährleisten sollen: die Verschwiegenheitspflicht des Mediators samt den sich daraus ergebenden Konsequenzen im zivilverfahrensrechtlichen und strafprozessualen Beweisrecht sowie die Normierung der Hemmung der Verjährung und sonstiger Fristen zur Geltendmachung von Ansprüchen während der Dauer des Mediationsverfahrens. Um die Akzeptanz der Mediation in der allgemeinen Öffentlichkeit beziehungsweise bei Konfliktparteien zu stimulieren, wird durch das Zivilrechts-Mediations-Gesetz eine Pflicht des Gerichts normiert, die Parteien auf die Möglichkeit der Mediation hinzuweisen, soweit eine solche in der Sache erfolgversprechend ist.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass der Gesetzgeber mit der weitergehenden Regelung der Mediation anerkannt hat, dass dieser Weg der außergerichtlichen Konfliktregelung eine zeitgemäße Antwort auf die gesellschaftspolitischen Strömungen in Österreich darstellt und eine zukunftsweisende Konfliktregelungsform mit großem allgemeinen Nutzenpotential⁸² ist.

⁸² Als ein Vorteil der Mediation wird in der Literatur angeführt, dass sie den Parteien in der Regel Geld und Zeit erspart. Als Beispiel wird dabei vor allem auf die Mediation bei Scheidungskonflikten hingewiesen, bei deren Erfolg den Parteien die Kosten nicht nur eines manchmal langwierigen gerichtlichen Verfahrens über die Ehescheidung, sondern vielfach auch der Folgeverfahren erspart würden. Aber auch Wirtschaftsmediationsverfahren würden oft bedeutend schneller und kostengünstiger als aufwändige Gerichtsverfahren sein. Gleiches wird grundsätzlich auch für die Mediation in Konfliktfällen ins Treffen geführt, die konventionell im Rahmen von Verwaltungsverfahren ausgetragen werden, wie etwa bei der Verwirklichung von Infrastrukturprojekten oder der Abwicklung von Standortvorhaben. Dem Gegenargument, im Fall des Scheiterns der Mediation seien überflüssige Zusatzkosten entstanden, da dann letztlich doch das Gericht oder die sonstige Behörde angerufen werden müsse, wird entgegengehalten, dass nach den bisherigen Erfahrungen die Erfolgsquote der Mediation

In Österreich liegen zum gegebenen Zeitpunkt keine Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen zur Wirtschaftsmediation vor, erst ansatzweise finden sich theoretische Grundlagenarbeiten zur Thematik, und schließlich sind keine systematischen Ansätze zur Etablierung von Wirtschaftsmediation erkennbar.

Vor diesem gesellschafts- und rechtspolitischen Hintergrund sollen mit dem gegenständlichen Forschungsprojekt die für die Etablierung der Wirtschaftsmediation erforderlichen anwendungsorientierten Grundlagen erarbeitet werden.

Nach der Definition des österreichischen Zivilrechts-Mediations-Gesetzes (§ 1) ist Mediation eine auf Freiwilligkeit⁸³ der Parteien beruhende Tätigkeit⁸⁴, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen. Mediation in Zivilrechtssachen⁸⁵ ist Mediation zur Lösung von Konflikten, für deren Entscheidung an sich die ordentlichen Zivilgerichte zuständig sind⁸⁶.

onsverfahren außerordentlich hoch sei. Unter diesem Gesichtspunkt wird die Mediation vielfach auch als ein wirksamer Beitrag zur Entlastung der Gerichte bzw der Verwaltungsbehörden angesehen. Die hohe Akzeptanz der Ergebnisse und die Zufriedenheit der Parteien, die die Mediation im Allgemeinen als fair, rational und verständlich empfinden, führe letztlich auch zu besserer Zahlungsmoral und zu einer geringeren Inanspruchnahme von Vollstreckungsverfahren. Als ein weiterer Vorteil der Mediation wird vielfach auch angesehen, dass das Verfahren vertraulich abläuft und die Öffentlichkeit weder vom Gegenstand des Konfliktes noch von dessen Ausgang erfährt. Denn nicht selten haben die Parteien ein anerkennenswertes Interesse, dass ihre Auseinandersetzung nicht Thema unsensibler medialer Berichterstattung oder sonst unerwünschter Publicity wird, was bei einem gerichtlichen oder sonstigen behördlichen Verfahren oft nicht gewährleistet ist (Ferz/Filler 2003, 20).

⁸³ Zentrales Element der Mediation ist das - grundsätzlich freiwillige - Bestreben der Konfliktparteien, einen zwischen ihnen bestehenden Konflikt zu bewältigen; niemand kann ohne oder gar gegen ihren Willen in diesen spezifischen Konfliktvermittlungsprozess einbezogen werden (s insbesondere OGH 15. 7. 1997, 1 Ob 161/97a). Das Freiwilligkeitsprinzip wird nicht allein dadurch durchbrochen, wenn eine Mediation vom Richter empfohlen wird und das Gericht zu diesem Zweck mit dem Verfahren innehält.

⁸⁴ Der Prozess selbst ist durch die Tätigkeit einer dritten Person, des Mediators, gekennzeichnet, der letztlich auf ein bestimmtes Ziel hinausläuft: Der Mediator soll – anders als etwa bei einer richterlichen oder schlichtenden Tätigkeit – eine von den Parteien selbst erarbeitete und selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes ermöglichen helfen.

⁸⁵ Mediation in Zivilrechtssachen liegt somit zum einen dann vor, wenn auf die in Abs. 1 geregelte Weise die Regelung eines Konfliktes angestrebt wird, über den bei Gericht bereits ein zivilgerichtliches Verfahren, insbesondere ein Zivilprozess oder ein außerstreitiges Verfahren, anhängig ist. Um eine Mediation in Zivilrechtssachen geht es aber auch dann, wenn der Streit noch nicht an das Gericht herangetragen wurde; es genügt, dass „im Ernstfall“ letztlich ein Gericht zur Entscheidung des Konfliktes angerufen werden könnte.

⁸⁶ Die abstrakte Zuordenbarkeit eines Konfliktes zur Zivilgerichtsbarkeit als Voraussetzung einer Mediation im Sinne des Gesetzes schränkt den Anwendungsbereich der Mediation abstrakt auf Angelegenheiten mit zivilrechtlichem Charakter ein; dies bedeutet jedoch auch, dass Konflikte, die konkret auf Grund einer entsprechenden Vereinbarung vor ein Schiedsgericht gehören und damit der Zuständigkeit der ordentlichen Gerichte entzogen werden, für Mediation in Zivilrechtssachen in Frage kommen.

3.6 Initiativen der EU – Internationale Normen

Die in den letzten Jahren von der EU unternommenen Aktivitäten im Bereich ADR sind von einer Reihe unterschiedlicher Zielsetzungen motiviert:

- ADR sollte als Mittel zur effizienten Beilegung grenzüberschreitender Streitfälle bei der Errichtung des Binnenmarktes einen Aspekt beisteuern;
- Die Europäische Union verfügt noch über kein einheitliches, EU-eigenes Gerichtssystem zur Streitbeilegung (s Art 65 Römische Verträge);
- Generell soll mit ADR der Zugang zum Recht vor dem Hintergrund des oft kostenintensiven und langsamen Rechtsweges verbessert werden;
- Mit ADR soll der Rechtsschutz vor allem in Konsumentenschutzangelegenheiten gefördert werden;
- Mit dem Ausbau von ADR-Verfahren soll weiter ein effizientes Streitbeilegungssystem geschaffen werden, welches mit den Anforderungen des neuen wirtschaftlichen und juristischen Phänomens des elektronischen Handels (E-Commerce) sowie der Online-Rechtsstreitbeilegung (CDR) kompatibel sein soll.

Mit Entschließung des Europäischen Parlaments vom 14. November 1996 sollten Minimumgarantien bei Verfahren zur außergerichtlichen Streitbeilegung festgelegt werden. Mit den Empfehlungen 98/257/EG vom 30. März 1998 und 01/30/EG legte die EU-Kommission erste derartige Minimumgarantien fest: Unabhängigkeit des Konfliktvermittlers, Transparenz des Verfahrens, Effizienz, Fairness und kontradiktorische Verfahrensform und somit umfassende Wahrnehmung der Standpunkte aller Parteien.

Mit der Veröffentlichung des Grünbuchs über Alternative Verfahren zur Streitbeilegung (ADR) im Zivil- und Handelsrecht vom 19.04.2002 [KOM(2002)196] ist von der Europäischen Union ein maßgeblicher Impuls für die weitere Entwicklung der Mediation in Europa ausgegangen.⁸⁷

⁸⁷ S u.a. Mähler/Kerntke, ZKM 2004, 151ff.

Die Kommission hat zuletzt einen unverbindlichen Verhaltenskodex für MediatorInnen⁸⁸ und schließlich am 22. Oktober 2004 den Vorschlag einer Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen vorgelegt [KOM(2004)178 endg], die einen einheitlichen Rahmen für die Anwendung des außergerichtlichen Konfliktregelungsmodells in den Mitgliedstaaten – ausgenommen Dänemark – schaffen soll⁸⁹.

Mit Artikel 2 dieser Richtlinie werden die Begriffe „Mediation“ und „Mediator“ definiert: „Mediation“ bezeichnet alle Verfahren unabhängig von ihrer Bezeichnung, in denen zwei oder mehrere Streitparteien von einer dritten Partei unterstützt werden, damit sie eine Vereinbarung über die Streitschlichtung erzielen, und unabhängig davon, ob das Verfahren von den Parteien eingeleitet, von einem Gericht vorgeschlagen oder vom innerstaatlichen Recht eines Mitgliedstaats vorgeschrieben wird. Bemühungen des Gerichts zur Streitschlichtung während des Gerichtsverfahrens über die Streitsache sind nicht umfasst.

„Mediator“ bezeichnet eine dritte Partei, die eine Mediation durchführt, unabhängig von ihrer Bezeichnung oder ihrem Beruf in dem betreffenden Mitgliedstaat und der Art und Weise, in der sie benannt oder um Durchführung der Mediation ersucht wurde.

3.7 Internationale Initiativen zur Wirtschaftsmediation

Nachdem der Europarat eine Reihe von Empfehlungen zur „Mediation“ – so zur Familienmediation (R(98)1), zur Strafrechtsmediation (R(99)19), zu Alternativverfahren bei Streitfällen zwischen Behörden und privaten Parteien (Rec(2001)9) und zur zivilrechtlichen Mediation (Rec(2002)10) verabschiedet hat, sind in jüngerer Zeit auch auf internationaler Ebene weitere bemerkenswerte Initiativen, wie der Richtlinienentwurf ADR der Kommission der Europäischen Union; der Uniform Mediation Act und das von der UN-Organisation UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law) vorgelegte „Model Law on International Commercial Conciliation“ (A57/17, 17.-28. Juni 2002) feststellbar.

⁸⁸ European Code of Conduct for Mediators; s europa.eu.int/comm/justice_home/ejn/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf [29.3.2005].

⁸⁹ Mähler/Kerntke, ZKM 2004, 151.

Erwähnenswert sind weiter die ICC ADR Rules der Internationalen Handelskammer, Paris („ICC ADR Rules“), 2001, sowie das Mediation Procedure des London Court of International Arbitration („LCIA-Mediation Procedure“), 2002.

4. WIRTSCHAFTSMEDIATION

4.1 Aufgabenstellung

4.1.1 Forschungsstand und Ziele

Seit mehreren Jahrzehnten in den USA und mittlerweile auch schon seit 20 Jahren in Europa hat der Begriff „Mediation“ Konjunktur, was sich einerseits in einem umfangreichen Angebot an Mediationslehrgängen und andererseits in einer regen wissenschaftlichen Beschäftigung mit den Bedingungen, Verlaufsprozessen und der Wirkung von Mediation dokumentiert.

Trifft diese Allgemeinaussage inzwischen speziell auch auf die Wirtschaftsmediation zu, so sind derzeit zwar rechtstatsächlich orientierte Studien im gerichtsnahen Umfeld stark im Trend⁹⁰, wohingegen systematische Untersuchungen zum Thema Wirtschaftsmediation in Europa weitgehend fehlen⁹¹. Bei der Mehrzahl der Arbeiten mit dem Kontext Wirtschaftsmediation handelt es sich um Abhandlungen theoretischer Natur⁹² oder um Auseinandersetzungen mit der Thematik, die sich vorrangig lediglich auf persönliche Einzelerfahrungen – von vorrangig MediatorInnen⁹³ – stützen, während sich VertreterInnen von Unternehmen generell kaum zu Wort melden.

Wenn man sich dann noch auf die Suche nach grenzüberschreitenden Studien macht, wird man nicht fündig. Dabei wäre es gerade für die Fortentwicklung der – noch weitgehend in den Anfängen steckenden – Wirtschaftsmediation von größtem

⁹⁰ In Deutschland etwa Böttger/Hupfeld, ZKM 2004, 155ff (siehe auch www.mediation-in-niedersachsen.de), in England Genn, Court-based ADR Initiatives for Non-family Civil Disputes: The Commercial Court and the Court of Appeal. London 2002, in Dänemark Vindelav, Report on Mediation in Denmark, [www.coe.int/T/E/Legal_Affairs/Legal_co-operation/Operation_of_justice/Efficiency_of_justice/Meetings/Plenary/25%202003%20\(D1\)%20E%20only%20%20mediation.asp#TopOfPage](http://www.coe.int/T/E/Legal_Affairs/Legal_co-operation/Operation_of_justice/Efficiency_of_justice/Meetings/Plenary/25%202003%20(D1)%20E%20only%20%20mediation.asp#TopOfPage) [16.12.2004], in Österreich Ferz/Lison/Wolfart 2004.

⁹¹ Beispiel für sozialwissenschaftliche Studie: Lambrette/Herrmann 2002, s dazu Lambrette/Herrmann, ZKM 2002, 117ff.

⁹² Auswahlweise Lenz/Müller 1999; Duve et al 2003; Risse 2003; Boserup/Humle 2001.

⁹³ Draxler/Fürst in: Töpel/Pritz 165ff.

Wert, Trends, Unterschiede sowie auch Gemeinsamkeiten zu entdecken und die daraus gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen. Will man Ergebnisse erzielen, die sich auf gleichlautende Fragestellungen und Ausgangslagen stützen, reicht das Heranziehen von einzelstaatlichen Untersuchungen u.E. oft nicht aus.

Diesem Anspruch soll nunmehr die vorliegende, international angelegte Studie gerecht werden, indem sowohl die Erfahrungen praktizierender MediatorInnen in der professionellen Ausübung ihres mediatorischen Handwerks in der Vielfalt der „Wirtschaftsstreitigkeiten“ dargestellt, als auch umgekehrt die Erfahrungswerte von Unternehmen in der Anwendung dieses Instrumentariums aufgezeigt werden.

Ein bedeutender Anspruch an das Forschungsprojekt ist, die Bedürfnisse des „Marktes“ für Wirtschaftsmediation zu identifizieren und die Parameter für eine maßgeschneiderte Form zu definieren. Die Spezifik dieser Untersuchung liegt weiters darin, es keineswegs bei empirischen Befunden zu belassen, sondern darauf aufbauend Anhaltspunkte für die **Professionalisierung der Wirtschaftsmediation (in Österreich und Europa)** zu gewinnen. Schließlich hängen u.E. vom Umgang mit und vom Ausgang von Konfliktfällen des Wirtschaftslebens und insbesondere internationalen Kooperationen eine Reihe von entscheidenden ökonomischen Faktoren ab, wie etwa die Geschäftsentwicklung und die Beschäftigungslage. Aus diesem Grund ist bei der Wahl der Form und Methode, wie mit einem Konfliktfall in Wirtschaftskooperationen von KMU's im Europäischen Wirtschaftsraum oder bei Projekten der Wirtschafts-, Forschungs- und Technologiezusammenarbeit bestmöglich im Sinne des Nutzens für die beteiligten Unternehmen und für andere „beneficiaries“ umzugehen ist, mit großer Sorgfalt vorzugehen. Aus diesem Grund muss das Konfliktregelungsmodell der Wirtschaftsmediation dem Anspruch der Professionalität entsprechen.

Der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen wird insoweit Rechnung getragen, als die erarbeiteten Empfehlungen betreffend Standards und Kriterien zu einer europaweit anwendbaren Form weiterentwickelt werden. Eine solche gesamteuropäische Ausrichtung des Projekts entspricht letztlich auch der historischen Entwicklung hin zu einer verstärkten wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Europa.

Konkretisierend können demnach folgende Zielfragen formuliert werden:

- wie weit Wirtschaftsmediation in den ausgewählten europäischen Wirtschaftsräumen Deutschland - Frankreich - Großbritannien - Österreich und Skandinavien (Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland) verbreitet ist;
- für welche Anwendungsgebiete die Wirtschaftsmediation geeignet ist;

- welche (strukturellen und legislatischen) Voraussetzungen für die Anwendung des Konfliktregelungsinstruments Mediation geschaffen werden müssen;
- welche Anforderungen von Unternehmen an diese Form der Konfliktregelung und letztlich auch an die MediatorInnen gestellt werden;
- welche Bedingungen praktizierende MediatorInnen hinsichtlich ihrer Fachlichkeit, hinsichtlich ihrer mediatorischen Kompetenz als auch hinsichtlich ihrer Sachkompetenz im konkreten Anwendungsfall erfüllen (sollen) müssen;
- welche methodischen Aspekte des Mediationsverfahrens im Vordergrund stehen; sowie
- welche Kosten- und Nutzenfaktoren die Anwendbarkeit und die Vorteilhaftigkeit der Mediation aus der Sicht der Konfliktparteien bestimmen.

Ziel ist es schließlich, die daraus abgeleiteten Empfehlungen und erarbeiteten Kriterien für eine „erfolgreiche“ Wirtschaftsmediation für Unternehmer, Führungskräfte bzw Eigentümer und insbesondere auch involvierte Mediatoren unterschiedlicher Berufs- und Interessensgruppen nutzbar zu machen.

5. VORANNAHMEN UND FORSCHUNGSFRAGEN

Der Untersuchung des Forschungsgegenstands wurden aufbauend auf der Definition der Zielfragen folgende 10 Leitfragengruppen, zugrunde gelegt:

5.1 „WIRTSCHAFTSMEDIATION“ – Begriffliches Verständnis - ADR

Wie schon eingangs angedeutet⁹⁴, lässt sich im deutschsprachigen Raum die (Wirtschafts)Mediation keiner allgemeingültigen Begrifflichkeit zuführen, vielmehr wird die Mediation oftmals mit Vergleichsverhandlungen, Schlichtung oder aber Organisationsentwicklungsprozessen gleichgesetzt⁹⁵ oder zumindest vermengt.

Wenn dies aber schon in einem einzigen Sprachraum für Verwirrungen sorgt, stellt sich die Frage, wie es um dieselbe im cross-border- bzw cross-cultural-Kontext bestellt ist?

1. Welches begriffliche Verständnis von Wirtschaftsmediation herrscht in Europa vor?
2. Entspricht es der Arbeitshypothese der Wirtschaftsmediation, dass mittels einer Mediation versucht wird, Konflikte des Wirtschaftslebens außergerichtlich zu regeln?
3. Welche Rolle nimmt Mediation im Gesamtspektrum der ADR (Alternative Dispute Resolution) - Methoden ein?
4. Welche Position nehmen ADR-Techniken, insbesondere Mediation, im Konfliktmanagement- bzw Konflikt-Eskalationsspektrum ein, zwischen:
 - i. autonomem Verhandeln der Parteien,
 - ii. Beauftragung eines Anwaltes,
 - iii. Klagseinbringung bei Gericht.

⁹⁴ Siehe Kap 2.1.1.

⁹⁵ Kessen in: Geißler/Rückert 98.

5.2 WISSENS- und INFORMATIONSTAND

In der Mediationspraxis wird zumeist der mangelnde Wissens- und Informationsstand beklagt⁹⁶. Vor allem wird dieser Umstand mit dem relativen Neuheitsgrad und einem Mangel an Erfahrungsberichten begründet. Dies mag bis zu einem gewissen Grad wohl zutreffen und wird in weiterer Folge zu verifizieren sein, aber reichen diese Erklärungsversuche für den geringen allgemeinen Wissensstand tatsächlich aus?

1. Haben Unternehmen einigermaßen klare Vorstellungen darüber, was Wirtschaftsmediation bedeutet?
2. Spielt die Frage der Stellung der Wirtschaftsmediation im Rechtssystem eine Rolle?
3. Gibt es in ausreichendem Maß wissenschaftlich fundierte Erfahrungswerte in Europa über die Eignung von Mediation als Konfliktregelungsmethode in Wirtschaftsstreitigkeiten („Alltagstauglichkeit“)?

5.3 AKZEPTANZ bei UnternehmensvertreterInnen

Hand in Hand mit dem Erkenntnisbedarf hinsichtlich des Wissens- und Informationsstandes zur Wirtschaftsmediation geht wohl auch die Frage nach der Akzeptanz dieser Konfliktbeilegungsmethode bei den „potentiellen Kunden“⁹⁷. Denn obwohl von den Protagonisten die zahlreichen Vorteile der Mediation hervorgekehrt werden, scheinen Ressentiments noch immer zu überwiegen⁹⁸. Was aber brauchen Unternehmen an fördernden Akzeptanzfaktoren, um ihre Bedürfnisse durch die innovative Dienstleistung befriedigt zu sehen und welche Rolle können ihre Berater⁹⁹ dabei einnehmen?

⁹⁶ Risse 2003, 116.

⁹⁷ Lambrette/Herrmann 2002, 147; Risse 2003, 23.

⁹⁸ Alexander 1999, 8, spricht beispielsweise für Deutschland von der Autoritätshypothese, wonach deutsche BürgerInnen aufgrund der deutschen Rechtstradition erwarten, dass Streitigkeiten über den Weg zum Gericht gelöst werden.

⁹⁹ Schneider in: Breidenbach/Henssler 182.

1. Würde Mediation von Unternehmen stärker in Anspruch genommen werden, wenn ihnen die Vorzüge dieser außergerichtlichen Konfliktregelung – allen voran Raschheit und Kostengünstigkeit einer Streitbeilegung¹⁰⁰ – bekannt wären?
2. Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Zurückhaltung von Unternehmen gegenüber der Mediation und dem mangelnden Wissen der Unternehmen bzw der Unternehmensvertreter über Wesen und Wirkungsweise von Wirtschaftsmediation?
3. Kann angenommen werden, dass Unternehmen eher bereit wären, Konflikte mittels Mediation zu regeln, wäre ihnen bewusst, dass Mediation nicht an die Stelle einer gerichtlichen Auseinandersetzung treten soll, sondern schon im Vorfeld ein eventuelles traditionelles, gerichtliches Verfahren „vorwegnehmen“ kann?
4. Sind die Vorbehalte von Unternehmen gegenüber der Wirtschaftsmediation damit zu erklären, dass sie Mediation für ein *soft skill instrument* halten, welches den Anforderungen der „harten“ Wirtschaftsrealität nicht gewachsen ist?
5. Sind die BeraterInnen / Anwälte der Unternehmen die eigentlichen „gatekeeper“ im Konflikt?

5.4 ANWENDUNGSGEBIETE der Wirtschaftsmediation

Ebenfalls bereits angesprochen wurde die kontroverisierte Diskussion hinsichtlich der Anwendungsgebiete von Wirtschaftsmediation¹⁰¹. Dies ist insbesondere aus zwei Gründen von Interesse. Zum einen lassen sich Rückschlüsse auf einen gewinnbringenden Einsatz von Mediation im konkreten Anlassfall vorab ziehen und zum anderen können die erzielten Ergebnisse den UnternehmensvertreterInnen unterstützend für die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems¹⁰² an die Hand gegeben werden.

1. Gibt es präferierte Anwendungsbereiche der Wirtschaftsmediation?

¹⁰⁰ Zwei Schlagworte, die seit den „Anfängen“ der Mediation als unumstößliche Feststellungen in den Vordergrund gestellt wurden; jüngst Kerntke 2004, 16f.

¹⁰¹ Siehe oben Kap 2.1.2.

¹⁰² Zur Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen Kerntke 2004, 107ff; Risse, ZKM 2004, 246.

2. Welches sind die zentralen Anwendungsbereiche der Wirtschaftsmediation?

- Konflikte zwischen verschiedenen Unternehmen – Business-to-Business [B2B]
- Konflikte zwischen Unternehmen und Kunden (Business-to-Consumer – [B2C])
- Konflikte zwischen Gesellschaftern
- Konflikte innerhalb der Unternehmensstruktur
- Unternehmensinterne – innerbetriebliche Konflikte
- Arbeitsrechtliche Konflikte
- Sonstige Konflikte

3. Lässt sich in Europa eine Ausweitung des Anwendungsspektrums von Mediation bei Konflikten des Wirtschaftslebens feststellen?

5.5 ANBIETER VON WIRTSCHAFTSMEDIATION UND AUSWAHL DER MEDIATORINNEN

Mangels öffentlicher Register und auch auf Grund des verständlicherweise geringen Interesses von Unternehmen, ein durchgeführtes Mediationsverfahren publik werden zu lassen, fehlt es an Informationen betreffend Funktionieren und Auftragslage von Wirtschaftsmediationsanbietern¹⁰³ sowie letztlich auch an nachvollziehbaren Aussagen zum Auswahlprozedere von MediatorInnen¹⁰⁴.

Dabei ist gerade diese Phase sowohl für die Interessenten als auch für Anbieter sehr sensibel, ist doch der erste Kontakt mitentscheidend für das gesamte weitere Vorgehen.¹⁰⁵

1. Existiert ein nachfragbares Angebot der Leistung Wirtschaftsmediation?
 - a. Ist für potenzielle Nachfrager von Wirtschaftsmediation eine sichtbare Angebotsstruktur von WirtschaftsmediatorInnen erkennbar / erreichbar?
oder
 - b. Besteht die Anbieterseite aus Einzelkämpfern und Einzelkämpferinnen?

¹⁰³ Diesen Zustand ändert beispielsweise auch die öffentliche MediatorInnenliste des BMJ gemäß ZivMediatG (www.mediatorenliste.justiz.gv.at) nicht.

¹⁰⁴ Kerntke 2003, 125f.

¹⁰⁵ Falk, perspektive mediation 2004, 56.

2. Erfolgt die Nachfrage nach Mediatoren üblicherweise über den Weg von professionellen Mediationsanbietern oder direkt von Nachfrager zu einem bestimmten Wirtschaftsmediator?
3. Gibt es eine Rolle für organisierte Mediationsanbieter?
4. Welches Kompetenzprofil wird von einem „guten Wirtschaftsmediator“ gefordert?
 - a. Prozesskompetenz
 - b. Fach- bzw Sachkompetenz
 - c. kontextuelle Kompetenz
5. Wie erfolgt die Auswahl des zu beauftragenden Mediators?
6. Was sind die Auswahlkriterien für einen Mediator?
7. Gibt es eine Rangordnung unter den Auswahlkriterien:
 - Fachlichkeit
 - Persönlichkeit
 - Alter
 - Geschlecht

5.6 DER MEDIATIONSauftrag

Grundsätzlich erteilen die Parteien den Mediationsauftrag. Gerade aber bei innerbetrieblichen Mediationen kommt es häufig vor, dass ein Mediationsverfahren von einer dritten Person (Vorgesetzte/r) initiiert und schließlich auch bezahlt wird, welche aber letztlich nicht unmittelbar am Mediationsverfahren mitwirkt. Die Lehre unterscheidet hierbei zwischen „äußeren“ und „inneren“ Auftrag. Fragen, die sich in einer solchen zweigleisigen Konstellation zwangsläufig stellen, sind der Informationsfluss, der eingeräumte Freiraum und der Umgang mit erzielten Lösungen¹⁰⁶.

1. Wer gibt den „Auftrag“ zu einer Mediation?
2. Gibt es „Typen“ von Aufträgen?

¹⁰⁶ Kerntke 2003, 127f.

- offener Auftrag
 - beschränkter Auftrag
 - verdeckter Auftrag
 - andere
3. Welches ist der idealtypische Zeitpunkt für die Beauftragung einer Mediation?
 4. Welche Bedeutung hat Partizipation in der Mediation?

5.7 WIRTSCHAFTSMEDIATION – Anwendungskriterien

In konsequenter Fortsetzung der Überlegungen zu den Anwendungsgebieten von Wirtschaftsmediation wird der Frage nach hilfreichen Indikatoren, die für oder gegen den Einsatz von Mediation sprechen, nachgegangen. Damit sind keine allgemeingültigen Aussagen gemeint, als vielmehr unterstützende Überlegungen bei der einzel-fallbedingten Konfliktanalyse¹⁰⁷.

1. Gibt es in Konfliktfällen des Wirtschaftslebens bestimmte Konflikt- oder Verhaltensmuster, in welchen zur Konfliktbewältigung die Wahl auf Wirtschaftsmediation fällt?
2. Beauftragt ein Unternehmen einen „neutralen Dritten“ (Mediator) nur dann, wenn alle vorigen Versuche zur Konfliktbeilegung erfolglos geblieben sind, das Unternehmen aber möglichst eine gerichtliche Austragung des Konflikts vermeiden will?
3. Kann Wirtschaftsmediation grundsätzlich – auch unabhängig von Machtdiskrepanzen der Konfliktparteien – als ein taugliches Konfliktregelungsinstrument angesehen werden?
4. Sind Unternehmen, die sich in einem Konflikt gegenüber der gegnerischen Seite überlegen fühlen, weniger geneigt, sich auf eine Mediation einzulassen – oder umgekehrt?

¹⁰⁷ Zur Mediationseignung von Konflikten im wirtschaftlichen Kontext Hacke, Mediation intelligent nutzen, in: Duve et al, Mediation in der Wirtschaft, Köln 2003, 284f.

5. Neigt ein Unternehmen eher dann dazu, Konflikte mittels Mediation zu bereinigen, wenn es zu befürchten hat, in einem Gerichtsverfahren zu unterliegen?
6. Ist die Fähigkeit bzw die Bereitschaft der Konfliktparteien zu einer konsensualen Streitbeilegung notwendige Voraussetzung dafür, dass Konflikte mittels Wirtschaftsmediation beigelegt bzw geregelt werden können¹⁰⁸?
7. Übernehmen Unternehmen, die Mediation zur Austragung von Konflikten verwenden, tendenziell mehr Eigenverantwortung als solche, die den Gerichtsweg wählen?

5.8 MEDIATIONS - STIL

Von einer erfolgreichen Mediation wird ua gesprochen, wenn es den MediatorInnen gelingt, den Aufbau von Vertrauen zu den Parteien zu gewährleisten, und sie Kompetenz zur Problembewältigung und Lösungsfindung einbringen¹⁰⁹. Da aber jeder Konfliktfall für sich einzigartig ist, stellt sich die Frage, ob unterschiedliche Vorgehensweisen (Mediationspraxismodelle)¹¹⁰ bei verschiedenartigen Konfliktkonstellationen vorzusehen sind?

1. Welche Techniken kommen im Bereich der „Wirtschaftsmediation“ zur Anwendung?
2. Gibt es von den jeweiligen Konfliktkonstellationen abhängige Unterschiede in der Interventionsart (inhaltlich oder prozessual)?
3. Welche Bedeutung hat das RECHT in der Wirtschaftsmediation und wie ist damit umzugehen?

¹⁰⁸ "A precondition for successful mediation is that the partners share the view that the dispute should be solved by an agreement. If such a common stance is lacking, there is no point in bringing in a mediator." Eriksson, europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/docs/disputeresolution_sweden_en.pdf, 13 [16.12.2004].

¹⁰⁹ Montada/Kals 2001, 240ff.

¹¹⁰ Alexander, perspektive mediation 2004, 72ff.

5.9 WERT – NUTZEN – ERFOLG – LEISTUNGSFÄHIGKEIT der Wirtschaftsmediation

Gerade in Wirtschaftskontexten wird mit Schlagworten wie Nutzen, Erfolg oder Leistung operiert. Daran muss sich letztlich auch die Wirtschaftsmediation messen lassen. Kaum ein gewinnorientierter Unternehmensvertreter lässt sich „einfach so“ auf ein Verfahren ein, welches den Einsatz von Geld erfordert und Zeitressourcen bindet. Es ist daher unumgänglich, den eigentlichen Nutzen zu identifizieren und auch den möglichen Erfolg¹¹¹ zu definieren. Einer Dienstleistung wird wohl nur dann Akzeptanz entgegengebracht werden können, wenn dem potentiellen Kunden auch der tatsächliche, nicht nur monetäre, Wert bewusst wird. Woran aber kann dieser dingfest gemacht werden? Zeigt sich dieser einzig und allein in der Beendigung des Konflikts oder reicht er weiter bis zur Vermehrung des Wissenskapsitals des Betriebes durch „organisationales Lernen“¹¹². Es sind also auch Fragen zur Nachhaltigkeit zu stellen, welche die Auswirkungen des Verfahrens auf die Beziehung zwischen den Parteien und das Wissen derselben um generelle Entwicklungsgewinne durch Mediation ansprechen¹¹³.

1. Welchen Nutzen bringt der Einsatz von Wirtschaftsmediation in Konflikten des Wirtschaftslebens?
2. Lässt sich die Leistungsfähigkeit der Mediation in Wirtschaftskonflikten darstellen?

Wenn ja: Wie?

3. Was gilt als „Erfolg“ einer Mediation im Umgang mit einem Wirtschaftskonflikt?
4. Wird die Leistungsfähigkeit von Mediation in wirtschaftlichen Konfliktfällen in Europa nicht in dem ihr gebührenden Maße ausgeschöpft?
5. Bringt „*Mediation*“ im Umgang mit Konflikten im Wirtschaftsbereich Vorteile für Unternehmen – Kunden – Mitarbeiter?

¹¹¹ Nach Meinung von Duve, in: Duve et al 78, muss am Ende eines „erfolgreichen“ Mediationsverfahrens nicht selbstredend eine Einigung i.S. eines Vergleichs stehen. Auch wenn die Parteien nach Abwägung aller Interessen und Einigungsoptionen (Nichteinigungsalternativen) zum Ergebnis kommen, gerade kein Übereinkommen erzielen zu wollen, hat die Mediation ihren Zweck erfüllt.

¹¹² Kerntke 2004, 18.

¹¹³ Montada/Kals 2001, 244.

6. Bringt „*Mediation*“ im Umgang mit Konflikten im Wirtschaftsbereich Vorteile gegenüber einem schieds/gerichtlichen Verfahren?
7. Kann in Unternehmen, die Mediation in Konfliktfällen in Anspruch nehmen, eine bestimmte „Konfliktkultur“ vorgefunden werden; oder umgekehrt – führt ein Involviertsein in Mediation zu einer veränderten „Konfliktkultur“ in Unternehmen?
8. Liegt der Wert der Mediation eher im Erzielen eines Resultats oder auch in einer Haltungsänderung der Konfliktparteien („Transformation“)?

5.10 ZUKUNFT der WIRTSCHAFTSMEDIATION

Vieles wird davon abhängen, inwieweit es gelingt, den propagierten Nutzen und Wert der Mediation gehörig zu kommunizieren. Darüber hinaus kann aber auch ein entscheidender Faktor sein, ob und in welchem Ausmaß sich Unternehmen aufgrund eines sich veränderten Wertesystems („faire“ Unternehmenskultur) mittelfristig für neue, eventuell auch institutionalisierte und konfliktprophylaktische¹¹⁴ Formen der Konfliktbearbeitung interessieren werden¹¹⁵.

1. Wird Mediation als ein zeitgemäßes Instrument der Konfliktregelung im Wirtschaftsleben mittelfristig Akzeptanz finden?
2. Gibt es Indizien dafür, dass ADR / Mediation als effiziente Konfliktregelungsmodelle in Konfliktfeldern des internationalen Wirtschaftslebens an Bedeutung gewinnen?
aufgrund der:
 - a. Problemkomplexität
 - b. unterschiedlichen Rechtssysteme und
 - c. unterschiedlichen „Wirtschaftskulturen“
3. Wird Mediation Eingang in von den Unternehmen zu entwickelnde Konfliktmanagementsysteme finden?

¹¹⁴ Fritz, GesRZ 2003, 79.

¹¹⁵ Hacke in: Duve et al 334.

6. PROJEKTDISEIGN UND ERHEBUNGSMETHODEN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG

Das vorliegende Forschungsprojekt verfolgt das Ziel, anhand (wissenschaftlicher) Literatur und der Analyse konkreter Anwendungsfälle von Mediationsverfahren im Wirtschaftsleben auf Grund von Interviews mit Unternehmern und MediatorInnen die Ausgangsbedingungen, die Wirkungsweise und den Erfolg von wirtschaftsmediatorischer Konfliktregelung zu untersuchen und die erzielten Erfahrungswerte darzustellen.

Das vorliegende Grundlagenforschungsprojekt zielt darauf ab, die Mediation als eine bisher vor allem im anglo-amerikanischen Raum übliche Form der Konfliktlösung erstmals für im europäischen Wirtschaftsraum agierende Klein-, Mittel- und Großbetriebe aufzubereiten. Der spezifische Wert und Nutzen dieser Form der Konfliktregelung soll für den Bereich der Wirtschaft in Erfahrung gebracht und zu den herkömmlichen Konfliktlösungsformen in eine vergleichende Beziehung gesetzt werden.

Um sowohl das Wissens – Know-how, die Akzeptanz als auch den praktizierten Einsatz von Wirtschaftsmediation in der Unternehmenspraxis im europäischen Ländervergleich am idealsten zu untersuchen, wurde ein qualitativ empirisches Erhebungsverfahren gewählt.

Das Forschungsdesign gliedert sich in zwei aufeinander folgende Phasen:

- Quantitative Vorerhebung (Forschungsinstrument: Fragebögen)
- Qualitative Datenerhebung und -auswertung (Forschungsinstrument: Leitfaden-Interviews)

Die Spezifität des konzipierten Forschungsdesigns zeichnet sich durch eine schrittweise Herangehensweise beginnend mit der Entwicklung von Arbeitshypothesen, der Erarbeitung von Leitfragen, einer Vorerhebungsphase, der Durchführung von Interviews bis hin zur Abgleichung der empirischen Forschungsergebnissen mit den Zielfragen der Untersuchung aus. Die Anwendung des Methodensets gewährleistet den Erhalt komplexer Informationen über die vorhandenen Erfahrungen in der Anwendung mit der Wirtschaftsmediation sowohl aus der subjektiven Sichtweise von WirtschaftsmediatorInnen als auch von erfahrenen Wirtschaftsunternehmen.

Zentrale Fragestellungen der Untersuchung „Wirtschaftsmediation im europäischen Vergleich“ sind:

1. Repräsentative Erfassung des Status Quo der praktizierten Wirtschaftsmediation in Europa mit Schwerpunkt auf Konflikte in internationalen Geschäftsbeziehungen.
2. Erhebung der Kenntnisse über Begrifflichkeit, Konzepte und Verfahren der international angewendeten Wirtschaftsmediation sowie über deren Anwendungsgebiete.
3. Beschreibung der besonderen Rahmenbedingungen (unternehmensintern / unternehmensextern), unter welchen der Einsatz von Mediation für Wirtschaftsunternehmen positiv angezeigt scheint.
4. Identifizierung des Potentials der Wirtschaftsmediation zur mittel- und langfristigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsunternehmen durch Entwicklung einer effizienten, über nationale Grenzen hinaus wirkenden Konfliktkultur. Wird zur Wahrung bzw Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft aufgrund der immer rasanteren Entwicklungen einem gut funktionierenden „*conflict resolution management*“ ein zunehmend höherer Stellenwert zukommen?
5. Erarbeitung und Vorlage von Empfehlungen zum praxisorientierten Einsatz von Mediation in wirtschaftsbezogenen Konfliktfällen

Zentrale Fragestellungen der Untersuchung zum Sonderaspekt „Projektmediation“ sind¹¹⁶:

1. Detailanalyse und -darstellung der unterschiedlichen Anwendungsformen mediativer Interventionen und ihrer jeweiligen Wirkungsweisen unter unterschiedlichen Grundbedingungen:
 - a) Mediation zur *ex post*-Regelung von Konflikten
 - b) Mediation zur *ex ante*-Vermeidung einer Konfliktdynamisierung in den relevanten "kritischen" Phasen von Kooperationsprojekten

¹¹⁶ Nähere Ausführungen dazu siehe „Projektmediation“.

2. Methodische Darstellung der Anwendungsformen der Mediation. Erfassung und Beschreibung verschiedener "*Mediationstypen*" in Abhängigkeit von:
 - allgemeinen Rahmenbedingungen
 - spezifischen Voraussetzungen
 - Zeitfaktoren

6.1 Quantitative Vorerhebung

Im Vorfeld und zur Vorbereitung der Interviewbefragung wurde eine schriftliche Befragung sowohl der Untersuchungsgruppe der WirtschaftsmediatorInnen als auch der „mediationserprobten“ Wirtschaftsunternehmen mit einem konzipierten Vorerhebungsbogen vorgenommen. Dadurch sollte es den InterviewpartnerInnen ermöglicht werden, sich auf die Thematik einzulassen, zu welcher sie im Rahmen des Interviews ihre jeweiligen Erfahrungen mit der praktischen Anwendung von Mediation kundtun. Zugleich sollten die aus den Vorerhebungsbögen erfassten Daten als inhaltlicher Anhaltspunkt für die individuell feinabgestimmte Durchführung jedes einzelnen der leitfadengestützten MediatorInnen- bzw. Unternehmens-Interviews dienen. Die Vorerhebungsbögen wurden per E-Mail an jene Personen verschickt, die sich auch zu einem Interview bereit erklärt hatten. Mit dieser zweistufigen Methode sollte auch vermieden werden, dass wertvolle Interviewzeit für die Ermittlung von Rahmendaten (Geschäftsfelder der WirtschaftsmediatorInnen, Größe des Unternehmens etc.) verbraucht wird.

Quantitatives Vorerhebungsinstrument

Als Instrumentarium für die quantitative Vorerhebung wurden entsprechend den zwei Zielgruppen der Studie (WirtschaftsmediatorInnen und Wirtschaftsunternehmen, die einschlägige Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation aufweisen) zwei Vorerhebungsbögen, bestehend aus 20 bzw. 18 Fragen, konzipiert.

In den Fragebereichen zum Thema Mediation wurde eine gerade (vierstufige) Antwortskala gewählt. Durch das bewusste Weglassen einer neutralen Mittelposition wurde die Absicht verfolgt, zu pointierteren Ergebnissen zu kommen.

Quantitative Datenerhebung und -auswertung

Die Vorerhebungsbögen wurden an jene WirtschaftsmediatorInnen und Wirtschaftsunternehmen mit einschlägigen Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation zugesandt, die sich zur Mitarbeit an der Studie „Wirtschaftsmediation in Österreich im europäischen Vergleich“ bereit erklärt hatten.

Die Fragen deckten folgende Themenbereiche ab:

- Fragen zum Unternehmen bzw zur Tätigkeit als WirtschaftsmediatorIn
- Einschätzungen und Erfahrungen zur Mediation
- Erhebung statistisch relevanter Daten (zB zur Ausbildung zum/zur MediatorIn)

Die deskriptiv-statistische Auswertung der Daten wurde mit dem Excel - Programm mit jeder der beiden Zielgruppen getrennt durchgeführt. Als vorwiegende Berechnungen wurden Häufigkeitsauszählungen durchgeführt.

6.2 Qualitative Datenerhebung und -auswertung

In einer auf die Vorerhebung aufbauenden Erhebungsphase wurde mit jenen Personen, die an der Vorerhebung teilgenommen haben, problemzentrierte leitfadengestützte Interviews geführt. Diese methodische Vorgehensweise gewährleistet eine optimale Vergleichsmöglichkeit der Interviewergebnisse und lässt trotzdem ausreichend Offenheit zu, um auf neue, noch unbekannte bzw nicht mitbedachte Sichtweisen eingehen zu können (vgl. Hopf 1995). Da in Österreich zum gegebenen Zeitpunkt noch keine repräsentativen Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen zur Wirtschaftsmediation vorliegen, ist durch Leitfadeninterviews der größtmögliche Erkenntnisgewinn (vs. Fragebögen mit ausschließlich geschlossenen Fragen, also vorgegebenen Antwortvorgaben) gegeben.

Für die vertiefende qualitative Analyse der Erfahrungen mit der Mediation als Konfliktlösungsinstrument wurden insgesamt 46 Einzel-Interviews durchgeführt und ausgewertet: Davon wurden 26 Interviews mit WirtschaftsmediatorInnen und 20 Interviews mit mediationserfahrenen Unternehmen geführt.

Die Auswahl der WirtschaftsmediatorInnen erfolgte nach folgenden Kriterien:

- unterschiedliche professionelle Herkunft (Wissenschaftler – Wirtschaftsanwälte – MediatorInnen „der 1. Stunde“)
- teilpraktizierende und hauptberufliche MediatorInnen,
- unterschiedliche Spezialisierungen der WirtschaftsmediatorInnen (Mediation in Großunternehmen, interne Wirtschaftsmediation),
- Tätigkeit in unterschiedlichen Geschäftsfeldern, und
- Mediatoren unterschiedlicher „Prominenz“

Die Auswahl der Wirtschaftsunternehmen erfolgte nach folgenden Kriterien:

- Größenordnungen von Wirtschaftsunternehmen (internationaler Konzern – Aktiengesellschaft – mittelständisches Unternehmen – Klein- und Familienbetrieb),
- unterschiedliche Geschäftsfeldern,
- unterschiedliche Konflikttypologien (intern – extern)

Das Ziel der Projektleitung war es, anhand der oben genannten Kriterien sowohl bei den WirtschaftsmediatorInnen als auch bei den mediationserfahrenen Unternehmen eine möglichst breite Streuung zu erreichen.

Aus folgender Tabelle sind die geführten Interviews, die das Ziel des europäischen Vergleichs verfolgen, nach der Länderaufteilung ersichtlich:

Tabelle 1: Aufteilung der InterviewpartnerInnen (gesamt: 46 Interviews)

Wirtschafts- mediatorInnen		Mediationserfahrene Unternehmen		gesamt
Österreich	5 (5m)	Österreich:	4 (2w/2m)	9
Deutschland	5 (1w/4m)	Deutschland:	4 (2w/2m)	9
Frankreich	4 (1w/3m)	Frankreich:	4 (4m)	8
Großbritannien:	7 (7m)	Großbritannien:	4 (2w/2m)	11
Norwegen:	1 (m)			1
Dänemark:	2 (2w)	Dänemark:	3 (3m)	5
Schweden:	1 (m)	Schweden:	1 (m)	2
Finnland	1 (m)			1
	26		20	46

Qualitatives Erhebungsinstrument

Als Instrumentarium für die qualitative Erhebung wurden ebenfalls entsprechend den zwei Zielgruppen der Studie (WirtschaftsmediatorInnen und mediationserfahrene Unternehmen) zwei Interviewleitfäden konzipiert.

Die Leitfrage lautete, welche Erfahrungen einerseits MediatorInnen, andererseits Wirtschaftstreibende mit dem Konfliktregelungsinstrument „Mediation“ bisher gemacht haben.

Welcher Wert bzw welches Potential zur Entschärfung oder konsensualen Beilegung von Konflikten wird diesem Instrument beigemessen?

Der Leitfaden für die Interviews mit den WirtschaftsmediatorInnen beinhaltet folgende Themenschwerpunkte:

1. Beruflicher Werdegang und persönliche Motivation
2. Tätigkeitsfeld in der Wirtschaftsmediation, einschließlich der Erfahrungen mit gelungener vs. nicht gelungener Konfliktlösungen (bisherige Erfahrungen mit Konflikten in Unternehmen und deren Lösungsansätze etc.)
3. Einschätzungen der Wirtschaftsmediation (künftige Entwicklung, Besonderheiten etc.)
4. Projektmediation (Einschätzung des Bedarfs und der Zukunft etc.)

Der Leitfaden für die Interviews mit den mediationserfahrenen Unternehmen beinhaltet folgende Themenschwerpunkte:

1. Konfliktkultur im Unternehmen (externe Konflikte, interne Konflikte, Erwartungen an die Mediation, Informationen über Mediation etc.)
2. Erfahrungen mit Mediation (Auswahl der Mediatorin/des Mediators, Beweggründe für die Mediation, Entscheidungsfindungsprozess etc.)
3. Einschätzungen über die im Unternehmen durchgeführte Mediation (Dauer, Kosten, Erfolg etc.)
4. Auswirkungen auf das Unternehmen (Reaktionen der MitarbeiterInnen, Einfluss auf die Konfliktkultur etc.)

Die Interviews wurden im Zeitraum Frühjahr bis Herbst 2004 größtenteils von den ProjektleiterInnen selbst sowie einer eingeschulten Sozialforscherin und einem französischen Übersetzer durchgeführt.

Die Interviews fanden ausschließlich persönlich, überwiegend an der Arbeitsstätte der jeweiligen MediatorInnen bzw. am Standort der jeweiligen Unternehmen statt, um dem Anspruch nach Authentizität gerecht zu werden. Dieser Anspruch hatte auch der Entscheidung, die Interviews von mit der Sprache der Interviewpartner vertrauten InterviewerInnen durchführen zu lassen, zugrunde gelegen: So führten die Interviews mit den MediatorInnen und Unternehmen in Frankreich ein in Österreich lebender, französischer Übersetzer durch, wodurch sichergestellt wurde, dass auch all jene Nuancen der Erfahrungen, die sich nur in der jeweiligen Muttersprache der Interviewpartner ausdrücken lassen, erfasst wurden. Die Interviews mit den englisch-muttersprachlichen Interviewpartnern wurden von einem mit Alltagslebenserfahrung

in einem englisch-sprachigen Kulturkreis und mit internationalen Angelegenheiten vertrauten Interviewer geführt. Lediglich in den skandinavischen Ländern musste aufgrund der unverhältnismäßigen Kosten auf die Durchführung der Interviews in deren jeweiliger Landessprache verzichtet werden; aufgrund des hohen Niveaus an Sprachgewandtheit der Interviewpartner in Skandinavien in der englischen Sprache war dieses Problem nicht ausschlaggebend.

Die Interviews dauerten durchschnittlich zwischen 60 und 90 Minuten, einzelne Interviews dauerten zirka 120 Minuten. Die Interviews wurden mit Tonband aufgezeichnet und anschließend vollständig und wortwörtlich transkribiert.

Qualitative Datenauswertung

Als Auswertungsmethode wurde in Anlehnung an Mayring¹¹⁷ eine inhaltsanalytische Vorgangsweise auf der Basis von Kategorisierungen gewählt. Der in der Untersuchung angewendete Ansatz der qualitativen Forschung geht zwar vom Bestand theoretischer Kategorien zur Untersuchungsthematik aus, gründet jedoch die aus der Untersuchung generierten Erkenntnisse nicht auf diese, sondern hat aus dem vorhandenen Untersuchungsmaterial erst Kategorien entwickelt, die in weiterer Folge hypothesentestend untersucht wurden.

Die Kategorienentwicklung erfolgte ausschließlich deduktiv, indem auf Strukturierungsdimensionen des Interview-Leitfadens zurückgegriffen wurde. Die für die Fragestellung relevanten Interviewpassagen wurden in einem schrittweisen Auswertungsverfahren inhaltlich zusammengefasst (paraphrasiert) und strukturiert. Die Ergebnisse der Vorerhebung wurden in der Ergebnisdarstellung mit den Interview-Ergebnissen verknüpft, kontrastiert und ergänzt.

Neben einer fallspezifischen Auswertung je Interview wurden diese nach folgenden Kriterien zusammengefasst:

1. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Gruppen WirtschaftsmediatorInnen und mediationserfahrene Unternehmen (gruppenspezifische Analyse)
2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Interviews je Land (regionale Analyse)
3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede aller geführten Interviews (Besonderheiten, Überschneidungen etc.)

Entsprechend der Auswertung gliedert sich die nun folgende Darstellung der Ergebnisse in der genannten Reihenfolge.

¹¹⁷ Mayring (1994).

7. ERGEBNISSE DER VORERHEBUNGEN

Im Vorfeld der qualitativen Datenerhebung und Datenauswertung wurde eine schriftliche Befragung sowohl der Untersuchungsgruppe der WirtschaftsmediatorInnen als auch der Unternehmen mit Erfahrung in Wirtschaftsmediation vorgenommen.

Der Vorerhebungsbogen wurde getrennt nach MediatorInnen (n=25) und Unternehmen (n=20) konzipiert.

Die Erhebung MediatorInnen umfasst insgesamt 20 Fragestellungen hinsichtlich der Tätigkeit als WirtschaftsmediatorIn, der Mediation sowie der Person. Die Erhebung Unternehmen umfasst insgesamt 18 Fragestellungen hinsichtlich des Unternehmens, der Mediation sowie der Person.

Der retournierte Vorerhebungsbogen stellte einerseits die schriftliche Bereitschaftserklärung sowie andererseits eine Vorbereitung hinsichtlich des leitfadengestützten Interviews dar. Darüber hinaus sollte es den InterviewpartnerInnen ermöglicht werden, sich auf die gegenständliche Thematik einzulassen.

Die folgenden Auswertungen sind in zwei Teile untergliedert:

Teil I: WirtschaftsmediatorInnen

Teil II: Unternehmen mit Erfahrungen in Wirtschaftsmediation

7.1 WIRTSCHAFTSMEDIATOREN

Der Vorerhebungsbogen „WirtschaftsmediatorInnen“ wurde von insgesamt 25 MediatorInnen aus Österreich, Deutschland, Frankreich, Großbritannien (UK) und Skandinavien ausgefüllt. Im Rahmen der gegenständlichen Vorerhebung wurden Basisdaten, wie Informationen zur Tätigkeit als WirtschaftsmediatorIn bzw zum Klientel erfasst. Weiters wurden das grundsätzliche Mediationsverständnis sowie Angaben zur Person abgefragt.

Die befragten MediatorInnen üben Wirtschaftsmediationstätigkeiten in produzierenden Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen sowie sonstigen Unternehmen mit folgender Verteilung aus (n=25):

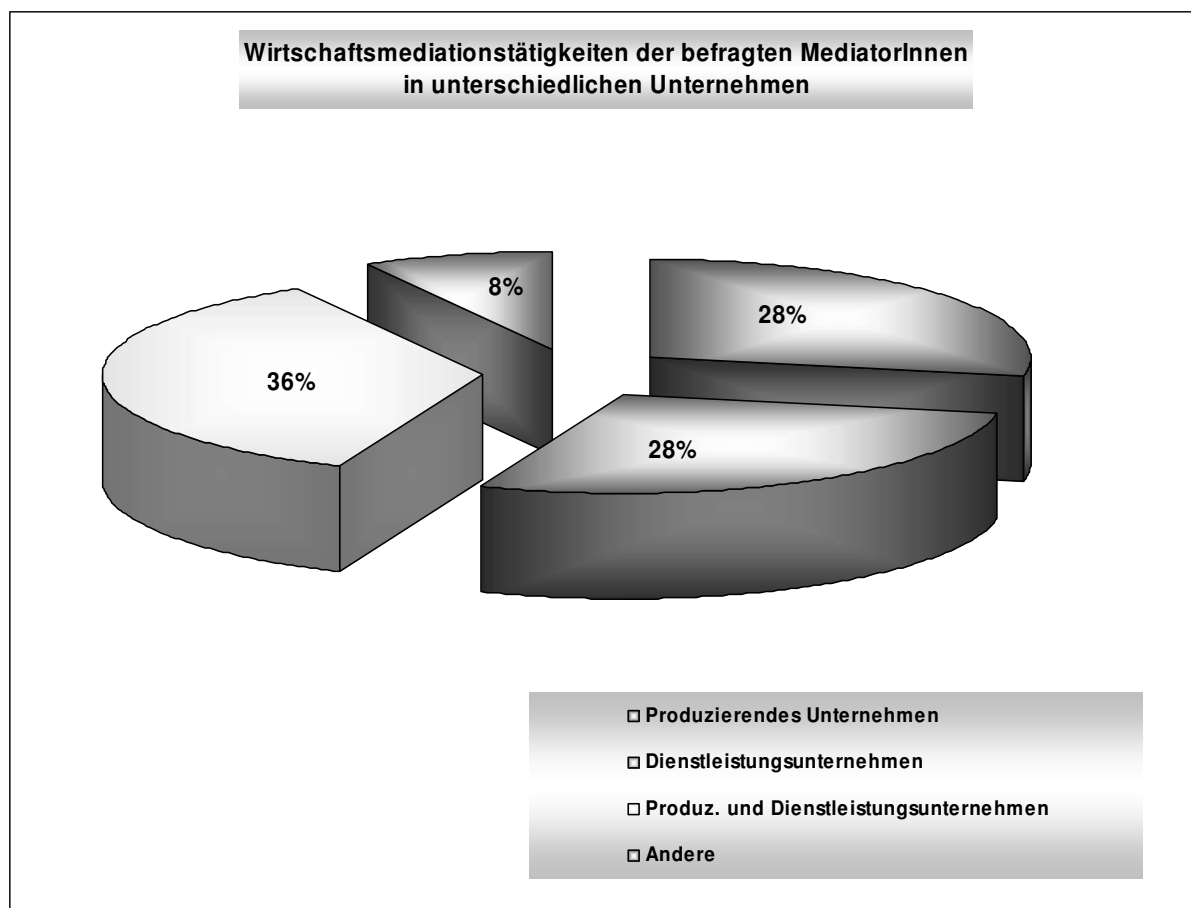


Abbildung 1: Wirtschaftsmediationstätigkeiten in unterschiedlichen Unternehmen

Mehr als ein Drittel (36 %) der Befragten ist überwiegend in Dienstleistungsunternehmen und in produzierenden Unternehmen tätig.

Überwiegende Tätigkeitsbereiche entweder in produzierenden Unternehmen oder in Dienstleistungsunternehmen weisen jeweils 28 % der befragten MediatorInnen auf. Von den insgesamt 25 Befragten ist nur eine Person ausschließlich in einem Bereich (Dienstleistungsunternehmen) tätig.

Andere bzw. weitere Schwerpunkte der Wirtschaftsmediationstätigkeit der befragten MediatorInnen (8 %) beziehen sich auf Privatpersonen, Projekte im Infrastrukturbereich und im Speziellen auf Konflikte in folgenden Bereichen:

- Geistiges Eigentum
- Urheberrecht
- Copyright
- Marken- und Patentrecht
- Auflösung von Wirtschaftsbeziehungen
- Konflikte zwischen Aktionären
- Streitigkeiten in Familienunternehmen
- Konflikte wegen Verletzung der Sorgfaltspflicht
- Unternehmensübergaben
- Unternehmenszusammenbrüche
- Vertragsverletzungen
- Verletzungen des Konkurrenzverbots
- Fehlgeschlagene Investitionsprojekte
- Umschuldungen

Die medierten Unternehmen haben laut Angaben der befragten MediatorInnen überwiegend folgende Standortverteilung (n=24):

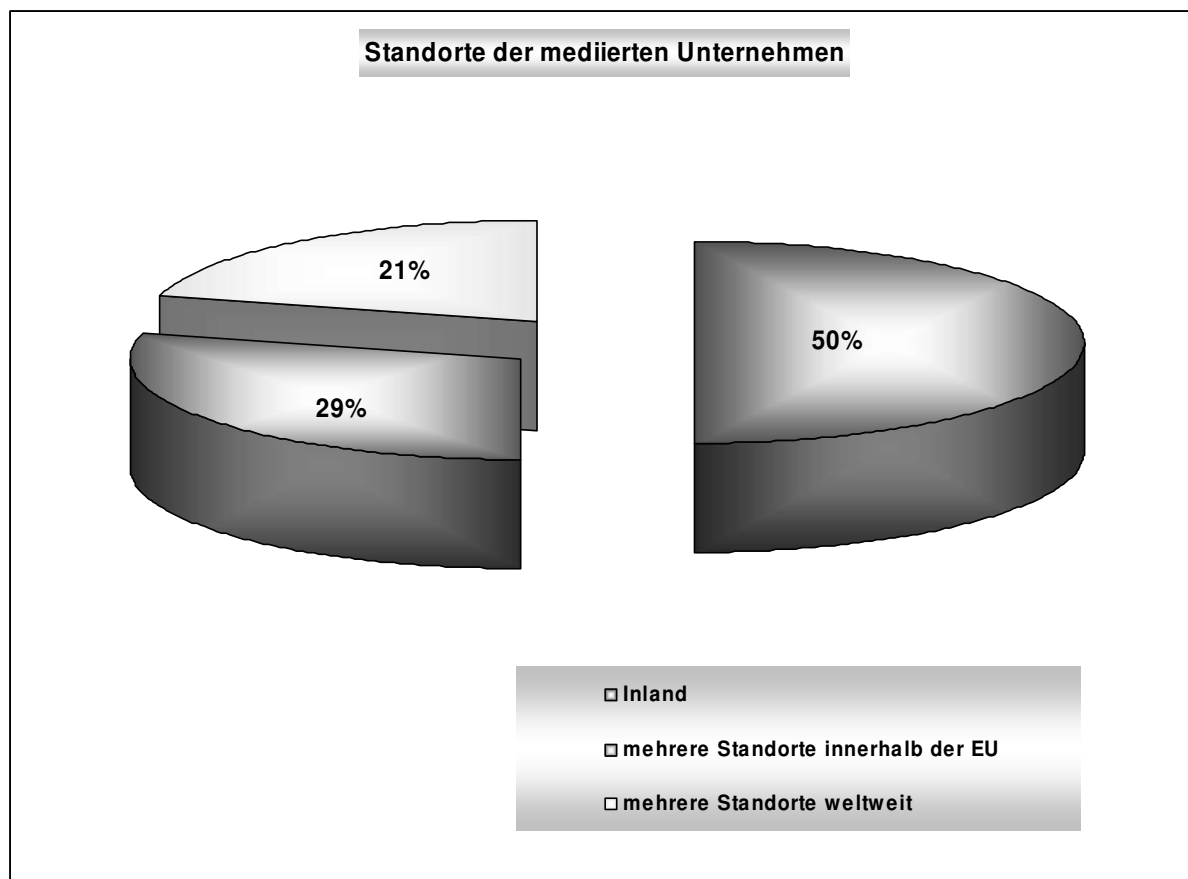


Abbildung 2: Standorte der medierten Unternehmen

Der Standort der Unternehmen liegt nach Angabe von 50 % der befragten MediatorInnen im jeweiligen Inland, die anderen Unternehmen haben Standorte innerhalb der EU oder internationale Standorte weltweit.

Struktur der Geschäftsbeziehungen der medierten Unternehmen laut Angaben der befragten MediatorInnen (n=23):

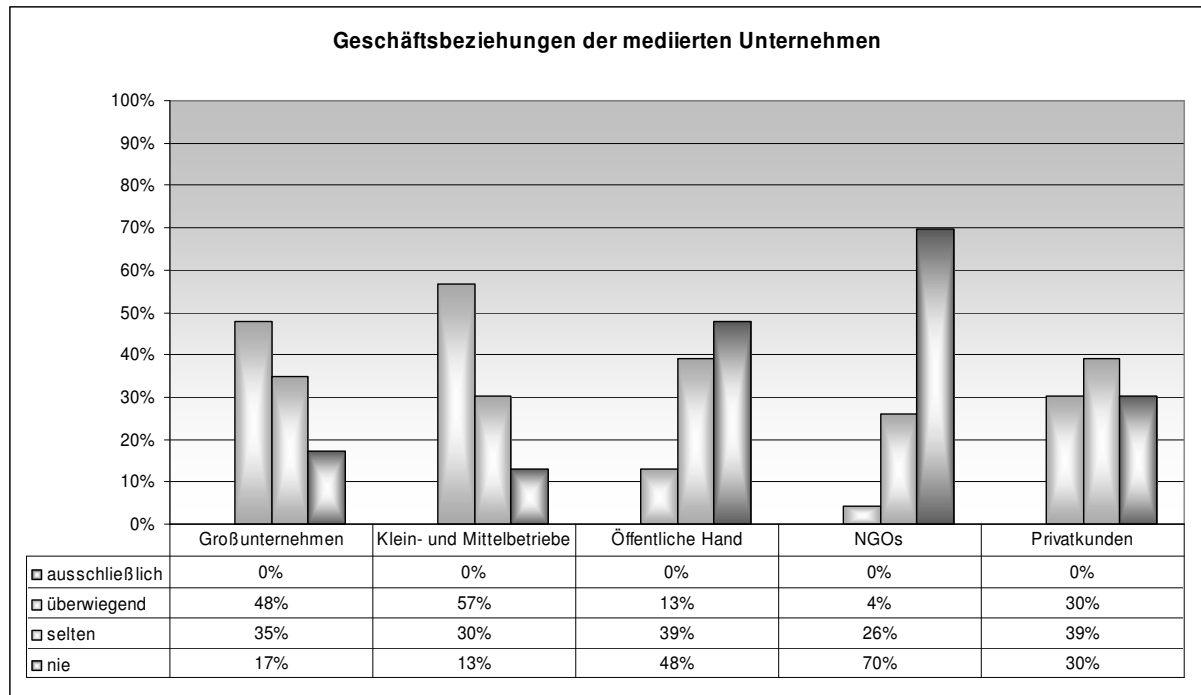


Abbildung 3: Geschäftsbeziehungen der medierten Unternehmen

Die Mehrheit der medierten Unternehmen unterhält Geschäftsbeziehungen zu Klein- und Mittelbetrieben. Nahezu die Hälfte der medierten Unternehmen ist durch Geschäftsbeziehungen zu Großunternehmen (48 %) gekennzeichnet, während 30 % der Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu Privatkunden aufweisen. Die Geschäftsbeziehungen zur öffentlichen Hand sowie zu NGOs sind in der gegenständlichen Stichprobe durch eine vergleichsweise eher geringe Intensität gekennzeichnet.

Die medierten Unternehmen unterhalten laut Angaben der befragten MediatorInnen primär Geschäftsbeziehungen in folgendem geografischen Kontext (n=23):

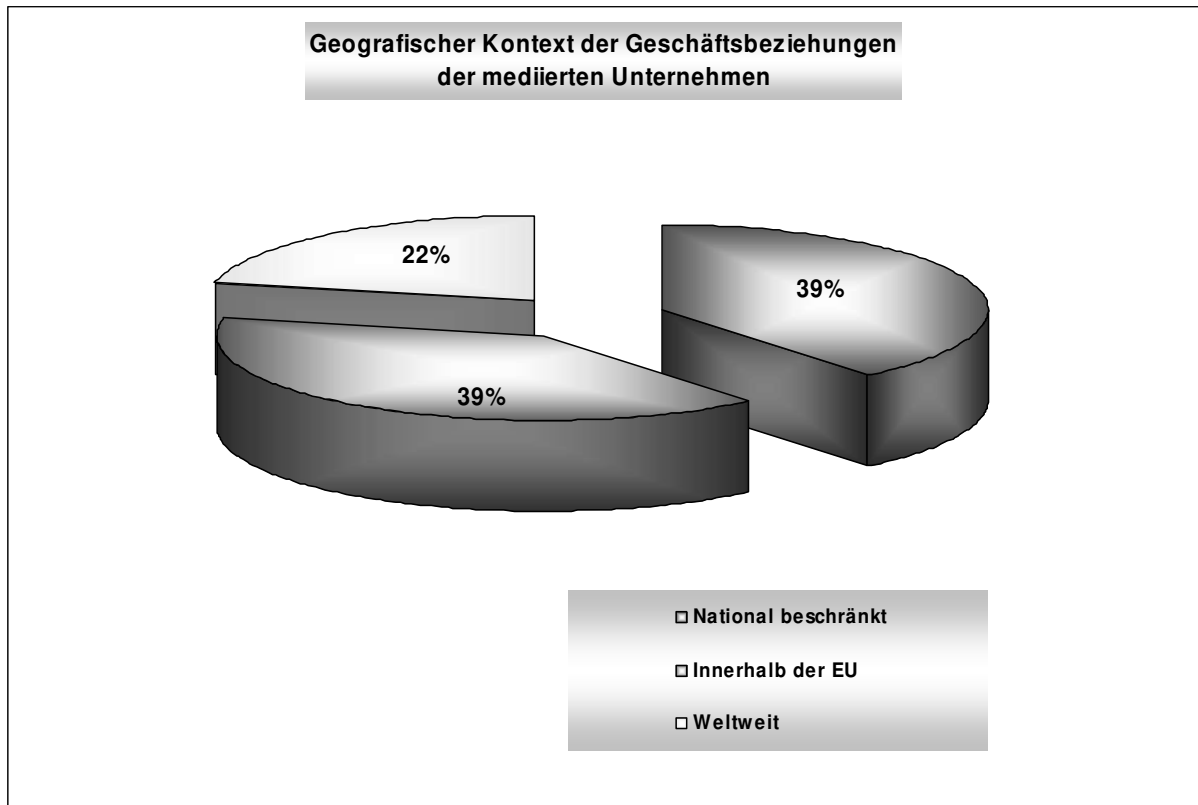


Abbildung 4: Geografischer Kontext der Geschäftsbeziehungen der medierten Unternehmen

39 % der medierten Unternehmen beschränken ihre Geschäftsbeziehungen auf das jeweilige Inland. Mehr als die Hälfte unterhalten internationale Geschäftsbeziehungen (EU und weltweit). Die Kategorie „innerhalb der EU“ hat im Verhältnis gegenüber der Kategorie „weltweit“ die fast doppelte Ausprägung.

Die Personen, welche ein Mediationsverfahren beauftragen, üben laut Angaben der befragten MediatorInnen primär folgende Funktion im Unternehmen aus (n=25):

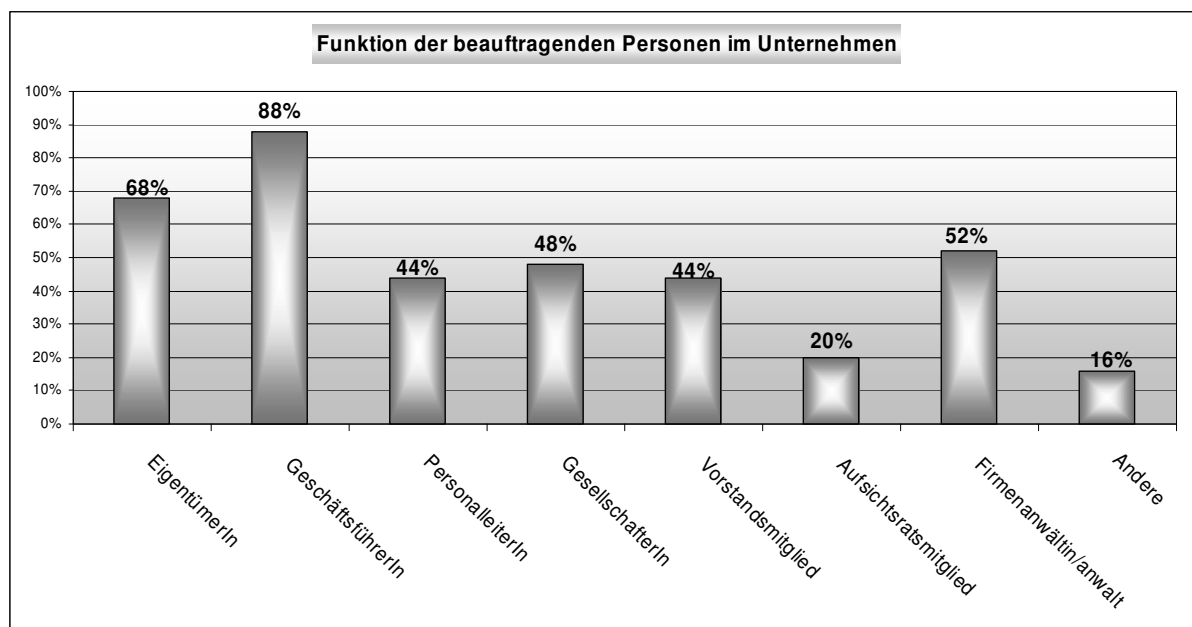


Abbildung 5: Funktion der beauftragenden Personen im mediierten Unternehmen

Die Beauftragung der befragten MediatorInnen erfolgt zum überwiegenden Teil direkt auf der Ebene der GeschäftsführerInnen (88 %), gefolgt durch EigentümerInnen (68 %). Im Mittelfeld rangieren FirmenanwältInnen (52 %), Gesellschafter (48 %), Vorstand (44 %) und Leiter der Personalabteilung als Auftraggeber für die MediatorInnen.

Eine relativ geringe Rolle als Beauftragende spielen der Aufsichtsrat und „Andere“¹¹⁸.

¹¹⁸

Solicitor acting company; External solicitors; Law firms CEDR; Mainly instructed by the parties` lawyers or by mediation organisations; Court pilot scheme.

Partizipationshäufigkeit der Auftraggeber am Mediationsverfahren (n=25) laut Angaben der befragten MediatorInnen:

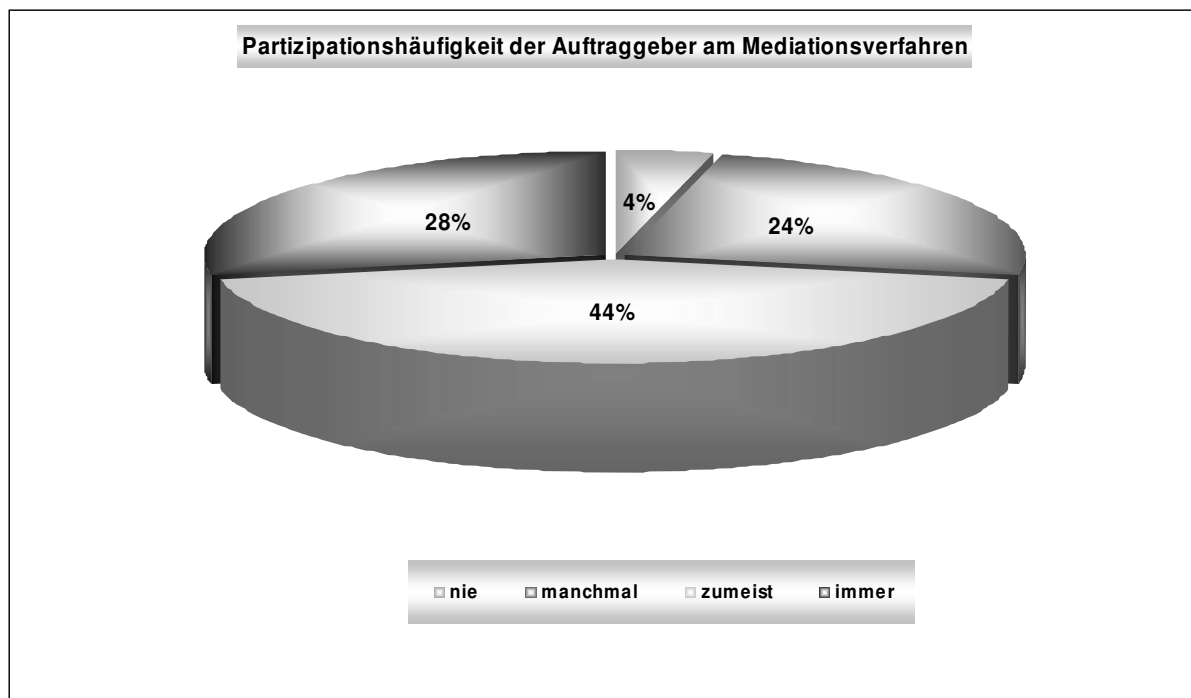


Abbildung 6: Partizipationshäufigkeit der Auftraggeber am Mediationsverfahren

Der Anteil der Auftraggeber, welche „immer“ am Mediationsverfahren persönlich teilnahmen, beträgt 28 %, der Anteil der Auftraggeber, welche „zumeist“ am Mediationsverfahren persönlich teilnahmen, beträgt 44 %, der Anteil der Auftraggeber, welche „manchmal“ am Mediationsverfahren persönlich teilnahmen, beträgt 24 %.

Der Anteil der Auftraggeber, welche „nie“ persönlich am Mediationsverfahren teilnahmen, beträgt 4 %.

Darstellung der durchschnittlichen Sitzungszeit der durchgeführten Mediationsverfahren (n=24):

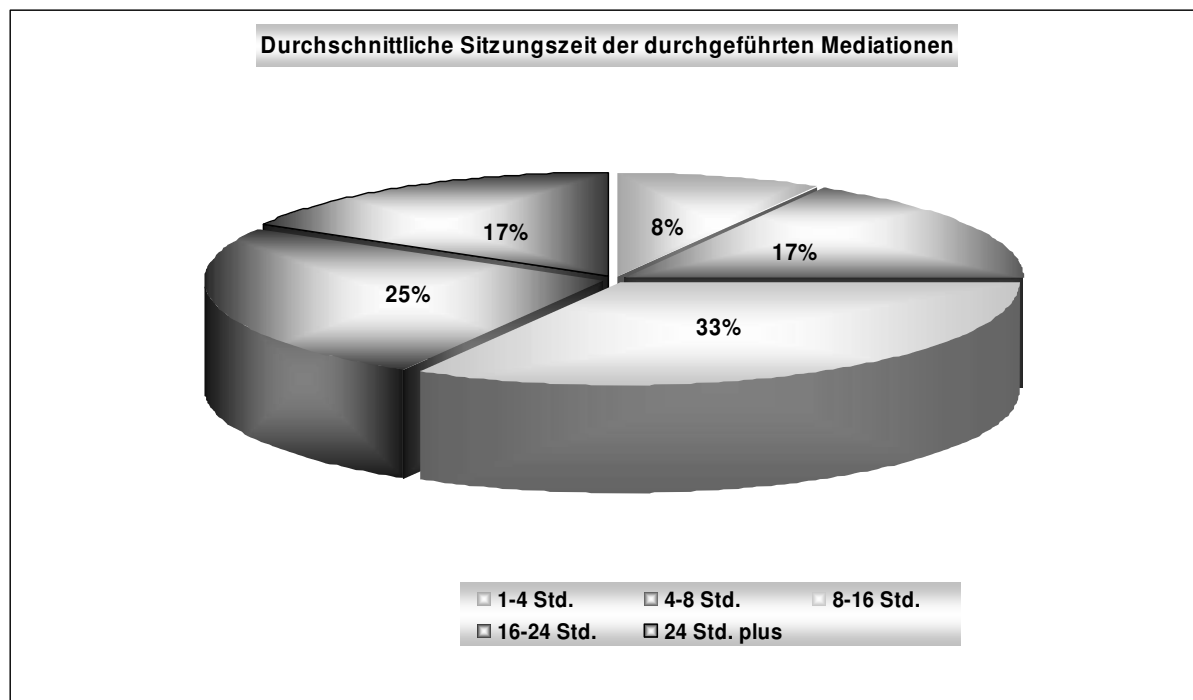


Abbildung 7: Durchschnittliche Sitzungszeit der durchgeführten Mediationen

Ein Drittel (33 %) der Mediationsverfahren dauerte durchschnittlich zwischen 8 bis 16 Stunden, ein weiteres Viertel (25 %) der Mediationsverfahren nahm durchschnittlich 16 bis 24 Stunden in Anspruch und 17 % der Mediationsverfahren dauerten durchschnittlich mehr als 24 Stunden.

Bei einem Viertel der Mediationsverfahren dauerte die Mediation durchschnittlich weniger als 8 Stunden.

Mediationsverständnis der befragten MediatorInnen (n=25):

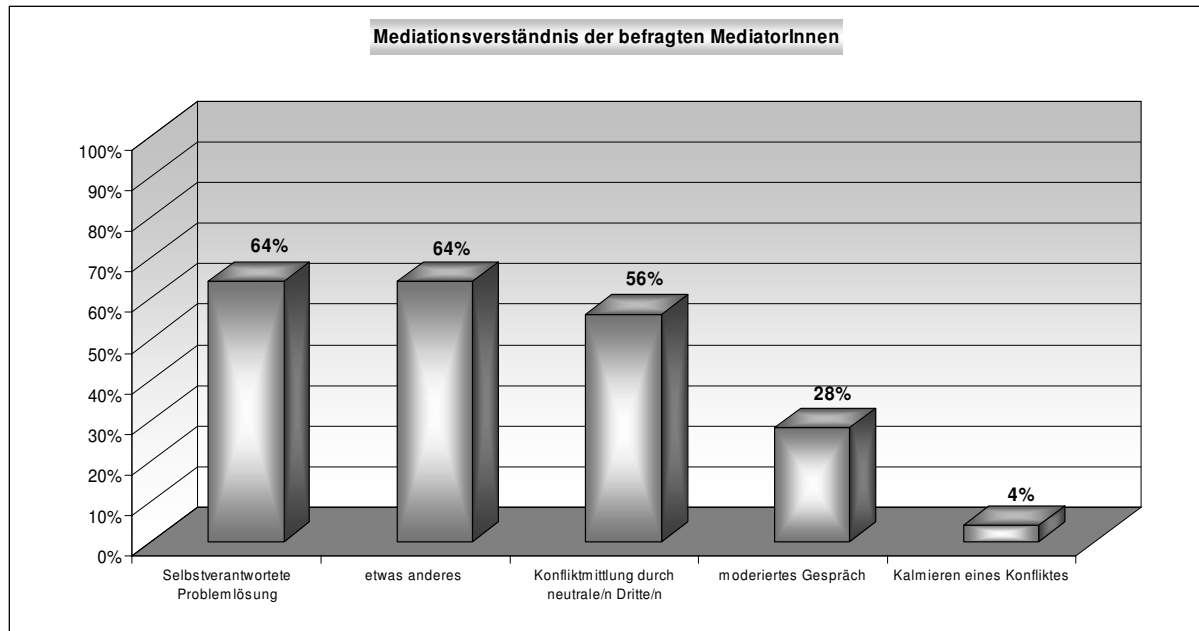


Abbildung 8: Mediationsverständnis

Die Mehrheit der befragten MediatorInnen (64 %) versteht unter Mediation eine „selbstverantwortete Problemlösung“.

Mehr als die Hälfte (56 %) der befragten MediatorInnen versteht unter Mediation eine „Konfliktvermittlung durch eine/n neutrale/n Dritte/n.“

Von 28 % der befragten MediatorInnen wird Mediation auch als „moderiertes Gespräch“ verstanden.

64 % der befragten MediatorInnen nahmen eigenständige Charakterisierungen des Begriffs Mediation vor:

- Die Mediation ist als ein Konfliktlösungsinstrument unabhängig, neutral und unparteilich. Die Arbeit des Mediators ist mit einem Katalysator vergleichbar, der durch seine Intervention in einem Prozess eine Reaktion hervorruft. Der Mediator ist also Katalysator und auch „Geburtshelfer“, der den Parteien hilft, ihre Lösungen – manchmal unter Schwierigkeiten – zur Welt zu bringen.

- Mediation stellt eine professionelle Hilfe aus absolut neutraler Position beim (Wieder-) Freilegen der Kommunikationskanäle zwischen den KlientInnen untereinander und zu deren jeweiliger Selbstwahrnehmung dar.
- Mediation ist weiter:
- Konfliktlösung mit Hilfe eines allparteilichen Dritten.
- Drittunterstützte Verhandlung.
- 1. Strukturiertes Verfahren (nach Phasen);
- 2. Dialog unter Leitung eines Dritten, neutralen Mittlers;
- 3. eine Art von Konfliktmanagement;
- 4. Gestaltung von Beziehungen;
- 5. Management der Kommunikation permanenter Widersprüche
- 6. Optimierung der Verhandlungsabläufe, Verhandlungsmanagement.
- Mediation bedeutet, dass die Konfliktbeteiligten von einem allparteilichen Dritten (MediatorIn) unterstützt werden, eigenverantwortlich für sie akzeptable und zukunftsfähige Regelungen für ihren Konflikt zu entwickeln, wobei der/die MediatorIn für den Prozess verantwortlich ist, die KlientInnen für die Inhalte.
- In der Mediation wird versucht, den Dialog zu vereinfachen; in einem juristisch und persönlich sicheren Umfeld; ohne Risiken, ... indem man sich auf das Schaffen von Werten und auf die Suche nach einer für alle akzeptablen Lösung konzentriert.
- Mediation will den Konfliktparteien helfen wieder einen Dialog zu beginnen, um selbst die Lösung zu finden.
- The spectrum of mediation is far more varied than the headings of the pilot survey questionnaire allow:
- Risk management instrument.
- Facilitation.
- Helping the parties resolve the conflict at a lowest possible level of escalation.
- Helping the parties improve their relationship.
- It can be many things and done in many ways and still be mediation; business dispute mediation is primarily for the purpose of helping parties to resolve their dispute without adjudication.
- To get the conflicting parties or their representatives a room where they are free to talk together to try to get to an understanding.

Anforderungen an MediatorInnen (n=23):

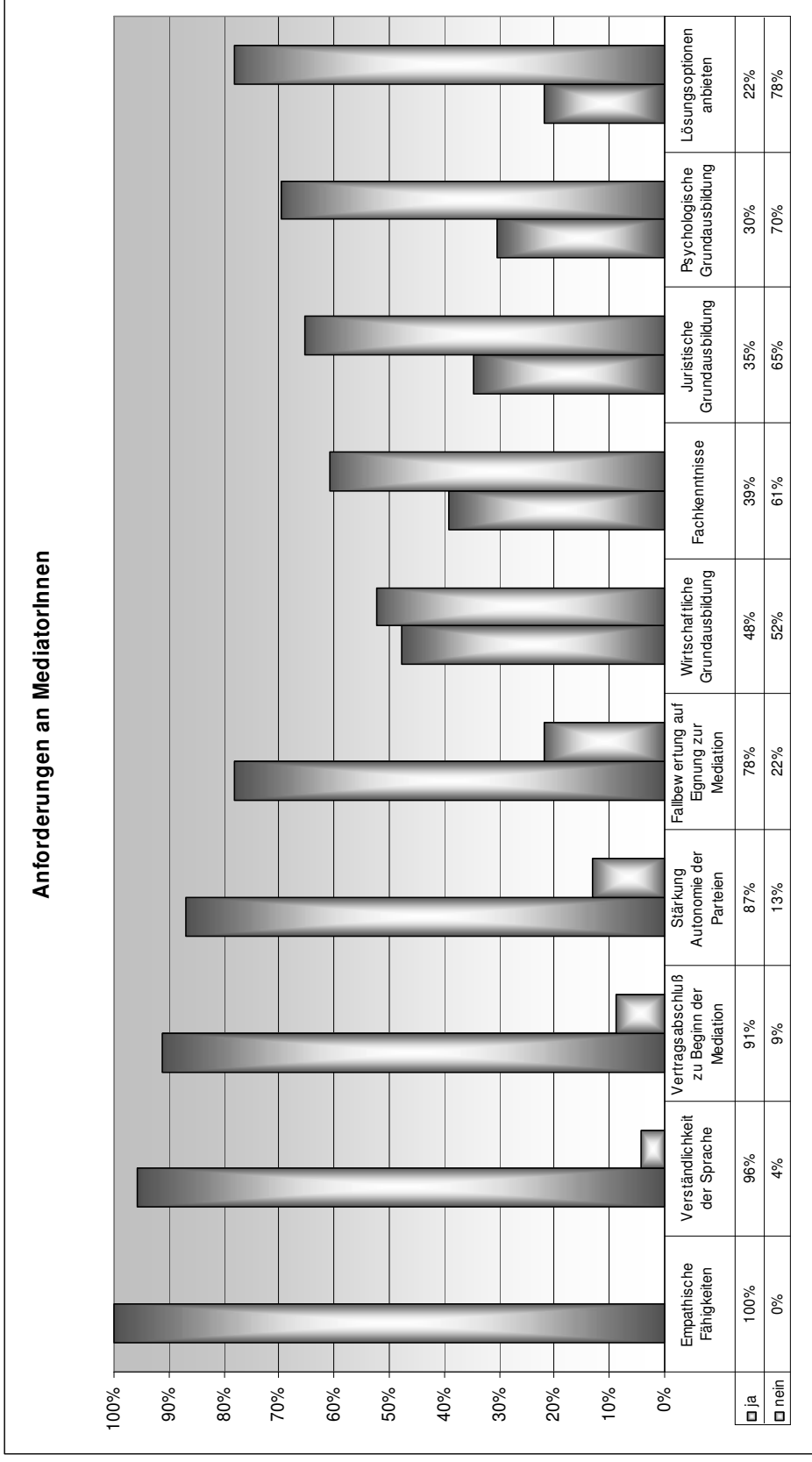


Abbildung 9: Anforderungen an MediatorInnen

Ein/e Mediator/in hat in jedem Fall (100 %) nach Ansicht der befragten MediatorInnen empathische Fähigkeiten (die Fähigkeit sich in andere hinein zu versetzen) einzubringen.

Als wesentliche weitere Anforderungen werden die Beachtung der Verständlichkeit der Sprache (96 %), der Abschluss eines Vertrages mit den Verfahrensbeteiligten zu Beginn der Mediation (91 %), die Stärkung der Autonomie der Parteien (87%) sowie die Bewertung des Falles auf seine Eignung zur Mediation (78 %) von den befragten MediatorInnen genannt.

Gerade noch knapp die Hälfte der befragten MediatorInnen (48 %) sieht eine wirtschaftliche Grundausbildung als notwendige Fähigkeit von MediatorInnen.

Lediglich 39 % erwarten spezifische Fachkenntnisse, 35 % eine juristische Grundausbildung und 30 % eine psychologische Grundausbildung als Qualifikationserfordernis.

Nach Ansicht von 78 % der Befragten soll ein/e Mediator/in keine Lösungsoptionen anbieten.

Als wünschenswerte Qualitäten bzw Voraussetzungen führen 43 % der Befragten Folgendes an:

- Mediationsausbildung und -fortbildung sowie Praxis
- Organisationserfahrungen und -kompetenzen, Fähigkeit zur Strukturierung von Prozessen, Projektmanagement
- detaillierte Kenntnisse im Verhandlungsmanagement
- Es ist immer gut, wenn der/die Mediator/in vielfältige Talente hat, vor allem Verhandlungskompetenz, natürliche Autorität, Lebenserfahrung und Organisationstalent sowie die Fähigkeit sich Respekt zu verschaffen und sich angemessen bezahlen zu lassen
- Achtung auf erforderliche Äquidistanz
- Kenntnis des Arbeitsgebietes
- A mediator has to have completed a course of studies in mediation and have appropriate ongoing supervision
- have professional knowledge of the matter to be mediated: maybe yes, maybe not, a basic course of studies in psychology is perhaps helpful
- practical business experience when acting as business mediator
- serve as an inspirator and facilitator for the parties in order to find solutions
- be containing, polite and able to get in contact with other people
- if required offer his own approach to solving the problem is dangerous

Erfahrungen der befragten MediatorInnen mit Online-/E-Mediation (n=25):

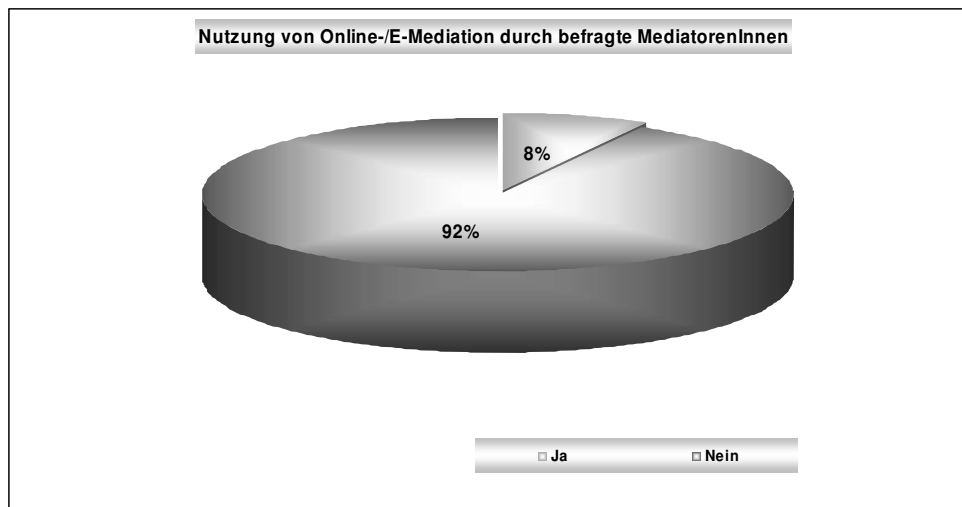


Abbildung 10: Nutzung von Online-/E-Mediation

Lediglich zwei von 25 befragten MediatorInnen haben konkrete Erfahrungen im Bereich der Online-/E-Mediation; an der Konzeption eines Online-/E-Mediationssystems war keiner der befragten MediatorInnen beteiligt.

Angebot von Online/E-Mediation durch befragte MediatorInnen (n=24):

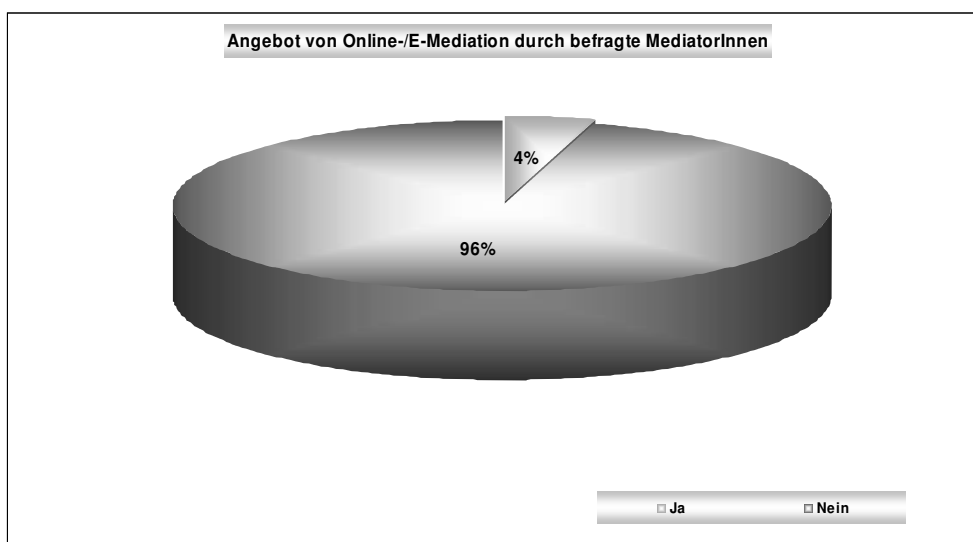


Abbildung 11: Anbieter von Online-/E-Mediation

Lediglich eine Person der befragten MediatorInnen bietet Online/E-Mediation an.

Personenbezogene Angaben der befragten MediatorInnen:

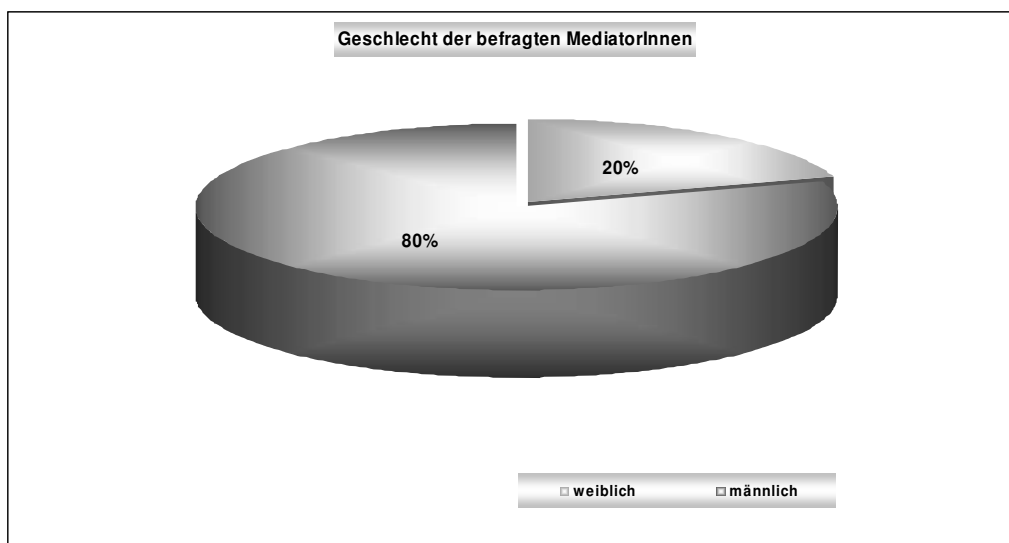


Abbildung 12: Geschlecht

Von den insgesamt 25 befragten MediatorInnen beträgt der Anteil der weiblichen MediatorInnen 20 %.

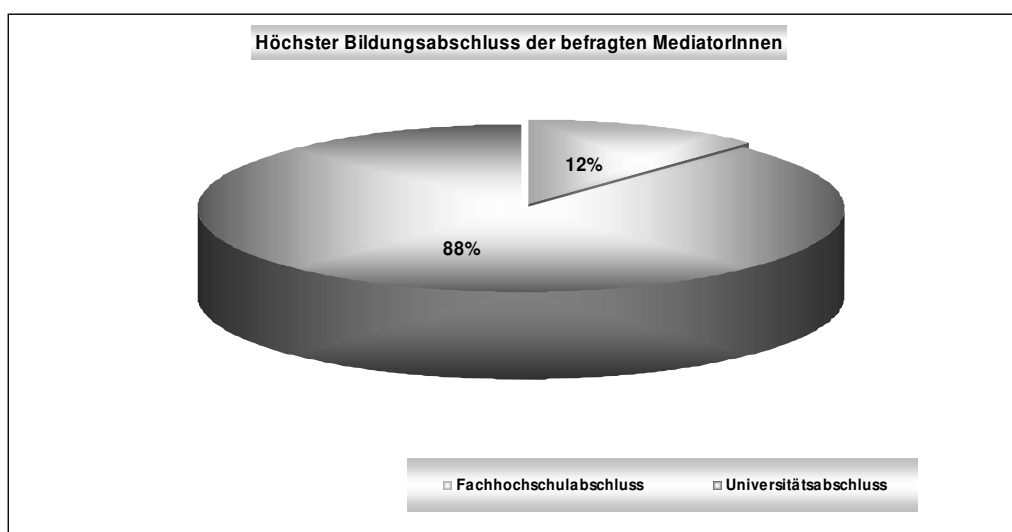


Abbildung 13: Höchster Bildungsabschluss

Von den insgesamt 25 Befragten beträgt der Anteil der MediatorInnen mit Universitätsabschluss 88 %, mit Fachhochschulabschluss 12 %.

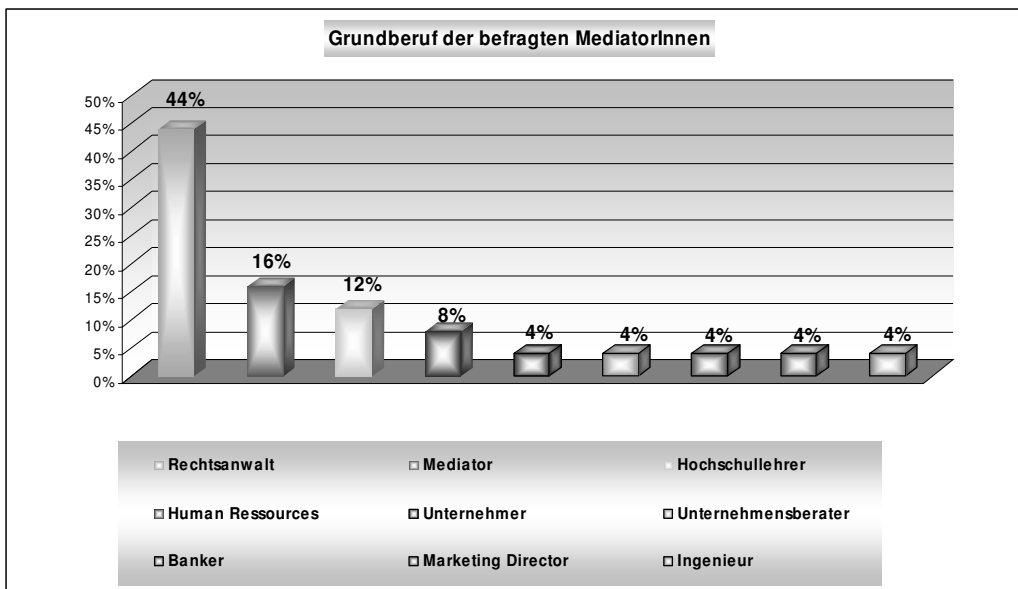


Abbildung 14: Grundberuf

Als Grundberuf bzw Hauptberuf gaben 44 % der befragten MediatorInnen (n=25) die Profession Rechtsanwalt an, 16 % der befragten MediatorInnen üben die Mediation hauptberuflich aus.

Die weiteren Befragten kommen aus sehr unterschiedlichen Professionen: Hochschullehrer (12 %), Human Resources (8 %), Unternehmer, Unternehmensberater, Banker, Marketing Director und Ingenieur (jeweils 4 %).

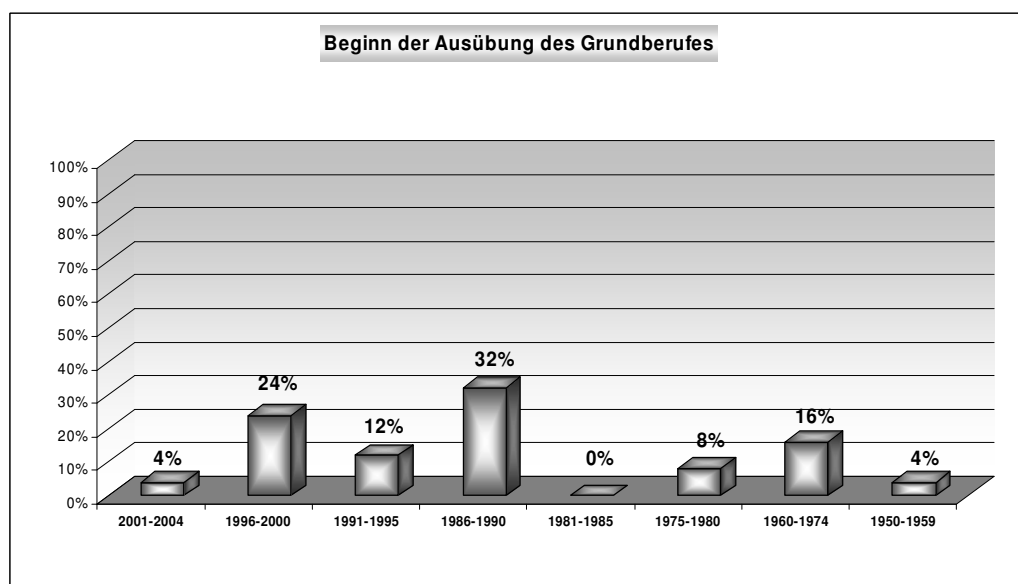


Abbildung 15: Berufspraxis

60 % der befragten MediatorInnen (n=25) weisen eine langjährige Erfahrung in ihrem Grundberuf auf (≥ 18 Jahre).

12 % der Befragten haben eine Berufserfahrung von mehr als 13 Jahren, 24 % von mehr als 8 Jahren und 4 % eine bis zu 3-jährige Berufserfahrung, wobei in der Gruppe derjenigen mit relativ kurzer Berufspraxis jene Probanden zu finden sind, welche als Hauptberuf „Mediator“ angegeben haben.

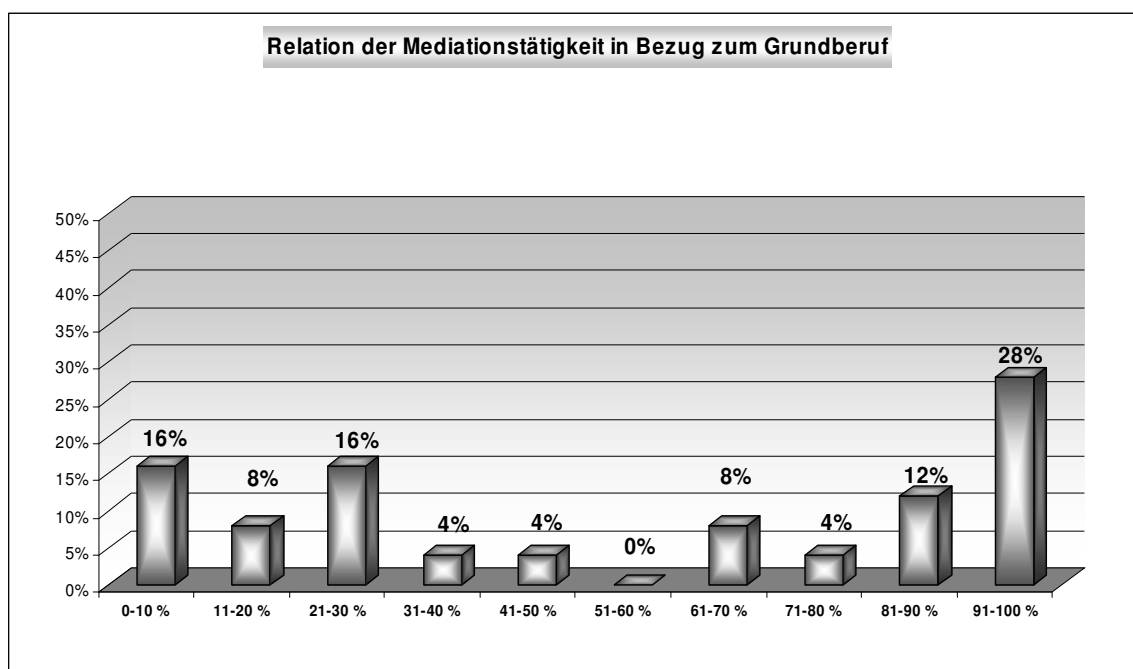


Abbildung 16: Relation der Mediationstätigkeit in Bezug auf den Grundberuf

52 % der befragten MediatorInnen (n=25) geben den zeitlichen Anteil der Tätigkeit als MediatorIn in Bezug auf den Grundberuf zwischen 61 und 100 % an.

Bei 48 % der Befragten beträgt der Anteil der Mediation weniger als die Hälfte ihrer beruflichen Tätigkeit.

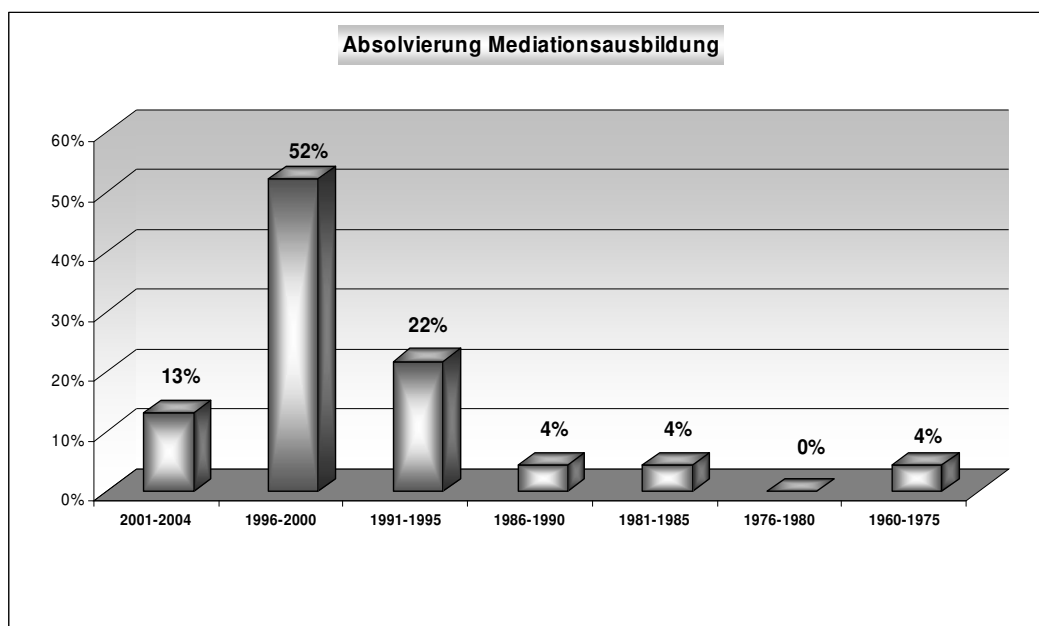


Abbildung 17: Absolvierung der Mediationsausbildung

52 % der befragten MediatorInnen (n=23) absolvierten ihre Mediationsausbildung zwischen 2000 und 1996, 22 % zwischen 1995 und 1991, 13 % zwischen 2004 und 2001.

Die Ausbildung zum Mediator geht bei insgesamt 12 % in den Zeitraum zwischen 1990 und 1970 zurück.

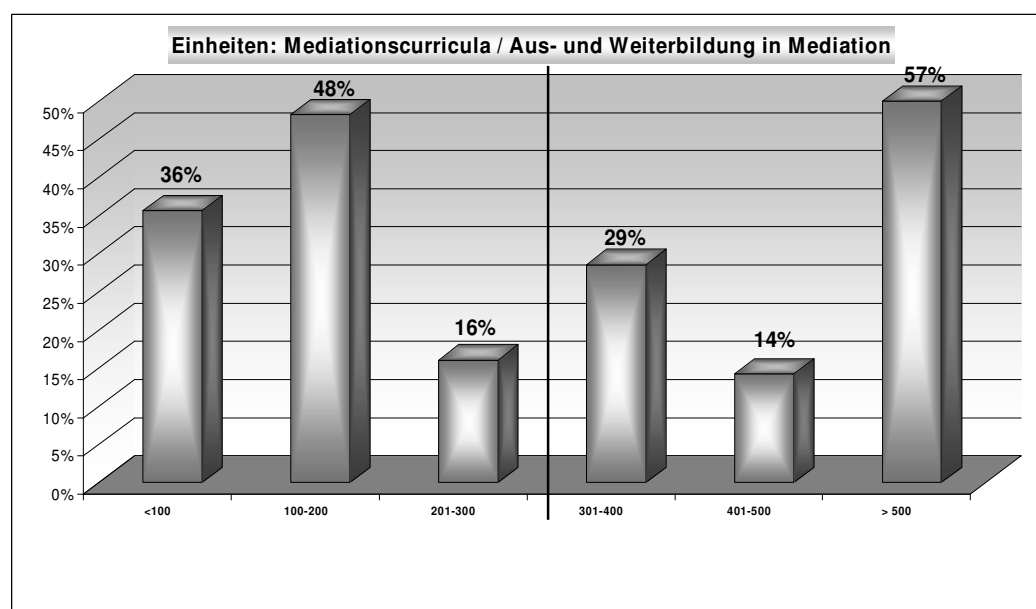


Abbildung 18: Mediationsausbildungseinheiten

Einheiten der Ausbildungscurricula zum Mediator:

Die Ausbildungscurricula zum Mediator umfassen bei 36 % der Befragten (n=10) weniger als 100 Einheiten, bei 48 % zwischen 100 und 200 Einheiten und bei 16 % zwischen 201 und 300 Einheiten.

Gesamtausmaß der Aus- und Weiterbildung in Mediation:

Das Gesamtausmaß der Aus- und Weiterbildung in Mediation beträgt bei 29 % der Befragten (n=7) zwischen 301 und 400 Einheiten, bei 14 % zwischen 401 und 600 Einheiten und bei 57 % mehr als 600 Einheiten.

Mediationsanwendungsfelder der befragten MediatorInnen (n=24):

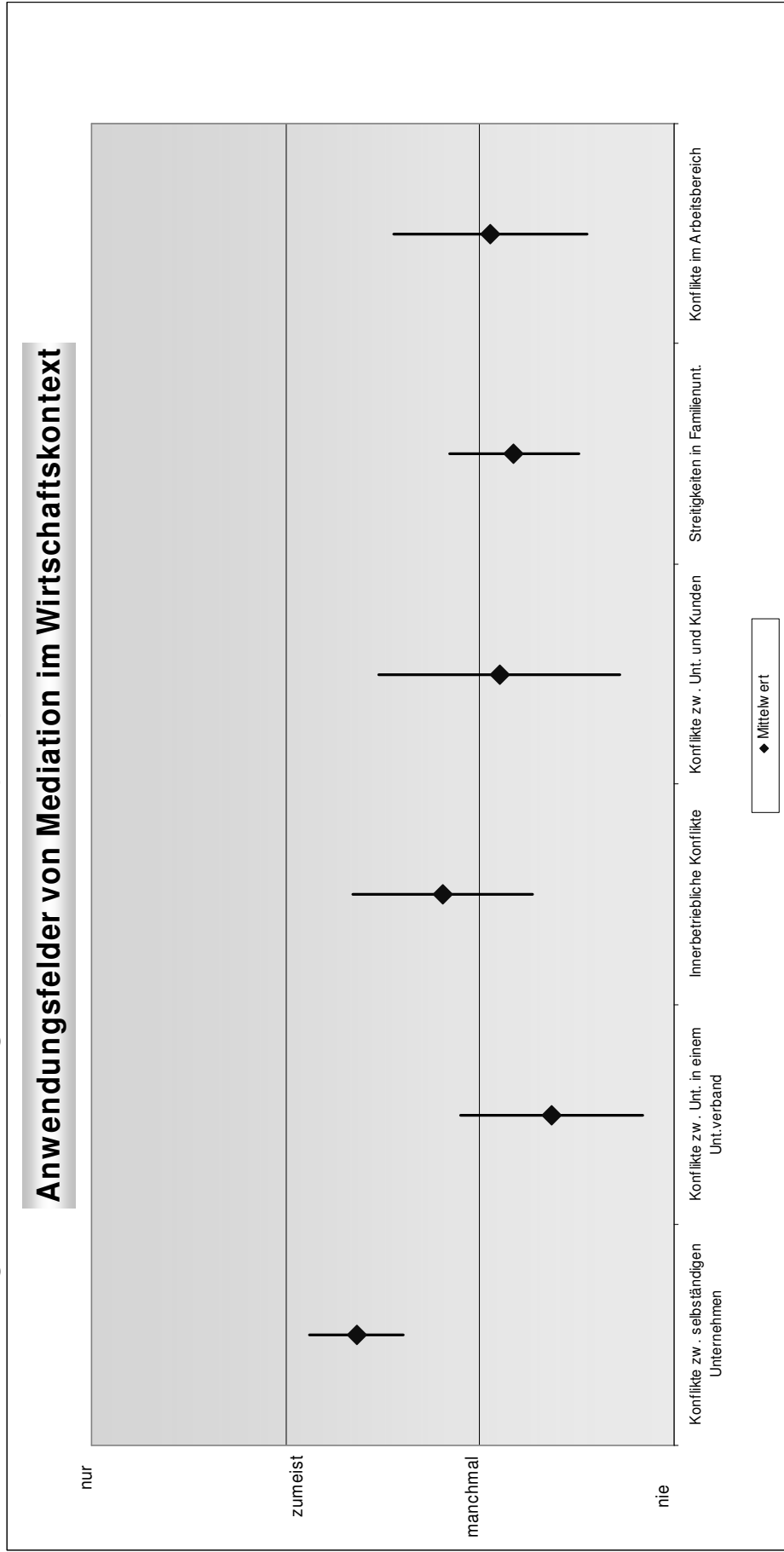


Abbildung 19: Anwendungsfelder von Mediation im Wirtschaftskontext

Von den Anwendungsfeldern im Wirtschaftskontext werden die befragten MediatorInnen „zumeist“ zur Vermittlung in Konflikten zwischen selbständigen Unternehmen und in innerbetrieblichen Konflikten beauftragt.

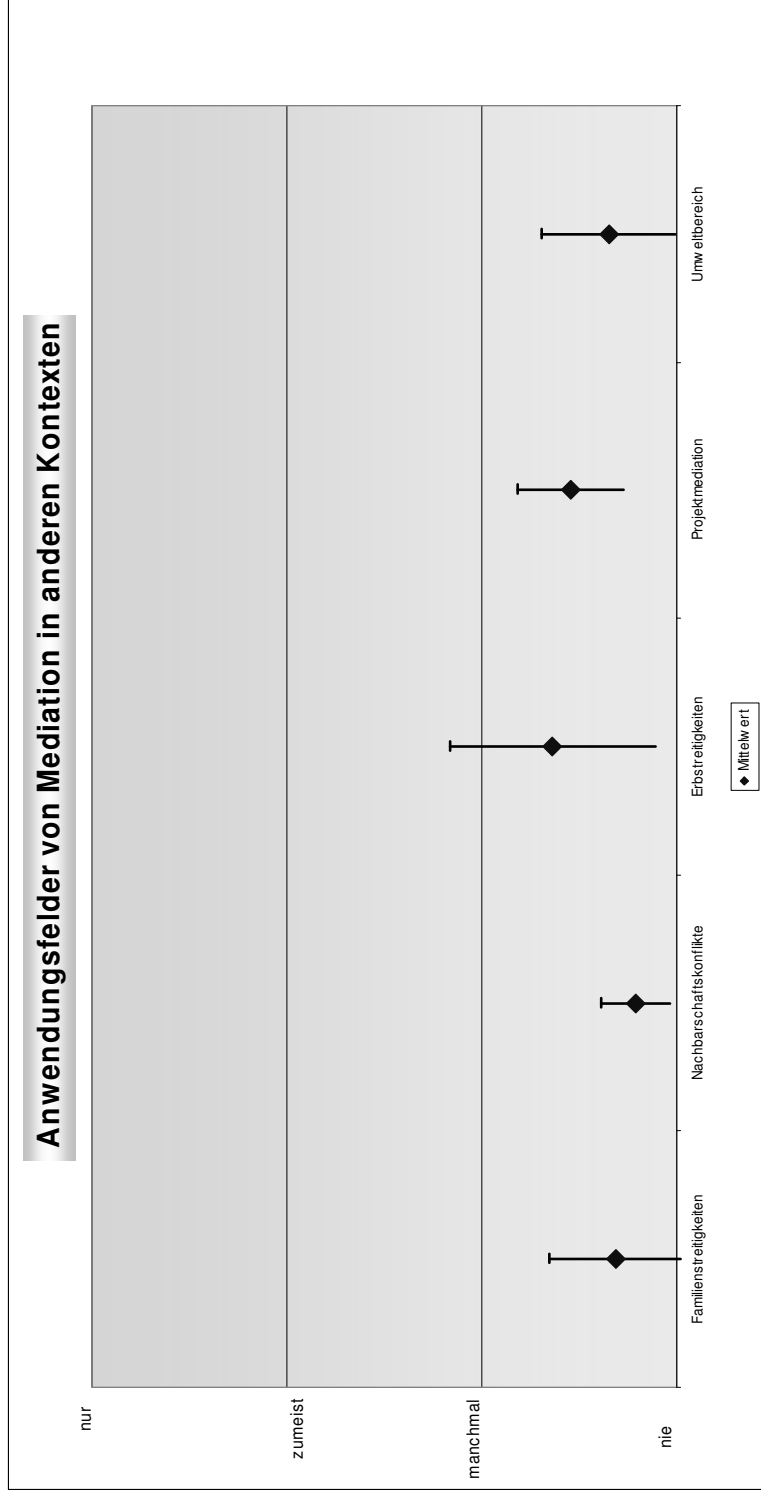


Abbildung 20: Anwendungsfelder von Mediation in anderen Kontexten

Von den Anwendungsfeldern in anderen Kontexten werden die befragten MediatorInnen „manchmal“ zur Vermittlung in Familienstreitigkeiten, Nachbarschaftskonflikten, Erbstreitigkeiten, im Bereich Projektmediation sowie im Umweltbereich beauftragt, wobei der Schwerpunkt der Mediationstätigkeit im Bereich der Erbstreitigkeiten liegt.

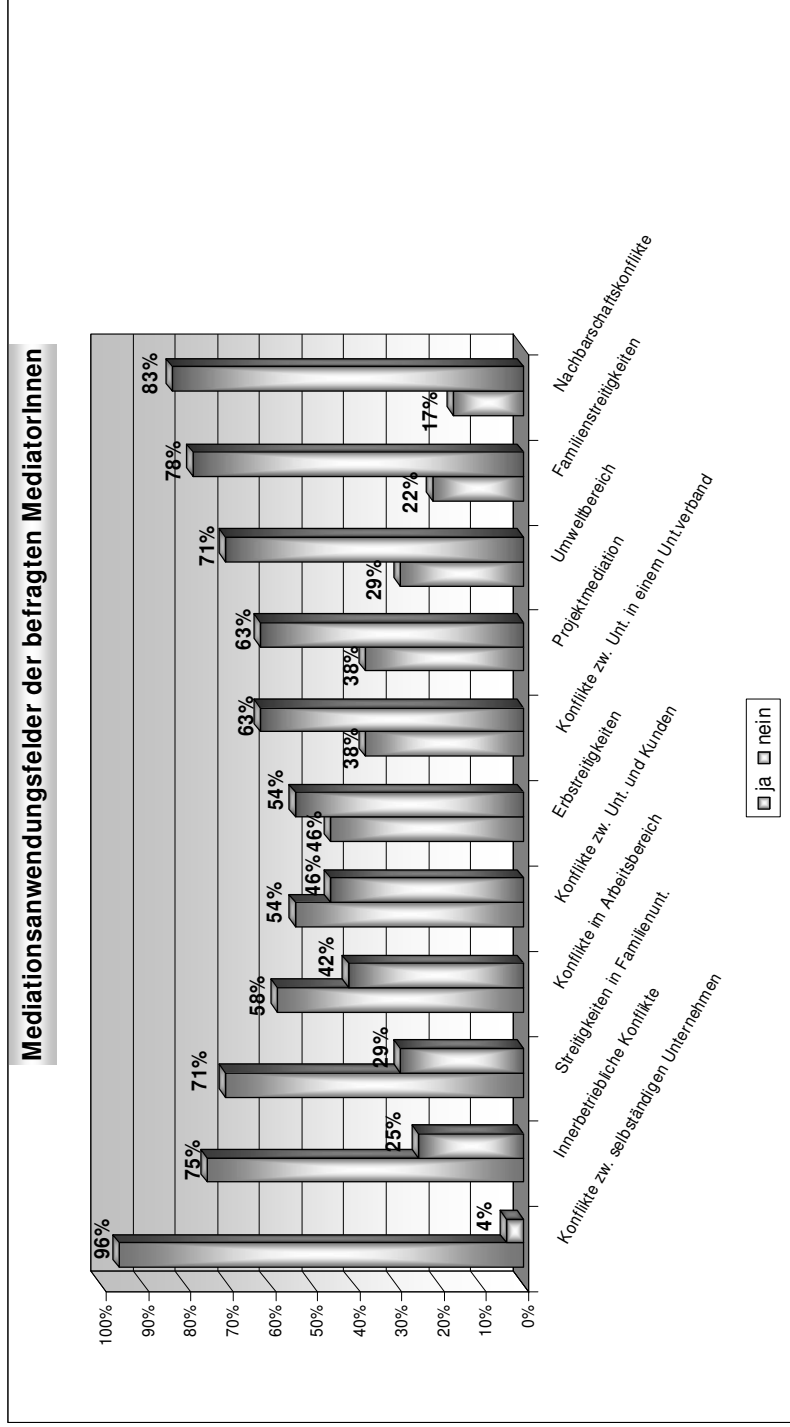


Abbildung 21: Mediationsanwendungsfelder

96 % der befragten MediatorInnen werden zur Vermittlung in Konflikten zwischen selbständigen Unternehmen, 75 % in innerbetrieblichen Konflikten, 71 % in Streitfällen von Familienunternehmen, 58 % in Konflikten im Arbeitsbereich und 54 % in Konflikten zwischen Unternehmen und Kunden beauftragt.

Andere bzw weitere Anwendungsfelder spielen eine eher untergeordnete Rolle.

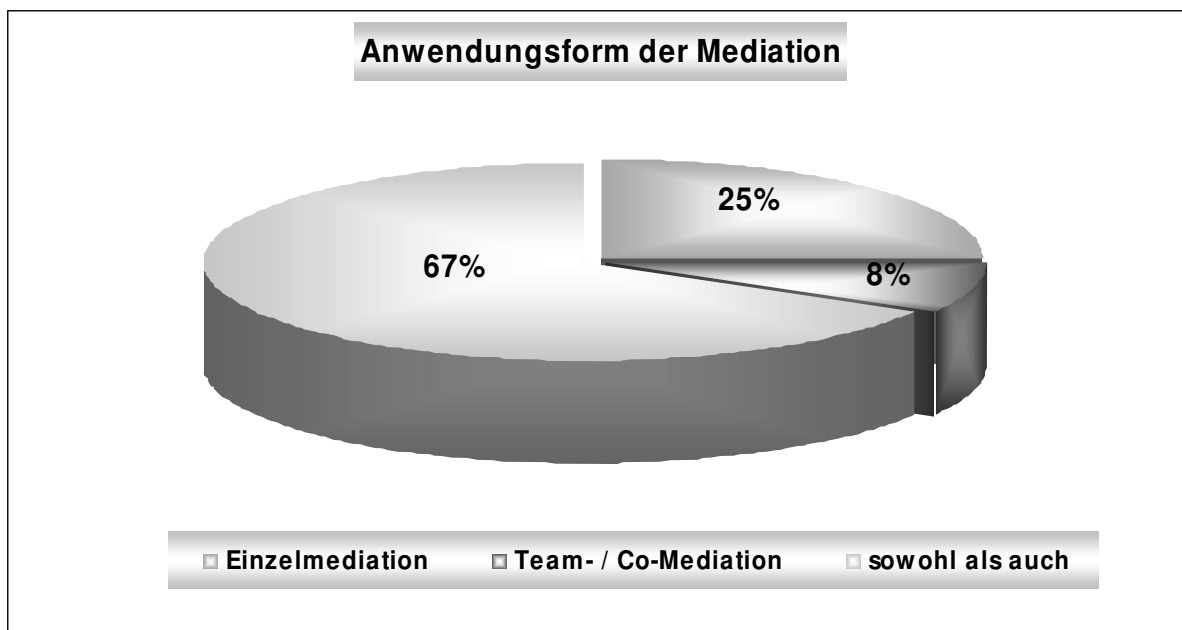


Abbildung 22: Anwendungsform der Mediation

25 % der befragten MediatorInnen (n=24) üben ihre Mediationstätigkeit ausschließlich als Einzelmediator aus, 8 % ausschließlich in Form der Team- oder Co-Mediation. 67 % der Befragten praktizieren sowohl Team- und Co-Mediation als auch Einzelmediation.

7.2 UNTERNEHMEN MIT ERFAHRUNGEN in WIRTSCHAFTS-MEDIATION

Der Vorerhebungsbogen „Unternehmen“ wurde von insgesamt 20 Vertretern von Unternehmen unterschiedlicher Länder, Branchen, Rechtsformen und Unternehmensgrößen ausgefüllt, wobei die einschlägige Erfahrung mit Wirtschaftsmediation das relevante Auswahlkriterium war. Im Rahmen der gegenständlichen Vorerhebung wurden Informationen zum Unternehmen, zur Mediation und zur befragten Person erfasst.

Die befragten Unternehmen können grob folgenden Sektoren zugeordnet werden (n=20):

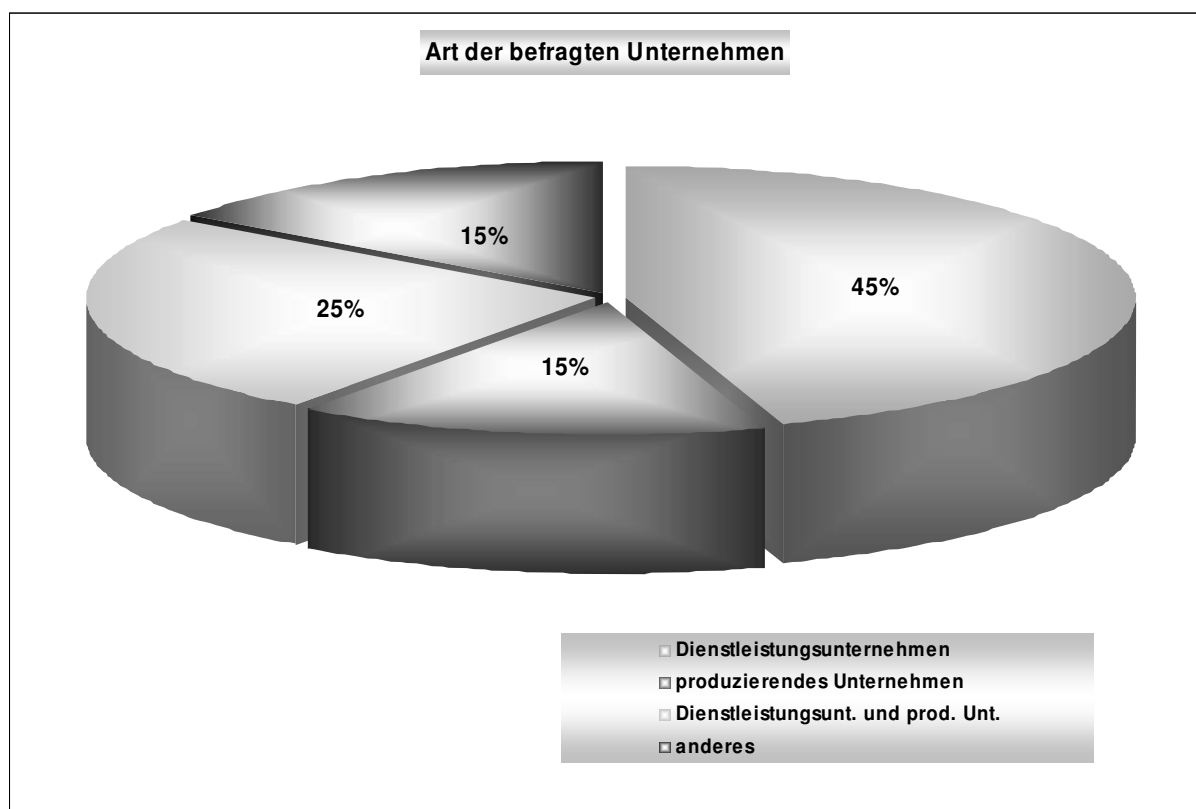


Abbildung 23: Unternehmensart

45 % der befragten Unternehmen sind ausschließlich dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, weitere 25 % sowohl dem Dienstleistungssektor als auch dem produzierenden Sektor. Die restlichen befragten Unternehmen verteilen sich jeweils zu gleichen Teilen auf produzierende Unternehmen und andere Unternehmensformen (grenzüberschreitende Projektgesellschaften im Infrastrukturbereich: Tunnel- und Brückenbau).

Die befragten Unternehmen weisen folgende Rechtsformen auf (n=20):

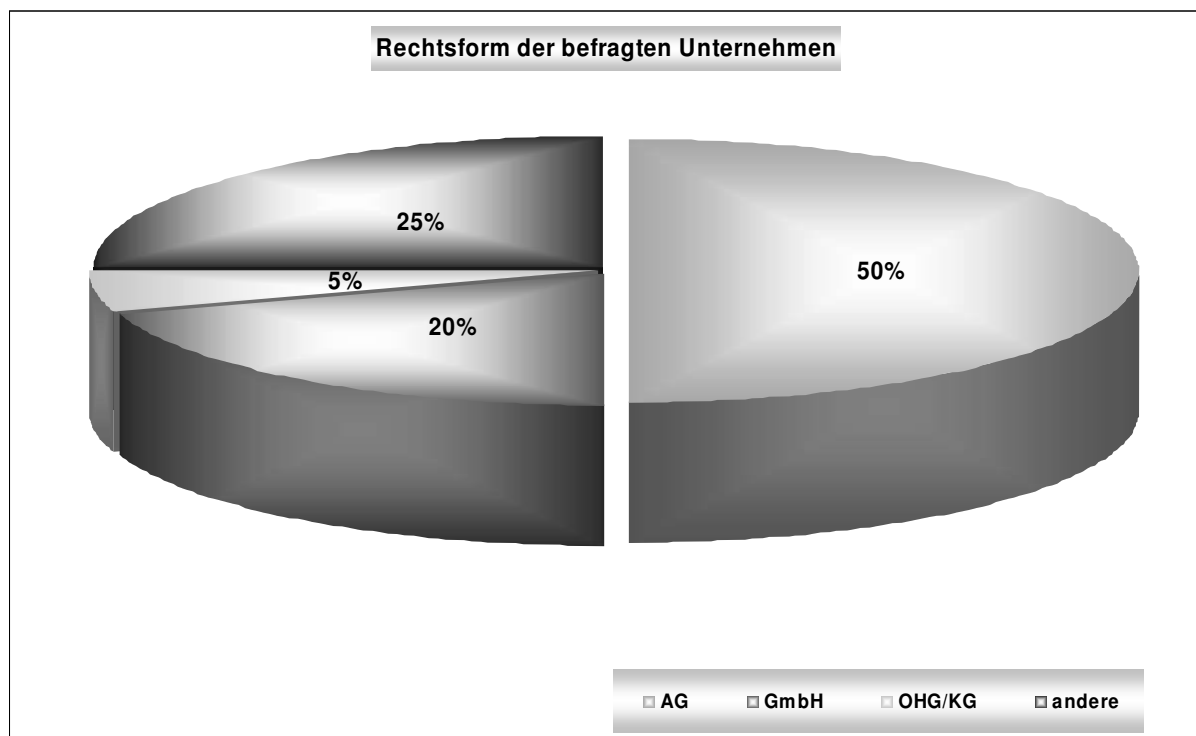


Abbildung 24: Rechtsform

Nahezu zwei Drittel der befragten Unternehmen haben die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft (50 % Aktiengesellschaften und 20 % Gesellschaften mit beschränkter Haftung). Weitere 25 % sind anderen Rechtsformen (Genossenschaft, Verband, Kooperationsgemeinschaft) zuzuordnen. Lediglich 5 % sind in der Rechtsform von Personengesellschaften – OHG und KG – organisiert.

Unternehmensorganisationsstruktur (n=20):

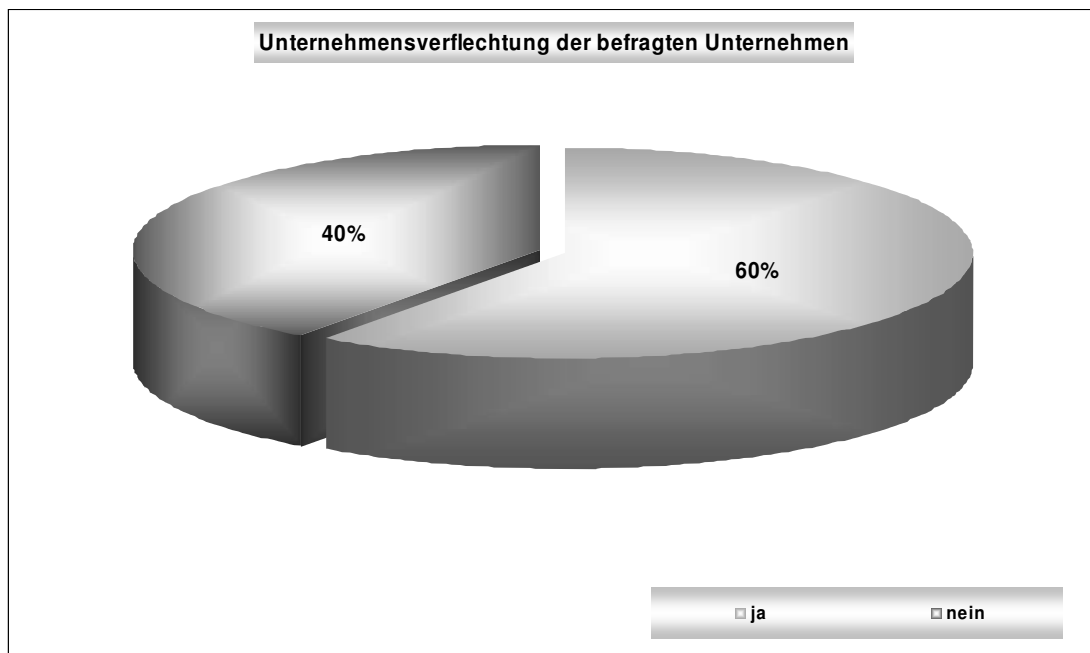


Abbildung 25: Unternehmensverflechtung

60 % der befragten Unternehmen sind Teil eines internationalen Konzerns. 40 % weisen keine Unternehmensverflechtung auf.

Stellung in der Unternehmensverflechtung (n=12):

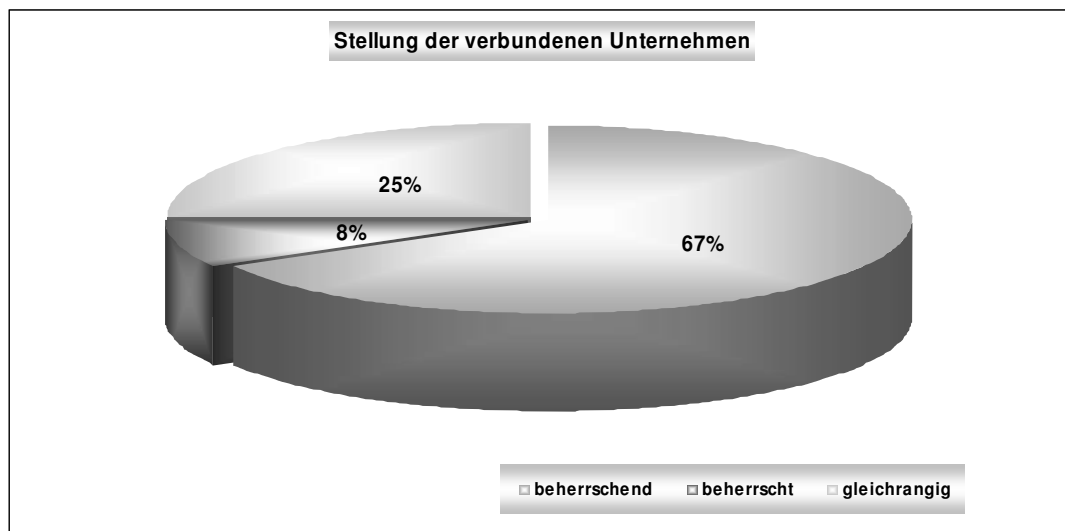


Abbildung 26: Stellung in der Unternehmensverflechtung

67 % der befragten Unternehmen weisen eine beherrschende Stellung im Unternehmensverbund auf. Gleichrangigkeit der Stellung im Verbund liegt bei 25 % vor. Lediglich 1 Unternehmen (8 %) nimmt eine beherrschte Stellung im Unternehmensverbund ein.

Standorte der Unternehmen (n=20):

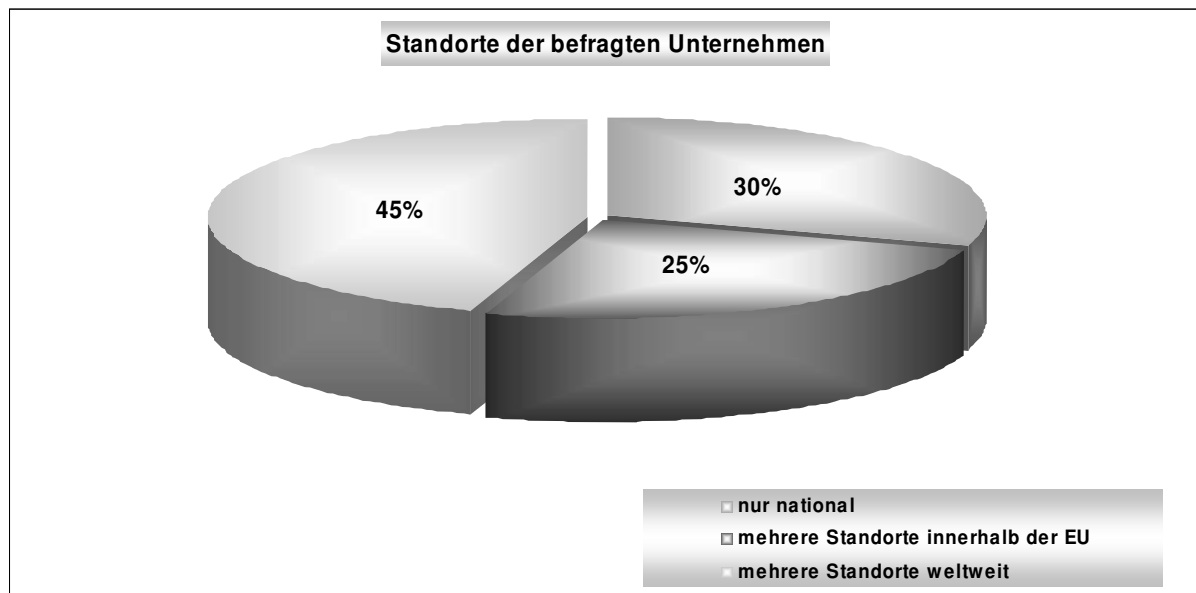


Abbildung 27: Unternehmensstandorte

45 % der befragten Unternehmen haben Standorte weltweit, 30 % haben Standorte im jeweiligen Inland und 25 % innerhalb der EU.

Anzahl der MitarbeiterInnen in den befragten Unternehmen (n=20):

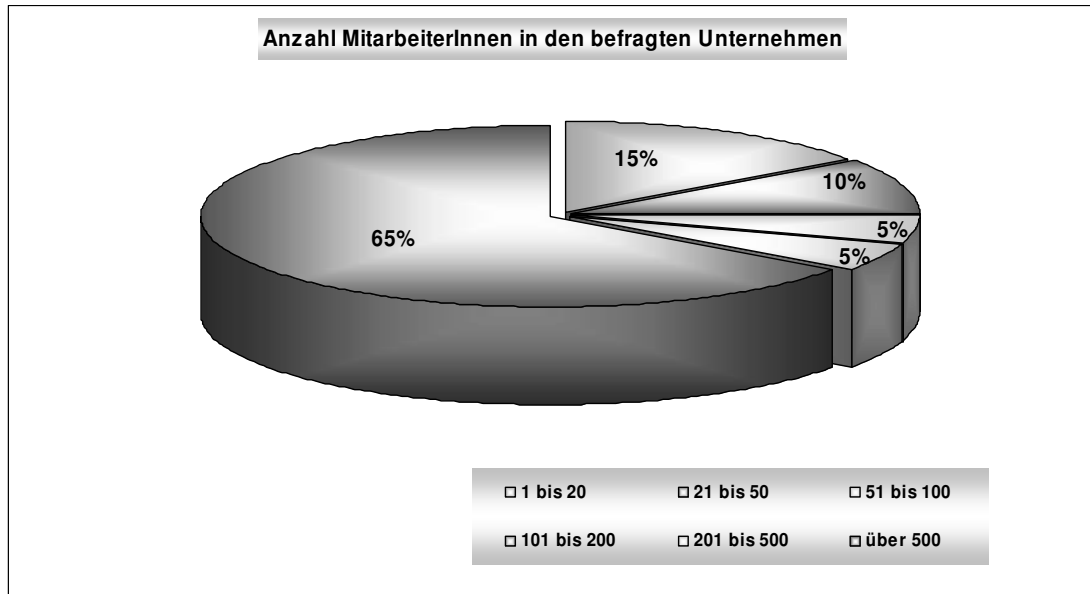


Abbildung 28: Anzahl MitarbeiterInnen

65 % der befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 500 MitarbeiterInnen, 15 % von 1 bis 20, 10 % von 21 bis 50, 5 % von 51 bis 100 und weitere 5 % von 201 bis 500 MitarbeiterInnen.

Anzahl an Führungsebenen in den befragten Unternehmen (n=18):

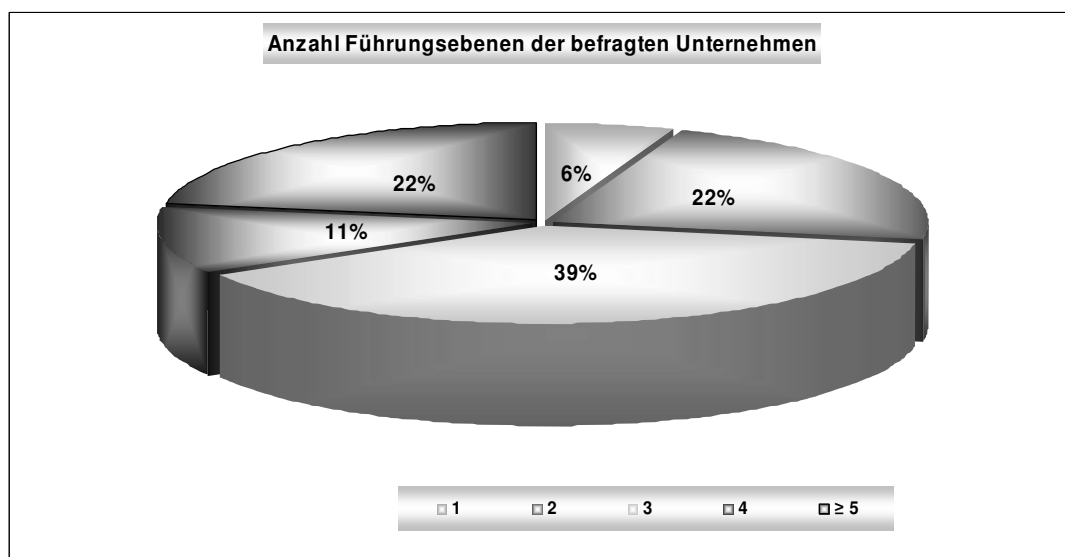


Abbildung 29: Anzahl Führungsebenen

39 % der befragten Unternehmen weisen drei Führungsebenen auf. Die Anzahl von 2 bzw 5 Führungsebenen weisen jeweils 22 % der Befragten auf, 11 % der befragten Unternehmen weisen 4 und 6 % weisen nur eine Führungsebene auf.

Anteil der weiblichen Führungskräfte in den befragten Unternehmen (n=17):

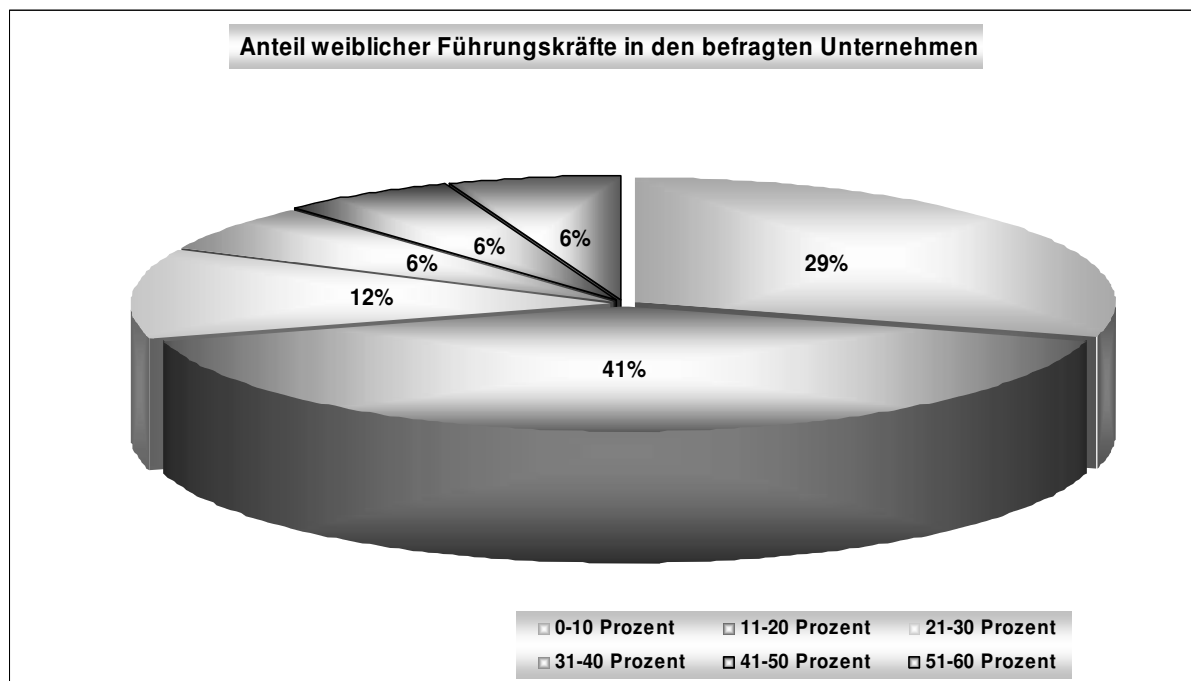


Abbildung 30: Anteil weiblicher Führungskräfte

Bei 41 % der befragten Unternehmen liegt der Anteil an weiblichen Führungskräften zwischen 11 und 20 %, weitere 29 % haben einen weiblichen Führungskräfteanteil zwischen 0 und 10 %, 12 % haben einen weiblichen Führungskräfteanteil zwischen 21 und 30 %.

Lediglich ein Unternehmen der Stichprobe umfasst einen weiblichen Führungskräfteanteil von mehr als 50 %.

Struktur der Geschäftsbeziehungen der befragten Unternehmen (n=20):

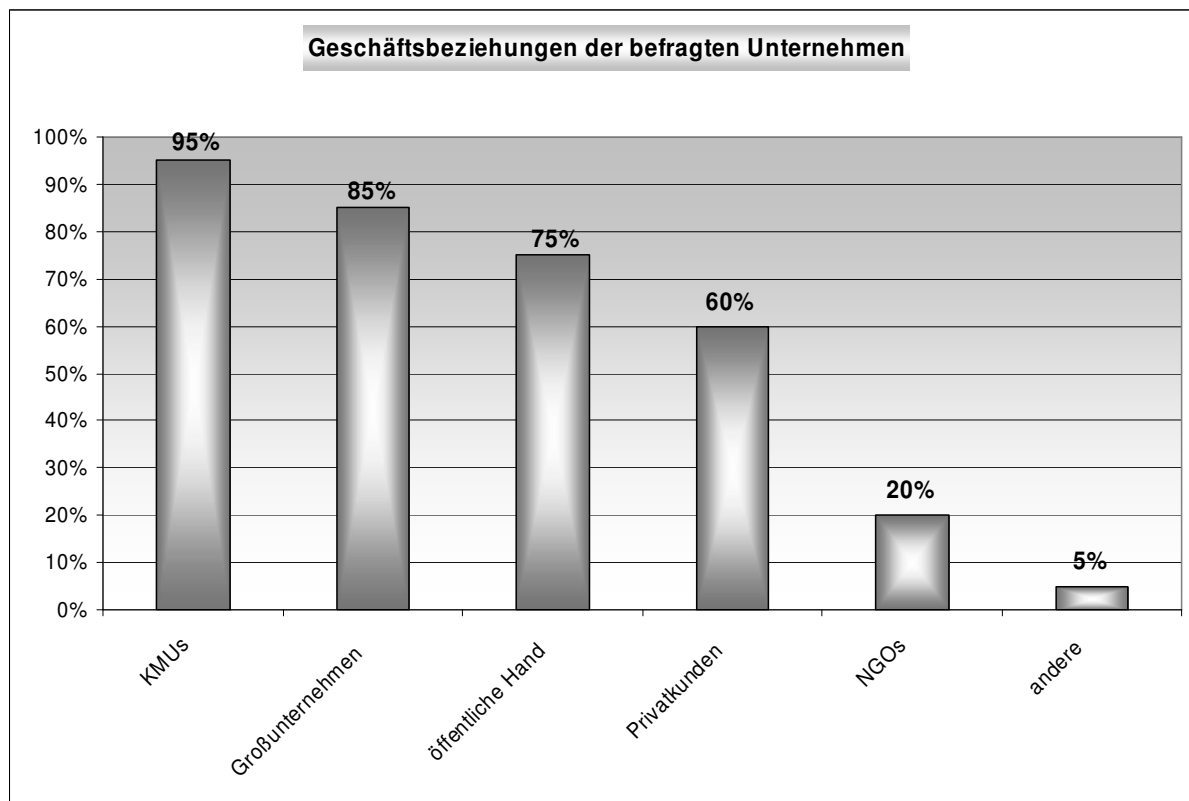


Abbildung 31: Geschäftsbeziehungen

95 % der befragten Unternehmen unterhalten Geschäftsbeziehungen zu Klein- und Mittelbetrieben, 85 % zu Großunternehmen, 75 % zur öffentlichen Hand und 60 % haben geschäftliche Beziehungen zum Privatkundenbereich. Geschäftsbeziehungen zu NGOs und anderen Partnern (Verbände, Vereine) weisen einen relativ geringen Prozentsatz auf.

Geografischer Kontext der Geschäftsbeziehungen (n=20):

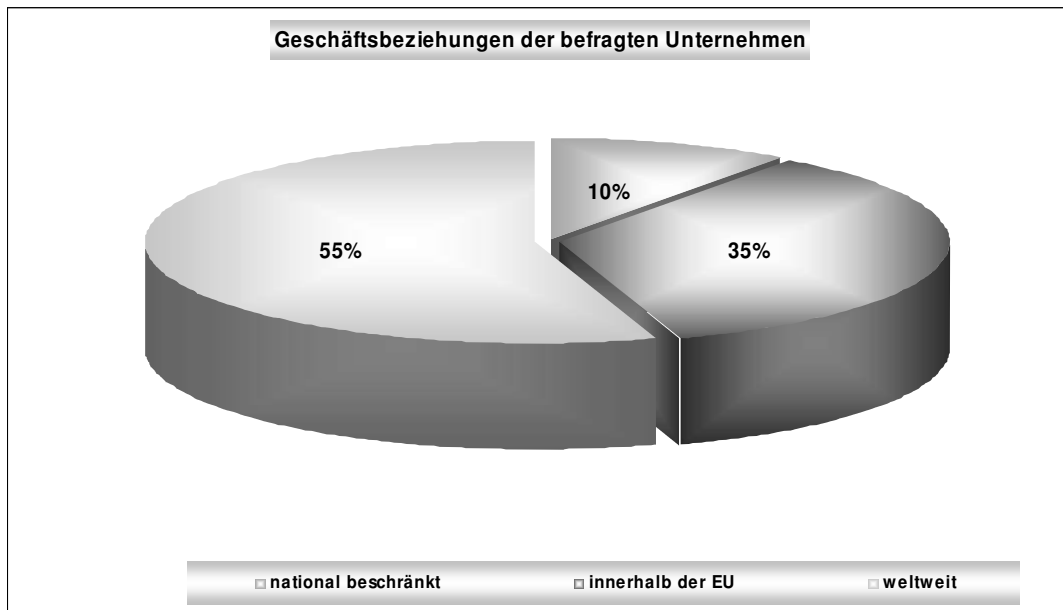


Abbildung 32: Geografischer Kontext Geschäftsbeziehungen

Nur 10 % der befragten Unternehmen haben auf den innerstaatlichen Raum beschränkte Geschäftsbeziehungen. 90 % der Unternehmen unterhalten internationale Geschäftsbeziehungen (EU und weltweit), davon haben 55 % der Unternehmen weltweite Geschäftsbeziehungen.

Nutzung von E-Commerce und/oder E-Procurement der befragten Unternehmen (n=19):

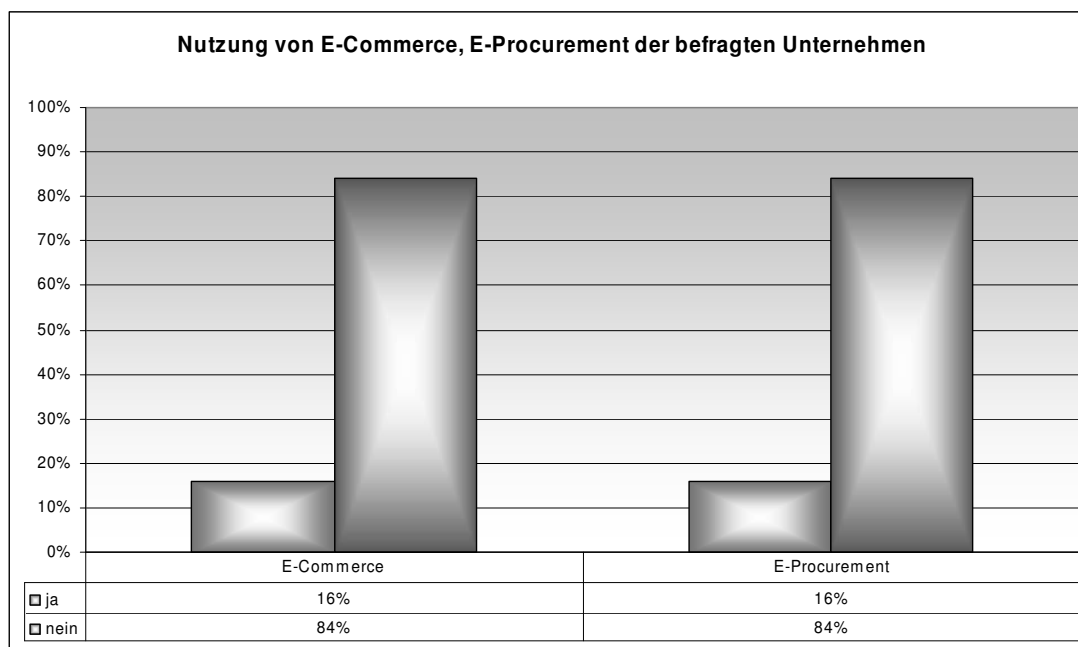


Abbildung 33: Nutzung von E-Commerce, E-Procurement

Lediglich 4 Unternehmen der Stichprobe nutzen E-Commerce und E-Procurement, wobei nur 2 Unternehmen (16 %) sowohl E-Commerce als auch E-Procurement einsetzen.

Bekanntheit des Begriffes Online-/E-Mediation (n=20):

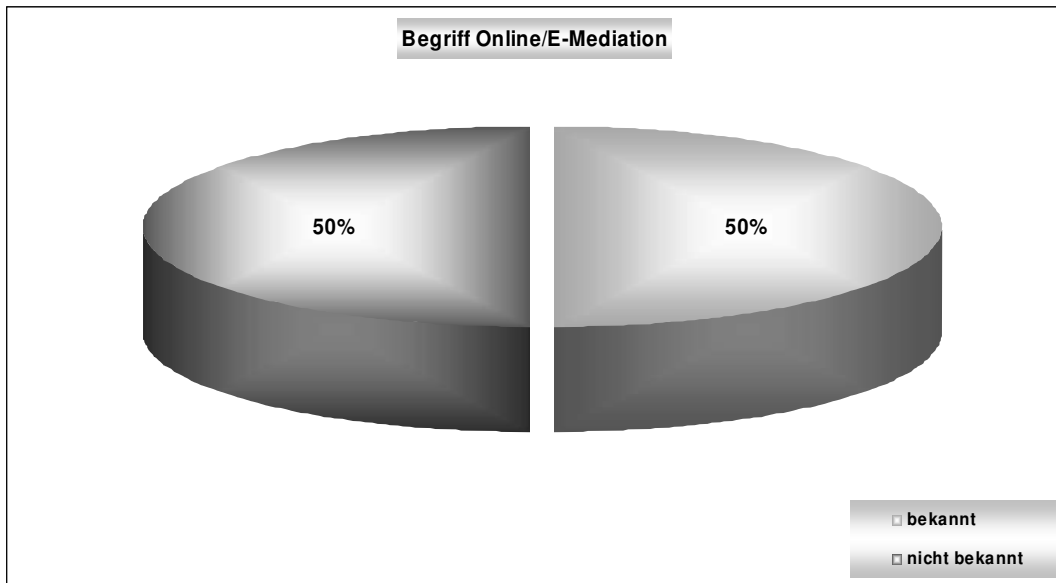


Abbildung 34: Begriff Online/E-Mediation

50 % der befragten Unternehmen kennen den Begriff Online-/E-Mediation.

Erfahrungen der befragten Unternehmen mit Online-/E-Mediation (n=20):

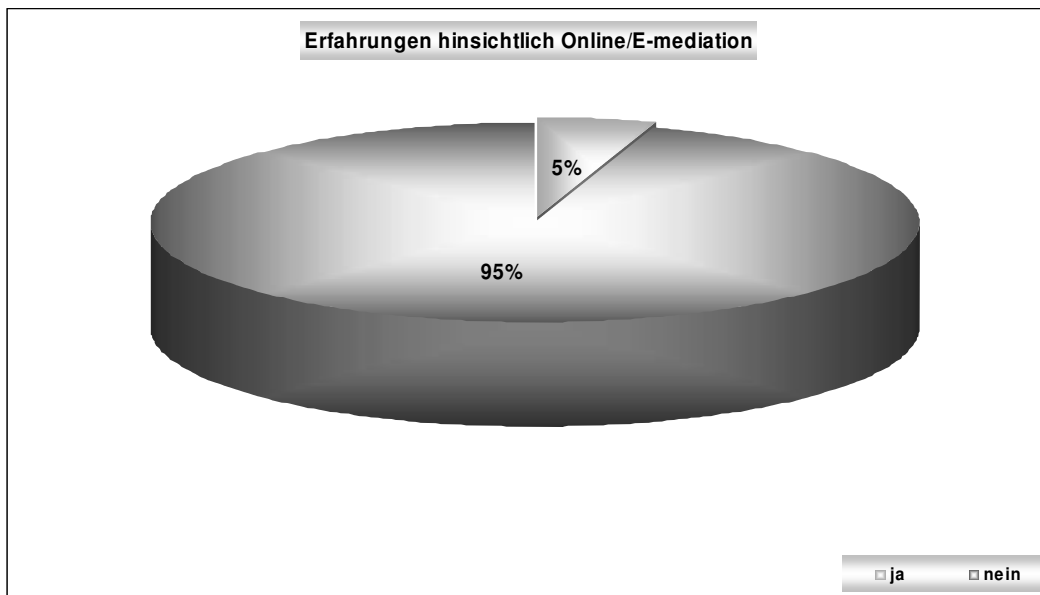


Abbildung 35: Erfahrungen mit Online/E-Mediation

Lediglich ein Unternehmen der Stichprobe hat bereits konkrete Erfahrungen im Bereich der Online-/E-Mediation.

Mediationsverständnis der befragten Unternehmen (n=20):

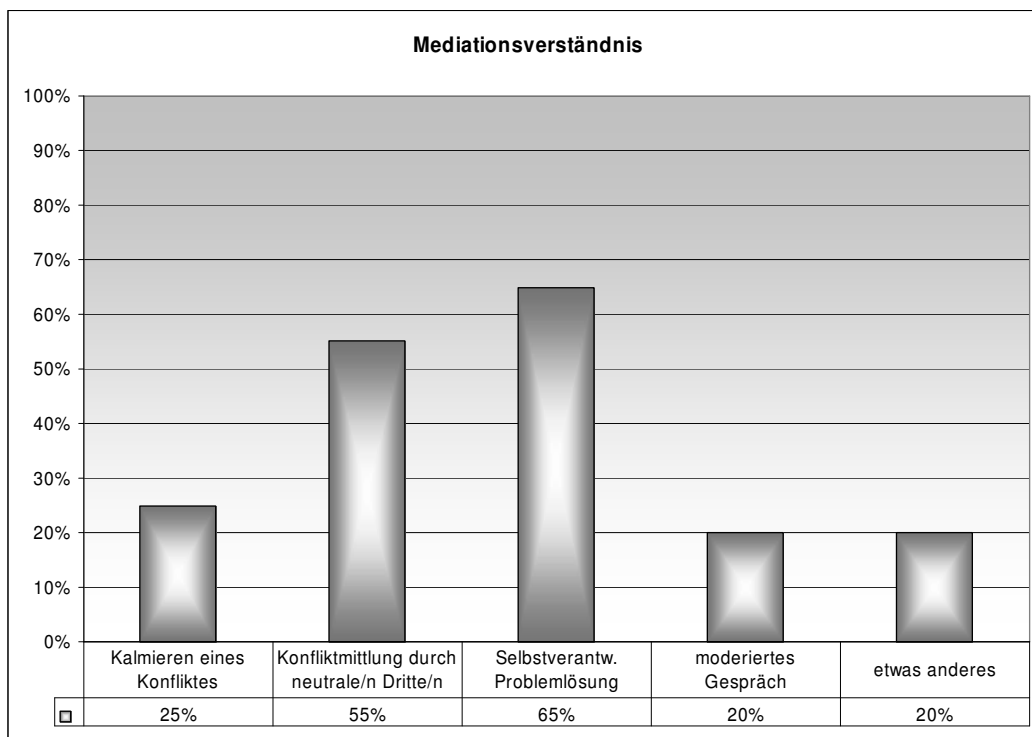


Abbildung 36: Mediationsverständnis

Die Mehrheit der befragten Unternehmen versteht unter Mediation eine „selbstverantwortete Problemlösung“ (65 %) bzw die „Konfliktvermittlung durch eine/n neutrale/n Dritte/n“ (55 %).

25 % der befragten Unternehmen verstehen unter Mediation das „Kalmieren eines Konfliktes“ und 20 % ein „moderiertes Gespräch“.

20 % der befragten Unternehmen verstehen Mediation auch als:

- Außergerichtliches strukturiertes Verfahren
- Business negotiation
- A management strategy: Solving problems early rather than letting them develop. Mediation thus becomes a management tool within the strategy
- Project management tool strategy to solve problems effectively

Auswirkungen eines Mediationsverfahrens (n=20):

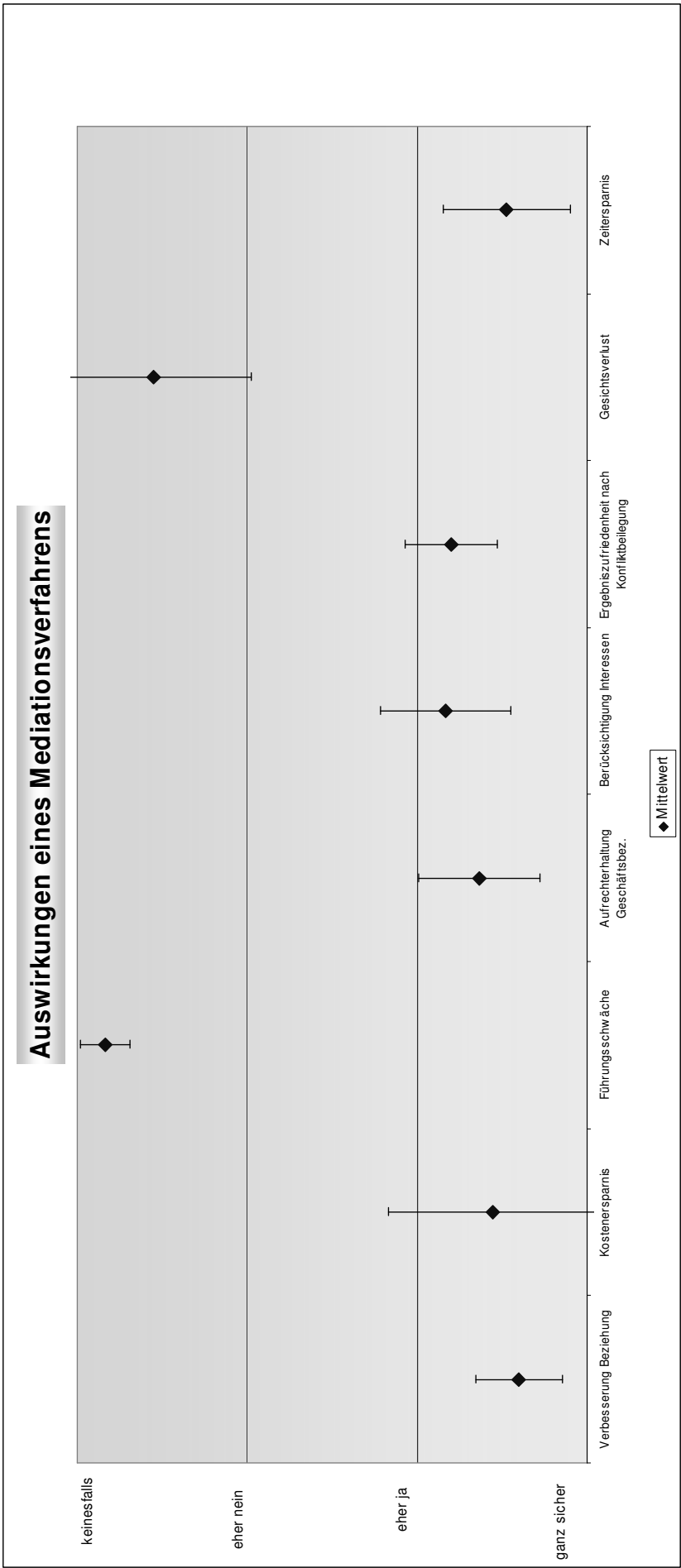


Abbildung 37: Auswirkungen eines Mediationsverfahrens

Als Effekt der Mediation wird „ganz sicher“ eine **„verbesserte Beziehung zwischen den Konfliktparteien“** gesehen (geringe Varianz). **„Zeitersparnis“** (relativ geringe Varianz) und **„Kostenersparnis“** (relativ hohe Varianz) werden ebenfalls als unmittelbare Effekte der Mediation gesehen. Weiters werden auch die **„Aufrechterhaltung von bestehenden Geschäftsbeziehungen“** (geringe Varianz) sowie die **„Ergebniszufriedenheit nach Konfliktbeilegung“** (geringe Varianz) als Effekte der Mediation gesehen.

Die **„verstärkte Berücksichtigung verschiedener Interessen“** wird zwar als Effekt der Mediation definiert, jedoch nicht als Schwerpunkt.

Weitere genannte Effekte des Mediationsverfahrens:

- Erhöhte Konfliktkompetenz
- Reduktion von Risiken
- Gewinn von Ruf und Ansehen
- Geld, Vertraulichkeit, Verschwiegenheit

Die Nutzung von Mediation wird von der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen „keinesfalls“ als **„Führungsschwäche“** interpretiert. Mediation wird nicht mit dem Effekt **„Gesichtsverlust“** assoziiert, wobei es hier allerdings zu differenzierten Gewichtungen kommt (höhere Varianz der Bewertung).

Persönliche Erfahrungen der befragten Personen mit Mediation (n=20):

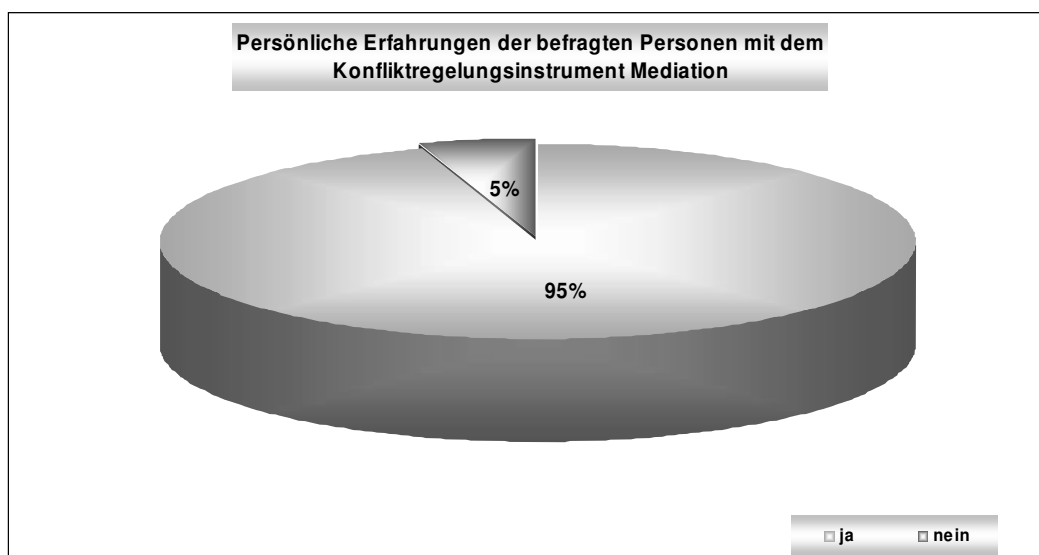


Abbildung 38: Persönliche Erfahrungen mit dem Konfliktregelungsinstrument Mediation

Alle Repräsentanten der befragten Unternehmen hatten persönliche Erfahrungen mit Mediation gemacht.

Lediglich ein/e VertreterIn der befragten Unternehmen war nicht unmittelbar an einem Mediationsverfahren beteiligt.

Geschlecht der Repräsentanten der befragten Unternehmen (n=20):

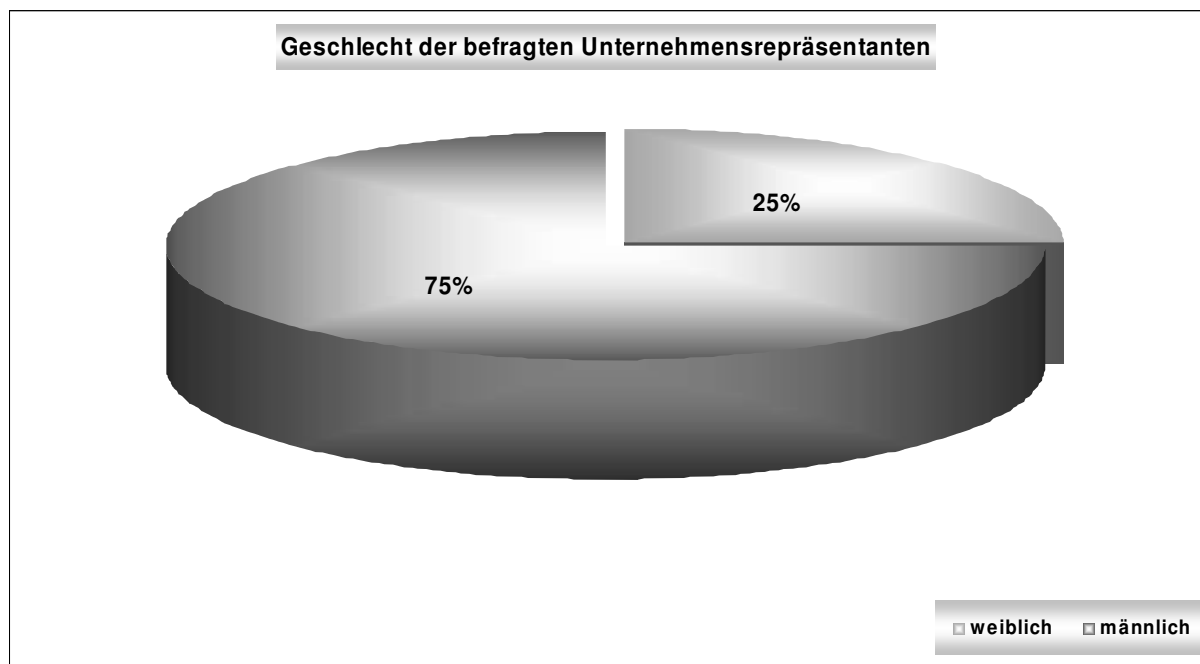


Abbildung 39: Geschlecht

Der Anteil der weiblichen UnternehmensvertreterInnen der Stichprobe (n=20) umfasst 25 %.

Funktion der befragten Unternehmensrepräsentanten im Unternehmen (n=20):

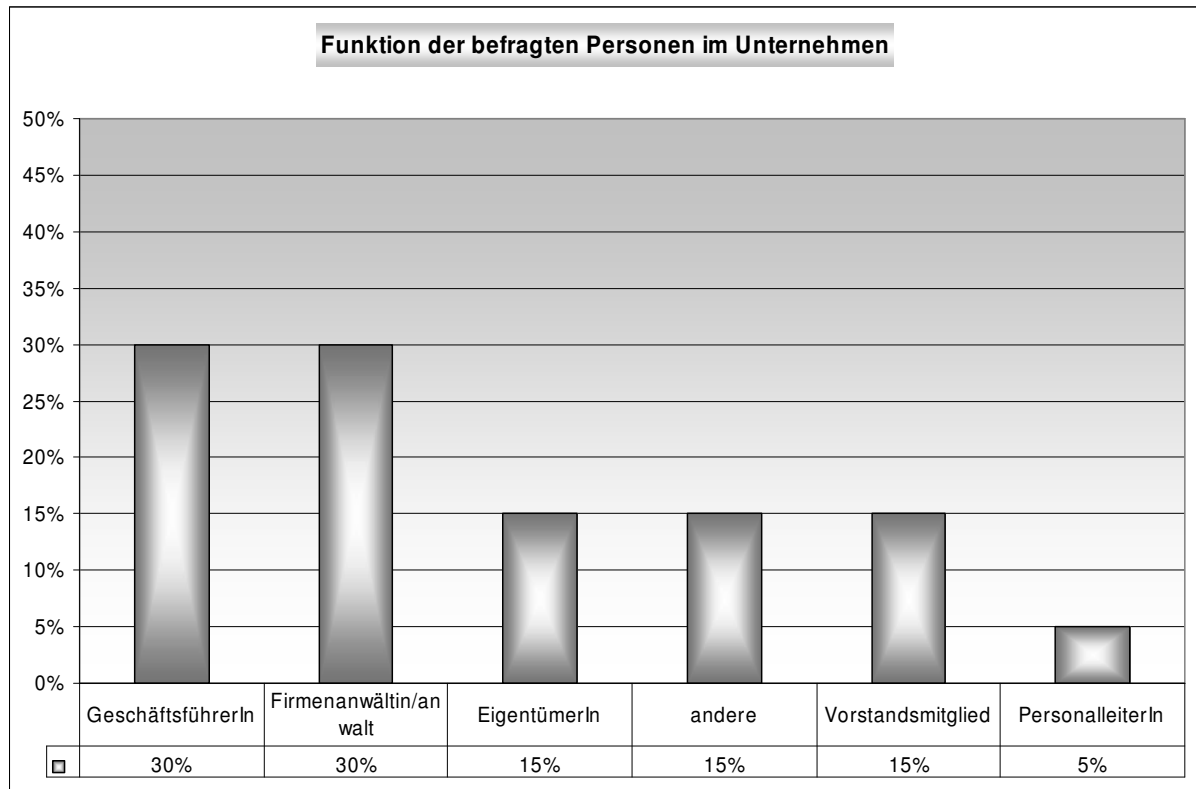


Abbildung 40: Funktion im Unternehmen

60 % der befragten Personen üben eine leitende und Verantwortung tragende Funktion aus: Eigentümer (15 %), Geschäftsführer (30 %), Vorstand (15 %).

Von den befragten Unternehmensrepräsentanten ist der Anteil an Firmenanwälten 30 % und Leiter der Personalabteilung 5 %.

Andere genannte Funktionen:

- General Counsel
- Projektspezifische Presse und Kommunikationsverantwortung
- Qualitätsmanagement

8. ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN ERHEBUNG

8.1 Wirtschaftsmediation in Deutschland

8.1.1 WirtschaftsmediatorInnen in Deutschland

8.1.1.1 Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation

8.1.1.1.1 Warum Wirtschaftsmediation

Die befragten MediatorInnen verfügen mittlerweile über eine sechs- bis zehnjährige Berufserfahrung als MediatorInnen, wobei sich drei der ProbandInnen von Anbeginn ihrer Mediationstätigkeit ausschließlich auf den Anwendungsbereich Wirtschaftsmediation spezialisierten. *„Ich gehör’ zur Wirtschaft. Und deswegen habe ich mich damals – auch um marketingmäßig zu sagen: ‚Ich mach’ was anderes!’ im Sinne einer USP¹ – nicht als Mediatorin, sondern dezidiert als Wirtschaftsmediatorin bezeichnet.“*
(DMA)

Einer der Mediatoren und eine Mediatorin kamen durch eine Ausbildung in Verhandlungsmanagement bzw. Verhandlungstechnik in den USA in Erstkontakt mit Mediation, die anderen im Zuge ihrer Ausbildung in Deutschland. Nachdem die Letztgenannten zuvor als Mediatoren bei Großprojekten im öffentlichen Bereich tätig waren, erweiterten sie vor fünf Jahren ihr Repertoire in Richtung Wirtschaftsmediation. Für die Entscheidung der Interviewpartner zur praktischen Ausübung von Wirtschaftsmediation finden sich eine Reihe von Gründen, darunter auch ökonomische Überlegungen, zumal Wirtschaftsmediation – im Gegensatz zur Familienmediation – als lukrativeres Betätigungsfeld eingeschätzt wird. Ein anderes Motiv für die Ausweitung der Mediationstätigkeit auf Wirtschaftsmediation war das Bestreben, die berufliche Existenz als Mediatoren auf eine wirtschaftliche Basis zu stellen und dabei gleichzeitig ihre Erfahrungen aus Mediationen im öffentlichen Bereich (Arbeit mit Großgruppen) sowie die Kenntnisse aus den wirtschaftlichen Grundberufen zu nutzen. Die Bestre-

¹

USP - Unique Selling Proposition (= unverwechselbare Markenpositionierung).

bungen der MediatorInnen, das Geschäftsfeld Wirtschaftsmediation zu erschließen, wurde durch eine sich allmählich entwickelnde Nachfrage belohnt.

8.1.1.1.2 Fallakquisition

Keine/r der befragten MediatorInnen unternimmt die Akquise von Klienten mittels aggressiver Marketingstrategien oder mit offensiver Werbung unmittelbar vor Ort bei Unternehmen. *„Ich mache überhaupt keine ‘Kaltakquise’, dass ich also auf Unternehmen zugehe und sage: ‘Wir bieten Mediation an, Sie haben Konflikte. Können wir da nicht zusammen kommen?’ Das machen wir überhaupt nicht.“* (DMD)

Die Akquisition von Klienten funktioniert in erster Linie über persönliche Empfehlungen („Mundpropaganda“) von ehemaligen MediandInnen, von TeilnehmerInnen an Mediationsausbildungen, von Personalverantwortlichen in Unternehmen, weiters von MediatorenkollegInnen oder auch von Anwältinnen und Anwälten. Nachdem in den großen Anwaltskanzleien inzwischen der allgemeine Informationsstand über Mediation einigermaßen weit fortgeschritten ist, lässt sich ein Trend dahingehend erkennen, dass sie Mediation zumindest so weit in ihr Repertoire aufnehmen wollen, dass sie – wenn dies von der Klientenseite gewünscht wird – zumindest ein Mediationsverfahren einleiten können.

Mediationsaufträge lassen sich natürlich auch durch die Arbeit im Grundberuf (Anwältin) und letztlich auch durch Überzeugungsarbeit im persönlichen Umfeld lukrieren. Einer der Mediatoren erhält Klienten – nebst den Empfehlungen durch AnwaltskollegInnen – durch die Mitgliedschaft bei einer Anbieterorganisation für Wirtschaftsmediation (Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement) vermittelt. *„Und an die (Vereine) wenden sich Parteien, die eine Mediation durchführen wollen. Und die Mediationsvereinigung guckt dann die Mediatoren durch, die bei ihnen gelistet sind und ermittelt ein Mediatorenprofil und schlägt den Parteien dann drei Mediatoren vor.“* (DME)

Die Mediatoren versuchen neben den direkten Methoden der Kundenakquisition durch Veröffentlichungen von Artikeln in Fachzeitschriften, durch Vortragstätigkeiten auf Kongressen oder durch einen Internetauftritt ihren Bekanntheitsgrad zu steigern, wodurch sie sich in der Folge Aufträge erhoffen. Um den der Mediation in den Anfangsjahren anhaftenden „Couchcharakter“ zu vermeiden, so berichtete eine Interviewpartnerin, griff sie zu Beginn ihrer Tätigkeit als Wirtschaftsmediatorin an Stelle des durch die Familienmediation geprägten Mediationsbegriffs zu einem semantischen Trick, indem sie von „moderierter Verhandlung“ und von „toughem Verhandeln“ sprach, in der Hoffnung, im Wirtschaftsumfeld eher reüssieren zu können.

8.1.1.1.3 Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils

Der Arbeitsstil veränderte sich bei allen befragten MediatorInnen bis zu einem gewissen Grad aufgrund des Unterschieds zwischen gelernter Theorie und geübter Praxis, ohne dass dabei zwangsläufig die tragenden Prinzipien der Mediation über Bord geworfen werden mussten. Während nach den Lehrbüchern zentrales Ziel der gemeinsamen Optionenentwicklung eine „win-win“-Lösung für beide Parteien ist, wollen die Unternehmen – so die praktischen Erfahrungen eines Interviewpartners – in der Regel „nur“ eine schnelle, saubere Konfliktlösung. Anders als es die Theorie lehrt, haben die Vertreter der Unternehmen dabei sehr wenig Interesse an Diskussionen darüber, *‘wie man denn in Zukunft noch zusammenarbeiten könnte’*, sondern von den Unternehmen kommt zu dieser Frage die eindeutige Ansage: *‘Ja, das ist ja nett, dass Sie danach fragen, aber das können wir anderweitig entscheiden. Wir möchten unsere künftige Zusammenarbeit von diesem Konflikt so oder so trennen. Lösen Sie uns bitte diesen Konflikt!’* Aufgrund dieser – von den Lehrbüchern abweichenden – Erfahrungen hat sich der Arbeitsstil des besagten Mediators insofern verändert, als sein Mediationsstil nunmehr stärker auf *Verteilungsmediation* (distributive-mediation) ausgerichtet ist, *„... wo beide Seiten wirklich mit den Zähnen knirschen und nicht lachen und jubeln, aber wo sie am Ende sagen: ‚Na, meinetwegen.‘“* ^(DME) Dieser veränderte, neue Zugang zur Konfliktvermittlung hat zur Folge, dass das Verhalten des Mediators deterministischer wird, weil von ihm auch erwartet wird, dass er im Mediationsverfahren selbst Vorschläge zur Verteilung des vorhandenen „Kuchens“ einbringt.

Mit zunehmender Praxiserfahrung tritt der Mediator bzw. die Mediatorin mutiger und entschlossener auf, MediatorInnen mit Erfahrung trauen sich eher zu, auch sensible interpersonale Themen aufzugreifen und zu bearbeiten, wissend, dass dieses Vorgehen bessere Lösungen auf der sachlichen Ebene bewirken kann. Der/die Mediator/in gewinnt mit wachsender Routine weiter an Fertigkeit, den Mediationsvorgang zu strukturieren und den „roten Faden“ beizuhalten. Neben dem Erfahrungsgewinn durch die praktische Ausübung der Mediation stellen für eine Mediatorin die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Mediation (auch auf wissenschaftlicher Ebene), Selbstreflexion und Supervision wesentliche Elemente zur Festigung ihrer Kompetenz als Mediatorin dar und haben zu einer allmählichen Internalisierung der mediatorischen Haltung geführt. *„Also, Mediation nicht als gelernte Technik, die man halt anwendet, sondern dass es für mich eine Philosophie und eine Haltung ist, die ich in allen Bereichen lebe.“* ^(DMA) *„Mediation ist für mich ja eh auch eine Haltung, mehr eine Haltung als eine Technik. Und diese Haltung, die hast du ja nicht einfach so. Du fällst nicht vom Himmel und bist auf einmal ein super Mediator.“* ^(DMC)

8.1.1.1.4 Honorar

Grundsätzlich erfolgt die Berechnung des Honorars nach freier Vereinbarung zwischen Mediator und Mediand. Die Bandbreite der Stundensätze reicht von 150 Euro bis 400 Euro, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten des Mediators das Doppelte der berechneten Zeit erfordern. Die pauschalierten Tagessätze bewegen sich in einer Bandbreite von 1.400 Euro bis 1.900 Euro, allerdings werden bisweilen auch geringere Tarife für finanzschwache Auftraggeber (zB NGOs) berechnet.

Ein Mediator spricht eine an die Politik und an den Gesetzgeber gerichtete Warnung aus, dass Mediation nicht als der *„billige August unter den Streitbeilegungsverfahren angesehen werden“* sollte, sondern dass Mediation – zumal es sich um ein hochqualitatives Verfahren handelt – auch entsprechend entlohnt werden soll.

8.1.1.2 Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation

8.1.1.2.1 Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt?

Auf der gesellschaftspolitischen Ebene sorgen nach Ansicht eines Mediators einerseits der starke wirtschaftliche Druck und die daraus resultierenden betriebsinternen Veränderungsprozesse für die Nachfrage nach Mediation, zum anderen aber auch der Bedarf nach einem konstruktiven Umgang mit den sich daraus entwickelten Konflikten.

Nachdem es noch in den 1990er Jahren vor allem kleinere Familienunternehmen waren, die dafür gewonnen werden konnten, ihre Konflikte mittels Mediation zu lösen, wird Mediation mittlerweile von Unternehmen verschiedener Rechtsformen und unterschiedlichster Größenordnungen nachgefragt, wobei – nach Ansicht eines befragten Wirtschaftsmediators – die Nachfrage von Großunternehmen nach effizienten Konfliktregelungsmechanismen vor allem aus Kosten- und Zeitgründen ansteige. Wirtschaftsmediation im engeren Sinn, in denen es um typische „Wirtschaftsstreitigkeiten“ geht, findet tendenziell zwar weiterhin vornehmlich in klein- und mittelständischen Unternehmen mit zirka 100 und 500 Arbeitnehmern statt, mitunter nutzen aber auch Top 50-Konzerne dieses Konfliktregelungsinstrument.

Zu seinem Versuch, ein Muster jener Unternehmen zu entdecken, die Wirtschaftsmediation praktizieren, schilderte ein Mediator seine Beobachtungen folgendermaßen: *„Ich hab’ mir schon öfters mal Gedanken gemacht, ob man bei den Unternehmen, für die wir bisher tätig waren, irgend einen roten Faden feststellen könnte, doch der ist bisher überhaupt nicht zu erkennen. Es waren kleinere Unternehmen dabei, es waren mittelständische, es waren riesengroße Unternehmen.“* (DMC) Allerdings konnten hinsichtlich jener Unternehmenstypen, welche die Leistung von Mediatoren nachfragen, zwei unterschiedliche, und vordergründig gegensätzliche Szenarien festgestellt werden: Während im Fall eines Wirtschaftsmediators in erster Linie große Unternehmen, und hier vor allem in der Baubranche, zu seinen Klienten zählen, werden die anderen MediatorInnen vorwiegend von Unternehmen im Dienstleistungssektor, und in geringerem Ausmaß von produzierenden Unternehmen nachgefragt. Für das tendenzielle Überwiegen von Mediationen im Dienstleistungssektor wird die berufsbedingte, intensivere Kommunikation in diesem Sektor als Erklärung angesehen; allerdings besteht nach Meinung eines Interviewpartners bei produzierenden Unternehmen durch den großen Personaleinsatz ein größeres Konfliktpotential. Die im Bereich der Bauwirtschaft feststellbare Nachfrage nach Mediation wird damit erklärt, dass bei großen Bauvorhaben geradezu regelmäßig eine Fülle von Ausführungsproblemen auftreten, welche regelmäßig eine Reihe von Mängel- und Gewährleistungsverfahren mit einer durchschnittlichen Prozessdauer von fünf bis acht Jahren nach sich ziehen.

Üblicherweise findet Mediation durch sogenannte Multiplikatoren in Unternehmen Eingang, also Einzelpersonen, die sich intensiv mit Mediation beschäftigt haben und die sich im Unternehmen mit ihrer Idee durchsetzen können. In jüngerer Zeit lässt sich aber vor allem gerade in Großunternehmen auf dem oberen Managementlevel ein Umdenkprozess in der Art beobachten, dass die Führungsebene beginnt, sich zunehmend mit Mediation zu befassen, indem sie bisweilen Mediationsklauseln in Verträgen festschreiben und indem sie inzwischen die Idee, Mediation als eine von verschiedenen Möglichkeiten, um Konflikte zu lösen, in Erwägung ziehen.

8.1.1.2.2 Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?

Drei der fünf Befragten berichten ausschließlich von Erfahrungen mit Unternehmen mit Standorten in Deutschland, und dort vornehmlich in den Wirtschaftsballungszentren. Begründet wird dies ua mit den dort vorhandenen Kontakten der MediatorInnen und ihrem Bekanntheitsgrad in Deutschland. Wirtschaftsmediationen in grenzübergreifenden Streitigkeiten haben bisher noch einen Ausnahmestatus. *„Grenzüber-*

schreitende Mediationen hab´ ich persönlich, wenn ich das richtig sehe, noch nicht gemacht. Was mich ehrlich gesagt wundert, aber es hat sich einfach noch nicht ergeben.“ (DMB)

Von den beiden Wirtschaftsmediatoren mit internationaler Mediationserfahrung hat einer bis dato einen internationalen Fall bearbeitet. Die andere Probandin führt ihr Engagement bei grenzüberschreitenden Konflikten auf ihre Mehrsprachigkeit, ihren Bekanntheitsgrad, ihren anwaltlichen Grundberuf und letztlich auch auf ihre Überzeugungsarbeit, dass gerade grenzüberschreitende Konflikte kaum zu kalkulierende (verfahrens-)rechtliche Schwierigkeiten mit sich bringen, zurück.

8.1.1.2.3 Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?

Das mediatorische Tätigkeitsfeld der befragten WirtschaftsmediatorInnen liegt zum überwiegenden Teil im Bereich unternehmensinterner Konflikte, wobei jedoch klassische arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen (iSv Kündigungen) eine untergeordnete Rolle spielen. Zu den typischen innerbetrieblichen Konflikten zählen Konflikte zwischen Gesellschaftern, Teamkonflikte², Probleme in Arbeitsabläufen oder Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen sowie Kompetenzstreitigkeiten auf allen Hierarchieebenen.

Die kleinere Gruppe der Mediatoren – sie betrachten Mediation zwar grundsätzlich auch als ein für innerbetriebliche Konflikte geeignetes Verfahren – arbeitet jedoch ausschließlich in Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen (Business-to-Business), zum einen, weil innerbetriebliche Konflikte viel Zeit in Anspruch nehmen und die Bearbeitung solcher Konflikte besondere psychologische Kernkompetenzen erfordert und es in innerbetrieblichen Konflikten andere Schwerpunkte in der Mediationstätigkeit gibt.

Bei einem der Mediatoren standen typische „Wirtschaftsstreitigkeiten“, insbesondere Gewährleistungsansprüche bei Großbauvorhaben, wie etwa bei der Errichtung von Kraftwerken, eines Flughafens oder sonstiger Infrastrukturvorhaben, im Portefeuille seiner Mediationstätigkeit, gelegentlich auch Gewährleistungsansprüche nach Unternehmenskäufen, lediglich vereinzelt Erbmediation im unmittelbaren Umfeld von Unternehmen, in deren Zentrum eine Unternehmensnachfolge im Familienkreis stand.

²

„Was ich immer mehr feststelle in den Rückblicken, dass ich Mediation besonders gerne da einsetze, wo es „menschelt“. Ich würd’s immer weniger einsetzen wollen, wo es so „sachelt“. Also, je mehr die Sache im Vordergrund steht, was eher öfter bei Business-to-Business der Fall ist – nicht sein muss, aber öfter so ist – ist Mediation gar nicht unbedingt immer so geeignet.“ (DMA)

Über Erfahrungen bei Mediationen in Unternehmen-Kunden-Konflikten (B2C) konnte übrigens keine/r der Befragten berichten. *„Im Bereich Business-to-Client, der wäre natürlich durchaus interessanter, da ist es so, dass meine Honorarforderung oder meine Honorarstruktur es nicht als wirtschaftlich erscheinen lässt, in dem Bereich Mediationen durchzuführen. Der deutsche Gesetzgeber fördert das ja sehr stark in den letzten Jahren, dass man so diese kleinen Streitigkeiten der Mediation zuführt. Ich persönlich halte das für hochproblematisch, weil man qualifizierte Mediatoren für diese Fälle aus meiner Sicht nicht bekommt.“* ^(DME)

8.1.1.2.4 Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?

Mediation stellt nach allgemeiner Übereinstimmung der befragten Wirtschaftsmediatoren ein Instrument dar, an welches sich die Betroffenen zumeist als „den letzten Strohalm“ klammern, wenn sonst für sie keine Lösungsoption in einem zumeist bereits lang andauernden Konflikt mehr sichtbar ist. Bevor ein Konflikt jedoch mittels einer Mediation zu lösen versucht wird, sind im Regelfall andere Konfliktbearbeitungsmaßnahmen – erfolglos – versucht worden oder waren von vornherein aussichtslos, weil sie entweder ökonomisch nicht vertretbar schienen, oder weil der Ausgang zB eines Schieds- oder Gerichtsverfahrens als ungewiss eingestuft wurde. Als weiterer Grund für die Entscheidung zur Mediation wurde auch die Wahrung der Vertraulichkeit der Streitauseinandersetzung - und damit verbunden die Vermeidung von schlechter Publicity - genannt.

Anderen Erfahrungen zufolge entscheiden sich Unternehmen genauso in frühen Konfliktstadien³ wie auch kurz vor oder aber noch während eines Gerichtsverfahrens, für Mediation.

Die im Interview formulierte Arbeitshypothese *„Je größer der Leidensdruck, desto wahrscheinlicher die Entscheidung für Mediation“* wurde von einem der befragten Mediatoren mit der Begründung angezweifelt, dass dabei entscheidende Variablen – wie beispielsweise das Wissen von Betroffenen um die Möglichkeit einer Mediation, der herkömmliche Umgang mit Konflikten sowie der Selbstreflexionsgrad der Betrof-

³ *„Auf der anderen Seite gibt es auch viele, denen ich begegnet bin, die relativ früh gesagt haben: ‚Nein, nein, nein. Da muss man mal ... Da muss man anders ran!‘ Also, das sehe ich schon. ‚Wenn wir uns da in eine gerichtliche Auseinandersetzung hinein begeben, das bringt ja sowieso nichts. Das müssen wir anders machen!‘ Und da war der Leidensdruck jetzt noch nicht besonders hoch, und dennoch sind sie auf die Idee gekommen, Mediation zu machen.“* ^(DMC)

fenen – nicht berücksichtigt würden, also Variablen, wonach Mediation durchaus bereits in einem frühen Stadium des Konflikts nachgefragt wird, teilweise noch bevor ein größerer Leidensdruck entstanden ist. Zur Erklärung dieser Einschätzung führte der zitierte Interviewpartner seine Beobachtungen an, denen zufolge die Konfliktkultur in einer wachsenden Anzahl von Unternehmen im Wandel begriffen ist und professionell durchgeführte Mediation immer mehr als ein Identität stiftendes, kosten- und ressourcenschonendes Instrument erkannt wird, welches sowohl für die Unternehmensführung als auch für die UnternehmensmitarbeiterInnen von Nutzen ist.

Häufig geht der entscheidende Impuls zu einer Mediation von externen Beratern des Unternehmens, beispielsweise von Unternehmensanwälten, sowie von im Unternehmen beschäftigten Personen mit Mediationserfahrungen, eventuell mit Mediationsausbildung, sogenannten „Key-Playern“, aus: *„Passt mal auf! Ich erkenne, da ist was. Das könnte mit Mediation zu bearbeiten sein.“* ^(DMA) Und der schiebt's an.

Was nun die „ideale“ Phase bzw. das „ideale“ Konfliktstadium betrifft, in denen Mediation erwogen wird, so kann festgehalten werden, dass sich ein Konflikt meist entweder in einer sehr heißen Phase befindet oder sich aber als kalter Dauerkonflikt darstellt,⁴ bei dem sich etwa der Grad der Unzufriedenheit seitens der am Konflikt Beteiligten ständig vergrößert. Mediation wird demnach zumeist erst dann nachgefragt, wenn der Konflikt mit „Selbstreinigungskräften“ und nach vergeblichen (rechtlichen) Interventionen nicht mehr lösbar erscheint.

Der Grund für die regelmäßig späte Wahrnehmung von Konflikten besteht – nach Einschätzung eines der befragten Wirtschaftsmediatoren – darin, dass in deutschen Unternehmen – abgesehen von zwei deutschen Großunternehmen – noch kein proaktives Konfliktmanagement Einzug in die Rechtsabteilungen gefunden hat, mit dem man frühzeitig erkennen kann, dass ein Konflikt im Entstehen ist und sich dann bewusst für das geeignete Streitbeilegungsverfahren – etwa Mediation oder Mini Trial – entscheidet. Üblicherweise warten Unternehmen so lange, bis ein Konflikt in voller Blüte ist und es für Mediation in einem derart fortgeschrittenen Eskalationsstadium vielfach zu spät ist.

Nach Ansicht eines der befragten Wirtschaftsmediatoren bestünde die Logik für eine frühzeitige Konfliktregelung beispielsweise mittels Mediation ja gerade aus der statistischen Beobachtung, wonach ohnedies 50 bis 70 Prozent aller großen gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Verfahren mit einem Vergleich – allerdings erst nach einer üblichen Prozessdauer von drei bis fünf Jahren enden, nachdem jedoch meist enor-

4

Vgl Glasl, perspektive mediation 2004, 86.

me Transaktionskosten angefallen sind. Mit einer Optimierung der Verhandlungen – das ist ja der besondere Wert der Mediation – ließe sich selbst in schwierigen Fällen ein Vergleich bzw. eine Einigung bereits nach ein oder zwei Monaten erzielen.

Für welche Fälle ist Mediation besonders geeignet – und für welche weniger?

Für Mediation sind jene Konfliktfälle besonders geeignet, in denen der eigentliche Konfliktstoff nicht in der Klärung einer Rechtsfrage, sondern in der Aufarbeitung eines Gesamtsachverhalts zu liegen scheint; *"... und das geht in der Mediation nach meiner Erfahrung 20 mal schneller als in einem Gerichtsverfahren, und viel innovativer."* ^(DME) Wenn es dagegen um die Klärung von Rechtsfragen geht, kann die Einholung eines Schiedsgutachtens eines Rechtsexperten der geeignetere Weg sein. Mediation stellt auch kein geeignetes Instrument dar, wenn es sich um einen Konflikt handelt, der keine Zeittoleranz erlaubt, wie beispielsweise in Fällen unlauteren Wettbewerbs, für welche selbst eine relativ kurze Mediationsgesamtdauer von drei bis vier Wochen zu spät käme.

8.1.1.3 Das Mediationsverfahren

8.1.1.3.1 Kontaktaufnahme

Wie schon unter 1.2 (Fallakquisition) ausgeführt, erfolgt die Kontaktaufnahme zum Mediator entweder durch die potentielle MediandInnen selbst, durch den Anwalt einer Partei oder durch Vermittlung einer Mediationsanbieterorganisation. Vor allem in Business-to-Business – Konflikten stellt die Kontaktaufnahme zum Mediator sowie zur Gegenseite durch Anwältinnen und Anwälte den Regelfall dar; die weitere Anwesenheit der Unternehmensanwälte in der Mediation wirkt sich in derartigen Fällen normalerweise sehr günstig auf den Gesamtprozess aus.

Von Interesse ist die Erfahrung, dass bei Business-to-Business-Konflikten zwischen Gesellschaftern eines Unternehmens häufig die persönlich Betroffenen auf die/den MediatorIn zugehen, während bei innerbetrieblichen Auseinandersetzungen im Regelfall die hierarchisch übergeordnete Ebene, etwa der Geschäftsführer oder der/die Personalchef/in, den Kontakt zur/m MediatorIn suchen, ohne sich dann selbst direkt an der Mediation zu beteiligen. *„Also, was selten passiert, dass ein Mitarbeiter aus einem Unternehmen gekommen ist und gesagt hat: ‚Ich habe ein Problem. Ich hätte bitte gerne eine Mediation.‘ Wenn die Ursprungsinitiative – was man nicht immer nachverfolgen kann – von dem kam, dann hat er es mindestens geschickt lanciert, dass nicht er derjenige war, der gesagt hat: ‚Ich hätte gerne Mediation.‘, son-*

dem er hat's vielleicht irgendwie ins Spiel gebracht. Offiziell herangetreten sind in der Regel die hierarchisch sehr viel höher Stehenden.“^(DMA)

Wegen der besonderen Sensibilität der Phase der Erstkontaktnahme hat einer der befragten Mediatoren mit dem Grundberuf Anwalt die praktische Vorgangsweise entwickelt, seinen Klienten in seiner Rolle als Parteienvertreter zu empfehlen, dass der Vorschlag für eine Business-to-Business Mediation durch den Vorstand direkt an den Vorstand der Gegenseite unterbreitet wird. *„Ich schlage meinen Mandanten in aller Regel dann den so genannten „Höhenweg“ vor und sage: '... dieser Vorschlag, dass wir diesen Konflikt durch eine Mediation lösen sollten, der muss von eurem Vorstand an den Vorstand der Gegenseite erfolgen, denn die haben den größeren Überblick, die sind nicht so sehr selber verfangen in dem Konflikt.' Und so einem Vorschlag wird mit viel weniger Skepsis begegnet als wenn ein Anwalt einer Großkanzlei wie ich an den Anwalt der Gegenseite schreibt.“*^(DME)

Wird ein Mediator von einer der Konfliktparteien damit 'beauftragt', die andere Seite an den Tisch zu bekommen, gerät dieser in ein Glaubwürdigkeitsdilemma, weil die andere Seite unweigerlich die Unparteilichkeit des Mediators in Frage stellt und der Anwalt der gegnerischen Seite argwöhnt, dass sich hinter einem solchen Angebot eine Falle stellt. Diese Aufgabe – nämlich die Kontaktaufnahme zur anderen Seite – stellt, sofern dies nicht schon zwischen den Anwälten der konfligierenden Klienten erfolgt ist, einen wichtigen Tätigkeitsbereich von Mediationsorganisationen dar.

8.1.1.3.2 Tätigkeiten zu Beginn der Mediation

Um die Komplexität und Vielschichtigkeit des jeweiligen Konflikts möglichst schon in der Anfangssituation einer Mediation zu erfassen, empfiehlt es sich, bereits im Vorfeld einer Mediation⁵ – abgestimmt auf den Einzelfall – Überlegungen zur Konfliktanalyse anzustellen und in Vorgesprächen mit den Konfliktparteien oder ihren Vertretern eine Auftragsklärung vorzunehmen.

Für den/die Mediator/in ist es entscheidend zu wissen, was der Gegenstand des Konflikts ist, von wem die Initiative für die Mediation ausgegangen ist (unmittelbar Betroffene/r, Vorgesetzte/r, Anwältin bzw. Anwalt), welche sonstigen (rechtlichen) Schritte zuvor bereits ergriffen wurden, in welchem Eskalationsgrad der Konflikt

⁵

„Ich würde in diesem Fall die These vertreten: ‚Es gibt kein Vorfeld der Mediation.‘ In dem Moment, wo der aller erste Kontakt entsteht, beginnt die Mediation.“^(DMC) Eine Interviewpartnerin umschreibt diese Phase als „Pre-Mediation“.

steht⁶. Von essentieller Bedeutung ist weiter die Identifikation der vom Konflikt Betroffenen einschließlich der Klärung der Fragen zu deren Einbindung in das Verfahren sowie deren Informationsstand über die Initiative. Gerade bei unternehmensinternen Konflikten ist weiter wichtig die Klärung der Rollen der Beteiligten, insbesondere die Klärung der Frage, wer die/die AuftraggeberIn für die Mediation und damit Zahler der Mediationskosten ist, und wie die Einbeziehung des "Auftraggebers" – meist eine zu den unmittelbar Konfliktbeteiligten übergeordnete Hierarchieebene – vonstatten gehen soll (direkte Integration ins Verfahren, oder Informationsrückkoppelung). Handelt es sich um ein Splitting in einen „äußeren“ und „inneren“ Auftrag für das Mediationsverfahren, so erfordert dies wiederum eine differenzierte Vorgehensweise hinsichtlich der Abklärung der konkreten Rahmenbedingungen, etwa – handelt es sich um einen "eingeschränkten“ oder um einen „offenen“ Auftrag. *„Dann ist für mich wichtig in der Vorbereitung die Rahmenbedingungen für das Mediationsverfahren zu klären, also: ‚Wo ist der Verhandlungsrahmen, der zur Verfügung steht? Was sind die Rahmendaten, die feststehen, die nicht disponibel sind.‘ Wo das Unternehmen sagt: ‚Darüber kann nicht verhandelt werden. Das steht fest, aber das ist der Rahmen, in dem noch Gestaltungsspielraum da ist.‘ Dann klär ich auch oft ab, wie das möglicherweise mit der Beteiligung der Leute aussieht, die sich zunächst mal als außenstehend betrachten. Also beispielsweise, wenn die Mediation nicht auf der obersten Ebene ist, sondern auf der Ebene darunter: ‚Wie sieht das aus mit der Einbeziehung der oberen Hierarchieebene in die Mediation? Gibt’s da eine Bereitschaft, wenn ich die Notwendigkeit sehen sollte im Laufe der Mediation, muss ich das mit den Leuten vorher ansprechen?‘“* (DMD)

Diese Vorgespräche vor der eigentlichen Mediation (diese können auch im Rahmen einer Telefonkonferenz erfolgen) dienen der Realisierung der Mediationseignung des Konflikts, gleichzeitig wird in diesen Gesprächen die Beziehung des Mediators zu den Konfliktbeteiligten hergestellt. Schließlich gilt es zu klären, in welchem Zeitrahmen und in welchem örtlichen Umfeld die Konfliktbearbeitung stattfinden soll, und welche beiderseitig akzeptierten Vertrauenspersonen oder ExpertInnen zum Mediationsverfahren hinzugezogen werden sollen.

Einer der Mediatoren verlangt von den Parteien für seine Vorbereitung eine schriftliche, umfangmäßig begrenzte Darstellung des Sachverhalts – wenn möglich ohne rechtliche Bewertung – und lässt sie bereits im Vorfeld der geplanten Mediation einen Fragebogen beantworten, in dem nach der Eigenbeurteilung des Falles durch

⁶ Zwei der Befragten äußerten sich übrigens ausdrücklich dahingehend, dass sie im Vorfeld lieber keine Informationen oder gar Schriftstücke zum Konfliktgegenstand erhalten wollen, um möglichst unvoreingenommen in das Verfahren gehen zu können.

die Konfliktparteien gefragt wird: zum Beispiel betreffend ihrer Vorstellungen über die weitere Entwicklung des vorliegenden Konflikts für den Fall, dass in der Mediation keine Einigung erzielt werden sollte, weiter zu den erwarteten Prozesskosten und hinsichtlich ihrer besten Einigungsalternative. Dieser Mediator spricht sich dafür aus, dass in Streitfällen, in denen es unter anderem auch um die Bewertung von Rechtsstandpunkten geht, nach Möglichkeit Parteianwälte im Mediationsverfahren beteiligt werden sollten.

Alle InterviewpartnerInnen legen größten Wert darauf, dass zumindest zu Beginn des Mediationsverfahren sämtliche vom Konflikt Betroffenen unmittelbar und gemeinsam am Verfahren mitwirken, dies gilt letztlich – wenn nötig – auch für BeraterInnen in wirtschaftlichen oder rechtlichen Angelegenheiten. Die Einbeziehung derselben ermöglicht zum einen die notwendige gegenseitige Rollenklärung (essentiell notwendig gerade bei Vielparteienkonflikten), zum anderen kann sich die Wirkungsweise der Mediation erst durch die Eröffnung von verschiedenen Sichtweisen, durch Ich-Botschaften der Beteiligten und ihren eigenen Problembeschreibungen – im Sinne eines sich verändernden Umgangs der Betroffenen mit dem Konfliktstoff – zur Gänze entfalten, indem das Gesagte des Gegenübers unmittelbar und tatsächlich wahrgenommen werden kann.

Hingegen wird von den Befragten die sogenannte „Shuttle-Mediation“ nicht unbedingt favorisiert, wenn auch im speziellen Fall gegebenenfalls Einzelgespräche (zB Mobbingvorwürfe⁷ oder unüberwindbare Blockaden) notwendig sein können.

8.1.1.3.3 Kooperationsbereitschaft der Betroffenen

Ein Mediator ist gut beraten, bereits in der Vorbereitung einer Mediation ein genaues Augenmerk auf den Kooperationswillen beider Parteien zu richten. Einhelliger Tenor unter den befragten Mediatoren ist, dass bei den MediandInnen ein Mindestmaß an Bereitschaft zur Kooperation vorhanden sein muss, um einen Mediationsprozess in Gang zu setzen bzw. mit Aussicht auf Erfolg zu Ende zu bringen. *„Wenn sie da sind, haben sie das Minimum von Kooperationsbereitschaft, was sie brauchen.“* ^(DMB) Das Vorhandensein dieser grundsätzlichen Bereitschaft gilt es durch Überprüfung der

7

„Nur bei diesen Einzelgesprächen, die wir in der Mittagspause geführt haben mit drei Leuten aus diesem 7er-Team, sagte dann die eine Person, sie sei froh, dass es jetzt die Möglichkeit zu diesem Einzelgespräch gibt, denn sie möchte das doch noch mal los werden, was da passiert ist. In der großen Runde hatte die Person eben nur gesagt: ‚Ich bin hier gemobbt worden.‘“ ^(DMD)

Motivation der Beteiligten und ihrer persönlichen Grenzen abzuklären, und zwar nicht nur zu Beginn, sondern während des gesamten Verlaufs eines Mediationsverfahrens.

Die befragten MediatorInnen tendieren mehrheitlich dazu, die Kooperationsbereitschaft der Medianden durch aktive Interventionsmaßnahmen⁸ zu stimulieren, wie etwa durch das Thematisieren von Konfliktlösungsalternativen. Der Grundsatz der Offenheit der Mediation wird gegebenenfalls auch seitens des/der Mediators/in das Provozieren der Frage notwendig machen, ob Mediation tatsächlich das geeignete Verfahren für den gegebenen Konflikt ist.

Als *eine* weitere Möglichkeit, die Kooperationsbereitschaft der Medianden zu "fördern", wird – nach Ansicht einer Probandin – auch durch eine Festschreibung von vertraglichen Mediationsklauseln, in denen ein vorgeschaltetes Mediationsverfahren vorgesehen ist, gesehen, beziehungsweise – rechtspolitisch besehen – durch eine verpflichtende gesetzliche Anordnung von Mediation („mandatory mediation“) bei bestimmten Konflikttypen.

Der Mediator ist in dieser Rolle enorm gefordert, soll er Anzeichen interpretieren, ob sich eine Konfliktpartei – selbst wenn die Mediation aufgrund einer Mediationsklausel vorgesehen ist – destruktiv verhält und mit „*verdeckten Karten spielt*“, indem sie beispielsweise durch ständige Terminverschiebungen udgl in Wirklichkeit die Mediation lediglich – ohne Einigungsabsicht – verzögern will.

8.1.1.3.4 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten

Einer der Mediatoren skizziert die zentralen Parameter für eine erfolgreiche Mediation: *„Mediation ist ja kein Zauberhandwerk oder so, sondern das ist ja wirklich die Unterstützung der Beteiligten, sich ihrer Interessen und Bedürfnisse klar zu werden und dann – in einem zweiten Schritt – die Interessen der anderen auch überhaupt erst mal wahrzunehmen, anzuerkennen und damit einen argumentativen Diskurs zu ermöglichen, der überhaupt das, was die anderen sagen, zulässt.“* (DMC)

⁸

Interventionsversuche zur Förderung der Kooperation vor der ersten Mediationssitzung werden übrigens von einem Probanden vehement abgelehnt: *„Sicherlich nicht. Ja, ich muss ja auch (...) mit der Unterschiedlichkeit arbeiten und nicht damit, dass ich sie zusammenbringe.“* (DMB)

Ausschlaggebend für ein Mediationsverfahren mit intakten Erfolgsaussichten ist ein schrittweises, strukturiertes Arbeiten am gesamten Konflikt, das neben der fundierten Auftragsklärung – nach Meinung aller Befragten – vor allem einer ausführlichen Interessenklärung bedarf. *„Und in der Mediation haben wir ja diesen Umweg, der uns immer die meiste Zeit kostet, in diesem Fall drei Viertel des Tages. Wir definieren die Probleme und die Themen, und dann gehen wir rein und gucken: ‚Was steht für die einzelnen Leute an Interessen und Wünsche.‘“* (DMD)

Ausgangsbasis für ein konstruktives und kooperatives Arbeitsklima ist für die Mediatoren die wechselseitige Wahrnehmung der Beteiligten und das tatsächliche Erkennen von deren Interessen und Bedürfnissen; dieses Erkennen ist der motivierende Schlüssel für einen argumentativen Diskurs, der hin zu den Lösungsoptionen führt. Um ein solches *Movens* zu erreichen, sind im Mediationsprozess nicht die vorgelegten Unterlagen durcharbeiten, sondern es bedarf der Fertigkeit der MediatorInnen, die Bearbeitung des Konflikts mit gezielten Fragetechniken - möglicherweise mit Hilfe von Visualisierungen - zu unterstützen.

Herausforderungen für den Mediator

Der Mediator ist permanent gefordert, sich an seiner – natürlichen menschlichen – Neigung, Menschen in bestimmte Kategorien einzuteilen, zu arbeiten und seine Äquidistanz zu beiden Konfliktparteien (Neutralität bzw. Allparteilichkeit) immer auf's Neue zu prüfen, um sich seiner natürlichen menschlichen Neigung zu Sympathie und Antipathie für bzw. gegen die eine oder die andere Partei bewusst zu bleiben – wie es ein amerikanisches Sprichwort formuliert: *"You never have a second chance to make a good first impression!"*

Was – nach Ansicht eines Mediators in der Mediatoren-Szene gänzlich unterschätzt wird – ist die Macht des Mediators, und zwar nicht nur über das Mediationsverfahren, sondern gerade so sehr auch hinsichtlich der Mediationsinhalte und des Ergebnisses. *Der Mediator hat eine unglaubliche Macht, und ich glaube sogar in Familienmediation noch viel mehr als in Wirtschaftsmediationen. Und ich glaube nur, wenn der Mediator sich darüber bewusst ist, dass er Macht hat, kann er auch dem eigenen Machtmissbrauch vorbeugen und kritisch dazu stehen: ‚Mensch, gehe ich jetzt da zu weit, indem ich den beeinflusse und ihn seinen Fall im Prinzip schlechter sehen lasse als er eigentlich ist?‘ Verstehen Sie, was ich meine? Ich glaube, dass das ein Thema ist, das viel zu wenig im Mittelpunkt ist.“* (DME) Aus dieser Machtposition des Mediators erfolgt die Notwendigkeit zur Machtkontrolle, um – dem Machtmissbrauch vorzubeu-

gen und um kritisch mit den Möglichkeiten, Manipulation oder zumindest großen Einfluss auszuüben, umzugehen. Eine solche kritische Überprüfung der menschlichen Neigung zur Subjektivität gegenüber den Mediatoren sowie zur Begrenzung der Machtfülle lässt sich etwa mittels Co-Mediation oder Supervision bewerkstelligen, wodurch der Mediator zur notwendigen Selbstreflexion angehalten wird. Allerdings – so der Mediator – stellt die Co-Mediation ein sowohl organisatorisch, persönlich als auch finanziell aufwändigeres Setting dar, und setzt, um seine Vorzüge entfalten zu können, überdies eine Feinabstimmung zwischen den Mediatoren voraus.

8.1.1.3.5 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten

Mangelndes Wissen über Mediation, die Verweigerung der Teilnahme durch Betroffene, die fehlende Eigenverantwortlichkeit, Einsprüche von übergeordneten Hierarchien oder ein bereits zu weit fortgeschrittener Eskalationsgrad eines Konflikts können jeglichen Mediationsversuch bereits im Anfangsstadium vereiteln oder zumindest erschweren.

Diese Hemmnisse lassen sich bis zu einem gewissen Grad bewältigen, Voraussetzung dafür ist allerdings, dass - insbesondere bei unternehmensinternen Konflikten - bereits im Vorfeld der eigentlichen Mediation eine umfassende Auftragsklärung vorgenommen, die Hierarchieebenen identifiziert, eine Ansprechperson im Unternehmen bestimmt und die Erwartungen aller irgendwie Beteiligten abgeklärt werden. Um die wesentlichen inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen abzuklären, ist es meist unausweichlich, in einer ersten Konfliktanalyse das organisationshierarchische Geflecht zu durchdringen zu versuchen, um Antworten auf die Frage nach dem „inneren“ und dem „äußeren“ Auftrag der Mediation zu verlangen. Aufgrund des oft großen Bedarfs an Vorklärung darf der Wert der Vorgespräche zwischen Mediator und Klienten bzw. Parteienvertretern nicht unterschätzt werden. In diesen Vorgesprächen lassen sich der Informationsstand der Konfliktparteien über die Mediation, die Bereitschaft und Eigenverantwortlichkeit von Betroffenen, die Reichweite ihres Verhandlungsmandats sowie vorläufige Anhaltspunkte zur Eskalationsstufe des Konflikts eruieren.

Einer der befragten Mediatoren weist darauf hin, dass es zu den besonderen Anforderungen an den Vermittler in einer Wirtschaftsstreitigkeit, und hier vor allem im Business-to-Business – Konfliktbereich, gehört, dass sich ein Mediator stets im Klaren darüber sein muss, dass sich die Interessen eines Unternehmensvertreters nicht notwendigerweise mit den Interessen des Unternehmens selbst decken müssen, sondern dass zwischen den Interessen des

Mediationsteilnehmers und den Interessen des Unternehmens, das er eigentlich vertritt, eine Divergenz bestehen kann. Weiters sollte dem Problem der Verantwortungsübernahme für die in der Mediation gefundene Lösung stärkere Beachtung geschenkt werden. Diesem – für das Gelingen oder Nichtgelingen einer Mediation oft mitentscheidende – Problem kann mitunter damit begegnet werden, dass möglichst hochrangige Vertreter mit voller Entscheidungsmacht am Verhandlungstisch sitzen. Dass – bedauerlicherweise – oftmals nicht die „richtigen Leute“ am Tisch sitzen, hängt meist mit den terminlichen Problemen der „richtigen Personen“ zusammen.

Ein Mediator ist weiter gut beraten, wenn er sich bewusst ist, dass selbst ein gelungener Start eines Mediationsverfahrens keineswegs ein „Freispiel“ für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung bedeutet. Darüber hinaus kann selbst ein Mediationsprozess, in dem eine objektiv ausgewogene Lösung des Konflikts erarbeitet werden konnte, immer noch an der Haltung eines Medianden oder an der mangelnden Akzeptanz durch einen oder mehrere Betroffene scheitern. Als Gründe werden mitunter angeführt, dass es nicht gelingt, die im Verborgenen liegenden persönlichen Konflikte der Parteien herauszuarbeiten und ihre Emotionen präsent zu machen. Dabei transportieren sie *„ja genau das, was den Parteien von Bedeutung ist. Das ist eigentlich gut. Da ist es mir nicht gelungen, das umzusetzen, quasi auf die Straße zu bringen.“* (DMB)

Als wesentlich bei unternehmensinternen Mediationen wird angesehen, dass Führungskräfte aktiv zu den ausverhandelten Vereinbarungen Stellung beziehen, indem sie diese entweder deklariertermaßen mittragen oder aber Modifikationen verlangen oder Einschränkungen vorgeben, unabhängig, ob die Führungsebene am gesamten Mediationsverfahren teilgenommen hat oder ob sie lediglich als "äußerer Auftraggeber" aufgetreten ist. *„Man kann keine Mediation als basisdemokratisches Instrument oder als revolutionäres Element in Unternehmen einführen und sagen: ‚Wir machen jetzt Mediation, und damit setzen wir jetzt mal die Leitung richtig unter Druck.‘ Es kann sein, dass die Leitung unter Handlungsdruck gesetzt wird, aber das muss sie vorher wissen. Sie muss vorher auch den Auftrag und das Mandat dafür geben.“* (DMD)

Sind die Grenzen der Mediation erreicht, so kann gemeinsam über alternative Vorgehensweisen nachgedacht werden, doch auch Einzelgespräche können zur Durchbrechung des Konfliktmusters beitragen. Selbst wenn eine Mediation nicht zu einer Einigung der Parteien geführt hat und der Konflikt nicht gelöst werden konnte, kann – selbst wenn die Sache schließlich vor Gericht gebracht wird – für die Kontrahenten ein Nutzen entstanden sein: *„Wir haben jetzt ein klareres Bild davon, was wir jetzt beim Prozess vortragen werden und wie wir unsere Prozessführung strukturieren wollen. Insofern hat uns das Verfahren, auch wenn es teuer war und zu nichts ge-*

führt hat, zumindest jetzt geholfen, den Prozess zielstrebig und strukturierter anzugehen. „Das ist ´ne gute Idee, eigentlich war es gut, dass wir uns getroffen haben, weil jetzt können wir den ganzen Prozess schlanker gestalten und schlanker durchführen.“ In einem gegebenen Fall bot daher ein Mediator – nach Abbruch der Mediation – seine Hilfestellung an, indem er die Parteien bei der vernünftigen Strukturierung des nachfolgenden Gerichtsprozesses unterstützte, um ein konzentrierteres und schnelleres Gerichtsverfahren zu ermöglichen.

Nicht unbeachtet bleiben soll schließlich der Effekt, dass selbst in dem Fall, dass eine Mediation vordergründig „gescheitert“ ist, dies nicht per se nutzlos war. *„Sie haben gesagt, es war den Versuch auf jeden Fall wert. Sie wollten eben gucken, ob man auf diesem Wege einen Schritt weiter kommt, ob man irgendwie kooperieren kann und eine gemeinsame Lösung finden kann. Es habe sich herausgestellt, dass das nicht möglich sei, den Versuch habe man aber machen wollen, und das sei eben so, und jetzt müsse man eben sehen, wie es weiter geht.“* ^(DMD)

Dauer der Mediation

Für die Dauer von Mediationsverfahren nannten die Befragten durchwegs – vor allem im Verhältnis zu normalen Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren – sehr kurze Zeitspannen, die sich von einem durchgehenden Tag bis zu – vor allem bei besonders komplexen oder personenbezogenen Konflikten – vier Monate hinziehen können. *„Und das war vielleicht drei Wochen bevor der Termin war, gab’s den telefonischen Kontakt. Dann haben wir noch mal zurückgerufen, ein, zwei Telefonate geführt. Drei Wochen später waren wir dann da vor Ort beim Unternehmen, am Freitag-nachmittag die Vorgespräche geführt, am Samstag war die Mediation, am Dienstag darauf haben die das Protokoll bekommen, und dann war der Fall erledigt.“* ^(DMD)

Die Sitzungen bei Wirtschaftsmediationen werden beispielsweise – im Gegensatz zu Familienmediationen – meist *en bloc* in ein- bis mehrtägigen Sequenzen (open end) durchgeführt. Begründet wird dies ua mit der Dringlichkeit der Konfliktlösung seitens der Auftraggeber oder auch mit dem intensiven Arbeiten am Konflikt, *dieses ‚Wir sind dran‘ an dem Thema‘, das war sehr, sehr förderlich.* ^(DMA)

Demgegenüber können emotional hoch eskalierte Konflikte mehrere kürzere Sitzungen notwendig machen.

8.1.1.4 Einschätzungen

8.1.1.4.1 Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation

Im Bewusstsein der Bürgerinnen und Bürger in Deutschland hat sich die Mediation als Instrument zur Arbeit am Konflikt und an der Lösung vor allem über die Anwendung bei familienrechtlichen Auseinandersetzungen verankert. Dass auch Streitfälle in der Wirtschaft mittels Mediation bearbeitet werden können, ist zwar nicht mehr neu, aber für viele doch noch ein hinterfragungswürdiger Gedanke. Die in diesem Kontext interviewten MediatorInnen praktizieren nicht oder nur in geringem Ausmaß Familienmediation, bspw. in Erbrechtskonflikten mit unternehmerischem Bezug.

Auffallend ist, dass die Unterscheidbarkeit von Familien- und Wirtschaftsmediation den Befragten auf einige wenige – wenn auch wichtige – Punkte reduziert wird, vielmehr wird betont, dass in beiden Bereichen die Gestaltung von Beziehungen im Vordergrund steht. Wenn schon Unterschiede ausgemacht werden können, dann betrifft dies beispielsweise die Auftragsklärung und dabei insbesondere die Identifikation der Betroffenen. Emotionen spielen da wie dort eine große Rolle, wenn auch die tiefe persönliche Betroffenheit in der Familienmediation als besonders hoch eingeschätzt wird. Dennoch weisen alle Befragten unisono darauf hin, dass Emotionen in der Wirtschaftsmediation keinesfalls übergangen werden dürfen, da sich die Beteiligten auch in diesem Bereich nicht aus persönlichen Verflechtungen herauslösen können. *„In der Wirtschaftsmediation erleb' ich das sehr oft, dass die Leute – genau im Gegenteil – eher sehr sachlich orientiert kommen. Mitunter auch Aussagen wie: ‚Persönlich haben wir hier überhaupt kein Problem. Es geht hier um einen reinen Sachkonflikt.‘ Und dann muss ich mich erst durch diese ganze Sachschale so ein klein bisschen durchwühlen, um dahinter die gleichen Emotionen und Bedürfnisse erkennen zu können wie sie wahrscheinlich in der Familienmediation da sind. Am Ende ist der Unterschied wahrscheinlich nicht mehr sehr groß.“* (DMC)

In der Wirtschaftsmediation – insbesondere in der unternehmensinternen Mediation – darf nicht übersehen werden, dass Organisationsstrukturen eine prägende Rahmenbedingung darstellen und die Parteien einer starken Organisationsverantwortung ausgesetzt sein können. Daran knüpft sich selbstredend die Klärung der Fragen, welche Haltung die Führungsebene zur Mediation hat, oder ob es diese selbst betrifft, weiter, ob und wie die unteren Hierarchieebenen eingebunden werden, und schließlich wie das Mediationsverfahren im Unternehmen kommuniziert und wie die Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens gehandhabt wird, zumal die Ergebnisse einer Mediation in der Regel eine Rückkoppelung in die Organisation erfahren sollen.

Im Gegensatz zu Konflikten mit einem hohen personenbezogenen Konfliktanteil spielen in einer "typischen" Business-to-Business-Mediation – so einer der befragten

Wirtschaftsmediatoren – emotionale Faktoren eine untergeordnete Rolle im Verhältnis zu den betriebswirtschaftlichen Aspekten des Konflikts, wie etwa die Höhe der zu erwartenden Anwaltskosten, die Dauer eines Gerichtsverfahrens und natürlich auch das Ausmaß des internen Aufwands in einem Unternehmen, der während eines jahredauernden Gerichtsprozesses anfällt. *„Ich hab´ selten das Problem, dass die Gesprächskultur am Tisch entscheidend ist. In den meisten Fällen hassen einander die Parteien, die mit mir am Tisch sitzen, nicht. Das sind ganz nüchterne Leute, die das nüchtern aufarbeiten, so dass ich nicht das Gefühl hab, sobald sich die gegenseitig zuhören und ausreden lassen, dass das der entscheidende Punkt ist. Das tun die eigentlich von Anfang an.“*

Unterschiede zwischen einer Familienmediation – teilweise ähnlich auch einer innerbetrieblichen Mediation – und einer klassischen Wirtschaftsmediation (Business-to-Business) sind noch hinsichtlich der Frequenz und der Dauer von Mediationssitzungen erkennbar. Während Sitzungen in der Familienmediation (und vielfach auch innerbetrieblichen Mediation) über einen längeren Zeitraum mit einer eher kürzeren Dauer, jedoch in regelmäßigen Zeitabständen stattfinden, werden von den Befragten in der Wirtschaftsmediation „Mammutsitzungen“ favorisiert. Jedoch *„... die emotionalen würd' ich eher behandeln wie so einen Familienkonflikt, also eher in Häppchen. Und die versachlichten eben etwas mehr in Richtung Mammut.“* (DMA)

8.1.1.4.2 Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen

Eine der InterviewpartnerInnen formuliert den Wert der Mediation salopp mit der Paraphrase. *„Einen Maßanzug zu bekommen, also letztendlich eine Situation herzustellen, wie ich's im optimalen Fall nach einem Gespräch für ein neues Projekt habe, wenn's eben nicht um einen Konflikt geht. Nämlich: ‚So wollen wir das machen. Und das funktioniert, und wir sind uns einig. Die Beziehung ist da.‘ Und das kann ich damit wieder herstellen. Das was erforderlich ist, damit's im Wirtschaftsunternehmen funktioniert.“* (DMA)

Ähnlich sehen es die weiteren Befragten. Mediation ist zwar ein anstrengender, aber letztlich auch ein lohnender Vorgang – auch in monetärer Hinsicht. Der Kostenvorteil wird nicht mit der Kostengünstigkeit der Dienstleistung Mediation an sich begründet, sondern mit der Bilanzierung von Konfliktkosten, die in Form von Zeit- und Motivationsverlust, sowie für die herkömmlichen Interventionsmethoden (zB Gerichtsverfahren) anfallen. Die effektivere Gestaltung des Verfahrens eröffnet nicht nur einen schnelleren Weg aus Blockaden, sondern vermeidet andauernde Reibungsverluste, und bietet darüber hinaus auch die Chance für soziale Lerneffekte und eine Änderung der Konfliktkultur im Unternehmen durch eine neue Qualität des Miteinander-

Umgehens. Mit der Teilnahme an einem Mediationsverfahren können Medianden ihr eigenes Innovationspotenzial sowie ihre Eigenfähigkeit zur Erarbeitung von Lösungsansätzen entdecken: *„Einfach qualitativ besser. Es kommen Dinge heraus, die man vorher nicht für möglich gehalten hat. Dafür lohnt es sich.“* ^(DMB)

Der besondere Wert der Mediation besteht – in dieser Erkenntnis liegt wohl einer der markantesten Unterschiede zur Theorie – nicht in erster Linie darin, dass generell sogenannte „win-win“-Lösungen erzielt werden, sondern in der Erfahrung, dass Mediation ein wesentlich kostengünstigeres, schnelleres und effektiveres Verfahren ist, verglichen mit den generell zu langsamen und zu stark formalisierten Gerichtsverfahren – und mittlerweile auch der Schiedsverfahren. *„Und Schnelligkeit ist inzwischen das A und O im Wirtschaftsleben.“* ^(DME)

8.1.1.4.3 Gibt es Berührungsängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?

Als Wirtschaftsmediator hat man an sich zwei große Probleme, die – so die Feststellung eines der befragten Wirtschaftsmediatoren – von der Mediationsbewegung noch nicht richtig gesehen werden: Zum einen die Divergenz zwischen den Interessen der Parteien und den Interessen des Parteivertreters, und zum anderen das Problem der Verantwortungsübernahme. Das erste große Problem der Interessendivergenz hat damit zu tun, dass oftmals die Personen, die in der Mediation am Tisch sitzen, also etwa der Prokurist A und der Geschäftsführer B, gänzlich andere Interessen haben, als das Unternehmen - die Alpha-AG bzw. die Beta-GmbH -, welches von diesen in der Mediation vertreten wird.

Ist beispielsweise bei einem großen Bauprojekt etwas schief gegangen, so hat der Projektleiter vielleicht gar kein Interesse daran sich zu einigen, weil im Moment einer Einigung klar wird, was der vom Projektleiter zu verantwortende Fehler dem Unternehmen gekostet hat. Dieser Projektleiter wird deshalb vielleicht eher daran interessiert sein, dass es nicht zu einer Einigung kommt und diese Sache erst Jahre später in einem Schiedsverfahren entschieden wird, wenn er längst an einem anderen Bauprojekt arbeitet und sich niemand mehr an die damalige Baustelle erinnern kann.

Das zweite große Problem ist das Problem der Übernahme von Verantwortung. Während nach einem verlorenen Rechtsstreit vor Gericht oder vor einem Schiedsgericht die Verantwortung für diesen Flop gerne auf die Richter oder die Parteianwälte verlagert wird (*„Ja, das Gericht hat es nicht verstanden! Die wissen nicht einmal, wie ein Kraftwerk funktioniert! Die Parteianwälte waren schlecht!“*), ist das in der Mediation

nicht möglich, denn am Ende der Mediation muss der Prokurist oder Projektleiter für die eigenen Fehler gerade stehen.

Diese Faktoren sind es in erster Linie, welche die Wirtschaftsmediation sehr schwierig machen. Bewältigen lässt sich dieses Problem im Regelfall nur, „... wenn Sie relativ hochrangige Vertreter an den Verhandlungstisch kriegen, die diese Verantwortung übernehmen können. Das macht aber wiederum die Mediation schwierig, denn versuchen Sie mal, ein Vorstandsmitglied eines deutschen Unternehmens für einen Tag plus einen Reservetag – so funktioniert eine Mediation terminlich meistens – freizukriegen.“ (DME)

Einhellige Meinung besteht darüber, dass es nach wie vor an der Bekanntheit und darüber hinaus an der Informiertheit der UnternehmensvertreterInnen über die Funktionsweise der Mediation mangelt. Mediation wird noch oft missverstanden und fehlinterpretiert: „Das ist doch diese Gefühlsgeschichte.“ (DMA)

Berührungsängste ergeben sich aber auch aus der persönlichen Wahrnehmung und Bewertung von Konflikten durch UnternehmensvertreterInnen im Allgemeinen. Eine Konfliktbearbeitung durch Hinzuziehung von Externen wird vor allem von Führungskräften vorschnell als Zeichen von menschlichen Defiziten und demnach als Ausdruck von Schwäche gedeutet. Dies führt teilweise dazu, dass selbst Verfechter der Mediation in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld die Institutionalisierung derselben nicht propagieren. „Naja, ist eigentlich ‘ne gute Idee, aber wie steh’ ich da?“ (DMC) Bleibt das Dilemma, dass jemand, der selbst am Konflikt beteiligt ist, nur schwerlich gleichzeitig die Vermittlerrolle übernehmen kann.

Damit Mediation in der Wirtschaft salonfähig wird, wird auch ein Umdenken bei den Rechtsbeiständen, die als die „Torhüter der Konflikte“ gelten, nicht ausbleiben können: „Das heißt, Anwälte beraten, was mit dem Konflikt passiert. Und wenn sich Anwälte nicht auskennen und das ablehnen, weil sie selber Berührungsängste haben, dann werden sie ihren Mandanten zunächst mal auch nicht dazu kriegen.“ (DMB) Als hilfreich zur Akzeptanzsteigerung bei den rechtsberatenden Berufen hat sich nach der Erfahrung einer Interviewpartnerin die Rollenklärung herausgestellt: „Ich mach die Mediation. Ich halte mich aus der Vorberatung raus. Das ist euer Geschäft. Ihr seid dabei während der Mediation, und ihr gestaltet den Vertrag nach der Mediation.“ (DMA)

Wie können Unternehmensvertreter überzeugt werden?

Auch wenn in deutschen Vorstandsetagen offensichtliche Verwechslungen des Begriffs „Mediation“ mit einer psychologischen Gesprächstechnik oder einer fernöstlichen Entspannungstechnik seltener werden, bedarf es weiterhin großer Anstrengungen zur Informationsvermittlung an die Chefetagen und in das mittlere Management, vorrangig durch Vortragstätigkeiten, schriftliche Beiträge in Fachjournalen, Ausbildungen und auch mittels eines intensivierten Erfahrungsaustausches zwischen MediatorInnen und Wirtschaftsfachleuten bei Konferenzen.

Der Wert der Mediation dokumentiert sich inzwischen durch einige Projekte in Deutschland im Bereich der gerichtsnahen Mediation mit beeindruckenden Fall- und Erfolgszahlen. Führt man schließlich den Gedanken der erlebten erfolgreichen Mediation fort, kommt man unweigerlich zur Konklusion, dass zufriedene MediandInnen die besten Werbeträger sind. Soll der Mediation im Bereich der Wirtschaft der ihr gebührende Stellenwert eingeräumt werden, so bedarf es einmal mehr fortschrittlich denkender (open minded), selbstbewusster und durchsetzungsfähiger Führungskräfte und EntscheidungsträgerInnen. Solange es an diesen mangelt, helfen nach der Erfahrung einer Interviewpartnerin auch semantische Kunstgriffe, von Mediation als „moderierter Verhandlung“ zu sprechen. Aber ein grundsätzliches Dilemma bleibt: *„Wenn da jemand ´ne große Sorge hat, ob er in seiner Kompetenz anerkannt ist, wenn jemand noch große Sorge hat, ob er sich als Führungskraft durchsetzen kann, wenn jemand große Sorge hat, dass er vielleicht in einem schlechten Licht dasteht, dann hat er Probleme, auf Mediation zurückzugreifen.“* (DMD)

Ein weiterer Faktor, der in den Vorstandsebenen deutscher Unternehmen Berührungängste gegenüber dem Konfliktregelungsinstrument Mediation hervorruft, ist die Ungewissheit respektive Unsicherheit, was in einer Mediation passiert, ist das Denken der Wirtschaftsleute doch in erster Linie von "Zahlen, Daten, Fakten" geprägt. Unternehmen mit einem ausgeprägten Konfliktmanagementbewusstsein sind tendenziell empfänglich für innovative Kommunikations- und Verhandlungstechniken, zu denen Mediation zu zählen ist. Die befragten Mediatoren konnten jedoch auch die Erfahrung machen, dass sich auf Sicherheit bedachte Unternehmer doch auch gerne durch Erfolgsgeschichten „aus Amerika“ positiv stimmen lassen! Progressive Unternehmer wiederum können durch Ermutigung zum Ausprobieren der Mediation motiviert werden, indem ihnen die geringe Risikoseite aufgezeigt wird: „... *eigentlich habt ihr durch eine Mediation doch kein Risiko, ihr könnt doch nur gewinnen bis auf die Kosten des Mediationsverfahrens. Probiert es doch mal!*“ (DME)

Letztlich wird nach Ansicht des zitierten Mediators eine stärkere Differenzierung des Begriffs "Wirtschaftsmediation" und eine Abgrenzung von verwandten Techniken ver-

langt, um eine seriöse und speziellere Anwendung und damit einhergehend eine Förderung des Image der Mediation zu erreichen.

8.1.1.4.4 Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?

Als erwünschte „Nebenwirkungen“ der Mediation wurde von zwei Interviewpartnern der soziale Lernprozess im Sinne der Transformationsidee hervorgehoben. *„Und meiner Ansicht nach sind für mich die Begriffe, die ich eben genannt habe – Empowerment und Anerkennung, Recognition – so tragende Bausteine, und in den meisten Mediationen bin ich dann eher ein Anhänger des sogenannten Transformationsansatzes denn des rein verhandlungsorientierten Ansatzes, der in vielen Fällen mit Sicherheit auch sehr hilfreich ist, wenn man kurzfristig schnelle Lösungen braucht. Ich aber arbeite, wenn der Raum da ist und die Zeit da ist, lieber mit den Beteiligten so, dass das Potential von Veränderung auch ausgenutzt werden kann, dass die Beteiligten sich selber darüber klar werden, was ihnen wichtig ist und dadurch ihre Eigenverantwortlichkeit für die Regelung des Konfliktes stärker nutzen können, als es oft bei einem verhandlungsorientierten Ansatz ist, wo mitunter auch sehr gute Lösungen gefunden werden, die Beteiligten dann am Ende oftmals gar nicht mehr so genau wissen, wie sie da eigentlich hingekommen sind.“* (DMC)

Das intensive Erleben und Erkennen vom qualifizierten kooperativen Umgang der Konfliktbeteiligten miteinander stärkt demnach die Eigenverantwortlichkeit der MediandInnen und kann auch nachhaltig für künftige Problembehandlungen nutzbar gemacht werden. *„Also losgelöst von den konkreten Problemen in der Situation und in dem Fall, war es für alle eine Qualifizierungsmaßnahme, was den konstruktiven Umgang mit Konflikten für künftige Probleme angeht. Das war auch so ein Feedback, was wir bekommen haben, dass die Beteiligten es als sehr konstruktiv erlebt haben, so miteinander umgehen zu können. Das ist auch übrigens in vielen anderen Fällen so, dass die Leute nachher sagen: ‚Wenn wir das schon mal früher gemacht hätten, dann wären viele Probleme gar nicht aufgetaucht.‘“* (DMD)

Die Beilegung des Konflikts wird für die MediatorInnen sichtbar, wenn die emotionale Komponente zur Gänze aufgearbeitet ist, der Parteiwille klar ist und in der Lösungsphase alle Beteiligten gemeinsam Optionen entwickeln. *„Es war wirklich für mich spürbar: die Spannung ist raus. Also, diese ganzen Dinge, die sich angestaut hatten, die waren wie ... wie wenn was platzt, und die Luft ist dann raus aus dem Luftballon. Und dann liegt wirklich nur noch einfach die Hülle. Und über die Hülle kann man dann reden.“* (DMA)

Im Gegensatz zum skizzierten „*mainstream*“ stand ein Interviewpartner – vor allem in Konflikten Business-to-Business – dem transformativen Aspekt der Mediation skeptisch gegenüber, zumal in der Relation Business-to-Business die Sachthemen vorherrschen und die Repräsentanten der beteiligten Unternehmen normalerweise eine nüchterne Einstellung zur Problematik haben. Nach seiner Überzeugung ist Angriffspunkt des Mediators der vorliegende Konflikt und nicht die Person; und das Ziel einer Mediation ist bereits damit erreicht, wenn ein bestehender Konflikt beigelegt und für diesen Konflikt eine Lösung gefunden werden kann. Der Mediator hat nach dieser Auffassung "lediglich" den Auftrag, dass der zwischen den Parteien stehende Konflikt gelöst wird, wohingegen die transformative Mediation das Konfliktlösungsverhalten der Beteiligten verändern soll – und damit einen therapeutischen Charakter hat. Zu erreichen, dass sich die vormaligen Konfliktgegner am Ende einer Mediation „*in den Armen liegen und Freudentränen in den Augen haben*“, ist nach Ansicht des besagten Mediators nicht Aufgabe des Mediators. In den seltenen Fällen, in denen frühere Konfliktgegner menschlich wieder zueinander finden, sieht er einen durchaus positiven Nebeneffekt, "*quasi einen Extra-Bonus der Mediation*". (DME)

Derselbe Mediator nimmt auch kritischen Bezug zu den in den Anfängen der Mediationsbewegung verheißenen Versprechen von „*win-win*“-Lösungen, die nach seinen Erfahrungen in vielen Fällen nicht eingelöst werden können. Nach seiner Erfahrung kommt ein Mediationsverfahren in seine entscheidende Phase und wird die Beilegung eines (auch jahrelangen) Konflikts greifbar, wenn die Parteien, die immer mit überzogenen Erwartungen ankommen, beginnen, 'desillusioniert' – im Sinne von realistisch – werden. "*Weil wir hatten, als wir in den Prozess losgezogen sind, Träume und haben uns viel mehr davon versprochen. Und die sind jetzt alle zerstört worden. Und wir müssen wohl begreifen, dass auch die Mediation uns nicht als strahlende Sieger rausgehen lässt. Aber immerhin haben Sie (gemeint ist der Mediator) es geschafft, das Kapitel zuzumachen.*"

Um bei den Medianden einen kritischen Realitätsbezug herzustellen, ist es häufig notwendig, die Parteien von ihren Wunschvorstellungen zu desillusionieren. Durch gezielte Fragen nach einem möglichen Prozessausgang, der voraussichtlichen Prozesskosten bzw. der Prozessdauer, wird bei den Parteien ein Denkprozess ausgelöst, der dazu beiträgt, dass die Mediation gelingen kann. „*Und wenn ich merke, dass das bei den Parteien einen Denkprozess auslöst oder dass sie so ein bisschen desillusioniert werden, dann hab ich das Gefühl, die Mediation wird zum Erfolg führen.*“

Für die MediatorInnen endet schließlich die Mediation mit der Konsensfindung, die regelmäßig in einem Protokoll (Memorandum) schriftlich niedergelegt wird. Dabei kommt es nicht immer zu einer umfassenden Einigung. „*Es gibt aber auch Mediation-*

nen, die enden mit einer Beilegung eines Teils der Punkte und dem festen Vorsatz, einen wichtigen Punkt von Gericht klären zu lassen. Für mich ist das außerordentlich erfolgreich, weil die Parteien Klarheit darüber gewonnen haben, dass das ein Punkt ist, den sie unbedingt bei Gericht geklärt haben wollen.“ (DMB)

Am Ende der Mediation erfolgt die schriftliche Ausarbeitung des Vertrages meist durch die Anwälte allein, bisweilen bedarf auch dieser Abschluss einer mediativen Begleitung, wenn auch in diesem Fall die Rolle der MediatorInnen immer zurückhaltender wird.

8.1.1.5 Projektmediation

Vier der fünf Probanden verbanden mit dem Begriff „Projektmediation“ eine bestimmte Vorstellung, wobei sich zwei Mediatoren intensiver mit dem Thema beschäftigten, und eine Probandin bereits erste Erfahrungen in der mediativen Begleitung von zwei Bauprojekten sammeln konnte. Für einen Interviewpartner war vor allem der proaktive Umgang mit Konflikten interessant, weshalb er sich derzeit genauer mit den Techniken der „Adjudication“ und den „dispute-review-boards“ beschäftigt.

Nach einhelliger Meinung besteht definitiv ein Bedarf an Projektmediation; vor allem für Großprojekte. Legt man eine extensive Auslegung des Begriffs „Projektmediation“ an, so sind Unternehmen als solche als Dauerprojekte zu betrachten, die – nach Ansicht zweier Befragter – eine maßgeschneiderte Prozessbegleitung benötigen. *„Ob eine solche permanente Begleitung immer auch Mediation sein muss, weiß ich gar nicht. Vielleicht wäre da eher eine Supervision oder so geeigneter (...), mir wäre eigentlich schon wichtig, dass die jeweils durchaus unterschiedlichen Potentiale dieser Konfliktregelungsansätze immer auch optimal genutzt werden.“ (DMC)*

Aus der praktischen Erfahrung mit Projektmediation stellte ein Interviewpartner fest, dass einschlägiges Fachwissen des Mediators zum Projektthema unumgänglich ist, der Mediator aber gleichzeitig seine „Abstinenz“ zum Projekt verdeutlichen muss, und er nicht in die Kompetenz der Projektverantwortlichen eingreift, um nicht Gefahr zu laufen, in die Rolle des Projektmanagers gedrängt zu werden. Würde der Mediator seine Rolle als Außenstehender verlassen und selbst zum „key-player“ werden, so fände er sich fortan in der Rolle des „Case-Developers“ und hätte in weiterer Folge seriöserweise die Mediatorenrolle einem anderen Dritten zu überlassen.

Die Abhaltung regelmäßiger Mediations-Workshops bzw. Meetings in schwierigen Projektsituationen wäre eine weitere mögliche Vorgehensweise im Rahmen eines Projekts. Eine Pro-

bandin wünschte sich auch eine andere Begriffsbezeichnung im Sinne von „Begleitung, um sicherzustellen, dass auch mehrere Projektmedationen parallel begleitet werden können.

Die Interviewpartner waren bezüglich der künftigen Entwicklung von Projektmediation geteilter Ansicht. *„Sie wird natürlich trotzdem noch nicht eingesetzt, denn am Anfang eines Projektes ist man immer noch guten Mutes. Man stößt mit einem Glas Sekt an, alles ist wunderbar und niemand denkt an Konflikte. Erst, wenn das Problem da ist und die Konflikte da sind und man die Erfahrung mit Mediation gemacht hat, sagt man hinterher: ‚Mensch, das ist eigentlich sinnvoll, das für den Anfang und begleitend zu machen!‘ Deswegen glaub ich noch nicht unbedingt, dass da viel passieren wird, es sei denn, es wird zum integralen Bestandteil einer Projektplanung.“*^(DMD)

Neben dem Problem der Konfliktverdrängung, zu welcher Projektbeteiligte generell neigen, stellt sich als weiteres Problem, dass für die Einrichtung einer „Projektmediation“ bereits in der Projektkalkulation ein bestimmter Prozentsatz des Projektvolumens vorweg als Kosten - 0,2 Prozent des Projektvolumens - eingepreist werden muss. Unternehmen wollen dafür jedoch keine Projektkosten vorsehen, nach der Devise: *„Augen zu und durch! Es wird schon nicht zu Konflikten kommen!“,* was natürlich total naiv erscheinen mag, *weil erfahrungsgemäß bei jedem Großprojekt es nicht einen Konflikt gibt, sondern mindestens 50 und mehr.“*^(DME) Diese – aus falsch-verstandenem Optimismus und Gewinndenken – resultierende Konfliktignoranz von Unternehmen stellt - so das Resümee eines Befragten - ein zentrales Verkaufsproblem für die Dienstleistung „Projektmediation“ dar.

8.1.1.6 Zukunft der Wirtschaftsmediation

Übereinstimmend schätzen die befragten deutschen WirtschaftsmediatorInnen die Zukunftsperspektiven der Wirtschaftsmediation zwar nicht euphorisch ein, sie sehen für dieses Konfliktregelungsinstrument jedoch durchaus eine zukunftsweisende Entwicklung. Wirtschaftsmediation wird sich zusehends zu einer selbstverständlichen Dienstleistung – wenn vielleicht nicht boom-artig, so doch mit merklichem Wachstumstrend – weiterentwickeln. *„Was die Entwicklung der Mediation angeht, denke ich mir, bin ich als Mediator in einer schwierigen Rolle und Situation, um das zu bewerten, weil logischerweise lernen wir ja nur Unternehmen kennen, die in der einen oder anderen Weise zumindest mal die Idee der Mediation haben.“* ^(DMC)

Einer der befragten MediatorInnen sieht Mediation als *ein* „Werkzeug“ im Kasten mit anderen innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen, flankiert von einem an die Unternehmen gerichteten Appell, die Unternehmen sollen künftig ihr eigenes Konfliktmanagementsystem entwickeln, um – wenn nötig – jederzeit das geeignete Konfliktbearbeitungsinstrument zur Verfügung zu haben. Ein weiterer Mediator wiederum meint eine Steigerung der Nachfrage vor allem bei großen Unternehmen zu orten, da von solchen Großunternehmen einerseits das Leistungspotenzial von Mediation realisiert werden wird und andererseits die Beeinflussung durch Anwälte als „gatekeeper“ hier nicht so groß ist. Eine Interviewpartnerin macht letztlich die weitere Entwicklung von der gediegenen Ausbildung der MediatorInnen (eigene Colleges) und auch vom vermeintlichen Schub durch gesetzliche Rahmenbedingungen – wie z.B. durch das Zivilrechts-Mediations-Gesetz in Österreich – abhängig.

Eher zurückhaltend beurteilten zwei Interviewpartner die wirtschaftlichen Aussichten für WirtschaftsmediatorInnen, wonach auch in absehbarer Zukunft in Deutschland nur wenige Leute ausschließlich von Wirtschaftsmediation – dabei muss von der Ausbildungstätigkeit unterschieden werden – leben werden können. Für Anwälte wird es für sinnvoll erachtet, wenn sie Mediation in ihrem Repertoire haben und wissen, wie man Mediationsverfahren einleitet. *„Es wird aber – glaube ich – für die meisten nur Beiwerk sein, nicht aber eine eigene Okkasion. Mag ernüchternd sein, aber das ist das, was ich inzwischen glaube.“* ^(DME)

Abgesehen davon, dass noch viel Arbeit zu tun ist, um die Mediation aus der „missionarischen Ecke rauszukriegen“, ist Mediation in den größeren Kontext des Konfliktmanagements zu stellen und hat sich mehr mit der Grundsatzfrage auseinander zu setzen, wie Menschen und Wirtschaftsunternehmen in Zukunft rationaler mit Konflikten umgehen können, wie sie sich auf Konflikte vorbereiten und wie sie dafür sorgen,

dass "... Konflikte in geordneten Bahnen ablaufen können. Und da hab´ ich das Gefühl, dass auch die Unternehmen meistens immer noch zuwarten, bis der Konflikt wirklich da ist. Dass sie erst sich dann Gedanken machen, wie sie mit dem Konflikt umgehen. Das ist letztlich ein hierarchischer, ein ungeplanter Umgang mit Konflikten, überhaupt keine vernünftigen Strukturen in den Unternehmen. Ich glaub´, dass da im Moment die Hauptarbeit liegt. Und ich glaube, dass da auch für die Unternehmen der größte Mehrwert und der größte Geschäftsbeitrag liegen würde, wenn die sehen würden, dass sie ihre Rechtsabteilung in dem Bereich anders aufbauen und strukturieren müssen, um Konfliktaustragungskosten sowohl von den Transaktionskosten des Konfliktes zu minimieren, aber auch um die Ergebnisse der Konflikte zu optimieren. Da liegt aber in Deutschland noch alles im Raren."

Als Erklärung dafür, dass Mediation in den USA oder auch in England eine ungleich größere Rolle spielt, wird nicht in der grundsätzlich bewussteren Hinwendung der Unternehmen zu einem besseren Verfahren gesehen, sondern im ungleich gelagerten Leidensdruck dortiger Unternehmen, weil die anderen Verfahren nicht funktionieren. Scheuen die Unternehmer in den genannten Rechtssystemen die teils enormen Risiken konventioneller Verfahren – allen vorweg Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren – und versuchen sie deshalb zu vermeiden, in solche Verfahren verwickelt zu werden, führt sie diese Situation unweigerlich zur Mediation, weniger ihre Begeisterung für die Mediation.

Hinzu kommt, so einer der Interviewpartner, dass es der Berufsstand der Wirtschaftsmediatoren im anglo-amerikanischen Raum verstanden hat, aus dieser Situation Wirtschaftsmediation als Business zu etablieren – anders noch als die Mediatoren in Kontinentaleuropa einschließlich Deutschland. Was die Etablierung einer ernstzunehmenden Mediation in der Wirtschaft in Deutschland betrifft, stellt sich natürlich die Tendenz des deutschen Gesetzgebers in den letzten Jahren auch nicht gerade als hilfreich dar, welcher zufolge vor allem Bagatellstreitigkeiten mit geringem Streitwert von etwa 1 000 Euro der Mediation zugeführt werden sollen. Mit diesem bedenklichen gesetzgeberischen Verständnis vom Wert der Mediation in der Wirtschaftswelt wird der Wirtschaftsmediation kein guter Dienst erwiesen, zumal man für solche Bagatellfälle – allein schon wegen der im Verhältnis sehr hohen Honorare der Mediatoren – keine qualifizierten Mediatoren gewinnen kann und die Mediation dadurch schwierige Bedingungen vorfindet, ihr tatsächliches Potenzial zu demonstrieren.

8.1.2 Wirtschaftsmediation in deutschen Unternehmen

8.1.2.1 UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen

Von den im Rahmen der Untersuchung befragten „mediationserfahrenen“ deutschen Unternehmen teilten sich diese im gleichen Verhältnis auf die mit der Dimension „internationaler Konzern“ einerseits bzw. die Dimension „klein- und mittelständisches Unternehmen“ andererseits auf. Die Unternehmen agieren jeweils in unterschiedlichen Branchen des Produktions- und Dienstleistungssektors (Technologiekonzern – Konzern der chemisch-pharmazeutischen Industrie – Steuerberatungsgesellschaft – Speditionsunternehmen) und unterscheiden sich auch nach ihrer Rechtsform (Aktiengesellschaften – GesmbH bzw. Einzelhandelsunternehmen).

Die für die wissenschaftliche Forschungsthematik Befragten setzten sich im gleichen Verhältnis aus weiblichen und männlichen Unternehmensrepräsentanten zusammen, von denen sämtliche leitende Funktionen (Geschäftsführer, Eigentümer und Geschäftsführer, Leiter der Rechtsabteilung und Leiterin der in-house Business Consulting-Gruppe) innehaben.

Das große Spektrum der vielfältigen Unterschiedlichkeiten der untersuchten Unternehmen spiegelt sich unmittelbar in den jeweiligen „Konfliktkulturen“ und in weiterer Folge in den difformen Untersuchungsergebnissen wieder.

8.1.2.2 Konfliktkultur im Unternehmen

8.1.2.2.1 Externe Konflikte

Die Kleinunternehmen sind relativ selten mit externen Konflikten – in erster Linie Schwierigkeiten mit der Zahlungsmoral von Kunden nach erbrachter Leistung – konfrontiert, wobei es sich bei den Zahlungsproblemen mit Kunden/Mandanten zunehmend um Fragen der subjektiven Kundenzufriedenheit geht. *„Die (externen Konflikte) sind relativ gering. Aber in der momentanen Situation sicherlich häufiger als früher, weil die wirtschaftliche Situation an sich angespannter ist. Und die Rechnungsstellung – also wenn man den Honorarbereich einfach mal anschaut – wird einfach kritischer beurteilt als früher.“* (DUA)

Als Erklärung für die dennoch relativ geringe Häufigkeit von externen Konflikten wird von einem Repräsentanten aus der Gruppe der klein- und mittelständischen Unter-

nehmen auf die jahrelangen guten Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und – vor allem – dem Großkundensektor und auf den engen persönlichen Kontakt zwischen den Firmeninhabern bzw. Bereichsverantwortlichen hingewiesen. *„Und da ist natürlich in gewissem Sinne ein enger persönlicher Kontakt daran gebunden. Wenn ich – beispielsweise – heute oder morgen aufhören würde, dann wären die ganzen Kunden sofort weg. Oder wenn ich jetzt verkaufen würde, wären die Kunden ebenfalls weg.“* (DUB)

Treten in diesen beiden, von den Geschäftsführern persönlich stark geprägten, Kleinunternehmen externe Konflikte auf, so suchen diese zuerst in einem persönlich oder telefonisch geführten Gespräch die aufgetretenen Probleme zu erkunden und zu klären. Führen solche klärenden Gespräche zu keinem Ergebnis, so werden diese Konfliktfälle im Regelfall – relativ schnell – an Rechtsanwälte (bzw. in Versicherungsfällen) an Versicherungsvertreter delegiert. Bemerkenswert ist die Erklärung eines Unternehmensrepräsentanten für seine Vorgehensweise, externe Konflikte um Zahlungen bis zu "seinem persönlichen Schwellenwert" von 10 000 Euro umgehend, also ohne vorangehende Direktgespräche, an die Firmenanwältin abzugeben: Damit soll ein unnötiger Zeitaufwand vermieden werden und die um Vermittlung bemühten Gespräche direkt von professioneller Seite – der Unternehmensanwältin – geführt werden, wobei anzumerken ist, dass zwischen dem Unternehmensrepräsentanten und der Unternehmensanwältin langjährige geschäftliche Beziehungen und eine aus dieser resultierende Vertrauensbeziehung existieren. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die von den klein- bzw. mittelständischen Unternehmen an die Anwälte delegierten Konfliktfälle schließlich doch nur in Ausnahmefällen im Wege gerichtlicher Verfahren erledigt werden.

Die im Rahmen der Untersuchung befragten internationalen Konzerne sehen sich – im markanten Unterschied zu den untersuchten Kleinunternehmen – permanent mit vielschichtigen externen Konflikten konfrontiert. Von einem Unternehmensrepräsentanten wird in dem von ihm (hinsichtlich der Untersuchungsthematik) vertretenen Konzern eine – seiner Auffassung nach von den Mediatoren selbst zu wenig beachtete – Unterscheidung in „*personale Konflikte*“ und „*materielle Konflikte*“ vorgenommen, wobei – nach dieser Diktion – bei den „materiellen Konflikten“ (seien sie unternehmensintern oder mit externen Geschäftspartnern) zwar die Interessensgegenstände und die Positionsbereiche der Konfliktparteien in *thematischer* Hinsicht übereinstimmen, und Streitgegenstand lediglich die Höhe des Geldbetrages (zB Verminderung des Kaufpreises wegen Leistungsmängeln oder Schadenersatzleistungen) ist. Die andere Art von Konflikten lassen sich der Gruppe der „*personalen Konflikte*“ zuordnen – welche auch als Konflikte im Arbeitsleben bezeichnet werden können.

Nach diesen Unterscheidungsmerkmalen lassen sich im Konzern drei große Konfliktfelder feststellen: 1) interne Arbeitskonflikte, 2) Konflikte zwischen den verschiedenen weitgehend unabhängig und selbstständig agierenden Organisationseinheiten des Konzerns und 3) unternehmensexterne Konflikte - in denen es um die „klassischen“ Probleme eines Wirtschaftsunternehmens handelt – wie Streitigkeiten mit Kunden, Lieferanten oder anderen Vertragspartnern um Kosten oder sonstige finanzielle Ansprüche.

Nach den Erfahrungen desselben Unternehmensrepräsentanten hat die Wirtschaft – mit Ausnahme der Bauindustrie – Ansprüche von oder gegen Kunden und externe/n Geschäftspartner/n bislang nahezu immer dadurch bewältigt, dass man diese Konflikte zunächst durch intensive Verhandlungen auf einvernehmliche Art zu lösen versuchte. Im Konzern liegt das Konfliktmanagement für derartige Ansprüche primär bei den jeweiligen Bereichsleitern, die auf ihren Wunsch von der Rechtsabteilung des Konzerns unterstützt werden. Scheiterten diese Bemühungen zur Konfliktregelung letztlich, dann wurde in der Vergangenheit der Fall üblicherweise wiederum zunächst im Wege eines „*relativ freundlichen*“ Schiedsverfahrens zu bereinigen versucht, bevor in äußerst seltenen Fällen – als ultima ratio – ein Gerichtsverfahren angestrengt wurde.

Dagegen gibt es in jüngerer Zeit nach den Beobachtungen des Unternehmensrepräsentanten geradezu kein Projekt mehr, bei dem von externen Geschäftspartnern nicht geradezu reflexartig Ansprüche geltend gemacht werden, mit denen bei Vertragsabschluss im Prinzip nicht zu rechnen war, die aber nunmehr doch bewältigt werden müssen. Und gleichzeitig mit der außerordentlichen mengenmäßigen Zunahme der Ansprüche – so die weitere Beobachtung – ist die Bereitschaft und Fähigkeit der Industrieunternehmen, ihre externen Konflikte und Streitigkeiten im Verhandlungsweg – *„einem außerordentlich effektiven Instrument der außergerichtlichen Streitbeilegung“* ^(DUC) – nachhaltig zu lösen, signifikant zurückgegangen. *„Der Teil der Ansprüche hat sich jetzt durch moderne Claim-Management-Methoden und andere Phänomene dramatisch erhöht und die Fähigkeit der Parteien, Konflikte im Vergleichs- oder im Verhandlungsweg zu lösen, hat dramatisch abgenommen. Dies bei- des führt dazu, dass man jetzt ein neuartiges Phänomen hat. Jetzt hat man nämlich sowohl intern als auch extern beinahe zu jedem Projekt schwierige Anspruchskonstellationen, die irgendwie bewältigt werden müssen, die man aber im Verhandlungsweg nicht mehr schafft.“* ^(DUC)

Die Gründe dafür liegen vor allem im verschärften internationalen Wettbewerb und dem damit einhergehenden gestiegenen Preis- und Erfolgsdruck, aber auch in den durch Umstrukturierungsmaßnahmen in den Unternehmen neu geschaffenen struktu-

rellen Instabilitäten. So stehen sich in der heutigen Wirtschaftswelt selten mehr Unternehmen mit klassischen Strukturen gegenüber, bei denen sich die Verhandlungspartner aus jahrelangen geschäftlichen Beziehungen persönlich kennen. *„Das heißt, diese persönliche Bekanntschaft, die sehr, sehr wichtig ist für so eine informelle und schnelle Lösungsfindung, was früher die Regel war, ist die Ausnahme geworden.“* ^(DUC) Hinzu kommt als wesentlicher weiterer Aspekt die erfolgsabhängige Managerbezahlung, die darin besteht, dass sich der Projekterfolg auf die Gehaltshöhe der Beteiligten auswirkt, was nicht unbedingt zur Vergleichsbereitschaft von Projektverantwortlichen beiträgt.

Diese neuartigen Erscheinungen auf der „Konfliktkultur“ – Makroebene von Industrieunternehmen einerseits und der relativ hohe Kostenfaktor, welcher mit dem Gang zu Gericht bzw. zu einem Schiedsgericht verbunden ist, andererseits, lassen sich als Impulsgeber für die kontinuierlich zunehmende Entwicklung und den Einsatz von ADR-Methoden feststellen. Ziel des Konzerns ist es nach Auskunft dieses Unternehmensrepräsentanten, innerhalb kürzester Zeit über ein geschlossenes Konfliktmanagementsystem mit ADR-Instrumenten auf allen Ebenen zu verfügen. Als ADR-Methoden sollen dabei die Schlichtung, das Schiedsgutachten, die Mediation und die „Adjudication“, die mit einem einfachen, vorweggenommenen Schiedsgerichtsverfahren vergleichbar ist und mit einer halbverbindlichen Entscheidung endet, zum Einsatz kommen.

Im Konzern kommt Mediation aufgrund der Vielseitigkeit ihrer Anwendungsmöglichkeiten sowohl bei „personalen“ wie auch bei „materiellen“ Konflikten zum Einsatz. Bei der Implementierung dieser Konfliktlösungsmethode im Rahmen der „down-top-Bewegung“ mussten zwar anfängliche Vorurteile (*„Psychosülze“*) überwunden werden, trotzdem konnte der Durchbruch in relativ kurzer Zeit geschafft werden. Ausschlaggebend dafür waren ua die „Multiplikatoren“ in der Rechtsabteilung. *„Ich meine, die erste erfolgreiche Mediation, wo ja dann drei, vier Leute aus dem Unternehmen beteiligt waren, die erzählen das am Mittagstisch weiter, sind die Multiplikatoren.“* ^(DUC)

Nach den Angaben der Repräsentantin des anderen Unternehmenskonzerns sieht sich der Konzern mit einer Vielzahl unterschiedlichster Konflikte konfrontiert, beispielsweise mit Lieferanten im Einkauf, Rechtsstreitigkeiten in den großen Konfliktfeldern um Lizenz- und Patentrechte, in denen es um Platzhalterpositionen am Markt geht, Dispute im Produktmarketing hinsichtlich der wettbewerbsrechtlichen Zulässigkeit von Marktstrategien zur Positionierung von Produkten am Markt, Auseinandersetzungen mit nationalen und internationalen Zulassungsbehörden, usw.

Interessant erscheint, dass sowohl die Auffassung, Wahrnehmung und Bewertung von verschiedenen Konflikttypen im Konzern nach dem *Image-Kriterium* unterschiedlich ausfällt, je nachdem, um welche Art von Konflikt es sich im Einzelfall handelt: So stellt beispielsweise eine Streitigkeit des Unternehmens um eine Lizenz einen sozial akzeptierten und anerkannten, weil wettbewerbsbezogenen Konflikt im Kampf um Marktanteile des Unternehmens, dar, wohingegen ein Konflikt innerhalb des Konzerns als sozial unerwünschte Erscheinung betrachtet wird, die besser nicht zu grell ans Tageslicht kommen sollte.

Zur Handhabung dieser doch unterschiedlichen Konflikttypen wird vom Konzern zwar keine zentrale Strategie vorgegeben, was zum einen auf die erst vor kurzer Zeit abgeschlossene Organisationsrestrukturierung zurückzuführen ist, andererseits aber auch auf die Unterschiede der Problemlagen in den produzierenden Bereichen gegenüber den Servicebereichen, allerdings hat diesbezüglich ein Paradigmenwechsel stattgefunden, wonach nun – bei aller Unterschiedlichkeit der Konfliktmanagement-Strategien – einheitlich verstärkt der Fokus auf die Kundenorientierung gelegt wird. Der traditionelle Umgang des Unternehmens mit den Konfliktpotentialen von außen wie auch von innen stellt einen Teil des *“business as usual”* dar, weist aber noch nicht die Merkmale einer *‘konstruktiven Streitkultur’* auf, sodass Mediation noch nicht als strategische Ausrichtung des unternehmensinternen wie auch unternehmensexternen Konfliktmanagements verankert wäre. Als *corporate strategy* im Umgang mit Geschäftspartnern kann aber das Zielbekenntnis des Unternehmens angesehen werden, *“fairer Partner zu sein, fair zu verhandeln, fair zu vermitteln”* ^(DUC), aber immer im Interesse des Konzerns in seiner Positionierung am Markt und in der öffentlichen Wahrnehmung.

Die damit befassten MitarbeiterInnen des Unternehmens werden durch im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms und auf Managementseminaren für die Kompetenz zum professionellen Verhandeln und zur Mediation zwischen Unternehmen trainiert.

8.1.2.2.2 Interne Konflikte

Die Typenvielfalt der unternehmensinternen Konflikte steht in einem direkten Verhältnis zu den – um nur wenige herauszuheben – Parametern wie Unternehmensgröße, Anzahl der Hierarchieebenen oder „Change management“. In den Unternehmen mit Konzerndimension lassen sich die in vielfältigen Formen auftretenden Konflikte einzelnen Konfliktgruppen zuordnen:

- ◆ Konflikte auf der Hierarchie–Top–Ebene mit Auswirkungen auf die Unternehmensdarstellung nach außen:

In dieser Konfliktgruppe auf der obersten Führungsebene eines Unternehmens, wo „die Luft dünn“^(DUC) ist, fallen Konfrontationen um Anordnungen innerhalb des Top-Managements zu unternehmensstrategischen Themenstellungen, etwa zwischen den Topgremien eines Unternehmens (Vorstand \Leftrightarrow Aufsichtsrat), aber nicht nur, denn zu den Sachkonflikten gesellen sich vielfach Konflikte „menschlicher Natur“, in denen es etwa um den zu demonstrierenden Status „nach außen“ geht⁹. Konflikte im Topmanagement werden vornehmlich „intern“ gehandhabt, üblicherweise findet man erst in den mittleren oder darunterliegenden Unternehmensebenen institutionell organisierte Mechanismen zum Umgang mit Konflikten.

- ◆ Unternehmens-Organisations-Konflikte
- ◆ Konflikte in der gleichen Hierarchie

Bei Konflikten auf der gleichen Hierarchieebene handelt es sich weitestgehend um Fragen nach Zuständigkeiten, Aufgabengebieten und damit verbundenen Abgrenzungsproblemen.

- ◆ Change management

Wird die Architektur eines Unternehmens durch eine Organisationsstrukturereform verändert, so ist das Auftreten einer Vielzahl von – „alten“ und „neuen“ – internen Konflikten geradezu vorprogrammiert; etwa Kompetenzkonflikte zwischen den Teilkonzernen und der Holding, Konflikte über die strategische Unternehmensausrichtung (Portfolio-Management), zur personalen Besetzung der Teilkonzerne (Personalstruktur) sowie zur Ressourcenaufteilung für die verschiedenen Geschäftsbereiche und die Forschung, usw. Um konzerninterne Abstimmungsschwierigkeiten zwischen einzelnen Unternehmenseinheiten in einem frühest möglichen Zeitpunkt zu „kanalisieren“, wird für alle Teilkonzerne von der in-house-consulting-Gruppe Beratung für die Führungskräfte und die Mitarbeiter angeboten.

In dem anderen Unternehmen mit Konzerndimension kommen vor allem sogenannte „materielle Konflikte“ um die Zurechenbar- und Verantwortlichkeit für entstandene außerordentliche Kosten oder sonstige finanzielle Ansprüche nicht nur gegenüber externen Geschäftspartnern (Kunden, Zulieferer oder andere Vertragspartner) vor,

⁹ Ein typischer Statuskonflikt kann sich um die „Berechtigung“, den privaten Jaguar auf dem Firmengelände parken zu können, drehen.

sondern geradeso und – vor allem bei größeren Kooperationsprojekten – zwischen den verschiedenen, selbständig und unternehmerisch eigenverantwortlich agierenden und bilanzierenden, Organisationseinheiten des Konzerns. Derartige konzerninterne Streitigkeiten, in denen es um die jeweiligen Interessen und um die Performance der einzelnen Geschäftsgebiete geht – in erster Linie bei schlechten Betriebsergebnissen aufgrund von Qualitäts- und Lieferproblemen oder bei Budgetüberschreitungen und dergleichen – stellen ebensolche klassische Konflikte von Wirtschaftsunternehmen dar, wie sie sonst üblicherweise nur im Außenverhältnis vorkommen.

- ◆ Konflikte in der Hierarchie: Konflikte hinsichtlich der Zuordnung von Aufgaben und deren wechselseitige Abgrenzung

In dieser Konfliktgruppe handelt es sich häufigst um Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wegen Anordnungen von Aufgaben, die entweder nicht in die Jobbeschreibung fallen oder die in Widerspruch zur Funktionsverteilung zwischen Vorgesetzten- und Mitarbeiterebene¹⁰ sind.

◆ **Arbeitskonflikte**

Institutionell fallen Arbeitskonflikte, darunter Tarifkonflikte und die „typischen“ Konflikte zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, oder zwischen Mitarbeitern, in die Zuständigkeit der traditionellen Interessensvertretung (Betriebsrat). Für Probleme quasi „aller Art“ ist eine Sozialberatung „im traditionellen Sinn des Wortes“ bei Human Resources, traditionell in der Personalabteilung, eingerichtet. In dieser psychologischen Beratungsstelle werden Konflikte zwischen KollegInnen oder zwischen Mitarbeiter-Vorgesetzten – unter anderem – in mediativen Verfahren angegangen.

In der Unternehmensstruktur des zweiten Konzerns fallen die in den einzelnen (15) Konzernunternehmen auftretenden Konflikte im Arbeitsleben organisatorisch in die Zuständigkeit der jeweiligen Personalabteilungen, des Betriebsrats, der Sozialstellen und Sozialberatungsdienste. Die Personalabteilung wird in erster Linie von der Ebene der Führungskräfte, der Betriebsrat häufiger von Mitarbeitern als Anlaufstelle bei internen, personalen Konflikten in Anspruch genommen, die Sozialberatungsstellen eher für Probleme persönlicher Natur. Die typischen Instrumente, die bei Konflikten im Arbeitsleben angewendet werden, sind Supervision, Coaching und Mediation, sowie Teaming, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung.

¹⁰ Beispiel für eine kompetenzüberschreitenden Zuordnung von „Chef“-Aufgaben an die Sekretärin: Chef zum Sekretariat: ‚Sagen Sie das! Sagen Sie denen Bescheid! Ich will den jetzt nicht sprechen, das können Sie doch machen!’

In den beiden Kleinbetrieben werden die ohnehin seltenen internen Konflikte mit Mitarbeitern entweder von den Mitarbeitern selbst gelöst, und wenn dies erfolglos ist, von der Geschäftsführung wahrgenommen, was allerdings auch bedeuten kann, dass Mitarbeiter mit personellen Konsequenzen rechnen müssen.

8.1.2.3 Erfahrungen mit Mediation

8.1.2.3.1 Wissen – Information – Verständnis von Mediation

Sämtliche Unternehmensrepräsentanten verfügten vor dem tatsächlichen Einsatz von Mediation im Unternehmen über entsprechende Vorinformationen. Ein Unternehmensrepräsentant konnte auf Erfahrungen im Konfliktmanagement aus seiner früheren Tätigkeit als Bankangestellter zurückgreifen, ein anderer Unternehmensrepräsentant hatte selbst an einer erfolgreichen Mediation in einer assoziierten Rechtsanwaltskanzlei teilgenommen, ein weiterer Gesprächspartner war aus Seminaren und Schulungen mit der Methode des „*Verhandelns nach der Harvard-Methode*“, die große Gemeinsamkeiten mit Mediation aufweist, vertraut, die vierte Interviewpartnerin ist selbst ausgebildete Mediatorin.

Der Informationsstand zur Mediation ist in einem der Konzerne im Wesentlichen beschränkt auf die Gruppe der in ‚Mediation und Konfliktmanagement‘ ausgebildeten Personen, dagegen ist der Informationsstand zur Methode und das Wissen um den praktischen Nutzen der Konfliktregelungsmethode Mediation – nach den ersten positiven Erfahrungen im Unternehmen – in erster Linie in den betroffenen Abteilungen (allen voran den Rechtsabteilungen) zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

Eine nicht zu unterschätzende „Einstiegshürde“ ist die Vermittlung dessen, worum es in einer Mediation geht. Um nicht an dieser ersten Hürde zu scheitern, ist – so die Erfahrung der Unternehmensrepräsentantin – das Wording je nach Zielgruppe – je nach dem, ob es sich um Mitarbeiter in einer Produktionsstätte oder im Procurement handelt, – zu variieren. *„Mediation selber ist auch ein Wort, das schwierig ist. Also, ich finde es klingt wunderschön, aber es wird oft mit Unverständnis aufgenommen: 'Ach, ist das nicht das mit der Meditation, wo ich meine Decke mitbringen muss?'“.*

^(DUD) Die Vermittlung der Prinzipien der Mediation in der Phase des Erstkontakts zu den Konfliktparteien ist nicht nur im blue collar-Bereich von Unternehmen eine große Herausforderung für alle Beteiligten, geht es in dieser Phase doch darum, Akzeptanz zu schaffen über diese zentralen Begrifflichkeiten wie Toleranz, Wertschätzung oder

die Sichtweisen aus unterschiedlichen Perspektiven und um die grundsätzliche Akzeptanz des Konflikts: *„Es ist normal, dass Konflikte da sind.“*

8.1.2.3.2 Praktische Mediationserfahrung

8.1.2.3.2.1 Anlasskonflikte

In den beiden Kleinunternehmen wurde bislang jeweils in einem Konfliktfall auf das Konfliktlösungsinstrument Mediation zurückgegriffen: bei einem internen Konflikt im Rahmen einer Unternehmenszusammenlegung beziehungsweise bei Streitigkeiten mit einem Kunden, mit dem bereits ein jahrelanger Kontakt sowohl auf geschäftlicher als auch auf der persönlichen Ebene bestanden hatte.

Das Konfliktinstrument „Mediation“ gewann in dem einen der in der Untersuchung beteiligten Konzerne im Zuge einer weitreichenden Umgestaltung der Konzernstruktur samt den damit einhergegangenen Begleiterscheinungen, wie Personalabbau, interner Konkurrenzdruck und Verunsicherung der MitarbeiterInnen und Motivationsverlust unter der Belegschaft, an Bedeutung. Mediative Verfahren kamen dabei vorrangig in Konflikten im Zusammenhang mit dem unternehmensinternen Change-Management zwischen verschiedenen Unternehmenseinheiten zur Anwendung, womit eine Verbesserung des Betriebsklimas und der Einstellung der Mitarbeiter sowie die Stärkung der Teamstrukturen¹¹ erzielt werden sollte.

In diesen Verfahren im Bereich Change-Management setzte sich das engagierende Co-Mediatorenteam aus einer ausgebildeten „in-house“-Mediatorin und einem externen Mediator zusammen. Mediative Techniken wurden des Weiteren von der Sozialberatungsstelle bei der Vermittlung in Arbeitsstreitigkeiten in zahlenmäßig nicht erfassten Fällen angewendet.

Im zweiten Konzern kann auf Erfahrungen mit zirka zehn bis fünfzehn Mediationsverfahren bei externen Konflikten zurückgeblickt werden. *„Bei uns sind es immer Kosten aus der Projektabwicklung, unkalkulierte Kosten, die bei einem Vertragspartner entstanden sind, bei denen er der Meinung ist, ein anderer Vertragspartner müsse diese Kosten tragen. Also entweder ein Konflikt zwischen Lieferant und Kunde oder zwischen Kunde und Lieferant, meistens Lieferant zu Kunde, also Mehrkostenansprüche, wie sie auch typische Claims aus dem Bauwesen sind. Das ist die eine Möglich-*

¹¹ Zentrales Element der mediatorischen Vorgehensweise kann bei der strategischen Ausrichtung einer Unternehmenseinheit die Einrichtung neuer Beteiligungskonzepte sein: *„Hier, wir machen die Betroffenen zu Beteiligten. Holt euch die Experten in die Teams rein und arbeitet mit den Teams!“* (DUD)

keit. Die zweite Möglichkeit, Kunde zu Lieferant, das sind meistens Vertragsstrafen, Verzugsstrafen, Verzugsprobleme oder sonst schlechte Leistungserfüllungen und damit verbundene Mehrkosten, also Schadenersatzansprüche.“^(DUG)

Über den Einsatz von Mediation bei internen Personalkonflikten konnte der Unternehmensrepräsentant – nicht Teil seiner Zuständigkeit – keine numerischen Angaben machen.

Konflikte haben je nach Typus und Komplexität unterschiedliche Zeitstrukturen: War die Vorlaufdauer der externen sowie der unternehmensorganisatorischen Konflikte im Konzern eher kurz, so zogen sich im Gegensatz dazu die unternehmensinternen Anlasskonflikte in den kleineren Unternehmen im ersten Fall über den Zeitraum von zwei Monaten, im zweiten gar über sechs Monate hin.

Als mögliche Bedrohungsszenarien bei externen Konflikten nannten die Befragten das Risiko langdauernder, schwieriger und teurer Gerichts- bzw. Schiedsverfahren, meist verbunden mit einem unvermeidlichen Abbruch der Geschäftsbeziehungen. Wird das unternehmensinterne Konfliktpotential zu lange ignoriert oder wird damit ungeschickt umgegangen, so sind eine weitere Konflikteskalation sowie eine Verschlechterung des Arbeitsklimas zu befürchten, respektive eine „Lösung“, die von den Konfliktpartnern als nicht gerecht empfunden wird, und die – im Extremfall – zu einem unerwünschten Mitarbeiterabgang führen kann.

Die in einem Konzern bisweilen erfolgte mediatorische Intervention in Change Management-Prozessen wurde von den Konfliktparteien nachgefragt, nachdem in dem einen oder anderen Fall ein Konflikt um ein Konkurrenzverhalten von Bereichszuständigkeiten im Produktionssektor in massive Rivalität umzuschlagen drohte und eine Schädigung nicht nur des Ansehens, sondern auch in einer Minderung der Leistungsfähigkeit beider Konfliktparteien der Ausübung ihrer Funktionen drohte. Die größten Risikofaktoren in solchen Prozessen liegen einerseits darin, dass zwar zeitaufwändige Gespräche – jedoch ohne sichtbare Ergebnisse im Sinne einer Situationsverbesserung – geführt werden, andererseits aus mangelnder Diskretion entweder für die Betroffenen selbst oder auch für das Unternehmen eine negative öffentliche Publizität zu befürchten ist.

Der Repräsentant eines der klein- bzw. mittelständischen Unternehmen bewertete den Anlasskonflikt aus subjektiver Sicht lediglich als einen Bagatellkonflikt, der möglicherweise auch in einem persönlichen Gespräch bereinigt werden hätte können; bzw. in dem seiner Meinung nach eine Konfliktregelung auch am Telefon vorstellbar

gewesen wäre. Das Mediationsverfahren ermöglichte jedoch effektiv eine raschere Konfliktlösung.

Die anderen Unternehmensrepräsentanten ordneten den jeweiligen Anlassfällen einen relativ höheren Eskalationsgrad zu: „ ... *wenn sich in einem Produktionsbetrieb der Betriebsleiter nicht auf die Meisterebene verlassen kann, das ist dann schon sehr kritisch.*“ (DUD)

Übereinstimmend erwarteten sich die Befragten von der Mediation eine rasche Hilfe für eine rasche und kostengünstige Konfliktlösung. Befürchtungen im Zusammenhang mit dem Einsatz der noch jungen, und bislang in keinem Unternehmen systematisch durcherprobten Konfliktregelungsmethodik wurden von den Repräsentanten der Kleinunternehmen nicht direkt geäußert, jedoch in Form von moderaten Erwartungsvorstellungen indirekt angesprochen. Der Unternehmensrepräsentant des einen Konzerns sah die Phase, in der er selbst sowie die Kollegenschaft in der Rechtsabteilung der Mediation große Skepsis entgegenbrachten, als der Vergangenheit angehörig an.

Die Unternehmensrepräsentantin des anderen Konzerns zeigte die Befürchtungen und Ängste – vor allem der im Unternehmen mit einem Konflikt „Behafteten“ – deziert auf: So mache sich gerade in einem international erfolgreichen Unternehmen, in dem es doch *keine Probleme* gibt, in den Köpfen der Mitarbeiter, die sich unversehens mit einem Problem konfrontiert sehen, ein hohes Maß an Schuldbewusstsein breit, *„Problemursache zu sein“*, und dadurch die Produktivität, den Fortschritt und den Unternehmenserfolg zu behindern und überhaupt den *’Teamgeist’* im Unternehmen zu stören.

Die Repräsentantin eines der Konzerne meint, Ansätze für eine Unternehmenskultur, zu deren Repertoire auch Mediation gehört, eher auf der mittleren als auf der oberen Managementebene vorzufinden: *„In der oberen Hierarchie läuft nichts unter dem offiziellen Begriff der Mediation. „Aber wissen Sie, ich find’ das auch nicht schlimm. Hauptsache ist, dass das Prinzip und das Verfahren so ein Stück implementiert wird.“* (DUD)

8.1.2.3.2.2 Mediatorenbestellung

Ein Konzernunternehmensrepräsentant berichtet aus der chronologischen Entwicklung des Mediationsgedankens im Unternehmen, dass die Rechtsabteilung, deren Leiter er ist, nach Aufkommen dieser Idee in einem Fall aus eigener Macht selbst

versucht hatte, in einem Konflikt zwischen zwei Bereichen des Unternehmens vermittelnd tätig zu sein, was jedoch gründlich misslang. Daraus wurde der Schluss gezogen, bei solchen Konflikten professionelle externe Mediatoren hinzuzuziehen.

Die Dienste der in einer 'in-house' Change-Konfliktmanagement-Einrichtung' beheimateten Mediatorin zur Vermittlung in Konflikten wurden von den Bereichsleitern im Unternehmen aufgrund des in sie persönlich und fachlich gesetzten Vertrauens nachgefragt, ohne dass von den Betroffenen der Einsatz eines „Instruments“ namens Mediation als solches erwartet wurde – ganz im Gegenteil: mit dem Begriff „Instrument“ wird im Produktionsbereich anderes assoziiert (‚Werkzeug‘) als in der Wissenschaft oder in den Sozialdisziplinen, sondern die Betroffenen fragten nach einer Moderation im vorliegenden Konflikt im Sinne einer Gesprächsbegleitung. Die externen MediatorInnen werden im besagten Konzern durch das Procurement in Form eines präzisen Benchmarking nach konkreten Leistungsmerkmalen angefordert.

Hinsichtlich der für die Auswahl und Bestellung der externen Mediatoren relevanten Kriterien lässt sich für alle Unternehmen ein gemeinsamer Nenner insofern feststellen, als die in Frage gekommenen Mediatoren dem Unternehmen entweder persönlich – oder zumindest nach ihrer Reputation – bereits bekannt waren. Im ersten Unternehmen vermittelte eine Mediatorin mit Herkunftsberuf als Rechtsanwältin, die beide Konfliktpartner als Klienten hatte und diese auch nicht als solche verlieren wollte. Von der Initiative zur Mediation bis hin zur konkreten Terminkoordination war sie die treibende Kraft des Verfahrens. Im zweiten Unternehmen wurde eine Mediatorin beauftragt, die bereits bei einem Konflikt in einer assoziierten Rechtsanwaltskanzlei erfolgreich tätig war „... *ansonsten wäre die Findung schwer gewesen. Wer weiß, ob wir dann eine Mediation – zumindest unter diesem Wort – durchgeführt hätten.*“^(DUA)

Das Unternehmen des dritten Unternehmensrepräsentanten greift auf Mediatoren zurück, die auch als Schiedsgutachter oder Mitglieder einer Schiedskommission in Frage kämen. Als Vermittler werden ausschließlich Juristen – nahezu immer Anwälte – beauftragt, die bereits als Mediatoren einen guten Ruf vorweisen können. „*Sie müssen ja von beiden Seiten als Mediator akzeptiert werden. Das heißt, es müssen einfach bekannte Personen sein. Ich kann ja nicht sagen: ‚Als Mediator nehme ich Müller aus Nürnberg.‘ Und der andere, mein Vertragspartner hat noch nie was von Müller aus Nürnberg gehört. Den wird er nicht nehmen.*“^(DUJ) Bei der Auswahl eines geeigneten Mediators wird zunächst überlegt, welche spezifischen Qualifikationen für den konkreten Konfliktfall notwendig sind. „*Kommt es hier aus unserer Sicht mehr darauf an, dass man das formal sehr genau macht? Dann würden wir sagen, dann nehmen wir einen, der also eher formal die Sachen angeht. Oder sagen wir, wir brauchen einen, der so mal ein bisschen die Formalitäten beiseite schiebt und sagt:*

„Können wir uns einfach mal das Ergebnis anschauen und sortieren.“ Dann nehmen wir einen, der ein bisschen pragmatischer ist.“ ^(DUC)

Auch die Möglichkeit, sich durch eine Mediationsanbietervereinigung einen Mediator vorschlagen zu lassen, wird von einem Unternehmensrepräsentanten zwar erwähnt, allerdings hatte keiner der Unternehmensrepräsentanten praktische Erfahrungswerte.

Für die konkrete Auswahl und Bestellung eines/r Mediators/in, gibt es – abgesehen vom Benchmarking durch das Procurement des einen Konzerns – keine offiziellen Spielregeln, sondern der Auftraggeber macht sich von der Vorlage der Curricula Vitae mit beruflichem Werdegang und Foto samt Referenzen ein erstes Bild von den in die nähere Auswahl kommenden MediatorInnen. Um jedoch einen konkreten Auftrag zu lukrieren, muss der/die Mediator/in den Auftraggeber im persönlichen Gespräch von seiner/ihrer Fähigkeit, den gegebenen Konflikt bewältigen zu können¹², überzeugen. In der Welt der Wirtschaft kommt bei den Entscheidungserwägungen, ob für einen Streitfall ein Mediator oder eine Mediatorin engagiert werden soll, die geschlechtsspezifische Komponente hinzu.

8.1.2.3.2.3 Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen

Gleichgültig, ob in einem extern oder in einem unternehmensinternen Konflikt eine Mediation initiiert werden soll, muss bereits im Vorfeld – entweder in einer generellen Regelung oder im Einzelfall – budgetär für die anfallenden Kosten einer Mediation vorgesorgt werden. Nach der Überzeugung einer Unternehmensrepräsentantin ist – auch unabhängig von der Kostenfrage – grundsätzlich zu empfehlen, dass vom Auftraggeber klare Vorstellungen formuliert und Vereinbarungen getroffen werden, welche Ziele mit einer Mediation erreicht werden sollen. Die Formulierung präziser Zielvereinbarungen ist umso dringlicher erforderlich, wenn Gegenstand der Mediation ein Konflikt innerhalb des Unternehmens ist, da das Prinzip der Freiwilligkeit in einem Unternehmen nur begrenzt um- oder durchsetzbar ist. Damit eine Mediation in einem innerbetrieblichen Konflikt Erfolg haben kann, wird zum Schutz der Reputation der Beteiligten zumindest das Prinzip der Freiwilligkeit der Teilnahme am Verfahren erarbeitet bzw. arrangiert werden müssen.

Kann zwar in einem Arbeitsverhältnis von der Vorgesetztenebene – diese ist jedenfalls formal Auftraggeber einer Arbeitsmediation – die Teilnahme an einer Mediation

¹² Höchstleistung an Konzentration, Arbeit und gedanklicher und verbaler Arbeit.

angeordnet werden, so ist das jeder Mediation zwingend zugrunde liegende Prinzip der „inneren Freiwilligkeit“ zumindest in der Weise herzustellen, dass die betroffene Person für sich einen Sinn und Nutzen der Teilnahme an der Mediation erkennen kann.

Allgemeine Aussagen über das Mediationssetting können nicht getätigt werden, zu stark ist die Abhängigkeit vom Einzelfall.

Zur Partizipation in einer Mediation merkte eine Unternehmensrepräsentantin an, dass, während bei Konflikten zwischen Unternehmer und Kunden nur die direkt betroffenen Parteien bei der Mediation anwesend sind, bei Auseinandersetzungen aufgrund von Unternehmenszusammenführungen auch den Mitarbeitern die Teilnahme an der Mediation freigestellt wurde. Dieses Angebot, beim Verfahren dabei zu sein, wurde von vielen KollegInnen bereitwillig angenommen. In einem anderen Fall wurde ein Geschäftsführer bewusst nicht in das Mediationsverfahren eingebunden, um mögliche weitere Konfliktsituationen zu vermeiden. *„Und er war der Geschäftsführer der Vergangenheit, und wir wollten sagen: ‚Okay, wir machen einen zeitlichen Schnitt. Wir vergessen alles mal, was in der Vergangenheit war und starten neu an.‘ Von da her war es eigentlich zur Schaffung neuer Wege positiv, dass er nicht teilgenommen hat.“* ^(DUA)

Der dritte Repräsentant eines Unternehmens erklärte, dass bei Mediationsverfahren, bei denen ein Konflikt mit einem anderen Unternehmen gelöst werden soll, das Unternehmen immer durch einen kaufmännischen Mitarbeiter, einen Mitarbeiter der technischen Projektleitung (zumeist den Projektleiter) und einen Juristen der Rechtsabteilung vertreten wird. Dieses Team kann im Einzelfall noch durch weitere Auskunftspersonen ergänzt werden.

In diesem Unternehmen wird bei Konflikten zwischen zwei Organisationsbereichen des Unternehmens eher regelmäßig ein externer Mediator hinzugezogen; dieser wird von der Rechtsabteilung „administrativ“ unterstützt. *„Das heißt, wir sind so wie die ICC in Paris, wir sind die Anlaufstelle. Wir nehmen das Verfahren in die Hand. Wir laden die ein. Wir besprechen das Thema. Wir machen Vorschläge usw., aber wir sind im Prinzip ein qualifiziertes Sekretariat und nennen es Administration.“* ^(DUC) Als besonders vorteilhaft hat sich nach einiger Erfahrung die Variante der „Co-Mediation“ – bestehend aus einer ´in-house´-Mediatorin und einem externen Mediator erwiesen, weil *„der Externe diese Betriebsblindheit nicht hat, weil man auf der einen Seite Kenntnisse der Unternehmensstrukturen mitbringt, die ein Externer nie hat.“* ^(DUD) Der externe Mediator kann verstärkt zur Balance zwischen den Interessengruppen und

zur notwendigen Äquidistanz gegenüber den UnternehmensmitarbeiterInnen beitragen.

Dauer

Der Repräsentant des einen Konzerns bewertete das Verfahren der Mediation als eine „rasche“ Form der Konfliktbeilegung.¹³ So konnte bei Bagatellkonflikten bereits in ein- bis eineinhalb Stunden eine erfolgreiche Lösung erarbeitet werden, in einem anderen Fall waren zwei Mediationssitzungen erforderlich. In einem üblichen unternehmensinternen Konflikt – ob es sich nun um einen Konflikt zwischen hierarchisch gleichgestellten Mitarbeitern oder um einen Konflikt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter handelt – dauerten Mediationsverfahren nicht länger als fünf Sitzungen à zwei Stunden; bei einer Überschreitung dieser Zeiteinheit stellt sich mitunter die Frage nach Zwischenergebnissen – die uU an den Auftraggeber rückzukoppeln sind. Das intensivste und längste Mediationsverfahren, in welchem ein unternehmensinterner, organisatorischer Konflikt zuerst in 20 Sitzungen innerhalb der Zeitspanne von zwei Monaten geregelt werden konnte, erstreckte sich insgesamt, das Feedback-Verfahren miteingerechnet, über einen Zeitraum von zwei Jahren.

Jenes Unternehmen, das bereits Erfahrung mit mehreren Mediationsverfahren gesammelt hat, legt besonderen Wert auf das Arrangement, dass das Verfahren üblicherweise erst am Nachmittag gestartet wird, um zumindest eine Nacht als zeitlichen Katalysator in das Mediationsverfahren integrieren zu können. *„Das Bild ist ja doch eher, dass es ein stabiles Ergebnis ist, wo die Leute den Eindruck haben, das könnten sie in ihrem Unternehmen – was sie ja dann auch machen müssen – auch gut vertreten. Dann sollte es eigentlich nicht darunter leiden, dass die über Nacht mal die Möglichkeit haben, sich rauszunehmen und darüber nachzudenken. Ich denke, dass die positiven Überlegungen für den gemeinsamen Abend überwiegen sollten.“* (DUC)

Kosten

Bezüglich der Honorarkosten für Mediatoren konnte ein Unternehmensrepräsentant keine Angaben machen, ein weiterer Unternehmensrepräsentant bewertete die Kosten auf einer Notenskala von 1 bis 5 mit der Note 2 und begründete dies dahingehend, dass eine Aussage über Kosten einer Abwägung mit den Kosten für Zeiterparnis und Reibungsverluste bedarf, weshalb der Honorarsatz als „mittel“ empfunden

¹³ Den beiden anderen Interviewpartnern wurde diese Frage zwar nicht gestellt, es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass auch sie (eine bzw. zwei Mediationssitzungen) das Verfahren als „rasch“ beurteilten.

den wurde. Ein weiteres Unternehmen war bereit, Stundensätze zwischen Euro 300 und Euro 500 zu bezahlen, wobei entscheidend war, dass das Unternehmen Top-Mediatoren konsultiert und deren hohes Stundenhonorar auch gerne in Kauf nimmt. *„Also, es macht auch wenig Sinn, wenn ich so eine Erstklasseleistung haben will, dann wegen 100 Euro in der Stunde da einen Glaubenskampf draus zu machen. Dass im psychosozialen Umfeld solche Honorare nicht verlangt werden, das ist schon klar.“* ^(DUC)

8.1.2.3.3 Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Ein Unternehmer berichtete von einer nachhaltigen Lösung eines Konflikts, wodurch auch die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten werden konnte. Der Fall wurde durch eine mündliche Vereinbarung über die Zahlungsmodalität gelöst, wobei beide Konfliktpartner von ihren ursprünglichen Standpunkten abrückten. *„Und dann haben wir uns eben zusammengesetzt und dann haben wir gesagt: ‚Also so nicht!‘ Und dann haben wir eben für beide Parteien eine Lösung gefunden, wo wir gesagt haben: ‚Gut, damit können wir beide leben.‘“* ^(DUB) Weitere Nebeneffekte der Mediation wurden nicht bemerkt. *„Nein, es war halt ein ganz ein normales – ich sag jetzt einmal, wenn man es so sieht, war es im Prinzip ein ganz normales gemütliches Beisammensitzen. Fertig.“* ^(DUB)

Ob es beim Konflikt im Rahmen einer Unternehmenszusammenführung ebenso eine nachhaltige Bewältigung möglich sein würde, konnte die Befragte zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht endgültig beantworten, nachdem sich die Konfliktparteien gerade in einer „Erprobungsphase“ der Zwischenergebnisse der Mediation befanden und ein weiterer Mediationstermin erst optional vereinbart worden ist. Für die Befragte ist ein Konflikt dann bewältigt, wenn genügend Hilfsmittel für den Umgang in Konfliktsituationen aufgezeigt sind. Sie konnte aber insofern bereits von einem Gewinn für das Unternehmen sprechen, als Klarheit für künftige Ansatzpunkte erreicht wurde. Der Mediator hat zu dieser Klarheit dadurch beigetragen, dass er eine objektive Darstellung der Strukturen aufzeigte, die jeden Konfliktbeteiligten ansprach und ein Wiederfinden ermöglichte. Weiters gab er durch sein bestimmtes Agieren den Prozess vor, was von den Parteien positiv aufgenommen wurde. Als weiteren positiven Nebeneffekt dieser Mediation konnte die Unternehmensrepräsentantin anführen, dass die *Schmelzpunkte* der beiden Unternehmen und ihrer Arbeitskulturen erkannt wurden und nun nach Möglichkeiten zur Bewältigung der trennenden Elemente gesucht werden kann.

Jener Unternehmensrepräsentant des Konzerns, in welchem bereits eine Reihe von Mediationsverfahren stattgefunden haben, machte vor allem die Erfahrung, dass sich

mittels des Instruments der Mediation ein hohes Verhandlungsniveau erzielen lässt, und weiter, dass jene Konflikte, die für Mediation als geeignet angesehen wurden, zumeist auch tatsächlich gelöst werden konnten.

Die Repräsentantin des anderen Konzerns wies auf die besondere Brisanz von Konflikten im Personalbereich eines Unternehmens, wenn diese nicht oder nicht rechtzeitig wahrgenommen werden, hin, die oft eine besondere Eskalationsdynamik entwickeln, deren „Alternativen“ zu einer Konfliktlösung regelmäßig in personalpolitischen Ordnungsmaßnahmen wie Abmahnungen, Versetzungen oder Kündigung von Mitarbeitern bestehen. Für die Auflösung von Konflikten, die vorrangig Zuständigkeitsfragen betreffen oder die eher von Auffassungsunterschieden in Sachfragen geprägt sind, bietet eine mediatorische Intervention gute Chancen für konstruktive Lösungen, bestehen aber unüberbrückbare Unverträglichkeiten im Verhältnis zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in oder unter MitarbeiterInnen, so stößt auch die Mediation an immanente Grenzen, sodass bisweilen die Frage – *'Change it or leave it'* – offen gestellt werden muss. Personale Konflikte können bisweilen nur durch eine organisatorische Trennung der Konfliktgegner bereinigt werden.

Gerade bei Mediationen in Konflikten zwischen MitarbeiterInnen eines Unternehmens oder auch zwischen verschiedenen Teilbereichen eines Unternehmens stellt die Gewährleistung der Vertraulichkeit des Prozesses selbst¹⁴ sowie der Inhalte der Gespräche eine Grundvoraussetzung dar, von der die Chance des Gelingens der Mediation in höchstem Maße abhängen kann. Mediation kann ihr Potential „nur“ dann optimal entfalten, wenn die Vertraulichkeit in dem Maße gewährleistet ist, *„dass sich die Betroffenen auch sicher fühlen können.“* (DUD)

8.1.2.3.4 Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Sind bei einer Business-to-Business Mediation die gegenseitigen Geldforderungen wertmäßig zu weit voneinander entfernt (im konkreten Fall stand eine Forderung über 120 Millionen Euro einer Forderung des Kunden über 80 Millionen Euro gegenüber), bedarf es zusätzlicher Elemente in der Mediation, um den „Realitätsgehalt“ zu erhöhen. Nachdem auch die „shuttle-diplomacy“-Aktivitäten des Mediators nicht zum Erfolg geführt hatten, wurde in einer Blockadesituation zwischenzeitlich ein Schiedsgutachten zur Klärung grundsätzlicher Rechtsfragen in Auftrag gegeben, bevor die Mediation – nach Klärung dieser zentralen Fragen – fortgesetzt werden konnte. *„Meine Kritik war, dass es dem Mediator in solchen Fällen von Wirtschaftsmediation,*

¹⁴ Nicht so sehr der Konflikt selbst als eher die Konfrontation der Beteiligten mit dem Konflikt verleitet zu deren Stigmatisierung: *„Der Betriebsleiter hat da jetzt dieses Konfliktgespräch zu führen“.*

wo die Positionen zu weit von einander entfernt sind, weil die Summen zu hoch sind, nicht möglich ist, von den Positionen ausgehend zu einer Lösung zu kommen. Und dann muss er Vorschläge machen, wie die Positionen verkleinert werden. Und das geht nur dadurch, dass man beispielsweise Prozessrisikoanalysen einsetzt – das machen eigentlich die Amerikaner weniger – aber Prozessrisikoanalysen können da etwas sein.“ (DUC)

Scheitert eine Mediation vorerst, wird dies von den Beteiligten nicht notwendigerweise negativ empfunden, wenn – wie im genannten Fall – durch die Mediation die Notwendigkeit der Klärung bestimmter Fragen durch Fachexperten deutlich wurde. Mit dem an das unterbrochene Mediationsverfahren anknüpfende Schiedsgerichtsverfahren gelang eine Mehrfachstrukturierung der Konfliktbearbeitung, mit deren Zwischenergebnissen eine Fortsetzung der Mediation möglich wurde. Im konkreten Fall schaffte das Schiedsverfahren eine neue Informationsbasis und einen unmittelbaren Realitätsbezug, der schlussendlich zu einem erfolgreichen Abschluss des Mediationsverfahrens führte.

Bezeichnend für die Sensibilität von Mediationsverfahren in Arbeitsverhältnissen war die Schilderung einer Unternehmensrepräsentantin, wonach eine Veränderung im Mediations-Setting – nämlich durch Hinzukommen eines weiteren Konfliktbeteiligten – ein Risiko darstellte. Trotz Anwendung größter Sorgfalt bei der Gestaltung des Auftrags des Mediationsverfahrens in der Vorphase mit den Konfliktbeteiligten und dem „Auftraggeber“ (Leiter) kommt es vor, dass in einem Konflikt etwa zwischen Mitarbeitern in einem Arbeitsbereich die Rolle des Bereichsleiters Teil des Konflikts war und daher der Bereichsleiter – sollte der Konflikt in all seinen Ausprägungen gelöst werden – in die Mediation einzubeziehen wäre.

Umgekehrt steht es jedem Konfliktbeteiligten – aufgrund des Prinzips der freiwilligen Partizipation in einem Mediationsverfahren „in der Theorie“ zwar grundsätzlich frei, seine Bereitschaft zu jeder Zeit auch aufzukündigen, allerdings hat er mit einer solchen Entscheidung in einem Arbeitsverhältnis durchaus mit Konsequenzen zu rechnen. *„Durch die Kommunikation der Gründe für den Abbruch der Mediation auch gegenüber dem Auftraggeber, der selbst nicht Teil dieser Mediationsgruppe war, wurde der Abbruch der Mediation nicht zum Nachteil der Konfliktbeteiligten, die zu keinem positiven Ergebnis gekommen sind, interpretiert: ‚Es ist nicht schlimm, es geht nicht um ein Sündenbockprinzip, wenn man eine Mediation abbricht, sondern es wäre nur schlimm, das jetzt zu tabuisieren.‘“* (DUD)

8.1.2.4 Einschätzungen

8.1.2.4.1 Gute MediatorInnen

Die Unternehmensrepräsentanten erwarten sich von einem guten Mediator, dass er über Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich verfügt, kontaktfreudig ist, gut analysieren kann und eine schnelle Auffassungsgabe besitzt. Er muss sich in die Situation der Konfliktpartner versetzen können, muss ein sicheres Auftreten haben und über ein ausreichendes Maß an Selbstsicherheit verfügen.

Für Business-to-Business Konflikte mit hohem Streitwert muss der Mediator zudem forensische Erfahrung einbringen, er muss wissen, wie der Fall in einem Schiedsgerichtsverfahren behandelt wird, da dieses als Messlatte für die Qualität der Ansprüche dient. Weiters ist es unbedingt erforderlich, dass er „shuttle-diplomacy“ einsetzt.

Alle Unternehmensrepräsentanten brachten ihre Zufriedenheit zur Performance der MediatorInnen zum Ausdruck. Besonders positiv wurde das Zusammenspiel der MediatorInnen in der Co-Mediation aufgenommen. Zumal in der Wirtschaftsmediation viel auf dem Spiel steht, ist Professionalität der Mediatoren unabdingbar. Die Reputation des Mediators muss makellos sein und er muss ein klares Rollenverständnis haben.

8.1.2.4.2 Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen

Obwohl die Erfahrungen mit Mediation durchwegs als positiv bewertet wurden, konnten zwei Unternehmensrepräsentanten keinen besonderen Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur des Unternehmens feststellen.

Von einer Unternehmensrepräsentantin wurde zum Ausdruck gebracht, dass im Rahmen von Mediationsverfahren die Verhaltenskultur der einzelnen Beteiligten auf den Prüfstand kommt, „... also das Aufnehmen von dem, was in den Gesprächen hervorgekommen ist, das Feedback geben, einfach mal so kritisch zu gucken: ‚Wie waren wir? Wie war ich? Wo waren unsere Schwächen? Wo waren unsere Stärken?‘ Und das miteinander aufzuarbeiten.“^(DUD) – und merkte eher beiläufig an, dass Männer in dieser Frage noch einen Nachholbedarf hätten.

Die Akzeptanz der im Konzern eingesetzten mediativen Techniken ist von Seiten der Mitarbeiter in höchstem Maße positiv aufgenommen worden: *‚Fanden wir ganz toll, dass wir endlich mal ernst genommen wurden mit unseren Problemen.‘*^(DUD) Vor allem die unmittelbare Beteiligung der vom Konflikt Betroffenen an der Problembearbeitung (und nicht nur via Betriebsrat) und ihre Einbindung in die Verantwortung überzeugten. An negativen Rückmeldungen gab es die Kritik an, *‚diesem Sitzen in den Gesprächen. Es ist so anstrengend. Man kommt nicht weiter. Es wird nur geredet.‘* und an dem Ungewissen, auf was sich die Leute einlassen.

8.1.2.4.3 Künftiger Einsatz von Mediation

Die Angaben der Unternehmensrepräsentanten zum künftigen Einsatz der Mediation sind kontrovers: Jener Unternehmer, dessen Bagatellkonflikt mit einem Kunden durch Mediation erfolgreich beigelegt werden konnte, meinte, dass der Zeitaufwand für eine Mediation bei Zahlungsproblemen mit Kleinkunden in keinem Verhältnis zum wahrscheinlichen Erfolg stünde, weshalb er auch künftig solche Angelegenheiten – auch wenn diese Vorgangsweise mehrere Jahre dauern sollte – an die Firmenanwältin und Mediatorin delegieren werde, um nötigenfalls den Gerichtsweg zu beschreiten. Zur Frage, ob er wieder eine Konfliktlösung durch Mediation in Anspruch nehmen werde, macht der Unternehmensrepräsentant die eher vage Angabe, dass dies vom jeweiligen Konfliktpartner abhängen werde.

Die zweite Unternehmensrepräsentantin, in deren Unternehmen das Mediationsverfahren ein positives Zwischenresultat bewirkt hat, jedoch noch nicht "100 %-ig" abgeschlossen war, macht die Entscheidung über einen künftigen Einsatz von Mediation

abhängig von einer Kosten-Nutzen-Analyse, wie weit sich die erzielten Ergebnisse im beruflichen Alltagsleben umsetzen lassen. *„Weil ich denke, es ist eine Möglichkeit, die man anwendet, die in einem angemessenen Zeitraum aufzeigen sollte, wo die Probleme liegen und in einem angemessenen Zeitraum – den wir jetzt auch gesteckt haben – gelöst wird, ansonsten meine ich, hat es nicht den Erfolg bewirkt, den er bringen sollte. Und dann muss man wieder zu einer Kosten-Nutzen-Analyse übergehen und schauen: ‚Welche Möglichkeiten haben wir noch?‘“* ^(DUA) Grundsätzlich hält sie einen neuerlichen Einsatz von Mediation für eine effektive Methode: *„Ja, ist eine gute Möglichkeit.“* ^(DUA)

In den beiden Konzernen wird Mediation – so die Unternehmensrepräsentanten – auch künftig als Konfliktlösungsinstrument einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

8.1.2.4.4 Idealer Einsatzzeitpunkt

Den idealen Einsatzzeitpunkt von Mediation sieht eine Unternehmensrepräsentantin dann gegeben, wenn alle unternehmensinternen Fähigkeiten der Konfliktlösung erschöpft sind. Im Gegensatz dazu vertritt ein Unternehmensrepräsentant die Ansicht, dass Mediation so früh als möglich eingesetzt werden sollte. *„Unsere Empfehlung ist da, wo die großen Konfliktpotentiale bestehen, also bei den großen Anlagen- und Kooperationsprojekten, bereits den ersten Konflikt zum Anlass zu nehmen für ADR-Instrumente.“* ^(DUC)

Eine Unternehmensrepräsentantin berichtete von ihrer Erfahrung, wonach in einem Konflikt mit mediativen Mitteln bis zu einer sehr weit fortgeschrittenen Eskalationsstufe eingegriffen werden kann. *“Es ist ja immer noch die Option, es kann eigentlich nicht schlimmer werden, sondern es kann nur besser werden“*. Nicht zuletzt in Arbeitsverhältnissen können Konflikte bisweilen schon hohe Eskalationshöhen erreichen: *Wenn man etwa an Mobbingfälle denkt, da sollte auch Mediation vielleicht noch mal als der letzte Rettungsanker gesehen werden, bevor man sich dann die Frage stellt ‚change it or leave it!‘* ^(DUD)

8.1.2.4.5 Geeignete Konfliktarten

Ein Unternehmensrepräsentant sieht in der Mediation eine reale Alternative zur Personal- oder Wirtschaftsberatung, zumal Wirtschaftsberater üblicherweise als parteilich für das Unternehmen empfunden werden, und keineswegs als neutrale Dritte. Darüber hinaus geht es in einer Mediation – im Gegensatz zur Wirtschaftsberatung – nicht nur ausschließlich um fachliche Fragen, sondern in einer Mediation können auch persönliche Aspekte der Konfliktbeteiligten Raum haben.

Die für das Konflikt – handling in einem der Konzerne tätige Unternehmensrepräsentantin plädierte dafür, dass es im Konfliktmanagement – Portfolio von zentraler Bedeutung ist, die für jeden Konfliktfall geeignete Form und die vorhandenen, möglichen Alternativen abzuwägen, rhetorisch fragend: *„Was waren oder sind denn typischerweise die Alternativen, wenn es Mediation jetzt nicht gegeben hat in der Vergangenheit? Haben Alternativen gegriffen? Was war damit? Wie schaut die alternative Landschaft aus?“*

Dezidiert überzeugt gibt sie sich, dass gerade Change Management-Prozesse in einem Unternehmen – sei es im Zusammenhang mit einer Neuorganisation eines Unternehmens oder mit Veränderungen von einzelnen Funktions- oder Zuständigkeitsregelungen – ohne mediative Verfahren kaum machbar sind. Überhaupt eignen sich alle jene Konflikte, in denen quasi das menschliche Kapital eine große Rolle spielt, in hervorragender Weise für Mediation: Konflikte im Unternehmen oder in Kundenbeziehungen, allerdings mit der Einschränkung, dass die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehung nicht „um jeden Preis“ Ziel einer Mediation sein kann.

Für einen weiteren Befragten sind ADR-Verfahren zur Konfliktlösung grundsätzlich immer geeignet, da es nach seiner Erfahrung vernünftigerweise geradezu ausgeschlossen ist, dass ein Gerichtsverfahren als einzige Alternative in Betracht käme.

8.1.2.4.6 Grenzen der Mediation

Mediation wird – bei aller Wertschätzung – nicht als Allheilmittel für jede Art von Konflikten gesehen, wie im Folgenden von einer Unternehmensrepräsentantin plakativ beschrieben: *„Was kann es nicht. Im Scheidungsfall kann es sicherlich nicht dazu führen, dass die Ehe wieder gekittet wird, sondern die Wege sind vorgegeben, man muss nur schauen, dass man ohne viel Verletzung das auseinandersetzen kann. Genauso Erbstreitigkeiten oder Unternehmensnachfolge usw., dass nicht zu viel in den persönlichen Beziehungen kaputt gemacht wird.“*^(DUA) Mediation kann vor allem dann nichts bewirken, wenn externe Hilfe im Unternehmen nicht angenommen bzw. nicht entsprechend eingesetzt wird.

Grenzen für die Mediation tun sich auch durch das sogenannte „Trägheitsprinzip“ – nämlich das Beharren von Menschen auf einem Zustand, selbst wenn sie darunter leiden – auf, bevor sie der Idee eines Wechsels an einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen beziehungsweise in ein anderes Unternehmen eine Chance geben. Kann zwischen den Konfliktparteien nicht mehr vermittelt und damit *„eben nicht mehr*

die gemeinsame beste oder pragmatischste Lösung“ ^(DUD) erarbeitet werden, so stößt auch die Mediation an eine natürliche Grenze.

Nach Einschätzung einer Unternehmensrepräsentantin eignen sich Streitigkeiten um Patente oder Lizenzen – also Konflikte mit juristischem Profil – weniger für Mediation, sondern eher für den bewährten juristischen Weg. Sollen in einem Streitfall lediglich isolierbare, einzelne Fragestellungen geklärt werden, stellt ein Experten- oder Schiedsgutachten die geeignetere Alternative dar.

8.1.2.4.7 Potential der Mediation

„Das Potential ist sehr, sehr groß, weil die Claimhäufigkeit in den nächsten Jahren nicht zurückgehen wird.“ ^(DUC) Mediation ist vor allem für komplexe Fragestellungen sehr geeignet, weshalb der Unternehmensrepräsentant die Frage nach dem Wert einer Mediation für ein Unternehmen auf einer Skala von 0 bis 10 mit zehn bewertet, ein anderer zwischen 8 und 10, vorausgesetzt eine strukturierte mediative Vorgehensweise. Obwohl die zweite Unternehmensrepräsentantin keine direkte Bewertung über Mediation abgab, sprach sie dennoch eine Empfehlung für Mediation aus, da diese Methode durchaus etwas Positives – bei gleichem Aufwand ein *„besseres Ergebnis“* – bewirken kann.

Den Ausführungen einer Unternehmensrepräsentantin zufolge wird Mediation in Unternehmen noch kein fundamentaler Stellenwert beigemessen, was sich unter anderem in der Schwierigkeit, eine gesicherte Finanzierung der Mediationsaktivitäten zu erreichen, niederschlägt. Darüber hinaus sei es verfrüht, von der Unternehmensspitze – die es eher gewohnt ist, von Erfolgsmeldungen als von Konflikten im Unternehmen zu hören – ein volles Commitment für die Mediation zu erwarten. In einer mittelfristigen Perspektive wird der Einsatz von Mediation über das Prinzip der kleinen, aber erfolgreichen Schritte und dem Multiplikatoreneffekt nach und nach zu einer Selbstverständlichkeit werden, was dann ebenso logisch ein zentrales Budget dafür mit sich zieht.

Eine Unternehmensrepräsentantin brachte den interessanten Aspekt der evolutionären Entwicklungsmöglichkeit von Mediation in einer Konzernstruktur ein, die sich von der „reinen Lehre“ der Mediation unterscheiden kann. In einem Konzern gibt es eine Reihe von Ansatzpunkten für eine – auf die Spezifika des Unternehmens und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter – maßzuschneidende Mediationsanwendungsform, die insgesamt zu einer unternehmenseigenen Struktur von *„Unternehmensmediation“* führen kann. ^(DUD)

8.1.2.5 Projektmediation

Bei der Tätigkeit zweier UnternehmensrepräsentantInnen haben Projekte keine praktische Relevanz, lediglich der dritte Befragte konnte zu diesem Thema – nach entsprechend erläuternden Erklärungen durch den Interviewer – Auskunft erteilen. So vertritt er die Ansicht, dass das Einsatzgebiet der Mediation gerade bei einer Vielzahl an Projektbeteiligten sehr attraktiv sein kann. Eine stringente Verankerung von ADR-Instrumenten müsste bereits bei Projektbeginn erfolgen, da eine nachträgliche Verankerung nur schwer möglich sei. Allerdings sollte das für die jeweilige Projektstruktur ideal passende Verfahren ausgewählt werden, wobei oftmals der Einsatz von „*adjudication*“ sinnvoll wäre. *„Muss ich jetzt die Leitung da auch noch ziehen oder nicht? Und das sind meistens Ja-Nein-Entscheidungen. Ja, du musst sie ziehen. Das gehört bei dir dazu. Also ehrlich, deine Begründung, da ist das nicht drinnen, das sind 5.000 Euro, das lohnt jetzt nicht, dass wir einen Mediationsprozess draus machen.“* (DUC)

Für komplexere Fälle hält der Unternehmensrepräsentant ein „*adjudication-Verfahren*“ nicht mehr für optimal geeignet, sondern eher die Einrichtung einer paritätisch besetzten Konflikthanlaufstelle (clearing-board). Treten in einem solchen komplexeren Projekt Konflikte auf, wird diese Konflikthanlaufstelle verständigt und dessen Mitglieder klären, welche Konfliktlösungsmethode (beispielsweise „*adjudication*“, „*determination*“ oder Mediation) angewendet werden soll. Der Einsatz von Mediation als einziges Verfahren erscheint dem Unternehmensrepräsentanten jedenfalls zu eng, er hält es für sinnvoller, Mediation als eines dieser drei prinzipiellen Verfahren zu integrieren. Gerade bei Projekten würde sich der Einsatz eines Eskalationsmodells eignen, das der Unternehmensrepräsentant unter dem Namen „*Eskat*“ entwickelt hat und das eine Kombination von Eskalation und *adjudication* darstellt. *„Es ist ein Stufenmodell, wo drei – es können auch mehr Stufen sein natürlich – aber typischerweise drei Stufen, geklärt und mit den Personen besetzt sind, die Konflikte beraten sollen bevor man dann entweder in Mediation oder "adjudication" oder zu einem Schiedsgerichtsverfahren geht. Die erste Stufe sind typischerweise die Projektleiter, die innerhalb sehr kurzer Zeit eine Lösung finden. Und wenn sie sie nicht gefunden haben, dann geht es automatisch in einem mehr oder weniger formalisierten Verfahren zur zweiten Stufe. Das sind dann die Vorgesetzten der Projektleiter, also schon in dem Unternehmen dann, die Stammhalter. Und dritte Stufe wären dann Vorstände. Die zweite Stufe hat dann typischerweise eine Woche Zeit, und die Vorstände einen Monat.“* (DUC)

Eine Unternehmensrepräsentantin hält die Anwendung mediativer Elemente bereits in einer frühen Projektphase für absolut erforderlich, da in dieser Phase erst eine Vielzahl unterschiedlicher Sichtweisen in einem feingliedrigen Verfahren in bestimmte Organisationsstrukturen umgeformt werden und es gilt, Spielregeln für die Projektarbeit zu vereinbaren. *„Die Fehler in der Projektarbeit liegen auf der Hand, und ich schlag´ manchmal die Hände über´m Kopf zusammen, wenn ich sehe, wie in der Projektarbeit vorgegangen wird: blinder Aktionismus mit der Überzeugung, es geht nur um die Sache – dabei geht es in der Regel nie um die Sache.“* ^(DUD)

8.2 Wirtschaftsmediation in Frankreich

8.2.1 WirtschaftsmediatorInnen in Frankreich

8.2.1.1 Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation

Einer der Mediatoren begründet seine Motivation für seinen beruflichen Werdegang mit seinem Verständnis von Wirtschaftsmediation: *„Mediation ist etwas Geniales. Die Leute können nur davon profitieren und sie kann ihnen nur Gutes bringen. Aber niemand will sie. Wir stehen vor einem Paradoxon des Lebens.“* ^(FMA) Dieses Zitat fasst die derzeit herrschende Grundstimmung der befragten französischen Mediatoren prägnant zusammen. Überzeugt von dieser neuartigen Konfliktregelungsmethode "Mediation" arbeiten sie intensiv an einer Etablierung in ihrem Land, trotz allen Widerstands und der ihr entgegengebrachten Skepsis.

Die InterviewpartnerInnen konzentrieren sich in ihrer Arbeit vorwiegend auf die menschlichen Aspekte der Konflikte. *„Die Mediation ist ein Zeichen der Zeit, es besteht die Notwendigkeit, Beziehungen zwischen den Menschen wiederherzustellen.“* ^(FMB) Ihrer Ansicht zufolge wird durch die Involvierung eines "neutralen Dritten" die konfrontativen Verhaltensmuster der Parteien zerstört und somit ein Wiedereintritt in den Dialogprozess gefördert. Durch den Mediationsprozess verändern sich die Ideen und Meinungen der Konfliktpartner, es eröffnen sich neue Sichtweisen und ein Reifungsprozess wird in Gang gesetzt. Nach Meinung eines Mediators lernt man die menschliche Dimension nicht im Gerichtssaal kennen, denn *„vor Gericht wird mit technischen Argumenten gearbeitet, die sich ‚Techniker‘ gegenseitig zuwerfen. Und eines Tages fällt die Entscheidung. Ein Prozess gibt keinerlei Gelegenheit zu einer wirklichen Konfrontation zwischen den Menschen, zwischen den jeweiligen Persönlichkeiten. Im Rahmen der Mediation hingegen sind viele Menschen am Geschehen beteiligt und es steht viel auf dem Spiel und hier entdecken sie plötzlich die menschliche Dimension, das Irrationale, das Psychologische, und sie erkennen, wie wichtig all das sein kann, was für eine enorme Rolle dies spielen kann“* ^(FMA) Derselbe Mediator sieht die Mediation als ein *„forderndes Verfahren“*, das dem Mediator große Anstrengungen abverlangt und im Vergleich zur Aufgabe eines Richters oder Schiedsgutachters eine „äußerst schwierige“ Aufgabe darstellt. Ungeachtet der schwierigen Bedingungen bezeichnet der Interviewpartner Mediation als *„bemerkenswert, inte-*

ressant und außergewöhnlich“, weil er immer wieder von neuem feststellt, dass Mediation in Anbetracht der erreichten Ergebnisse sehr gut funktioniert. „Nie wurde ein Fall angegangen, ohne dass man für sich denkt, es wird nicht funktionieren“, und doch funktioniert es jedes Mal, ausnahmslos!“ ^(FMA)

Im direkten Gegensatz dazu interessiert einen weiteren befragten Mediator der psychologische Aspekt der Mediation überhaupt nicht, vielmehr wird dieser Aspekt seiner Ansicht nach in der Mediationsausbildung überbewertet. Ihm geht es vielmehr darum, die unterschiedlichen Standpunkte der Konfliktparteien im Verlauf des Prozesses anzunähern und das Mediationsverfahren mit einer unterschriebenen Vereinbarung zu beenden.

8.2.1.1.1 Warum Wirtschaftsmediation

Alle interviewten MediatorInnen konnten in ihrem Berufsleben bereits einschlägige Erfahrungen im Wirtschaftsbereich sammeln, bevor sie – vor rund fünf bis zehn Jahren – eine Mediationsausbildung absolvierten und anschließend selbst Mediation anzubieten begannen. Ein Interviewpartner war als Unternehmer im Dienstleistungssektor tätig und fand den Weg zur Mediation über seine langjährige Tätigkeit als Berater in den Bereichen Kommunikation, human resources, Outplacement sowie bei interner und externer Neuorganisation von Unternehmen. *„Die Mediation ist sozusagen die Synthese all dessen, was ich bis jetzt gemacht habe, was ich kann und was ich gerne mache.“* ^(FMB) Seine Mediationsausbildung begann er, um in Konflikten rund um Erbfragen zu vermitteln, er erkannte jedoch bald, dass es ein genereller Bedarf an Wirtschaftsmediation gegeben ist, da es seiner Erfahrung nach gerade in der Wirtschaft viele Konflikte gibt, die es nicht Wert sind, zu Gericht zu gehen und dafür Zeit, Geld und Energie zu vergeuden. Mediation bildet bei diesem Interviewpartner derzeit nicht die Haupteinnahmequelle (diese sind Beratertätigkeit, Ausbildung und Hotellerie), sondern sie stellt für ihn eine Investition in die Zukunft dar, da man seiner Ansicht nach erst ab einem Alter von rund fünfzig Jahren zum Mediator wird, weil man erst dann die nötige Erfahrung gesammelt hat. Der besagte Mediator ist Vorsitzender der „Association nationale des médiateurs“ (ANM) und als Ausbildner am „Centre de médiation et d'arbitrage de Paris“ (CMAP) tätig.

Auch ein weiterer Mediator kam zur Wirtschaftsmediation, weil sein beruflicher Hintergrund im Unternehmensmanagement lag und er eine persönliche Neigung im Bereich Konfliktmanagement entwickelt hatte. Er ist seit dem Jahr 2000 als Wirtschaftsmediator aktiv, sein bislang letzter Mediationsauftrag stammte aus dem Jahr 2002.

Zwei befragte MediatorInnen fanden über ihren Grundberuf als Rechtsanwälte zur Mediation. Eine Mediatorin mit Spezialisierung im Finanzrecht war zuerst als Finanz- und Rechtsberaterin in Unternehmen tätig, um dann als Rechtsanwältin zu arbeiten, was sie jedoch nicht vollauf befriedigte. Daraufhin absolvierte sie im Jahr 2004 in Brüssel eine Mediationsausbildung mit Schwerpunkt Wirtschaftsmediation, um ihren Beruf als Rechtsanwältin aufzuwerten. Insbesondere, wenn es um das Fortbestehen der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien geht, kann ein Mediator als „Katalysator“ und „Beruhiger“ fungieren. Bedingt durch ihre Weiterbildungstätigkeit in Kanada, Spanien und Deutschland hat diese Interviewpartnerin einen internationalen Zugang zur Mediation.

Der vierte Interviewpartner arbeitete in seinem Herkunftsberuf als Rechtsanwalt, als er im Rahmen einer internationalen Konferenz erstmals von Mediation hörte, was ihn so begeisterte, dass er eine Ausbildung in den USA und Großbritannien absolvierte. Danach versuchte er bei seiner Arbeit als Rechtsanwalt die Kunden zur Mediation zu bewegen und selbst Mediationen durchzuführen. Zu seinem Bedauern musste er jedoch feststellen, dass Mediation in Frankreich nicht forciert wird, was ihn veranlassete, sich ausschließlich auf Mediation zu spezialisieren. Er gründete das „Centre de résolution des conflits“ (CRC), musste allerdings die Erfahrung machen, dass dieser Weg nicht erfolgreich ist, weshalb er sich veranlasst sah, das Büro zu schließen und fortan alleine als Mediator zu arbeiten. Heute bilden – trotz seiner Berufsbezeichnung „Rechtsanwalt“ – Mediation und Schiedsverfahren 100% seiner beruflichen Tätigkeit, wobei er einerseits als Berater in Sachen Konfliktregelung für Fragen der Anwendung der Konfliktregelungsinstrumentarien, Realisierung und Umsetzung einer Konfliktregelungspolitik und Erarbeitung der diesbezüglichen Vertragsklauseln und andererseits als Mediator in allen Formen von ADR (alternative dispute resolution) arbeitet, was Sachverständigenarbeit gemischt mit Mediation, Schiedsverfahren gemischt mit Mediation und Schiedsverfahren als Schiedsrichter bedeuten kann.

Der Interviewpartner machte die Erfahrung, dass im Vergleich zur Arbeit des Rechtsanwalts die Arbeit als Mediator schwieriger ist, weil es schwerer ist, den Lebensunterhalt mit Mediation zu verdienen, da Mediation von den Leuten nicht angenommen wird. *„Der Beruf des Rechtsanwalts ist eine Sache, die läuft. Die Kunden kommen und sie zahlen, ohne über den Preis zu diskutieren. Bei der Mediation – und bei derselben Person – findet man, dass das zu teuer ist. Es werden alle Gründe der Welt herangezogen, um keine Mediation zu machen.“*^(FMA)

8.2.1.1.2 Fallakquisition

Marketingaktivitäten im eigentlichen Sinn des Wortes werden von den befragten MediatorInnen ihren Angaben zufolge nicht gesetzt. Die Akquisition von Causen erfolgt einerseits aufgrund ihres in ihrem Grundberuf - meist Rechtsanwalt - erworbenen Rufs und persönlichen Bekanntheitsgrades, ihrer Mitgliedschaft in Mediationsorganisationen, im Wege positiver Mundpropaganda sowie Kommunikation und Publikationstätigkeiten in Printmedien - Zitat *„Einfach überall dabei sein wo es um Mediation geht.“* ^(FMC) Einer der Mediatoren unternimmt keine eigenen Akquisitionsaktivitäten, sondern arbeitet mit dem „centre de médiation et d'arbitrage de Paris“ (CMAP), von dem ihm Fälle zugeteilt werden.

In seiner vormaligen Funktion als Leiter des „Centre de résolution des conflits“ (CRC) hatte ein Mediation Firmen kontaktiert, um diesen die Erstellung eines unternehmenseigenen Konfliktmanagementsystems anzubieten. Die angesprochenen Unternehmen bekundeten zwar ihr Interesse an diesem Angebot, trotzdem blieben konkrete Aufträge aus.

8.2.1.1.3 Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils

Alle MediatorInnen – bis auf einen – registrierten eine Änderung ihres Arbeitsstils, bedingt durch ihre zunehmende Erfahrung und die permanente Reflexionsarbeit. Im Rahmen ihrer Mediatorentätigkeit setzt eine Interviewpartnerin heute vermehrt Einzelgespräche mit den Konfliktparteien ein. Eine ihrer Beobachtungen in ihrer Arbeit war, dass oftmals zumindest eine Konfliktpartei während der Mediation nicht „ehrlich“ bezüglich des wahren Anstoßes des Konfliktfalls ist, weshalb dieser „dahinterstehende Aspekt“ erst im Rahmen eines Einzelgesprächs zum Vorschein gebracht werden kann, um dann während des Mediationsverfahrens – ohne die Vertraulichkeit zu verletzen – vorsichtig thematisiert zu werden. *„So kann dann auch die andere Partei verstehen, worum es eigentlich geht. Es schafft auch ein Gefühl des Geschütztseins und der Vertraulichkeit. Die Gefühle kann man leichter rauslassen, wenn der ‚Gegner‘ nicht im Raum ist.“* ^(FMC)

Ein weiterer befragter Mediator änderte seinen Arbeitsstil hin zu einer *„Vereinfachung der Dinge“*, weil er die Erfahrung machte, dass *„die Leute geschreckt sind, wenn man ihnen zu viel erklärt“* ^(FMA). Sein Stil ist „misstrauischer“ dahingehend geworden, was den Leuten gesagt wird und wie die Reaktion der Parteien interpretiert bzw. verstanden wird.

8.2.1.1.4 Honorar

Die Honorarberechnung mit den Medianden erfolgt grundsätzlich nach freier Vereinbarung. Ein Mediator offeriert seine Dienste für ein Stundenhonorar ab Euro 185 zuzüglich Steuern, ein weiterer akzeptierte bei seiner letzten Mediation im Jahr 2002 das Tarifschema des CMAP, das einen Tagessatz von Euro 400 vorschrieb, eine weitere Mediatorin macht ihre Honorarsätze vom Streitwert abhängig, wobei sie rund 15 % des Streitwerts als Honorar beziffert, was im Vorfeld der Mediation einvernehmlich mit den Parteien fixiert wird. *„Mediation ist ein Beruf, auch wenn sie neben einem anderen Beruf ausgeführt wird, deshalb ist auch die Bezahlung wichtig und eine Garantie für ordentliche Arbeit.“* ^(FMC) Der vierte Interviewpartner, dem dieser Aspekt ebenfalls sehr wichtig ist, legt Wert darauf, dass Mediation als vollwertiger, hoch qualifizierter Beruf sowie als eine gute Dienstleistung angesehen und anerkannt wird, was sich auch in einer angemessenen Bezahlung widerspiegeln sollte. Der besagte Mediator arbeitet mit „maßgeschneiderten“ Pauschaltarifen, die – abhängig von verschiedenen Faktoren wie Vorbereitungszeit, Konfliktparteien, Konflikttyp usw. – stark variieren können.

Einige der befragten MediatorInnen erwähnten das Problem, dass in Frankreich viele Personen, die ihre Vermittlungsdienste bei den unzähligen, bei Banken, Versicherungsunternehmen undgl eingerichteten "Mediationsstellen" anbieten, Pensionisten – manchmal sogar ohne Ausbildung – sind, die Mediation als eine *„nette Nebenbeschäftigung“* oder gar als *„Hobby“* betrachten und dementsprechend sehr günstig oder sogar kostenlos arbeiten. *„Es ist natürlich eine interessante Tätigkeit, und wenn jemand gerade nicht viel zu tun hat und eine Berufserfahrung als Rechtsanwalt hat, gibt ihm die Mediation die Möglichkeit, wieder in diese Berufswelt einzutauchen und Leute zu treffen. Es macht Spaß. Wenn jedoch die Mediation so angegangen wird, wird sie nie als eine normale berufliche Tätigkeit angesehen.“* ^(FMA) Dieser Umstand birgt die Gefahr, dass Mediation unter ihrem Wert verkauft wird.

8.2.1.2 Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation

8.2.1.2.1 Von welchen Unternehmensarten und –formen wird Mediation nachgefragt?

Aus den Angaben der befragten MediatorInnen lassen sich keine „Trends“ bezüglich einzelner Unternehmensarten und –formen als Nachfrager von Mediation herauslesen, entscheidend sind eher die spezifischen Fachkenntnisse der einzelnen Mediator-

rInnen. So erhält ein Mediator aufgrund seiner beruflichen Vorerfahrungen die meisten Fälle von klein- und mittelständischen Dienstleistungsunternehmen, während sich eine andere Mediatorin im Bereich Transport und Verkehr einen Namen gemacht hat.

8.2.1.2.2 Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?

Beim Wirkungsbereich der befragten französischen MediatorInnen lassen sich zwei Tendenzen erkennen. Zum einen mediierten Interviewpartner Konflikte in ihrem nahen räumlichen Berufsumfeld, zum anderen werden zwei MediatorInnen auch vorwiegend von international – hauptsächlich aus dem US-amerikanischen Bereich - agierenden Unternehmen mit einem geschäftlichen Bezug zu Frankreich engagiert. Der Grund dafür liegt in den persönlichen Berufslaufbahnen dieser MediatorInnen und am größeren „Mediationsmarkt“ der USA.

8.2.1.2.3 Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?

Eine Gruppe der befragten MediatorInnen praktiziert Mediation ausschließlich in *Business-to-Business*-Konflikten sowie in Streitfällen zwischen Kunden und Lieferanten, einerseits aufgrund ihrer persönlichen Präferenz und andererseits als Folge ihres jeweiligen beruflichen Herkommens. Die Konfliktthemen reichen von Zahlungsproblemen hin zu Vertragserfüllungs- und Vertragsauslegungsproblemen. *„Aus erster Sicht scheinen diese Fälle sehr objektiv und sehr juridisch zu sein. (...) Fängt man allerdings an, sich eingehend damit zu befassen und ein bisschen zu ‚bohren‘, dann wird einem bewusst, dass diese Fälle genauso von Leidenschaft geprägt sind, genauso eine psychologische und persönliche Dimension haben wie Fälle außerhalb des Wirtschaftsbereiches.“* (FMA)

Die andere Gruppe der InterviewpartnerInnen praktiziert Mediation neben *Business-to-Business*-Konflikten auch in unternehmensinternen Konflikten wie bei Disputen zwischen Teilhabern einer Erwerbsgesellschaft, Nachlasskonflikten, in denen Unternehmen neue Eigentümer bekommen, sowie in Konflikten innerhalb von Familienunternehmen. Eine Mediatorin versteht ihr mediatorisches Berufsprofil auch in der Weise, dass sie für Unternehmen an der Entwicklung und Umsetzung vorbeugender Konfliktbewältigungsstrategien arbeitet. *„Sicher nicht nur für bestimmte Streitigkeiten, sondern Mediation ist ja oft eine Unternehmensphilosophie.“* (FMC)

8.2.1.2.4 Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?

Die Beweggründe zur Inanspruchnahme von Mediation sind vielschichtig und äußerst unterschiedlich. Häufig geht der entscheidende Impuls zu einem Mediationsverfahren von einem Richter am Beginn eines Gerichtsverfahrens aus, indem er gegenüber den Prozessparteien eine entsprechende Empfehlung - manche Mediatoren sprechen sogar von Anordnung oder sogar Zwang - ausspricht. Nach der Entscheidung eines französischen Gerichts aus dem Jahr 2003 sind die Parteien verpflichtet, vertragliche Klauseln einzuhalten, in denen sie sich dazu bekannt haben, an einem Mediationsverfahren teilzunehmen, bevor sie eine Streitsache vor Gericht anbringen können¹⁵. In der Praxis – so die einhellige Meinung der Mediatoren – hat diese maßgebliche Gerichtsentscheidung keinen merklichen Anstieg an Mediationsverfahren nach sich gezogen.

Parteien entscheiden sich nicht selten erst, nachdem sie bereits durch ein langdauerndes Gerichtsverfahren gegangen sind, letztendlich für die Durchführung eines Mediationsverfahrens. *„Dies ist der Zeitpunkt, an dem man merkt, dass der Prozess zu nichts führen wird, dass es die Hölle sein wird, dass kein Ende abzusehen ist und die Kräfte schon völlig aufgebraucht sind.“* ^(FMA) Der zitierte Interviewpartner vertritt sogar die Ansicht, dass jener Zeitpunkt, in dem die Konfliktparteien unmittelbar im Begriff sind, eine gerichtliche Klage einzubringen, ungünstig für einen Mediationsvorschlag ist, da die Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien gescheitert sind und sich in dieser Phase die Fronten zwischen den Parteien verhärtet haben. Der Ansicht dieses Mediators zufolge sollte eine Mediation entweder am Beginn der (Vertrags-)Verhandlungen oder erst dann gemacht werden, wenn der Gerichtsprozess bereits längere Zeit andauert, denn dann ist das Szenario für ein Mediationsverfahren einfacher, weil der Konflikt „reif“ für eine Lösung ist.

Auslöser für ein Mediationsverfahren kann der Einfluss einer dritten Person – eines externen Beraters oder eines Rechtsvertreters – sein. Entscheiden sich Unternehmen aus „freien Stücken“ für den Weg der einvernehmlichen Konfliktlösung, so sind es entweder finanzielle oder zeitrelevante Gründe, oder das Anliegen bzw. die Notwendigkeit, dass eine bestehende Geschäftsbeziehung aufrechterhalten beziehungsweise dass der Ruf des Unternehmens gewahrt wird.

¹⁵ S Kap 3 Rechtliche Rahmenbedingungen.

Bisweilen kann erst durch einen Wechsel in der Unternehmensleitung der Weg frei werden für ein Mediationsverfahren, der unter Umständen sogar zur Durchführung eines solchen drängt, um ungeliebte „Altlasten“ loszuwerden. Schließlich kann das Auftreten von „Verschleißerscheinungen“, wenn die Konfliktpartner nach einer längeren Konfliktgeschichte eines Tages erkennen, dass sich der „Einsatz für den Streit“ nicht mehr lohnt, eine Lösung durch ein Mediationsverfahren ermöglichen. Als weiterer Beweggrund, der zur Mediation als Mittel zum Umgang mit Konflikt- und Streitfällen greifen lässt, kann die allgemeine Unzufriedenheit der Parteien mit Entscheidungen der Gerichte gelten, die zwar den gesetzlichen Bestimmungen entsprechen mögen, jedoch Ergebnisse produzieren, mit denen die Rechtssuchenden nicht einverstanden sind und welche diese als nicht "gerecht" empfinden.

Die international tätige Mediatorin berichtete von ihrer Beobachtung, dass US-amerikanische Firmen regelmäßig vor Prozessbeginn ein vertraglich geregeltes Mediationsverfahren in Anspruch nehmen, weiters sind bei Firmenfusionen oftmals Mediatoren bereits ab Beginn – zuerst als Beobachter – eingebunden, um aufkeimende Konflikte so schnell wie möglich abfangen zu können.

8.2.1.3 Das Mediationsverfahren

8.2.1.3.1 Kontaktaufnahme

Die französischen Mediatoren stellten übereinstimmend fest, dass die Kontaktaufnahme vorrangig durch den Unternehmenschef bzw. den Generaldirektor eines Unternehmens erfolgt. *„Es gibt an der Spitze der Hierarchie keine Schwierigkeiten, weiter unten ist man jedoch sehr zögerlich, wenn es darum geht, einen Außenstehenden mit einzubeziehen.“* ^(FMB) Insbesondere hegen unternehmensinterne Juristen oder Rechtsberater eine Skepsis gegen die Einbeziehung eines Mediators.

Die Entscheidung für Mediation erfolgt oftmals auf einer persönlichen Ebene, wenn etwa Unternehmensrepräsentanten jene Experten kontaktieren, die ihnen entweder empfohlen worden sind oder die sie bereits selbst kennen. Eine andere übliche Art der Vermittlung findet über eine Art „*Clearinghouse*“ statt, wie das CMAP der französischen Wirtschaftskammer, oder durch Empfehlung des Präsidenten eines Handelsgerichtes. Es kommt gelegentlich auch vor – so einer der befragten Mediatoren –, dass ein Mediator aus dem Telefonbuch herausgesucht und kontaktiert wird.

Wird ein Mediator von einer Konfliktpartei kontaktiert, so bemüht sich dieser, die andere Partei von der Sinnhaftigkeit, den vorliegenden Konflikt im Wege einer Mediation

on zu regeln, zu überzeugen. „Wenn der Rechtsanwalt einer Partei seinem Kollegen der anderen Partei eine Mediation vorschlägt, wird sie zu 99% abgelehnt. Der Grund liegt in einer für den Rechtsanwaltsberuf typischen Krankheit, dass alles, was ein Kontrahent sagt oder vorschlägt, prinzipiell verneint oder abgelehnt wird.“^(FMA)

8.2.1.3.2 Tätigkeiten zu Beginn der Mediation

Der zitierte Mediator, der aktiv zur Initiierung eines Mediationsverfahrens beiträgt, indem er die gegnerische Konfliktpartei zu einer Konfliktregelung mittels Mediation zu gewinnen und zu überzeugen versucht, wendet in der Vorbereitungsphase viel Zeit auf, um die Parteien zu konsultieren und sie – sofern sie ihre Bereitschaft signalisiert haben – auf die Mediation einzustimmen. Zu diesen vorbereitenden Schritten zählt der Mediator auch sein Bestreben, die richtigen Gesprächspartner zu finden und herauszufinden, welche Personen als Repräsentanten der Unternehmen an den Mediationssitzungen teilnehmen sollen.

Die Mediatoren legen zu Beginn des eigentlichen Mediationsverfahrens die Rahmenbedingungen fest, treffen die Wahl des Ortes, und wenden ausreichend Zeit für die ausführliche Erklärung des Mediationsverfahrens auf. Sie legen weiter die Gesprächsregeln fest und versuchen, ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Einem Mediator ist es zu diesem Zeitpunkt auch wichtig, dass die finanziellen Aspekte geregelt werden und er eine Abgeltung für die bereits erbrachten Vorleistungen zu Beginn der Mediation erhält. „Ich lehne es ab, Stunden an Vorarbeiten zu leisten, um eine Mediation zustande zu bringen, ohne bezahlt zu werden. Ich verlange zwar nicht viel, aber ich verlange eine Summe, die sozusagen eine Art Garantie für die Seriosität der Mediation darstellen soll. An diesem Punkt angekommen, gibt es viele, die dies ablehnen. Ich höre dann auf. Wir haben in der Regel große Fälle und es ist einfach verblüffend zu sehen, wie Firmen sich sträuben bzw. sich widersetzen, wenn 2.000 Euro verlangt werden, um mit der Bearbeitung des Falles anzufangen. Es handelt sich dabei um Unternehmen und Fälle, bei denen sehr viel auf dem Spiel steht. Diese Unternehmen beschäftigen außerdem Rechtsanwälte, die zu den größten Rechtsanwaltskanzleien des Landes gehören. Deren Honorare sind sehr, sehr hoch und die Unternehmen haben wahrscheinlich bis zu diesem Zeitpunkt bereits bis zu 200.000 Euro an Anwaltshonoraren bezahlt.“^(FMA)

Keiner der französischen Mediatoren berichtete davon, vor Beginn der ersten Mediationssitzung Unterlagen zum Anlasskonflikt zu bekommen.

8.2.1.3.3 Kooperationsbereitschaft der Betroffenen

Die Mehrheit der französischen WirtschaftsmediatorInnen sieht es als wichtiges Aufgabefeld des Mediators an, die Kooperationsbereitschaft der Konfliktparteien zu fördern, indem er Bedingungen schafft, die einerseits die betroffenen Parteien zusammenbringen und andererseits ein Klima von Verständnis und Zusammenarbeit zulassen. *„Er (der Mediator) ist nicht an der Problematik beteiligt, muss alles unternehmen, um die Spannungen zu reduzieren und muss dafür sorgen, dass die Konfliktparteien zur Vernunft, Rationalität und Intelligenz zurückfinden.“* (FMB)

8.2.1.3.4 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten

Das eigentliche Mediationsverfahren ist ein schneller Prozess und wird zumeist in wenigen Tagen abgewickelt. Lediglich eine Mediatorin arbeitet auch mit Sitzungssequenzen von zwei Stunden, verteilt auf mehrere Wochen.

Als wesentliche Aspekte eines gelungenen Verfahrens bezeichnet ein Interviewpartner eine „Katharsisphase“, die notwendig ist, um Spannungen und Emotionen abzubauen. *„Eine solche Katharsis verändert die Medianden. Die Stärke der Mediation liegt eben darin, dass die Menschen am Ende der Mediation nicht mehr dieselben sind, die sie am Anfang waren. Durch die Mediation merken die Medianden, dass sie nicht unbedingt einen Feind vor sich haben, sondern einen Menschen mit Problemen und Verpflichtungen, der auch Zwängen unterworfen ist.“* (FMB)

Ein anderer Mediator hält die Frage des „Timing“ für wesentlich, er unterscheidet zwischen „guten“ und „schlechten“ Zeitpunkten für Mediation, wobei er der Meinung ist, dass der Zeitpunkt unmittelbar vor Beginn eines Gerichtsprozesses ein denkbar schlechter ist. *„Am Anfang hingegen ist man davon überzeugt, dass man gewinnen wird. Und wenn der Mediator dann sagt: ‚Ja, aber sind sie völlig sicher, dass ihr Kontrahent keine guten Argumente vorzuweisen hat?‘, kommt der Verdacht auf, er wird möglicherweise von der Gegenpartei bezahlt.“* (FMA) Von exorbitanter Wichtigkeit ist für denselben Interviewpartner die Frage nach dem erzielbaren Mehrwert: *„Ist es möglich Wert zu schöpfen (créer de la valeur)“*. Gelingt es, in der Mediation Zukunftsperspektiven für die Konfliktparteien zu eröffnen und Lösungen zu entwickeln, die ein Sprungbrett für einen „Neubeginn“ in den Geschäftsbeziehungen bedeutet, womit die Konfliktparteien auch in Zukunft miteinander Geld verdienen können, dann wird die Mediation auch erfolgreich verlaufen.

Ein weiterer Faktor für das Gelingen oder Scheitern einer Mediation stellen die Unternehmensanwälte dar, wobei es sich empfiehlt, diese in das Mediationsverfahren

einzubinden, zumal die Anwälte bis zum Zeitpunkt des Beginns der Mediation einen lukrativen Fall hatten und andernfalls danach trachten werden, die Mediation scheitern zu lassen, um sich ihre Einnahmequelle zu sichern. Es liegt deshalb am Mediator, dafür zu sorgen, dass die Rechtsvertreter *„nicht zu sehr enttäuscht werden“*, indem gewährleistet wird, dass sie *„korrekt bezahlt werden“*.

Rolle des Mediators

Zur Rolle und Funktion des Mediators und zu seinem Beitrag für ein Gelingen der Mediation gibt es überwiegend geteilte Ansichten unter den befragten Mediatoren sowie eine zur Mehrheitsmeinung abweichende Auffassung eines Mediators. Die Mehrheit der Interviewpartner legt eine besondere Bedeutung auf die menschliche Komponente der Mediation. *„Der Mediator hat mit einer psychologischen Beziehung, mit den elementaren Aspekten der Kommunikation zwischen zwei Individuen zu tun.“* ^(FMB) Der Zitierte weist aber darauf hin, dass der Mediator darauf achten muss, nicht in die Psychologie zu verfallen, da dies dem Mediationsprozess nicht dienlich wäre, zumal ein Mediator kein Psychotherapeut ist. Ein weiterer Interviewpartner bezeichnet die Rolle des Mediators als „Katalysator“ und vergleicht die Funktion des Mediators mit der eines „Geburtshelfers“ *„Mediation spielt sich oft auf der Gefühlsebene ab. Der Mediator muss die Gefühle und das was unausgesprochen im Raum steht, verstehen, kanalisieren, rationalisieren und thematisieren.“* ^(FMC)

Ein anderer Interviewpartner definiert die Rolle des Mediators folgendermaßen: *„Er (der Mediator) muss es schaffen, zwei Parteien, die sich unterschiedlich ausdrücken, auf das selbe (Sprach)Niveau zu bringen, er ist dafür verantwortlich, dass die beiden einander verstehen.“* ^(FMD) Der Mediator arbeitet daran, die Balance zwischen den Parteien wiederherzustellen, er arbeitet an der „Entemotionalisierung“ und an der „Rationalisierung des Austausches“ der Parteien. Ein Interviewpartner erkennt die Rolle des Mediators in der *„Umwandlung von Ressourcen“*, wenn er rät, dass die Unternehmen über große Ressourcen wie Intelligenz, finanzielle Mittel, Menschen, Ideen, Zeit usw. verfügen, die im Falle eines Gerichtsstreits als Energien und Kräfte eingesetzt werden, um den Gegner bzw. „Feind“ zu vernichten. Die Aufgabe des Mediators ist es nun, diese Ressourcen, Kräfte und Energien umzuwandeln und zu bündeln, um zu einer Lösung der Problemsache zu kommen. *„Wenn dies einmal geschafft ist, dann läuft die Mediation und es sind die Mediatoren, die sie vorankommen lassen.“* ^(FMA)

Bezüglich des Lösungsfindungsprozesses vertritt ein befragter Mediator die Ansicht, dass in Ausnahmefällen auch der Mediator selbst den Konfliktparteien einen Lösungsvorschlag präsentieren sollte.

Im diametralen Kontrast zur Mehrheitsauffassung über die Rolle des Mediators steht die Haltung eines der befragten Mediatoren: *„Wir sehen die Mediation als Technik und den Mediator als Techniker, der einem Weg folgt, die Parteien zu einer Lösung zu bringen. Natürlich gibt es auch eine psychologische Komponente, die aber sekundär ist.“* ^(FMD)

Kompetenzen

Ein Mediator sollte einer Meinung zufolge – ausgehend von einer allgemeinen Lebenserfahrung („*gewisses Alter und Weisheit*“) – auch über juristische Kenntnisse verfügen, da *„die unterschriebene gemeinsame Lösung juristisch haltbar sein muss.“* ^(FMC) In internationalen Konfliktfällen spielt auch das Kriterium der Mehrsprachigkeit eine Rolle. Ein guter Mediator muss weiters eine natürliche Autorität haben und Verhandlungsgeschick mitbringen, er muss fähig sein, Empathie und Sympathie zu zeigen und die Konfliktparteien – auch gegen seine persönliche Meinung – korrekt zu behandeln, schließlich muss er sich in Zurückhaltung üben und imstande sein, den Impuls zu kontrollieren, den Medianden *seine* Lösung aufzudrängen, welche *ihm* evident vernünftig erscheint.

Lediglich in Ausnahmefällen sollte der Mediator – so die Ansicht eines Befragten – den Konfliktparteien einen konkreten Lösungsvorschlag unterbreiten. Dabei muss er sich jedoch immer bewusst sein, dass ein vorschnell vorgelegter Lösungsvorschlag zum Scheitern einer Mediation führen kann, wenn die Medianden noch nicht den Durchbruch ihrer Blockaden gefunden haben.

Es gehört zum Geschick eines Mediators, dass er Autorität zeigt und sich durchzusetzen versteht, obwohl ihm eigentlich keine wirkliche Macht zur Verfügung steht. Ein Mediator muss es verstehen, die Mediationsteilnehmer zusammenzuhalten, trotz der vielen zentrifugalen Gegenkräfte, die sie voneinander auseinander bringen. Er hat die vielen schwierigen Situationen in einem Mediationsverfahren zu meistern, beispielsweise wenn der Mediator der Kollusion mit der anderen Partei verdächtigt wird. *„Der Mediationsprozess ist lehrreich, gar spannend und aufregend, denn jede Situation und jede Problematik ist einzigartig. Man hat den Eindruck, jedes Mal neues Terrain zu betreten. Kein Fall ist dem anderen gleich, auch wenn aus erster Sicht die Problematik Ähnlichkeiten mit anderen Fällen aufweist.“* ^(FMB) Bisweilen kann sogar die indirekt anklingende Drohung mit dem Abbruch der Mediation als Druckmittel notwendig werden. *„Wir gehen die Mediation anders an, insofern als wir nie vom Ende einer Mediation sprechen. Wir reden vielmehr von einer Unterbrechung der Mediation, von einer vorübergehenden Einstellung. Man kann immer noch zu einem spä-*

teren Zeitpunkt wieder zusammenfinden.“^(FMA) Nach Ansicht des zitierten Interviewpartners findet sich der Mediator nicht selten in der unangenehmen Position eines „Bittstellers“, der die Parteien zum Bleiben bitten muss.

Ende von Mediationsverfahren

Von allgemeingültigen Parametern als sichere Anzeichen, dass ein Mediationsverfahren zu einem – positiven – Abschluss kommt, konnte keiner der befragten MediatorInnen berichten. *„Manchmal weiß der Mediator nicht, wann und warum bei den Medianden der Knopf aufgegangen ist. Es gibt im Verlauf der Mediation nie wirklich Anzeichen oder Indizien, welche darauf schließen lassen können, dass diese am Ende erfolgreich abgeschlossen wird. Eine gewisse Unsicherheit ist immer vorhanden und der Eindruck (ob positiv oder negativ), den man anfangs hatte, kann sich letzten Endes als trügerisch erweisen.“*^(FMB)

Am Ende eines Mediationsverfahrens steht für die Mehrheit der InterviewpartnerInnen die Abfassung der Mediationsvereinbarung und deren Unterzeichnung durch die Medianden. Der Mediator begleitet die Parteien in der Regel durch diesen „Prozess“ oder legt im Bedarfsfall eine grobe Struktur für die Abschlussvereinbarung vor. *„Es kann manchmal sein, dass der Fall kurz weiterverfolgt wird, wobei dies relativ selten vorkommt.“*^(FMA) Für eine befragte Mediatorin endet das Verfahren nicht mit der Unterschrift auf dem Abschlussvertrag, sondern legt - dem kanadischen Vorbild folgend - mit den Medianden im Mediationsvertrag eine Frist fest, innerhalb welcher sich jede Partei noch ein weiteres Mal mit Fragen oder Problemen an den Mediator wenden kann. *„Diese Frist garantiert Seriosität und steigert den Wert.“*^(FMC) Die befragten WirtschaftsmediatorInnen teilen miteinander die Erfahrung, dass *„praktisch keine“* Mediationsvereinbarung von den Parteien nachträglich in Frage gestellt wurde, was sie damit erklären, dass die Parteien alleine die Lösung, welche der Vereinbarung zugrunde liegt, erarbeitet haben und somit diese auch selbst verantworten.

Ein Interviewpartner stellte fest, dass eine Mediation trotz eines erfolgreichen Abschlusses und der Unterzeichnung einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Medianden dennoch oft mit einer Kündigung der bisherigen Verträge zwischen den Parteien und dem Abbruch ihrer geschäftlichen Beziehungen endet. Derselbe Interviewpartner kann aber auch von „spektakulären“ Fällen berichten, bei denen der „Knoten“ gelöst werden und die aktuellen geschäftlichen Probleme zwischen den Parteien in langfristig angelegten Lösungsstrategien saniert werden konnten. *„Durch die auf diese Weise neu definierte Geschäftsbeziehung kann vermieden werden, dass astronomische Summen ins Spiel gebracht werden.“*^(FMB)

Direkte Rückmeldungen der Parteien über das Mediationsverfahren sind selten, lediglich ein Mediator berichtet, dass in manchen Fällen die Konfliktparteien ihre Zufriedenheit über den positiven Ausgang der Mediation dadurch ausdrücken, indem sie ihnen neue Klienten vermitteln. Ein anderer Interviewpartner erlebt gerade das Ausbleiben dieses Multiplikatoreffekts als äußerst „frustrierend“ und „erstaunlich“, obwohl er häufig die Erfahrung machte, dass sich die Unternehmen von der Mediation zufrieden zeigten, Folgeaufträge aber ausgeblieben sind. *„Es muss also darüber nachgedacht und recherchiert werden, um herauszufinden, weshalb die Mediation keine Auswirkungen hat und warum sie zu keinem Umdenken in den Unternehmen führt!“* (FMA)

8.2.1.3.5 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten

In manchen Fällen ist ein Mediationsverfahren - so einer der Befragten - bereits beendet, bevor es richtig angefangen hat. Gründe dafür können sein, dass die Konfliktparteien nicht bereit sind, für das Verfahren Geld auszugeben, oder es bei einer Anfrage an den Mediator bleibt. Nach Schätzung eines Mediators kommt es bei rund der Hälfte aller Mediationsanfragen letztendlich zu keinem Mediationsverfahren, wofür eine Erklärung sein kann, dass der anfängliche Impuls durch die Mediationsanfrage ausreichte, dass die Konfliktparteien von selbst zu einer Lösung ihrer Angelegenheit gekommen sind.

Ist ein Mediationsverfahren jedoch einmal richtig gestartet worden, und sind die Konfliktparteien zusammengekommen, so gab es – berichten die befragten Mediatoren – nur wenige erfolglose Verfahren. Für den Abbruch einer Mediation lassen sich die unterschiedlichsten Ursachen und Gründe ins Treffen führen; diese reichen vom – etwas merkwürdig anmutenden – Grund, dass sich eine Konfliktpartei in der Adresse des Mediationsbüros irrte, bis hin zum Problem, dass der Rechtsvertreter einer Partei das Verfahren „torpedierte“, weil er keinen Klienten verlieren wollte. Den praktisch häufigsten Fall bildet die mangelnde Bereitschaft einer Konfliktpartei zu ernsthaften Mediationsverhandlungen. *„Es kann auch vorkommen, dass eine der Konfliktparteien seine Zustimmung für eine Mediation gibt, ohne jedoch die Absicht zu haben, die Mediation erfolgreich abzuschließen, und dass der Mediator getäuscht wird, insofern als diese fehlende Absicht erst im Verlauf der Mediation entdeckt wird. Es gibt nämlich manchmal Konfliktparteien, die in eine Mediation einwilligen, entweder um Zeit zu gewinnen oder um die größtmögliche Menge an Informationen für ein späteres Gerichtsverfahren zu sammeln.“* (FMB)

Noch pointierter bringt dieses Problem ein anderer Mediator auf den Punkt. *„Das wirkliche Problem sind die Leute, die man vor sich hat. Wenn Sie mit einem Saddam Hussein zu tun haben, dann ist die Mühe vergeblich. Sie können nicht diskutieren. Und die Welt ist voll von Saddam Husseins.“* ^(FMA)

Ungeachtet dieser Komplikationen wird die Sinnhaftigkeit der Mediation von den Parteien nur in Ausnahmefällen angezweifelt: bisweilen kommt es - so ein Mediator - vor, dass jene Parteien, die ein Mediationsverfahren initiierten, enttäuscht waren, weil deren Erwartungen nicht erfüllt wurden und es auch nicht das gewünschte Ergebnis zeitigte.

8.2.1.4 Einschätzungen

8.2.1.4.1 Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation

Einigkeit besteht bei den befragten WirtschaftsmediatorInnen darüber, dass Wirtschaftskonflikte leichter und rationeller medierbar sind als Familienkonflikte, bei denen es regelmäßig längere Konfliktgeschichten gibt und in denen die psychologische Komponente einen stärkeren Stellenwert einnimmt.

8.2.1.4.2 Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen

Der größte Nutzen der Mediation liegt - darüber sind sich alle befragten WirtschaftsmediatorInnen einig - in den Faktoren Zeit- und Geldersparnis. Mediation wird von einem Interviewpartner mit den Attributen „Instrument für Risikomanagement“, „Instrument der Zeitbeschleunigung“, „Informations- und Managementinstrument“ und als „Sparinstrument“ gesehen. Ein „Instrument für Risikomanagement“ ist Mediation insofern, als sich ein Unternehmen bei einer Wirtschaftsstreitigkeit häufig in einer kritischen Situation befindet, in welcher es die Risiken und Unsicherheiten betreffend den drohenden Vermögensverlusten abwägen muss. *„Die Mediation ermöglicht es, dieses Risiko bzw. diese Unsicherheit zu regeln. Man wird vielleicht ein bisschen Geld dabei verlieren, aber man wird zumindest Gewissheit bekommen.“* ^(FMA) Derselbe Interviewpartner bezeichnet Mediation als ein *„wunderbares Informations- und Managementinstrument“*, weil es der Unternehmensführung ermöglicht, Informationen über Fehlleistungen auch innerhalb des Unternehmens zu erhalten und sie daraus Lehren für die Zukunft ziehen kann.

Ein anderer Interviewpartner sieht den Nutzen der Mediation im Pragmatismus, in der Einfachheit, in der Vertraulichkeit und in der Flexibilität des Verfahrens. Mit Hilfe

der Mediation können „gestörte“ bzw. „zerstörte“ Geschäftsbeziehungen saniert werden, was unter Umständen von elementarer wirtschaftlicher Bedeutung für ein Unternehmen sein kann. *„Die Unternehmen sind nicht dazu da, um Streitigkeiten mit ihren Geschäftspartnern oder Kunden auszutragen, sondern sie sind da, um Geschäfte zu machen.“* ^(FMB) Unternehmen, die Mediation als Konfliktlösungsinstrument in ihre „Firmenphilosophie“ aufzunehmen bereit sind, üben eine Vorbildfunktion aus, was für sie einen Konkurrenzvorteil bedeuten kann.

Die Vorteile eines Mediationsverfahrens gegenüber einem gerichtlichen Streitverfahren orten die InterviewteilnehmerInnen in der Raschheit und in der Verantwortungsübernahme. *„Gerichtsprozesse blockieren bzw. lähmen die Unternehmen, sowohl auf der menschlichen Ebene (psychologische Ebene) als auch auf der betrieblichen Ebene.“* ^(FMB) *„Der Gang zum Gericht ist eine soziale Krankheit; es ist nicht normal und auch nicht gut. Man kann diesbezüglich einen Vergleich mit dem Bereich der Medizin anstellen: Bevor der Patient zum Chirurg geschickt wird, muss er zuerst zum praktischen Arzt gehen, dann zum Facharzt. Erst wenn einige Behandlungen unternommen und versucht worden sind, und diese erfolglos geblieben sind, wird man beschließen, das Bein zu amputieren.“* ^(FMA) Als durchaus erwünschten Nebeneffekt würde eine verstärkte Konfliktlösung durch Mediation auch eine Entlastung der Gerichte bewirken.

Mehrheitlich meinen die befragten Wirtschaftsmediatoren keine besonderen Auswirkungen der Mediationsverfahren auf die Konfliktkultur in den jeweiligen Unternehmen festgestellt zu haben. Lediglich eine Mediatorin machte die Erfahrung, dass Mediation in den Unternehmen zu nachhaltigen Veränderungen beitrug, wobei die „neue“ Mentalität von den Entscheidungsträgern des Unternehmens auch auf die neue Generation der UnternehmensmitarbeiterInnen weitergegeben wird und es dadurch zu einer Änderung der Unternehmensphilosophie kommt, was nahezu zu einer Halbierung der Konflikte geführt hat.

Ein interessanter Aspekt kommt nach der Erfahrung dieser Mediatorin insofern hinzu, dass einige Unternehmen mittlerweile firmeninterne Mediatorenteams implementieren.

8.2.1.4.3 Gibt es Berührungängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?

Einer der Mediatoren kann lediglich seine Verwunderung über die häufig anzutreffende Irrationalität mancher Wirtschaftsbesitzer in Konfliktsituationen zum Ausdruck bringen: *„Wenn es bei den Unternehmen um Summen in der Höhe von 200 Millionen oder gar 500 Millionen Dollar geht, und wenn Sie ihnen zuerst einen halben Tag Mediation vorschlagen, wo alles vertraulich verläuft und behandelt wird, wo ihnen nichts passieren kann, wo sie zu gar nichts verpflichtet werden und wo sie dann weitermachen, wenn sie damit einverstanden sind, und wenn dieser Vorschlag nicht angenommen wird, dann kann man nur daraus schließen, dass dieses Verhalten völlig irrational ist. Wir stehen vor einem Paradoxon.“* ^(FMA) Die anderen Interviewpartner beurteilen die Situation zwar nicht so pessimistisch, dennoch orten auch sie eine für sie nur teilweise nachvollziehbare Reserviertheit der Unternehmen gegenüber Mediation. Ein Grund wird im vorherrschenden Informationsdefizit und der Unsicherheit, was Mediation wirklich kann und darf, gesehen. Eine weitere Ursache liegt nach Ansicht eines Mediators im immanenten „Risiko“ der Mediation, weil in den Unternehmen die Meinung vorherrscht, dass es riskant sei, im eigenen Unternehmen Mediation vorzuschlagen, weil mit dem Vorschlag einer Mediation der Eindruck der Verwundbarkeit geweckt werde. Ein weiterer Interviewpartner hat folgende Erklärung in Richtung Courage: *„Die Unternehmen zeigen sich oft zögerlich, insofern als wenn sie einen Rechtsanwalt eingeschaltet haben, ist dieser derjenige, der an der Front steht. In der Mediation hingegen steht man persönlich dem Widersacher gegenüber. Eine gewisse Scheu vor der Konfrontation ist daher gegeben.“* ^(FMB)

Die verhaltene Nachfrage nach Wirtschaftsmediation führen die befragten französischen WirtschaftsmediatorInnen zusätzlich darauf zurück, dass Mediation im Rechtssystem des „common law“ eher angenommen wird als in Ländern mit einem kodifizierten Rechtssystem, in denen das Vertrauen in Schiedsgerichten und Richtersprüchen stärker ausgeprägt ist, die Entscheidungsfindung der Gerichte eher vorhersehbar ist und die Verfahrenskosten geringer sind als in den angelsächsischen Ländern. Die Mediation sieht sich in Frankreich überdies einem beachtlichen Widerstand seitens der Berufsgruppe der Rechtsanwälte ausgesetzt, die in den Mediatoren eine unerwünschte Konkurrenz sehen. Da die Rechtsanwaltslobby einen starken Einfluss in die französische Gesetzgebung genießt, fehlt deshalb in diesem Bereich – im Gegensatz zur weniger einträglichen Familienmediation – der politische Wille, Wirtschaftsmediation voranzutreiben.

Eine Mediatorin ortet überdies Verständnis- und Kommunikationsprobleme als mitverantwortlich für die zaghafte Nachfrage nach "echter Wirtschaftsmediation" in

Frankreich, was unter anderem damit zusammenhängt, dass der Begriff „Mediation“ *dans le français* keineswegs wertneutrale Assoziationen hervorruft. *„Die Wörter ‚médiation‘ und ‚médiateur‘ haben im Französischen den Nachteil, relativ abgenützt und strapaziert zu sein, wie das eben mit Wörtern so ist, die Ausdruck einer gewissen Mode sind.“* ^(FMB)

Ein Mediator sieht die Bestrebungen zur Etablierung der Mediation nicht nur in Frankreich, sondern weltweit – einschließlich in den USA – als einen beschwerlichen, steinigen Prozess, sodass nach seinem Dafürhalten zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Wirtschaftsmediation in keinem Land in absoluten Zahlen eine echte Konkurrenz zu anderen Konfliktlösungsmethoden wie Zivil- oder Schiedsgerichtsbarkeit darstellt.

Wie können Unternehmensvertreter überzeugt werden?

Die Überzeugungsarbeit muss nach Ansicht der MediatorInnen zuerst bei den Unternehmen beginnen, wobei die Faktoren Zeit- und Kostenersparnis sowie die Vertraulichkeit und Informalität sowie Flexibilität eines Mediationsverfahrens besonders hervorgehoben werden sollten. „Marketing“ nach kanadischem bzw. US-amerikanischem Vorbild muss auf Erfolgswachweisen, basierend auf eindeutigen Fakten und Zahlen, aufbauen, zugleich müssen die immanenten „Grenzen“ der Mediation aufgezeigt werden, um zu vermeiden, dass unrealistische Vorstellungen geweckt werden.

Die französischen Mediatoren wünschen sich weiter verstärkte Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet und – nötigenfalls auch Impulse durch die nationalen Gesetzgeber. *„Die Mediation sollte, sowohl in Frankreich als auch im restlichen Europa, von den Institutionen unterstützt werden, auch wenn dies bedeutet, dass man die Unternehmen (leider) zwingen muss.“* ^(FMA) Das Lobbying für Mediation darf sich nicht nur auf die nationale Ebene beschränken, sondern muss auch bei den europäischen Institutionen betrieben werden. Demonstrationsbeispiele von großen europäischen Unternehmen, die verstärkt Mediation einsetzen, wären ein weiterer Beitrag dazu.

8.2.1.4.4 Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?

Nach einstimmiger Ansicht sämtlicher InterviewpartnerInnen sind grundsätzlich alle Konflikttypen für ein Mediationsverfahren – sieht man von strafbaren Tatbeständen im Wirtschaftsbereich einerseits und von der mangelnden Bereitschaft von Konfliktparteien zu Durchführung eines Mediationsverfahrens ab.

8.2.1.5 Projektmediation

Lediglich ein Mediator konnte von Erfahrungen mit Projektmediation im Rahmen von Unternehmensfusionierungen berichten, alle InterviewpartnerInnen erwarten jedoch eine rosige Zukunft beim Einsatz von Mediation bei Projekten vor allem im Baubereich, im Verkehrswesen, in der Hochtechnologie, im Versicherungsbereich sowie in Großunternehmen. Einer der Mediatoren sieht den Anwendungsbereich von Projektmediation im Kontext von Firmengründungen oder Fusionsprozessen, in denen der Mediator als "neutraler Teilhaber" mit der Funktion, Konflikte an die Oberfläche zu bringen und sie zu entschärfen, fungieren könnte. *„In diesem Zusammenhang wird die Mediation eher als Konfliktpräventionsinstrument bzw. als Kommunikations- und Verständigungsinstrument zwischen Leuten aus den verschiedensten Bereichen gesehen. Die Projektmediation wird also als Möglichkeit verstanden, mehr Objektivität in einen komplexen Prozess einzubringen. Der Einsatz bei Großprojekten sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Man würde so sehr viel Zeit und Geld sparen. Ob die Unternehmen es ebenfalls so sehen, weiß man nicht.“* ^(FMB)

8.2.1.6 Zukunft der Wirtschaftsmediation

Ungeachtet der aufgezeigten Komplikationen auf dem Weg zu einer festen Verankerung der Mediation im Wirtschaftsbereich, erwarten alle InterviewpartnerInnen einen Aufwärtstrend. Es gilt dabei, bestehende „Hürden“ zu überwinden, wofür - so ein Interviewpartner - ein „gebetsmühlenartiges Werben für Mediation“ alleine nicht ausreicht, sondern tiefer liegende – im psychologischen Bereich angesiedelte – Probleme gelöst werden müssten. Vor allem muss Mediation an ihrem Profil als eine seriöse Konfliktregelungsform feilen, damit sie nicht Gefahr läuft, unter ihrem Wert verkauft zu werden. Mediation sollte - so der Appell eines Mediators - zu einem fixen Bestandteil der Unternehmensphilosophie und –kultur französischer Unternehmen werden. *„Mediation soll nicht nur nach außen wirken, sondern auch innerhalb des Unternehmens, nur so wird sie glaubhaft. Sie muss von allen Teilen des Unternehmens nach innen und außen gelebt werden.“* ^(FMC)

Der letzte in diesem Zusammenhang befragte Mediator erwartet eine parallel stattfindende stärkere Etablierung von Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit. Bei Konflikten im wirtschaftlichen Bereich mit hohem Streitwert wird es künftig entweder nötig sein, über den Streitgegenstand zu verhandeln, dann ist Mediation das geeignetste Instrument, oder es Bedarf einer Entscheidung, weshalb in solchen Fällen ein

Schiedsverfahren durchgeführt wird. Aus Sicht dieses Interviewpartners ist die französische Justiz langsam und kämpft mit einem „Seriositätsproblem“, weshalb eine „private Justiz“ einen Ausweg bilden könnte.

Zusätzlich erhoffen sich die MediatorInnen künftig einen weiteren Impuls durch eine französische Gerichtsentscheidung aus dem Jahr 2003, wonach die Parteien verpflichtet werden, jene Vertragsklauseln einzuhalten, die besagen, dass einem gerichtlichen Rechtsstreit eine Mediation vorangehen soll.

Der zitierte Mediator spricht sich für ein (europäisches) Mediatorennetzwerk aus, womit der Sprachenvielfalt und der kulturellen Diversität in Europa Rechnung getragen würde und eine multilinguale Mediation in Wirtschaftsstreitigkeiten zwischen internationalen Unternehmen mit verschiedenen Mutter- und Vertragssprachen praktiziert werden könnte.

8.2.2 Wirtschaftsmediation in französischen Unternehmen

8.2.2.1 UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen

Von den im Rahmen der Untersuchung befragten „mediationserfahrenen“ französischen Unternehmen handelt es sich um einen primär in Frankreich agierenden Franchise-Anbieter (FA) im Bereich Übersiedlungen und Möbeltransporte, der mit einem Netzwerk von Franchise-Nehmern (FN) zusammenarbeitet. Der Unternehmensrepräsentant ist zuständiger Leiter des Qualitätsmanagements.

Bei dem zweiten Unternehmen handelt es sich um ein international tätiges Dienstleistungsunternehmen in der IT-Branche; die Unternehmensrepräsentantin ist Leiterin einer Abteilung mit Zuständigkeit für Kommunikation.

Bei dem weiteren Unternehmen handelt es sich um ein Baukonsortium mit Schwerpunktaktivitäten in nationalen und internationalen Infrastrukturprojekten; der Unternehmensrepräsentant des Baukonsortiums ist zuständig für externes Konfliktmanagement.

Bei dem vierten Unternehmen handelt es sich um die britisch-französische Betreibergesellschaft EUROTUNNEL P.L.C. / S.A., dessen früherer *General Counsel* sich als Interviewpartner zur Verfügung stellte.

8.2.2.2 Konfliktkultur im Unternehmen

Das Franchise-Unternehmen hat als einziges Unternehmen in der Branche eine eigene, permanente Mediationsstelle als Teil des Qualitätsservice eingerichtet, die für die Behandlung von Konfliktfällen im Verbund der Franchise – Nehmer zuständig ist (IMCQ - Instance de médiation du comité qualité). Da sich das Unternehmen bewusst war, dass eine Übersiedlung eine sehr persönliche Angelegenheit für Menschen ist, wurde die Idee, Konflikte mittels Mediation zu lösen, als „wirtschaftliches Zugpferd“ und Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen in die Unternehmensstrategie integriert.

Sollte im Zuge eines Übersiedlungsauftrages ein Schaden passieren, so soll den Kunden durch das Mediationsangebot ein breites Spektrum an Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Damit sollte der Weg zu Gericht nur als letzte Möglichkeit gewählt werden, einerseits weil Gerichtsverfahren lang dauern und kostspielig sind und weil andererseits die Gefahr besteht, dass das Unternehmen Kunden und auch potenzielle Kunden verliert und der Ruf des Unternehmens gefährdet wird. Die IMCQ wurde eingerichtet, um Konflikte zu kalmieren und sie nicht ausweiten zu lassen, zugleich sollte intern erreicht werden, dass die Franchise-Nehmer sorgfältiger mit Reklamationen und Konfliktfällen umgehen.

Das Dienstleistungsunternehmen ist nach seiner Unternehmensphilosophie generell bestrebt, mit seinen überwiegend französischen, aber auch mit seinen internationalen Geschäftspartnern in einer permanenten, konstruktiven Kommunikation zu stehen. Die Sensibilität der Geschäftstätigkeit erfordert eine funktionierende gegenseitige Vertrauensbasis.

Das Baukonsortium hat in erster Linie bei Großprojekten den Wert erkannt, wenn es sich bei Konflikten und Streitfällen vermeiden lässt, diese in langwierigen – und oft projektgefährdenden – Gerichtsverfahren auszutragen.

EUROTUNNEL hatte ursprünglich im Vertragswerk mit den vielen am Bau des Tunnels beteiligten Unternehmen einen Konfliktregelungsmechanismus für bei der Realisierung des Bauprojekts auftretende Streitfälle eingerichtet, sah sich dann aber aufgrund existenzbedrohender Entwicklungen gezwungen, einen außergerichtlichen Vermittlungsversuch *ad hoc* gegenüber den Gläubigerbanken einzuleiten.

Die Entscheidungskompetenz in Streitfällen liegt beim Franchise-Unternehmen beim Direktor, der bei der Wahrnehmung der administrativen Aufgaben von einem Mitarbeiter unterstützt wird. Die im Franchise-Verbund tätigen Franchise-Nehmer arbeiten selbständig und sind daher auch für die Regelung allfälliger Streitfälle eigenverantwortlich. Die Zuständigkeit für Konfliktfälle im Dienstleistungsunternehmen liegt grundsätzlich bei den jeweiligen, für einzelne Aufgabensektoren zuständigen Leitern, administrativ unterstützt von der Rechtsabteilung; bei den über die gewöhnliche Geschäftstätigkeit hinausreichenden Streitfällen wird die Unternehmensführung befasst, welche letztentscheidungsbefugt ist. Im Baukonsortium werden Streitigkeiten von einer Koordinationsgruppe der Rechtsabteilungen der einzelnen Bauunternehmen gehandhabt.

8.2.2.2.1 Externe Konflikte

Übersiedlungsunternehmen

Die überwiegende Mehrzahl der Konflikte, mit denen das Franchise-Unternehmen konfrontiert ist, sind Streitigkeiten zwischen Franchise-Nehmern und Unternehmenskunden wegen durch die Übersiedlung beschädigter oder verloren gegangener Gegenstände einerseits und wegen unvollständiger oder – selten zwar – verspäteter Bezahlung der Übersiedlungskosten andererseits. Der Kundenstock setzt sich zusammen aus Privatkunden (die durchschnittliche Übersiedlungsfrequenz liegt bei ca. 7 Jahren) und aus großen Unternehmen, für die insgesamt rund 500 000 Übersiedlungen pro Jahr durchgeführt werden. Die Schadensquote liegt bei 3 600 Schäden pro Jahr, was etwa 7% der Umzüge entspricht, davon werden 526 als Beschwerden angebracht (1 % der Umzüge). Die Mehrzahl der Streitfälle resultiert aus Kommunikationsproblemen zwischen den Kunden und dem Franchise-Nehmer oder aus unterschiedlichen Auffassungen über die Höhe des Schadens. *„Da können wir nicht viel machen, außer Mediation in die Wege leiten, damit es zu einer schnellen Lösung kommt.“* ^(FUA)

Dienstleistungsunternehmen

Das Dienstleistungsunternehmen hat vorrangig mit Konflikten aus der Umsetzung von IT-Projekten zu tun, in denen es regelmäßig Auffassungsunterschiede bei der Vertragserfüllung gibt, die entweder auf mangelhafter Kommunikation oder auf unrealistischen Vorstellungen der Auftraggeberseite beruhen. Es kommt aber auch vor, dass Probleme bei der Umsetzung anspruchsvoller oder neuer, noch nicht ausreichend ausgetesteter technischer Konfigurationen unterschätzt werden. Besonders kritisch ist die Situation für ein IT-Dienstleistungsunternehmen dann, wenn in einem

vertraglich langfristig angelegten IT-Projekt der Auftraggeber "auf halbem Weg" aus dem Vertrag aussteigen will, weil die bestellte Dienstleistung nicht (mehr) seinen Vorstellungen entspricht. Solche Fälle können eintreten, wenn sich in einem Unternehmen die IT-policy verändert, aber frühere Verträge zu erfüllen sind. Als Folge solcher Probleme können die Unternehmensmitarbeiter ihre Arbeiten oft unter sehr schwierigen Bedingungen fortsetzen, was wiederum Schwierigkeiten der Zahlung für – manchmal nicht mehr gewünschte – Teilleistungen nach sich zieht.

Baukonsortium

Die typischen Konfliktarten, mit denen das Baukonsortium konfrontiert ist, sind Schadensersatzansprüche wegen Leistungsmängeln oder Leistungsverzögerungen, oder Ansprüche, bei denen es um die Zahlung zusätzlicher Ausgaben wegen zusätzlicher, im ursprünglichen Vertrag nicht enthaltener Leistungen ging, oder sonstiger unvorhergesehener Änderungen im Zuge eines Bauauftrags.

EUROTUNNEL

Der zentrale Konflikt beim Prestigeprojekt EUROTUNNEL¹⁶ bestand in den geschäftlichen Beziehungen des Unternehmensträgers zu seinen Gläubigerbanken als Fremdkapitalgeber, nachdem die beiden Betreibergesellschaften des Eurotunnels (Eurotunnel P.L.C. auf der englischen und Eurotunnel S.A. auf der französischen Seite) die Zinszahlungen für Schulden aufgrund einer akuten Finanzkrise eingestellt hatten. Das Infrastrukturprojekt EUROTUNNEL war dadurch in eine existenzbedrohende Krise geraten, wodurch der Betreibergesellschaft drohte, dass das Unternehmen liquidiert werden musste, wenn nicht Möglichkeiten einer Sanierung und Fortführung gefunden werden würden.

Dieser Konflikt betraf hauptsächlich die Beziehungen des Unternehmensträgers zu seinen Gläubigerbanken als Fremdkapitalgeber und deren Beziehungen untereinander. Aufgrund der Dimension dieses Konflikts war die Entscheidung zu treffen, das Projekt zu liquidieren oder den bereits eingetretenen Insolvenzgrund abzuwenden, indem an der Bewältigung der existenzbedrohenden Krise entgegenzuwirken war.

Neben diesem existenzbedrohenden Dilemma mit den Gläubigerbanken und den Eigentümern handelte es sich bei den sonstigen Konfliktarten um – bei Bauprojekten

16

Den Betreibern des 1994 eröffneten Kanaltunnels drohte der Offenbarungseid. Das Verkehrsaufkommen reicht nach wie vor nicht aus, um die Kredite von etwa 122 Banken zu bedienen. Der Umsatz der britisch-französischen Betreibergesellschaft Eurotunnel schrumpfte 2004 um weitere vier Prozent auf nur noch 538 Mill. Pfund (767 Mill. Euro). Der Pkw-Huckepackverkehr brach sogar um acht Prozent auf nur noch 2,1 Mill. Fahrzeuge ein. Der beträchtliche Teil des rückläufigen Verkehrsaufkommens wird auf die wachsende Konkurrenz der Billigflieger zurückgeführt, dennoch stieg die Zahl der beförderten Eisenbahn-Passagiere wegen einer günstigeren Tarifstruktur 2004 um etwa 15 Prozent. Eurotunnel profitierte aber nur zu einem geringen Teile davon, weil der Passagierverkehr separat von der Gesellschaft Eurostar abgewickelt wird. Zu den Hauptgläubigern des Tunnels zählen die französischen Bankinstitute BNP und Crédit Agricole, die britische HSBC, die Europäische Investitionsbank und der US Versicherer MBIA. Londoner Finanzkreise gehen davon aus, dass zum Überleben von Eurotunnel ein größerer Teil von deren Schulden in Aktienkapital umgewandelt werden muss. Die Banken würden damit zu Eignern des Jahrhundertprojekts werden. Dessen Baukosten hatten sich während der Bauphase von 1987 bis 1994 mit letztlich über elf Mrd. Pfund mehr als verdoppelt. Von den damaligen Bankkrediten in Höhe von acht Mrd. Pfund, ausgereicht von etwa 200 Instituten, ist bereits ein Teil in Aktienkapital umgewandelt worden, um die Zinslast zu mindern. Doch bis spätestens Jahresende wollen die Tunnelbetreiber ein neues Umschuldungsabkommen unter Dach haben, so Londoner Finanzkreise, weil sich die Finanzsituation ab November 2006 nochmals deutlich verschlechtern könnte. Dann fallen nämlich garantierte „Mindest-Benutzungsgebühren“ weg, die Eurotunnel bisher von Eurostar und den Eisenbahngesellschaften für den durchgehenden Frachtverkehr erhalten hatte. Durch den daraus entstehenden Einnahmeausfall von 40 bis 60 Mill. Pfund pro Jahr könnte es „erst recht kritisch für Eurotunnel werden“, meint die „Times“. Doch auch die Umwandlung von mindestens 1,4 Mrd. Pfund der Schulden in Aktienkapital für die Banken könnte sich als schwierig erweisen, heißt es in der Londoner City. Die Aktien des britisch-französischen Unternehmens sind nämlich breit gestreut und befinden sich vorwiegend in den Händen von französischen Privatanlegern. Diese könnten sich gegen die Verwässerung ihres Aktienkapitals wehren.

dieser Größenordnung und Komplexität üblichen – Konflikte, Differenzen und Streitfälle mit den an der Baurealisierung beteiligten 10 britischen und 10 französischen Unternehmen. Ursache dieser mannigfaltigen strittigen Angelegenheiten waren vor allem technische Probleme, teils gravierende Planungsfehler und daraus resultierende Planungsänderungen, weiter technische Nachjustierungen und Designänderungen sowie inhaltliche und rechtliche Auslegungsprobleme des Beauftragungsvertrages. Zu den Konflikten von wirtschaftlich und für den weiteren Baufortschritt brisanter Relevanz für das Gesamtvorhaben zählte ein sogenannter *bouleversement d'economie de contrat*, i.e. eine Zahlungsforderung einer Gruppe von Auftragnehmern von größerer Dimension aufgrund einer von der Auftragnehmerseite als unausgewogen empfundenen Leistungs-/Preisrelation hinsichtlich der von dieser erbrachten, im ursprünglichen Kontrakt nicht vorgesehenen, Zusatzleistungen.

8.2.2.2.2 Interne Konflikte

Nach den Angaben des Übersiedlungsunternehmensrepräsentanten sind unternehmensinterne Konflikte im Unternehmen eher nicht anzutreffen, da das Hauptunternehmen zahlenmäßig eine kleine Belegschaft hat und zu den Franchise-Nehmern intensive Kommunikation gepflegt wird. Auch die Unternehmensrepräsentantin des IT-Dienstleistungsunternehmens machte über interne Konflikte keine Angaben, sprach aber von manchmal schwierigen Abstimmungsproblemen zwischen der Geschäftsführung und dem technischen Personal.

Der Repräsentant des Baukonsortiums sprach davon, dass interne Konflikte im Regelfall auf der Top-Management-Ebene gelöst werden.

Die unternehmensinternen Konflikte bei EUROTUNNEL umfassten die im Zusammenhang mit der drohenden Unternehmensliquidierung beziehungsweise mit der Sanierung des Unternehmens stehenden Verhältnisse der Gesellschafter (Eigenkapitalgeber).

8.2.2.3 Erfahrungen mit Mediation

8.2.2.3.1 Wissen – Information – Verständnis von Mediation

Nach Übernahme des Übersiedlungsunternehmens durch einen neuen Eigentümer wurde im Jahr 1998 aufgrund strategischer Überlegungen durch die Entscheidung des Direktors und des Leiters der für Qualitätsmanagement verantwortlichen Unternehmenseinheit die IMCQ mit der Zielsetzung gegründet, ein positives Signal zu setzen, das sich von den Mitbewerbern abhebt und neue Lösungsformen für Streitfälle zu finden.

Das Dienstleistungsunternehmen war durch den regelmäßigen Informationsaustausch mit internationalen IT-Partnern, die mit ähnlichen Konfliktkonstellationen konfrontiert sind, auf die mancherorts angewandte Methode Mediation aufmerksam geworden.

Das Baukonsortium war durch externe Berater auf die Logik der Einrichtung frühzeitiger Konfliktregelungsmechanismen bei internationalen Großinfrastrukturprojekten aufmerksam geworden und folglich bei Ausschreibungen internationaler Großbauvorhaben unmittelbar konfrontiert. Berichte zu Anschauungsbeispielen in den Vereinigten Staaten von Amerika, beispielsweise beim Boston Harbor – Projekt, belegten, dass solche Streitbeilegungssysteme funktionieren.

Des weiteren hat sich das Streitbeilegungssystem des sogenannten *“Dispute Adjudication Board – DAB”* (Streitschlichtungskomitee“) durch die Novellierung des „roten“ und des „gelben Buches“ der *Federation Internationale des Ingenieurs Francais Contract* (FIDIC) 1999, aktualisiert im Jahr 2002, als Alternative im zivilen Bauwesen etabliert. Vorbilder waren ähnliche Streitbeilegungssysteme aus dem angelsächsischen Rechtskreis. *„Das US Army Corps of Engineers hat das bereits, zusammen mit Partnering, schon seit 25 Jahren praktiziert, also nichts Neues.“* ^(FUD) Die Logik des Konsortiums für die Einrichtung des *“Dispute Adjudication Board – DAB”* (EDR-Expertenkomitees*) bestand darin, bei dem Projekt dieser Größenordnung zu gewährleisten, dass Konflikte rasch gelöst würden, um den Projektfortschritt im vorgegebenen Zeitrahmen einzuhalten.

Der international, und in seiner früheren Berufskarriere unter anderem in den USA tätige Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL war bereits in den Jahren 1991/1992 erstmals mit ADR und Mediation in Kontakt gekommen. Anfänglich be-

stand kein spezifisches Vorwissen zu ADR-Verfahren oder zum Konfliktregelungsmechanismus Mediation, sondern die Idee zur statutarischen Einrichtung eines *Dispute Adjudication Board* im EUROTUNNEL – Bauprojekt wurde in der Projektierung von den britischen, französischen wie auch US-amerikanischen Beratern der Auftraggeberseite wie auch der beteiligten Unternehmen für die Projektrealisierung empfohlen. In weiterer Folge wurde den Kontraktnehmern / Auftragnehmern vom Auftraggeber in den Verträgen eine Vertragsklausel vorgegeben, wonach sich diese zu verpflichten hatten, einen nicht aus eigenem lösbaren Konflikt oder eine Streitigkeit diesem „Streitbeilegungskomitee“ vorzulegen und seine Entscheidung abzuwarten, bevor sie sich an ein Schiedsgericht wenden konnten.

Dieser von Anbeginn des Projekts zwischen dem Auftraggeber EUROTUNNEL und sämtlichen beauftragten Unternehmen akkordierte zweistufige *pre-dispute*-Konfliktregelungsmechanismus sollte als ideale Form der Erledigung von Konflikten oder Streitfällen in der Umsetzung des EUROTUNNEL – Bauvorhabens auf Streitigkeiten ab einem bestimmten Streitwert anzuwenden sein und als eine Art *“Echtzeitstreitbeilegungsorganisation“* fungieren.

Erwartungen an Mediation – Besorgnisse

Die Erwartung im Übersiedlungsunternehmen bei der Gründung der Mediationsstelle des Unternehmens – IMCQ – im Jahr 1998 war, dass damit die Anzahl der Prozesse verringert werden könnte. Die Skepsis der Franchise-Nehmer gegen diese Einrichtung lag darin, dass die Konflikte im Ergebnis tendenziell zugunsten der Kunden und zum Nachteil der Franchise-Nehmer erledigt würden – diese Befürchtungen haben sich jedoch nicht bewahrheitet.

Obwohl die Unternehmenskunden bei Vertragsabschluss über das Angebot von IMCQ informiert werden, bleibt dem IMCQ im konkreten Konfliktfall die schwierige Aufgabe, den Kunden ihre Allparteilichkeit und das Funktionieren des Mediationsverfahrens glaubhaft zu vermitteln.

Das IT-Dienstleistungsunternehmen stellte an die Mediation die Erwartung, dass der Mediator behilflich ist, die Kommunikation zwischen der Auftraggeberseite wieder zu beleben, um die tatsächlichen Ursachen für Fehlentwicklungen in der Erledigung von Auftragsprojekten zu erkennen, damit die notwendigen Adaptierungen vorgenommen werden können.

8.2.2.3.2 Praktische Mediationserfahrung

8.2.2.3.2.1 Anlasskonflikte

Bringt ein Kunde eine Beschwerde gegen das Übersiedlungsunternehmen ein, so kann die strittige Angelegenheit von jeder Seite an die IMCQ zur Behandlung weitergeleitet werden. Wird ein Streitfall an die Mediationsstelle weitergeleitet, prüft diese die Eignung des Falles für eine Mediation: liegt ein offensichtlicher Rechtsverstoß von der einen oder der anderen Seite vor, so lehnt die IMCQ die Einleitung eines Mediationsverfahrens ab und übermittelt dieser Partei eine diesbezügliche Mitteilung mit dem weiteren Hinweis, dass die Angelegenheit im Gerichtsweg verfolgt werden könne. Handelt es sich dagegen um einen Streitfall, dessen rechtliche Beurteilung nicht eindeutig ist, wird der Fall von der IMCQ für eine Mediation angenommen.

Das IT-Dienstleistungsunternehmen sah sich in der Vergangenheit bereits mehrfach mit dem Problem konfrontiert, dass Auftraggeber - ohne vorige Ankündigung und aus für das Unternehmen unerklärlichen Gründen - monieren, dass der Vertrag über die Erbringung einer bestimmten IT-Leistung nicht wie gewünscht erfüllt worden sei und sie daher nicht bereit wären, die vertraglichen Zahlungen dafür zu leisten. In einzelnen Fällen ist es sogar vorgekommen, dass dem Unternehmen vom Rechtsvertreter eines Geschäftspartners ansatzlos die Anzeige über die Aufkündigung des Vertrages zugestellt worden ist und als Begründung dafür zugleich eine Mängelliste vorgelegt wurde.

Der Unternehmensrepräsentant des Baukonsortiums berichtete von einem Konflikt zwischen Geschäftspartnern eines Joint Ventures, in dem die Interpretation eines langjährigen Liefervertrages über den „fairen Preis“ der gelieferten Waren strittig geworden ist und eine Partei eine Nachzahlung für vergangene und ein erhöhtes Leistungsentgelt für laufende und künftige Lieferungen forderte. Die Auffassungsunterschiede hinsichtlich des vertraglich vereinbarten Preises und die Forderung der einen Partei nach einer Neugestaltung der Berechnung des „fairen Preises“ führte zu einer empfindlichen Störung der Geschäftsbeziehung, die, sofern der Konflikt nicht innerhalb kürzester Zeit ausgeräumt würde, den Weiterbestand des Joint Venture gefährden hätte können. Neben der ohnedies angespannten geschäftlichen Beziehung zwischen den Konfliktparteien wurde befürchtet, dass sich die Streitsache durch die Involvierung von Anwälten in einem Gerichtsverfahren noch weiter verkompliziert und zugespitzt hätte.

Die Anlasskonflikte, die zur Initiierung eines Mediationsverfahrens beziehungsweise zur Durchführung anderer ADR-Verfahren beim EUROTUNNEL – Projekt führten, waren gänzlich unterschiedlicher Art und Tragweite.

Der Konflikt zwischen der Betreibergesellschaft EUROTUNNEL und den Gläubigerbanken wegen nicht Sistierung fälliger Zinsenzahlungen durch EUROTUNNEL und die damit einhergehende betriebswirtschaftlich existenzielle Bedrohung des von Bauunternehmern und Bankern gemeinsam entwickelten Euro-Tunnel – Projekts hatten ihre Ursachen in den Fehlkalkulationen der von den Auftragnehmern projektierten Baukosten einerseits und den durch das überoptimistisch geschätzte Passagieraufkommen erzielten Mauteinnahmen andererseits. Verschärfend auf die ohnedies hochbrisante finanzielle Situation des Projekts durch eine Diskrepanz zwischen Errichtungskosten und Refinanzierung wirkten weiter die enormen Verzögerungen beim Bau des Tunnels, vor allem bedingt durch Fehlplanungen sowie durch die Erfüllung zusätzlicher Sicherheitsauflagen, auf der einen Seite und andererseits das Nichterreichen der geplanten Passagierzahlen. *„Es passt einfach nicht zusammen. Daher ist dieses Projekt einfach einzigartig, und alle neuen Infrastrukturprojekte werden jetzt anders organisiert.“* ^(FUA)

Als Folge dieser Fehlprognosen war die Betreibergesellschaft EUROTUNNEL aufgrund der unter Plan liegenden Einnahmen gegenüber den weit über Plan liegenden Baukosten nicht mehr in der Lage, die Kreditzinsen an die insgesamt 225 britischen, französischen und internationalen Gläubigerbanken zu bedienen, und suchte durch Umschuldungsverhandlungen mit einem Konsortium von insgesamt 225 Banken einen Ausweg aus dem Dilemma.

Bei der zweiten Gruppe von Konflikten handelte es sich grundsätzlich um quasi branchenübliche Streitfälle in Bauprojekten dieser Größendimension, allerdings mit der besonderen Problematik, dass aufgrund der enormen Komplexität des Gesamtprojekts jede größere Störung in *einem* Projektteil, wie etwa der sogenannte *bouleversement d'economie de contrat*, Dominoeffekte auf die übrigen 38 Untersysteme des Gesamtprojekts hatte und so zu einer weiteren Verzögerung des Projektablauschlusses führte.

8.2.2.3.2.2 Mediatorenbestellung

Die beim Übersiedlungsunternehmen als Servicestelle eingerichtete Mediationsstelle (IMCQ) angebrachten Streitfälle können von diesem nur dann aufgegriffen werden, solange nicht eine Partei den Gerichtsweg angestrengt hat.

Die IMCQ setzt sich zusammen aus einem rechtskundigen Mitglied mit Zusatzqualifikation als Mediator, einem Vertreter einer Konsumentenschutzorganisation (AFNOR), einem Vertreter des Franchiseunternehmens, einem Vertreter des Versicherungsunternehmens der Firma, einem Mitglied eines des staatlich anerkannten Konsumentenverbandes und einem Vertreter der Franchise-Nehmer, welcher jedoch in keiner Verbindung zur vorgelegten Streitigkeit steht.

Die Zusammensetzung des IMCQ soll zu einer Ausgewogenheit der Interessenlagen beitragen; die Mitglieder des IMCQ sind üblicherweise mit den Problemstellungen von Übersiedlungen in ihrem Stammbereich vertraut. Der neutrale Vertreter aus dem Kreis der Franchise-Nehmer hat lediglich eine koordinierende Rolle und darf keinesfalls seine persönliche Beurteilung zur vorliegenden Streitsache einbringen. *„Der im IMCQ anwesende Franchise-Nehmer hat am ehesten die Rolle eines echten Mediators.“* (FUC)

Das Mediationsverfahren ist in der Vorbereitungsphase ein reines Dokumentenverfahren, das heißt, dass die Konfliktparteien nicht unmittelbar mit den sechs Mitgliedern des IMCQ zusammentreffen, sondern die Mitglieder des IMCQ bilden sich zunächst auf Grundlage dieser Unterlagen ihr vorläufiges Bild zum vorgelegten Streitfall.

Nachdem es dem Dienstleistungsunternehmen im IT-Sektor nicht mehr gelang, die verschiedenen Schwierigkeiten bei der Auftragserfüllung auszuräumen und es den Anschein hatte, dass es nicht mehr möglich würde, den Auftrag wie geplant zu erledigen, kontaktierte es einen von einem Partnerunternehmen empfohlenen Anwalt, der zwar selbst nicht Mediation anbietet, jedoch über entsprechende Erfahrungen in Konflikten mit Großkunden im Technologiesektor verfügte und den Kontakt zu einem Mediationsanbieter herstellte. Auf Anfragen bezüglich des Interesses an einer Konfliktvermittlung reagierte das andere Unternehmen anfänglich sehr ausweichend und ablehnend, indem keiner der in Frage kommenden Ansprechpartner im Unternehmen - weder der IT-Verantwortliche, noch der Leiter der Rechtsabteilung und auch nicht der kaufmännische Direktor der gegnerischen Seite diese Entscheidung treffen woll-

te, sondern sich auf den Anwalt hinausredeten: *"Wir werden mit unserem Anwalt sprechen, und dann melden wir uns."*^(FUB) – was aber nicht geschah.

8.2.2.3.2.3 Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen

Wird ein Streitfall bei der beim Übersiedlungsunternehmen als Servicestelle eingerichteten Mediationsstelle (IMCQ) vom Franchise-Nehmer angebracht, so ist es dem betroffenen Kunden freigestellt, den Versuch zur Streitbeilegung durch das IMCQ abzulehnen. Der Franchise-Nehmer, gegen den eine Beschwerde oder ein Anspruch durch das IMCQ verhandelt werden soll, kann die Bemühungen zur konsensualen Streitbeilegung hingegen nicht ablehnen. *„Es kommt selten vor, dass Kunden lieber zu Gericht gehen.“*^(FUC)

Nachdem die Bemühungen des IT-Dienstleistungsunternehmens, den angeblich über die mangelhafte Leistungserfüllung "frustrierten" Geschäftspartner für ein klärendes Gespräch – mit oder ohne Mediator – fruchtlos geblieben waren, kam, nachdem der Anwalt der gegnerischen Seite diesen "ausgesucht" hatte, von einem (wie sich später herausstellte) bekannten Medienanwalt, der gleichzeitig als Mediator arbeitet, die Anfrage zu einem grundsätzlichen Gespräch. Um nicht die Chance auf eine Vermittlung im Konflikt zu vertun, zeigte sich das IT-Unternehmen mit dem vom Anwalt der Gegenseite vorgeschlagenen Mediator einverstanden.

Im Falle des vom Repräsentanten des Baukonsortiums geschilderten, dringlichen Konfliktfalles wurde auf Grund eines Vorschlages der externen Parteienberater – beide waren in Sachen ADR kundig – eine neutrale Expertenmeinung "early neutral evaluation" (ENE) in gemeinsamer Entscheidung eingeholt und ein renommierter Rechtsexperte – Professor der Rechtsfakultät – als „neutraler Dritter“ bestellt.

Die Entscheidungen zur Zuhilfenahme „dritter Personen“ zur Vermittlung im EUTO-RUNNEL – Projekt wurden aufgrund der gänzlich unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der streitgegenständlichen Problemstellungen in gänzlich verschiedenen Modi getroffen und implementiert.

Im Vertrag zwischen EUROTUNNEL als Auftraggeber und den 10 britischen und den 10 französischen Hauptunternehmern andererseits war für die branchenüblichen Streitigkeiten bei der Errichtung des Bauwerks von vornherein ein permanentes Streitbeilegungssystem festgelegt worden. Dieses nach Empfehlungen der Auftraggeber- und der Auftragnehmerseite aus einem rechtskundigen und aus je zwei – englischen und

französischen – Baurechtsexperten zusammengesetztes Expertenkomitee - Dispute Adjudication Board, DAB - wurde in diesem Infrastrukturprojekt in zirka 30 Konfliktfällen befasst. Die Mitglieder dieses EDR*-Gremiums (5) wurden gleichteilig von der Auftraggeber- einerseits und der Auftragnehmerseite andererseits bestellt, der Vorsitzende von beiden gemeinsam.

Mit der Vertragsunterzeichnung wurde der vom Auftraggeber von Anbeginn an vorgegebene Konfliktregelungsmechanismus von der ersten Stunde der Projektrealisierung für alle Projektbeteiligten verbindlich. Allein dadurch, dass das Dispute Resolution Board bereits von Anbeginn an im Vertragswerk enthalten war und die Mitglieder dieses Gremiums von Anbeginn mit dieser Funktion beauftragt waren, entfiel – bei Auftreten unweigerlicher Konflikte und Streitfälle – die ansonsten langdauernde und daher kostspielige Suche nach unabhängigen Experten – wie dies häufig in Schiedsgerichtsverfahren vorkommt.

Die für eine Mediation grundlegende Freiwilligkeit der Parteien war im gegenständlichen Konfliktregelungsmechanismus dadurch gegeben, dass zwar vom Auftraggeber in den Verträgen mit den Kontraktnehmern / Auftragnehmern in einer Mediationsklausel festgelegt war, dass ein Konflikt oder eine Streitigkeit im Wege einer Mediation beizulegen versucht werden musste, bevor man zu Gericht gehen würde, die Zustimmung zu dieser Verfahrensweise jedoch durch Vertragsunterzeichnung erfolgte. *“Die Freiwilligkeit kommt ja aus dem Vertragsabschluss.”*^(FUA)

Würde ein Vertragsnehmer sich – gegen diese vertragliche Klausel – weigern, diesen Weg der Konfliktregelung einzuhalten, so würde dies aus rechtlicher Sicht allerdings wiederum eine Vertragsverletzung bedeuten, die schließlich doch vor Gericht zu behandeln wäre. Faktisch begäbe sich ein Auftragnehmer, der sich weigerte, eine Streitsache nach den vertraglich vorgesehenen Regeln zu bearbeiten, in eine nachteilige Position.

Dem EDR*-Gremium war ein monatlich zu verfassender Bericht über den Fortgang der Arbeiten vorzulegen; darüber hinaus verschaffte es sich vor Ort einen unmittelbaren Eindruck vom Projektfortschritt. Das Dispute Adjudication Board – DAB sollte innerhalb von 90 Tagen eine Entscheidung treffen, die für die Konfliktparteien Verbindlichkeit erlangte, sofern nicht eine der Parteien eine Überprüfung dieser Entscheidung durch ein Schiedsgericht verlangte. Diese kurze Entscheidungsfrist des Dispute Adjudication Board war beabsichtigt, um unnötige Verzögerungen des Baufortschrittes zu vermeiden. Diese zeitliche Stringenz hatte allerdings einerseits zur Folge, dass das Komitee bisweilen große Mühe hatte, sich in die Materie detailliert einzuarbeiten, andererseits trug dies zu einer gewissen, notwendigen Vereinfachung des

Verfahrens bei, denn – so merkte der Unternehmensrepräsentant ironisch an – gibt es immer noch irgend jemanden, der noch irgend etwas wissen möchte. *„Was müssen Sie noch wissen, vielleicht aus meinem Leben?“* ^(FUA)

Betrachtet man die Arbeitsweise dieses Dispute Adjudication Board – DAB, so handelt es sich dabei nicht um eine klassische Mediation, sondern um ein Konfliktbeilegungssystem, welches eher den Charakter eines *mini trial* hatte und ähnlich den Verfahrensprinzipien eines schiedsgerichtlichen Verfahrens vor sich ging.

Die im Vertrag festgelegten Verfahrensbestimmungen sahen vor, dass die einen Anspruch erhebende Partei ihre Forderungen durch Schriftsätze samt Dokumenten vorzulegen hatte, woraufhin die andere dann innerhalb 28 Tagen die Möglichkeit auf eine Replik hatte. Nach weiteren 21 Tagen fand eine mündliche Anhörung beider Parteien vor dem Experten-Komitee statt, welches aufgrund der vorgelegten Dokumente und der Anhörung der Parteien eine schriftliche Entscheidung traf.

Die Entscheidung des Dispute Adjudication Board – DAB hatte einstimmig zu erfolgen, damit sie für die Parteien verbindlich wurde – wobei ihnen die Möglichkeit unbenommen blieb, die Streitsache in der Folge einem Schiedsgericht oder einem staatlichen Gericht zur Entscheidung zu unterbreiten.

Das Endresultat der Arbeit des Dispute Adjudication Board – DAB war immer eine von den Komiteemitgliedern getroffene Entscheidung, auch wenn in dem der Entscheidung vorangegangenen Verfahren versucht wurde, *„einen Weg zu finden, der es den Parteien erlaubte, zuzustimmen. Es war aber eine Konfliktbeilegung durch Entscheidung und keine Mediation.“* ^(FUA)

Am Ende des einem Schiedsgerichtsverfahren ähnlichen Prozessverlaufs sollte durch die für die Konfliktparteien verbindliche Entscheidung des Dispute Resolution Board ein Zustand eintreten, dass die Arbeit am Bauprojekt weitergehen konnte.

Nicht vorgesehen war weder von den Betreibern des EUROTUNNEL – Projekts noch von den Finanzgebern, dass das Projekt einen Verlauf nehmen würde, welcher das Gesamtprojekt in Frage stellte.

Nachdem sich bei EUROTUNNEL ein Finanzierungsdesaster ersten Ranges abzuzeichnen begonnen hatte, ergriff die Führung der Betreibergesellschaft EUROTUNNEL die Initiative zur Durchführung eines ad hoc-Vermittlungsverfahrens mit den Gläubigerbanken, indem sie den *Tribunal de Commerce de Paris* um die Einschal-

tung eines Vermittlers im Konflikt mit den Gläubigerbanken bat, um einen Ausweg aus der drohenden Unternehmensliquidierung zu finden und um ein realistisches und ausgewogenes Umschuldungsabkommen zu ermöglichen. Aufgrund einer gesetzlichen Bestimmung im französischen Insolvenzrecht war es möglich, ein Vermittlungsverfahren durchzuführen. EUROTUNNEL schlug als Vermittler einen ehemaligen französischen Justizminister mit hohem Ansehen in Frankreich vor. Der Präsident des französischen Gerichts gab seine Zustimmung zum Vorschlag von EUROTUNNEL zur Durchführung eines Mediationsverfahrens, „... *er wusste zwar nicht, wovon wir sprachen, aber er gab uns doch seine Zustimmung.*“^(FUA)

Wegen der einzigartigen Konstruktion des englisch-französischen EUROTUNNEL-Joint Ventures wurde der von EUROTUNNEL vorgeschlagene frühere französische Justizminister und – als zweiter Mediator – ein ehemaliger britischer Verkehrsminister (als „*mandataires ad hoc*“) vom Gericht beauftragt, die Verhandlungen zwischen EUROTUNNEL und den Gläubigerbanken zu führen. „*Es ist zwar nicht Mediation im engen Sinne gewesen, ... und obwohl sich die Parteien nicht auf einen Mediator einigten, war es doch Mediation noch vor dem Ereignis, und schließlich das beste war, was ein bisschen ironisch ist, dass wir Unterstützung vom Gericht bekamen, weil der Mediator vom Gericht ernannt wurde, obwohl das natürlich nur Fassade war, aber er wurde formal vom Gericht ernannt.*“^(FUA)

Der gerichtliche Mediationsauftrag hatte den Mediatoren den nötigen rechtlichen Rückhalt und die Legitimität für ihr Verhandlungsmanagement gegeben. Selbst die Vertreter von EUROTUNNEL waren von der Verwirklichung ihres genialen Vorschlags überrascht: „*Es war also keine Trick-Mediation, wo man in kleinen Schritten vorgeht und überlegt, wie und wann man sie forcieren muss, aber es war dem sehr ähnlich, und es hat hervorragend funktioniert.*“^(FUA)

Dieses – nicht von Anbeginn angedachte – Mediationsverfahren war, so der Unternehmensrepräsentant, „*aus der Situation geboren*“, hätte es hingegen diese Regelung im französischen Recht und die Unterstützung durch das Gericht nicht gegeben, hätten dies die Banken – so der Unternehmensrepräsentant – nicht akzeptiert; allerdings – schränkte er ein – hatten die Banken doch keine andere Wahl.

8.2.2.3.2.4 Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Bei der beim Übersiedlungsunternehmen als Servicestelle eingerichteten Mediationsstelle (IMCQ) konnten – so der Unternehmensrepräsentant – durchschnittlich 4 von 5 Fällen also etwa 80 % gelöst werden, obwohl – so fügt er hinzu – es in solchen

Fällen aussichtslos schien, dass sie außergerichtlich geregelt werden und gerichtliche Schritte vermieden werden könnten.

In den Sitzungen des IMCQ wird im Regelfall ein grober Richtwert für den zu leistenden Schadensersatz durch Übereinkunft der Mitglieder des IMCQ gefunden. Nur bei komplizierteren Fällen, in denen keine Einigung unter den Komiteemitgliedern erzielt werden kann, wird der zuzusprechende Anspruch durch Abstimmung bestimmt; bei Gleichstand der Stimmen, entscheidet die Stimme des juristischen Mediators.

Die Entscheidung des IMCQ ist für den Franchise-Nehmer in jedem Fall verbindlich, hingegen steht es dem Kunden frei, den Vorschlag des IMCQ abzulehnen oder anzunehmen. Nimmt der Kunde den Vorschlag an, ist der Streitfall erledigt.

Entscheidend für die relativ gute Erfolgsquote des IMCQ und die Bewährtheit von Streiterledigungen wird – so der Unternehmensrepräsentant – in der auch von Kundenseite wahrgenommenen Unparteilichkeit der Mediationsstelle geortet. Diese Unparteilichkeit ist ein zentraler Faktor dafür, dass die Vorschläge des Komitees eine hohe Akzeptanz bei den Konfliktparteien finden. Nützlich ist weiters die Anwesenheit eines Juristen in den Sitzungen des IMCQ, welcher die Streitsache aus rechtlicher Sicht beurteilen kann und der im Vergleich zu den anderen Komiteemitgliedern eine noch größere strukturelle Distanz gegenüber dem Streitfall hat.

Die Franchise-Nehmer, für welche die Entscheidungen des IMCQ bindend sind, bemühen sich normalerweise im Vorfeld mit den Kunden eine Regelung zu finden, damit der Streitfall nicht an das IMCQ herangetragen werden muss.

In der Streitigkeit um die Errichtung einer IT-Architektur für einen großen französischen Konzern fand das Mediationsverfahren auf Anraten des Mediators in den Sitzungsräumlichkeiten der Zentrale eines internationalen Medienkonzerns statt, und nicht wie von einem Unternehmensanwalt vorgeschlagen, in den Räumlichkeiten einer Mediationsanbieterorganisation, um die absolute Eigenständigkeit des Konfliktregelungsverfahrens zu unterstreichen. Nach einem Verhandlungsmarathon wurde der ursprüngliche Vertrag in der Weise modifiziert, dass zum einen ein IT-Experte auf Kosten des Auftraggebers mit der Aufgabe betraut wurde, den Fortgang der Arbeiten zu überwachen und laufend an beide Parteien zu berichten. Darüber hinaus wurde der ursprüngliche Umfang des Auftrages vorerst redimensioniert und die Umsetzung des Gesamtprojekts davon abhängig gemacht, ob der Praxisbetrieb der IT-Basisarchitektur innerhalb eines festgelegten Zeitraums pilotweise aufgenommen werden konnte.

Aufgrund der enormen Dringlichkeit der Streitsache zwischen einem Baukonsortium zugehörigen Partnern eines Joint Ventures, in dem die Lösung einer Streitfrage wegen einer gesetzlichen Frist zur Geltendmachung der Ansprüche in der kurzen Zeit von rund drei Monaten benötigt wurde, wurde der Konflikt über eine rechtliche Auslegung des einem Streit zugrundeliegenden Liefervertrags durch Einholung einer unabhängigen Expertenmeinung („neutral evaluation“) bereinigt, zu der sich die Konfliktparteien aufgrund der Empfehlung eines externen Rechtsberaters entschieden hatten, indem der streitgegenständliche Vertrag einem Rechtsexperten – einem anerkannten Professor für internationales Vertragsrecht – zur Beurteilung vorgelegt wurde.

Um das Verfahren zu beschleunigen, verständigten sich die Unternehmensvertreter auf ein konzentriertes Verfahren und eine mengenmäßige Begrenzung bei der Vorlage von Dokumenten. Nach Vorlage und Austausch der Dokumente sowie einer kurzen Präsentation der strittigen Angelegenheit vor dem Rechtsexperten sowie Beantwortung seiner ergänzenden, präzisierenden Fragen präsentierte der unabhängige Rechtsprofessor nach weiteren zwei Wochen in einer einstündigen Sitzung das Ergebnis seiner rechtlichen Prüfung der Streitfrage. Aufgrund des ausdrücklichen Mandats erfolgte die Abgabe der rechtlichen Bewertung der Streitfrage in einem mündlichen Vortrag, ohne dass die vorbereitete schriftliche Unterlage an die Konfliktparteien ausgehändigt wurde, *„um ihnen die Freiheit zu belassen, das Ergebnis anzunehmen oder abzulehnen.“*^(FUD) Das Unternehmen, zu dessen Ungunsten die rechtliche Beurteilung der Streitfrage erging, akzeptierte das Ergebnis zwar nicht direkt, sondern lediglich konkludent, indem sie ihre Nachzahlungsforderungen einstellte. *„Die Sache hatte sich quasi in Luft aufgelöst - reibungslos.“*^(FUD) Das „neutral evaluation“-Verfahren dauerte vier Monate, während ein vergleichbares gerichtliches Verfahren allein erstinstanzlich 18 Monate und der gesamte Gerichtsprozess zwei bis vier Jahre gedauert hätte.

Der Erkenntniswert in dieser Streitsache für die Konfliktparteien war, dass die *„neutral evaluation“* eine geeignete Alternative zur traditionellen Vorgangsweise, Rechtsfragen in einem Gerichtsverfahren zu lösen, darstellte und dass die Beantwortung der strittigen Rechtsfrage *„keine fünf Jahre wert war, um zu einer Gerichtsentscheidung zu kommen, die nicht sehr viel anders ausfallen hätte können als das Ergebnis des Rechtsexperten.“*^(FUD)

Bei den meisten im EUROTUNNEL – Projekt aufgetretenen strittigen Angelegenheiten handelte es sich aufgrund der Komplexität des Bauprojekts sowohl um inhaltlich wie auch rechtlich äußerst diffizile Problemstellungen. Der Unternehmensrepräsentant berichtet von einer Reihe von Streitfällen beim Bauauftrag, die vor allem wegen

größerer Designänderungen oder durch sicherheitstechnische Auflagen notwendig wurden, etwa der nachträgliche Einbau eines Kühlsystems über die gesamte Tunnelstrecke, welches im ursprünglichen Baudesign nicht enthalten war, wodurch enorme Veränderungen und Folgeprobleme in technischer Hinsicht entstanden.

Aufgrund der bei diesem Bauprojekt unweigerlich angefallenen großen Anzahl an größeren Streitfällen, die möglichst rasch geregelt werden mussten, war der vertraglich konstituierte Konfliktregelungsmechanismus – das Dispute Adjudication Board – wie sich herausstellte, von nicht hoch genug einzuschätzender Bedeutung, um einen einigermaßen ordentlichen Fortgang der Bauarbeiten zu gewährleisten. *„Ohne die Einrichtung dieses Dispute Resolution Board wäre im Bauprojekt totales Chaos eingetreten.“* (FUA)

Wurde diesem Komitee ein Konfliktfall vorgelegt, hatte es neunzig Tage Zeit für eine Entscheidung mit Bindungswirkung gegenüber den Parteien, sofern diese nicht in einem Schiedsgerichtsverfahren widerrufen wurden. Die Entscheidungsfrist von maximal 90 Tagen sollte verhindern, dass derartige Konflikte vor einem Gericht oder in einem zeitaufwändigen schiedsgerichtlichen Verfahren ausgetragen würden und damit den Fortgang des Bauprojekts erheblich verzögern hätten.

Das für die gesamte Dauer des Bauprojekts bestellte Dispute Adjudication Board erledigte sämtliche Streitfälle, die im Zuge der Projektrealisierung auftraten, ausgenommen einen Forderungsanspruch zu einer grundsätzlichen Streitfrage, der von einer Konfliktpartei bei Gericht angebracht wurde; von den über zwei Dutzend Streitfällen, die dem Dispute Adjudication Board zur Entscheidung vorgelegt wurden, wurden zwei Entscheidungen – wie im Vertrag als Alternative vorgesehen – in einem schiedsgerichtlichen Verfahren angefochten.

Der Unternehmensrepräsentant äußerte sich überzeugt, dass dieser Konfliktregelungsmechanismus von den Vertragspartnern in erster Linie aus Pragmatismus und aus Angst vor strafrechtlicher Verfolgung eingehalten wurde, da sie im Falle eines Vertragsbruches riskiert hätten, dass das Projekt in einem „*worst case scenario*“ insgesamt gestoppt hätte werden müssen und sie von den Banken als Finanzgeber des Projekts keine weiteren Zahlungen erhalten hätten. Es handelte sich also um eine relative Freiheit. *„Freiwilligkeit kommt da nicht mehr ins Spiel. Freiwilligkeit unter Zwang, mangels einer Wahl, aber nicht weil man dazu gezwungen ist, sondern wegen der Komplexität des Projekts.“* (FUA)

Die Verhandlungen durch das vom *Tribunal de Commerce de Paris* bestellte, gemischt britisch-französische, Mediatorenteam im Konflikt der Betreibergesellschaften

von EUROTUNNEL mit den Gläubigerbanken führte im Ergebnis zu einer Zinsenstundung, der Auszahlung der notwendigen Gelder und zur Implementierung eines Sanierungskonzepts, sodass der Bau des Eurotunnels fortgesetzt und der Betrieb aufgenommen werden konnte. „*Es war schmerzhaft*“^(FUA). EUROTUNNEL hatte – vergeblich – auf Beteiligung der britischen sowie der französischen Regierung an der Schuldenneustrukturierung gehofft. Dem Mediatorenteam gelang es, eine Vereinfachung der Verhandlungen durchzusetzen, indem diese nicht mit allen betroffenen Banken sondern lediglich mit vier Bankenvertretern, geführt, wurden.

Der Unternehmensrepräsentant meint – nun mit einigem zeitlichen Abstand zum Mediationsverfahren – dass das MV sehr effektiv war und dass es sich auch hinsichtlich der Ergebnisse um ein faires Verfahren gehandelt hat. Als „Beweis“ für die Tatsache, dass diese Form, mit den Problemen dieses Unternehmens umzugehen, hervorragend funktionierte, wies der (frühere) Unternehmensvertreter darauf hin, dass die Funktion des Mediators durch die Betreibergesellschaft des EUROTUNNEL nach Fertigstellung der Kanalquerung und Aufnahme des Tunnelbetriebs als permanente Einrichtung übernommen wurde, um mit den nach wie vor kritischen Amortisationsproblemen, die von Anbeginn des Projekts vorhanden waren und das gesamte Unterfangen bedrohten, zupass zu kommen.

Sowohl der Vertreter des Baukonsortiums als auch der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL waren – wie auch die Manager der beteiligten Bauunternehmen – häufig nicht sehr glücklich über die Entscheidungen des Dispute Adjudication Board, weil sie den Eindruck hatten, die Entscheidungen wären meist zu ihrem Nachteil ergangen. Während der Vertreter des Baukonsortiums die Arbeit des Dispute Adjudication Board immer als fair erlebte, betont der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL, dass er – erst im Rückblick und der mittlerweile eingetretenen zeitlichen Distanz und der dadurch eingetretenen Einsicht – das Verfahren doch als fair, jedenfalls aber als sehr effektiv ansehen kann.

8.2.2.3.3 Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Bei der beim Übersiedlungsunternehmen als Servicestelle eingerichteten Mediationsstelle (IMCQ) wird nur einer von 5 Fällen – so der Unternehmensrepräsentant – nicht durch die Intervention des IMCQ erledigt.

Von den im EUROTUNNEL – Projekt dem Dispute Adjudication Board vorgelegten 30 Streitfällen wurde lediglich in drei Fällen ein Schiedsverfahren mit dem Ziel initiiert, die Entscheidung des ADR-Expertenkomitees zu revidieren; in zwei Fällen kam eine Einigung zwischen den Parteien zustande, noch bevor sich das Schiedsgericht konstituiert hatte. Eine der Entscheidungen des Dispute Adjudication Board, die auf einer Fehlinterpretation eines Vertrages beruhte, wurde angefochten und lediglich in Form einer vorläufigen Entscheidung des Schiedsgerichts abgeändert. Selbst in diesem dritten Fall kam es zu keiner endgültigen schiedsgerichtlichen Erledigung, sondern die strittige Frage konnte schließlich von den Parteien abseits des Schiedsverfahrens geklärt werden.

In einem anderen Fall hatte das Dispute Resolution Board, eine Entscheidung in einer Streitsache getroffen, für die sie keine Zuständigkeit hatte.

8.2.2.4 Einschätzungen

8.2.2.4.1 Gute MediatorInnen

Nach Ansicht des Repräsentanten des Übersiedlungsunternehmens soll das IMCQ eine neutrale Verbindung zwischen Parteien, dem Franchise-Nehmer, der involvierten Versicherung und den Kunden wiederherstellen und behilflich sein, eine Lösung der Probleme zu finden. Dazu dürfen die Mitglieder des Mediationskomitees für keine der Seiten Partei ergreifen, sie müssen neutral sein und auf korrekte Weise das Geschehene bewerten, dabei wenn möglich die Sachlage vereinfachen und den Verfahrensablauf rationalisieren. Das IMCQ soll kalmierend wirken, erstarrte Positionen der Konfliktparteien aufweichen und versuchen, das „gerechte Mittel“ herauszufinden: *„Es gibt nie 100% Recht oder Unrecht auf der einen oder anderen Seite, beide Seiten haben Recht und Unrecht, es geht darum so gut als möglich den Prozentsatz, das Verhältnis herauszufinden.“*^(FUC)

Ein Mediator muss - so die Repräsentantin des IT-Unternehmens - mit dem Metier vertraut sein, in dem er arbeitet. Ein Mediator ist verantwortlich dafür, dass eine ge-

naue Analyse der Problematik erfolgt und die Fehler, die auf beiden Seiten passiert sind, aus dem Verborgenen hervorkommen. Dazu muss er was von der Sache verstehen und dies auch - wenn nötig - demonstrieren: (*"Vom Mediator wurde schon erwartet, dass der uns sagt, was er denkt, weil er ja da ist, um den Parteien zu helfen."*)^(FUB)

Nach Ansicht des Vertreters des Baukonsortiums war die Wahl zum „neutral evaluator“ auf einen Rechtsexperten mit hohem Bekanntheitsgrad und einem gutem Ruf mit Spezialisierung auf Vertragsrecht gefallen.

Der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL will keine generellen Empfehlungen abgeben, nach welchen Kriterien ein Mediator auszuwählen ist – doch soll dieser jedenfalls ein Experte in der jeweiligen Branche, in der die Konflikte bearbeitet werden sollen, oder ein Anwalt sein.

Für ein Großprojekt kann wohl eine Kombination der verschiedenen Qualifikationen und Expertenwissen optimal sein – ein Jurist für die rechtlichen, ein Zivilingenieur für die bautechnischen, und ein Banker für Fragen der Finanzierung. Da aber eine solche Kompetenzkombination kaum in einer Person zu finden ist, sollte eher ein Mediatorenteam eingerichtet werden. Es bleibt immer ein menschliches Risiko, ob der Mediator, der von den Parteien ausgewählt wird, tatsächlich neutral bleibt.

8.2.2.4.2 Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen

Der Unternehmensrepräsentant des Übersiedlungsunternehmens berichtet von einer Änderung des Streitverhaltens der Franchise-Nehmer durch den Einsatz von Mediation insofern, dass von Jahr zu Jahr weniger Streitfälle vor die Mediationsstelle (IMCQ) gelangen. *„Die Mediation hat in unserem Netzwerk positiv zur Behandlung der Streitfälle beigetragen“*^(FUC), allerdings ist ein leichter Anstieg der Gerichtsfälle festzustellen.

Der Einsatz von Mediation hat die Streitkultur insofern verändert, dass die Franchise-Nehmer insgesamt verantwortungsvoller mit den Reklamationen umgehen, dass dies zu einem höheren Verantwortungsbewusstsein geführt hat, dass die Franchise-Nehmer bestrebt sind, die Konfliktfälle selbst zu lösen – und dass überhaupt weniger ungelöste Fälle offen bleiben.

8.2.2.4.3 Künftiger Einsatz von Mediation

Der Unternehmensrepräsentant des Übersiedlungsunternehmens bestätigt, dass das Unternehmen weiterhin mit der IMCQ arbeiten wird und es keinen Grund dagegen gibt. *„Die Mediation ist für uns ein Verfahren, das bestens geeignet ist Streitigkeiten zwischen Franchise-Nehmer und Kunden zu regeln.“* ^(FUC) Den Wert der Mediation auf einer Skala zwischen 1 – 10 beurteilt der Unternehmensrepräsentant aufgrund einer Evaluation der Mediation im Unternehmen mit einer Note zwischen 7 von 10.

Das Dienstleistungsunternehmen erkannte relativ rasch die Möglichkeit, durch eine geschickte Frage- und Verhandlungstechnik des Mediators zum einen die Probleme, die zum Konflikt zwischen den Parteien geführt haben, *„auf den Tisch“* zu bekommen, woraufhin im nächsten Schritt daran gegangen werden kann, sich über die Lösung der (technisch) lösbaren Probleme zu verständigen und die (technisch) nicht lösbaren Probleme vorerst auszusortieren, anstatt die durch aufgetretene Probleme irritierte Kooperationsbeziehung zu blockieren. In einer Mediation kann sich, wenn einmal die Kommunikation wieder in Bewegung gesetzt wurde, eine große Kreativität im Umgang mit Problemen – und zwar als Herausforderungen – entwickeln, während in solchen Situationen weder ein Anwalt noch ein Richter eine Entscheidung treffen kann, welche diese Probleme der betroffenen Unternehmen lösen kann. Aus dieser Erfahrung ist diese Unternehmensrepräsentantin überzeugt, dass mediatorische Konfliktregelungsformen im Dienstleistungssektor der neuen Technologien, die rasche lösungsorientierte Entscheidungen erfordern, eine *„strahlende Zukunft“* haben werden.

Der Unternehmensrepräsentant des Baukonsortiums sieht nicht dieselbe Dringlichkeit beziehungsweise Notwendigkeit für Wirtschaftsmediation in Europa im Vergleich zu den Vereinigten Staaten von Amerika, weil die Rechtsordnungen in Europa es grundsätzlich ermöglichen, vernünftige Ergebnisse vor Gericht zu erzielen. *„Daher ist die Attraktivität von Mediation nicht in dem Ausmaß gegeben, in dem man sie in den USA hat.“* ^(FUA)

Der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL würde Mediation empfehlen, *„denn alles, was hilft, ein Gerichtsverfahren zu vermeiden, muss unterstützt werden.“* ^(FUA)

8.2.2.4.4 Idealer Einsatzzeitpunkt

Wenn ein Kunde vor der Intervention des IMCQ zu Gericht geht, so kann dieses nichts mehr machen. Sobald ein Fall bei Gericht angebracht wird, ist die Intervention von IMCQ unzulässig. Die Unternehmensrepräsentantin des IT-Unternehmens plädiert zwar für eine frühzeitige Kontaktaufnahme zu einem Mediator, spätestens aber, wenn befürchtet werden muss, dass eine Streitigkeit mit einem Unternehmenskunden bei einem Gericht im Ausland angebracht wird. Der Unternehmensrepräsentant des Baukonsortiums sieht den Zeitpunkt für Mediation gekommen, wenn andere Verhandlungsversuche ergebnislos geblieben sind und als nächster Schritt eine gerichtliche Klage droht. Der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL sieht den zeitlichen Faktor, wann ein Streitfall an das Dispute Resolution Board vorzulegen war, im Vertrag festgelegt; das war der "vertragliche Zeitpunkt".

8.2.2.4.5 Geeignete Konfliktarten

Der Unternehmensrepräsentant des Baukonsortiums ist der Ansicht, dass ADR in einer solchen Angelegenheit, in der Geschäftspartner in einem langfristigen Vertrag aneinander gebunden sind und nolens volens miteinander auskommen müssen, eine optimale Methode darstellt, um aufgebrochene Konflikte zu bereinigen und um wieder zu einer Normalisierung der Geschäftsbeziehungen zurückzufinden. Der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL ist der Auffassung, dass ADR – sei es nun Mediation / neutral evaluation oder ein Konfliktregelungsmechanismus mittels eines Dispute Adjudication Board – bei solchen Angelegenheiten ihre ganze Stärke ausspielen kann!

8.2.2.4.6 Grenzen der Mediation

Der Weg zu Gericht mag nach Ansicht des Unternehmensrepräsentanten des Baukonsortiums einem Unternehmen dann nicht erspart bleiben, wenn es - mit oder ohne Mediator - definitiv aussichtslos ist, einen Konflikt durch Verhandlungen oder durch Vertragsverhandlungen zu lösen.

Nach Ansicht der Unternehmensrepräsentantin des IT-Unternehmens ist Wirtschaftsmediation fehl am Platz, wenn eine der Konfliktparteien unaufrichtig ist und eine Konfliktlösung gar nicht anstrebt, ebenso, wenn sich ein Problem in einer Frage erschöpft, die ein Experte ohne Aufwand beantworten kann, oder wenn Konsumenten mit einem Produkt unzufrieden sind und nur eine gerichtliche Präzedenzentcheidung das Unternehmen zwingen kann, das fehlerhafte Produkt vom Markt zu nehmen.

Grenzen der Mediation sieht der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL in den Fällen, in denen ein Streitfall von einer strikten rechtlichen Auslegung abhängt. Mediation ist auch dann nicht die geeignete Form, wenn ein Konflikt eine tiefere Analyse der Konflikthintergründe und sonstiger Umstände erfordert: *“Mediation sollte die Analyse nicht ersetzen.”* ^(FUA)

Mediation kann nicht gelingen, wenn die Beteiligten miteinander nicht an einem Tisch sitzen wollen, denn die Stärke der Mediation liegt gerade in der persönlichen Begegnung der Menschen, die in einem Konflikt miteinander verwickelt sind und die diesen Konflikt lösen wollen, um gut weiterarbeiten zu können. Diese persönliche Auseinandersetzung und die Vermittlungsbemühungen der Mediatoren können nur in einem Rahmen der Begegnung von Menschen konstruktiv – nicht einmal in einer Videokonferenz – stattfinden. *Man muss die Leute treffen, um zu sehen, in welchem Ausmaß*

Sie wirklich bereit sind zu verhandeln. Das geht einfach nicht mit dem Austausch von e-Mails. Man kann das elektronische Medium natürlich als Teil des Vorgangs benutzen, aber letztendlich braucht man einen Nachmittag, wo man sich gegenüber sitzt. Man kann per e-Mail anfangen, initiieren, aber das tun wir ohnehin alle. Aber dass man glaubt, man kann einen Disput online lösen, sicherlich nicht. Man kann eine Badehose online kaufen, aber nicht ein Problem lösen!" ^(FUA)

Zur Frage, ob von einzelnen Gruppen versucht worden sei, den Arbeitsstil des Dispute Resolution Board zu beeinflussen, enthielt sich der Unternehmensrepräsentant einer Aussage.

8.2.2.4.7 Potential der Mediation

Der Unternehmensrepräsentant des Übersiedlungsunternehmens meint, dass das Unternehmen selbst die größten Vorteile aus der Mediation bezieht (bessere Streitkultur, Abhebung gegenüber der Konkurrenz und ein verbessertes Ansehen).

ADR ist für den Wirtschaftsbereich insgesamt – vor allem aber bei langfristigen geschäftlichen Beziehungen – sehr nützlich. Indem auftretende Konflikte rasch geregelt werden können, kann das Geschäft weitergehen. *„Alle Streitfälle, die nicht beigelegt werden, die vor Gericht landen, sind kontraproduktiv vom wirtschaftlichen Standpunkt aus.“* ^(FUD) *„Ich glaube auch nicht, dass sich Anwälte dabei ins eigene Bein schießen; wenn sie die Möglichkeiten alternativer Konfliktlösung vorschlagen, denn dann kommt soviel ins Spiel, von dem beide Seiten profitieren, und diese Rolle ist auch für einen Anwalt sehr lohnend – obwohl es für ihn natürlich auch lohnend ist, wenn er einen Gerichtsstreit nach langer Zeit zu seinen Gunsten entscheidet – aber vom wirtschaftlichen Standpunkt aus, ist es für alle gut, wenn die tagtäglichen Probleme gelöst werden, wie sie nun einmal entstehen.“* ^(FUD)

Mediation ist jedenfalls zu empfehlen, wenn es in einem Konfliktfall Verhandlungsspielraum gibt, und ebenso, wenn man nicht auf eine Jahre dauernde Gerichtsentcheidung – möglicherweise von einem Gericht im Ausland – warten will oder kann. ADR bzw. Mediation ist generell eine wertvolle Hilfe, wenn ein Problem schnell gelöst werden soll. Der Gerichtsweg mag vorzuziehen sein, wenn eine Präzedenzfrage mit wirtschaftlicher Bedeutung vor durch ein formales Urteil entschieden werden soll.

Unternehmen sind oft der Meinung, dass sie ohnedies schon immer “Mediation” betrieben hätten und deshalb den Grund nicht sehen, weshalb sie eine solche Verhandlungstechnik in einer formalisierten Form einsetzen sollten, weil das einen entscheidenden Unterschied macht.

Auch wenn der Kostendruck bei Gerichtsverfahren nicht so hoch wie in den USA ist, nimmt ein Gerichtsverfahren eine unvergleichliches Maß an Zeit in Anspruch, bis ein Streitfall erledigt ist.

Der Unternehmensrepräsentant des Baukonsortiums spricht sich für „EDR“ für „early dispute resolution“ aus – besser als ADR für „alternative dispute resolution“ – weil es die Notwendigkeit gibt, dass Konflikte frühzeitig angegangen und bereinigt werden und es gerade die Stärke der Mediation ist, dies zu ermöglichen. „EDR“ – also die frühzeitige Methode der Streitbeilegung stellt ein wesentlich besseres Marketinginstrument dar als die „alternative“ Form einer Streitbeilegung. Das „Streitbeilegungskomitee“ stellt ja einen Prototyp der „frühen Streitbeilegung“ dar: *„Es entspringt der ersten Bedeutung des Wortes, denn es geht ja um die frühe Lösung von Konflikten innerhalb eines ADR-Systems.“*^(FUD)

Wirtschaftsmediation ist in Frankreich noch nicht in dem Maße entwickelt wie in den USA oder UK. Dazu braucht es ein Umdenken: *„Mediation kann meiner Meinung nach nur entstehen und sich entwickeln, wenn die Manager einer Firma glauben, dass Mediation ein Werkzeug ist, das zu ihrer Verfügung steht, und zu ihrem eigenen Nutzen eingesetzt werden kann.“*^(FUD) Allerdings ortet er eine allmählich zunehmende Bereitschaft von Unternehmen, es mit Mediation oder mit einem Schiedsverfahren zu versuchen.

Der Unternehmensrepräsentant des Baukonsortiums ist der Ansicht, dass für Mediation bei vertraglichen Streitfällen oder bei Konflikten mit hohen Streitwerten ein Wachstumsmarkt existiert. Weiter finden „Dispute Resolution Boards“ gerade bei großen und komplexen Projekten allmählich zunehmend Verbreitung. In der Baubranche scheint sich ein allmählicher Methodenwechsel abzuzeichnen: War es früher der Ingenieur, der die Funktion der Bauaufsicht innehatte, so ist es mittlerweile eine übliche Praxis in der Branche geworden, dass diese Funktion von einem Dispute adjudication Board, DAB („Streitschlichtungskomitee“) übernommen wird. Diese „Streitschlichtungskomitees“ haben sich als Alternative im zivilen Bauwesen etabliert – siehe den *Federation Internationale des Ingenieurs Francais Contract (FIDIC)*, das „rote und das gelbe Buch. Die neue Version kam vor ungefähr acht Jahren heraus – Standard. Wie in allen US-Verträgen. Das US Army Corps of Engineers hat das auch, zusammen mit Partnering, schon seit 25 Jahren, also nichts Neues.“^(FUD)

Als einer der Initiatoren des Mediationsverfahrens im EUROTUNNEL – Bauprojekt meint der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL: *„Versuchen Sie den kürzesten Weg zu einer Lösung finden, und die kürzeste Lösung ist es, sich an einen*

Tisch zu setzen – am besten mit einem neutralen Dritten – einem Mediator! Wenn Sie's ohne ihn probieren, werden Sie wahrscheinlich nicht sehr weit kommen.“ ^(FUA)

Kann mit einer gegnerischen Partei keine Einigung erreicht werden, wird der Nutzfaktor von Mediation auf der Skala 1 – 10 auf der Höchststufe eingeschätzt. *“Das Gericht würde ich immer als letzte Möglichkeit in Betracht ziehen, denn das ist wahrscheinlich die ineffizienteste Lösungsvariante bei Wirtschaftsstreitigkeiten, sogar in Europa.“* ^(FUA)

Der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL sieht eine logische Sequenz im Umgang mit Konflikten, an deren Beginn immer direkte Verhandlungen stehen müssen. Schlagen solche Verhandlungen fehl, wäre auf eine Mediation zurückzugreifen, schlägt diese fehl, dann ein Schiedsgericht und erst in letzter Konsequenz ein Gericht. *“Was ich meine ist, dass bei 2 von 3 Fällen kein Grund besteht, den Fall auf die teure Art durch ein Schiedsgericht zu lösen, wenn man es durch Mediation lösen lassen kann.“* ^(FUA)

Schlagend wurden die Vorteile eines projektintegralen Konfliktregelungsmechanismus gegenüber dem Gerichtsweg vor allem bei den Konfliktfällen mit hohem Streitwert, einerseits wegen des enormen Zeitgewinns durch die Entscheidung des Dispute Adjudication Board – DAB innerhalb von 90 Tagen und der Einsparung der ansonsten exorbitanten Gerichtskosten.

8.2.2.5 Projektmediation

Das EUROTUNNEL-Bauprojekt entspricht – so der Unternehmensrepräsentant von EUROTUNNEL – unbedingt dem Begriff „Projektmediation“.

8.3 Wirtschaftsmediation im United Kingdom (UK)

8.3.1 WirtschaftsmediatorInnen in Großbritannien

8.3.1.1 Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation

Zu ihrem professionellen Verständnis von Wirtschaftsmediation beziehungsweise berufsethischen Zugang zur Wirtschaftsmediation kristallisieren sich von den britischen Mediatoren die folgenden grundsätzlichen Haltungen heraus: Nach Ansicht eines der befragten Wirtschaftsmediatoren handelt es sich beim Begriff „Wirtschaftsmediation“ um eine Streitsache, die vor einen Zivilrichter kommt, sofern keine Streitbeilegung durch Verhandeln erfolgt. Ein Mediator ist eine Person, die sich darauf versteht und die sich – durch den Mediationsauftrag – verpflichtet, ihren Einsatz zur Lösung eines Konfliktes zu leisten, der sonst in einem Gerichtsstreit ausgetragen würde.

Einer der Mediatoren erachtet eine klare Abgrenzung der Mediation von anderen Dienstleistungsbereichen, wie beispielsweise Consulting, für dringend geboten, ebenso wie eine klare Definition des konkreten Aufgabengebiets im Mediationsauftrag, weil sonst die Gefahr besteht, dass der Auftraggeber Erwartungen an den Mediator hat, die mit seinem Rollenverständnis nicht kompatibel sein können.

Konflikte zwischen unternehmensinternen Personen ressortieren nach Auffassung eines „klassischen“ Wirtschaftsmediators eher zum Sektor Personalentwicklung, und innerbetriebliche Konflikte zwischen verschiedenen Abteilungen oder Organisationseinheiten eines Unternehmens gehören seiner Auffassung nach wohl eher zur Organisationsentwicklung als zur Wirtschaftsmediation.

„I personally don't do that kind of mediation which I would say is almost the human resource sort of thing. In-company disputes are probably closer to management consultancy than they are to mediation.“ (UKMB)

8.3.1.1.1 Warum Wirtschaftsmediation

Hinsichtlich der beruflichen Herkunft, der ersten „Berührungen“ mit Mediation sowie der persönlichen Beweggründe der befragten Wirtschaftsmediatoren zu ihrer Entscheidung, Mediation als Beruf auszuüben, finden sich neben diversen Unterschiedlichkeiten auch eine Reihe von Parallelitäten. Seinen Erstkontakt mit Mediation hatte einer der in den UK zur arrivierten Gruppe zählenden Mediatoren mit einem anwaltlichen Herkunftsberuf auf einer internationalen Konferenz zu Familienmediation mit John Haynes 1984, in dessen Folge er den Einstieg in die Mediation im Bereich der Familienmediation vornahm und Mitbegründer der Vereinigung der Familienmediatoren wurde. In England wurde zum damaligen Zeitpunkt „Familienmediation“ nur von Sozialarbeitern und Therapeuten praktiziert, und zwar als „Versöhnungsversuch“ im ‚Streit ums Kind‘, während parallel über Vermögensfragen bei Gericht gestritten wurde. Aus der praktischen Anwendung der Mediation erfolgte alsbald die Erkenntnis, dass die Betätigung als Familienmediator nicht automatisch zum Wirtschaftsmediator befähigt, weil sich sowohl die Modelle als auch die „Kulturen“ in der Familien- bzw. Wirtschaftsmediation grundsätzlich unterscheiden und die Methoden der Familienmediation nicht auf Wirtschaftsmediation anwendbar sind.

Ein weiterer Wirtschaftsmediator hatte seit 1981 den Herkunftsberuf als Rechtsanwalt mit ausschließlichem Fokus auf Konfliktbeilegung und mit fachlicher Spezialisierung in Versicherungsrecht, vor allem in Schadenersatzforderungen gegen Architekten, Ingenieure, Käufer, Anwälte und Versicherungsmakler sowie Haftungsansprüche bei ärztlichen „Kunstfehlern“, ausgeübt. Mit Mediation erstmals in Berührung gekommen war dieser durch einen Anwaltskollegen, der im Jahr 1989 die Mediationsvereinigung ADR Net gegründet hatte und Partner für diesen neuen Berufszweig suchte. Die entscheidende Inspiration für Mediation erfuhr dieser Mediator schließlich durch Kontakte zu US – amerikanischen Mediatoren, die ihn schließlich im Jahr 1994 zu einem Studienaufenthalt in den USA führten, wo er Erfahrungen – in erster Linie mit Mediationsfällen von Versicherungsfällen mit Personenschaden – sammelte und den ausschlaggebenden Impuls für seine Entscheidung erhielt, seine anwaltliche Tätigkeit zugunsten seiner beruflichen Ausrichtung als Mediator aufzugeben. Die Ausübung des Anwaltsberufes als Partner in einer anwaltlichen Kanzleigemeinschaft lässt sich nicht leicht mit der beruflichen Ambition als Mediator vereinbaren.

Ausschlaggebend in seiner persönlichen Motivation für den beruflichen Umstieg zum Mediator waren die in seiner langjähriger Anwaltspraxis gemachten, sehr desillusionierenden Erfahrungen über das ineffiziente und weitaus zu kostenaufwändige Verfahren in Zivilrechtsstreitigkeiten und über die Konzentration von Anwälten auf prozedurale Fragen statt auf gute Resultate für ihre Klienten. Der weitere Werdegang

seiner Karriere als hauptberuflicher Mediator führte von der Einrichtung eines Mediationspilotprojekts am Zivilgerichtszentrum Birmingham über die Wahl zum Vorsitzenden der Association of Midlands Mediators zur Bestellung als Direktor von ADR Net. Mittlerweile kann dieser Mediator auf rund 350 praktizierte Mediationen verweisen.

Die zentralen Faktoren für die Plausibilität des Einsatzes von Mediation als Instrument zur Erledigung von Streitsachen in den USA und Europa unterscheiden sich vor allem durch die verschiedene Organisation der Gerichtsbarkeit¹⁷ sowie durch das Prinzip der US – amerikanischen Berechnung des Anwaltsverdienstes auf Erfolgshonorarbasis, wonach der Anwalt bei einem verlorenen Prozess kein Honorar erhält, sondern ausschließlich im Falle einer erfolgreichen Prozessführung Anspruch auf ein Honorar geltend machen kann.¹⁸

Der Karriere eines weiteren Interviewpartners als Wirtschaftsmediator war eine 35 Jahre dauernde Karriere als Banker mit Troubleshooter – Aufgaben vorangegangen. In leitender Funktion einer Großbank mit Spezialaufgaben im Konfliktmanagement von Bank-Kunden-Beziehungen kam in den Mitt-90er-Jahren ein Erstkontakt mit Mediation durch ein Pilotmodell der Mediationsanbieterorganisation CEDR zustande. Die mit dem Mediationspilotprojekt erzielten Resultate, und weiter die Notwendigkeit, der durch mediale Berichte über Streitigkeiten der Bank mit einzelnen Kunden bedrohten Reputation gegenzusteuern, führten in der Bank zum weiteren Einsatz dieser Konfliktregelungsmethode¹⁹. Seit seinem Rückzug aus dem Bank Business arbeitet der Ex-Banker ausschließlich als Wirtschaftsmediator, und dort vorrangig in Konflikten des Finanzdienstleistungssektors.

Ein Mediator – mit Tätigkeitsschwerpunkt im Bergbau-, Energie- und Erdöl-Sektor berichtete von ersten positiven Erfahrungen und Erfolge in seiner Vermittlungs- und

¹⁷ Einer der Auslöser für die schnelle Verbreitung von Mediation in den Vereinigten Staaten von Amerika war das Bestreben der – politischen gewählten – Richterschaft, die Wartelisten der anhängigen Verfahren zu verringern.

¹⁸ Der Honoraranteil des Anwalts beträgt 30 % der für den Mandanten erkämpften Streitsumme, wenn diese Zahlung im Wege einer außergerichtliche Einigung zustandekommt: gelingt es, eine Forderung in einem gerichtlichen Verfahren zu erstreiten, so beträgt der Honoraranteil des Anwalts 40 % der vom Gericht zugesprochenen Forderung. Die Rationale für die Mediation liegt im rechnerischen Kalkül der Anwälte: nämlich vorzugsweise durch eine rasche Streiterledigung „nur“ 30 % an Erfolgshonorar zu erhalten, anstelle von 40 % Erfolgshonorar nach einem ungewissen Ausgang des Gerichtsverfahrens und nach Abzug des hohen Prozessaufwands „*And one apprentice lawyer put it to me in this way that he saw his cases as burgers and it was important to flip the burgers as quickly as possible because whilst though still cooking they were costing him money.*“ (UKMA)

¹⁹ Die Bank ersparte sich durch den Einsatz von Mediation zirka 1,6 – 1,7 Millionen GBP an Verfahrenskosten, nebst den Imageproblemen und der ersparten Zeit des Managements. Aufgrund dieser praktischen Erfahrungen mit und Trainingskursen in Mediation änderte sich die Konfliktkultur im Unternehmen mit dem wesentlichen Unterschied zum vorigen Zustand, dass nunmehr mit ins Kalkül gezogen wurde, welche Auswirkungen eine gegen den Kunden eingebrachten Klage haben würde.

Verhandlungstätigkeit bei Verhandlungen mit multinationalen Unternehmen als ehemaliger Berater für die Vereinten Nationen, in denen es um Großinvestitionsdeals für Entwicklungsländer ging. Seine theoretischen Kenntnisse zur Mediation erwarb er durch die Ausbildung in Verhandlungsführung nach der Harvard Negotiation Law School, welche er durch sowohl seine wissenschaftliche Tätigkeit als Universitäts-Professor und weiter durch praktische Arbeit im Consulting sowie durch Arbeiten als Arbitrator ergänzte.

Einen weiteren Wirtschaftsmediator führten seine 35jährige Erfahrung in der Wirtschaft, vornehmlich als Marketing Director in multinationalen Unternehmen, und schließlich eine langjährige selbständige unternehmerische Tätigkeit zur Wirtschaftsmediation.

Ein weiterer Mediator konnte auf einen langjährigen beruflichen Hintergrund als Leiter der Rechtsabteilung eines Großunternehmens zurückblicken, bevor der seine berufliche Ausrichtung sowohl als Wirtschaftsmediator (seit dem Jahr 2000), als auch als Arbitrator in Schiedsgerichtsverfahren zwischen Regierungen und international tätigen Großunternehmen vornahm. Ein anderer Wirtschaftsmediator arbeitet seit 1998 als development officer einer Mediationsanbieterorganisation und als hauptberuflicher Mediator in den Bereichen – Familienmediation, Nachbarschafts- und Wirtschaftsstreitigkeiten.

Aus der beruflichen Vergangenheit vor allem der anwaltlichen Mediatoren bzw. ihren Erfahrungen aus der Anwaltspraxis war offenkundig geworden, dass gerichtliche Verfahren zeit- und kostenintensiv waren. Da viele gerichtlichen Streitfälle oft in einem fortgeschrittenen Stadium mit einem Vergleich beendet werden, in der Zwischenzeit aber hohe Kosten auflaufen, stellte sich die Frage, ob nicht ein System entwickelt werden könnte, mit dem diese Fälle schneller und kostengünstiger erledigt werden könnten.

8.3.1.1.2 Fallakquisition

Zu Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit als Mediatoren - bevor also in den Anfangsjahren der Mediationsbewegung²⁰ überhaupt die Rede davon war, mit Wirtschaftsmediation ins Geschäft zu kommen, beschäftigte sich die Mehrzahl der heute etablierten Wirtschaftsmediatoren mit dem Verfassen von theoretischen Artikeln und hielten Vorträge über die Vorzüge der Mediation. Das Publizieren von Artikeln und das Schrei-

²⁰ Bis 1988/1989 gab es in England keine Mediation im Wirtschaftssektor, vielleicht ein wenig Arbeitsmediation, die aber auch eher als „Versöhnungsversuch“ konzipiert war.

ben von Büchern– und noch wichtiger – die Tätigkeit als Ausbildner und Trainer stellen einen zentralen Teil ihres Marketings dar. Unverändert von Anbeginn der relativen Erfolgsgeschichte der Wirtschaftsmediation in Großbritannien werden erfolgreich arbeitende Mediatoren weiterhin in erster Linie durch persönliche Empfehlungen – „Mundpropaganda“ – weiterempfohlen, durch Vermittlung über Netzwerke, Kontakte zu Anwaltskanzleien bzw. durch Lobbying. *„I speak at lots of conferences, I chair discussion groups, I attend a large number of seminars, I have possibly one of the most visible public profiles in the market, I have a website, and you can find me on google. But the principle acquiring cases is people know me personally.“* (UKMD) Hat ein Mediator durch seine Arbeit einmal eine gewisse Reputation erreicht, so ergibt sich das Marketing durch die Eintragung in die – informellen – Mediatorenlisten bei den führenden Anwaltskanzleien, was entsprechende erfolgreiche Mediationsfälle in der Zusammenarbeit mit diesen voraussetzt.

Nach der Erfahrung eines der schottischen Wirtschaftsmediatoren erfolgt die Akquisition von Mediationsklienten kaum durch Eigenvermarktung, sondern durch Empfehlung von Mediatorenkollegen. *„Als Mediator wird man aufgrund des Rufes engagiert, den ich durch Mundpropaganda, teilweise auch durch Vortragstätigkeiten am „Institute of Directors – „Institut für Führungskräfte“ oder durch einen Internet-Auftritt, erreicht habe.“* (UKME)

Den Durchbruch beim beruflichen Einstieg in die Wirtschaftsmediation schaffte ein Mediator mit Spezialisierung auf transnationale Investitions- und Vertragsmediation durch die Anbotslegung zu einer Ausschreibung betreffend eine professionelle Intervention in einem Konflikt in einem multinationalen Geschäftsprojekt; die darauf folgenden Akquisitionstätigkeiten unternahm dieser Mediator über ein von ihm eigens dafür konzipiertes Internet-Forum.

Aufgrund des Anspruchs nach Professionalisierung des Marketings findet man heute in Großbritannien auf dem Gebiet der Wirtschaftsmediation einen relativ hohen Organisationsgrad der Akquisitionsaktivitäten. Die Mediationsanbieterorganisationen in UK²¹ befinden sich in einem harten Konkurrenzkampf um den Wirtschaftsmediationsmarkt²²: Sie übernehmen das Marketing, betreiben Öffentlichkeitsarbeit und veranstalten Seminare sowie Ausbildungen für Mediatoren und Trainings in Firmen. Die

²¹ Wie CEDR, ADR – Chambers, ADR group, Panel of Independent Mediators.

²² Zum Spektrum der Mediationsaktivitäten der größeren Mediationsanbieterorganisationen gehören in erster Linie Streitigkeiten um rein wirtschaftsrechtliche Geldforderungen, Anlagengeschäfte, größere Streifälle zwischen Unternehmen, vereinzelt Streitigkeiten über außergewöhnlichen Problem- bzw. Fragestellungen, Streitigkeiten ethischer Art oder des täglichen Beziehungsverhaltens oder solcher mit extremer Komplexität.

Leistung einzelner Mediationsanbieterorganisationen umfasst die Akquisition von Kunden und Fällen und die für jeden einzelnen Fall maßgeschneiderte Vermittlung des passenden Mediators: Fragen beispielsweise Anwälte, und zunehmend auch Unternehmen selbst, bei einer Mediationsanbieterorganisation wegen eines Mediators an, so empfiehlt die Organisation daraufhin den geeigneten Mediatoren-Typ für den konkreten Fall, je nachdem, ob der Mediator bloß einen Verhandlungsprozess kommunikations-unterstützend begleiten soll, ob er in einem Konflikt „tough“ agieren soll, oder ob er spezielle Kenntnisse aus einer bestimmten Branche mitbringen muss.

Die Wirtschaftsmediatoren in UK sind geradezu ausnahmslos von diesen Mediationsvereinigungen²³ ausgebildet und gehören nach absolvierter Ausbildung, meist nach erfolgreichem Bestehen der relativ strengen Auswahlkriterien, zu diesem – nach Eigendefinition – exklusiven Kreis von Mediatoren.

Unternehmen machen – nach einhelliger Ansicht aller befragten Mediatoren – von der Möglichkeit der Konfliktbeilegung mittels Mediation üblicherweise nur auf Anraten bzw. Empfehlung seitens ihrer Anwälte Gebrauch²⁴. Somit kommt eine unmittelbare Akquisition von Unternehmen als Nachfrager von Mediation durch Wirtschaftsmediatoren nur in seltenen Ausnahmefällen vor. Zentraler Grund dafür, dass in der Realität ein Unternehmensvertreter dem gegnerischen Unternehmen in einer konkreter Streitigkeit Mediation nicht direkt anbietet, ist die Tatsache, dass die Parteien zu diesem Zeitpunkt bereits durch einen Anwalt bzw. eine Anwaltssozietät vertreten sind.

Da fachliches, branchenspezifisches Know-how als ein entscheidender Faktor für das Marketing als Mediator gilt, weil das bei potentiellen Kunden ein Sicherheitsgefühl bewirkt, ist im Bereich der Wirtschaftsmediation eine zunehmende Tendenz der Spezialisierung der MediatorInnen festzustellen.

Hinsichtlich der Beweggründe für einen Anwalt bzw. eine Anwaltssozietät, dass sie ihren Klienten Mediation empfehlen, spielt der Informationsstand der jeweiligen Unternehmensrepräsentanten bzw. Unternehmensanwälten über diese Konfliktregelungsform eine entscheidende Rolle. So berichten die Mediatoren, dass sich Wirtschaftsunternehmen zunehmend erkundigen, auf welche Art eine bestimmte Streit-

²³ Wie CEDR, ADR group, ADR chambers, ACI, In Place of Strife.

²⁴ Noch mag es zu früh sein, von einer Tendenz zu sprechen, wenn eine selektive Gruppe von Unternehmen, die den Nutzen von Mediation erkannt und diese Konfliktregelungsform in ihr Unternehmenskonfliktmanagement – Portfolio aufgenommen haben, nicht mehr reflexartig Anwälte mit der Initiierung eines gerichtlichen Verfahrens beauftragen, sondern mit der „Wahl der passenden Konfliktregelungsmethode“ – zu der ADR – Verfahren, insbesondere Mediation zu zählen sind.

sache in unternehmerisch optimaler Weise erledigt werden kann - mit einem Gerichtsverfahren - mit einer Mediation - durch ein Schiedsgerichtsverfahren oder in direkten Verhandlungen mit der gegnerischen Seite. Der in einer zunehmenden Differenzierung von Reaktionsmöglichkeiten erkennbare Wandel in der Einstellung und im Verhalten einzelner Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten bedeutet, dass es ihnen nicht (mehr) darum geht, *„jeden Streitfall zu gewinnen, sondern es geht ihnen mehr darum, mit einer bestimmten Angelegenheit adäquat umzugehen.“* (UKMB) Dabei wird allmählich erkannt, dass Mediation eine Bereicherung des Spektrums an Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten darstellt, zugleich *„.. gewinnen Firmenanwälte, die ‘ihren’ Unternehmen die richtige Wahl der Mittel für den jeweiligen individuellen Fall an die Hand geben, das Vertrauen ihrer Unternehmen und brauchen dadurch nicht Gerichtskosten schinden.“* (UKMB)

In diesem etwas differenzierteren Licht drückt der in Anwaltskreisen kursierende Witz, dass das Akronym „ADR“ die Bedeutung von *“alarming drop in revenue”* – also alarmierende Einkommenseinbußen – habe, weil durch eine Mediation langwierige, aber für den Anwalt einträgliche Gerichtsverhandlungen entfallen, eine zweifache Wahrheit aus.

Die Entwicklung des Phänomens „Wirtschaftsmediation“ in England in der jüngeren Zeit ist – so die befragten Mediatoren unisono – geradezu untrennbar mit dem Namen des ranghöchsten Richters im Vereinigten Königreich, Lord Woolf, verknüpft. Lord Woolf's Bericht „Access for Justice“ hatte im Jahr 1996 zur Änderung der Bestimmungen der Zivilprozessordnung geführt, wonach der Gerichtsstreit das letzte Mittel des Umgangs mit Streitfällen sein soll und Gerichte daher die Streitparteien ermutigen sollten, nach anderen Wegen zur Lösung ihrer Streitigkeiten zu suchen. Zwar hatte sich Wirtschaftsmediation in England bereits vor der Reform des Zivilprozessrechts einigermaßen etablieren können; mit der bedeutenden Änderung im Zivilprozessrecht durch die nach Lord Woolf benannte Zivilprozessreform in UK – Schottland hat weiterhin eine unterschiedliche Gesetzeslage – ist jedoch ein spürbarer Impuls²⁵ am „Markt“ nach Mediation im Wirtschaftsbereich ausgegangen. Das Gericht

²⁵

Mit der sogenannten Lord Woolf – Reform ging auch eine Veränderung der Konfliktkultur im Land einher: Wurden vor 10 Jahren noch 200.000 beim Queen's Court anhängig gemacht, sind es aktuell gerade noch zirka 20.000 Rechtsfälle pro Jahr. Diese dramatische Verringerung der Prozesslast ist aber nicht alleine auf die zunehmende Verbreitung von Mediation zurückzuführen, sondern auch darauf, dass Anwälte heute vermehrt in direkten Verhandlungen versuchen, Streitfälle außergerichtlich zu erledigen. Nach Schätzungen eines der befragten Wirtschaftsmediatoren machen die Kosten der Aufbereitung eines Gerichtsverfahrens durch die Anwaltskanzleien normalerweise bereits 80 % und mehr der Gesamtkosten eines solchen Verfahrens aus. Dieser hohe Kostenaufwand bereits in der Vorbereitung eines Gerichtsprozesses kann einerseits bewirken, dass ein Unternehmen, welches diese „Investition“ in die Vorbereitung des Gerichtsprozesses getätigt hat, wohl nicht (mehr) zum Mediator gehen, sondern den Marsch durch die Gerichtsstanzen „bis ans Ende“ gehen oder – vor einer Beauftragung eines Anwalts – überhaupt von vornherein Mediation versuchen wird.

darf eine Mediation zwar nicht verpflichtend vorschreiben, es kann ein Verfahren jedoch für die Dauer von bis zu drei Monaten aussetzen, um den Konfliktparteien eine außergerichtliche Regelung der Streitsache zu ermöglichen.

Ein entscheidender Motivationsfaktor für Anwälte und Anwaltssozietäten, ihre Klienten über die Möglichkeit von Mediation zu unterrichten, sehen die befragten Mediatoren in den Case Law – Fällen wie beispielsweise der Fall *Dunnet & Rail Track* oder *Cow and Plymouth Council*, and *Hearst and Leaming or Milton Keynes, NHS Trust*. Weigert sich nämlich eine Partei ungerechtfertigter Weise, eine Streitsache mittels Mediation beizulegen, so kann dies unter Umständen dazu führen, dass sie beim Ersatz der Prozesskosten von der Gegenseite Einbußen riskiert: *„but the danger in England of the parties is the risk of being killed on the costs of the case if they haven't tried mediation or other forms of ADR.“* (UKMA)

Ungeachtet dessen, dass Unternehmen vielfach den Wert und Nutzen dieses neuen Instruments erkannt haben und in England zumindest etliche der modernen, innovativen Großunternehmen in ihren Verträgen als Standard Mediationsklauseln als 1. Schritt auf einer Konflikt-handling-Skala, wie mit einem Konflikt verfahren werden soll, eingeführt haben, ist ADR auch in England für das Gros der Unternehmen weiterhin ein unbeschriebenes Blatt.

Obwohl die Lord Woolf – Reform in Schottland nicht unmittelbar anwendbar geworden ist, hat sie – nach Auffassung der schottischen Mediatoren – aber indirekt doch einen, wenn auch moderaten, Einfluss auf die Position und weitere Entwicklung der Mediation in Schottland genommen. Dennoch ist es in Schottland – im Unterschied zu England – weiterhin gänzlich unüblich, dass Anwälte den Unternehmen Mediation empfehlen, nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen rechtlichen Sanktionen für Unternehmen, wenn sie die Möglichkeit, eine Streitsache mittels Mediation zu lösen, außer Acht lassen.

Einer der befragten Mediatoren berichtete von einem vorprogrammierten Konflikt, der sich daraus entwickelte, dass eine Konfliktpartei von einer renommierten internationalen Anwaltssozietät mit einem Generalvertrag vertreten wurde („Platzhirsche“), während diese parallel dazu die Dienste auch eines Mediators in Anspruch genommen hat.

8.3.1.1.3 Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils

Arbeitsgrundlage der Wirtschaftsmediatoren ist die strenge Vertraulichkeit zwischen Mediator und Mediand. Einer der Mediatoren hebt hervor, dass in einer Wirtschafts-

mediation – im Gegensatz zur Familienmediation – strengste Vertraulichkeit und Geheimhaltung der Informationen gegenüber beiden Seiten herrscht. So werden Wirtschaftsmediationen in England²⁶ üblicherweise mit einer gemeinsamen Sitzungen der am Konflikt beteiligten Parteien lediglich formal eingeleitet, dann aber zu 90 % in separaten Einzelsitzungen fortgesetzt. Es gibt keine strengen Regeln zum Setting, sondern eine separate Besprechung sollte dann stattfinden, wenn dies nützlich erscheint, und in gleicher Weise umgekehrt eine gemeinsame Besprechung der am Konflikt Beteiligten. *„Gemeinsame Sitzungen können zu einer größeren Ausgeglichenheit führen, andererseits müssen Mediatoren aber es aushalten, wenn Leute in gemeinsamen Sitzungen auch sehr ungehalten werden können.“* (UKMB) Ein Mediator praktiziert den Arbeitsstil, dass eine gemeinsame Mediationssitzung erst dann stattfindet, wenn er der Meinung ist, dass ein „Reifepunkt“ für gemeinsame konstruktive und lösungsorientierte Gespräche erreicht ist.

Separate Sitzungen geben den Medianden – in dem an sich relativ strukturierten Rahmen der Wirtschaftsmediation – mehr Handlungsspielraum, um dem Mediator in einer vertraulichen Atmosphäre ihren Fall sowie ihre strategischen Überlegungen unter dem Siegel der strengsten Verschwiegenheit darlegen zu können. Einer der Mediatoren hat die Beobachtung gemacht, dass Parteien nicht gerne in gemeinsame Besprechungen gehen, weil sie sich dabei oft exponiert fühlen, Stellung zu Vorschlägen der anderen Seite zu beziehen, wozu sie vielfach aber noch nicht bereit sind. Dazu kommt noch, dass in einer Wirtschaftsmediation üblicherweise eine enorme Spannung herrscht und Anwälte besonders nervös werden, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Mandantschaft im Kreuzverhör ist. Im Allgemeinen wird von den Mediatoren jedoch die Ansicht vertreten, dass die Anwesenheit der Anwälte in der Mediation – bisweilen auch für separate Gespräche ohne die Medianden – sehr hilfreich sein kann. Einer der Mediatoren mit anwaltlichem Herkunftsberuf arbeitet grundsätzlich intensiv mit Anwälten zusammen, um einen konstruktiven Prozess in Gang zu setzen, schränkt aber ein, dass es dazu auf jeder Seite Anwälte braucht, welche auch offen für diesen Prozess sind.

Einer der schottischen Mediatoren vertritt zu dieser Frage eine tendenziell gegenteilige Ansicht, indem er – zumal er ein Mediationsverfahren als eine äußerst spannungsgeladene Angelegenheit erlebt – bereits im Vorfeld versucht, möglicherweise störende Faktoren auszuschließen. Das kann auch darin bestehen, dass die Anwe-

²⁶ Derselbe Wirtschaftsmediator, der Ausbildungen auf dem Kontinent durchführt, berichtet in diesem Zusammenhang, dass in anderen Ländern gemeinsame Sitzungen eher geschätzt werden, und erklärt dies damit, dass viele Mediatoren tendenziell die gemeinsamen Sitzungen aus ihrer Familienmediationspraxis kennen.

senheit der Anwälte hinterfragt wird bzw. hinterfragt wird, ob diese wirklich zur Konfliktlösung beitragen.

Die "Entscheidung" eines Mediators, bestimmte Personen, die im Mediationsverfahren – nach seiner Einschätzung – für die Konfliktlösung „das größte Hindernis“ darstellen würden, nicht zu den Verhandlungen zuzulassen, kann sich umgekehrt als Bumerang erweisen, wie – so bekannte sich dieser Mediator – eine nachträgliche Fallanalyse ergab, „*da diese Personen auch ständig wie ein 'Schatten' über der Mediation hängen können, intervenieren wollen und so den Mediationsvorgang von außen steuern.*“ (UKME)

Wirtschaftsmediation stellt ein sehr stringentes Verfahren dar, was ua bedeutet, dass eine Wirtschaftsmediation, für die möglichst viel Information bereits im Vorfeld zusammengetragen wurde, in einem großen Block abgewickelt wird. Einigkeit besteht unter den Interviewpartnern, dass die Dynamik einer Mediation entscheidend davon abhängt, durch welche Personen ein Unternehmen in der Mediation repräsentiert wird. Die Beteiligung von Personen in einem Mediationsverfahren, die von einem Konflikt unmittelbar betroffen sind, kann gleichzeitig gewinnbringend, aber auch problematisch sein. So kann ein Mediationsverfahren bei Streitigkeiten in einer Personengesellschaft oder bei sehr persönlichen Angelegenheiten, an dem regelmäßig die betroffenen Personen an der Mediation teilnehmen, zu einer hohen Emotionalität des Mediationsverfahrens führen und bisweilen die Aufarbeitung einer langdauernden Konfliktgeschichte erforderlich machen. Führt der Mediator Gespräche auch mit den Unternehmenschefs (CEO), so steigert dies nach Ansicht eines der Mediatoren die Machtposition des Mediators, wodurch die anderen Gesprächspartner angehalten sind, korrekt mit ihren Aussagen umzugehen, was davor nicht immer der Fall sein muss.

Wird ein Unternehmen beispielsweise vom Leiter der Rechtsabteilung vertreten, so werden rechtliche Dinge im Vordergrund stehen, und hat dieser im Regelfall nur begrenzte Befugnisse. Dabei ist es aus Sicht eines Mediators beinahe gänzlich überflüssig, Überlegungen zu den **rechtlichen Fragen** des Falles anzustellen. Entscheidend ist vielmehr das Gespür für das, was exakt für die Klienten wichtig ist. Gerade bei hochbrisant schwelenden Konflikten neigen Leute dazu, sich unweigerlich auf juristische Argumente zu fixieren, im Versuch, „sicheren Boden“ zu finden, sie verlieren aber gerade dadurch die viel notwendigere Balance zwischen den rechtlichen Argumenten, der wirtschaftlichen Realität (materielle Kosten) und den persönlichen „Kosten“ des vorliegenden Konflikts.

Ein Mediator erachtet die „**Kunst des Mediators**“ darin, beide Konfliktparteien in einen Gesprächsprozess zu führen und sie in einem atmosphärischen Kommunikationsfluss zu halten, in dem sich die Konfrontation zwischen den Konfliktparteien mit der Möglichkeit abwechselt, dass ihnen der Mediator als Katalysator zur Verfügung steht, an dem sie ihre Aggressionen – wenn möglich auf humorvolle Weise – ableiten können: *„I think I did something with that, and all this because both sides managed to make some quite funny jokes about me being the world's worst mediator.“* (UKMD)

Nach der klassischen Lehre der „**facilitative mediation**“ hat sich ein Mediator streng davon zu enthalten, den Konfliktparteien irgendwelche Lösungsvorschläge zu unterbreiten, sondern er hat die Konfliktparteien *selbst* die Lösung suchen und finden zu lassen. In der Praxis jedoch – und vom Markt gefordert – versuchen Mediatoren auch neue, und auf individuelle Situationen eingehende und für die jeweilige Situation passende Weise zu agieren, *„ohne dabei die ethischen Prinzipien der Enthaltbarkeit des Mediators zu verraten“* (UKMD). Die Kunst des Gleichgewichts zwischen der notwendigen Enthaltbarkeit und der Notwendigkeit, Impulse zu geben, ist durch intensive Reflexion weiterzuentwickeln und in Seminaren etc. weiterzubilden. Diese Fertigkeiten kann ein vollberuflich tätiger Mediator prinzipiell leichter ausbilden, weil er keine anderen Rollen ausübt.

Einem Mediator war wichtig darzustellen, dass er in seiner Funktion als Mediator jede Konfliktpartei dabei unterstützt, eine Lösung ihres Problems zu finden – und zugleich klarstellt, dass er auch den Leuten „im anderen Raum“ in gleicher Weise hilft. Zu diesem Arbeitsverständnis eines Mediators zählt auch, dass er **Machtungleichgewichte** und damit allenfalls verbundene Probleme, wie etwa ein nur scheinbares Interesse einer Partei am Mediationsverfahren, anspricht.

Zur Frage des *‘richtigen Mediationsstils’* (UKME) vertrat ein Mediator, der nach eigener Einschätzung mit einem pro-aktiven, „muscularen“ Mediationsstil arbeitet, eine Minderheitenmeinung: nach intensivem Aktenstudium sowie der Analyse der rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Hintergründe einer Konfliktlage erarbeitet dieser nach einigen „Shuttle-Missionen“ in einem Brainstorming-Meeting einen Lösungsvorschlag. Als Kontrast dazu werden den Konfliktparteien auch Szenarien unterbreitet, welchen Schaden sie im Falle einer Nichteinigung nehmen können.

Ein Mediator ist – so der Erfahrungswert eines anderen Mediators – gut beraten, vor- und umsichtig in einem Mediationsverfahren vorzugehen, wenn sich eine Konfliktpartei – eigene Stärke beweisen wollend – verfrüht auf starre Positionen festlegen will. Erkennt der Mediator solche Anzeichen, so lässt er seriöserweise im Rahmen der

separaten Gespräche diese Konfliktpartei wissen, dass sie damit Gefahr läuft, im Verlauf des Prozesses weitreichende Zugeständnisse machen zu müssen und dabei einen Gesichtsverlust und ein suboptimales Verhandlungsergebnis zu riskieren.

In einem solchen Fall von Shuttle – Mediation hat der Mediator besonders darauf zu achten, dass nicht *Botschaften* zwischen den Parteien hin und her getragen werden, sondern dass er als Mediator den Parteien vielmehr *Vorschläge der anderen Partei* übermittelt und umgekehrt.

Einem anderen Mediator war in Sachen Arbeitsstil der „*große Mediator*“ John Haynes ein Vorbild, der die kritische Ansicht vertrat, dass Mediatoren dazu neigen, sich eine Arbeitshypothese zurechtzulegen und häufig und gerne eigene Vorstellungen entwickeln, was die Leute zu diesem oder jenem Verhalten motiviert, welche nächsten Schritte die Parteien in der Mediation setzen werden und wie sie den Streit beilegen werden. Ein Mediator sollte sich dieser Versuchung bewusst sein und diszipliniert arbeiten, um niemals mit seiner Arbeitshypothese „verheiratet“ zu sein, sondern immer bereit sein, seine Arbeitshypothese anzupassen, dass sich die Lösungen der Parteien gänzlich anders entwickeln können als die Vorstellungen, die der Mediator in der Angelegenheit entwickelt hat.

Ein Mediator beschrieb sich selbst irgendwie als einen Schauspieler oder Amateurpsychologen – mit selbstbewusstem Auftreten, voller Optimismus, freundlich, mit Humor und viel Lächeln. „*Manchmal habe ich den Eindruck, dass Leute den Streit begraben, weil sie mich mögen.*“ (UKMA)

Die Weiterentwicklung und die Anpassung des eigenen Arbeitsstils haben selbstverständlich zu sein, weil Mediation ein ständiger Lernprozess ist und man durch einen Austausch unter Mediatorenkollegen immer wieder neue Mediationstechniken kennenlernen kann.

Der Mediationsstil verändert sich durch die eigene praktische Erfahrung, die Analyse der durchgeführten Mediationsfälle, aber auch durch Lektüre über Mediation und durch jene Selbstreflexion, die angestellt wird, wenn eigene Erkenntnisse einer Publikation zugänglich gemacht werden.

Einzelmediation vs. Co-Mediation

Die befragten Wirtschaftsmediatoren waren – bis auf eine Ausnahme – tendenziell Vertreter der Arbeit als „sole mediator“ (Einzelmediator), allerdings konzidierte der eine oder der andere Mediator, dass in einer Mediation die Beziehung eines Media-

torkollegen hilfreich sein kann, welcher eher „nur“ eine Beobachterrolle einnimmt, und mit dem sich der *lead mediator* zwischen den vertraulichen Sitzungen mit den Konfliktparteien austauschen kann. Eine echte Co-Mediation mit einem gleichrangigen Mediator mag nach Auffassung des zitierten Mediators bei Mehrparteien – Mediationen wertvoll sein, nicht jedoch bei Zweiparteien – Mediationen, und das nicht zuletzt wegen der Gefahr, dass selbst die Mediatoren in verschiedene Richtungen tendieren. Deshalb gibt er einem Trainee als Beobachter der Mediation den Vorzug, welcher ihm assistiert, und dessen Aufgabe es ist, genau hinzuhören, zu beobachten, zu verstehen versuchen und zwischen den Einzelsitzungen mit dem leading mediator den Prozess der Mediation zu reflektieren. *„He didn't do much but just gave me someone to talk to between the private meetings, which I found very helpful. Very lonely.“* (UKMA)

Einer der schottischen Wirtschaftsmediatoren ist überzeugt von den Vorzügen der **Co-Mediation**, weshalb die Mehrzahl der Streitfälle vorzüglich in Form einer Co-Mediation behandelt wird. In der Co-Mediation ergänzen sich die Mediatoren in ihren unterschiedlichen Aufgaben: während ein Mediator mit den Konfliktparteien an der Konfliktthematik arbeitet, nimmt der andere die Beobachterrolle ein und analysiert die Mimik und Gestik der Parteien sowie die nonverbalen Reaktionen der Parteienvertreter. Ein weiterer wesentlicher Vorteil der Co-Mediation besteht darin, dass nach den separaten Gesprächen mit jeder der Konfliktparteien und bevor in eine gemeinsame Sitzung mit den Konfliktparteien gegangen wird, die Möglichkeit besteht, dass die Vorgangsweise besprochen werden kann. Durch das Co-Mediations-Setting verringert sich in den gemeinsamen Sitzungen überdies die Gefahr, dass wesentliche Dinge übersehen werden.

Nach Ansicht eines Mediators empfiehlt sich mitunter die Beiziehung eines Juristen als Co-Mediator, damit der „Hauptmediator“ nicht Gefahr läuft, in das Rechtsfeld abgedrängt zu werden.

Nach den Erfahrungen eines der befragten Wirtschaftsmediatoren liegt der Wesenskern der Mediation in dem Forum der Begegnung, indem Menschen, welche die Interessen eines Unternehmens repräsentieren, mit den Entscheidungsträgern der anderen Seite in persönlichen Kontakt treten. Es ist dieser direkte Kontakt zwischen den Unternehmensrepräsentanten und der geordnete Prozess, in welchem die Streitparteien ihren Disput ausverhandeln, welcher meist zum Durchbruch von Blockaden führt. Versuchte man, mittels einer Mediation via Videokonferenz denselben Konflikt

zu bearbeiten, so verringert sich die Effektivität der Kommunikation mangels der persönlichen Begegnung der Konfliktparteien deutlich²⁷.

8.3.1.1.4 Honorar

Die Honorarsätze der britischen Wirtschaftsmediatoren werden üblicherweise nach dem Wert des Streitgegenstandes berechnet.

Einer der Mediatoren stellt bei einem Streitwert

- bis zu 2 Mio. GBP (rund 3 Mio. Euro) = 3.000 GBP das sind 4.477 Euro pro Tag in Rechnung;
- über 2 Mio. GBP = 4.000 GBP das sind 5.970 Euro pro Tag
- für größere Fälle = 350 GBP (522 Euro) pro Stunde + VAT
- für Fälle mit geringem Streitwert = zirka 1.000 GBP (1.492 Euro) pro Tag

Die Honorarsätze eines anderen Wirtschaftsmediators orientieren sich an den Honorarsätzen der Rechtsanwälte²⁸ und berechnen sich wie folgt:

- 3.000 GBP (4.477 Euro) pro Tag/8 h (inklusive zwei Stunden Vorbereitungszeit und drei Stunden Reisezeit)
- 250 GBP (373 Euro) zusätzlich für eine mehr als zweistündige Vorbereitungszeit
- 100 GBP (rund 150 Euro) zusätzlich für einen mehr als dreistündigen Reiseaufwand.

Renommierte Wirtschaftsmediatoren verlangen in großen Causen 4.000 oder 5.000 GBP (rund 6.000 oder 7.500 Euro) pro Tag. Daneben arbeiten Mediatoren in pro bono groups auch kostenlos. Mediatoren, die vor allem in Pilotprojekten bei den Gerichten Erfahrungen sammeln wollen, arbeiten für 600 oder 650 GBP am Tag.

Wird das Honorar nicht ohnedies nach dem Wert des Streitgegenstandes berechnet, liegt der Stundenhonorarsatz im Bereich von rund 280 GBP (418 Euro). Neben den *pro bono* – Mediationen in denen Mediation unentgeltlich durchgeführt wird, gibt es noch die in Pilotprojekten bei den Gerichten angebotenen Mediationen für Fälle von eher geringem rechtlichen Schwierigkeitsgrad, für welche Mediatoren mit einem Be-

²⁷ Eher abschätzig räumte dieser Mediator der sogenannten Online – Mediation via Internet einen Platz im weiten Feld der Verfahrenstechniken ein, auch wenn es nicht Mediation ist, sondern eher einem Pferdehandel gleicht. „In einer echten Mediation sollen die Streitgegner in einem geordneten Prozess ihren Disput ausverhandeln und nicht nur um Geldbeträge feilschen.“ (UKMB)

²⁸ Anders als in großen Anwaltskanzleien, in denen die Fälle je nach Schwierigkeitsgrad von MitarbeiterInnen in unterschiedlichen Unternehmenshierarchien erledigt werden, macht ein Mediator Streitsachen selbst.

trag von 150 GBP (224 Euro) pro zeitlich mit maximal 3 Stunden begrenzte Mediation ohne Anwesenheit von Anwälten entlohnt werden²⁹.

Die Mediationsanbieterorganisationen haben jeweils Honorarrichtlinien ausgearbeitet, nach welchen die Mediationsleistungen abgegolten werden. Ein Mediator, welcher Mitglied einer Mediationsvereinigung ist, verpflichtet sich, an ihn herangetragene Fälle direkt an die Mediationsvereinigung als Mediationsanbieter weiterzuleiten, umgekehrt aber erhält jeder Mediator von dieser Mediationsvereinigung Mediationsaufträge.

Die Honorargestaltung der im Scottish Mediation Network organisierten Wirtschaftsmediatoren orientiert sich – den Aussagen der Wirtschaftsmediatoren zufolge – zwar an den Richtlinien anderer Anbieterorganisationen von Wirtschaftsmediation in England; einer der schottischen Wirtschaftsmediatoren merkte allerdings an, dass eine einheitliche Honorarstruktur, welche jeweils die Höhe der Streitwerte reflektieren sollte, wünschenswert wäre, und dass Mediation auch bei relativ geringem Streitwerten leistbar sein sollte.

Kann es sich ein Mediator – etwa aufgrund seines hohen Bekanntheitsgrades – leisten, als selbständiger Mediator zu arbeiten, so kann er seinen Klienten günstigere Tarife als die jeweilige Mediationsanbieterorganisation anbieten.

Von einem Mediator, der seine Honorarberechnung am Londoner Anwaltstarif (QCs) orientiert (bis zu 1.200 Pfund das sind 1.791 Euro pro Stunde), wurde moniert, dass die berechneten Honorare außer Verhältnis zum Wert des Streitfalls – vergleichbar den Honoraren in Schiedsverfahren (Arbitration) – stehen, und plädiert für eine Honoration auf Erfolgshonorarbasis, wobei es Probleme dabei geben kann, den „Erfolg“ einer Mediation zu definieren.

8.3.1.2 Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation

8.3.1.2.1 Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt?

Die Bandbreite der Unternehmenstypen, welche Dienstleistung „Mediation“ nachfragen, umfasst den Sektor Dienstleistungen im Finanz- und Bankenbereich, Pensions-

²⁹

Pro bono – Mediationen können – nach Aussage eines renommierten Mediators – für einen Mediator eine echte Herausforderung darstellen, weil einerseits die gewährte Zeiteinheit von drei Mediationsstunden begrenzt ist und die Konfliktparteien oft den Prozess nicht verstehen.

fonds und Versicherungsunternehmen, Hypothekarbanken bis hin zum Entertainment-Business und schließlich Konzerne im Erdöl, Energie- und Elektrizitätssektor.

Die Spektren der Konfliktgruppen sind solche von Unternehmen zu Unternehmen (B2B), Unternehmen zu Kunden (B2C) und von Manager zu Mitarbeiter, umfassen aber keine typischen Arbeits(rechts)konflikte.

8.3.1.2.2 Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?

Die Unternehmen und Organisationen, die von den befragten Wirtschaftsmediatoren Mediationsleistungen nachfragen, haben ihren Unternehmenssitz primär in England bzw. Schottland, davon verfügen die meisten Unternehmen über Unternehmensstandorte außerhalb UK. Wirtschaftsmediationen, die von der Mediationsanbieterorganisation CEDR durchgeführt werden, haben in 35 % der Fälle eine ländergrenzenüberschreitende Dimension.

8.3.1.2.3 Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?

Im Tätigkeits-Portfolio der Wirtschaftsmediatoren in England und Schottland dominieren normalerweise Streitigkeiten Unternehmen zu Unternehmen – B2B – gefolgt von Konflikten zwischen Unternehmen und Kunden, bisweilen werden Konflikte innerhalb von Unternehmen mittels Mediation beizulegen getrachtet, gelegentlich Konflikte in Familienunternehmen und manchmal arbeitsrechtliche Konflikte.

Zentraler Arbeitsschwerpunkt eines der Wirtschaftsmediatoren liegt in Wirtschaftsstreitigkeiten betreffend:

- Geistiges Eigentum
- Urheberrecht
- Copyright
- Markenrecht
- Auflösung von Wirtschaftsbeziehungen
- Konflikte zwischen Aktionären
- Streitigkeiten in Familienunternehmen
- Konflikte wegen Verletzung der Sorgfaltspflicht
- Unternehmensübergaben
- Unternehmenszusammenbrüche
- Vertragsverletzungen

- Verletzungen des Konkurrenzverbots
- Fehlgeschlagene Investitionsprojekte
- Umschuldungen

Von den von einem Wirtschaftsmediator mit anwaltlicher Berufsherkunft beauftragten Mediationen sind zum Zeitpunkt der Beauftragung zwischen 70 – 80 % der Streitfälle bereits gerichtsanhängig.

Unternehmen greifen auf das Konfliktregelungsinstrument Mediation zurück, wenn es um Konflikte in geschäftlichen Beziehungen geht, bei denen die Frage nach einer weiteren Zusammenarbeit eine Rolle spielt; weniger hingegen, wenn es sich bei einem Konflikt lediglich um Ansprüche rein finanzieller Art handelt. Bei Investmentkonflikten ist die Nachfrage nach Vermittlung durch Mediation eher von theoretischer Relevanz, weil im Fall von derartigen Auseinandersetzungen normalerweise an keine weiteren Vertrags- bzw. Kooperationsbeziehungen gedacht ist.

Einer der Mediatoren mit seinem zentralen Arbeitsschwerpunkt im Energiesektor kann im „Schutz“ von Beziehungen in diesem Markt kein Argument zugunsten von Mediation sehen, zumal nach seinen Erfahrungen im Sektor der ertragreichen Energieindustrie – vor allem Öl und Gas – das Streiten vor Gericht nicht als Problem, sondern als Marktbehauptungsstrategie angesehen wird. Die Nachfrage nach Mediation boomt auch nicht in dem relativ auf Konfrontation ausgerichteten Bausektor, für das (auch) in England und Schottland ein eigenes Verfahren – *judication* – zur Verfügung steht, „*das am ehesten mit Boxen vergleichbar ist.*“ (UKMD)

Ein anderer Wirtschaftsmediator hat in erster Linie mit Streitigkeiten zwischen Unternehmen, aber auch mit Arbeitnehmerstreitigkeiten zu tun; infolge seiner Spezialisierung in seiner früheren anwaltlichen Tätigkeit auf Versicherungsstreitigkeiten entfallen 50 % aller Mediationen auf Konflikte, in denen ein Versicherungselement enthalten ist: In jenen vorrangig Business-to-Business-Streitigkeiten, in denen der Mediator tätig ist, handelt es sich in erster Linie um Schadenersatzansprüche aus einer Haftpflichtversicherung, etwa um Streitigkeiten zwischen Bauauftraggeber und Bauunternehmen oder Bauunternehmen und Subunternehmen wegen Qualitätsmängeln, nicht zeitgerechter Fertigstellung des Auftrags oder um unterschiedliche Auslegungen von Vertragsinhalten.

Beim Wirtschaftsmediator mit beruflichem Hintergrund als Banker beinhaltet das Spektrum an Mediationsaktivitäten – übrigens geradezu ausschließlich solche mit Wirtschaftsbezug – überwiegend Konflikte betreffend

- Finanzdienstleistungen
- Streitigkeiten von allgemeiner wirtschaftlicher Relevanz
- Lieferbeziehungen, Vertragsverletzungen
- Firmenübernahmen, Akquisitionen (Firmenkäufe)
- Abbruch von Geschäftspartnerkooperationen
- Mitarbeiterkonflikte mit dem Unternehmen
- Abfindungen von Mitarbeitern nach deren Ausscheiden aus dem Unternehmen
- Eigentümer-Mieter-Streitigkeiten in Sozialwohnungsanlagen
- Unternehmensinterne Streitigkeiten um die strategische und pädagogische Ausrichtung in Privatschulen, und schließlich
- Streitigkeiten zwischen der öffentlichen Hand und einem Ausrüster.

Für mediatorische Vermittlungstätigkeiten in Konflikten im Erdöl, Energie- und Elektrizitätsbereich, existiert nur ein sehr begrenzter Anwendungsbereich bei Vertragskonflikten, weil das Gros an Problemen im Verhandlungsweg erledigt wird.

Bei den oben angeführten Gruppen von Konflikten handelt es sich selbstverständlich regelmäßig um Streitigkeiten mit einem finanziellen Wert, wobei der jemals größte medierte Fall eine Streitsumme von mehr als 100 Millionen GBP (rund 150 Millionen Euro) betragen hatte. In der Mehrzahl der Streitfälle liegt die Streitsumme unterhalb einer Million GBP und reicht bis in ein Spektrum der niederen Beträge von zirka 10.000 GBP (rund 15.000 Euro).

Neben den üblichen Konfliktfällen um Geldwerte kommen im Bereich der Wirtschaftsmediation doch auch Streitigkeiten vor, in denen kein Geldwert im Spiel ist, sondern in denen es sich um nicht-monetäre Auseinandersetzungen handelt, wie etwa Konflikte um eine wissenschaftliche Reputation, um Fairness in einem Konkurrenzstreit um wissenschaftliche Verdienste, um Fragen der Anerkennung von fachlicher Expertise oder um Fragen der wissenschaftlichen Integrität.

In einer anderen Gruppe von Streitfällen ohne unmittelbaren finanziellen Wert, allerdings mit immateriellem Wert, handelt es sich etwa um Fragen der „anständigen Behandlung“ von ehemaligen Unternehmensmitarbeitern nach Ausscheiden aus dem Unternehmen (z.B. finanzielle Abfindung, Handhabung des Konkurrenzverbots oder „gesichtsverlustvermeidende“ Kommunikation der Auflösung des Arbeitsverhältnisses nach außen) oder um den Modus für eine weitere Zusammenarbeit nach Auflösung von Beziehungskonflikten in Arbeitsverhältnissen.

Vielfach wird von den Mediatoren angesprochen, dass in nicht wenigen Streitfällen der Streitbetrag um Schadenersatz oft stellvertretend für erlittenes Unrecht und der Mangel an Anerkennung des Bedürfnisses nach Wertschätzung als Person steht.

Die Besonderheit des Konfliktregelungsinstruments Mediation – im Vergleich zu einem vor Gericht stattfindenden Verfahren – liegt nun – so ein Mediator – darin, dass der Mediator – im Gegensatz zum Anwalt oder zum Richter – die „verletzte“ Partei auch fragen kann, was sie, abgesehen von der begehrten Schadenersatzleistung, denn *wirklich* begehre: das kann – etwa im Fall eines nicht wiedergutmachbaren medizinischen Kunstfehlers – beispielsweise eine Entschuldigung des behandelnden Arztes für die erlittene Körperbeschädigung sein oder die Verpflichtungsgarantie des Krankenhauses, dass alle vertretbaren Vorkehrungen getroffen werden, damit sich solche Fehler nicht mehr wiederholen.

Insofern unterscheiden sich die möglichen Ziele der Mediation vom Ziel des Rechtsverfahrens: Das „Recht“ erlaubt für erlittenes Unrecht oder erlittenen Schaden generell nur Geldforderungen, während mittels einer Mediation auch andere Anliegen und Bedürfnisse zur Geltung gebracht werden können, wie etwa die Entschuldigung der Person oder Institution, die einen konkreten Schaden verursacht oder der anderen Konfliktpartei gegenüber Unrecht begangen hat, unter Umständen verknüpft mit einer Zusicherung, dass sich ihr künftiges Verhalten ändert, bisweilen gelingt es sogar, dass Schädiger dem Geschädigten gegenüber anerkennen können, welches Unrecht und welchen Schmerz Letzterer durch ein Verschulden des Arztes erlitten hat.

Bei manchen „Konflikten“ handelt es sich „nur“ um Missverständnisse, welche die Leute voneinander trennen, die sich aber zu „Verschwörungstheorien“ weiterentwickeln können.

Für welche Fälle ist Mediation besonders geeignet – und für welche weniger?

Allgemeiner Tenor unter den Wirtschaftsmediatoren zur Frage der „Mediationseignung“ einer Streitsache ist, dass grundsätzlich *jede* Streitangelegenheit, für die Leute eine Lösung finden wollen, geeignet³⁰ für eine Mediation ist. Demzufolge gibt es – abgesehen von Rechtsstatus-Konflikten – keine Kategorie von Auseinandersetzungen, die von der Regelungsmöglichkeit mittels Mediation ausgeschlossen wäre.

³⁰

In dieser Frage nehmen die Wirtschaftsmediatoren einen gegenteiligen Standpunkt zur Empfehlung der englischen Law Society ein, die Mediatoren finden, dass selbst Betrugssachen durch Mediation bearbeitet werden können, vorausgesetzt, dass eine Lösung dieser Problematik gewollt wird.

In diesem Zusammenhang wird die von der Law Society of England vertretene Ansicht, dass Betrugsfälle nicht mediiert werden sollen, von den Mediatoren in Frage gestellt, gehören doch selbst Betrugsfälle zu jener Kategorie von Disputen, die durch eine Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien aufgelöst werden kann – immer vorausgesetzt, dass die involvierten Parteien dies auch wollen.

Gerade bei Betrugsfällen – so schildert einer der Mediatoren – resultiert das strafbare Verhalten oft als Folge aus einer fehleranfälligen Unternehmensorganisation und einer fehlenden oder mangelhaften internen Kontrolle.

Mediation ist nach Überzeugung eines der Wirtschaftsmediatoren ein „überqualifiziertes“ Mittel, wenn in einer Konfliktsache ohnedies ein guter unmittelbarer Dialog zwischen den Parteien möglich ist. Fundamentaler Grundsatz erster Kategorie ist, dass direkte Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien – mit oder ohne Anwälte – die preiswerteste und auch beste Option zur Regelung von Konflikten darstellt.

Mediation kann deshalb bei Vertragsneuverhandlungen, bei denen die bilateralen Verhandlungen zwischen den Vertragspartnern fruchtlos verlaufen, sehr nützlich sein, da der Mediator mit seiner neutralen, unabhängigen Sichtweise, behilflich sein kann, Fragen anzusprechen, die bisweilen aus Etikette oder Höflichkeit tabuisiert sind. Ein Mediator konnte allerdings feststellen, dass Vertragsparteien selbst bei drohendem Scheitern von Verhandlungen Hemmungen haben, einen Dritten beizuziehen, weil die Manager den Anschein vermeiden wollen, dass sie zu professionellem Verhandeln nicht in der Lage wären.

Mediation lässt sich nach Ansicht eines vorrangig in internationalen Konfliktfällen arbeitenden Mediators hervorragend auf Streitfälle, in denen auch kulturelle Verschiedenheiten eine Rolle spielen, anwenden, weil sie den Beteiligten hilft, eine Beziehung zu den kulturellen Unterschieden zu entwickeln. Wird in Vielparteien-Mediationen, mit Vertretern unterschiedlicher Kulturkreisen, in Form einer ebenfalls bi-kulturellen Co-Mediation gearbeitet, kann das hilfreich sein, um die kulturellen Differenzen zu überbrücken. Interkulturelle Mediation ist eine schwierige Angelegenheit, gleichzeitig faszinierend, weil der Mediationsprozess individuell auf den Streitfall und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Konfliktparteien abgestimmt werden kann.

Zu den Konflikttypen, die aufgrund ihrer Natur nicht durch Mediation regelbar sind, zählen Streitigkeiten um einen Rechtsstatus, wie zum Beispiel um die Erlangung oder den Erhalt der Rechtsstellung als Flüchtling oder überhaupt um den Schutzanspruch einer Person auf verfassungsgesetzlich gewährleistete Rechte. Mediation ist überdies in jenen Fällen kein geeignetes Mittel, wenn ein juristischer Präzedenzfall

ausjudiziert werden soll oder wenn eine sofortige Entscheidung, beispielsweise eine exekutierbare einstweilige Verfügung wegen Gefahr in Verzug, notwendig ist oder wenn es sich um eine Angelegenheit mit öffentlich-rechtlichem Charakter handelt.

8.3.1.2.4 Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?

Ungeachtet der "Erfolgsgeschichte" der Wirtschaftsmediation in England ist doch auch zum gegenwärtigen Zeitpunkt davon auszugehen, dass Unternehmen in England noch relativ wenig Erfahrung mit der Anwendung von Wirtschaftsmediation haben. Wenn Fälle in eine Mediation kommen, dann vor allem deshalb, weil den Konfliktparteien entweder durch ein Gericht oder von ihrem Rechtsvertreter empfohlen worden ist, den Konflikt mittels Mediation zu regeln anstatt ein langwieriges Gerichtsverfahren zu durchlaufen.

Einer der befragten Wirtschaftsmediatoren hat für sich Erfahrungswerte zu den zentralen Beweggründen gesammelt, aus denen Unternehmen Mediation in Anspruch nehmen. An erster Stelle der mediations-fördernden Faktoren steht, wenn ihnen eine Mediation von einem Anwalt empfohlen wurde. Motivationsfördernd wirkt auch, wenn sie sich nach einer klassischen Risikoanalyse die zu erwartenden Kosten eines Gerichtsverfahrens hinsichtlich Anwalts- und Gerichtskosten sowie Zeit und die Ablenkung des Managements von ihren eigentlichen Aufgaben vor Augen geführt haben. Ein zusätzlicher Anreiz, einen Konflikt in einer Mediation zu bearbeiten, stellt selbstverständlich auch ein zu befürchtender Imageschaden dar oder das Problem der Offenlegung von Informationen an Mitbewerber in einem Gerichtsverfahren, ebenso wie negative Auswirkungen auf das Betriebsklima (innerbetriebliche Moral).

Es sind allerdings nicht nur jene Beweggründe auf Seiten von Unternehmen ausschlaggebend, ob statt eines gerichtlichen Verfahrens eine Mediation versucht wird, sondern es kann die Initiative zu einer Mediation auch von jemanden ausgehen, der entweder finanzielle oder immaterielle Ansprüche gegen ein Unternehmen geltend macht. Aufgrund der meist unmittelbaren Betroffenheit von Privatpersonen, die sich oft einem übermächtigen Gegner gegenüberstehen sehen, ist das dringende Verlangen nach direkter Beteiligung in dem Verfahren, in denen es um ihre Interessen, Ansprüche oder Rechte geht, und damit um die *"Vermeidung der Situation, hilflos in einem Gerichtssaal zu sitzen, wo irgendwer eine Entscheidung über mein Leben trifft,"*^(UKMA) ausschlaggebend.

Das Faktum, dass sich Unternehmen üblicherweise erst auf Anraten ihres Firmenanwalts für Mediation entscheiden, hat primär damit zu tun, dass der Bekanntheits-

grad der Mediation innerhalb des Wirtschaftssektors nach wie vor gering ist. In den Rechtsberufen hat sich das Wissen um die Möglichkeiten der Mediation schon besser herumgesprochen, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Anwälte mit Schadenersatzansprüchen ihrer Mandanten wegen Verletzung ihrer beruflichen Sorgfaltspflichten rechnen müssen, wenn sie es unterlassen haben, ihren Klienten über die Möglichkeit der Konfliktregelung durch Mediation und über das Kostenrisiko eines gerichtlichen Rechtsstreits zu unterrichten.

Verschiedentlich berichten Wirtschaftsmediatoren davon, dass Anwälte, die mit den Vorteilen der Mediation hinsichtlich Raschheit, der Risikokontrolle des Prozesses und des Ergebnisses sowie der Möglichkeit der direkten Beteiligung der Klienten vertraut sind, ihre Klienten mit Enthusiasmus über das Konfliktregelungsmodell Mediation unterrichten, während die Mehrzahl der Anwälte ohne tiefes Wissen über Mediation gerade noch formal und eher verhalten auf die Möglichkeit von Mediation hinweisen.

Ähnlich ist der Zusammenhang zwischen Wissen und der Vermittlung dieser Information an Unternehmen: so raten Berater von Unternehmen, die noch keine einschlägigen Erfahrungen mit Mediation haben, ihren Klienten kaum zu einer Mediation.

Ob sich eine Angelegenheit konkret für eine Mediation eignet, prüft einer der befragten Wirtschaftsmediatoren anhand der folgenden – in jeder Phase des Verfahrens zu stellenden – Fragen:

- Besteht seitens der Konfliktparteien die grundsätzliche Bereitschaft, die Streitigkeit beizulegen;
- Ist der Informationsstand so weit ausreichend, um vertrauensbildende Verhandlungen führen zu können;
- Sind Verhandlungsgespräche zwischen den Konfliktparteien im Gange – und sind diese Verhandlungsgespräche zielführend?

Einer der Wirtschaftsmediatoren stellte geradezu als Empfehlung die These auf, dass niemand in eine Mediation gehen sollte, der nicht versucht hat, das Problem direkt mit der anderen Seite mit konventionellen Verhandlungen zu bereinigen. Derselbe Mediator merkt dazu jedoch an, dass die Kunst des „Verhandelns“ in der akademischen Ausbildung nicht unterrichtet wird, sondern in langer beruflicher Praxis und durch aufmerksame Beobachtung menschlicher Verhaltensweisen zu erlernen ist.

Verfügt ein Unternehmen entweder an sich über kein Konfliktmanagement oder kommen konventionelle Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien – ob sie nun mehr oder weniger professionell geführt werden – zu keiner Lösung des Konflikts, so kommt hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise den Beratern bzw. Unternehmensanwälten bei der Entscheidungsfindung, ob die Sache mit rechtlichen Mitteln entschieden werden soll oder ob ein Mediationsverfahren als nützlich angesehen wird, eine entscheidende Bedeutung zu.

Einer der Mediatoren sprach ausdrücklich die Problematik an, dass es weithin üblich ist, dass Unternehmen, sobald ihnen der Konflikt „über den Kopf zu wachsen droht“ die Konfliktsache an einen Anwalt geben und dann damit nicht mehr weiter belästigt werden wollen. Mit diesem Verhalten geben sie aber leichtfertig ihre Verantwortung dafür auf, wie das gegenständliche Problem gelöst werden könnte („ownership“). Ein anderer Mediator bestätigt, dass Unternehmen immer noch dazu neigen, in einer Konfliktsituation vorschnell „die Flinte ins Korn zu werfen“ und sich – tief überzeugt von der Stärke ihrer Argumente – von ihren Anwälten wenn schon nicht Wunder, so aber doch wenigstens das Obsiegen im Gerichtsverfahren erwarten.

Was nun die Option, eine Streitigkeit im Wege eines Mediationsverfahrens beizulegen, betrifft, ist nach einhelliger Ansicht der befragten Wirtschaftsmediatoren das Gros der Anwälte in UK im Großen und Ganzen nach wie vor skeptisch gegenüber Mediation, doch wird Mediation zunehmend als Alternative angesehen. Hingegen besteht bei den Anwälten in Schottland eine nicht geringe Skepsis gegenüber der Mediation, und zwar in der Weise, dass die Mediation nicht funktioniert; und Unternehmen ziehen es nach wie vor, mit dem Anwalt vor Gericht zu ziehen. Vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen, die über Mediation nicht informiert sind oder es nicht verstehen, vertrauen sich *„auf Gedeih und Verderb“* den Anwälten an.

Ein Mediator sieht eine von mehreren möglichen Erklärungen für die Tatsache, dass **Anwälte** der Mediation vielfach skeptisch bis feindselig gegenüber stehen, nicht zuletzt darin, weil sie sich in ihrer Rolle und ihren Kompetenzen etwa zur Verhandlungsführung in Frage gestellt fühlen. Diese „Zurückhaltung der Anwälte“ stellt ua eine maßgebliche Ursache dafür dar, dass Unternehmen von Mediation selten Gebrauch machen, und wenn doch, dann zu einem sehr späten Zeitpunkt.

Aufgrund dieser tendenziellen Neigung von Unternehmensvertretern, ihr „Schicksal“ in die Hand von Anwälten zu legen, ohne das eigene Konfliktlösungspotential auszuschöpfen, erklärt ein Mediator sein Selbstverständnis als Mediator, das sich nicht darauf beschränkt, in einem bestimmten, akut vorliegenden Streitfall lediglich bei der Suche nach Lösungen zu helfen, sondern darüber hinaus den für das Konfliktma-

nangement zuständigen Personen in den Unternehmen nahezubringen, dass sie ein Konfliktmanagement entwickeln, in dem die Mediation als letzte Stufe der unternehmenseigenen Kontrolle über einen Konflikt eingesetzt werden kann, bevor das Konflikt-handling an eine externe Instanz – Anwalt – Schiedsgericht oder staatliches Gericht weitergegeben wird. Daher empfiehlt er seinen Klienten im Rahmen einer Mediation, mit den beteiligten Unternehmen auch über eine Integration von Mediationsklauseln sowohl in neuen als auch in bereits bestehenden Verträgen nachzudenken, weil dies den Vorteil hat, dass in einem solchen Fall Unternehmen grundsätzlich Bereitschaft für eine Mediation signalisieren.

Dieser Arbeitsweise des besagten Mediators kommt nach seinen Erfahrungen entgegen, dass Anwälte, die einen an sie herangetragenen Streitfall nicht derart überoptimistisch einschätzen wie es sich ihre Mandanten oft wünschen, diesen zunehmend auch die Möglichkeit einer Mediation nahelegen und dies als Alternative zum Rechtsstreit („litigation“) ansehen.

Einer der *nebenberuflichen* Mediatoren spricht davon beobachtet zu haben, dass die Entscheidung zur Mediation eines unkonventionellen Geistes der Entscheidungsträger in Unternehmen bedarf, was eher durch Manager, die nicht in der Kultur des eigenen Unternehmens aufgewachsen sind und somit leichter in der Lage sind querzudenken, gegeben ist. Ausgehend von dieser Feststellung trifft derselbe eine eher düstere Einschätzung zu den Nachfragemotiven nach ADR: Nach seiner Beobachtung ist Mediation für Parteien erst dann eine Alternative, nachdem sie sich erst „ausgeblutet“ haben und der Leidensdruck zunimmt, weil sie die sich ständig schneller drehende Kostenspirale eines Gerichtsprozesses sehen, während demgegenüber keine Vorteile erkennbar sind und ein (möglicher) Gewinn in weiter, unerreichbarer Ferne liegt. Allerdings müsse selbst unter derartigen Umständen erst der Widerstand der Anwälte überwunden werden, bevor ein Mediationsverfahren ins Auge gefasst werden kann.

Es kommt deshalb nicht von ungefähr, dass eine Mediation in buchstäblich „letzter Minute“ stattfindet, von deren Ergebnis – Beseitigung einer gerichtsanhängigen „Altlast“ – eine Unternehmenstransaktion abhängt.

So skizzierte ein Mediator das relativ kleine „Marktsegment“ für die Wirtschaftsmediation mit dem schmalen Grat, auf dem Mediation nachgefragt wird, dass zwar beide Konfliktparteien in der Lage sein müssen, sich über Mediation zu einigen, aber sie dürfen nicht in der Lage sein, sich über den Konflikt (zB: Vertragsänderungen) zu einigen. Würde man annehmen wollen, dass Mediation gerade in grenz- bzw. kulturüberschreitenden Konflikten einen „goldenen Boden“ fände, so steht dem entgegen-

gen, dass Mediationsverfahren oft bereits aufgrund von Kommunikationsproblemen nicht zustande kommen, weil nicht nur Konflikte zwischen Unternehmen aus verschiedenen Ländern mit verschiedenen Kulturen auftreten, sondern sich auch die Kommunikationsprobleme (cross-kulturelle Kommunikationsprobleme) potenzieren.

Bereitschaft zur Mediation

Das Gros vor allem der full time – Wirtschaftsmediatoren widersprechen dem Mythos, dass Mediation ein einfacher Weg sei und dass nur vernünftige Menschen zur Mediation gehen – wo Mediation doch ein freiwilliges Verfahren ist. Nach den Erfahrungen vor allem der Mediatoren mit einem anwaltlichen Herkunftsberuf sind Leute, die zur Mediation kommen, geradeso unvernünftig und schwierig wie jedermann sonst; allerdings kann ein erfahrener Mediator, selbst wenn kein Vertrauen besteht, etlichen Widerstand aufbrechen und Konflikte schneller, kostengünstiger und effektiver zu einem Ende führen als dies in einem Gerichtsverfahren der Fall ist.

Ein anderer, part – time Wirtschaftsmediator, meint in der Tradition der gerichtlichen Streitaustragungs“kultur“ eine Erklärung für die oft mangelnde Bereitschaft für eine Mediation zu erkennen.

Leute, die in eine Mediation kommen, sind oftmals sehr widerwillig, entweder weil ihnen von ihrem Anwalt zu einer Mediation geraten wurde, oder weil sie glauben, dass ihnen das Gericht Mediation *aufgetragen* hat – wozu Gerichte in Wirklichkeit keine Befugnis haben.

Unter den befragten Mediatoren besteht Übereinstimmung, dass für die Entscheidung einer Konfliktpartei zur Mediation grundsätzlich die Regel *„Je früher, desto besser!“* gilt, wenn es da nicht – so weiß ein Mediator – auch den „Bereitschaftsfaktor“ gäbe: Anwälte gehen etwa davon aus, dass die Leute mit Zunahme der Kosten und des emotionalen Stresses empfänglicher werden für eine Streitbeilegung. Spielt in einem konkreten Fall auch der emotionale Faktor eine Rolle, so zeigt sich, dass Menschen, solange sie sehr gekränkt sind, meistens nicht bereit für eine Beilegung des Streits sind.

Durch die aktuelle Veränderung in der englischen Rechtsentwicklung sind Tendenzen erkennbar, dass das in der Mediation geltende Prinzip der Freiwilligkeit „geloockert“ werden soll – was einigermaßen kontroversiell diskutiert wird: So üben die Gerichte in England und Wales mittlerweile Druck auf Anwälte aus, dass sie ihre Klienten über die Möglichkeit der Mediation beraten.

In einer jüngsten Gerichtsentscheidung, die eine Abkehr von einer verpflichtenden Mediation darstellt, werden die Anwälte verpflichtet, ihre Klienten über die Möglichkeit der Mediation zu beraten. In den Fällen, in denen Richter an den Handelsgerichten das Verfahren vertagen – üblicherweise für 28 Tage – um eine Regelung des Konflikts durch Mediation zu suchen, kommen die Streitparteien nicht notwendigerweise freiwillig zur Mediation, im Regelfall haben die Anwälte bereits erfolglos versucht, die Sache zu erledigen.

Zum Kalkül, inwieweit solcherart die Einschränkung der “vollen Freiwilligkeit” nachteilige Wirkungen auf die Mediation hat, bringt ein Wirtschaftsmediator seine Erfahrung ein, aus der hervorgeht, dass – im Gegensatz zur vorherrschenden Anschauung – Mediation unter Umständen doch erfolgreich sein kann, auch wenn sie **verpflichtend angeordnet** wurde. Wird nämlich eine Person zu einer Mediation verpflichtet, dann erschöpft sich die Verpflichtung zur bloßen Teilnahme der Person an der Mediation. Der Richter kann eine Person nicht zwingen, in die Mediation zu kommen, aber er kann sie unter Druck setzen, über die Möglichkeit, in eine Mediation zu gehen, nachzudenken.

Der Mediator kann die Medianden zum Verbleiben in der Mediation bewegen, wenn es ihm gelingt, sie darauf anzusprechen, was sie *benötigen* und sie von fixen Ideen wegzubewegen, was sie sich *wünschen*: „*Natürlich kann sich wer einen Rolls Royce wünschen, gewöhnlich reicht aber auch ein Volkswagen aus, um in die Arbeit zu kommen.*“ (UKMD)

Einer Person, die in eine Mediation “geschickt” wurde, bleibt letztlich immer die Freiheit, zu entscheiden, ob sie eine solche richterliche Empfehlung ablehnt oder ob sie sich auf die Mediation einlässt. Es können also zwar Leute durch verpflichtende gerichtliche Anordnungen in den Mediationsprozess gebracht werden; nicht angeordnet werden kann den Konfliktparteien aber, dass sie ihren Konflikt in der Mediation auch tatsächlich beilegen – frei nach dem Sprichwort: “*You can take a horse to the water but you can't make it drink!*”. (UKMB) Vor allem die full – time – Wirtschaftsmediatoren berichten, dass beobachtet werden kann, dass Leute, die zur Mediation geschickt worden sind, in der Mediation bleiben, auch wenn sie nicht daran geglaubt haben, dass “es was bringt!” – ein Phänomen, welches mit den Worten eines englischen Sprichworts über Leute, wenn sie in die Kirche gehen, folgendermaßen klingt: “*They came to scoff but stayed to pray!*” – was soviel heißt wie: “*Sie kamen um zu spotten, doch sie blieben, um zu beten!*” (UKMA)

Zeitpunkt

Den idealen Zeitpunkt für eine Mediation sieht ein Mediator in dem Moment gekommen, *„wenn Leute sehen können, dass es auch eine andere Seite des Problems gibt, dass es ein Grenzfall ist, wo niemand sicher sein kann, wie sie zu interpretieren ist.“* (UKMB) Für den Gedanken, eine Mediation zur Streitbeilegung ins Auge zu fassen, kann auch förderlich sein, wenn Leute, deren Emotionen noch aufgewühlt sind, ein Stück durch die Maschinerie des gerichtlichen Verfahrens gegangen sind; dabei haben sie die Gelegenheit die Position der gegnerischen Seite zu sehen und deren Argumente zu hören.

Zur Ermittlung des „idealen Zeitpunkts“, wenn zu entscheiden ist, ob man seine Interessen, seine Ansprüche oder sein Recht in einem Gerichtsstreit oder mit einem Mediationsverfahren verfolgen soll, lässt sich das von einem Mediator favorisierte „80:20“ – Prinzip heranziehen: dabei gilt es abzuwägen und zu entscheiden, ob man mit 20 % Einsatz an Zeit und Kosten bereits ausreichend Klarheit über den Konfliktfall hat, um eine relativ rasche Entscheidung der Sache in einer Mediation zu suchen, womit eine Sache erledigt werden kann, oder ob man weitere 80 % an Ressourcen einsetzen will, um – hoffentlich – ein 100%-iges Bild von der strittigen Angelegenheit zu bekommen.

Sobald also die Faktenlage einer Streitsache einigermaßen klar ist, ist der geeignete Zeitpunkt für eine Mediation gekommen – und dies trifft nach Ansicht eines der Mediatoren in 50 % aller Fälle zu, weshalb Leute ermutigt werden sollten, zu einem frühen Zeitpunkt zu versuchen, mit Mediation den Streit beizulegen und eine weitere, meist unnötige Eskalierung eines bestehenden Konflikts durch Einleitung von gerichtlichen Schritten – zumindest zugunsten eines ernsthaften Mediationsversuches – sistieren sollten. Je länger nämlich eine Auseinandersetzung läuft, desto größer ist – neben den Kosten – auch das Risiko des Gesichtsverlusts.

In der Realität allerdings werden Streitfälle – so die zeitliche Einschätzung eines Mediators – in der Regel zu einem *zu* späten Zeitpunkt an eine/n Mediator/in herangebracht, nachdem der Fall meist bereits bei Gericht war, und zirka neun Monate, nachdem der Konflikt ausgebrochen ist, verstrichen sind.

Für einen anderen Mediatoren gibt es nicht *den idealen* oder *den richtigen* Zeitpunkt für eine Mediation. Die Kriterien, wonach eine Streitigkeit mediiert werden kann, gelten in jeder Phase einer Auseinandersetzung – vom Aufbrechen des Streits bis zum Abschluss durch eine Gerichtsentscheidung – oder sogar darüber hinaus, wenn es

das Risiko zu vermeiden gilt, dass die Sache im gerichtlichen Instanzenzug doch noch zu ihren Ungunsten ausfallen könnte.

Der Zeitpunkt für eine Mediation kann zu früh sein, wenn die Streitparteien noch nicht die Sicherheit haben, ob sie der Gegenseite ein Angebot unterbreiten können oder ob sie ein Angebot von der gegnerischen Seite annehmen können.

Der Zeitpunkt für eine Mediation kann aber auch zu spät gewählt sein, wenn etwa bereits derart hohe Prozesskosten aufgehäuft sind, dass die Mediation jedenfalls an diesem Problem scheitern muss. Es kann aber auch zu spät für eine Mediation sein weil ohnedies bereits „alles verloren“ ist und eine oder beide Konfliktpartei/en nur noch mit vollem Risiko hasardierend, alles auf's Spiel setzend, in einem Akt der Verzweiflung die theoretische Chance, im Gerichtsweg vielleicht den Ersatz der exorbitanten Kosten zu gewinnen sucht — um mit den Worten Shakespeare's Macbeth zu beklagen:

*I am in blood
Steeped in so far, that I should wade no more,
Returning were as tedious as go o'er.*

Der Kostenfaktor kann aber auch bereits im Vorfeld ein Hindernis für die Mediationsoption darstellen, da die Kosten der Aufbereitung eines Gerichtsverfahrens durch die Anwaltskanzleien bereits 80 % und mehr der Gesamtkosten eines solchen Verfahrens ausmachen; d.h. wer schon diese Investition in die Vorbereitung des Gerichtsprozesses getätigt hat, wird natürlich nicht mehr zum Mediator gehen, sondern wird auch noch das Gerichtsverfahren riskieren.

Wenn ein Mediator aufgesucht wird, so berichtet jener Mediator, der vor allem mit Konflikten im Zusammenhang mit – von einer Seite als notwendig angesehenen – Anpassungen von Verträgen über Großinvestitionen oder -kooperationen zu tun hat, haben die Verantwortlichen im Unternehmen meist schon eine Vielzahl von Versuchen unternommen, um den Streit zu erledigen, ohne Erfolg, wodurch sich in solchen Fällen üblicherweise ein Frustrationsfaktor verbreitet: Wird zu lange erfolglos verhandelt, so muss die dadurch angehäuften Frustration – zusätzlich zum vorliegenden Sachkonflikt abgearbeitet werden. Ist Mediation im Unternehmen bekannt, so wird das Unternehmen eher bald einem Mediator aufsuchen, ansonsten soll Mediation vielleicht noch als letztes Mittel versucht werden, um eine Adaptierung der Geschäftsbeziehungen an geänderte Verhältnisse zu schaffen – nach dem Motto „*Change it or leave it!*“.

Damit offenbart sich der Vorteil, wenn in Verträgen, mit denen Unternehmen ihre geschäftlichen Beziehungen festgelegt haben, auch Spielregeln festgelegt werden, wie sie im Falle von Auffassungsunterschieden oder echten Konflikten vorgehen – etwa Mediationsklauseln in solchen Verträgen – nicht notwendigerweise anstelle, sondern allenfalls – Schiedsgerichtsvereinbarungen oder Gerichtsstandsvereinbarungen vorgeschaltet festschreiben; die in einem solchen Vertrag vereinbarte „Wahl der Mittel“ ermöglicht es, dass Konflikte, die nicht aus eigenen Kräften der Konfliktparteien gelöst werden können, zumindest in einem frühen Stadium einer dritten Instanz beiderseitigen Vertrauens zur Vermittlung anvertraut wird.

Ohne bereits einschlägige eigene Erfahrungen damit zu haben, können die befragten Wirtschaftsmediatoren vereinzelt bei großen Bauprojekten in UK, zB bei der Konstruktion von Brücken, von konfliktvorbeugenden Mediationsverfahren (**project dispute resolution**) berichten, in denen der Mediator oder ein Mediatorenteam bereits präventiv zu einem Zeitpunkt engagiert werden, noch lange bevor ein realer Konflikt ausgebrochen ist, wodurch sichergestellt werden soll, dass auftretende Konflikte ohne Zeitverzögerung bereinigt werden und das Projekt weiter voranschreiten kann. Die befragten Wirtschaftsmediatoren sind sich allerdings einig, dass diese Art der Mediation, auch als EDR – „early dispute resolution“ bezeichnet, allerdings noch zu wenig genutzt wird.

8.3.1.3 Das Mediationsverfahren

8.3.1.3.1 Kontaktaufnahme

Die Vorgehensweise in der Anbahnung der Kontakte der Unternehmen bzw. ihrer Repräsentanten zu den Mediatoren ist nach den Schilderungen der befragten Wirtschaftsmediatoren sowohl abhängig von den Gepflogenheiten der Unternehmen, ihrer Vertreter als auch von Fall zu Fall uneinheitlich.

Haben sich die Konfliktparteien darauf verständigt, dass sie ihren Konflikt mittels Mediation zu lösen versuchen, kann aber immer noch die Auswahl des Mediators, auf den sich beide Parteien ebenfalls zu verständigen haben, ein langwieriges Prozedere sein. Zur Initiation einer Mediation kann daher eine „dritte Person“, die sowohl den Mediator als auch Entscheidungsträger im Unternehmen kennt, und die von beiden Seiten akzeptiert wird, sehr hilfreich sein.

Üblich geworden ist es indes, dass sich Unternehmen häufig einer Mediationsanbieterorganisation bereits zur neutralen Vermittlung eines Angebots zur Mediation an

die gegnerische Seite bedienen, weil sie davon ausgehen, dass die gegnerische Seite ihnen selbst nicht traut. Wird beispielsweise ein bestimmter Mediator vorgeschlagen, dann ist er bereits durch diesen Vorschlag einer Partei disqualifiziert.

Von den zirka 65 Mediationen, die ein full time Wirtschaftsmediator pro Jahr durchführt, haben sich die Medianden in beinahe ausschließlich allen Fällen bereits im Vorfeld – regelmäßig über Anregung ihrer Anwälte – darauf verständigt, eine Mediation zu machen. Die Mediationsanbieter wie CEDR, ADR group oder *In Place of Strife* beschäftigen Leute, deren Aufgabe darin besteht, die andere Partei an den Tisch zu bringen.

Die konkrete Bestellung des Mediators erfolgt schließlich durch die Anwälte, nur in seltenen Ausnahmefällen durch die Parteien selbst. In der Regel erfolgt das Mandat zu einer Mediation durch Kontaktaufnahme der Wirtschaftsrechtskanzleien mit dem Mediator, gelegentlich unmittelbar durch den Unternehmensjuristen. Direkt von den Parteien beauftragt wird ein Mediator bei sehr persönlichen Konflikten vor allem in Unternehmensstreitigkeiten unter Familienmitgliedern.

8.3.1.3.2 Tätigkeiten zu Beginn der Mediation

Im Unterschied zur Schiedsgerichtsbarkeit wie auch zur Familienmediation erfolgt in einer Wirtschaftsmediation seitens des Mediators eine Kontaktaufnahme mit beiden Konfliktparteien in der Regel vor Beginn der Mediation. Einer der befragten Wirtschaftsmediatoren führt bereits im Vorfeld einer Mediation jedenfalls mit den Anwälten Gespräche über den Ablauf der Mediation, und wenn möglich auch mit den Medianden selbst, um ihnen sowohl durch entsprechende Information über den geplanten Ablauf der Mediation, als auch durch persönliche Empathie zu vermitteln, dass sie sich in der Mediation sicher und wohl fühlen können.

Ein anderer Mediator erörtert im Zuge des – üblicherweise telefonischen – Erstkontakts mit den Medianden bzw. ihren Vertretern den Konfliktgegenstand, um eine Einschätzung zur prinzipiellen Eignung der Angelegenheit für eine Mediation zu gewinnen.

Ein weiterer Mediator nimmt nach der Durchsicht der ihm zugesandten schriftlichen Unterlagen üblicherweise ebenfalls vor der eigentlichen Mediation Kontakt mit den Konfliktparteien – bzw. den Anwälten – auf, um in Erfahrung zu bringen, von welchen Personen die beteiligten Unternehmen repräsentiert werden. Wird ein Unternehmen von einem Anwalt vertreten, so nimmt dieser normalerweise starken Einfluss auf die

Entscheidung, welcher Unternehmensrepräsentant am Mediationsverfahren teilnimmt; der Mediator hat auf diese Entscheidung keinen Einfluss.

Nachdem der Wirtschaftsmediator den Medianden Unterlagen mit Informationen zur Mediation und zu seiner Honorarregelung übermittelt – und allenfalls ein Gespräch mit den beteiligten Anwälten geführt – hat, setzt der Mediator üblicherweise einen eintägigen Mediationstermin an. Anwälten, die bereits an Mediationen mit dem betreffenden Mediator beteiligt waren, erhalten den Mediationsvertrag meist ohne vorhergehende Gespräche zugesandt.

Was die konkrete Vorbereitung einer Mediation betrifft, gibt es zwei – gänzlich gegensätzliche – Strömungen in der Zunft der Wirtschaftsmediatoren, abhängig von der persönlichen Überzeugung eines jeden Mediators: während eine intensive Vorbereitung durch Studium aller ihnen vorgelegten Dokumente für die einen Mediatoren unverzichtbar ist, lassen sich manche – darunter auch renommierteste Mediatoren in England – grundsätzlich keine schriftlichen Unterlagen vorlegen – mit dem Argument, dass sie sich ihre Unvoreingenommenheit nicht nehmen lassen wollen.

Aus der Sicht eines der Wirtschaftsmediatoren ist zur Vorbereitung eines Mediationsverfahrens die gründliche Analyse der Unternehmenskulturen, der Geschäftskulturen sowie der fachlichen und rechtlichen Problematik eines Streitfalles unverzichtbar³¹. Mit diesen Informationen kann der Mediator das Problem in technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer sowie in Hinsicht und im Bezug auf die beteiligten Personen verstehen.

Für einen anderen Mediator, für den bei dieser Frage das Vertrauen, welches der Klient in die Kompetenz des Mediators setzt, eine wichtige Rolle spielt, gehört das Lesen der Dokumente, bisweilen auch durch Vorbereitung einer Frageliste, zur notwendigen Vorbereitung einer Mediation. Einem Mediator mit einem anwaltlichen Herkunftsberuf ist die Prüfung auch der rechtlichen Dimension des Konflikts wichtig.

Nach den Erfahrungen eines Mediators steht der Anspruch betreffend Vorbereitung auf eine Mediation durch eingehendes Studium der Dokumente im Widerspruch zur Wirklichkeit, weil die Dokumente häufig äußerst knapp eintreffen, sodass für ein in-

³¹ Dieser Mediator berichtete davon, dass er im Zuge der Vorbereitung des Mediationsverfahrens eine Art Shuttle Mission unternommen und die Länder, in denen die Konfliktparteien ihre Unternehmenssitze haben, bereist und mit allen beteiligten Unternehmensrepräsentanten Gespräche geführt habe, um sich ein Bild von der organisatorischen und persönlichen Unternehmenspolitik sowie auch von der Politik des jeweiligen Landes machen zu können.

tensives Studium dieser Dokumente meist nicht ausreichend Zeit zur Verfügung steht.

Neben der sachlichen Vorbereitung der Mediation ist bereits in dieser Phase die Fähigkeit des Mediators, Empathie mit beiden Seiten zu entwickeln, essentiell.

Für einen der in „Litigation“ langjährig erfahrenen Wirtschaftsmediatoren findet die *eigentliche Vorbereitung* des Mediationsverfahrens bei der gemeinsamen Eröffnungsbesprechung und dem nachfolgenden ersten separaten Treffen mit den Parteien statt: konnte sich der Mediator im Vorfeld der ersten persönlichen Begegnung durch Aktenstudium ein Bild von der „Aktenlage“ des Streitfalles machen, kommen durch genaues Beobachten von Körpersprache und dem, wie sich die Parteien in der gemeinsamen Sitzung verhalten, die persönlichen Facetten des Streitfalles hinzu.

Eigentliches Mediationsverfahren

Ein Mediationsverfahren in einer Wirtschaftsstreitigkeit beginnt üblicherweise mit einer gemeinsamen Session und läuft dann in getrennten Besprechungen weiter. Der Ablauf eines Wirtschaftsmediationsverfahrens sieht also die Eröffnung, eine kurze Information zum Ablauf und anschließend die Gelegenheit für kurze Eröffnungsstatements von 5 – 10 Minuten für beide Konfliktparteien vor, gefolgt von Einzelsitzungen zwischen 20 und 30 Minuten.

Damit die Medianden in die Lage versetzt werden, ihre Sache zu verhandeln, ist es bereits in der Phase der Eröffnungsworte wichtig, dass nicht nur die Anwälte, sondern auch die Medianden ihre Ansicht zur Sache darlegen.

Ausgangspunkt von Mediationsverhandlungen mit Zielrichtung auf eine Einigung der Streitparteien ist ein reality check – eine Risikoanalyse der besten und der schlechtesten Alternativszenarien hinsichtlich verschiedener relevanter Faktoren, wie Zeit, Kosten, mögliche Resultate etc.

Gut ist die Zeit investiert, die dem Verstehen der Ursachen des Problems dient.

Wenn Klienten von Anwälten vertreten sind, ist es wichtig, sie als zusätzliche Ressource an der Mediation zu beteiligen, denn sie sind trainiert in logischen Abfolgen zu denken und Stärken bzw. Schwächen eines Streitfalls einzuschätzen.

8.3.1.3.3 Kooperationsbereitschaft der Betroffenen

Nach den Lehrbüchern ist Voraussetzung für eine Mediation die Bereitschaft der Konfliktparteien zur Beilegung des Konflikts. Die Praxis aber zeigt, dass Streitfälle auch in solchen Fällen beigelegt werden können, in denen *„eine oder auch beide Parteien ihre Rachegelüste über ihre eigenen Bedürfnisse nach einer Lösung des Konflikts stellen.“* (UKMD) Ein solches „pathologisches mentales Programm“ lässt sich in der Wirtschaftsmediation brechen, indem man härter an das *reality testing* herangeht: denn da geht's um Gewinn, Verlust, Reputation, Arbeitsmoral in der Belegschaft, Halten von Mitarbeitern, Kostenrisiko, wenn man zu Gericht geht, und Wettbewerbsfähigkeit.

Üblicherweise gehen die Leute mit wenig Vertrauen in eine Mediation, vor allem aber versuchen sie ihre eigene mangelnde Bereitschaft zu einer Einigung mit der Annahme der Böswilligkeit der gegnerischen Seite zu rechtfertigen (Dämonisierung des Gegners). Der Mediator hat damit umzugehen, dass Parteien von der Richtigkeit ihrer Sache überzeugt sind und die andere Seite dämonisieren.

Ein aufmerksamer Mediator wird bei Zweifeln an der Bereitschaft einer Konfliktpartei zu ergründen suchen, ob unter Umständen externe Faktoren, wie etwa Interessen einer weiteren, an der Mediation nicht unmittelbar beteiligten Person, eine Rolle spielen, wodurch ein Interessenkonflikt nicht gelöst werden kann.

8.3.1.3.4 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten

Von einem Wirtschaftsmediator stammt die simple, und von seinen Mediatorenkollegen mit anderen Worten bestätigte, Erkenntnis, dass allein die Tatsache, dass in einem Konfliktfall ein neutraler Dritter hereinkommt, der Sache eine völlig neue Dynamik gibt – vorausgesetzt, der Mediator ist gut ausgebildet und hat Erfahrung. Mediationen gelingen außerdem sehr viel leichter, wenn auch die äußeren Bedingungen – das Umfeld³² der Mediation – passend sind, beispielsweise ein neutraler Ort für die Mediationsverhandlungen etwa in einem Country House Hotel mit hellen, rauchfreien Räumlichkeiten und einem ausreichenden Angebot an Erfrischungen.

³² Ein Mediator berichtete sogar, dass die Meetings einer internationalen Wirtschaftsmediation im Wohnort des Mediators stattfanden, was für die Parteien eine lange Anreise bedeutete und womit sichergestellt war, dass die Parteien aus ihrem Umfeld herausgeholt waren. Um „ungewollte“ Einwirkungen von außen in das Mediationsverfahren zu vermeiden, kann es auch notwendig sein, die Mobiltelefonedys zu beschlagnahmen.

Wirtschaftsleute ohne Mediationserfahrung gehen geradezu ausnahmslos sehr aufgeregt in eine Mediation; in den separaten Besprechungen mit dem Mediator haben sie manchmal erstmals die Möglichkeit, die oft schwer auf ihnen lastende Bürde abzuladen, welche sie in der Firma wegen Sorge um ihr persönliches Ansehen und Angst vor dem, was die Kollegenschaft sagt, nicht ablegen konnten.

Der Durchbruch zur Beilegung einer Streitigkeit kann entscheidend dadurch erzielt werden, wenn es – durch die Kommunikationsvermittlung des Mediators – gelingt, die persönliche Beziehung zwischen den Konfliktparteien (wieder-)herzustellen.

Wer an einem Mediationsprozess teilnimmt, erhält eine Vorstellung von seiner Position und seinem Stellenwert in der Mediation vermittelt, die sich von der in einem Gerichtsverfahren maßgeblich unterscheiden: denn anders als im Gerichtsverfahren, in dem die Betroffenen auf die Zeugenrolle reduziert bleiben, ermöglicht Mediation die unmittelbare Beteiligung der Konfliktparteien an den Verhandlungen. Überdies *kann* im Mediationsprozess durch eine Anerkennung der menschlichen Elemente die persönliche Konfrontation aus einer Streitsache herausgehalten werden und das Hauptaugenmerk auf die Lösung von Problemen gerichtet werden.

Aus seinem Erfahrungsschatz von vieljähriger Mediationstätigkeit schöpfend, berichtet ein Mediator, dass es in einer Mediation auch um die Entdeckung einer anderen Qualität der Gefühle auf Seiten der Konfliktparteien gehen kann: Hat die eine Konfliktpartei das Gefühl, zuviel bezahlt zu haben und die andere, zu wenig bekommen zu haben, und sind beide gleichermaßen enttäuscht, dann hat der Mediator gemeinsam mit den Konfliktparteien die richtige Balance getroffen: denn nach ihrer inneren Überzeugung war das erzielte Ergebnis beiden Seiten gleich wert, dass sie einer solchen Lösung zugestimmt haben.

Große Verwunderung löst nach Ansicht eines anderen Mediators vielfach die Bandbreite von Ergebnissen, die in einer Mediation erzielt werden können, aus, etwa die Wiederherstellung von Geschäftsbeziehungen durch einen Wiederaufbau der irgendwann verloren gegangenen Fähigkeit zur Kommunikation.

Gelingt eine Konfliktbeilegung, so sind die Wirtschaftsleute froh, dass ein Schlussstrich unter eine Sache gezogen werden konnte, mit der sie eine „verdammte“ lange Zeit – in ökonomischer Hinsicht – verstrickt waren.

Ein weiterer (Neben)Effekt einer gelungenen Mediation ist, dass die involvierten Personen eine große Erleichterung spüren, weil die Unsicherheit mit all ihren Implikatio-

nen vorbei ist – vor allem wenn es um kleinere Unternehmen geht, für die solche schwebende Zustände existentielle Bedrohung darstellen können.

Trotz der mittels Mediation erzielbaren Ergebnisse, warnt ein Mediator nachdrücklich vor der Verkündung allzu euphorischer Frohbotschaften, denn nach seinem Dafürhalten handelt es sich bei der Mediation um nichts anderes als um ein Risikomanagement, was bedeutet, dass mit einer Mediation jedenfalls ein *effektives*, aber nicht notwendigerweise ein *gerechtes* Ergebnis erzielt wird. Einig sind sich alle Mediatoren darüber, dass Unternehmen, die die Erfahrung machen konnten, dass Streitigkeiten mittels Mediation bewältigt werden können, bei anderen Konflikten wieder auf diese Möglichkeit zurückgreifen werden. Es sind die einschneidenden praktischen Erfahrungen, welche weiter die Überzeugung von der Bedeutung der Mediation für beide Konfliktparteien verfestigen.

„Was hundert Vorträge über Mediation nicht schaffen können, schafft eine positive Mediationserfahrung; sie kann einen Skeptiker in einen glühenden Befürworter der Mediation verwandeln.“ (UKUA)

Mediation kann – auch für den Mediator – eine sehr lohnende Erfahrung sein, wenn Menschen miteinander persönlichen Frieden finden.

Skills der Mediatoren

Nach Ansicht eines Interviewpartners sollte der Mediator was von der Sache verstehen, die Fähigkeit zur Sondierung haben, grundsätzlich unparteiisch und kreativ sein sowie imstande sein, die Befindlichkeiten der Leute zu erkennen. Einer der schottischen Wirtschaftsmediatoren hat keinen Zweifel an seiner Beobachtung, dass ein Mediator, der im Dienstleistungssektor Wirtschaftsmediation „ins Geschäft kommen will“, mit der Business-Sprache vertraut sein muss.

Aufgabe des Mediators ist es danach, die Angelegenheit zu begreifen, sich entsprechend vorzubereiten und Empathie für beide Seiten zu zeigen und ihre jeweiligen Bedürfnisse anzuerkennen. Um die Glaubwürdigkeit seiner eigenen Rolle als Mediator nicht zu gefährden, hat der Mediator sich seiner Vorurteile und subjektiven Meinung über die Konfliktparteien zu enthalten. Ein guter Mediator versteht es, eine echte persönliche empathische Beziehung zu den Medianden herzustellen – *„nicht durch Geschwafel“* (UKMB), sondern durch profunde Kenntnis der Angelegenheit, der Faktenlage einschließlich der rechtlichen Fragen.

Zu den essentiellen Eigenschaften eines Mediators gehören weiter ein rasches Auffassungsvermögen, die Fähigkeit zu einer treffsicheren Problemanalyse und natürlich ein gutes Urteilsvermögen: *Der Mediator sieht die Konfliktthematik ganzheitlich, er sieht die Probleme, bringt die Themen auf den Tisch, kann Fragen stellen, kann Optionen ansprechen und er kann kreative Lösungsvarianten entwerfen.* (UKMB)

Für die befragten Mediatoren ist Grundvoraussetzung für ein gutes Einschätzungsvermögen eine gute Vorbereitung durch ein intensives Studium der Unterlagen und eine Kenntnis der Materie. Mediatoren mit einem juristischen Hintergrund verstehen sich auf die Analyse von Sachverhalten; ein Mediator mit einem wirtschaftlichen Herkunftsberuf, wie Banker oder Wirtschaftsprüfer, hat hingegen einen guten Sinn für Resultate.

Ein zentrales Element des Mediationsprozesses besteht darin, Medianden mit einer Risikoanalyse hinsichtlich der Erfolgsaussichten ihrer Sache – Punkt für Punkt – zu konfrontieren: *„Es ist nicht die Rolle des Mediators, den Medianden Rat zu geben über die Stärke ihrer Angelegenheit, sondern jeden der Medianden herauszufordern, dies selbst realistisch zu erkennen.“* (UKMB)

Nach eigenen Erfahrungen hat sich ein Wirtschaftsmediator einen Überblick über den Streitfall zu verschaffen und den spezifischen Konflikt in einem Gesamtkontext der beteiligten Unternehmen zu setzen hinsichtlich der Unternehmensziele, des Wirtschaftsplans und der Unternehmensphilosophie. Aufgabe des Mediators ist es in seiner Position als Neutraler, den vorliegenden Konfliktfall auf dessen Kongruenz mit der Unternehmensphilosophie und dgl. zu hinterfragen.

Während es Ausgangspunkt des anwaltlichen Selbstverständnisses und folglich der anwaltlichen Tätigkeit ist, dass sich sein Klient im Recht befindet, und der andere im Unrecht, kann der Mediator den Klienten zu einer etwas objektiveren Sichtweise verhelfen und so versuchen, die Konfliktparteien einander vorsichtig näher zu bringen. Die zentrale Rolle des Mediators ist es, Leuten zu helfen, zu einer realistischen Einschätzung ihrer Lage zu gelangen und sie von ihren festgefahrenen Positionen zu befreien. (UKMD)

Was der Mediator nicht tun kann oder nicht tun sollte, ist, einen Deal pushen. Ein Wirtschaftsmediator hat aber all sein Geschick aufzubringen, dass das Momentum in Schwung gehalten wird: *„Wenn sich Fortschritte abzeichnen, will niemand aussteigen und nach Hause gehen – denn keiner würde am nächsten Tag zurückkommen, und wenn doch, dann mit neuen Ideen.“* (UKMB)

Zur Etablierung von WirtschaftsmediatorInnen und ihrer Behauptung am Markt im Sinne von Akzeptanz in der Wirtschaftsbranche merkte der eine oder andere Mediator an, dass dieser Aspekt nicht unwesentlich von gender- und altersspezifischen Eigenheiten geprägt ist. Wirtschaftsmediatoren männlichen Geschlechts im leicht fortgeschrittenen Alter und mit entsprechender Erfahrung genießen einen gewissen Vertrauensvorschuss gegenüber anderen, ungeachtet, dass junge Mediatoren und Mediatorinnen geradeso gut arbeiten können: *„You find 25, 30, who are naturally skilled mediators. Still, the problem is, it's very difficult to sell them because the people who buy mediation by and large are lawyers acting for corporates. And by and large they buy safe. And they look at a 55-year old lawyer, a male, with grey hair and grey suit, and say that's safe. They look at a 28-year old female and say - what experience does she have of the world. I think I'll buy the 55-year old bloke. Which is a terrible pity. By and large the mediators that are used in the UK tend to be certainly 40+.”*
(UKMB)

Entscheidende Faktoren

Indem ein Mediator gegenüber den Konfliktparteien am Beginn einer Mediation unmissverständlich klarstellt, dass nicht er ein Problem hat, sondern sie und er lediglich zur Unterstützung angeheuert wurde, kann er den Medianden die Sicht freimachen, dass sie es selbst in der Hand haben, den Konflikt zu lösen.

Als Mythos in diesem Zusammenhang erachten die Wirtschaftsmediatoren unisono das selbstverordnete, und liebgewordene Image, dass persönliche Agenda bei Wirtschaftsleuten keine Rolle spielen: in Wirklichkeit haben Manager selbstverständlich einen Rechtfertigungsdruck gegenüber der übergeordneten hierarchischen Ebene, wie es auch sonst um Vertrauen, Glaubwürdigkeit, persönliche Reputation im Unternehmen geht.

Wird daher ein Unternehmen in der Mediation von einer Person in leitender Position – also einem ranghohen Repräsentanten des Unternehmens – vertreten, ist dies nach Ansicht aller Mediatoren von entscheidendem Vorteil gegenüber der Situation, in der ein Unternehmen von einer Person repräsentiert wird, die entweder emotional zu sehr mit dem Konflikt behaftet ist oder die andere Interessen verfolgt als die des Unternehmens, weil sie möglicherweise sogar Handlungen zum Nachteil des Unternehmens gesetzt hat.

Wird für die Konfliktparteien in einer Mediation erkennbar, aus welchen Gründen der Konflikt entstanden ist, so ist dies eine gute Basis für die Erledigung des Konflikts. Sind aber Repräsentanten von Unternehmen entweder emotional zu sehr in den

Konflikt involviert, oder haben sie maßgeblichen Anteil am vorliegenden Dilemma, dann kann der Mediator mit dem Problem konfrontiert sein, dass diese Personen gerade nicht wollen, dass die wahren Ursachen des vorliegenden Konflikts ans Tageslicht kommen.

Ein weiterer entscheidender Faktor, der zu einer Lösung des Konflikts führen kann, ist, wenn die Parteien jeweils von ihren festgefahrenen Vorstellungen und angeblichen Prinzipien befreit werden können: von der Gerechtigkeit ihrer Sache, der Legalität ihrer Position, der Richtigkeit und der Gerechtigkeit und Fairness.

Allerdings geht es – betont der eine oder Mediator – in der Mediation jedenfalls auch nicht bloß um das Erzielen eines Kompromisses, sondern *„Mediation ermöglicht menschlich humanes Vorgehen in der Auseinandersetzung, in der Konfliktregelung und im Ergebnis.“* Und *„Streitbeilegung durch Konfliktregelung ist auch deshalb nicht mit Kompromiss gleichzusetzen, weil es einem Kompromiss an Gerechtigkeit mangelt.“* (UKMD)

Zur Untermauerung seiner Überzeugung vom Unterschied eines vom „Willen und Wollen“ der Konfliktparteien zur Gänze getragenen Ergebnisses einer Mediation von einem bloßen Kompromiss verweist der zitierte Mediator auf *Robert Benjamin*, nach dessen rechtsphilosophischen Beobachtungen unsere ganze Kultur auf die Suche nach Gerechtigkeit eingestellt ist, weshalb „Kompromiss“ als „dirty word“ – „fauler Kompromiss“ – gilt. Und lässt zur generellen Ablehnung des Kompromisses den US – amerikanischen Mediator *Robert Benjamin*, mit folgender Parabel sprechen: *“John Wayne never rides into town on his horse with his guns at his side saying ‘I’ve come to seek compromise.’ He says: ‘I’ve come to seek justice!’”*.

Einer der Mediatoren merkt dazu an, dass die Zunft der Mediatoren eine problematische Historie haben, denn in der Vergangenheit wurden Mediatoren manchmal angesehen als welche, die versuchten, Leute dazu zu bewegen, dass sie ihre wahrhaft gerechten Rechte zugunsten irgendeines Tauschgeschäfts (deal) aufgeben; die Geschichte aber schätzt deal maker – Tauschhändler – nicht. Die Menschen wollen aber in auch aus anderen Gründen keine Kompromisse eingehen, denn sie glauben, dass Zugeständnisse zu machen dasselbe bedeutet, wie einen Kompromiss einzugehen.

Hinzu kommt, dass es in der *‘Welt des Rechtsstreits’* die Vorstellung gibt, dass zualererst jedenfalls einmal ein Gerichtsverfahren angestrengt werden muss, um zu zeigen, dass man im Recht ist und bereit ist, sein Recht zu verteidigen; und das hängt

zusammen mit der Bereitschaft, die Möglichkeit für Zugeständnisse und für einen Kompromiss zu sehen.

Für einen Wirtschaftsmediator ist der entscheidende Faktor für eine Konfliktregelung gekommen, wenn erkennbar wird, dass das beste Angebot auf dem Tisch liegt. An diesem Punkt ist es eine Gratwanderung für den Mediator, wenn er – ohne seine Geheimhaltungspflicht zu verletzen – den jeweiligen Kontrahenten zu verstehen hilft, dass das bestmögliche Angebot auf dem Tisch liegt. Aus der Sicht eines anderen Mediators kann von einer erfolgreichen Mediation (bereits dann) gesprochen werden, wenn den Konfliktparteien die bestmögliche Chance für eine Streitbeilegung gegeben wurde, zumal ja der Mediator kraft seiner Funktion definitiv keine Kontrolle über das Resultat hat. Daran ändert auch nichts, wenn der Mediator auch hinsichtlich inhaltlicher Lösungsvarianten Impulse für die Konfliktbeilegung gegeben hat; die Mediatoren berichten, dass sich die Klienten ohnedies nur in sehr seltenen Fällen einen Vorschlag seitens des Mediators zur Streitbeilegung wünschen.

Die Parteien sind mit dem Kalkül konfrontiert, ob sie doch noch zuwarten sollten, bis vielleicht noch ein für sie besseres Resultat herauskommt.

Ein Mediationsverfahren hat dann gute Aussichten auf Erfolg, wenn der Mediator einen totalen persönlichen Einsatz leistet – basierend auf einer realistischen Einschätzung der Dinge.

Herausforderungen für den Mediator

Im Bereich der Wirtschaftsmediation stellt – besonders für einen der befragten Wirtschaftsmediatoren – ein allgemeiner Mangel an Vernunft oder – noch schlimmer – ein Mangel an wirtschaftlichem Denken auf Seiten der Konfliktparteien eine große Herausforderung für den Mediator dar.

Im Mediationsverfahren selbst stellt der Übergang von der Problemerkörterung zum Verhandlungsprozess – also vom selbstbemitleidenden Blick einer Partei in die Vergangenheit hin zur Entwicklung eines konstruktiven Momentums zur Lösung des Problems – die schwierigste Phase in einer Mediation dar.

Der Mediator ist weiter gefordert, sich auf seine Funktion und Rolle als neutraler Vermittler zurücknehmen, selbst wenn die Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien stocken und der Mediator sich eine gute Vorstellung davon machen kann, wie ein konkreter Konflikt erledigt werden könnte. Die vom Mediator zu verlangende Ergebnisneutralität bedeutet auch, dass seine Sicht davon, welches Ergebnis richtig

oder falsch ist, irrelevant zu sein hat, selbst wenn die Parteien ein Ergebnis erzielen, was außerhalb ihres eigenen "Glaubensbogens" liegt.

Dieser Grundsatz der "Ergebnisneutralität" bzw. "-enthaltbarkeit" des Mediators ist begrenzt nur, wenn das Gericht einer konkreten Vereinbarung der Parteien die Zustimmung verweigern würde – was bspw. in einer Familienmediation vorkommen kann. Der Mediator hat dann die Parteien darüber aufzuklären, dennoch bleibt es ihnen unbenommen, dabei zu bleiben.

Die "Ergebnisneutralität" des Mediators kann natürlich in Fällen schwer auf die Probe gestellt werden, wenn durch das in einer Mediation quasi „erzielte Ergebnis“ der Sinn für Gerechtigkeit in einem derartigen Ausmaß verletzt würde, dass der Mediator das Gefühl hätte, damit nicht leben zu können. Die "Ergebnisneutralität" stößt dann an Grenzen, wenn der Mediator die wahren Absichten einer Partei erkennt, die nicht nur dem Verständnis des Mediators von Fairness zuwiderlaufen, sondern überhaupt gegen das tiefere Verständnis und den Glauben der Beteiligten in jenes, was der Sinn und Zweck einer erzielten Lösung darstellen sollte, verstößt.

Der Mediator ist in einer solchen Situation, wenn durch die der anderen Partei verborgenen Absichten einer Partei derart grundlegende ethische Fragen provoziert würden, gefordert, das tiefe Vertrauen der einen Partei in die erzielte Lösung zu schützen, ohne dabei seine Rolle als Träger vertraulicher Informationen zu überschreiten.

Einer der schottischen Mediatoren meint, dass Mediatoren „auf dünnem Eis“ agieren, wenn psychologische Faktoren auf der einen oder auf beiden Seiten des Tisches im Mediationsverfahren überhand nehmen und einen bestimmenden Einfluss auf den Mediationsprozess nehmen – beispielsweise wenn ein vermindertes Beurteilungsvermögen auf Seiten einer Konfliktpartei vorliegt, wenn ein zu großes Machtungleichgewicht zwischen den Konfliktparteien herrscht, bedingt durch Entscheidungsschwäche einer Partei und massive Manipulation der anderen Partei.

Einer der befragten Wirtschaftsmediatoren sieht Anspruch und Wirklichkeit in der Mediation hinsichtlich Offenheit der Medianden – selbst gegenüber dem Mediator – auseinander zu liegen, sodass oft selbst der Mediator nicht genau wissen kann, was die Parteien in die Streitigkeit geführt hat.

Zu den definitiv größten Herausforderungen, mit denen sich ein Mediator konfrontiert sieht, und wo die Wahrscheinlichkeit einer Konfliktbereinigung gering ist, gehört die Frage der Glaubwürdigkeit von Konfliktparteien; wenn es sich beispielsweise um ei-

nen direkten Konflikt um eine Tatsachenwahrheit handelt und *eine* Partei mit berechnendem Kalkül die Unwahrheit sagt; und *beide* Parteien das wissen.

Ein Mediator hat – so die bestimmte Überzeugung eines Mediators – klaren Kurs in seiner Rolle zu halten; auch wenn Mediation durchaus eine heilende Kraft haben *kann*, so ist und bleibt die Rolle und Aufgabe des Mediators lediglich, Konflikte zu lösen und Streitfälle zu erledigen. Mediatoren sind keine Heiler und keine Therapeuten, und es ist nicht Aufgabe des Mediators, die einem Streit zugrunde liegenden Konflikte zu bereinigen. Die Rolle des Mediators beschränkt sich darauf, eine Lösung in einem bestimmten Streit zu finden. Mit der Unterschrift unter das Mediationsergebnis ist der Konflikt erledigt, und es ist nicht üblich, dass damit groß eine Versöhnung der Konfliktgegner einhergeht. Der Mediator verwendet sich nicht zur Herstellung eines sogenannten “transformativen Prozesses” – wie verschiedentlich Mediatoren in den USA sich verstehen. Der Mediator versteht sich daher nicht als Transformator, der darüber hinaus für den Heilungsvorgang zuständig ist. Sollte von einer Mediation eine heilende Wirkung ausgehen, dann ist das ein extra Bonus – aber es ist nicht der Job des Mediators.

Mediation kann zu einer Passion werden, weil es eine Tätigkeit ist, die sehr faszinierend ist und für die man persönlich in hohem Maß belohnt wird.

Als Mediator zu arbeiten, erfordert ein hohes Maß an Verantwortlichkeit und an Kraft, um Menschen bei der Lösung schwieriger Konflikte zu helfen. *“Es ist verdammt hart, Streitfälle, die bereits beim High Court sind, zu mediieren.”* (UKMD) Streitfälle, die bereits bei Gericht anhängig waren, werden primär von Mediatoren mit dem Herkunftsberuf Rechtsanwalt, die den Mediatorenmarkt dominieren, mediiert. Zirka 80 % aller in den UK mediierten Fälle werden von Anwälten gemacht. Für Mediatoren ohne juristischen Herkunftsberuf ist es sehr schwer, Aufträge zu erhalten, es sei denn, man bringt eine andere berufliche Spezialkompetenz ein, wie etwa eine jahrzehntelange Erfahrung als Banker.

Ergebnis

In einer Mediation findet eine Psychologie der Dynamik analog zu solchen in sogenannten Game Shows – wie der Millionenshow – statt, in der die Kandidaten bei richtigen Antworten Geld gewinnen können, bei falschen aber wieder verlieren: zu Beginn eines Streits, wenn eine Einigung noch weit entfernt ist, ist der Rechtsstreit die bessere Option; je näher aber ein Ergebnis rückt, welches den eigenen Erwartungsvorstellungen entspricht, desto mehr wird es zur eigenen Gewissensfrage, eine sol-

che Chance auszuschlagen. Da gibt es den Punkt, an dem Leute spüren, dass das jetzt das Optimum ist, was sie erreichen können und womit ihr Ehrgefühl befriedigt ist und all der Schmerz vorüber. Das ist dieser Moment, in dem die Parteien realisieren, dass es besser ist, die dargebotene Chance zu ergreifen und den Gerichtsstreit mit all dem unwägbaren Risiko hinter sich zu lassen. ^(UKMB)

Die Aufgabe des Mediators besteht nun darin, beiden Parteien zu helfen diese sensible Balance zu erreichen, wo sie beide zur Überzeugung gelangen, dass das es ist, wie weit sie kommen können.

Streitfälle können manchmal nicht am selben Tag, an dem das Mediationsverfahren durchgeführt wird, sondern vielleicht erst Tage später bereinigt werden, weil eine Partei die notwendige Zeit benötigen kann, um das "letzte Angebot" anzunehmen, nachdem sie sich von ihren oft lange mit sich herumgetragenen Vorstellungen gelöst hat.

Die Aussicht, dass mit dem in der Mediation erzielbaren Ergebnis dieser bestimmte Konflikt aus der Welt geschaffen werden kann, stellt für die Konfliktparteien ein starkes Argument für den Abschluss mit einem Mediationsergebnis dar, selbst wenn es bei weitem nicht ideal ist, aber das maximal Erreichbare. Wesentlich dafür, dass ein erfolgreich durchgeführtes Mediationsverfahren sich auch in der praktischen Umsetzung bewähren kann, ist ein klarer Abschluss. *„In der Wirtschaftsmediation will jede Seite am Ende des Tages eine versiegelte und von allen Beteiligten unterschriebene Vereinbarung in der Hand haben, weshalb ich vorbereitete Vertragsentwürfe in die Sitzung mitnehme, die dann von den Anwälten ausformuliert und von den Parteien unterschrieben werden.“* ^(UKMB) Dem zitierten Wirtschaftsmediator – nach dessen Erfahrungswerten die Erfolgsquote³³ in der Wirtschaftsmediation statistisch 80 % beträgt – ist wichtig, dass die Vereinbarung nicht nur in groben Zügen festgeschrieben wird, denn nur durch niedergeschriebene schriftliche Vereinbarungen mitsamt den Details lässt sich vermeiden, dass über die offenen Punkte wieder Streit über deren Interpretation entstehen kann.

Als "Erfolg" gilt für einen Wirtschaftsmediator, wenn die Parteien, die einen Streit hatten, eine Vereinbarung unterzeichnen, womit der Disput erledigt wird. Nach den Erfahrungen eines anderen, full time-Mediators unterschreiben etwa 85 % der Parteien die in der Mediation erzielte Vereinbarung entweder unmittelbar am Schluss der – oft bis spät in die Nacht dauernden – Mediationssitzung, manchmal aber auch erst einen

³³ Die Wirtschaftsmediationsanbieterorganisation CEDR kann eine Erfolgsquote von zwischen 75 und 80 % der Mediationen aufweisen.

oder zwei Tage nach der Mediation, 5 – 10 % der Mediatoren schleppen diese Entscheidung noch ein paar Wochen vor sich hin, der Rest erzielt kein Ergebnis. Als “voller Erfolg” gilt nach seiner Definition eine Mediation, wenn entweder noch am Tag des Abschlusses der Mediation bis noch innerhalb zirka einer Woche der Disput mit einer schriftlichen Vereinbarung erledigt wird.

Eine Mediation endet nach der Arbeitsweise eines anderen Mediators in 97 % aller Fälle mit einer in Schriftform vorliegenden und von den Parteien unterzeichneten Einigung – lediglich in 3 % der Fälle gehen die Parteien ohne Einigung auseinander und rufen das Gericht um eine Entscheidung an.

Einer der Gründe für die – relativ – hohe Erfolgsquote liegt darin, dass in einer Mediation – anders als in gerichtsanhängigen Verfahren – kreative Lösungen zur Bereinigung von Konflikten entwickelt werden können. Mit einer Mediation können flexible Lösungen erarbeitet werden (wie etwa der Rückkauf eines Unternehmens an die Belegschaft nach einem misslungenen Firmenkauf), die im Gericht nicht möglich wären.

Überraschend ist nach Aussage eines Wirtschaftsmediators immer wieder die Kapazität von Personen, Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln, wenn sie einmal von dem Hang zum positionellen Verhandeln befreit worden sind und ihnen dabei geholfen wird, indem der Mediator zwar keine Lösungsvorschläge unterbreitet, ihnen aber Ideen vermittelt und es ihnen möglich macht, kreative Gedanken zu entwickeln.

Gelegentlich schafft es eine Mediation, transformative Wirkungen der Art zu erzielen, was sich etwa in der Bereitschaft eines wirtschaftlich potenten Großunternehmens zeigt, in einem konkreten Streitfall mit einem ökonomisch weit unterlegenen Geschäftspartner ein entgegenkommendes Verständnis zu entwickeln und dieses gewonnene Verständnis, welche tiefe subjektive Betroffenheit ein vom Unternehmen zu verantwortendes Verhalten bei diesem verursacht hat, auch glaubwürdig zu vermitteln. Die transformative Kraft der Mediation kann gelegentlich auch bewirken, dass Menschen, deren Leben durch eine oft jahrelange Streitigkeit aufgezehrt wurde, nach Bereinigung des Konflikts einen Neubeginn schaffen³⁴.

³⁴

„Mediation ist ein unglaublich starkes Medium welches Menschen ermöglicht, einen Schlussstrich unter ein Problem zu setzen und ihr Leben frei fortzusetzen.“ (UKMD)

Ende des Verfahrens

Aus den Aussagen einiger der befragten Wirtschaftsmediatoren war, als es um das Thema „Abschluss der Mediation und Nachbesprechung mit den Medianden“ ging, eine gewisse melancholische Tristesse heraushörbar. *„Der Job als Mediator ist eine recht solitäre berufliche Tätigkeit. Der Mediator steht im Mittelpunkt des Kampffeldes; und wenn dieser vorbei ist, gehen die Parteien weg.“* ^(UKMA) Ein anderer Mediator formuliert das Ende einer Mediation dramatischer, wenn er meint, dass der Mediator nicht mehr gebraucht wird, wenn die Parteien wieder miteinander zu reden beginnen. *„Parteien wollen dann mehr gar nicht an die Funktion des Mediators erinnert werden.“* ^(UKME) Nachdem Parteien wieder miteinander verhandeln können, werde der Mediator vom „Thron“ gestoßen. Um die „Entmachtung“ akzeptieren zu können, muss der Mediator sein Ego unter Kontrolle haben, zumindest gelte die Bezahlung als eine Kompensation.

Dauer der Mediation

Von den befragten Wirtschaftsmediatoren konnten keine repräsentativen Durchschnittswerte für Mediationsverfahren genannt werden; aufgrund der in der Wirtschaft vorherrschenden Stringenz wird allerdings die Mehrzahl der Fälle nach aufwändiger Vorbereitung des Mediationsverfahren an einem einzigen Tag – der allerdings oft bis spät in die Nacht dauern kann – zu Ende gebracht; es kommt allerdings vor, dass komplexe Mediationsverfahren erst in mehrtägigen Sitzungen erledigt werden können.

Einer der Mediatoren berichtete von einer projektbegleitenden Mediation, die sich über mehrere Monate hinzog, ein anderer von einer Mediation, die einen Gesamtzeitraum von zirka 100 Tagen in Anspruch nahm.

Mediationen mit einer zeitlich beschränkten Dauer – in manchen gerichtsnahen Mediationspilotprojekten sind höchstens drei Stunden Zeit für ein Mediationsverfahren vorgesehen – stellen nach den Erfahrungen eines der unzweifelhaft routinierten Wirtschaftsmediatoren eine große Herausforderung für jeden Mediator dar; denn die Fähigkeiten eines Mediators sind in solchen zeitlich limitierten Mediationsverfahren nicht nur wegen der Zeitknappheit gefordert, sondern auch deshalb, weil in solchen Verfahren Personen involviert sind, die die Prinzipien der Mediation nicht verstehen.

8.3.1.3.5 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten

Es gibt eine Fülle von Faktoren, weshalb Mediationen schief gehen können; wenn beispielsweise Personen mit nur beschränkter sachlicher Handlungsmacht oder mit ausgeprägter psychischer Engstirnigkeit auftreten (*“Don't send someone to the mediation who's got a very narrow definition of responsibility!”* ^[UKMD]) wenn eine Partei ein Problem zu einer Sache des Prinzips machen will; wenn der Informationsstand nicht ausreicht, um Verhandlungen in selbstbewusster Weise führen zu können; wenn es – der schlimmste Fall – keine Aussicht auf irgendeinen Gewinn gibt, weil bspw. eine Partei in jedem Fall – mit oder ohne Mediation – in Konkurs geht.

Für einen erfolgreichen Verlauf einer Mediation hinderlich kann bisweilen wirken, wenn der Klient seine Sache überoptimistisch einschätzt (*“aufgeblasener Gockel“-Theorie*), weil er selbst von seiner Sache überzeugt ist oder weil sein Anwalt die Erfolgsaussichten für seinen Mandanten unrealistisch einschätzt.

Solche Haltungen und Fehleinschätzungen haben ihre Ursachen häufig in unternehmensinternen Dynamiken, die unternehmenseigene Fehlleistungen lieber nicht aufkommen lassen – umso größer fällt dann die Überraschung aus, wenn sie von der anderen Seite Beweise für Leistungsmängel, Nichteinhaltung von Zeitplänen, Qualitätsmängel und dergleichen auf den Tisch gelegt bekommen.

Als besonders frustrierend erleben die Mediatoren³⁵ unisono, wenn Mediationen deshalb zum Scheitern verurteilt sind, weil bis zum Zeitpunkt des Mediationsverfahrens bereits solche Kosten, vor allem für Anwaltshonorare, aufgelaufen sind, dass diese Kosten bereits den Streitwert überschritten haben.

In solchen Fällen kommt es vor, dass das Mediationsthema „dreht“ und in Verhandlungen mit den Anwaltskanzleien über eine signifikante Reduktion von anwaltlichen Kosten umschwenken, wenn den Anwälte ein Anteil an der verfahrenen Situation vorgehalten werden konnte.

Eine Mediation ohne Erledigung der Streitsache kann kostspielig sein, wenn der Konflikt nicht beigelegt wird. Umgekehrt können selbst in solchen Fällen, wenn eine Streitsache mittels Mediation nicht beigelegt werden kann, eventuell Kosten gespart werden, weil zumindest einzelne Punkte außer Streit gestellt werden konnten. Auch wenn eine Streitigkeit in einer Mediation nicht beigelegt werden kann, sind die Parteien danach besser imstande, die zentralen Aspekte des Konflikts (wie Kommunika-

³⁵ Ein Mediator vermutet, dass dies eher ein in United Kingdom gehäuft auftretendes Problem darstellt und dass diese Problematik als weniger relevantes Grunddilemma in kontinental-europäischen Ländern ist.

tionsprobleme, Haftungs- oder inhaltliche Fragen) aus der Sicht der gegnerischen Partei zu sehen.

Es gibt eine Reihe von Gründen, weshalb eine Mediation ohne Resultat zu Ende gehen kann: es kann an der schlechten Performance des Mediators liegen, wenn es der Mediator beispielsweise nicht schafft, den Konfliktparteien Auswege aus dem Konflikt aufzuzeigen, oder wenn die Konfliktparteien zu sehr in ihren rechthaberischen Positionen verharren bleiben.

Auch wenn eine Mediation ohne Ergebnis geblieben ist, wird nach Einschätzung und Erfahrung aller befragten Mediatoren deren Effektivität von Konfliktparteien nicht in Frage gezogen.

Die meisten Mediatoren scheuen Mediationen, in denen Konfliktparteien keinen Millimeter aufeinander zugehen, weil sie so sehr von der Idee gefangen sind, einander verletzen zu wollen.

8.3.1.4 Einschätzungen

8.3.1.4.1 Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation

Lediglich zwei der befragten Wirtschaftsmediatoren verfügten über Erfahrungen in Familienmediation. Ihrer Ansicht nach bestehen zwischen der Familienmediation und der Wirtschaftsmediation nicht nur eine Reihe von Unterschieden, sondern es trennen sie völlig unterschiedliche Kulturen. Im Gegensatz zur Familienmediation herrscht in der Wirtschaftsmediation strengste Vertraulichkeit und Geheimhaltung der Informationen gegenüber beiden Seiten. Während eine Mediation in Familienangelegenheiten in 5 – 6 Sitzungen mit eher kurzer Sitzungsdauer durchgeführt wird, muss in einer Wirtschaftsmediation das Momentum in Schwung gehalten werden, um es - wenn möglich - am Ende des Tages zum Abschluss zu bringen.

8.3.1.4.2 Nutzen und Wert der Mediation für die Unternehmen

Innerhalb des Spektrums der Methoden zur Konfliktregelung stellt die Mediation ein unglaublich starkes, aber in zu geringem Ausmaß genutztes Instrument dar, was nach Ansicht eines der befragten Wirtschaftsmediatoren unter anderem damit erklärbar ist, dass die Lehrinhalte im Ausbildungssektor den Schwerpunkt auf den Rechtsstreit legen, vor allem auf das Zivilprozessrecht und auf die Tätigkeit bei Gericht, wohingegen wenig über Mediation und über alternative Verfahrensarten, sowie über

Verhandlungskompetenz und Vermittlerfähigkeiten gelehrt wird, was – so ein Mediator – *Eric Green* zur Schlussfolgerung veranlasst hat: *“If the only tool you give someone is a hammer, you mustn't be surprised if all they can see are nails.”* (UKMB)

Allerdings, so schränkt ein Mediator ein, ist die Mediation ungeachtet ihrer universellen Anwendbarkeit, kein Allheilmittel für jedes Problem, sondern es gibt Situationen und Fälle, die es erfordern, dass letztlich ein Richter eine Entscheidung trifft. Mediation gibt es auch nicht zum Diskontpreis, sondern Mediation kostet was – und zwar Zeit und Geld – aber sie produziert auch einen nicht zu unterschätzenden Nutzen: Mediation schafft es nämlich nicht nur, dass die meisten der an sie herangetragenen Streitfälle positiv, sondern vor allem früher als auf eine andere Art erledigt werden.

In Rechtsanwaltskreisen – so geht ein Witz – wird die Sorge um die Konkurrenz, die den Anwälten aus der Mediation erwächst, mit der Umdeutung des Akronym ADR (für *alternative dispute resolution*) mit *“alarming drop in revenue”* – also als alarmierendes Anzeichen für sinkendes Einkommen – zum Ausdruck gebracht. Ungeachtet dieser Konkurrenz bringen Anwälte dennoch Streitfälle zur Mediation, wenn sie zur Überzeugung kommen, dass ihren Mandanten mit Mediation – und dabei vor allem durch eine weitaus raschere Erledigung des Konflikts – im Regelfall besser gedient ist als mit einem Rechtsstreit vor Gericht mit all seinen unwägbaren Risiken.

Einer der Wirtschaftsmediatoren nennt weitere Beweggründe, weshalb Anwälte in Zukunft ernsthafter abwägen, ihren Mandanten eine Mediation zu empfehlen: Erreichen Wirtschaftsunternehmen in einem Gerichtsverfahren nicht das angestrebte Ergebnis, so müssen Anwälte ihren Klienten nicht nur die bisweilen exorbitanten Kosten der “rechtsfreundlichen Vertretung” erklären, sondern sie riskieren auch, dass Mandanten nicht bereit sind, die aufgelaufenen Kosten zu zahlen. Anwälte, die einer Fehleinschätzung hinsichtlich ihrer Stärke, einen Rechtsstreit zugunsten ihrer Mandantschaft entschieden zu bekommen, unterliegen, riskieren damit, dass vom frustrierten Unternehmen ihr Rechtsvertretungsverhältnis aufgekündigt wird.

Mediation lebt somit – sind sich die befragten Mediatoren einig – von der Existenz des Rechtsstreitsystems, denn die meisten Rechtsstreitigkeiten werden vor dem Hintergrund des Prozessrisikos eines Gerichtsverfahrens – entweder schon im Vorfeld durch die verhandelnden Anwälte oder, wenn dies nicht gelingt, im Wege einer Mediation in Form eines Vergleichs der Prozessparteien erledigt und nur in vergleichsweise wenigen Fällen werden Streitigkeiten vor den Gerichten mit einem Gerichtsurteil beendet. So stellen die Verhandlungsführung, das „Prozessieren“, die Schiedsgerichtsbarkeit sowie die Mediation, alle jeweils *einen* Ausschnitt eines großen Bildes dar.

Die Mediation ist lediglich eine Ergänzung der konventionellen Vorgangsweisen, womit Konflikte effizienter und kostengünstiger bewältigbar sind. Mediation als eine Methode, mit der Streitigkeiten rasch erledigt werden können, hat deshalb einen bedeutenden Stellenwert, weil die überwiegende Mehrzahl der Streitigkeiten ohnedies im Zuge eines gerichtlichen Verfahrens, zwar nicht durch eine Entscheidung des Gerichts, sondern durch eine im Gerichtsverfahren herbeigeführte Vereinbarung erledigt werden; bis aber im vor Gericht exerzierten anwaltlichen Verhandlungsverfahren ein Ergebnis erzielt wird, sind üblicherweise bereits beträchtliche Kosten aufgelaufen.

Ein Wirtschaftsmediator und Kenner der Branche erklärt weiter, dass Mediation von Wirtschaftsunternehmen zunehmend als Risiko – Management – Instrument gesehen wird; und die Vorteile der Mediation für bestimmte Wirtschaftsbereiche, allen voran die Versicherungsbranche, auf der Hand liegen: sie erhalten relativ früh Gewissheit über einen Versicherungsfall und damit können sie die Akte schließen.

Mediation soll in Geschäftsbeziehungen am oberen Ende einer Skala eines internen Konfliktmanagementprozesses stehen, bevor einer der Konfliktparteien den Streitfall an einen außenstehenden Dritten, sei es ein Schiedsrichter, an einen Anwalt oder an das Gericht zur Entscheidung heranträgt.

8.3.1.4.3 Gibt es Berührungspunkte von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?

Ein Mediator meint, dass das Wort „Berührungspunkte“ die menschlich natürlich und auch logisch verständliche Problematik punktgenau treffe, insofern als Leute „den anderen“ oft einfach nicht mehr sehen und mit dem Konfliktgegner schon gar nicht mehr physisch an „einem Tisch sitzen“ wollen.

Die Zurückhaltung mancher Unternehmen gegenüber dem Konfliktregelungsinstrument Mediation rühre – nach der Beobachtung eines anderen Mediators – davon her, weil es für sie ungewohnt ist, dass Dinge anders gemacht werden. So sieht beispielsweise der Leiter der Rechtsabteilung eines Unternehmens in der Regel keine Notwendigkeit für eine Mediation, wenn er seine Erfolgschance in einem Gerichtsverfahren auf 80:20 einschätzt, auch wenn nach der Funktionsweise gerichtlicher Verfahren den 50 % Prozessgewinnern statistisch immer 50 % Prozessverlierer gegenüberstehen, wohingegen in der Mediation beide Seiten gewinnen *können*.

Einer der schottischen Mediatoren berichtet in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen daher hellhörig werden, wenn sie auf die Unkontrollierbarkeit eines Ge-

richtsverfahrens hingewiesen werden – nämlich hinsichtlich der Parameter Zeit – Verfahren – Ergebnis und Kosten, wohingegen es sich bei einem Mediationsangebot um einen Vorgang handelt, bei dem die Beteiligten während des gesamten Verfahrens die volle Kontrolle – in letzter Konsequenz bis zum Ergebnis – haben und damit die Chance, die Sache in kürzester Zeit hinter sich zu lassen, um danach wieder zu ihrem Kerngeschäft zurückzukehren („*The business of business is doing business !*“).

Eine weitere Schwachstelle in der öffentlichen Wahrnehmung dieses Verfahrens liegt überdies in der Fehlannahme, dass es sich bei der Mediation um ein „sanftes“, psychologisches Instrument handle; wohingegen ein Anwalt, der bloß „*beharrlich auf seiner Rechtsposition herum reitet, als besonders „tough“ angesehen wird.*“ (UKMC) Dass es sich bei einer Wirtschaftsmediation keinesfalls um eine „*soft option*“ handelt – so einer der schottischen Wirtschaftsmediatoren – wird manchem Manager erst klar, wenn ihm der Mediator im Vorgespräch mitteilt, dass die Mediationssitzung vormittags um 9:00 Uhr beginnen wird und ihn gleichzeitig warnt, dass „*seiner Ehegattin besser sagen sollte, dass er zum Abendessen wohl noch nicht zu Hause sein wird*“³⁶. Und schließlich haben Anwälte in der Regel auch wenig Interesse, ihre Mandanten über die ebenso weit verbreitete Fehlvorstellung aufzuklären, dass das bei einer Mediation erzielte Ergebnis rechtlich nicht verbindlich wäre – was natürlich nicht zutrifft.

Für einen weiteren Wirtschaftsmediator sind abgesehen von der Tatsache, dass die traditionelle Konfliktlösung durch einen Rechtsstreit (litigation), in dem der Anwalt quasi als Gladiator in den Kampf geschickt wird, noch zu stark etabliert sein dürfte, die Berührungsängste für Mediation rätselhaft. Nach seiner Theorie ist es eher der Typ des „*sophisticated modern manager who wants mediation rather than litigation*“.^(UKME) während sowohl der herkömmliche Managertyp wie auch Wirtschaftsanwälte vor psychologischen Aspekten der Konfliktlösung Angst³⁷ haben. Um diese Dominanz der "Kultur des Rechtsstreits" zu mindern, ist von den Mediatoren viel Überzeugungsarbeit zu leisten.

³⁶ Der Mediator räumt selbst ein, dass diese forsche Vorgehensweise etwas manipulativ, doch aus seiner Sicht gerechtfertigt sei, weil Medianden stark einsteigen, wenn man ihnen die suggestive Frage unterbreitet, ob sie sich einer ganztägigen Mediationsverhandlung nicht gewachsen fühlen; das sei quasi wie die Psychologie der Zugehörigkeit zur auserwählten Gruppe der Besitzer einer „American Express“ – Kreditkarte.

³⁷ „Das Wort ‚Berührungsangst‘ ist gar nicht schlecht. In der Litigation gibt's keine Berührung mehr, das ist wie ein ritualisiertes Turnier, da kommen die Anwälte, die Champions, und die machen das. Und die Parteien stehen letztlich als Zuschauer hinten dran.“ (UKME) Die Konfliktparteien sind Leute, die haben sich auseinandergeliebt, die sehen sich nur in sehr ritualisierten Verhandlungen, die nicht klappen. Und sie – wie auch die Anwälte – scheuen sozusagen den auch physischen Kontakt, wenn die Konfliktparteien einander gegenüber sitzen müssen.

8.3.1.4.4 Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?

Als entscheidend für die Auflösung und Beilegung eines Konflikts haben sich nach Ansicht der Wirtschaftsmediatoren folgende Faktoren herausgestellt: Vielfach sitzen in der Mediation die Konfliktparteien einander erstmals von Angesicht zu Angesicht gegenüber; und meist sitzen zum ersten Mal die Entscheidungsträger mit ausreichender Entscheidungsmacht am Verhandlungstisch; um sich die Argumente der anderen Seite – in einer kontrollierten Umgebung – anzuhören.

Weiters werden die Konfliktparteien ebenfalls erstmals vom Mediator in einem *reality testing* – Prozess mit den möglichen Ergebnissen der Streitauseinandersetzung – dem bestmöglichen und dem schlechtesten Resultat – ohne große Scheu oder Rücksicht auf ihre hoffnungsfrohen Erwartungen konfrontiert. Denn Unternehmen neigen dazu, im *reality testing* das Risiko, in einem Streitfall unterlegen zu sein, zu verdrängen und – oft bestärkt durch ihre Berater – die Argumente und Stärken der gegnerischen Seite herunterzuspielen.

Kaum einer der befragten Wirtschaftsmediatoren kann nicht auch von fehlgeschlagenen Mediationen berichten, an denen sie an die Grenzen der Mediation gestoßen sind. Nach den Schilderungen eines der schottischen Mediatoren musste er die Mediation der Grenzen akzeptieren, als in einem Mediationsverfahren letztlich klar erkennbar wurde, dass eine Konfliktpartei zuvor mit voller Absicht ein Gerichtsverfahren angestrengt hatte, wissend, dass die dadurch verursachten Zahlungsverzögerungen unverantwortbare Folgen für das andere Unternehmen nach sich ziehen und unwiederbringlich hunderte Arbeitsplätze kosten würde.

Die Mediation stößt mit ihrer methodischen Technik auch in jene Fällen an „natürliche Grenzen“, wenn der Konflikt im Stadium des Engagements eines Mediators bereits derart verfahren ist, dass es kein Vor und kein Zurück mehr gibt und bei jedem einigermaßen realistischen Mediationsergebnis eines der Unternehmen jedenfalls in den finanziellen Ruin schlittert. Was nämlich auch mit Mediation nicht – ebenso wenig wie mit einem gerichtlichen Verfahren – bewerkstelligt werden kann, ist die Gutmachung eines bereits eingetretenen, unbehebaren Schadens und die Wiederherstellung des früheren Zustandes, entweder weil die Ausgangssituation an sich schon „fatal“ war oder wenn die Mediation zu einem zu späten Zeitpunkt eingesetzt wurde.

Derartige Fallkonstellationen können bereits von ihrer Ausgangssituation aus zu keiner „win-win“-Lösung führen, sondern sind typische Beispiele von „lose – lose“ – Fällen und eigentlich mediationsuntaugliche Situationen.

8.3.1.5 Projektmediation

Die befragten Wirtschaftsmediatoren haben überwiegend keine eigenen Erfahrungen mit Projektmediation vorzuweisen. Von einem der Mediatoren wurde von Projektmediation in Zusammenhang mit einem massiven Konflikt bei der Produktion einer TV – Serie gesprochen, deren Fortsetzung davon abhing, dass Konflikte zwischen einzelnen mitwirkenden Künstlern über Rechtsansprüche an dieser Serie und der Klärung einer Reihe von Detailfragen, beispielsweise über die Darstellung der Charaktere, erst in monatelangen mediativen Verhandlungen bereinigt werden konnten. Ansonsten wird der Begriff „Projektmediation“ als solcher nicht als gemeinhin geläufig angesehen, kommt allerdings vor allem in Verbindung mit Bauprojekten vor, wenn es beispielsweise um die Urheberrechte an den Konstruktionsplänen eines großen Bauprojekts, etwa einer Brücke, handelt, die eventuell nicht weiter gebaut werden kann, weil diese Frage nicht geklärt ist. Berichtet wurde, dass in manchen großen Bauprojekten, etwa beim Channel Tunnel – Projekt über den Ärmelkanal, Mediationsprojekte eingebaut wurden, in dem sich ein Konfliktregelungsgremium – teils mit Erfolg – mit der Bewältigung der im Zuge der Projektdurchführung auftretenden Konflikten zu befassen hatte.

„Mit diesem institutionalisierten Konfliktregelungsmechanismus werden in Konflikten rasche Entscheidungen getroffen, sodass das Projekt fortschreiten kann. Der Partei, der die Entscheidung dieses Konfliktregelungsgremiums nicht passt, kann später eine schiedsgerichtliche Entscheidung erwirken, doch bis dahin schreitet das Projekt fort“. (UKMB)

Von Projektmediation kann man vielleicht sprechen, wenn es beim vorliegenden Konflikt nicht einzig um monetäre Forderungen oder Ansprüche urheberrechtlicher Art oder dergleichen handelt, sondern um die Klärung von Entscheidung über die Durchführung eines geplanten Vorhabens bis in die kleinsten strittigen Details eines Gesamtprojekts.

Nach Einschätzung aller Mediatoren besteht definitiv Bedarf nach dieser Anwendungsform von Mediation – die man als „Projektmediation“ bezeichnen kann – in UK wird beispielsweise die Bezeichnung *deal mediation* verwendet, wenn ein neutraler Dritter – bereits in der Phase des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen an der Ausarbeitung von vertraglichen Konstruktionen mitwirkt. Ein Mediator berichtet von einem von einer Mediationsanbieterorganisation ausgearbeiteten Modell, in dem ein pro-

jekt-neutraler Mediator bereits zu einem Zeitpunkt in die Sache involviert wird, wenn die Verhandlungen über einen Unternehmenszusammenschluss geführt werden (sogenannte „alliance mediation“), von einem anderen die Idee der vertraglichen Verankerung eines „ex-ante dispute board“ und eines „dispute mechanism“ bereits im Stadium von Kooperationsverhandlungen.

Besonderer Bedarf nach Projektmediation wird vor allem im Baubereich, wo es in UK eine Menge an Streitigkeiten gibt, verortet. Zunehmend werden daher in Bauprojekten Konfliktregelungsmechanismen eingebaut, die während der Dauer des Projekts eingesetzt werden können als Alternative zu den Anwaltskanzleien, die von der Streitsucht im Baugewerbe gut leben. „Projektmediation“ begann in der Bauindustrie eingesetzt zu werden. Weil die Verantwortlichen in sensiblen Bereichen, wie etwa der Atomenergie – Industrie bestrebt sind, dass Konflikte wegen der möglichen Implikationen und Bedrohungen möglichst vermieden werden, wurden Konfliktlösungsmechanismen entwickelt, in denen eine neutrale Instanz von Anbeginn an eingerichtet ist, noch bevor ein Konflikt passiert ist.

Diese neutrale Instanz ist zuständig, ein Modell für eine allgemeine Vorgangsweise bei Auftreten von Konflikten zu entwickeln bzw. in einem konkreten Fall den Prozess der Konfliktbearbeitung – angepasst an die konkrete Problematik – zu gestalten. Diese neutrale Instanz ist bei Auftreten eines Konflikts Anlaufstelle für die davon Betroffenen. Durch die Funktion einer derartigen neutralen Instanz kann vermieden werden, dass ein Projekt durch vor Gericht ausgetragene Streitigkeiten zum Erliegen kommt.

Anwendungsbereiche für Projektmediation finden sich darüber hinaus vorzugsweise in IT – Projekten, großen Gesellschaftskooperationen oder im Zuge eines Zusammenschlusses von Unternehmen.

Nach Überzeugung eines Mediators ist Projektmediation (als Element des Projektmanagements) oft der einzige Weg zu verhindern, dass – in jedem Projekt zwangsläufig auftretende – Konflikte einen Schaden anrichten, der mit einem kompetenten Konfliktmanagement vermeidbar wäre. Seiner Beurteilung zufolge wird Projektmediation in 90 % der Fälle aller im Tagesgeschäft auftretenden Problemen nicht gebraucht, weil diese direkt gelöst werden. Es macht aber Sinn, die – über einen Schwierigkeitsgrad hinausgehenden Konflikte an ein – von den Projektpartnern – selbstbestimmte neutrale Einzelperson oder an ein dazu eingerichtetes, unabhängiges Expertenteam heranzutragen, um zu vermeiden, dass ein Konflikt weiter schwelt.

Im Sinne eines integralen Teils des Projektmanagements wird dabei vorgesorgt, dass in den Verträgen zwischen den Projektbeteiligten ein „dispute resolution management“ – das mehr oder weniger formalisiert sein mag – von allem Anbeginn eingerichtet ist. Mit der Einrichtung eines derartigen Konfliktregelungsmechanismus übernimmt das Unternehmensmanagement Verantwortlichkeit und (transparente) Kontrolle – erweitert auf nicht routinemäßige Probleme und Konflikte – in der Projektabwicklung.

Gelingt es selbst mit einer solchen Vorkehrung wie einer Projektmediation nicht, Konflikte in einer kontrollierbaren und kontrollierten Form zu handhaben, bleibt als allerletzte Konsequenz ohnedies der Weg zum Anwalt und zu den Gerichten – dann aber außerhalb ihrer Kontrolle, vor allem hinsichtlich Zeit und Budget.

Ein Mediator wägte die Vorteile der Vermittlung in einem örtlichen Bauprojekt durch einen ortskundigen Mediator ab, der die (ortsübliche) Sprache versteht, die örtlichen Gebräuche und Sitten kennt und über die politischen Verhältnisse Bescheid weiß, gegenüber dem Vorteil eines außenstehenden, (ortsfremden) Mediators, der nicht in den örtlichen Gesellschaftskreisen vernetzt ist.

8.3.1.6 Zukunft der Wirtschaftsmediation

Nach Ansicht eines der befragten Mediatoren gilt Mediation als formalisierter und strukturierter Weg der Vermittlung zur Streitbeilegung sowie als offizielle Profession – trotz ihrer zirka 15 Jahre Existenz in UK – immer noch als ein relativ neues Instrument, welches im Begriff ist, in einer Kultur ihren Platz einzunehmen, in dem das gerichtliche Verfahren – so wichtig seine Funktion auch ist – immer noch überbewertet wird. Mediation hat sich nach allgemeiner Einschätzung in den vergangenen 15 Jahren dramatisch rasch entwickelt und ist zu einer zentralen Bewegung geworden. „Mediation wird sich weiter entwickeln, zwar langsam, aber kontinuierlich, und nichts wird dieses Instrument mehr aufhalten können.“ (UKMB)

Nach Überzeugung der Mediatoren werden sich vor allem die Anwälte vermehrt mit Mediation auseinandersetzen müssen, weil sie sonst unter Umständen Schadenersatzforderungen wegen Verletzung der beruflichen Sorgfaltspflicht, riskieren, wenn sie fälschlicherweise von Mediation abgeraten haben. Zur weiteren Etablierung von Mediation werden vermehrt Ausbildungen, Training und nicht zuletzt die zunehmende Akzeptanz von Mediation in der Jurisdiktion wesentlich beitragen.

Ein weiterer Mediator meint, dass Mediation noch nicht voll gegriffen hat, sondern immer noch eine Randerscheinung ist, obschon es mehr und mehr „mainstream“ wird, je häufiger Mediation Anwendung findet. Gemessen an der Anzahl der Streitsache von vielen 10.000 jährlich, nimmt sich die Zahl der vermutlich nicht mehr als tausend Mediationen im Jahr 2004 eher bescheiden aus, was mehr an Wachstum in diesem Marktsegment erwarten lässt.

Einer der Mediatoren will angehenden Wirtschaftsmediatoren den Rat geben, dass - soll Mediation im Unternehmensbereich etabliert werden – dieses Instrument nicht in Konflikten mit höchstem Schwierigkeitsgrad erprobt werden sollte.

Einer der schottischen Mediatoren äußert die Vision, dass es in den nächsten fünf Jahren selbstverständlich ist, dass Mediationsklauseln in Verträgen integriert werden und Wirtschaftsanwälte von diesem neuen Betätigungsfeld Gebrauch machen.

Ein anderer Mediator ist der Ansicht, dass eine Etablierung der Mediation auf Dauer nur gelingen wird, wenn eine feste Verankerung in den Verträgen stattfindet und die Initiierung der Mediation nach einem klarem Schema (wie bei einem Schiedsverfahren - Arbitration) abläuft, weil Parteien, die einen Konflikt haben, bei dem sie sich nicht einigen können, sich auch sehr schwer auf eine Mediation einigen werden können.

8.3.2 Wirtschaftsmediation in Unternehmen in Großbritannien

8.3.2.1 UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen

Im Rahmen der Untersuchung der „mediationserfahrenen“ englischen Unternehmen wurden Unternehmensrepräsentanten eines weltweit agierenden britischen Tabakkonzerns, einer in den 1990er-Jahren gegründeten Auffanggesellschaft eines Rückversicherungskonzerns, weiter eines im Staatsbesitz befindlichen Atomenergieunternehmens und schließlich eines international tätigen Bankunternehmens befragt.

Alle Unternehmen haben ihre Headquarters im United Kingdom, agieren aber durchwegs über die Grenzen von UK hinaus, und sie verfügen überwiegend über eine Anzahl von Niederlassungen weltweit und weisen eine Mitarbeiterzahl von wenigen tausend bis zu mehr als 100.000 Beschäftigten aus.

Die im Rahmen der Untersuchung befragten Unternehmensrepräsentanten stehen sämtlich in leitenden Positionen: der Interviewpartner des Tabakkonzerns ist der Leiter einer speziell für den Bereich Marken- und Patentrechtskonflikte zuständigen Rechtsabteilung, die aus den USA stammende Vertreterin des Versicherungsunternehmens ist Leiterin der Rechtsmanagementabteilung, zuständig für die Koordination der externen Unternehmensanwälte. Der Interviewpartner des Atomenergieunternehmens ist Leiter der Gruppe „Konfliktregulierung“ – eine juristische Funktion in der Gruppe „Recht“ – und in dieser Funktion zuständig für die Durchführung und Abwicklung von Rechtsstreitigkeiten, Schiedsgerichtsverfahren und von Mediationsverfahren. Die Interviewpartnerin des Bankunternehmens ist stellvertretende Leiterin der Gruppe „Litigation“.

8.3.2.2 Konfliktkultur im Unternehmen

Der britische Tabakkonzern ist als einer der weltweit größten Inhaber von Markenrechten mit einer Unzahl von marken- bzw. patentrechtlichen Konflikten konfrontiert, für welchen Sektor der Konzern eine ausdrückliche Unternehmensstrategie festgelegt hat: Nach dieser Strategie zum Umgang mit „Intellectual Property“ – Konflikten (Patente, Markenrechte) versucht der Konzern prinzipiell in erster Linie, auftretende Differenzen bzw. Streitfälle in direkten Verhandlungen zu regeln und nicht nur den Weg zu Gericht oder zu den Patentbehörden zu gehen. Diese Vorgehensweise kommt aber nicht zum Tragen, wenn es sich um einen rechtlichen Präzedenzfall handelt; wenn die Abschreckung von Nachahmern von Markenrechtverletzungen notwendig ist oder wenn das Unternehmen Grund dazu hat, der anderen Seite unter keinen Umständen Vertrauen entgegenzubringen, dass sie sich an eine getroffene Vereinbarung hält. Der Ansicht dieses Unternehmensvertreters gehören Konflikte dieser Art – immerhin mengenmäßig etwa 1.600 – zu den unerwünschten Nebenerscheinungen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. *“And I think the corporate attitude to conflict, generally speaking, is that we'd rather not have it.”* (UKUA)

Für das Unternehmen bedeutet jeder Rechtsstreit ein Risiko – der Unternehmensrepräsentant weist darauf hin, dass allein statistisch betrachtet die Quote verlorener Prozesse weltweit bei 50:50 liegt – außerdem beeinträchtigt eine gerichtliche Streitaustragung den Ruf des Unternehmen und (zer)stört überdies Geschäftsbeziehungen.

Nach der Schilderung des Unternehmensrepräsentanten herrscht im Unternehmen eine „Kultur des Experimentierens“ und es wird lösungsorientiert gearbeitet, was es von Unternehmen mit einer „Kultur der Schuld“ unterscheidet: Während nämlich Un-

ternehmen mit einer "Schuldkultur" dazu tendieren, nach innen hin konflikt-orientiert vorzugehen und unternehmensintern nach Schuldigen und nach "Sündenböcken" zu suchen, richtet der andere Unternehmenstypus sein Hauptaugenmerk auf die Analyse von Fehlern und auf die Entwicklung konstruktiver Methoden zur Fehlerbehebung. *"And corporations that have a culture of blame tend to be very internal conflict-orientated, because everybody's blaming everybody else. But when something goes wrong instead of blaming and going on a witch hunt to find out the source and allocate blame which everybody gets exactly, what we do is we focus on how to fix it, how to correct what went wrong."* (UKUA)

Das Versicherungsunternehmen hat bereits in seiner erst kurzen Existenz einen großen Wandel im Umgang mit Konflikten in Richtung eines aktiven Konfliktmanagements vollzogen; als Teil dieser neuentwickelten Firmenphilosophie und Unternehmenskultur wird zum einen darauf Wert gelegt, dass in Verträgen Schiedsgerichts- und Mediationsklauseln mit aufgenommen werden, andererseits wird vor allem bei langwierigen externen Rückversicherungsstreitfällen die Anwendung von ADR gefördert.

In dem staatseigenen Atomenergieunternehmen herrscht(e) – teils geprägt durch die Eigentümerstruktur, teils durch die Kultur des Eigentümers – tendenziell eine konfliktabgeneigte und eher konsensuale Unternehmenskultur. Diese für staatseigene Betriebe nicht untypische Unternehmenskultur ist neuerdings durch einen aktuellen Strukturveränderungsprozess gefordert, da – so der Interviewpartner – im Zuge der Strukturveränderung im Unternehmen zunehmend Manager aus der Privatwirtschaft in die obere Führungsebene einziehen, die den Umgang mit Rechtsstreitigkeiten eher gewohnt sind. Die gegenwärtige Unternehmenskultur ist geprägt vom Prinzip der Gegenseitigkeit und dem wechselseitigen Verständnis der Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern, Behörden und der Öffentlichkeit, indem Probleme der verschiedensten Art auf konsensuale Weise diskutiert werden und so die Wahrscheinlichkeit von potentiellen Konflikten verringert wird.

Das Unternehmen hat zu diesem Zweck ein Prozedere gestartet, der sich "Nationaler Interessenvertreter – Dialog" (national stakeholder dialogue) nennt, der vom Umweltschutzbeirat unterstützt wird und in dem – auch wenn der Erfolg dieses Dialoges nicht überschätzt werden darf – zumindest eine Dialogplattform in erster Linie zwischen dem Unternehmen und dem Umweltschutzsektor existiert.

Nach Überzeugung der Führungsebene des Unternehmens können Auseinandersetzungen, die sich aus der Natur der Unternehmensaktivitäten einerseits und den Anliegen von Umweltschutzorganisationen geradezu zwangsläufig ergeben, vor allem

wegen der öffentlichen Interessen, dem Gebot der Transparenz und der corporate social responsibility im Wege von ADR- oder EDR-Verfahren behandelt werden, ohne dass daraus zwangsläufig Rechtsstreitigkeiten die Folge sind.

Das Bankunternehmen hat unternehmensintern ein „Eskalationsprozedere“ eingeführt, das besagt, dass immer dann, wenn sich ein Streitfall ankündigt, der entweder einen bestimmten monetären Wert repräsentiert, oder mit dem Fragen der Unternehmensreputation verbunden sein können, oder generell wenn jemand es für wichtig erachtet, dies einem Vertreter der Unternehmensführung zur Kenntnis gebracht wird. Sind von einem derartigen Streitfall rechtliche Probleme tangiert, wird die Gruppe „Litigation“ beziehungsweise das Rechtsteam involviert, welches gemeinsam mit den Wirtschaftsleuten in einem ersten Schritt die Hintergrunddaten zum vorliegenden Fall zusammenträgt und diese einer ersten Bewertung unterziehen.

8.3.2.2.1 Externe Konflikte

Der britische Tabakkonzern ist weltweit mit jährlich bis zu 1.600 Verletzungen von Marken- und Patentrechten konfrontiert, sei es dass Konkurrenten die Originalpackungen kopieren, dass sie Markenschutz für ähnliche Verpackungsdesigns beantragen oder Fälschungen in Verkehr setzen. Aufgrund der großen Zahl von Patent- und Markenschutzverletzungen durch Marktkonkurrenten findet sich der Konzern – so der befragte Unternehmensrepräsentant – zum Zweck der Abwehr dieser Markenschutzverletzungen häufig in einer Klägerposition.

Das Rückversicherungsunternehmen ist mit einer großen Bandbreite von Versicherungstreitfällen, zumeist mit – teilweise bis in die 1950- und 1960er-Jahre zurückreichenden – „Altlasten“, in erster Linie Verpflichtungen gegenüber großen US-Unternehmen in umweltschutzbezogenen Haftungsfällen, beschäftigt.

Aufgrund der Natur der Unternehmenstätigkeit im hochsensiblen Energiesektor der Nuklearindustrie sieht sich das Atomenergieunternehmen gefordert, die Herausforderungen und Konflikte mit Schwerpunkt im öffentlich-rechtlichen Sektor, mit NGO's und der öffentlichen Staatsverwaltung, zu bewältigen, wogegen trotz der Größe des Unternehmens reine Wirtschaftsstreitigkeiten, beispielsweise mit Lieferanten und Kunden, nur einen vergleichsweise geringen Anteil an der Gesamtheit der Streitfälle ausmachen. Die relativ geringe Anzahl an klassischen Wirtschaftsstreitigkeiten werden in einem formalen Konfliktregelungsprozess aufgearbeitet - entweder durch ein Schiedsgerichtsverfahren, einen Rechtsstreit vor Gericht, mittels Mediation oder in einer kombinierten Form.

Mittlerweile ist es Standard, dass in Zulieferverträgen mit englischen Unternehmen strukturierte Konfliktregelungsmechanismen eingebaut sind – nicht nur Mediationsklauseln, sondern Verhandlungen, strukturierte Verhandlungen bis hin zu Mediationsarrangements. Derartige Mediationsklauseln finden sich in der Mehrzahl der Liefer- und Zuliefererverträge der überwiegend lokal angesiedelten Geschäftspartner, hingegen – historisch bedingt – kaum in den Verträgen mit internationalen Unternehmenskunden, mit denen zumeist langfristige Verträge mit länderüberschreitenden Rechtsnormen bestehen.

Aus der Beteiligung des Unternehmens an einer Reihe von Großvorhaben, in denen es sich um Arbeit an Baukonstruktions- und Anlagenbauprojekten handelt, resultiert ein hohes Maß an Konflikt- und Streitpotential, was – vor allem in der Vergangenheit – regelmäßig zu Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren geführt hat.

Der Unternehmensrepräsentant zieht den Begriff Auseinandersetzung / Kontroverse / Streitsache („dispute“) dem Begriff „Konflikt“ („conflict“) vor, weil Streitbeilegung („dispute resolution“) eher einen konkreten rechtlichen Bezug hat, wohingegen der Begriff „Konflikt“ eher einen allgemeineren, politischen Charakter hat.

Das Spektrum der Konflikte und Streitigkeiten des Bankunternehmens reicht von Auseinandersetzungen mit anderen Banken, Konflikten mit Landlords, Gutsverwaltern von bankeigenen Besitzungen, Grundherren, und weiter von Zulieferbetrieben bis zu Disputen mit Beratern und externen Ratgebern, nicht zu vergessen die vielfältigen Konflikte mit Bankkunden.

8.3.2.2.2 Interne Konflikte

Den Ausführungen der befragten Unternehmensrepräsentanten zufolge ist zu schließen, dass unternehmensinterne Konflikte eher als Randerscheinungen eingestuft werden und im Mittelpunkt der unternehmerischen Aufmerksamkeit externe Konflikte bzw. Streitfälle sind. So meinte etwa einer der befragten Unternehmensrepräsentanten, dass es generell eher wenige unternehmensinterne Konflikte gebe und dass *„diese Dinge konzernintern gelöst werden“*^(UKUA); jedenfalls wird für unternehmensinterne Konflikte kaum Mediation angewendet. Mediation werde allerdings sehr wohl in Erwägung gezogen, wenn ein Konflikt auf andere Weise nicht lösbar scheint.

Eine andere Unternehmensvertreterin macht klar, dass für interne Konflikte entweder die Rechtsabteilung oder Human Resource Management zuständig sind.

Entgegen dem allgemeinen Trend ist die unternehmensinterne Konfliktkultur des staatsnahen Unternehmens von der Mentalität, wie sie in der öffentlichen Verwaltung (vgl. Glasl - „kalte Konflikte“) anzutreffen ist, geprägt – im gleichen Atemzug hebt der Unternehmensrepräsentant das kooperative Klima in den Beziehungen zu den Gewerkschaften hervor. Entgegen der allgemeinen – durch den sogenannten Thatcherismus einhergegangenen – Schwächung der Gewerkschaften in UK blieb im Unternehmen die kooperative Arbeitsbasis mit den Gewerkschaften erhalten. Als Ausfluss dieser Haltung wurde im Jahr 1982 in einem Abkommen zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften ein effektiver Konfliktregelungs – Mechanismus eingerichtet, wenn es um Schadenersatzklagen wegen möglicher Gesundheitsschäden von Beschäftigten aufgrund ihrer früheren Arbeit in der Kernkraftenergie – Branche geht. In einem geringen Ausmaß ist das Unternehmen in Gerichtsverfahren involviert, in denen es in erster Linie um Haftungs- und Schadenersatzangelegenheiten von Beschäftigten gegen das Unternehmen beispielsweise wegen Arbeitsunfällen geht. Der Großteil solcher Ansprüche wird, sofern sie nicht ohnedies durch Forderungsabtretung an Haftpflichtversicherungen abgedeckt sind, im Wege von Verhandlungen verglichen. Handelt es sich um Auseinandersetzungen und Konflikte mit der Belegschaft, tendiert das ebenfalls weniger zu Mediation als zu den von den Gewerkschaften bereitgestellten Schlichtungsinstrumenten.

In einem anderen Unternehmen wurde für interne Konflikte mit Mitarbeitern das Konfliktregelungsinstrument Mediation bislang noch nicht angewendet, allerdings wird in mehreren Pilotprojekten die Anwendbarkeit von Mediation auch für Mitarbeiterkonflikte geprüft, nachdem sich Mediation bei externen Konflikten bewährt hat.³⁸

8.3.2.3 Erfahrungen mit Mediation

8.3.2.3.1 Wissen – Information – Verständnis von Mediation

Einer der Unternehmensrepräsentanten hat das Konfliktregelungsinstrument Mediation Mitte der 1990er-Jahre in das Unternehmen eingebracht, nachdem er Anfang der 1990er-Jahre in seiner früheren Funktion als Leiter der Rechtsabteilung eines Großhandelsunternehmens im Zuge eines Versuchs zur Beilegung eines jahrelangen Rechtsstreits durch Anregung eines US – amerikanischen Anwalts erstmalig – trotz anfänglicher Skepsis, dann aber mit einem durchschlagenden Erfolgserlebnis – als

³⁸ Anzumerken ist dabei, dass offenbar in UK exakt der umgekehrte Weg gegangen wird als beispielsweise in Österreich oder auch in Deutschland, wo die Mediatoren-Szene sich primär auf innerbetriebliche Mediationen verstehen will, um in der Folge möglicherweise auch für Mediationen von externen Streitfällen engagiert zu werden.

Bevollmächtigter seines damaligen Arbeitgebers an einem Mediationsverfahren teilgenommen hatte. *“My attitude towards it was the same that a conventional medical doctor might have of homeopathic medicine. And I was sceptical I have to say.”* (UKUA)

Zur Überraschung aller, vor allem seiner Kollegenschaft in der Rechtsabteilung des Unternehmens, konnte der langjährige, verhärtete und festgefahrene Konflikt mit einem kleinen Privatunternehmen im Rahmen eines am Tag vor dem offiziellen Mediationstermin organisierten informellen, gemeinsamen Abendessens – welches lediglich das Ziel hatte, zwischen den Kontrahenten das *“Eis zu brechen”* – beigelegt werden. Aufgrund dieser einschneidenden Erfolgserfahrung machte der Unternehmensrepräsentant die Ausbildung in den verschiedenen Mediationstechniken und führte ADR-Verfahren und insbesondere Mediation in die für Marken- und Patentrechtskonflikte zuständige Rechtsabteilung des Unternehmens ein. Die Offenheit, mit der das Unternehmen diese alternativen Konfliktregelungsmodelle angenommen hat, ist – so der Unternehmensrepräsentant - darauf zurückzuführen, dass die Unternehmensführung Vertrauen in die Mitarbeiter setzt – nicht blindes Vertrauen – sondern Vertrauen basierend auf dem Verständnis wechselseitiger Verantwortlichkeit zwischen dem Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen. Nachdem im Unternehmen erkannt worden ist, dass mediative Techniken als nützliche Verhandlungstechniken eingesetzt werden können, haben sich Kollegen in den anderen Rechtsabteilungen des Unternehmens in ADR ausbilden lassen; selbst in der Abteilung für Human Resources ist die Ausbildung in Mediation geplant.

Nach den Informationen der Unternehmensrepräsentantin des – in erster Linie mit der Aufarbeitung von zeitlich zurückliegenden Umwelthaftungsfällen in den Vereinigten Staaten belasteten – Versicherungsunternehmens war das neu gegründete Unternehmen durch die Erfahrungen des früheren CEO (Chief Executive Officer) und des Managers der für Haftungsforderungen zuständigen Unternehmensbereiche – beide aus den USA stammend – sowie aufgrund der Mitgliedschaft der Anwaltskanzlei des derzeitigen CEO in einer amerikanischen Mediationsvereinigung mit Mediation vertraut geworden. Die Unternehmensrepräsentantin selbst war mit Mediation bereits durch ihre vormalige berufliche Tätigkeit in den USA als Anwältin vertraut. Da zum Zeitpunkt der Gründung dieses Unternehmens in den 1990er-Jahren keiner der englischen MitarbeiterInnen der für die Abwicklung von Schadenersatzansprüchen befassen Rechtsabteilung über Erfahrungen mit Mediation verfügte, und die Anwendung von Mediation durch Anwälte – einerseits aufgrund ihrer Unkenntnis oder Skepsis gegenüber der Mediation oder aufgrund der geringen finanziellen Attraktivität für sie – ebenso wenig gefördert wurde, brachte die Unternehmensführung den MitarbeiterInnen des Unternehmens sowie seinen Geschäftspartnern – die letztendlich für Schadenersatzansprüche zuständig sind – die Möglichkeit der Konfliktregelung durch Mediation – gegen viel Widerstand – näher.

Die Reaktionen der Mitarbeiter reichten von bloßer Skepsis bis zu zweifelndem Zynismus, dass „ihre Fälle“ aufgrund der diffizilen Sach- und Rechtslage für Mediation schlichtweg zu kompliziert seien. Darüber hinaus galt am Londoner Markt generell die Devise, dass eine Einigung – wenn überhaupt, dann jedenfalls erst – „am Ende der Schlacht“ zustande kommen darf. Die Unternehmensführung, die den Mythos – Mediation wäre für komplexe Streitfälle nicht geeignet – zu zerstreuen suchte, forderte von den UnternehmensmitarbeiterInnen eine größere Offenheit, bei den Bemühungen um Konfliktlösungen neue Wege zu beschreiten. In einem langwierigen Veränderungsprozess konnte schließlich die neue Unternehmensphilosophie umgesetzt werden, derzufolge an den Kosten für Versuche, die Lösung von Streitfällen im Konsensweg zu erzielen, nicht gespart werden sollte, hingegen strenger die Ausgaben für kosten- und zeitaufwändige anwaltliche Gerichtsverfahren strenger zu beobachten sind, nachdem in der Praxis ohnedies 90 % der Streitfälle – allerdings erst unmittelbar vor der Entscheidung des Gerichts – im Vergleichsweg erledigt werden.

In einigen Fällen, in denen es dem Unternehmen nicht gelang, die vom Unternehmen beschäftigten Unternehmensanwälte für diese neue Unternehmensstrategie zu gewinnen, änderte das Unternehmen seine Vorgehensweise im Umgang mit den betroffenen Streitfällen, indem es – unter Umgehung der Anwälte – direkte Verhandlungen mit der gegnerischen Seite aufnahm.

Das dritte befragte Unternehmen hatte im Jahr 2000 eine Auszeichnung der führenden Mediationsanbieterorganisation in UK für die innovative Anwendung von ADR / EDR – Techniken im Industriesektor³⁹ erhalten. Der Unternehmensrepräsentant hatte seinen Erstkontakt mit Mediation als Partner in einer Anwaltskanzlei, deren Hauptgeschäftsfeld die nicht durch eine Versicherungspolizze abgedeckten Forderungen gegen Großunternehmen, weiter Vertragsstreitigkeiten, Wirtschaftsstreitigkeiten und öffentlich-rechtliche Verfahren waren. In dieser Funktion hatte er häufig die Erfahrung gemacht, dass die Anwaltsklienten stets sehr besorgt wegen der Risiken von gerichtlichen Klagen – ihrer Dauer, der unkalkulierbaren Kosten sowie aufgrund der Beobachtung, dass der Gerichtsprozess ein „unscharfes“, stumpfes Instrument darstellte, wenn es um die Verwirklichung von wirtschaftlich relevanten Interessen ging. Erst durch das Verlangen eines Klienten der Anwaltskanzlei – Bankunternehmen mit Hauptquartier in den USA – ein breiteres Verständnis für den Umgang mit Streitfällen zu entwickeln, sah sich dieser Unternehmensrepräsentant mit der Aufgabe konfrontiert, sich in seiner anwaltlichen Funktion mit neuen Konfliktregelungstechniken auseinanderzusetzen.

³⁹ CEDR Awards for developing commercial mediation and alternative dispute resolution (ADR).

Als junger Anwalt gab sich der Unternehmensrepräsentant diesen neuen Ideen aufgeschlossen im Vergleich zu den weniger begeisterten Anwälten in den Chefetagen der Kanzlei, die – vermutlich aus finanziellen Gründen, grundsätzlich in Frage stellen, ob es klug sei, sich mit ADR / Mediation zu beschäftigen⁴⁰: *“They tended to see that a large piece of litigation is a source of considerable income for a lot of them. If you take away that large piece of litigation, you may be taking away the very reason for the existence of this team.”* (UKUC)

Als Hintergrund seines Interesses für die Anwendung konsensualer Verhandlungsformen – darunter Mediation – deklarierte ein Unternehmensrepräsentant seine Haltung der Integrität im Umgang mit Geschäftspartnern wie auch mit politischen Gegnern der Atomindustrie sowie sein Glaube an den Sieg der Argumente über bloß emotionell, aber nicht sachlich geführte Debatten. *„Most people who have occasion to be on the other side of a negotiating table to me, would come to a conclusion that I'd be hard but fair. Certainly, I am somebody, I pride myself in a reputation of integrity.“* (UKUC)

Das viertbefragte Unternehmen, welches aus einem Zusammenschluss zweier selbständiger Banken hervorgegangen ist, hat vor etwa fünf Jahren erste Erfahrungen mit Mediation in den USA bei der Erledigung größerer Wirtschaftsstreitfällen gemacht – und seit dieser Zeit dieses Instrument fortan in Anspruch genommen. Die von Unternehmensvertretern in den USA in einem konkreten Streitfall mit großem Einfluss auf das Unternehmen gemachten Mediationserfahrungen führten zwar nicht unmittelbar zu einer Strategie, wonach Konflikte generell mittels Mediation zu erledigen wären, sondern zum allmählich zunehmenden Einsatz von Mediatoren. Darüber hinaus trugen die Veränderungen im englischen Zivilprozessrecht dazu bei, dass die Gruppe “Litigation” erkannte, dass Mediation eine bemerkenswerte Form der Konfliktaustragung darstellen würde.

In geschäftlichen Verhandlungen kann die Hinzuziehung eines Mediators nützlich sein, weil dadurch Missverständnisse vermieden werden können – natürlich immer abhängig von den Fähigkeiten, dem Erfahrungshintergrund und dem Geschick des Mediators.

⁴⁰ Das Akronym „ADR“ bedeutet – nach einem in Anwaltskreisen kursierenden Witz – “alarming drop in revenue” – also alarmierende Einkommenseinbußen.

Erwartungen an die Mediation vs. Bedenken gegen Mediation

Die befragten Unternehmensrepräsentanten sahen in der Mediation eine Form von interessengeleiteten Verhandlungstechniken beziehungsweise eine Ergänzung in Situationen, in denen die Konfliktparteien keinen effektiven Dialog miteinander haben.

Eine der Unternehmensrepräsentantinnen schilderte die Erwartungen an die Mediation – dass Konflikte rascher geregelt werden – und damit Geschäftsbeziehungen erhalten bleiben können, dass Mediation Kosten und Zeit im Management sparen hilft; und als weiterer Vorteil wird auch gesehen, dass schwierige und unternehmenspolitisch sensible Streitigkeiten in einem vertraulichen Forum behandelt werden können. Zu den entscheidenden Vorzügen der Mediation gehört die Möglichkeit, dass damit eine Reihe von Lösungsalternativen mit Relevanz zu wirtschaftlichen Aspekten entwickelt werden kann, was in einem Gerichtsverfahren unvorstellbar ist.

Zu den allgemeinen Bedenken bzw. Vorbehalten gegenüber Mediation gehört allerdings die Sorge, dass ein Mediationsangebot von der anderen Partei als Zeichen der Schwäche ausgelegt würde, weiter die Unsicherheit, ob mit Mediation eine Konfliktregelung gelingen würde oder ob nur zusätzlich Geld und Zeit investiert würde. Vor allem in den Fällen, in denen sich die Positionen der Parteien verhärtet haben, wird insbesondere von den Wirtschaftsleuten bezweifelt, dass Mediation funktionieren würde.

8.3.2.3.2 Praktische Mediationserfahrung

8.3.2.3.2.1 Anlasskonflikte

Das Spektrum des Einsatzes eines neutralen Dritten formal als Mediator sowie von mediativen Techniken oder sonstigen ADR – Methoden variiert jeweils entsprechend den konkreten Problem- und Aufgabenstellungen der jeweiligen Unternehmen.

Unternehmen im Genussmittelsektor

Im britischen Tabakkonzern etwa wird Mediation nicht allein in Situationen eingesetzt, wenn ein Konflikt mit externen Parteien zu lösen ist; sondern das Unternehmen nützt Mediationstechniken bereits – über die Funktion als Konfliktregelungsinstrument hinaus – als Instrument in Vertragsverhandlungen mit externen Vertragspartnern (“deal mediation”). Ungeachtet der Tatsache, dass der Bereichsrepräsentant

dieses Unternehmens selbst ein glühender Verfechter der Mediation ist und sich die Idee der Konfliktregelung mittels Mediation im Teilbereich „Marken- und Patentrechte“ als selbstverständliche Alternative zu anwaltlichen und gerichtlichen Vorgehensweisen durchgesetzt hat, wird Mediation vom Unternehmen keineswegs permanent angewendet, sondern die Mehrzahl der Streitfälle des Unternehmens wird ohne Hinzuziehen eines formalen Mediators geregelt.

Die genannte Unternehmenseinheit versucht vielmehr, Konflikte im Wege von interessengeleiteten – anstatt positionellen, aggressiven – Verhandlungstechniken zu lösen. Da Mediation im Unternehmen als eine Form von interessengeleiteten Verhandlungstechniken anerkannt wurde, wurde den Mitarbeiter der Rechtsabteilung die Ausbildung in Mediation ermöglicht, um die große Masse an Konflikten aus eigener Kraft aus der Welt zu schaffen; nur in einer vergleichsweise geringen Anzahl von Streitigkeiten wird ein formaler neutraler Dritter als Mediator hinzugezogen. *“Mediation in der formalen konventionellen Form hat das Unternehmen in etwa ein Dutzend Streitfällen angewendet, mediative Techniken allerdings in hunderten von Fällen, bisweilen wird ein Mediator lediglich dazu engagiert, die andere Seite an den Verhandlungstisch zu bekommen.”* (UKUA)

Als eines der Motive zu einer mehr auf Verhandlungen und konsensuale Streitbeilegungsmethoden setzenden Unternehmensstrategie lässt sich das – aufgrund historischer Gründe – feindliche Klima unter den Mitbewerbern in der Branche anführen, gleichzeitig die Permanenz der Konkurrenz-Beziehung mit Marktmittelbewerbern, mit denen nicht notwendigerweise Geschäftsbeziehungen gepflegt werden. Um eine eher problemlösungsorientierte Co-Existenz mit den Mitbewerbern zu fördern, hat das Unternehmen die Entscheidung getroffen, seine dahingehende Unternehmensstrategie einerseits an die beauftragten mehrere hunderte Anwaltssozialitäten weltweit und andererseits gegenüber den Mitbewerbern zu kommunizieren und die Anwaltskanzleien anzuweisen, diese Prinzipien im Umgang mit Streitfällen anzuwenden – was vor allem von den Mitbewerbern positiv aufgenommen worden ist: *“So now, before my competitors sue me for something, they phone me up.”* (UKUA)

Das Primärinteresse des Unternehmens liegt in verlässlichen geschäftlichen Beziehungen - selbst zu den Marktkonkurrenten in der Branche. *“... you have to live with your competitors.”* (UKUA) Auch wenn man mit den Mitbewerbern nicht notwendigerweise Geschäfte macht, so lebt man doch in derselben “Branchenwelt”, weshalb eine vernünftige Beziehung unter Konkurrenten im Sinne einer mehr oder weniger friedlichen “Co-Existenz” als erstrebenswerter Zustand angesehen wird.

Bei der Schilderung eines besonders bemerkenswerten Mediationsfalls ist es dem Unternehmensrepräsentanten wichtig, dass eine Erkennbarkeit der Causa nicht möglich ist, zumal es sich um einen extrem feindlichen Rechtsstreit eines Konkurrenzunternehmens handelte: Nachdem das Unternehmen gegenüber einem extrem feindseligen Mitbewerber in einem vor einem nicht-englischen Gericht ausgetragenen transnationalen Markenrechtsstreit unterlegen war, wurde, nachdem Gesprächsangebote des Unternehmensrepräsentanten von der Gegenseite regelmäßig zurückgewiesen worden waren, ein im Hauptsitzstaat des gegnerischen Unternehmens höchst anerkannter, renommierter Mediator engagiert, um neuerliche Gesprächsverhandlungen über den Rückerwerb der im Gerichtsprozess verloren gegangenen Marken aufzunehmen. Unterstützt durch die vermittelnd agierenden Anwälte beider Parteien konnte dieser Konflikt – trotz der absolut schwachen Ausgangsposition des Unternehmensrepräsentanten – in mehrtägigen Verhandlungen beigelegt werden.

Würden – aus Sicht des Unternehmensrepräsentanten – die Verhandlungen nicht gelingen, so drohte der endgültige, unwiederbringliche Verlust einer Handelsmarke, die in einer für das Unternehmen nachteiligen gerichtlichen Entscheidung des ausländischen Höchstgerichtes dem Konkurrenzunternehmen zugesprochen worden war. Im Endeffekt – so stellte sich heraus – war die Wiedererlangung der verlorenen Marke nicht nur aufgrund verlockender Kompensationsangebote – nämlich durch einen Tausch der begehrten Marke gegen andere Marken des Unternehmens – möglich, sondern vor allem dadurch, dass frühere Missverständnisse zwischen den Unternehmen beseitigt und Fehler in der Handhabung des gegenständlichen Konflikts eingestanden wurden. Der in einem Klima des Vertrauens abgewickelte Tausch der durch die ausländische Gerichtsentscheidung verloren gegangene Marke gegen andere Marken des Tabakkonzerns hatte – so räumte dieser Unternehmensrepräsentant ein – einen dem Strategiespiel *Monopoly* nicht unähnlichen Charakter.

Versicherungsunternehmen

Die Unternehmensrepräsentantin des englischen Versicherungsunternehmens, welches in hohem Ausmaß mit der Aufarbeitung von zeitlich zurückliegenden Umwelthaftungsfällen in den USA befasst ist, berichtete – selbstverständlich ohne Details preiszugeben, aus denen eventuell Rückschlüsse auf die konkreten Fälle gezogen werden könnten – von einer Reihe teils großer Schadenersatzklagen, die mittels Mediation in relativ kurzer Zeit positiv erledigt werden konnten. Als besonders positiv hervorzuheben waren die Erfahrungen in einem großen Schadenersatzfall mit einer großen Anzahl von Klägern und Klagsvertretern (Anwälten) auf der gegnerischen Seite. Auch wenn die Zielvorstellungen des Unternehmens in diesem Streitfall im gegenständlichen Mediationsverfahren nicht vollständig erreicht werden konnten,

war dies wesentlich mehr als in einem gerichtlichen Rechtsstreit erreicht hätte werden können. Das Mediationsverfahren war deshalb von Vorteil gegenüber einem Gerichtsverfahren, da der Rechtsstreit aus vielen Einzelverfahren bestanden hatte, die an mehreren Gerichtsstandorten und nach verschiedenen Rechtssystemen ausgetragen und aufgrund dessen äußerst kostspielig gewesen wären.

Die hohe Erfolgsquote der Erledigung von oft bereits jahrelang anhängigen Streitverfahren mit dem Konfliktregelungsinstrument Mediation ließ sich – so die Unternehmensrepräsentantin – unter anderem darauf zurückführen, dass die Unternehmensführung den Einsatz von Mediation forcierte und sowohl die unternehmensinternen Mitarbeiter als auch die externen Anwälte angewiesen wurden, dieses Instrument zu nutzen, es sei denn, sie hatten *„gute Gründe für ein mögliches Misslingen ihrer Bemühungen um konsensuale Erledigung eines Streitfalls.“* (UKUB)

Mediation kann in der Tat geringe Erfolgsaussichten haben, wenn die Vorstellungen der klagenden Partei über ihre finanziellen Ansprüche weit überhöht sind, sodass sie von der anderen Seite definitiv als unannehmbar qualifiziert würde. In derartigen Fällen kann ein gerichtliches Verfahren zwar den geeigneteren Weg darstellen, bisweilen aber wird an einem bestimmten Punkt mittels Mediation zumindest versucht werden, die divergierenden Positionen ein wenig aneinander anzunähern.

Nachdem nach allgemeiner Erfahrung – nicht nur in den USA – rund 90% aller Streitfälle nicht durch ein formales gerichtliches Urteil entschieden, sondern meist unmittelbar bevor das Gericht zur Entscheidung der Sache schreitet, mit einem Vergleich der Konfliktparteien beendet werden, spricht die vernünftige Logik dafür, dass die Bemühungen um einen außergerichtlichen Vergleich zu einem früheren Zeitpunkt unternommen werden. *“Je rascher Schadensansprüche gelöst werden, desto besser, weil sie mit zunehmender Verfahrensdauer nicht besser werden.“* (UKUB)

Die Unternehmensrepräsentantin des Versicherungsunternehmens merkte an, dass die Entscheidung des Unternehmens, in einem konkreten Fall ein Mediationsverfahren durchzuführen, nicht zuletzt auch von konfliktexternen Bedingungen abhängt, beispielsweise von der Rechtsprechungstradition der Gerichte in den jeweiligen US-Bundesstaaten: hatten einzelne Bundesstaaten beispielsweise sogenannte „fast-track-rules“ eingeführt, welche das Ziel hatten, die Überlastung der Gerichte zu verhindern und Streitsachen in sechs bis höchstens zwölf Monaten abzuschließen, gibt es in anderen Bundesstaaten keine beschleunigten Verfahren, weshalb sich dort Streitfälle über Jahre hinschleppen können.

Atomenergieunternehmen

Beim Atomenergieunternehmen kommt Mediation in erster Linie in wirtschaftlichen Streitigkeiten mit externen Geschäftspartnern – mit Zulieferern und Kunden, Haftungsansprüchen, sofern sie nicht durch Versicherungspolizzen abgedeckt sind, und gelegentlich in Konflikten mit Mitarbeitern zum Einsatz. Das Unternehmen beginnt ihre Bemühungen zur Streitregelung üblicherweise mit direkten Gesprächen, bevor rechtliche Schritte erwogen werden, und versucht stattdessen, Konflikte im Verhandlungsweg auszuräumen. Bleiben diese Bemühungen ohne Erfolg, wird versucht, mittels Mediation zu einer einvernehmlichen Lösung zu gelangen. Auch wenn die MitarbeiterInnen der Gruppe "Recht" des Unternehmens grundsätzlich keine Mühen scheuen, im direkten Verhandlungsweg mit einem Kontrahenten zu einer Konfliktregelung zu gelangen, bleibt für den neutralen Dritten – den Mediator – eine Rolle – nämlich einen solchen Verhandlungsprozess zu unterstützen.

Prädenzfälle werden hingegen weiterhin durch Gerichtsverfahren zur Entscheidung gebracht.

Auch wenn Mediation – nach Ansicht dieses Unternehmensrepräsentanten fälschlicherweise – als *"alternative Streitbeilegungsform"* zu einem Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren bezeichnet wird, unterstützt ein Mediator nach seinem Arbeitsverständnis Leute in ihrem eigenen Bemühen, eine strittige Sache mit dem Ziel auf eine konsensuale Einigung auszuverhandeln. *"Mediation is facilitated negotiation."* (UKUC). Mediation setzt dort ein, wenn die direkten Verhandlungen zwischen den Konfliktbeteiligten nicht zum erwünschten Ziel geführt haben, wobei die Leistung des Mediators darin besteht, die Verhandlungsgespräche der Parteien zu optimieren. *"I'm gonna help you negotiate better. You need some help in negotiating."* (UKUC) Die Parteien behalten dabei die Kontrolle über das Verfahrensziel sowie über das Verfahrensergebnis.

Für das Unternehmen gibt es keine gewissermaßen wissenschaftliche Regel für die Entscheidung für die eine oder andere Form der Konfliktregelung, sondern in jeder einzelnen Angelegenheit stellen sich Fragen nach den konkreten Zielen, welche in einem Konfliktfall erreicht werden sollen, nach der Effektivität in zeitlicher und finanzieller Hinsicht, und nach den Auswirkungen auf das Unternehmensimage. Im Zentrum der Bemühungen um Konfliktregelung steht immer der Verhandlungsdialog: *"It's not a question of 'do we litigate, do we arbitrate, do we negotiate, do we mediate?' We always negotiate!"* (UKUC)

Ergänzend zum auf konsensualen Dialog ausgerichteten Umgang mit Auseinandersetzungen mit der Vielzahl von Geschäftspartnern und Kunden stellt das generelle Bemühen des Unternehmens, ein sozial verantwortlicher und konstruktiver Partner zu sein, eine Vorentscheidung für konsensuale Konfliktregelung auch in anderen Konfliktfeldern dar. Neben den unmittelbar wirtschaftsrelevanten Streitfällen ist das Atomenergieunternehmen mit einer Serie von Konfliktfällen konfrontiert, die aus der Art der Geschäftstätigkeit des Unternehmens – Errichtung und Betrieb von Nuklearanlagen, Lagerung, Transport und Wiederaufbereitung spaltbaren Materials und – resultieren und die mit allgemeinen Grundrechten, etwa dem Recht der Gegner der Kernenergie auf freie Meinungsäußerung und dem Demonstrationsrecht, kollidieren können. Damit die in diesem politisch äußerst sensiblen und konflikträchtigen Umfeld auftretenden Herausforderungen bewältigbar würden, hat das Unternehmen neuartige Wege im Umgang mit derartigen Konflikten beschritten, und Streitigkeiten nicht vorrangig vor Gericht auszutragen. Die große Herausforderung besteht dabei, die mit der Ausübung der operativen Tätigkeiten des Unternehmens verbundenen potentiellen Risiken, wie etwa die ungesetzliche Blockade von Anfahrtswegen der Nukleartransporte durch Gegner der Kernenergie, zu antizipieren und mit diesem Konfliktpotential umzugehen. So werden etwa bereits im Vorfeld solcher operativer Vorgänge gerichtliche präventive Verfügungen erwirkt, womit ungesetzliche Vorgehensweisen, die die Geschäftstätigkeit des Unternehmens beeinträchtigen können, etwa die Behinderung der Einfahrt von mit spaltbarem Material beladenen Containerschiff in den Zielhafen, hintangehalten werden sollten.

Der Repräsentant des Unternehmens betrachtet seine Aufgabe in der Herstellung eines Ausgleichs zwischen dem legitimen Anspruch des Unternehmens an einer ungestörten Abwicklung seiner gesetzlich erlaubten Geschäftstätigkeit einerseits und dem Recht der Gegner, ihren Protest gegen die Kernenergie in einem gesetzlich erlaubten Rahmen auszudrücken, andererseits.

Ein funktionierendes Risikomanagement ist in diesem Bereich für das Unternehmen deshalb von großer Bedeutung, weil von derartigen Vorgängen eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit - Publicity ausgeht. Würde das Unternehmen versuchen, den Gegnern der Kernenergie ihr Recht auf Freiheit der Meinungsäußerung und auf ihr Demonstrationsrecht abzusprechen, hätte dies negative Auswirkungen auf das Ansehen des Unternehmens. Die Notwendigkeit zu einem sensiblen Umgang mit dieser Problematik hat im gegenständlichen Unternehmen zu einer Kultur der Transparenz geführt, in der eine Diskussion zur Thematik der Energieerzeugung mittels Atomkraft nicht nur nicht unerwünscht, sondern im Gegenteil sogar erwünscht ist, allerdings auf Basis wissenschaftlich gesicherter Erkenntnisse anstatt in einer lediglich emotionell geführten Diskussion.

Dass die Reputation des Atomenergiesektors allgemein durch Unfälle in der Vergangenheit mit einer historischen Hypothek belastet sei, erachtet der Unternehmensrepräsentant nicht als maßgeblich für die Entwicklung einer „sensibleren“ Umgangsform mit Konflikten. Nachdem das Unternehmen während der vergangenen 25 Jahre gelernt hat, mit unterschiedlichen Interessengruppen umzugehen, versucht das Unternehmen, mit Interessengegnern – in erster Linie ideologischen Gegnern der Atomkraft, mit denen es in der Vergangenheit Auseinandersetzungen gegeben hat, und mit denen auch heute schwerwiegende Differenzen gibt, einen kontinuierlichen Dialog zu führen.

Die Bemühungen des Unternehmens zu einem auf Konsens ausgerichteten Umgang mit Herausforderungen der geschilderten Art haben nach den Erfahrungen des Unternehmensrepräsentanten zu einer Verbesserung der Beziehung und des Dialogs mit den Atomenergiegegnern geführt, vorausgesetzt es wurde die Wahl des richtigen Mittels zum Umgang mit einem bestimmten Konflikt gefunden und angewendet.

Blieben die vielfältigen Konflikte des Atomenergieunternehmens ungelöst, so bedeutete dies eine Reihe von Schwierigkeiten für das Unternehmen, vor allem nachteilige Auswirkungen auf das Unternehmensimage sowohl in der breiten Öffentlichkeit, im Verhältnis zu Dritten als auch innerhalb einer begrenzten Interessengruppe; weiter finanzielle Nachteile und organisationelle Probleme, wie Zeitaufwand, durch welchen die Effizienz des Unternehmens leidet.

Das Unternehmen hat sich aus all den geschilderten Gründen für eine proaktive Herangehensweise an die mannigfachen Aufgabenstellungen als Wirtschaftsunternehmen, welches Verantwortlichkeiten gegenüber einem hochentwickelten System von Interessenvertretern – Kunden, Eigentümer, Regulatoren („Atomaufsicht“) – wahrzunehmen hat, als Garant gegenüber der lokalen Bevölkerung für einen sicheren Betrieb von Nuklearanlagen sowie seine spezifische *social responsibility* als Arbeitgeber in der Region.

Als Anerkennung seiner Leistungen hat das Unternehmen eine Auszeichnung der führenden Mediationsanbieterorganisation in UK für die innovative Anwendung von ADR / EDR – Techniken im Industriesektor erhalten.

Bankunternehmen

Im Geschäft mit Bankkunden gibt es eine außerordentliche Vielfalt von Ansprüchen aus den unterschiedlichsten Geschäftsbeziehungen des Bankunternehmens zu sei-

nen Kunden, und ebenso gibt es alle erdenklichen Gründe für Klagen und Beschwerden von Kunden gegen das Unternehmen – ob zu Recht oder zu Unrecht. Mediation stellt im Bankunternehmen eines der möglichen Konfliktregelungsalternativen aus einem Sortiment an Instrumentarien zur Bewältigung von Streitfällen dar. Anwendungsmöglichkeiten für Mediation sieht das Unternehmen sowohl für Streitfälle mit geringem und mittleren, aber auch mit hohem Geldwert und darüber hinaus für Konfliktfälle von Bedeutung. Auch wenn es nicht der Paradefall ist, wird der Einsatz von Mediation selbst in den Fällen nicht ausgeschlossen, in denen es für das Unternehmen um eine Präzedenzwirkung geht.

So wurde Mediation beispielsweise in zwei wirtschaftlich bedeutsamen Causen mit anderen Geldinstituten eingesetzt, in denen es entscheidend war, die aufgetretenen Probleme rechtzeitig auszuräumen, um nicht die laufenden Geschäftsbeziehungen zu diesen Unternehmen zu gefährden. Im Zuge der Beilegung dieser Konfliktfälle konnte das Unternehmen die Erfahrung machen, dass es im Falle eines Konflikts mit langjährigen Geschäftspartnern in ihrem vorrangigen Interesse liegen muss, sich der aufgetretenen Probleme möglichst frühzeitig anzunehmen – und zwar in erster Linie durch einen verstärkten Austausch von Informationen mit der anderen Seite – noch ehe an Mediation gedacht wird.

Zu den Streitigkeiten im mittleren Geldwertsegment, die mittels Mediation beigelegt wurden, gehören Fälle von Rückübertragungen von Wohnimmobilien an ihre vormaligen Besitzer.

Mediation kommt weiter in einer Vielzahl von Streitfällen zum Einsatz, beispielsweise bei den häufig vorkommenden Forderungsansprüchen von Kunden, die zwar regelmäßig von relativ geringem Geldwert sind, die Parteien aber ein großes Interesse haben, dass die Sache eingehend geprüft wird. Selbst in Streitfällen mit notorischen Klägern oder mit querulanten Geschäftskunden kann es gelingen, mittels Mediation – allerdings mit wechselndem Erfolg – zu vermitteln, summa summarum öfter erfolgreich als erfolglos.

Da jedoch selbst Forderungen von sehr geringem finanziellen Wert wertvolle Ressourcen im Unternehmen binden können, wenn unzufriedene Kunden mit ihren Beschwerdebriefen den Vorstand oder den Aufsichtsrat beschäftigen, und der Aufwand in keinem Verhältnis zur Streitsache steht, kann aber auch – gerade bei wirtschaftlich nicht relevanten Geschäftsbeziehungen – die Beendigung der Geschäftsbeziehung eine Alternative zum enormen Zeitaufwand, den manche dieser Kunden verursachen, darstellen.

Mediationsverfahren

Einem der Unternehmensrepräsentanten zufolge stellen sich – ausgehend davon, dass zwar prinzipiell die meisten Differenzen mediiert werden können – doch immer die essentiellen Fragen nach dem richtigen Zeitpunkt, nach der geeigneten Vorgangsweise, wie die Mediation angelegt werden soll, und nach dem geeigneten Mediator sowie nach der logistischen Unterstützung des ins Auge gefassten Mediationsverfahrens.

8.3.2.3.2.2 Mediatorenbestellung

Die Entscheidung zur Bestellung eines für einen konkreten Fall zu beauftragenden Mediators trifft ein Unternehmensrepräsentant nach internen Beratungen im Unternehmen. Als ausgebildeter Mediator ist er in diesen Belangen kundig und verfügt über permanente Kontakte zu den Mediationsanbietern und hat daher auch eine innere Kenntnis der Szene.

Nach ihren Praxiserfahrungen mit Mediation ist für eine Unternehmensrepräsentantin die Frage des Engagements eines konkreten Mediators abhängig vom jeweiligen Streitfall und von den involvierten Konfliktparteien. Das Unternehmen würde für einen Streitfall in Großbritannien eher keinen US-Mediator einsetzen, da dieser mit dem britischem Recht in der Regel nicht ausreichend vertraut ist, sondern eher auf einen britischen Mediator zurückgreifen. Wenn auch die überwiegende Mehrzahl der Wirtschaftsmediatoren tendenziell einen anwaltlichen Berufshintergrund haben, wird in kommerziellen Streitfällen eher Mediatoren mit einem wirtschaftlichen Berufshintergrund der Vorzug gegeben, im besten Fall einem Mediator mit juristischer Erfahrung und einer guten Erfolgsbilanz, was in seinem „guten Ruf“ in der Branche zum Ausdruck kommt.

Wenn es um die Auswahl eines Mediators geht, bedient sich das Unternehmen der anerkannten Mediationsanbieterorganisationen, die üblicherweise einige Mediatoren auf einer Liste vorschlägt; darüber hinaus hat das Unternehmen eine vertrauliche interne Liste von Mediatoren, mit denen sie selbst bereits unmittelbare Erfahrungen gewinnen konnte.

Eine andere Unternehmensrepräsentantin – die meint, dass die Mediatoren meist nicht direkt von den involvierten Unternehmen, sondern von den Unternehmensanwälten aufgrund von Vorschlägen von Mediationsanbieterorganisationen ausgewählt werden – baut bei ihrer Beurteilung eines „guten Mediators“ vor allem auf seinen

durch Mundpropaganda erworbenen Ruf. Das Unternehmen steht sowohl mit Einzelpersonen, die einen guten Ruf als Mediatoren haben, wie auch mit Mediationsanbietern in Verbindung, wodurch sie Zugang zu deren Datenbank-Forum haben. Entscheidender Faktor für die Bestellung eines bestimmten Mediators ist, wenn die Recherche positive Erfahrungswerte mit einem bestimmten Mediator ergibt, und wenn hervorkommt, ob etwa eine erfolglose Mediation auf das Konto des Mediators oder der Parteien ging.

Ein anderer Unternehmensrepräsentant legt, wenn ein Mediator engagiert werden soll, Wert darauf, dass er sich – im Idealfall durch persönliche Erfahrungen oder zumindest durch Empfehlungen – einen Eindruck von den fachlichen Qualifikationen und den mediatorischen Fähigkeiten des Mediators machen konnte.

Für eine Unternehmensrepräsentantin hat sich die Sicherheit der absoluten Vertraulichkeit des Mediators gegenüber beiden Seiten als ausschlaggebendes Auswahlkriterium für die Bestellung eines konkreten Mediators herauskristallisiert sowie seine Fähigkeit, mit der Skepsis einer Partei und den Schwierigkeiten am Beginn des Prozesses umzugehen. Ein Mediator kommt auch nur in die engere Auswahl, wenn er über ein wirtschaftliches – nicht notwendigerweise juristisches – Grundverständnis verfügt. Was die persönlichen Eigenschaften eines Mediators angeht – ob er eher ein robuster oder ein eher zurückhaltender Typ sein soll – hängt dagegen vom jeweiligen Einzelfall ab.

8.3.2.3.2.3 Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen

Eine Unternehmensrepräsentantin merkte an, dass in manchen hochkomplexen Streitfällen bereits das Setup eines Mediationsverfahrens – angefangen von den Vorverhandlungen mit der gegnerischen Seite zur prinzipiellen Einwilligung in ein Mediationsverfahren, über die Definition der Verfahrensregeln bis hin zur Suche und Auswahl eines geeigneten und für beide Seiten akzeptablen Mediators, gegebenenfalls auch anerkannter und beidseitig akzeptierter Experten – bis zu einem Jahr in Anspruch nehmen kann.

Soll ein Streitfall mittels Mediation beizulegen versucht werden, so erfolgt üblicherweise die Empfehlung dafür von der Gruppe “Litigation” an die Wirtschaftsleute – die in der Regel mit dieser Vorgehensweise einverstanden sind. Sind in einem Streitfall bereits die externen Unternehmensanwälte involviert, so sind diese angehalten, nicht nur zu Beginn eines Streitverfahrens, sondern in jeder Phase jede Möglichkeit der

außergerichtlichen Streiterledigung – sei es im Wege einer Mediation, eines Direktvergleich oder durch Verhandlungen – präsent zu halten.

Zur Frage des Settings einer Mediation hob einer der Unternehmensrepräsentanten hervor, dass es äußerst hilfreich sei, wenn im Mediationsverfahren hochrangige Unternehmensvertreter mit ausreichendem Verhandlungsmandat als Topverhandler am Tisch sitzen, und nicht jene Personen, die sich bereits im üblichen Tagesgeschäft ergebnislos mit diesen Fragen beschäftigt hatten. Letztere sollten lediglich als Informationsgeber zur Verfügung stehen, denn diese Leute haben sich längst auf die Positionen *"who's right and who's wrong"* ^(UKUC) festgelegt und haben möglicherweise auch was zu verlieren, sollten sie unter Umständen selbst zur Konfliktsituation beigegeben haben.

In einer Mediation sitzen einander üblicherweise mehrere Vertreter der beteiligten Unternehmen gegenüber – der Chef und ein weiterer Mitarbeiter der Rechtsabteilung, unter Umständen ein externer Berater, dann ein mediationserfahrener Unternehmensvertreter, der es versteht, wie in einer Mediation mit rechtlichen Fragen umgegangen wird.

Nach Auskunft einer Unternehmensrepräsentantin ist in einem Mediationsverfahren konkret immer einer der Wirtschaftsleute und ein ranghoher Unternehmensrepräsentant mit – idealerweise – voller Handlungsmacht beteiligt, eine/r Mitarbeiter/in aus der Gruppe "Litigation" und – sofern bereits ein externer Anwalt eingeschaltet ist – auch dieser. Ihren Erfahrungen zufolge sehen es allerdings Privatkunden ungern, wenn Anwälte in der Mediation anwesend sind; denn sie fühlen sich wohler, wenn sie Wirtschaftsleuten gegenüber sitzen, die gewöhnlich einen konzilianteren Umgang pflegen, und gegebenenfalls der Gegenseite alleine schon verbal entgegenkommen: *"We feel sorry that you have this grief, and it's got to this stage."* ^(UKUD)

Vielfach – so dieselbe Unternehmensrepräsentantin – sind es nicht die klagenden Parteien selbst, sondern deren Anwälte, die im Verfahren Schwierigkeiten machen und gerne auf ihren Positionen verharren. *"I think there's a certain mindset you expect from everybody there, they're not going through the process as a charade, to check their position on costs, or to make some cheap points along the way."* ^(UKUD)

Diese kritische Einstellung gegenüber der Berufsgruppe der Anwälte wird von einem Unternehmensrepräsentanten – selbst studierter und in seiner früheren Berufskarriere praktizierender Anwalt – nicht geteilt, sondern entgegengehalten, dass die überwiegende Mehrheit dieser Berufsgruppe integre Persönlichkeiten seien. *"My view of a lawyer as a lawyer is not necessarily the view the public may take. In gen-*

eral, lawyers are despised along with stockbrokers, and politicians, journalists. And yet, a journalist, a politician or a lawyer would by and large recognise that the vast majority of their colleagues are actually people of integrity, who do a professional job.“ (UKUC)

Der Mediator hat darauf zu achten, dass eine Mediation nicht die Form eines quasi – Gerichtsverfahrens (mit dem einzigen Unterschied, dass es keinen Richter gibt, der eine Entscheidung treffen kann) annimmt, in der die Konfliktparteien – wie dort gewohnt – gerne ihre Positionen darstellen wollen, sondern seine Aufgabe besteht darin, sie dazu zu bewegen, über die Interessen des Unternehmens, seien es wirtschaftliche, rechtliche oder sonstige, zu verhandeln.

Der optimale Zeitrahmen für eine Mediation ist ein ganzer Tag. Bei zeitlich zu knapp limitierten Mediationen⁴¹ – üblich bei Streitigkeiten mit geringem Geldwert – kann sich unter Umständen der eigentliche Mediationsprozess nicht richtig entfalten / entwickeln, weil die nötige Zeit dafür nicht vorhanden ist. Umgekehrt ist ein vereinbarter zeitlicher Endpunkt eines Mediationsverfahrens geradeso wichtig, weil die meisten Leute erst gegen Ende der vereinbarten Zeit richtig zu verhandeln beginnen. Zur Dynamik einer Mediation gehört – so ein Unternehmensrepräsentant mit einer Mediationsausbildung – dass Konfliktparteien gerne “alte Geschichten” auftischen, während der Mediator oft verzweifelt versucht, sie vom Blick zurück hin zu einem Blick nach vorne zu bewegen. Nachdem die Konfliktparteien ausreichend Gelegenheit hatten, ihre “Altlasten” loszuwerden, kommt erfahrungsgemäß am Nachmittag einer auf einen Tag angesetzten Mediation “Bewegung in die Sache”, wenn ihre Bereitschaft zum nachzudenken und zuzuhören statt reden, zunimmt.

Auch wenn der Ort für das Mediationsverfahren – der relativ neutral sein sollte – üblicherweise von den Medianden selbst bestimmt wird, ist es für den Prozess äußerst hilfreich, wenn die Atmosphäre ansprechend ist und entsprechende Möglichkeiten für Erfrischungen oder für ein “kurz die Füße vertreten” und schließlich Entspannungsmöglichkeiten für die Zeit der Unterbrechungen der “shuttle mediation” vorhanden sind.

⁴¹ Die zulässige Dauer von Mediationen in gerichtlichen Mediationsmodellprojekten ist meist mit drei Stunden begrenzt.

Dauer und Kosten

Übliche Mediationsverfahren werden einen, allenfalls eine zweiten Verhandlungstag, in Anspruch nehmen. *„Mediationsverfahren dauern immer länger als man dafür anberaumt hat, selbst wenn all die Basisarbeit gemacht worden ist.“*^(UKUD)

Die Unternehmensrepräsentanten erachten es zwar als wichtig, dass Zeitlimits für Mediationsverfahren abgesteckt werden; diese zeitlichen Begrenzungen sollen vor allem den Medianden als Orientierungen dienen, wie der Prozess der Konfliktbeilegung voranschreitet. Nicht im Interesse der Medianden ist es jedoch nach der Erfahrung einer Unternehmensrepräsentantin, wenn sich der Mediator allzu streng an Zeitlimits hält und dabei eine aufkommende Dynamik stört; ein seriöser Mediator muss so weit flexibel sein, dass er die nötige Zeit gibt, um die Sache zu Ende führen zu können.

Ein Mediationsverfahren dauert im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren unglaublich kurz – in dem von der Klagseinbringung bis zur ersten Gerichtsverhandlung schon Monate vergehen können. *“So it's very short in the context of the alternative of a long-standing piece of litigation.”*^(UKUD)

Im Regelfall ist eine Mediation kein kostspieliges Unterfangen – jedenfalls nicht, wenn es um größere Streitfälle geht, allerdings ist für die Vorbereitung auf eine Mediation ein beachtlicher Zeitaufwand einzukalkulieren. *“I don't see it as costly in a big case. It can be more costly in some of the smaller cases, but then we're mediating those for other reasons, e.g. management time.”*^(UKUD)

8.3.2.3.3 Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

In einem konkreten Mediationsverfahren konnte einer der Unternehmensrepräsentanten die Erfahrung machen, dass der persönliche Kontakt zwischen dem Inhaber eines Privatunternehmens und ihm als Repräsentanten eines Großunternehmens – also auf beiden Seiten hochrangige Vertreter der Streitsache – den Ausschlag dafür gab, dass der Konflikt – und zwar innerhalb des von der Unternehmensführung eingeräumten Verhandlungsmandats – beigelegt werden konnte. Der Mediator hatte, nachdem der informelle Teil des Prozesses zu konkreten Mediationsverhandlungen geführt hatte, in Einzelgesprächen mit jeder Seite ein *reality testing* ihrer jeweiligen Standpunkte vorgenommen.

Der großartige Wert der Mediation lag unter anderem darin, dass im Mediationsverfahren Themen eingebracht werden konnten, die mit dem Rechtsstreit an und für sich nichts zu tun haben, die aber die Verhandlungsmasse erweitern können. In dieser weiten Möglichkeit, über verschiedene Interessen zu verhandeln und Tauschgeschäfte zu verhandeln, unterscheidet sich die Mediation von einem Rechtsstreit.

Entscheidender Faktor für die Konfliktbeilegung eines jahrelangen Rechtsstreits um die Aufkündigung einer Unternehmenskooperation war nicht in erster Linie die betragsmäßige Höhe der im Wege des Mediationsverfahrens ausverhandelten Entschädigungssumme, sondern vielmehr die Art und Weise, in welcher die frühere geschäftliche Beziehung – nämlich durch Anerkennung der vormaligen Kooperation und durch Vermeidung eines “Gesichtsverlusts” für den “aufgekündigten” ehemaligen Geschäftspartner – beendet wurde.

Eine Unternehmensrepräsentantin definiert den „Erfolg“ eines Mediationsverfahrens damit, dass der vorliegende Streitfall gelöst werden konnte. Als Zeichen für einen „guten Kompromiss“ kann nach ihrer Beurteilung angesehen werden, dass keine der Parteien mit dem erzielten Ergebnis wirklich zufrieden ist, was bedeutet, dass entweder der Mediator oder die erzielte Einigung zwischen den Konfliktparteien gut ist.

Die Unternehmensrepräsentantin berichtete von der vom Unternehmen aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrungen entwickelten „strategischen Philosophie“ bei Mediationen in gerichtsanhängigen Streitfällen, wonach die Unternehmensvertreter entweder auf der Topebene oder durch ein engagiertes Verhandlungsteam im mittleren Management – parallel zum anwaltlich geführten Rechtsstreit – die Sache (wieder) in die Hand genommen haben, um den Streitfall in einem kommerziellen Sinne zu einem Ergebnis zu führen. Dabei zeigte sich, dass mit dieser Strategie das kommerzielle Interesse der Parteien an wirtschaftlich vertretbaren Ergebnissen wieder in den Vordergrund trat, wohingegen die Anwälte, welche häufig eine äußerst feindselige Atmosphäre schaffen, vernünftigen kommerziellen Lösungen im Weg stehen. Überdies haben Leute aus dem Managementbereich eines Unternehmens gegenüber den Anwälten „einen unverbrauchten Zugang“ zur Konfliktthematik. Damit tritt zwar nicht direkt, so unter Umständen doch indirekt eine Art Wettbewerb zwischen den Anwälten und den Leuten im Unternehmen ein, auf ihre jeweilige Art und Weise eine bestimmte Konfliktsache zu erledigen. *„Dabei ist es der Job der Anwälte, zu streiten und der Job der Manager, miteinander zu verhandeln.“* (UKUB)

Wird ein Mediationsverfahren parallel zu einem anhängigen Gerichtsverfahren durchgeführt, so versucht – verständlicherweise – jede Partei, sich eine Vorteilsposition wie in einem Gerichtsverfahren zu verschaffen.

Oftmals führt das Mediationsverfahren – nachdem längste Zeit Frustration auf der einen oder anderen Seite über den schleppenden Verlauf der Verhandlungen aufgetreten ist, in einer überraschenden, plötzlichen Wendung zu einer Regelung der Streitangelegenheit.

Ist in einer Streitsache der Durchbruch geschafft, so werden die Inhalte der erzielten Einigung in ihren wesentlichen Punkten schriftlich festgehalten; die Anwälte werden anschließend mit der Ausformulierung der Vereinbarung beauftragt, um der Vereinbarung auch Rechtskraft zu verleihen. Zur effektiven Beilegung einer Streitsache gehört schlussendlich auch, dass Anwälte den Auftrag, die Beendigung der Verfahren gegenüber dem Gericht bekannt zu geben, ausführen.

Erfahrungsgemäß haben – so die einhellige Ansicht der Unternehmensrepräsentanten – die in einer Mediation erzielten Vereinbarungen Bestand.

Einer der Unternehmensrepräsentanten vertritt die Ansicht, dass der Schlüssel für eine erfolgreiche Mediation oft außerhalb der eigentlichen Streitsache liegt. Tritt ein Konflikt in einer andauernden Geschäftsbeziehung auf, so gibt es meist Möglichkeiten für Tauschgeschäfte; handelt es sich bei einer Streitsache ausschließlich um einen strittigen Geldbetrag, so ist dagegen für Mediation wenig Spielraum.

8.3.2.3.4 Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Auf Grund seiner Erfahrung, dass ein Mediationsverfahren bessere Erfolgschancen hat, wenn dafür ein passender Rahmen vorbereitet wird, warnt ein Unternehmensrepräsentant davor, Mediation quasi *“out of the blue”* ^(UKUG) zu starten – vor allem, wenn das Gegenüber nicht recht weiß, wovon die Rede ist; so wird die Gegenseite entweder argwöhnisch reagieren oder den ansatzlosen Vorschlag für eine Mediation (heute weniger als noch vor einiger Zeit) als Zeichen der Schwäche auffassen.

Je weniger vertraut jemand mit dem Mediationsverfahren ist, umso eher wird er ein solches Angebot als Zeichen der Schwäche missverstehen.

In diesem Sinn ist die Integration von Mediationsklauseln in Verträgen hilfreich, weil damit – nach erfolglosen Verhandlungen – die Phase 2 – nämlich das Verhandeln mit Hilfe eines neutralen Dritten – “eingeschaltet” werden kann.

Es kommt schon vor, dass in Fällen, in denen sich die Partei zu einer Streitbeilegung drängen ließ, zwar eine Vereinbarung auf Papier geschrieben steht, diese aber niemals umgesetzt wird.

Eine Unternehmensrepräsentantin berichtet von einem frustrierten Mediationsverfahren, in dem sie ihr Vertrauen in den – an sich hochkarätigen und renommierten – Mediator verloren hat, nachdem dieser in einem Anfall von Selbstüberschätzung seiner Fähigkeiten einen Vorschlag an die andere Seite präsentiert hatte, ohne dazu ermächtigt zu sein. Offenbar war dem Mediator ein – in seinen Augen optimales – Ergebnis wichtiger als die Einigung der Parteien auf eine gemeinsame Lösung.

Hält ein Mediator die Grenzen seiner Rolle nicht ein und versucht über seine Vermittlerfunktion hinaus inhaltlich dirigistisch in die Bemühungen um Konfliktregelung einzugreifen, kann er viel Vertrauensschaden anrichten.

In einem anderen Fall resignierte ein – ebenfalls angesehener – Mediator, nur weil er fand, dass die Vorstellungen der Konfliktparteien zu weit für eine Lösung auseinander lägen, und ließ diese mit dem ungelösten Konflikt zurück.

Die – in einzelnen Fällen – gemachten schwierigen Erfahrungen mit Mediatoren haben die Unternehmenspolicy zur Mediation nicht beeinflusst, sondern einen sorgfältigeren Maßstab bei der Auswahl des Mediators herbeigeführt.

8.3.2.4 Einschätzungen

Was den Nutzen der Wirtschaftsmediation betrifft, meint ein Unternehmensrepräsentant *“that's the ultimate reason for using it 'cos it makes business sense.”* (UKUA)

Der Nutzen einer Regelung von Streitfällen mittels Mediation besteht in erster Linie darin, dass das Unternehmen frei wird, sich mit seinen Geschäften zu beschäftigen und nicht historischen Problemen nachzuhängen, es werden Kosteneinsparungen durch Verzicht auf ein umfangreiches Gerichtsverfahren möglich, es macht Managementzeit frei für das eigentliche Geschäft, es kann Reputation bewahren und Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten.

Wird eine Streitigkeit durch Mediation beigelegt, dann schafft dies eine Endgültigkeit der Konfliktbeilegung *„there's a finality, there's a shortened time scale for resolving something. You have control over the process, you have control over the outcome. Cost savings, time savings, etc.”* (UKUD)

Nach einem Unternehmensrepräsentanten sind es die Kehrseiten des gerichtlichen Streitverfahrens, welche die Notwendigkeit von Mediation indizieren: *"It's the downside of litigation that speaks for the need for mediation. The downsides of litigation are risk, cost, wasted time, the cost of losing or even the cost of winning, the inability of litigants to define a win."* (UKUA)

Nach Ansicht eines Mediators ist die Bedeutung von "Sieg", wenn ein akzeptables Ergebnis erzielt worden ist, während vielfach "Sieg" der einen Partei mit "Niederlage" der anderen Partei definiert wird.

Mediationsvereinbarungen, mit denen ein Konflikt geregelt wird, haben in der Regel Bestand, nur in seltenen Fällen *"dröseln sie sich auf."* (UKUD)

Ein Unternehmensrepräsentant zählt die Entscheidungsvorgänge innerhalb eines Unternehmens, wenn sie auf oft überhöhten Erwartungen basieren, zu den "kritischen" Elementen im Konfliktmanagement. Wenn er als Leiter der Rechtsabteilung seinen Kollegen erlaubt, an überhöhte Erwartungen zu glauben, werden sie einem Vergleich kaum zustimmen. Solange jemand, der in einem Unternehmen im Konfliktmanagement tätig ist, die Kontrolle über die Erwartungshaltungen hat, kein Problem.

Wenn es – zunehmend – um social responsibility oder business responsibility geht, dann hilft die Mediationstechnik unter die äußeren Schichten direkt in den Kern der Realität zu gelangen.

Im Zentrum eines Wirtschaftsunternehmens hat das wirtschaftliche Interesse zu stehen – aus Anwaltssicht handelt es sich dagegen um "Rechte", und im Rechtsstreit stehen sich dann "Positionen" gegenüber, die mit aller Macht durchgesetzt werden wollen. Die Mediation handelt nicht vom "Recht", sondern bei der Mediation handelt es sich um ein Mittel zu einem interessen geleiteten Verhandeln – ein Grund weshalb es funktioniert.

Der Interviewpartner merkt kritisch an, dass viele Leute im Business nicht in interessegeleitetem Verhandeln ausgebildet sind, sondern *"on the job"* gelernt haben; nur dort herrscht das positionelle Verhandeln vor, und Manager in der mittleren Hierarchieebene werfen oft ihre ganze Gewalt ins Gewicht und schießen dabei oft weit über's Ziel: *"So they ask for a mile when they want a yard or whatever."* (UKUA)

Überdies gewöhnen sich Menschen in Machtpositionen oft daran, ihre Interessen und Ziele mit allen Mitteln durchzusetzen – *“When you're in a power position you can bulldoze your way through.”* (UKUA) – allerdings um den Preis, dass solche mit Macht durchgesetzten Ziele meist nicht von langer Dauer sind. Verfolgt jemand eher eine kreative, interessen-geleitete Strategie, die den Bedürfnissen der beteiligten Geschäftspartner entspricht, so besteht eine unvergleichlich größere Chance, dass dies “hält”.

Was den Bestand und die Nachhaltigkeit einer Mediationsvereinbarung betrifft, spielt eine entscheidende Rolle, ob die Mediation wirkungsvoll verlaufen ist und die Medianten eine echte Entscheidung getroffen haben, oder ob sich eine Partei in eine Entscheidung hineingedrängt fühlte, in Wirklichkeit das Ergebnis aber nicht wollte. Eine Rolle spielt auch, ob es gelungen ist, dass die Verhandlungen in der Mediation fair verlaufen sind, somit auch eine Frage der ethischen Integrität, dass Leute bei der Verfolgung ihrer Interessen nicht tricksen. *„I might give you a tough time over things, but I'm not ultimately gonna try and trick you.“* (UKUC)

Die im vierten befragten Unternehmen mit der Wahrnehmung von Rechtsstreitigkeiten befasste Gruppe “Litigation” erkannte, dass Mediation eine bemerkenswerte Form der Konfliktaustragung darstellen würde – vor allem als Folge der Veränderungen im englischen Zivilprozessrecht. Zu den allgemeinen Bedenken bzw. Vorbehalten gegenüber Mediation gehörte die Sorge, dass ein Mediationsangebot als Zeichen der Schwäche ausgelegt würde, weiter, ob mit Mediation eine Konfliktregelung gelingen würde oder ob nur zusätzlich Geld und Zeit investiert würde. In solchen Fällen, in denen die Positionen der Parteien verhärtet sind, wird vor allem von den Wirtschaftsleuten bezweifelt, dass Mediation funktionieren würde.

Selbstverständlich gibt es Streitigkeiten, die aus grundsätzlichen Überlegungen vor Gericht ausgetragen werden, so zum Beispiel in Auseinandersetzungen mit früheren Mitarbeitern, oder wenn es um den Schutz von Markenrechten oder ähnlichem geht.

Die Erwartungen an die Mediation – dass Konflikte rascher geregelt werden – und damit Geschäftsbeziehungen erhalten bleiben können, dass Kosten und Zeit im Management gespart werden kann; als Vorteil wird auch gesehen, dass schwierige Streitigkeiten in einem vertraulichen Forum behandelt werden können und dass in einer Mediation eine Reihe von Lösungsalternativen mit Relevanz zu wirtschaftlichen Aspekten entwickelt werden können, was in einem Gerichtsverfahren unvorstellbar ist.

Auch wenn in einem komplexen Haftungsfall bereits das Setup eines Mediationsverfahrens bis zu einem Jahr dauern kann, dann aber im optimalen Fall in einem oder in zwei Mediationsverhandlungstagen erledigt werden kann, stellt dies immer noch einen enormen Zeitgewinn gegenüber den Erfahrungen mit gerichtlichen Verfahren dar, wonach ein komplexer Fall überhaupt nicht innerhalb eines Jahres verhandelt würde.

Von einer Unternehmensrepräsentantin wurde angemerkt, dass Mediation von der mit dem Management von Konfliktfällen zuständigen Unternehmensabteilung, welche sich in einem rauen wirtschaftlichen Klima behaupten muss, als *ein* wichtiges von mehreren Instrumenten angesehen wird, welche zur Beilegung und Lösung von Konflikt- und Streitfällen zur Verfügung stehen, vor allem unter dem Gesichtspunkt des wirtschaftlichen Nutzens und dem Nutzen für das Management, dass Geschäftsbeziehungen zum Kundenstock erhalten werden können. Das Unternehmen will allerdings nicht den falschen Eindruck wecken, dass es bereit ist, Konflikte jeglicher Art auf eine besonders freundliche Art – koste es was es wolle – anzugehen. So werden Fälle, die sich nicht vermeiden lassen, dass sie vor Gericht gebracht werden, selbstverständlich vor Gericht gebracht. „*That's our policy.*“ (UKUD)

Bei aller Wertschätzung des Instruments Mediation wollte dieselbe Unternehmensrepräsentantin doch nicht verhehlen, dass in einigen Fällen die – der Mediation gerne beigeordnete – Idealzielvorstellung einer „win-win“-Lösung keinesfalls erreicht werden konnte, bisweilen war das Ergebnis des Mediationsverfahrens sogar eher eine „lose-lose“-Lösung. „*... sometimes there was not a win-win situation, but a 'lose-lose' situation, when we would pay much more than we had expected and than we were ready to do, and both parties were quite unhappy with the outcome except the fact that the dispute got settled. Some other times you get a real 'win-win'.*“ (UKUD)

8.3.2.4.1 Gute MediatorInnen

Für eine Unternehmensrepräsentantin muss ein Mediator über ein hohes Maß an Selbstvertrauen, Glaubwürdigkeit und persönliche Integrität verfügen, seine Diskretionsfähigkeit muss unantastbar sein und er muss das Vertrauen der Parteien in seine Verfahrensautorität von Anbeginn an haben.

Ein guter Wirtschaftsmediator muss gute Zuhörerqualitäten haben und ein hohes Maß an Empathiefähigkeit besitzen – also die Fähigkeit, mit Leuten auf eine menschliche Art in Beziehung zu treten und mit den Medianden eine persönliche Nähe herzustellen, ohne dabei kumpelhaft zu sein. Dies erfordert seitens des Mediators eine Haltung des Respekts zur Kreativität und Fähigkeit der Medianden, die Sa-

che konsequent durchzudenken und konstruktive Lösungen für den vorliegenden Konflikt zu erarbeiten.

Zu den weiteren wünschenswerten **Eigenschaften eines Mediators** zählen seine kreativen Fähigkeiten und sein Geschick im Umgang mit schwierigen Situationen, auf die das Vertrauen der Medianden bauen kann. Ein Mediator sollte überdies die Fähigkeit besitzen, Leute dazu zu bewegen, sich zu öffnen und ihre Taktiken zu vergessen und zu den grundlegenden Dingen zurückzukehren.

Grundbedingung für die Ausübung des Berufs als Mediator ist dessen erkennbare Objektivität und Unparteilichkeit, wodurch eine Überprüfung der Wirklichkeit der Positionen beider Konfliktparteien durch eine neutrale, dritte Seite möglich wird und so zu einem Ausgleich führen kann. Mediatoren mit natürlicher Persönlichkeit sind in der Lage, ihren neutralen, unparteiischen Status in einem Mediationsverfahren zu halten; wer dies nicht schafft, für den ist diese Tätigkeit nicht der richtige Beruf.

Ein guter Mediator versteht es, dass jede der Konfliktparteien ihre eigene Position hinterfragt, ohne dass der Mediator den "advocatus diaboli" zu spielen hat, und sie schaffen es, dass selbst unnachgiebige Parteien oder Parteienvertreter realisieren, dass ihre Sache nicht gar so sicher ist. Der Mediator muss was von den Wirklichkeiten des Wirtschaftslebens verstehen und er muss den Mut haben, die Parteien herauszufordern und sie – nötigenfalls – auch provozieren, ohne dabei aber seine eigenen Wertungen zu vermengen.

Ein guter Mediator sollte sich nicht nur auf die Funktion des Überbringers von Vergleichsangeboten ("shuttle mediation") zwischen den Konfliktparteien verstehen, sondern seine Aufgabe hat darin zu bestehen, zum Prozess der Parteienverhandlungen einen zusätzlichen Nutzwert hinzuzufügen, „... *to guide them, to give them thoughts, and to reality-test them.*“ (UKUC) *“The essence of it is the mediator confronting the parties with the inadequacies of their current assessment, and the understanding of the risk profile. And the value to them of that particular movement that is needed to obtain a settlement, and to build upon that momentum, and to generate that momentum, and to bring the parties with him/her so that they engage them in that development.”* (UKUC)

Ein Mediator, der sich gut vorbereitet hat, kann die Unwägbarkeit eines Konflikts in einer Momentaufnahme erkennen, in der die Konfliktparteien die Risiken ihrer Positionen im Regelfall nicht zur Gänze abzuschätzen vermögen, und er kann diesen Schwebezustand als treibendes Element in den Gesprächen mit den Konfliktparteien nutzen.

Nach Ansicht des Unternehmensrepräsentanten bedient sich ein guter Mediator nicht irgendwelcher Kunstgriffe, sondern es handelt sich vielmehr um die Einstellung / Haltung des Mediators, dass er nicht bloß passiv wartet, dass die Medianden an der Auflösung des Konflikts arbeiten, *“They’re not passive; they do not sit and wait for you to do all the work”* (UKUC), sondern sie entwickeln das Momentum in einem kontrollierten Prozess, der auf ein bestimmtes Ziel – nämlich der Erledigung der Streitsache – ausgerichtet ist; dabei zeigen sie die Probleme auf und benennen sie und fordern die Medianden auf, auch andere Sichtweisen zuzulassen.

Derselbe Unternehmensrepräsentant spricht sich dezidiert für eine proaktive – und nachdrücklich gegen eine passive – Rolle des Mediators aus: er schafft eine Verhandlungsatmosphäre, gibt dem Prozess ein Momentum, welches den Parteien hilft, über Blockaden hinwegzukommen. Wer das Momentum damit verwechselt, dass er eine Partei in eine bestimmte Richtung drängt und Wertungen vornimmt – was die Parteien natürlich sehr frustriert, ist ein schlechter Mediator.

Medianden müssen zwar schon gewonnen werden, durch diesen beschwerlichen Prozess durchzugehen, aber sie dürfen nicht durch diesen Prozess getrieben werden. *“Parties need to be persuaded through the process, not bullied through the process.”* (UKUC)

Die Leistung des Mediators hat darin zu bestehen, die Konfliktparteien bei ihrem eigenen Bemühen zu unterstützen, einen Konflikt beizulegen. Dazu gehört auch, dass der Mediator aus dem Mediationsprozess Informationsgehalte hervorholt, die es den Konfliktparteien ermöglichen, ihre jeweilige Position neu zu bewerten und zu ihren Ausgangshaltungen in Relation zu setzen.

Ein kompetenter Mediator wird überdies alles daran setzen, „das richtige Ergebnis“ zu erzielen, und er wird nicht danach streben, in jeder Situation einen Kompromiss erzielen zu wollen.

Ein “fähiger Mediator” zu sein stellt für den Unternehmensrepräsentanten eine eigenständige Fähigkeit dar und bedeutet nicht, dass jemand deshalb auch als Mediator kompetent ist, weil er entweder ein guter Anwalt, Richter oder sonst was ist oder war. Zentrales Kriterium für einen Mediator ist, dass er reichlich Erfahrung mit der Handhabung hochkarätiger Streitfälle hat. *“A good mediator for me is somebody who is intelligent and hardworking”* (UKUC), das beinhaltet, dass sich der Mediator sorgfältig vorbereitet, sich nicht nur durch Lesen der Dokumente ein Bild vom Streitfall macht, sondern mit den Parteien Kontakt aufnimmt und sich intensiv mit ihren Vorstellungen,

ihrer grundsätzlichen Bereitschaft zur Mediation udgl auseinandersetzt, um den Streitfall in seiner ganzen Dimension zu verstehen, noch bevor die eigentliche Mediation begonnen hat.

Die Performance von Mediatoren leidet, wenn sie sich ihrer Sache zu sicher sind und wenn sie dabei versuchen, mit ihrer vorgefertigten Selbsteinschätzung des Falles ein bestimmtes Ergebnis herbeizuführen.

Für einen Wirtschaftsmediator ist neben seinen mediatorischen Qualifikationen – so eine Unternehmensrepräsentantin – auch einschlägiges fachliches Branchenwissen unverzichtbar, da bei den „Standard-Arbitrage-Klauseln“ im Regelfall ein Schiedsgerichtsprozess festgelegt ist, was sich allerdings als nicht hilfreich in der Lösung von Streitfällen erwiesen hat und weswegen neue Wege beschritten werden mussten. Überdies haben sich Schiedsverfahren im Laufe der Jahre als zu komplex erwiesen, langdauernd und kostspielig erwiesen, weshalb davon abgegangen wird. Weiters hatte sich der Verdacht entwickelt, dass die Schiedsrichter im Schiedsverfahrens dazu neigen, parteiisch zu agieren⁴², wogegen ein Mediator – der ja stets „unter Beobachtung der Medianden ist“ – immer die unparteiische Balance zwischen den Konfliktparteien halten muss.

Rückmeldungen zur Performance eines Mediators gibt es gelegentlich von Anwälten in informellen Gesprächen; das Unternehmen nimmt aber auch Bewertungen von Mediationen und der Performance der beteiligten Mediatoren vor.

8.3.2.4.2 Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen

Eine Unternehmensrepräsentantin führt aus, dass – nach anfänglich großen Überzeugungsleistungen der Unternehmensführung dem Mitarbeiterstab gegenüber – die konsensuale Unternehmenskultur „mit Sicherheit“ weit gediehen ist. Es wird die Unternehmensphilosophie im Unternehmen verstanden, wonach der zentrale Auftrag ist, *„endgültige Lösungen für die lange Reihe von Streitfällen zu bekommen, und sie von der Liste abzuhaken.“* (UKUB) Um dieses Hauptziel erreichen zu können, müssen alle möglichen Alternativen zu gerichtlichen Verfahren, darunter Mediation, genützt werden, um diese Aufgabe zu erfüllen.

⁴²

„I’ve had cases recently where not only I am invited to make a recommendation but it’s clear that the parties will take it very seriously whereas the other end what I might call the classical model of mediation one stands back from making any recommendations.“ (UKMG)

Eine andere Unternehmensrepräsentantin meinte, dass der Grund, weshalb die Anwendung von Mediation auch auf unternehmensinterne Konflikte geprüft wird, darin liegt, dass Mediation bei externen Konflikten erfolgreich ist.

Eine Unternehmensrepräsentantin verneint eher, dass der Einsatz von Mediation eine Veränderung der Unternehmenskultur mit sich gebracht hat, und begründet dies damit, dass es im Unternehmen traditionell eine Kultur des Verhandelns gibt, die der Mediation nicht sehr unähnlich ist. Beobachtet werden kann allerdings, dass die Leute im Unternehmen weitgehend einen mediations-artigen Verhandlungsstil angenommen haben, allerdings nicht in einer derart strukturierten Form.

Die Gruppe "Litigation" wie auch die externen Unternehmensanwälte wird nicht Mediation als Standardinstrument vorgeschrieben, sondern es ist ihnen aufgetragen, bei jedem einzelnen Streitfall über den gesamten Zeitablauf nach der besten Form, wie dieser Streitfall erledigt werden kann, zu suchen.

8.3.2.4.3 Künftiger Einsatz von Mediation

In den Unternehmen haben sich Mediation bzw. die Anwendung mediativer Techniken in einer Weise etabliert, dass der weitere Einsatz dieses Instruments gleichermaßen als selbstverständlich betrachtet wird.

8.3.2.4.4 Idealer Einsatzzeitpunkt

Auch wenn grundsätzlich die Regel gilt *"Je früher, desto besser"*, so gibt es in manchen Konflikten einen bestimmten Punkt, an dem Parteien begreifen, dass es klüger ist, das Problem auszuräumen und zu einer Lösung des Konflikts zu kommen. Einer der Unternehmensrepräsentanten nützt für eine vorgeschaltete Prüfung die modernen Medientechnologien *"... which is a way of evaluating disputes online with your own law firm"* (UKUA).

Ebenso abweichend vom Grundsatz *"Je früher, desto besser!"* muss man sich darüber im Klaren sein, dass der Zeitpunkt für ein Mediationsangebot auch verfrüht sein kann, wenn etwa die Konfliktparteien noch nicht bereit für eine solche Form der Konfliktregelung sind. Der richtige Zeitpunkt für eine Mediation stellt sich auch von Fall zu Fall unterschiedlich, abhängig vom Streitgegenstand, von den Parteien, vom Streitwert und den drohenden Kosten, und nicht zuletzt von anderen Faktoren, die auf dem Spiel stehen.

Nach Ansicht einer Unternehmensrepräsentantin ist der ideale Zeitpunkt für eine Mediation üblicherweise dann gekommen, wenn einmal die Positionen klar abgesteckt sind, die Konfliktparteien aber nicht notwendigerweise im Streit verfangen – enttrenched – sind. Ihrer Erfahrung zufolge begegnen sich die Konfliktparteien zu Beginn eines Mediationsverfahrens üblicherweise mit relativ viel Widerstand, mit Fortgang der Gespräche verstärkt sich der Wunsch nach einer Lösung des Konflikts und es entsteht ein Raum für Signale für Zugeständnisse.

8.3.2.4.5 Geeignete Konfliktarten

Idealtypisch für Mediation geeignet sind – so der gemeinsame Tenor aller befragten Unternehmensrepräsentanten – Streitfälle mit wirtschaftlichem Hintergrund, in denen hohe Werte auf dem Spiel stehen ebenso wie Fragen der Reputation oder in denen es wichtig ist, dass der Konflikt in einem vertraulichen Rahmen abgehandelt wird.

Liegt einem oder beiden Unternehmen daran, dass zu einem prinzipiell geschätzten Geschäftspartner – nach Erledigung einer bestimmten Streitsache – eine existierende Geschäftsbeziehung erhalten werden soll, *„ist Mediation das positivere Mittel.“* (UKUB)

Eine Unternehmensrepräsentantin, die ihre Prämisse, wonach die meisten Konflikt- bzw. Streitfälle grundsätzlich für Mediation geeignet sind, mit dem Verweis darauf unterlegt, dass statistisch ohnedies nahezu 90 % aller bei Gericht angebrachten Streitfälle ohnedies noch vor der Urteilsfällung zwischen den Konfliktparteien im Wege eines Vergleichs erledigt werden, wertet dieses Faktum als *„Indiz dafür, dass diese Fälle alle gute Kandidaten für Mediation wären.“* (UKUB)

Sind die Unternehmensrepräsentanten zwar allgemein der Auffassung, dass Mediation grundsätzlich für die unterschiedlichsten Konflikte bzw. Streitfälle geeignet ist, sie schränken aber ein, dass sich akut dringliche Angelegenheiten aufgrund ihrer Natur nicht für eine Mediation eignen, ebenso wenig Streitigkeiten ideologischer oder politischer Natur, in denen das Ziel nicht unbedingt die Ausräumung von Sorgen oder Problemen steht, sondern in denen die öffentliche Aufmerksamkeit im Vordergrund steht.

Die Frage der „Eignung“ eines Streitfalles für eine Mediation hängt sowohl von subjektiven Faktoren, ob die Regelung eines Konfliktfall überhaupt auf konsensuellem Weg angestrebt werden soll (z.B. fraglich bei Präzedenzfällen), und von objektiven Faktoren ab, wie etwa von der Art der Geschäftsbeziehungen, weiter vom Timing,

wann man eine Regelung eines Konflikts versuchen will - abhängig nicht zuletzt von den finanziellen Implikationen des Einigungszeitpunkts.

Die Frage nach der Eignung eines Streitfalles für eine Mediation sollte Teil des unternehmerischen Konfliktmanagementprozesses sein, in welchem zum frühestmöglichen Zeitpunkt sowohl seitens des Unternehmensanwalts als auch der Unternehmensmitarbeiter die Frage gestellt werden sollte: *„Wie löse ich diesen Fall? Was ist der beste Weg? Vielleicht Mediation?“* (UKUB)

Die Frage, ob in einer konkreten Streitsache von der Mediationsoption Gebrauch gemacht werden soll, hängt zwar nicht primär von der vermeintlichen „Stärke“ oder „Schwäche“ des Streitfalles ab – allerdings wird ein Unternehmen selbstverständlich bestrebt sein, sich eine optimale Ausgangsposition für eine Mediation zu schaffen. Steht beispielsweise nach allgemeiner Einschätzung bereits fest, dass ein Streitfall als „verloren“ gegeben werden muss, so ist dies nicht unbedingt eine gute Ausgangsposition für eine Mediation.

Mediation ist auch nicht die erste Wahl, wenn eine Präzedenzsache nach einer gerichtlichen Entscheidung verlangt, der wenn wegen der Dringlichkeit oder Gefahr in Verzug eine gerichtliche Sofortmaßnahme notwendig ist. Mediation ist auch nicht die richtige Wahl, wenn man es mit fanatisch streitlustigen Personen zu tun hat.

Aufgrund des öffentlichen Interesses an behördlichen Entscheidungen, des Gebots der Transparenz und der nachprüfenden Kontrolle solcher Entscheidungen sind nach den Erfahrungen eines Unternehmensrepräsentanten Angelegenheiten des öffentlichen Rechts nur bedingt für Konfliktregelung mittels Mediation geeignet, in der die Vertraulichkeit und Geheimhaltung elementare Grundsätze sind.

8.3.2.4.6 Grenzen der Mediation

Eine Unternehmensrepräsentantin ist vorsichtig bei der Beurteilung, wo es Grenzen für den Einsatz von Mediation gibt – beispielsweise, wenn ein Interesse an einem gerichtlich entschiedenen Präzedenzfall besteht – oder wenn die gegnerische Seite Zahlungsunfähigkeit anmeldet; doch selbst in solchen Fällen kann es nach ihrer Ansicht vorteilhafter sein, eine konsensuale Einigung anzustreben, anstatt vor Gericht zu gehen. Entscheidet man sich für einen gerichtlichen Rechtsstreit, so ermutigt dies Leute, die sich in einer auswegslosen Situation befinden, die gegnerische Seite mit einer Serie von Verfahrensanträgen zu zermürben.

Liegen in einer Streitsache die Positionen zu weit auseinander, so eine konkrete Erfahrung einer Unternehmensrepräsentantin, sind die Chancen zu einer Konfliktreglung gering; die Mediation kann aber beitragen, einige der Teilprobleme auszuräumen und so den Weg für eine spätere Erledigung der Streitsache ebnen. Ist die Gegenseite wild entschlossen, durch alle Gerichtsinstanzen zu gehen, wird – mangels ausreichender Erfolgsaussichten – Mediation nicht näher angestrebt.

Die Grenzen der Anwendbarkeit der Mediation liegen in jenen Fällen, in denen eine einstweilige Verfügung durch ein Gericht benötigt wird, worin einer Partei angeordnet wird, eine bestimmte Handlung zu unterlassen, oder in der eine Partei die Erfüllung einer Verpflichtung angeordnet wird – beides lässt sich nicht mit einer Mediation erreichen. Ein solcher idealtypischer Fall liegt etwa vor, wenn gegen ein unternehmensschädliches Verhalten von ehemaligen Mitarbeitern des Unternehmen Maßnahmen ergriffen werden müssen, um ein Signal nach innen und nach außen zu setzen, dass ein unternehmensschädigendes Verhalten durch frühere Mitarbeiter vom Unternehmen nicht hingenommen wird. Abgesehen von derartigen speziellen Fällen erachtet die Unternehmensrepräsentantin sonstige Causen für mediationsgeeignet. „I've fairly limited reservations about what a mediation can't do.“ (UKUD)

8.3.2.4.7 Potential der Mediation

Wirtschaftsmediation wird sich in England - so der allgemeine Tenor - unaufhaltsam, allerdings in moderaten, kontinuierlichen Schritten weiter etablieren. Bedingt durch das noch wenig verbreitete Wissen über die Vorzüge der Mediation innerhalb der Führungsetagen von Wirtschaftsunternehmen, bestehen in der Welt der Wirtschaft allerdings noch immer Vorbehalte gegenüber Mediatoren, weil Mediation als eine neuartige Konfliktregelungsform gilt, welche seine Leistungsfähigkeit noch nicht in großem Stil unter Beweis stellen konnte. Darüber hinaus wird von vielen nicht verstanden, wie und weshalb Mediation funktioniert. Mediation leidet am Mangel des Verständnisses von der Funktions- und Wirkungsweise der Mediation⁴³.

Eines der Probleme, mit der ADR konfrontiert ist, besteht darin, dass Skeptiker von ADR dieses Akronym nicht als “Alternative Dispute Resolution” ansehen, sondern als “Alarming Drop in Revenue” – also einen Einkommensverlust konkurrierender Berufsgruppen. In Wirklichkeit – so der Unternehmensrepräsentant – stellt ADR / Mediation eher wenig Bedrohung für die Streitanwälte dar.

⁴³

Dazu verweist der Proband auf bekannte internationale Konzerne, die Berechnungen angestellt haben, wie Unternehmen von Mediation gewinnen können (General Electric, Georgia Pacific- see CPR).

Eine Unternehmensrepräsentantin ist der Ansicht, dass jene typischen Hauptantriebsfaktoren, die in den USA zum Einsatz von Mediation geführt haben, in Europa nicht in diesem Ausmaß vorhanden sind, da in den meisten europäischen Ländern nicht mit derart exorbitant hohen Prozesskosten oder langen Verfahrensverzögerungen zu rechnen ist. In Europa sieht sie eher das Interesse von Unternehmen an längerfristigen, funktionierenden Geschäftsbeziehungen als Anreiz, Konflikte, die in diesen Geschäftsbeziehungen auftreten, im konsensualen Verständnis einer Mediation auszuräumen.

8.3.2.5 Projektmediation

Einer der befragten Unternehmensrepräsentanten fand, dass das Unternehmen noch nicht so weit wäre, das Konzept der Projektmediation anzuwenden. Schwierigkeiten sieht er auf der Nachfrageseite nach "Projektmediation", weil damit indiziert wird, dass Projektverantwortliche auf einer höheren Managementebene in Situationen gelangen können, in denen sie "extra" Unterstützung von außen benötigen.

Die Zurückhaltung von Unternehmen, Mediation als begleitendes Instrument bei Projekten in Anspruch zu nehmen, quittiert ein Unternehmensrepräsentant mit der Allegorie eines englischen Sprichwortes *"You're teaching grandma to suck eggs"*.^(UKUC) Sehr wohl aber gibt es nach seiner Ansicht Bedarf nach einer derartigen Anwendungsform von Mediation, allerdings muss ein solcher Mediator eine verdamnte Menge an einschlägiger Erfahrung auf diesem Gebiet haben (*"that means somebody who has to have a hell of a lot of experience in that particular field."*)^(UKUC)

Eine Unternehmensrepräsentantin berichtet, dass das Unternehmen in einem Fünfjahresvertrag mit einem IT-Service-Provider ein Protokollverfahren für Streitfälle entwickelt und schriftlich festgelegt hat, und sie äußert die Überzeugung, dass ein derartiges Konfliktregelungsszenario in den meisten großen Verfahren eingeführt werden sollte, um sich nicht davor zu verschließen, dass in jeder Geschäftsbeziehung Konflikte auftreten können. Wird ein solches Konfliktregelungsszenario für derartige Eventualitäten geplant, so trägt dies zu einer Verbesserung der Beziehung bei, weil jede Seite darauf eingestimmt ist, dass man versucht, Probleme zu lösen.

Bei einem langfristigen Vertrag ist man eher am Funktionieren der Angelegenheit interessiert. Die Vereinbarung des Konfliktregelungsmechanismus mit diesem Geschäftspartner hat eine dynamische Stimmung im Unternehmen erzeugt: *"Lasst uns das Projekt zum Laufen bringen."*^(UKUB)

8.4 Wirtschaftsmediation in Skandinavien

8.4.1 WirtschaftsmediatorInnen in Skandinavien

8.4.1.1 Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation

Zum Grundverständnis ihres Betätigungsfeldes skizzierte einer der befragten Mediatoren seinen Zugang zur Konfliktlösungsmethode der Mediation folgendermaßen. *„Meiner Meinung nach geht es darum, die Parteien mit ihrer Verantwortung zu konfrontieren, kreativ zu sein, nach vorne zu blicken, einen Dialog in Gang zu bringen, der Resultate bringt. Das ist die Hauptaufgabe eines Mediators.“* ^(SKMC) Ein anderer Interviewpartner sieht seine Aufgabe im Gegensatz zum ersten Ansatz, der – provokant formuliert – als „Hilfe bei der Verhandlung“ bezeichnet werden kann, als Angebot einer rechtlichen Expertise und Analyse der vorliegenden Situation im rechtlichen Kontext.

Eine der befragten Wirtschaftsmediatorinnen erkennt Mediation als einen Paradigmenwechsel vom alten „win-lose“ - zum neuen „win-win“-System. *„Wenn man einen Wirtschaftskonflikt hat, dann glauben alle, es geht um Sachinformationen, um Ansprüche, und Forderungen. Und ich versuche sie dazu zu bringen, über ihre eigenen Bedürfnisse zu sprechen. Das ist dann eine persönliche Frage, denn jeder Konflikt spielt sich nicht nur zwischen zwei Unternehmen, sondern zwischen zwei Leuten ab.“* ^(SKMA)

8.4.1.1.2 Warum Wirtschaftsmediation

Den fünf interviewten MediatorInnen aus den skandinavischen Ländern Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark ist gemein, dass alle ihren Weg zur Mediation über ihren Herkunftsberuf als Rechtsanwalt bzw. Rechtsanwältin fanden, indem etwa der finnische Mediator, beeinflusst von britischen Anwaltskollegen, die als Mediatoren arbeiten, aktiv an der Etablierung der Mediation als Mitglied der Rechtsanwaltskammer mitwirkte, oder indem die von den jeweiligen Anwaltsvereinigungen ausgehenden Impulse aufgegriffen wurden. *„Ich habe ein von der Bar Association in Norwegen organisiertes Mediations-Trainingsseminar besucht, und es hat mein großes Interesse geweckt. Nachdem ich viele Jahre als Anwalt gearbeitet hatte, mit Gerichtsfällen und Konfliktberatung zu tun habe, betrachtete ich Mediation als gute Alternative für viele Konflikte.“* ^(SKMC) Obwohl sich zwei MediatorInnen bereits im Laufe der 1990iger Jahre erstmals mit dem Thema der Verhandlung im allgemeinen und der Verhandlungsmethode der Harvard-Law-School im konkreten beschäftigten, gaben alle InterviewpartnerInnen im Gespräch an, die Vermittlungsmethode der Mediation in der Praxis erst seit rund zwei bis drei Jahren anzubieten, was ein Indiz für die noch junge Geschichte der Mediation in den skandinavischen Ländern darstellt. Alle befragten MediatorInnen leisteten für den Einsatz in wirtschaftlichen Konfliktbereichen in Ihren Heimatländern Pionierarbeit. Nun sind sie bestrebt, Ihren Erfahrungsschatz in Vorträgen und Mediationsausbildungen weiterzugeben, dazu wird auch auf die Erfahrungen von nichtskandinavischen MediatorInnen (z.B. aus Großbritannien und den USA) zurückgegriffen. Die CEO's und mit Konfliktmanagement befassten MitarbeiterInnen von skandinavischen Unternehmen werden in Vorträgen und Schulungen mit den ADR – Methoden, vor allem Mediation, vertraut gemacht, weiter versuchen die Protagonisten der Mediation die interessierte Öffentlichkeit mittels Publikationen, Zeitungsartikeln und Büchern über Mediation zu informieren.

Bei den praktischen Einsatzgebieten von Mediation beschreiten die befragten MediatorInnen unterschiedliche Wege. Die norwegischen, schwedischen und finnischen Gesprächspartner verknüpfen Mediation mit ihrer Tätigkeit als Wirtschaftsanwälte, auch um den Preis der „Vermischung“ von Mediatoren- und anwaltlicher Beratertätigkeit. *„Anfangs habe ich die Verhandlungstheorie als Berater bei Nach- bzw. Neuverhandlungen, danach bei Vergleichsverhandlungen eingesetzt. Mit der Zeit haben mich Parteien, die ich beide schon früher vertreten habe, gebeten, in Fällen gegeneinander – in Vertragsverhandlungen und Streitschlichtungen – zu assistieren.“* ^(SKMD) Ihre hauptsächliche Tätigkeit als Mediatoren beschränkt sich auf Konfliktfälle im wirtschaftlichen Kontext, innerbetriebliche Konflikte zählen nur in untergeordnetem Ausmaß zum Aufgabengebiet der beiden Mediatoren.

Die beiden dänischen Mediatorinnen waren zu Beginn Ihrer Mediationstätigkeit zwar ebenso im Anwaltsberuf tätig, ihr Einstieg in die Mediation war jedoch insofern ein anderer, als sie erste Erfahrungen in dänischen Mediations-Pilotprojekten sammelten. So waren sie nicht nur Teilnehmer dieser Projekte, sondern hatten maßgeblichen Anteil an deren Zustandekommen und weiteren Entwicklung, indem sie mit Ihrer Vortragstätigkeit die Verantwortlichen des dänischen „CVO-Gerichtssystems“ vom Instrument der Mediation überzeugen konnten. Nach einem ersten erfolgversprechenden Familienmediationsprojekt 2002 in Kopenhagen, wurden in den Jahren 2003 bis 2004 in einem nachfolgenden Mediationsprojekt, an dem fünf Gerichte und der Oberste Gerichtshof teilnahmen, vor allem wirtschaftsrechtliche Konfliktfälle – übrigens mit beachtlichen Erfolgsquoten von rund 70% – mediiert. Das Aufgabengebiet der dänischen Mediatorinnen beschränkt sich nicht ausschließlich auf wirtschaftliche Konfliktbereiche, sondern umfasst auch innerbetriebliche Konflikte; eine Mediatorin praktiziert überdies in familienrechtlichen Konfliktfällen und Nachbarschaftsstreitigkeiten.

Im Gegensatz zu ihren MediatorenkollegInnen, die neben ihrem beruflichen Schwerpunkt in Mediation auch weiterhin ihren Anwaltsberuf ausüben, vollzog eine Interviewpartnerin eine klare Trennung von ihrem Herkunftsberuf. *„Für mich ist das aber ein Paradigmenwechsel, entweder sind Sie im alten Paradigma, "win-lose", dass man Macht einsetzen kann und Rechte, oder Sie sind im neuen System, "win-win"-Lösung, und es geht um die Bedürfnisse und Interessen der Parteien.“* (SKMA) Mit der Gründung eines Mediationszentrums schied die zitierte Mediatorin gänzlich aus dem Rechtsanwaltsberuf aus (*„Anwälte die auch Mediation anbieten, sehen es lediglich als „business opportunity!“*) und arbeitet heute ausschließlich als Wirtschaftsmediatorin (40 % Mediationstätigkeit, 40 % Vortrags- und Trainingstätigkeit und 20 % Publikationstätigkeit).

Diese Mediatorin unterscheidet sich zusätzlich insofern von den anderen befragten skandinavischen InterviewpartnerInnen, als sie Zusatzausbildungen als Psychotherapeutin absolvierte. *„In diesem gedanklichen Wandel, der 2000 begann, fand ich auch heraus, dass ich zuwenig über andere Menschen wusste. Also machte ich auch eine psychotherapeutische Ausbildung. Wenn ich als Anwalt arbeite, habe ich die rechtliche Situation, das Gesetz, den Paragraphen im Auge, aber als Mediator habe ich zwei Parteien und deren Interessen, und ich sollte also über andere Menschen Bescheid wissen.“* (SKMA)

8.4.1.1.3 Fallakquisition

Die Anfragen für Mediationen in Wirtschaftsstreitigkeiten resultieren einerseits aus der anwaltlichen Beratungstätigkeit im Rahmen von „court mediation“ – Pilotprojekten, in denen es vorkommen kann, dass Klienten in einer Rechtssache vom selben Anwalt beraten bzw. vertreten werden wollen. Auf diese Weise erhält jene Mediatorin, die regelmäßig bei Gerichtsprojekten mitarbeitet, Streitfälle zugewiesen. Weitere Konfliktfälle werden durch die Vermittlung von Klienten durch Anwaltskollegen akquiriert, darüber hinaus erreichen die MediatorInnen Anfragen von Unternehmensrepräsentanten, die als Teilnehmer an Mediationsausbildungen von der Konfliktreglungsmethode Mediation Kenntnis erlangt haben.

Generell feststellbar ist bei allen InterviewpartnerInnen ein beachtliches Engagement zur Verbreitung der Mediation durch eine Vielzahl von – auch experimentellen – Aktivitäten. Als solche erwähnenswert war die im Jahr 2004 die von der Nordic Lawyers Academy in Kooperation mit der dänischen Industrievereinigung unter dem Arbeitstitel „How to make a business out of Mediation“ veranstaltete „Live-Mediation“, womit den rund geladenen 250 Top-Repräsentanten dänischer Industrieunternehmen Wirtschaftsmediation realitätsnah vorgestellt werden sollte. Als Vermittler agierte der US-amerikanische Mediator Bruce E. Meyerson einen realen Wirtschaftskonfliktfall zwischen zwei dänischen Unternehmen – allerdings nur bedingt erfolgreich⁴⁴. Abgesehen von solchen bemerkenswerten Marketingmethoden wird diese neuartige Form der Konfliktvermittlung interessierten Unternehmen in Vorträgen, Schulungstätigkeiten und Firmen-Workshops, weiter im Wege von Internetauftritten, einem Newsletter für Unternehmen sowie durch Publikationen, wie Broschüren oder Photoserien, näher gebracht.

Mit solch mannigfaltigen Aktivitäten erzielen die skandinavischen Mediatoren bei den Unternehmensvertretern nebst der Stimulanz des Interesses an dieser neuen Form der Konfliktregelung auch einen hohen persönlichen Bekanntheitsgrad, zumal gerade das durch Mundpropaganda erzeugte positive Image der Mediation als solcher und der ProponentInnen dieser Konfliktreglungsmethode maßgeblich zur graduell wachsenden Nachfrage beitragen: *„Mediator zu sein ist eine Angelegenheit von Vertrauen - eine vertrauenswürdige und gut bekannte Person zu sein.“* (SKMC) Naturgemäß spielte der Faktor Zeit eine Rolle, bis in der öffentlichen Meinung, aber noch viel mehr in Wirtschaftskreisen, Vertrauen in dieses neue Verfahren zur Konfliktregelung entstehen konnte. *„Die Fälle kamen aber nicht gleich haufenweise herein.“* (SKMB)

Der finnische Mediator unternimmt keine eigenständigen Marketingaktivitäten zur Aquisition von Klienten für seine Mediationspraxis, sondern wird im Regelfall über Empfehlung von AnwaltskollegInnen zum Mediator in einem konkreten Konfliktfall

44

Nähere Ausführungen dazu bei der Zusammenfassung der skandinavischen Unternehmen.

bestimmt bzw. wird aufgrund seiner Eintragung in der Mediatorenliste der Anwaltskammer als Mediator beauftragt.

Durchaus skeptisch äußerten sich die Mediatoren gegenüber einer offensiven, direkten Kundenwerbung („Kaltakquise“): *„Meiner Meinung nach geht es deshalb mehr um das Aufbauen einer Reputation, so dass Unternehmen Sie kennen, wenn der Bedarf an einer Mediation besteht. Es ist nicht unmöglich, aber schwierig, ein Unternehmen anzurufen und nachzufragen, ob es Konflikte gibt.“* (SKMC)

Skepsis bringt der finnische Anwaltmediator einem für das Jahr 2006 in Finnland startenden Gerichtsmediationsprogramm entgegen, wonach die Richter – nicht etwa den ausgebildeten awaltlichen Mediatoren, wie beispielsweise in den UK – eine zentrale Rolle als Mediatoren ausüben sollen.

8.4.1.1.4 Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils

Ungeachtet der Tatsache, dass alle MediatorInnen erst seit wenigen Jahren in wirtschaftlichen Konfliktfällen Mediation praktizieren, kann jeder/jede Interviewpartner/in Erfahrungswerte von etwa sechs bis rund zwanzig erledigten Mediationsverfahren vorweisen. Von zentraler Bedeutung ist allen befragten MediatorInnen die Reflexion ihrer Tätigkeit als MediatorInnen. *„Man muss als Mediator viel mit und an sich selbst arbeiten, um herauszufinden, wie man mit anderen umgeht. Ich leiste also viel Arbeit, um herauszufinden, wie man an die Parteien herankommt, und wie viel man von sich selbst gibt. Manche Tage sind besser als andere.“* (SKMB)

Einer der befragten Mediatoren versteht sich als Anbieter verschiedener Mediationsstile und Konfliktlösungsmethoden, indem er den Unternehmen neben Mediation auch „Facilitation“ anbietet, wobei im einzelnen Fall auch ein fließender Wechsel zwischen diesen Methoden möglich ist, nämlich dann, wenn auch der Mediator seine persönliche Meinung zum Konfliktfall einbringt. *„Aber alle Parteien und Anwälte müssen dem zustimmen, und die Parteien sollten die Möglichkeit haben, dieses Ergebnis zu verwenden, wie immer sie wollen. In manchen Konflikten kann das ein Vorteil sein. Aber das ist eine sehr spezielle und bewusste Entscheidung, die Sie in einigen Fällen treffen.“* (SKMC)

Eine andere Mediatorin, die bei Wirtschaftskonflikten ursprünglich die transformierenden Elemente der Mediation forcieren wollte, gab diesen Ansatz auf und wandte sich statt dessen einem ergebnisorientierten Stil zu, da sie diese Arbeitsweise für ihre berufliche Tätigkeit als Gerichtsmediatorin als notwendig erachtete. *„Da ist man*

sehr an Resultaten interessiert, denn man will ja beweisen, dass es funktioniert.“
(SKMB) So kann die Rolle einer Gerichtsmediatorin auch darin bestehen, den Parteien eine Vorstellung davon zu vermitteln, wie der Fall – möglicherweise – in einem Gerichtsverfahren gehandhabt würde. *„Es ist nicht die echte Mediationsmethode, es ist eine unterstützte Konfliktlösung. Ich würde so weit gehen und behaupten, dass das keine wahre Mediation ist.“* (SKMB)

Lediglich einer der skandinavischen Mediatoren legt ausdrücklichen Wert auf die Mediationstechnik der „shuttle diplomacy“. Die Mediation eines Streitfalles wird vorzüglich in separaten Verhandlungen durchgeführt, wenn die Beziehungsatmosphäre zwischen den Konfliktparteien von schweren Spannungen, Ärger und Feindseligkeiten oder von fixen Positionen, Vorstellungen und Überzeugungen geprägt ist.

Die MediatorInnen berichten von graduellen Veränderungen in ihrem jeweiligen Arbeitsstil als Folge ihrer zunehmenden praktischen Erfahrung, der sich etwa dadurch bemerkbar macht, dass sich ihr Selbstvertrauen verstärkt, was wiederum eine flexiblere Gestaltung des Mediationsprozesses, hin zu einer offenen Diskussion und hin zu einer mutigeren Behandlung „heikler Themen“, ermöglicht.

Eine Interviewpartnerin hat – nach ihrer Selbstbeobachtung – an ihrem Arbeitsstil zwar keine Änderungen, allenfalls geringe Modifikationen vorgenommen. *„Nicht geändert vielleicht. Ich anerkenne nur das dringende Bedürfnis der Parteien nach Hilfe nur noch stärker, dass sie es nicht alleine schaffen. Dieses Wissen macht meine Arbeit noch bedeutungsvoller. Es bedarf eines Menschen (gleichgültig ob Anwalt oder Psychotherapeut), der dazwischen geht und vermittelt, und zu einem bestimmten Zeitpunkt der Eskalation sagt, dass die Parteien nicht mehr miteinander sprechen können.“* (SKMA)

Sind Konfliktparteien einmal an einem solchen Punkt angelangt, so sind von den MediatorInnen innovative Arbeitstechniken gefordert. Ein Mediator bedient sich in solchen festgefahrenen Situationen der Hilfe computerunterstützter Analysen und grafischer Darstellungen als „*decision-making-tools*“. Der Einsatz der Computertechnik ermöglicht ihm das Testen von Hypothesen sowie eine bessere Formalisierung des Konflikts in nahvollziehbaren Szenarien. Darüber hinaus bietet diese Technik dem Mediator die Möglichkeit zu überprüfen, ob die Parteien einander, aber auch, ob der Mediator die Parteien richtig verstanden hat. Kommt der Konfliktvermittler zur Überzeugung, dass die Einbindung der Konfliktparteien in die „Computeranalyse“ für den Prozess sinnvoll ist, so werden diese – voneinander getrennt – in diese Arbeit miteinbezogen. *„Die Leuten aus der Wirtschaft mögen die Arbeit mit Computermodellen!“* (SKMC)

Um TeilnehmerInnen an ihren Mediationsausbildungen einen ersten Einblick in die Praxis zu gewähren, zieht eine Mediatorin gelegentlich Trainees in den Mediationsverfahren als „Assistenz-Mediatoren“ hinzu; diese können zwar aktiv am Verfahren mitarbeiten, die führende Rolle bleibt selbstverständlich bei der „ausbildenden Mediatorin“. *„Vielleicht ist der in der Ausbildung Befindliche sogar aufmerksamer oder sogar besser. Ich denke noch immer, dass man in vielen Fällen dann lernt, die Instrumente einzusetzen. Und manche Leute werden das psychologische Zusammenspiel sehen, ohne dass sie überhaupt ausgebildet worden sind.“* ^(SKMB)

8.4.1.1.5 Honorar

Honorarsätze werden nach freier Vereinbarung zwischen Mediator und Medianden festgesetzt. *„Mit meiner Erfahrung sind meine Honorare etwas gestiegen, ich bin jetzt in einer anderen Verhandlungsposition.“* ^(SKMC) Die Bandbreite der Stundensätze – alle MediatorInnen nannten Fixpreise unabhängig vom Streitwert - reicht von rund Euro 240 bis Euro 330, zwei MediatorInnen bieten Unternehmen einen pauschalisierten Tagessatz von gesamt etwa Euro 3000,-- für ein ganztägiges Mediationsverfahren an.

8.4.1.2 Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation

8.4.1.2.1 Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt?

Mediation wird grundsätzlich von Unternehmen unterschiedlichster Art und Unternehmensformen nachgefragt; dies können Unternehmen der IT-Branche im Bereich Service- oder Dienstleistungssektor ebenso sein wie Unternehmen im Produktionsbereich. Der entscheidende Faktor auf der Nachfragerseite ergibt sich in erster Linie aus den Kontakten der Mediatoren zu den jeweiligen Unternehmen sowie aus ihrem Bekanntheitsgrad und fachlichen Erfahrungshintergrund.

Die Baubranche – so einer der Mediatoren – ist ein besonders streitbare Branche; in dieser Branche hatte sich gerade der Usus herausgebildet, dass Bauträger sich an Ausschreibungen beteiligten und in einem mörderischen Preiskonkurrenzkampf zu Dumpingpreisen anboten, und dann während der Bauprojektdurchführung versuchten, ihre Gewinnmargen durch eine Serie von - angeblich notwendig gewordenen - Zusatzleistungen aufzubessern.

8.4.1.2.2 Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?

Bei nachfragenden Unternehmen handelt es sich in erster Linie um solche mit jeweiligem Hauptstandort in den einzelnen skandinavischen Ländern und vereinzelt Niederlassungen in der EU. Die Unternehmen nehmen in der Regel die Dienste der vor Ort tätigen Mediatoren in Anspruch. *„Es ist eine Frage des Vertrauens, wie ich schon gesagt habe und es ist einfach leichter, die lokalen Mediatoren kennen zu lernen.“*
(SKMC) Vereinzelt werden die befragten Wirtschaftsmediatoren auch bei internationalen Konfliktfällen kontaktiert, beispielsweise wenn ein Unternehmen ihres Heimatlandes mit einem ausländischen, beispielsweise einem US-amerikanischen Unternehmen, einen Disput hat.

8.4.1.2.3 Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?

Bedingt durch die Selbsteinschätzung eines Mediators *„Ich bin jemand, der rechtliche Expertise anbieten kann und die vorliegende Situation in einem rechtlichen Kontext analysieren kann. Das ist meine Stärke und das kann ich anbieten.“* ^(SKMD) wird ein Interviewpartner vorrangig für Business-to-Business-Konfliktfälle herangezogen, bei denen es um Vertragsstreitigkeiten mit hohem Geldwert geht und in denen die Analyse von Fakten, die Klärung von Rechtsproblemen und der Vertragsauslegung primärer Gegenstand der Mediation ist. Der finnische Mediator kann erst von wenigen Wirtschaftsmediationsfällen berichten, aus denen sich für ihn noch keine Typologie der Konflikte, die vorzüglicherweise in Mediation behandelt werden, ableiten lassen; beispielsweise waren Gegenstand von Konflikten jedoch Streitigkeiten um Copyright – Rechte oder um Patentrechte. In einem der Mediationsfälle, in welchem der finnische Mediator von den Anwälten der Parteien als Mediator bestellt wurde, handelte es sich um einen Streit um die Vornahme von Änderungen durch den Verleger in der Neuauflage eines Printwerkes, ohne dass die Zustimmung der Autoren zu den Änderungen eingeholt worden ist.

Ein weiterer „klassischer Anwalts-Mediator“ wird meist bei Konflikten im Rahmen von Vertragsstreitigkeiten konsultiert. Darüber hinaus werden seine Dienste bei einer Reihe unterschiedlichster Konflikttypen wie arbeitsrechtlichen Problemstellungen, Konflikten zwischen Bauträgern und Hauskäufern oder bei Schadenersatzfällen nachgefragt.

Hingegen gehört zu den vorrangigen Aufgabengebieten einer der dänischen Mediatorinnen die Erarbeitung von maßgeschneiderten Konfliktregelungs-Designs für Unternehmen. *„Ein Großteil meiner Arbeit mit Unternehmen besteht aus Konflikt-Design, ein Lösungssystem, von Konfliktverhinderung - John Burton nennt es nicht Prävention (prevention), sondern Vorwegnahme (provention), denn ein Konflikt ist nicht an und für sich schlecht, sondern fördert neue Ideen und Meinungsverschiedenheiten; das Problem ist die Eskalation.“* ^(SKMA) In diesem Kontext geht es auch um die Verankerung von Mediationsklauseln in Verträgen, in denen die Kooperationsmodalitäten zwischen Unternehmen bei Meinungsverschiedenheiten oder im Konfliktfall etc. geregelt werden. Durch die Integration solcher Mediationsklauseln in die vertraglich geregelten Unternehmensbeziehungen soll die leidvolle Praxis entschärft werden, dass ein/e Mediator/in von einem der in einen Konflikt involvierten Unternehmen kontaktiert wird, um im vorliegenden Konflikt mittels eines Mediationsverfahrens zu vermitteln, hingegen sich die andere Konfliktpartei auf Anfrage der Mediatorin bei dieser dagegen ausspricht. *„Viele Ausreden, weil sie (jene Konfliktpartei die*

absagt) sich unsicher fühlen, der Vorschlag ist nur eine andere Art, mich zu missbrauchen. Und dann sagen sie nein. Wenn Mediation erfolgreich sein soll zwischen Firmen, dann müssen sie schon im Vertrag eine Mediationsklausel haben. Es muss ein System zur Konfliktlösung geben". ^(SKMA)

8.4.1.2.4 Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?

Obwohl weitgehende Einigkeit unter den befragten WirtschaftsmediatorInnen darüber besteht, dass der ideale Einsatzzeitpunkt für ein Mediationsverfahren zu einem Zeitpunkt gegeben wäre, in dem sich der Konflikt noch auf einer niedrigen Eskalationsstufe befindet, muss man sich in der Praxis mit dem Gegenteil herumschlagen. Auch wenn die Erfolgschancen für eine einvernehmliche Konfliktlösung durch eine frühe Mediationsintervention deutlich höher lägen: *„Ja, aber es wäre besser, sie würden mich früher rufen; es war sehr schwierig für die Leute, da gab's schon Tränen und negative Gefühle.“* ^(SKMA), machen die Mediatoren die Erfahrung, dass Unternehmen frühestens in der „Mitte eines Konflikts“, nachdem der Versuch, selbst zu verhandeln gescheitert ist, und kurz bevor ein Schieds- oder Gerichtsverfahren angestrengt wird, den Weg zu einem professionellen Mediator suchen. In dieser Phase hat der Konflikt oft bereits die Stufe 6 oder Stufe 7 der Eskalationsstufe nach *Glasl* erreicht.

Nach den Erfahrungen eines Mediators zufolge gibt es zwei unterschiedliche Zeitphasen von Konflikten, in denen der Ruf nach Mediation laut wird: Konfliktparteien suchen nach der Lösung ihres Konflikts durch Mediation entweder zu einem Zeitpunkt, nachdem die Auseinandersetzungen zwischen den Kontrahenten bereits über einen längeren Zeitraum andauerten und beide Seiten inzwischen „hohe Mauern“ der gegenseitigen Abwehr aufgerichtet haben. Einer anderen Beobachtung zufolge entscheiden sich Konfliktparteien hingegen bisweilen erst mitten in einem anhängigen Gerichtsverfahren zu einem Mediationsverfahren, nachdem bereits alle Informationen und Beweismittel herangeschafft worden sind, somit „die Karten auf dem Tisch liegen“ und die Positionen der Parteien in dieser Streitsache reif sind, auf ihren Realitätsbezug überprüft zu werden.

Von parallel zur Mediation geführten Gerichts- bzw. Schiedsgerichtsverfahren konnte übrigens keiner der befragten MediatorInnen berichten.

8.4.1.3 Das Mediationsverfahren

8.4.1.3.1 Kontaktaufnahme

Zwar lässt sich kein einhelliges Muster ausmachen, wie der Erstkontakt zwischen Unternehmen und Mediator erfolgt, es lassen sich jedoch Trends erkennen: Demnach erfolgt die Kontaktaufnahme im Regelfall direkt von den Rechtsvertretern der Parteien, nachdem sich die Parteien – meist auf Anraten der Parteienvertreter – auf die Durchführung eines Mediationsverfahrens verständigt haben. *„Es sind nicht die Unternehmen, die auf eigene Faust zu mir kommen und Mediation haben wollen. Das wird vielleicht in fünf Jahren passieren.“* ^(SKMB) Bei Business-to-Business-Mediationen erfolgt die Kontaktaufnahme nahezu ausschließlich durch die Unternehmensanwälte. *„Wenn der Anwalt das tun will, was für seinen Klienten am besten ist, und er Mediation kennt, ist die Antwort einfach.“* ^(SKMC) *„...,dass in der Zukunft ein Anwalt nicht mehr jemand sein wird, der sagen wird, das ist richtig, das ist falsch, sondern ein facilitator (Chancenbereiter) sein wird, der den Leuten hilft, die beste Lösung zu finden, als Partner, und nicht jemand, der in einem Büro sitzt und wartet, dass ihm Verträge vorgelegt werden und er dann sagt, das ist richtig, das ist falsch.“* ^(SKMA) Dieser neu definierte „Anwaltstypus“ wird seinen Klienten auch die Durchführung eines Mediationsverfahrens empfehlen, wenn es das Mittel der Wahl ist; allerdings wird es dazu notwendig sein, dass die Anwälte genau(er) über diese Konfliktvermittlungsmethode Bescheid wissen, was – nach Erfahrung der befragten MediatorenInnen – bis dato selten der Fall ist.

Dass ehemalige Klienten, die in früheren Verfahren in der anwaltlichen Funktion vertreten wurden, sie nun als Mediatoren kontaktieren, kommt eher selten vor. Üblicherweise eine Anfrage an einen Mediator herangetragen, nachdem sich die Konfliktparteien selbst beziehungsweise ihre Rechtsvertreter auf die Mediationsoption geeinigt haben. Fragen hingegen Unternehmensrepräsentanten, ohne dass sie sich im Vorfeld mit der anderen Partei auf die Inanspruchnahme von Mediation verständigt haben, bei einem Mediator wegen Durchführung eines Mediationsverfahrens an, *„so führt dies in der Praxis selten oder nie zu einer Mediation.“* ^(SKMB)

Beabsichtigt ein Unternehmen, ein Mediationsverfahren zur Vermittlung von innerbetrieblichen Konflikten einzuleiten, erfolgt die Kontaktaufnahme mit den MediatorInnen, vor allem wenn es sich um Konflikte innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens handelt, üblicherweise durch den CEO (Chief Executive Officer), wenn die Konflikte die persönliche Arbeitsbeziehung von Mitarbeitern tangieren,

durch den Personalchef des Unternehmens bzw. durch die Personalabteilung des Unternehmens. Der CEO bzw. der Personalchef des Unternehmens sind dann „formal“ Auftraggeber der innerbetrieblichen Mediation. Keine/r der befragten MediatorInnen hatte jemals die Erfahrung gemacht, dass sich bei innerbetrieblichen Konfliktfällen jemals ein im Konflikt direkt involvierter Mitarbeiter an den professionellen Konfliktvermittler (Mediator) wendete.

Gerade bei solchen innerbetrieblichen Mediationen, zu denen die Initiative für ein Mediationsverfahren regelmäßig von übergeordneten Unternehmenshierarchien ausgeht, legen die MediatorInnen größten Wert auf die absolute Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens, was nach ihrem Arbeitsverständnis bedeutet, dass dem CEO, dem Personalchef bzw. der Personalabteilung von den Konfliktparteien – lediglich im Falle eines erfolgreichen Mediationsverfahrens – eine schriftliche Absichtserklärung über die erzielten Ergebnisse übergeben wird, deren Umsetzbarkeit aber der Unternehmensführung obliegt. Die „Auftraggeber“ erhalten jedoch keine weiteren Informationen über das abgelaufene Mediationsverfahren.

8.4.1.3.2 Tätigkeiten zu Beginn der Mediation

Bei Business-to-Business-Mediationen verlangen die MediatorInnen von beiden Konfliktparteien vorab die Vorlage einer kurzen schriftlichen Darstellung des Sachverhalts zum Streitgegenstand. Eine Mediatorin legt besonderen Wert darauf, dass ihr – außer einer kurzen Falldarstellung – keine weiteren Unterlagen, wie etwa Dokumente oder Verträge, vorgelegt werden. *„Ich liefere den Prozess und helfe ihnen <den Medianden>, den Ablauf zu ermöglichen, und sie liefern mir den Inhalt. Ich kümmere mich um Bedürfnisse und Interessen, ich bin nicht im Rechtssystem; wenn es um Dokumente und Verträge geht, bin ich nicht mehr im Mediationssystem.“* (SKMA)

Ähnlich legt ein anderer Mediator zum Zweck der Vorbereitung einer Mediation besonderen Wert darauf, dass die Parteien bzw. deren Vertreter die Problemlage in einem kurzen Schriftstück von höchstens fünf Seiten zusammenfassen und ihm keinesfalls Aktenkonvolute vorlegen. Für den tatsächlichen Beginn eines Mediationsverfahrens ist für diesen überdies von essentieller Bedeutung, dass die Klienten umfassend über Mediation informiert sind und ein Grundverständnis davon haben, worum es in einem Mediationsverfahren geht.

Die vorab erhaltenen Kurzinformationen ermöglichen dem Mediator, sich einen ersten Eindruck vom vorliegenden Anlasskonflikt zu machen; legt ein Mediator auch Wert auf die rechtliche Aspekte des Streitfalles, so kann er auch eine erste Einschätzung darüber vornehmen. Diese Vorgangsweise verschafft für den Mediator

nicht nur eine Zeitersparnis und eine Grundlage für den Kommunikationseinstieg des Mediators mit den Parteien, sondern auch eine frühzeitige Überprüfung der Kompetenzfrage: *„Bin ich überhaupt kompetent? Wenn ich denke, dass der Mediator eher ein Psychologe oder ein Therapeut sein sollte, nehme ich den Fall nicht an.“* (SKMD)

Einer Mediatorin sind nicht nur die logistischen Vorteile, sondern auch das Risiko dieser Vorgangsweise – nämlich der Vorlage einer schriftlichen Sachverhaltsdarstellung – bewusst, dass nämlich der Mediator mit der Durchsicht der vorgelegten Kurzinformationen bis zu einem gewissen Maß an Unvoreingenommenheit gegenüber dem Fall und gegenüber den Konfliktparteien einbüßt, vor allem, wenn etwa eine unglücklich formulierte Zusammenfassung der Konfliktgeschichte dem Mediator einen unzutreffenden Eindruck vom Konfliktfall vermittelt.

Im Gegensatz zu Business-to-Business-Mediationen werden von Klienten bei unternehmensinternen Mediationen selten Vorabinformationen abverlangt oder vorgelegt. *„Ich versuche, möglichst wenig vorher über den Konflikt zu hören. Denn dann mache ich mir schon ein Bild, bevor ich die Parteien kennen lerne. Sie glauben mir dann nicht, wenn ich sage, ich weiß nichts über ihren Konflikt. Und wenn sie mir dann glauben, werden sie aufgeregt, denn plötzlich bin ich für sie keine Richterperson mehr, die weiß, wie alles sein sollte und was das Ende sein sollte“* (SKMA)

Einer der befragten Mediatoren betont die Bedeutung der unmittelbaren Vertretung der Standpunkte und Interesse durch die Medianden selbst als *„the owners of the dispute“* anstatt der sonstigen Diskussionen zwischen den Parteienvertretern, wie sie im gerichtlichen Verfahren typisch sind. Aus demselben Grund ist dieser Mediator auch skeptisch, wenn im Rahmen eines Mediationsverfahrens Experten oder „Zeugen“ angehört werden sollen. Einem Mediator, der auf eine langjährige berufliche Erfahrung zurückblicken kann und die Mediationsrechniken beherrscht, gelingt es, die „verdeckten Botschaften“ zu verstehen und – indem er die richtigen Fragen stellt – die Konfliktpunkte einzugrenzen. In derartigen Situationen – so meinte ein Mediator – gehört eine große Kunstfertigkeit dazu, diskret zu bleiben, wenn *„one party talks of cats and the other one of dogs!“* ^{SME}

8.4.1.3.3 Kooperationsbereitschaft der Betroffenen

Ausgangspunkt einer Mediation ist die grundsätzliche Bereitschaft der Konfliktparteien zur Durchführung einer Mediation. *„In den meisten Fällen haben sich die Unter-*

nehmen bereits für Mediation entschieden, wenn sie mich anrufen. Es ist sehr wichtig, die Verantwortung bei den Parteien zu lassen und sie nicht zur Mediation zu drängen. Es sollte eine gut durchdachte Entscheidung sein, weil das sonst einfach eine Zeitverschwendung wäre.“ (SKMC) Die befragten MediatorInnen sehen es dennoch als ihre Aufgabe an, die Parteien bei ihrer Entscheidung zur Mediation zu unterstützen. „Ich muss sie zwar nicht zur Mediation zwingen, es ist schließlich freiwillig. Aber ich sage Ihnen, dass das anstrengend werden wird und dass ich ihnen helfen werde, so gut ich das kann. Manchmal muss ich auch mit jemanden in einem Einzelgespräch sprechen, um herauszufinden, was nicht in Ordnung ist, wenn es nicht reibungslos funktioniert, und ob wir einen anderen Weg zur Lösung finden. Aber das ist so, weil ich glaube, dass wenn die Leute schon zur Mediation kommen, dass sie dann auch motiviert und engagiert sind, eine Lösung zu finden.“ (SKMB)

In der Praxis ist der Einfluss der Parteienanwälte oft entscheidend. „Man hat von vielen Fällen im gerichtlichen Mediationssystem gehört, wo der Richter die Anwälte kontaktiert und sie fragt, ob sie Mediation wollen. Die Anwälte akzeptieren, motivieren aber Ihre Klienten nicht und erklären ihnen nicht die Details. Wenn die Parteien in den Mediationsraum kommen, passiert dann fast gar nichts. Als Partei sollte man wissen, was hier auf einen zukommt.“ (SKMC).

Da die Bereitschaft der Parteien die Grundvoraussetzung zur Durchführung einer Mediation ist und Wirtschaftsunternehmen üblicherweise anwaltlich vertreten sind, kommt es im Regelfall in der Praxis nicht vor, dass von seiten des Mediators Anbahnungskontakte zur Motivation „der anderen Seite“ aufgenommen werden, um diese in ein Mediationsverfahren einzuladen.

Erfahrungsgemäß – so ein Mediator – nimmt die Bereitschaft der Konfliktparteien zur ernsthaften Durchführung eines Mediationsverfahrens mit den ständig steigenden Konfliktkosten, die sich nicht nur aus dem Anwaltshonorar, sondern auch aus der vom Unternehmen aufzubringenden Management-Zeit zusammensetzen.

Eine der dänischen Mediatorinnen, die sich in Mediationsprojekten der Handelsgerichte in Dänemark engagiert ist, definiert ihre Rolle als Konfliktvermittlerin so weit, dass sie die Kooperationsbereitschaft der Parteien aktiv forciert, indem sie Kontakt zur zweiten Konfliktpartei aufnimmt, um diese zu motivieren, den vorliegenden Konflikt mit der anderen Konfliktpartei im Wege eines Mediationsverfahrens beizulegen zu versuchen. „Ich werde Leute überzeugen, wenn ich spüre, ich kann sie von Unsicherheit zu Sicherheit über den Vorgang bringen, ihren Standpunkt verändern. Ich bringe sie zur Mediation, indem ich ihnen Informationen darüber gebe und Vertrauen aufbaue.“ (SKMA) Die Mediatorin versucht, beiden Kontrahenten Sicherheit und Klar-

heit zu vermitteln, dass die jeweilige Gegenseite an einer konsensualen Konfliktlösung interessiert ist. Trotz dieser Bemühungen, einen Kontakt zwischen den Konfliktparteien herzustellen und sie für ein Vermittlungsgespräch zu gewinnen, ist diese Mediatorin häufig mit dem Problem konfrontiert, dass die andere Konfliktpartei ihre Rolle als neutrale Dritte anzweifelt und argwöhnt, dass sie – die Mediatorin – von der anderen Seite „engagiert“ worden ist. In vielen Fällen lässt diese Skepsis einer Konfliktpartei gegenüber dem aktiv vermittelnden Mediator ein Mediationsverfahren trotz grundsätzlich positiver Signale von beiden Seiten nicht zustande kommen.

Für einen der befragten Mediatoren ist die aktive Partizipation der – in der Regel anwaltlich vertretenen – Klienten von entscheidender Bedeutung, weshalb er diesen von Anbeginn an eine zentrale Rolle im Mediationsverfahren zuordnet. So legt er Wert darauf, dass sie selbst (und nicht die Anwälte) das Mediationsverfahren persönlich mit ihren einleitenden Worten eröffnen: *„I want to hear what the clients have to say!“* ^(SKME) Die Klienten behalten auch im weiteren Verlauf des Verfahrens ihre Hauptrolle, indem wiederum sie vom zitierten Mediator aufgefordert werden, die Streitsache im Detail darzustellen, auch wiederholte Male solange, bis alle verstehen.

8.4.1.3.4 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten

Nicht generell, sondern lediglich in Streitigkeiten mit komplexen Problemstellungen, wird der Mediator bisweilen vor dem eigentlichen Mediationsverfahren in (getrennten) Vorgesprächen mit den Parteien versuchen, nähere Detail- und Hintergrundinformationen zum Konfliktgegenstand zu erlangen.

In Business-to-Business-Mediationen nehmen in der Regel die Unternehmen – vertreten durch ihre Unternehmensrepräsentanten – und die Unternehmensanwälte teil. Dieses Setting wird bei Bedarf durch weitere Experten, wie etwa technische Berater, erweitert; vereinzelt berichten die befragten WirtschaftsmediatorInnen auch von Mediationsverfahren, an denen keiner der Repräsentanten der Unternehmen direkt beteiligt ist. In solchen Fällen werden die Unternehmen allein durch die beauftragten Anwälte vertreten. *„Es passiert häufig, dass sie nur ihren Anwalt schicken.“* ^(SKMC) *„Ich war gerade erst bei einem Seminar über transformative Mediation, bei der die Parteien gar nicht anwesend sein müssen, weil sie die Verantwortung an die Anwälte delegieren.“* ^(SKMB)

Ein/e Mediator/in berichtete von einem Mediationsverfahren betreffend einen Streitfall mit einem Bagatellstreitwert von rund Euro 130.--, in der sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Anwesenheit der Parteienanwälte nebst beiden Parteien sowie der Mediatorin stellte. *„Aber wenn es um das Prinzip geht, dass bei Mediation der zu verhandelnde Betrag keine Rolle spielt, sondern der unterschwellige Konflikt, dann macht das natürlich schon etwas aus.“* ^(SKMB) Aus Kosten- bzw. Effizienzgründen wurde der gegebene Konflikt mit Einverständnis aller Beteiligten schließlich – ohne persönliches Treffen – lediglich durch den Austausch einiger e-mails - mit Erfolg - mediiert.

Die Erfolgsbilanz der befragten MediatorInnen reicht von der Beilegung unternehmensinterner Konflikte bis zu positiv abgeschlossenen Mediationsverfahren in Business-to-Business-Konflikten, beispielsweise bei Vertragskonflikten, Zahlungs- und Lieferstreitigkeiten sowie bei Vertragsproblemen im Rahmen von Baugeschäften. In diesem Zusammenhang verwies ein Interviewpartner auf eine schwedische Statistik zu gerichtlichen Mediationsprogrammen, bei der eine Erfolgsrate von rund 70% festgestellt wurde. *„Ich habe Glück, ich liege, glaube ich, bei etwa 90 Prozent.“* ^(SKMC) Derselbe Mediator relativierte gleichzeitig die Bedeutung der Erfolgsorientierung und sprach auf die Problematik von Erfolgsstatistiken an. *„Ich glaube es ist falsch, sich zu sehr darauf zu konzentrieren. Das bringt die Gefahr mit sich, drängend und zu richtungsbestimmend zu werden und so nicht ein optimaler Mediator zu sein.“* ^(SKMC)

Ein anderer Mediator sprach anhand eines Falles von „Erfolg“, weil es ihm gelungen, den Parteien zu vermitteln, dass er den Erfolg nicht daran misst, dass er es schafft, eine Vereinbarung zwischen den Parteien zustande zu bringen, „... sondern am Gefühl der Parteien, dass sie eine weise Entscheidung getroffen haben, egal ob eine Vereinbarung zustande kommt oder ob ein Rechtsstreit daraus wird. Ich habe keine getrennte Vorgangsweise. In einem Fall sagte ich - es ist mir gleichgültig, ob Sie zu einem Kompromiss kommen. Das einzig wichtige ist, dass ich weiß, dass Sie nachgedacht haben und zu einer weisen Entscheidung gekommen sind. Als ich das gesagt habe, kam es zu einer Wende.“ ^(SKMD)

Eine weitere Interviewpartnerin, nach deren Erfahrung sich „... jeder Konflikt zwischen Menschen abspielt und nicht zwischen Unternehmen“ ^(SKMA), versucht in ihrer Arbeitsweise als Mediatorin die Gefühle und Bedürfnisse der Personen anzusprechen und zu erreichen, damit der Konflikt einen „persönlichen“ Charakter bekommt. Können die Konfliktparteien sodann erkennen, dass auch der Konfliktgegner „nur ein Mensch“ ist, lässt sich leichter eine Gesprächsbasis wiederherstellen. *„Meistens haben Leute Angst, wenn sie sich einem Konflikt stellen sollen und fangen an, Mauern aufzurichten. Der Grund dafür ist Unsicherheit. Meine wichtigste Aufgabe ist es, zu*

erreichen, dass sie sich sicher fühlen. Wie erreiche ich das? Indem ich sie nach ihren Gefühlen in dieser Mediation frage, das ist eine Möglichkeit. 'Ist es schwer für sie hier zu sein?' Man sieht es ihnen manchmal direkt an. Und plötzlich bin ich hinter die Mauer gekommen, und treffe sie als menschliche Wesen und akzeptiere, dass es für sie schwer ist, hier zu sein. Und dann sehen sie, dass es nicht nur für sie selbst schwierig ist, sondern auch für die andere Seite. Dann senken sie die Mauer und sagen: 'Mir fällt es auch schwer!' Dann fangen sie an zu argumentieren." (SKMA)

Als größte Herausforderung sieht die zitierte Mediatorin, die nach einem Fünf-Phasen-Modell arbeitet, zu erreichen, dass die Parteien in den Anfangsphasen des Mediationsverfahren offen über ihre Gefühle sprechen. Nach ihrer Erfahrung ist dies deshalb wichtig, weil die Parteien erst nach diesen Phasen in den natürlichen Entscheidungsprozess übergehen, in dem schließlich eine gemeinsame Erarbeitung der Lösung möglich wird. *„Ab einem gewissen Punkt kann man sich gegenseitig buchstäblich nicht mehr hören / verstehen. Manchmal ist ein Mediator auch ein Übersetzer.“* (SKMA) Um diese schwierige Aufgabe bewältigen zu können, muss ein Mediator kompetent mit dynamischen Prozessen umgehen können. *„Ein Großteil meiner Mediationsausbildung bestand aus Verhandlungstraining. Verstehen, wie Menschen denken und sich positionieren. Was die Parteien tun, und wie man ihnen helfen kann, ihr Verhalten und Denken auf konstruktive Art und Weise zu ändern.“* (SKMC)

Ein Mediationsverfahren ist – darüber sind sich die Mediatoren einig – für die Konfliktparteien anstrengend und mitunter ermüdend. *„Menschen in diesem Zustand, in diesem Wechsel, wenn sie wissen, dass das, was sie tun, nicht gut genug ist, wenn sie von unbewusst erfasster Inkompetenz zu bewusst erlebter Inkompetenz gehen, wenn sie diesen Wechsel vornehmen können, dann sind sie offen und gleichzeitig frustriert.“* (SKMA) In Erstaunen versetzt fühlen sich die Mediatoren oftmals darüber, mit wie viel Engagement sich die Parteien trotz dieser immensen Beschwerden am Mediationsverfahren beteiligen. Auch wenn sie sich zu Beginn des Verfahrens meist nicht wohl fühlen, erkennen sie bald, dass es keinen anderen Weg geben kann, und „am Ende des Tages“ sind die Mediatoren in den meisten Fällen zufrieden, dass sie eine Lösung des Konflikts gefunden haben. *„Oft sind die Parteien große Kompromisse eingegangen und sind nicht überglücklich. Aber sie sind froh, dass die Mediation vorbei ist - hoffentlich auch eine Woche später, wenn sie darüber nachdenken.“* (SKMC)

Mediationen in Business-to-Business-Konflikten werden meist innerhalb weniger Tage – oftmals sogar an einem einzigen Tag in drei bis vier Sitzungsstunden – beendet. Unmittelbar zum Ende eines Mediationsverfahrens wird von den MediatorInnen – mit Ausnahme einer Mediatorin – üblicherweise eine schriftliche Vereinbarung verfasst, um vorzubeugen, dass der Streitpunkt wieder aufflammt und man wieder von vorne

beginnen muss. Die schriftliche Mediationsvereinbarung kann durch nicht schriftlich fixierte Absichts- oder Verpflichtungserklärungen präzisiert bzw. ergänzt werden.

Im Fall dieser einen Mediatorin wird das in der Mediation erzielte Ergebnis zwar ebenfalls von den im Mediationsverfahren involvierten Anwälten in Form eines schriftlichen Vereinbarungsentwurfes festgehalten, allerdings mit einer bis zu zweitägigen „Nachdenkpause“, in der die Parteien die vereinbarte Lösung nochmals überdenken können, vorerst *„auf Eis gelegt“*. Erst nach Ablauf der vereinbarten „Rückzugsfrist“ wird das Gericht von der endgültig getroffenen Vereinbarung verständigt. *„Wenn ich denke, dass die Mediation beendet ist, und wir uns über die Bedingung einig sind, und wir uns einig sind, dass wir nach Hause gehen und den Ausgleich durchführen wie geplant, dann kümmern sich die Anwälte um den Rest, und ich teile dem Gericht mit, dass es jetzt beendet ist, dann haben wir eine Übereinkunft. Und ich habe noch nie erlebt, dass eine Übereinkunft dann nicht eingehalten wurde.“* (SKMB)

Um von einem „Erfolg“ einer Mediation zu sprechen, ist es nach Ansicht der Mediatoren nicht zwingend notwendig, dass aufgrund einer Mediation eine schriftliche Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien zustande gekommen ist. Konnte nämlich mit dem Mediationsverfahren ein (Entwicklungs-)Prozess im Verhalten der Konfliktbeteiligten eingeleitet werden und fand eine „Bewegung“ innerhalb der Parteien statt, so hat sich das Mediationsverfahren – unabhängig von der Art ihrer Beendigung – gelohnt.

So konnte etwa ein unternehmensinterner Konflikt unter den MitarbeiterInnen einer Abteilung erfolgreich beendet werden, indem jeder Beteiligte seine Version des Konflikts erzählen konnte und so ein neues – fertiges – Gesamtbild zustande kam, so dass die MitarbeiterInnen dieser Abteilung erkennen konnten, dass sie aufgrund falscher Informationen falsche Schlüsse gezogen hatten, ihre Standpunkte sich aber nun aufgrund der neu gewonnenen Erkenntnisse verändern konnten. Aufgabe der Mediatorin in diesem Prozess war es, eine „Dialogbrücke“ zu bauen und so wieder eine Gesprächsbasis herzustellen. Auf diese Weise konnte ein Konflikt, der bereits seit Monaten schwelte, mit einem dreitägigen Mediationsverfahren gelöst werden.

Von einem Mediator wurde bislang in einem konkreten Fall verlangt, dass er den in der Mediation gefundenen Kompromiss in der Form eines Schiedsspruches bestätigte. *„In einem Fall hat man mich gebeten, den erreichten Kompromiss als Schiedsrichter zu bestätigen. Das ist eine weitere Technik.“* (SKMD)

Einer der befragten Mediatoren erklärt sich das Funktionieren der Mediation dadurch, weil es dabei nicht hauptsächlich um das Recht geht, sondern um Menschen. Eine

andere Mediatorin sprach von ihrer Erfahrung, dass manchmal durch Mediation zwar eine Einigung zwischen den Konfliktparteien erzielt werden kann, dies aber keineswegs dazu führen muss, dass sich dadurch die persönliche Beziehung der Parteien zueinander verbessert.

8.4.1.3.5 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten

Von einer Mediatorin wurde als „kritischer Punkt“ für ein Mediationsverfahren die Situation angesehen, wenn der Verhandlungsspielraum für die Unternehmensrepräsentanten – im konkreten Fall waren dies die Parteienanwälte – zu eng bemessen ist. *„Es ging nicht weiter, weil es zu wenig Bewegung gab. Das ist auch ein schlechter Punkt, um eine Mediation zu starten, wenn man nicht wirklich offen ist für ein Resultat, das mehr als zwei Millimeter von der anfänglichen Position entfernt ist.“* (SKMC) Zusätzliche Hindernisse für ein optimales Mediationsverfahren ergeben sich, wenn es den Unternehmensrepräsentanten – im konkreten Fall waren es die Rechtsberater des Unternehmens – nicht möglich ist, während des Verfahrens die entscheidungsbefugten Firmenorgane zu kontaktieren, da diese in der fraglichen Zeit nicht – auch nicht telefonisch – erreichbar waren.

In einem anderen erfolglosen Verfahren wurde eine Konfliktpartei durch mehrere Personen repräsentiert, die jedoch ihrerseits jeweils voneinander unterschiedliche Interessen und Prioritäten verfolgten. Zu spät erkannte der Mediator⁴⁵, dass er diese mediationsabträgliche Ausgangssituation nur durch ein „Aufsplitten“ der Vertreter dieser einen Konfliktpartei und durch eine klare Zuordnung der von diesen vertretenen Interessen entschärfen hätte können, um die Interessen jeder einzelnen Parteien herausarbeiten zu können.

Bei einem anderen *„nicht optimal verlaufenen“*, letztlich gescheiterten, Mediationsverfahren wirkten sich – so eine dänische Mediatorin – „Gender-Aspekte“ und damit verbundene Fragen der Autorität negativ auf das Mediationsverfahren aus. *„Ich glaube, wenn der Fall einem Mediator übertragen worden wäre, oder einer Frau in einem beeindruckenden Anwaltsbüro, und der Stil wäre Wirtschaftsmediations-Stil gewesen, anstatt von „Hallo“ und „Willkommen“, dann wären sie zufriedener gewesen, selbst wenn sie den Konflikt auch nicht beigelegt hätten, aber das Ambiente wäre ihnen lieber gewesen.“* (SKMB) Die Parteien waren lediglich interessiert, unterstützt von gänzlich mediationsunerfahrenen Anwälten, ausschließlich über rechtliche Aspekte,

⁴⁵

Der Mediator stellte für diesen mediatorischen „Kunstfehler“ kein Honorar in Rechnung.

vordergründig um Haftungsfragen, zu sprechen und nicht um eine zukunftsorientierte Lösung des Gesamtproblems. Ein auf Initiative der Mediatorin – einige Zeit später – neuerlich unternommener Vermittlungsversuch wurde von den Parteien abgelehnt.

Eine offenkundig fehlende Kompromissbereitschaft auf Seiten einer oder beider Konfliktparteien führt geradezu zwangsläufig zu einem ergebnislosen Abbruch einer Mediation; die Chance auf ein akzeptables Mediationsergebnis wird jedoch geradeso vereitelt, wenn im Mediationsverfahren auf Betreiben der Konfliktparteien wesentliche konfliktrelevante Agenden ausgeblendet werden.

Wird ein Mediationsverfahren erfolglos beendet, so kann dies für die Parteien, obwohl keine Einigung erzielt werden konnte, eine wichtige Erfahrung darstellen. In den beiden geschilderten Fällen jedoch empfanden die Parteien die Mediation als Zeit- und Geldverschwendung. *„Wenn es am Ende keine Vereinbarung gibt, denken die Parteien, dass es eine Zeitverschwendung war, obwohl das meiner Meinung nach nicht so ist, wenn es einen Fortschritt und Klärung gegeben hat.“* (SKMC)

8.4.1.4 Einschätzungen

8.4.1.4.1 Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation

Die MediatorInnen – überwiegend in Wirtschaftsstreitigkeiten tätig – orten vielfache Unterschiede zwischen der Mediation in Wirtschaftsangelegenheiten und der in Familienangelegenheiten: *„In der Familienmediation geht es viel mehr um eine persönliche Beziehung zwischen den Parteien, in der Familienmediation hat man als Mediator mehr Zeit, an der Beziehung zu arbeiten und an der Art, wie sie miteinander umgehen, ihnen zu zeigen, wie unkonstruktiv sie streiten. Das ist in der Wirtschaftsmediation nicht so!“* (SKMC) Da in der Familienmediation Emotionen nicht in demselben Ausmaß versteckt werden, ist es möglich, offener zu arbeiten als im Bereich der Wirtschaftsmediation. In kleineren Unternehmen, vor allem in Familienunternehmen, sind die handelnden Personen normalerweise selbst unmittelbar im Konflikt involviert; je größer ein Unternehmen, desto geringer ist erfahrungsgemäß die persönliche Betroffenheit der im Mediationsverfahren involvierten Unternehmensrepräsentanten.

Der markanteste Unterschied zwischen der Familienmediation und der Wirtschaftsmediation liegt in der Dauer der Mediationsverfahren: Kann ein Mediationsverfahren in einer Wirtschaftsangelegenheit meist innerhalb einer Woche erledigt werden, so

ziehen sich Mediationsverfahren in Familienangelegenheiten oft über Wochen und Monate.

8.4.1.4.2 Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen

Beim Kalkül von Unternehmen, ob sie Mediation in ihr Repertoire an Konfliktlösungsalternativen aufzunehmen, zählt für die Unternehmen die hohe Erfolgsquote, wonach etwa drei Viertel aller Wirtschaftsstreitigkeiten erfolgreich durch Mediation beigelegt werden können, zu den vorrangigen pragmatischen Gründen. Die Aussicht, dass – wirtschaftlich notwendige – Geschäftsbeziehungen zur anderen Konfliktpartei durch die Bereinigung eines Konflikts aufrechterhalten werden können, kann ein zusätzliches Motiv für die Wahl Mediation darstellen. *„Sie müssen beieinander bleiben wegen der enormen gegenseitigen Investitionen. Zwei Parteien sind in dieser Hinsicht wie zwei Nachbarländer - ein Land kann nicht einfach wegziehen. Dann müssen Sie einen Kompromiss finden.“* (SKMD) Diese Kompromissfindung wird durch die Hilfe eines frei von Eigeninteressen agierenden neutralen Vermittlers – des Mediators – erleichtert.

Neben den offensichtlichen pragmatischen Vorzügen der Mediation erkennen Unternehmen den Nutzen für das Unternehmen selbst und für ihre Mitarbeiter, dass sie im Rahmen des Mediationsverfahrens die Möglichkeit finden, einen Lernprozess zu einem besseren Umgang mit Konflikten zu erfahren. *„In einem Fall haben sich die Executive Directors beider Parteien einige Wochen später bei mir bedankt, weil die Mediation für sie so ein Lernprozess war. Einer sagte: ‚Ich habe so viel gelernt - wenn ich das alles gewusst hätte, als ich die Entscheidung getroffen habe, die zu diesem Konflikt geführt hat, hätte ich eine komplett andere Entscheidung getroffen.‘“* (SKMD)

Vor allem in einer Mediation zu einem unternehmensinternen Konfliktthema lässt sich der kontinuierliche Prozess des internen und externen Beziehungsaufbaus gut beobachten, wodurch einerseits die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert wird, was sich in guten Mitarbeiterbeziehungen und in einem funktionierenden Wissensaustausch auswirkt.

Den Unterschied zu einem Gerichtsverfahren formuliert ein Interviewpartner folgendermaßen: *„Die Allegorie bzw. Metapher für Gerichtsfall ist Krieg - eine regulierte akzeptierte Art von Krieg zwischen den Parteien. Sie engagieren ‚lawyers as warriors‘. Sie verstecken alles, sie verwenden Ihre Waffen. Sie schauen zurück, wollen Gerechtigkeit, basierend auf dem, was passiert ist. Sie schauen nicht nach vorne, sie investieren viele Emotionen - die Eskalation eines Konflikts ist etwas sehr Emotiona-*

les. In der Mediation wollen Sie genau das Gegenteil erreichen.“ ^(SKMC) Unnötig hinzufügen, dass ein Gerichtsverfahren sehr zeitintensiv sein und viel Aufmerksamkeit erfordern kann.

8.4.1.4.3 Gibt es Berührungängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?

Eine wesentliche – schwer zu überwindende – Hürde zur Etablierung einer auf Konsens orientierten Konfliktkultur stellen nach übereinstimmender Ansicht aller Mediatoren die Rechtsvertreter der Parteien dar. *„Unternehmen werden üblicherweise von Rechtsanwälten vertreten. Diese können alles, sogar fliegen. Und vor allem können sie verhandeln. Sie sind klug, strategisch, sie sind alles. Also was könnte ein Mediator noch tun? Das ist doch nur eine weitere Transaktion, die Geld kostet.“* (SKMD) Die Aufgabe der MediatorInnen besteht nun – so der zitierte Mediator – darin, soll diese simple Vorstellung vieler skandinavischen Unternehmen richtig gestellt werden – dass das starke Abhängigkeitsverhältnis der Unternehmen zu ihren Anwälten aufgelockert wird, indem den Unternehmern – die zum überwiegenden Teil nicht wissen was Mediation ist – erklärt wird, was mit Hilfe der Mediation erreicht werden kann und was ein Mediator tun kann, wozu ein Anwalt nicht imstande ist. *„Also verlassen sie sich auf den Rat Ihrer Anwälte in Bezug auf Mediation. Besonders, weil Mediation nicht so bekannt ist. Wenn die Unternehmen besser informiert wären, würden Geschäftsleute ihre Anwälte fragen, ob Mediation nicht angebracht wäre. Wieso sollten wir dieses Geld vor Gericht ausgeben, wenn wir in Mediation gehen können?“* (SKMC) Positive Mediationserfahrungen im Rahmen gerichtsnaher Mediationsprogramme, bei denen sich Parteien im Rahmen von Zivilrechtsverfahren für Mediation entscheiden können, die dann von einem Richter durchgeführt wird, können beim „Prozess der Emanzipation von Anwälten“ behilflich sein.

Um diesen notwendigen Umdenkprozess in die Wege zu leiten, wird Überzeugungsarbeit bei der Berufsgruppe der Rechtsanwälte zu leisten sein. *„Wir bearbeiten also die Unternehmen und auch die Anwälte, um deren Unterstützung zu bekommen, denn viele sind noch skeptisch. Die Kultur von Anwälten, die zu vorgerichtlicher Mediation raten, steht erst am Anfang, da auch die Anwälte erst zu lernen beginnen, worum es in der Mediation geht.“* (SKMB) Idealerweise sollte das Bewusstsein dazu wachsen, dass man nicht zuerst zu Gericht und erst wenn dies zu keinem Ergebnis geführt hat, zur Mediation geht.

In dieser Frage wurde in Dänemark ein interessanter neuer Weg beschritten: Nachdem der Versuch der dänischen Rechtsanwaltskammer, die Anwälte durch Anreize von Mediation zu überzeugen, gescheitert war, weil diese ihr „altes System“ wahren wollten, wurde eine Association (FAIR) für Firmen, Anwälte und Trainer für Business mediation gegründet. *„Die Firma wird sich zu einem auf Interessen basierenden Verhalten bereit erklären, anstelle von Paragraphenreiterei und der Einforderung von*

Rechten. Momentan sind einige der Komiteemitglieder CEOs von dänischen Unternehmen, Universitätsprofessoren, und der nächste Schritt ist Überzeugungsarbeit in den Unternehmen, dass sie dieser Association beitreten, ihre Klienten zu überzeugen, dass es um ihre Interessen, und nicht um unsere Macht geht, obwohl wir mächtiger sind als die Konsumenten.“ ^(SKMA) Auf diesem Wege soll ein neues System geschaffen werden, indem Menschen voneinander lernen, neue Konfliktlösungen zu finden.

Gesehen wird, dass eine stärkere Etablierung von Mediation in Skandinavien auch durch neue gesetzliche Regelungen erreicht werden könnte. In Norwegen wird derzeit eine Gesetzesänderung diskutiert, bei der Mediation vor der Anrufung der ordentlichen Gerichte als Konfliktlösungsvariante vorgeschlagen wird. Dabei soll die Inanspruchnahme der Mediation durch ein Anreizsystem bei Verfahrenskosten belohnt werden. Diese legislativen Änderungen hätten den nützlichen Nebeneffekt, dass Mediation auch unter Anwälten bekannter wird. Ein Interviewpartner wies auf eine zusätzliche, historisch bedingte „Hypothek“ der Mediation in Norwegen hin. In Norwegen haben obligatorische Schlichtungsstellen eine lange Tradition, allerdings werden in dieser Einrichtung Konflikte von neutralen Vermittlern ohne Mediationsausbildung auszusöhnen versucht. Aus diesem Grund genießen Vermittler einen schlechten Ruf und haftet auch dem Begriff „Mediation“ ein negativer Beigeschmack an.

Die Entscheidung für eine Kultur der Mediation oder für eine Kultur des Rechtsstreits ist letztlich eine Frage der Unternehmenskultur schlechthin: *„Das ist eine Frage von Kultur und Selbstbild - soll man in den Krieg ziehen oder freundlicher agieren? Diese kulturelle Frage stellt sich sowohl den Anwälten als auch den Geschäftsleuten. Sind wir mächtig und stark, schlagen wir zurück - eher eine typisch männliche Frage. Oder sollten wir für den Konflikt nicht mehr Ressourcen als unbedingt nötig investieren. Es ist nicht wichtig, ein Held zu sein, sondern die Ressourcen dazu zu verwenden, das Geschäft zu entwickeln. Es ist eine Angelegenheit von Neigung oder Persönlichkeit, Kultur, Philosophie.“* ^(SKMC)

8.4.1.4.4 Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?

Die befragten MediatorInnen sind zwar grundsätzlich der Ansicht, dass alle Arten von Konflikten für Mediation geeignet wären, Einschränkungen können sich jedoch etwa bei technisch zu komplizierten Fällen ergeben, wenn dafür das technische Grundverständnis des Mediators nicht ausreicht. Geht es in einem Konflikt vorrangig um Rechtsfragen, so ist Mediation zwar grundsätzlich ein geeignetes Instrument zur Klä-

rung solcher Fragen. Erwartet sich eine Partei jedoch, dass vom Resultat eines solchen Konflikts eine „Präcedenzwirkung“ ausgeht, die nicht nur gegenüber der einen Konfliktpartei im konkreten Anlassfall, sondern auch gegenüber der „Allgemeinheit“ wirken soll, dann stellt eine Entscheidung durch die ordentlichen Gerichte einen prinzipiell tauglicheren Weg dar.

Als sehr spezifisch sind jene Probleme anzusehen, wenn es beispielsweise – wie ein Mediator schilderte – darum geht, einen Konflikt zwischen zwei börsennotierten Unternehmen durch ein Mediationsverfahren beizulegen. *„Wenn das Management in einen abgeschlossenen Raum geht, um eine Vereinbarung zu erreichen, könnte der Aktienmarkt darauf negativ reagieren. Glaubt man nämlich Untersuchungen, so zeigen diese, dass normalerweise die Aktienpreise fallen, wenn Konflikte gelöst werden. Also ist eine Einigung nicht immer gut.“*^(SKMD) Der Mediator stellte zur Diskussion, ob nicht in solchen Fällen der für die Mediation geltende Vertraulichkeitsgrundsatz an das legitime Interesse der Aktionäre anzupassen wäre, um diesem Dilemma zu begegnen. *„Wenn zwei börsennotierte Unternehmen einen Skandal haben, der die Grundfeste des Landes erschüttert, wäre es doch am besten, eine öffentliche Mediation abzuhalten, in der die Öffentlichkeit und der Markt informiert sind, und es vielleicht sogar eine Website zu den Vorgängen gibt.“*^(SKMD)

Ein weiteres „kritisches“ Element bei Mediationsverfahren ist die „wahre Motivation“ der Konfliktparteien: Beteiligt sich eine Konfliktpartei zwar formal an einem Mediationsverfahren, tendiert sie jedoch aus taktischen Überlegungen dazu, den Streitfall schlussendlich doch in einem ordentlichen Gerichtsverfahren zur Entscheidung zu bringen, so stellen dies immanente Grenzen der Mediation dar: *„Das erste, was ich Unternehmen sage, ist: Wenn Sie beide Seiten auf Interessen aufbauen, dann kann man eine Kooperation haben, eine win-win-Lösung. Wenn aber eine Seite noch im Rechte-System ist und die andere im Interessensystem, dann gewinnt die im Rechtssystem, denn die andere Seite erhält Informationen, die sie nachher in einem Gerichtsverfahren verwenden kann.“*^(SKMA)

Ein entscheidender Faktor in der Mediation besteht für einen Mediator darin, dass die Medianden ausreichende Gelegenheit haben, ihre Sicht der Dinge vorzubringen, umgekehrt aber auch hören und wahrnehmen können, was der andere an Informationen und Argumenten zur Streitsache vorzubringen hat. Ein weiterer entscheidender Faktor ist das Vertrauen der Medianden in den Mediator, in seine Unabhängigkeit und seine Neutralität und in seine Fertigkeiten hinsichtlich der Mediationstechniken, wodurch er nicht Gefahr läuft, seine Neutralität gegenüber den Parteien zu riskieren.

8.4.1.5 Projektmediation

Alle befragten MediatorInnen halten den Einsatz von Mediation im Rahmen von Bauprojekten für sinnvoll und nützlich, weil es häufig vorkommt, dass zwar ein Projekt zu Ende gegangen ist, die Auseinandersetzungen aber andauern, wohingegen Zweck einer Projektmediation ist, dass mit Ende eines Projekts auch allfällige Konflikte und Streitigkeiten ausgeräumt sind. *„Wir nennen das facilitation.“* ^(SKMB) Ein Interviewpartner beschäftigte sich im Rahmen seiner Dissertation mit dem Thema „Partnering“. *„Dann hörte ich von einer neuen Art, große Bauprojekte durchzuführen, die in den Vereinigten Staaten und Großbritannien üblich ist – Partnering. Kein sehr genaues Wort. Das kommt aber nun auch nach Skandinavien, speziell nach Dänemark. Die Verträge, die Arbeitsumgebung und auch die finanziellen Vereinbarungen werden geändert, damit die Parteien viel mehr zusammenarbeiten und kooperieren.“* ^(SKMC) Bei Großprojekten werden stufenweise spezielle Konfliktlösungsprogramme implementiert. Auf niedriger Ebene ermöglicht ein „Frühwarnsystem“ eine rasche Klärung aufkeimender Konflikte an Ort und Stelle. In einer zweiten Stufe wird ein „Conflict-Review-Board“ – bestehend aus Vertretern aller Projektbeteiligten, wie Baufirma, Auftraggeber, Zulieferer, etc. – gebildet. Diese Konfliktbeilegungsstelle muss im Falle von Interessenkonflikten oder Streitigkeiten obligatorisch – vor Anrufung der ordentlichen Gerichte - konsultiert werden. Der Einsatz eines Mediationsverfahrens bildet lediglich eine mögliche Interventionsform dieses „Conflict-Review-Boards“.

Externe Mediatoren können zum „Partnering“ insofern beitragen, als sie in den am Projekt beteiligten Unternehmen Workshops über Mediation abhalten sowie beim Aufbau eines Konflikt-Designs behilflich sind. *„Die Erfahrung ist, dass durch alle diese finanziellen Arrangements, andere Verträge, Teambuilding, und so weiter, diese Conflict Review Boards selten gebraucht werden. Vereinbarungen werden an Ort und Stelle getroffen, es entsteht eine andere Atmosphäre. Es ist eine ganz andere Art des Zusammenarbeitens.“* ^(SKMC) Das „Example of Excellence“ für ein gelungenes „Partnering“ wurde beim dänisch - schwedischen Brückenprojekt Øresund - Link auf beeindruckende Weise vorgezeigt, in dem – im Gegensatz zu vergleichbaren Projekten - die Brücke vor der geplanten Zeit und unterhalb des vorgesehenen Budgetrahmens fertig gestellt werden konnte.

Im Gegensatz zur „Partnering“-Methode, in welcher Mediation nur einen Bestandteil dieser Konfliktbeilegungsmethode darstellt, berichtet der norwegische Interviewpartner von der Einbeziehung eines Mediators bei „off-shore Bauprojekten“. *„In sehr großen off-shore Bauprojekten in Norwegen haben die Parteien einen Konfliktberater und Mediator von Beginn des Projekts an engagiert. Dieser nimmt an den Top-Level-*

Meetings teil. Er soll die wichtigsten Dokumente begutachten und die Initiative ergreifen, wenn er meint, dass ein Problem entsteht. Und wenn nötig, mediiert er.“ ^(SKMC)

„Ja, das kann sehr nützlich sein. Denn wenn man dieses Instrument nicht hat, die Eskalation des Konflikts, also der Konflikt über die Konfliktlösung, hat man niemals die Möglichkeit, Mediation anzuwenden.“ ^(SKMA) weil in manchen Branchen – so etwa der Baubranche – niemand mehr zum Mediator ginge, sobald ein Konflikt voll entflammt ist, sondern solche Konflikte werden von der Streitindustrie der Baubranche einfach den Anwälten übergeben, und die Bauarbeitertrosse ziehen weiter zur nächsten Baustelle.“ ^(SKMA)

8.4.1.6 Zukunft der Wirtschaftsmediation

Allgemein wird eine allmählich steigende Nachfrage nach Wirtschaftsmediation erwartet, vor allem im internationalen Handel besteht nach Ansicht eines Mediators eine glänzende Zukunftsaussicht für Mediation. Bei der Entwicklung neuer Konfliktlösungsstrategien für große Unternehmen kann der Einsatz von Mediation einen wichtigen Faktor bedeuten, nicht zuletzt deshalb, weil Mediation als Alternative zu Schiedsgerichtsverfahren immer attraktiver wird. *„Schiedsgerichtsverfahren sind immer weniger eine Alternative, außer dass die Richter mehr an die Kompetenz von Schiedsrichtern glauben. Die Verzögerungen durch Schiedsgerichtsbarkeit sind kürzer, aber sonst sind die Mechanismen ähnlich. Es ist die gleiche rechtliche Unsicherheit mit Schiedsgerichten vor Gericht.“* ^(SKMD) Der Vorteil der Mediation gegenüber Schiedsgerichtsverfahren liegt vor allem am Mangel an Prozessregeln, da somit eine größtmögliche Strukturierungsfreiheit ermöglicht wird, die eine bessere Rücksichtnahme auf die vielschichtigen Konfliktursachen bedeutet.

Eine gesetzliche Verankerung der Mediation sowie eine breitere mediale Publizität wären verstärkende Indikatoren für eine bessere Etablierung dieser Konfliktregulierungsmethode.

Eine Interviewpartnerin fordert eine Systemänderung, die ihrer Ansicht nach bereits bei einer Reform der Rechtsausbildung hin zum verstärkten psychologischen Training beginnen müsste. Der verstärkte psychologische Faktor ist notwendig, da Mediatoren einen anderen – ganzheitlicheren – Zugang zu Konflikten haben sollten. *„Ich würde gerne ein System konstruieren. Wir haben das alte System, auf das wir viel Zeit verwendet haben, mit Richtern, Gerichten, und jetzt gibt es eine neue Denkweise. Aber wir haben noch immer das alte Paradigma und versuchen nun dieses neue win-win-System darin einzubauen. Was man bei Mediation macht, ist, es in das Ge-*

richtssystem einzubauen. Es ist aber ein neuer Weg. Was ich glaube, ist, dass man das System nicht von innen erneuern kann, sondern ein neues System aufbauen muss. Ganz von Anfang.“ ^(SKMA) Dies bedeutet eine klare Trennung der beiden Systeme, was auch einen Ausschluss der Richter von der Mediationstätigkeit bedeutet. Anwälte können auch künftig beides gleichzeitig machen.

Optimistisch stimmt die Beobachtung einer Mediatorin, dass Unternehmensrepräsentanten - nach einer positiven Mediationserfahrung - die Absicht äußern, bei künftigen Konflikten bereits vor einer Konflikteskalation einen professionellen Vermittler beiziehen zu wollen.

8.4.2 Wirtschaftsmediation in skandinavischen Unternehmen

8.4.2.1 UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen

Die im Rahmen der Untersuchung befragten „mediationserfahrenen“ skandinavischen Unternehmen sind zur Hälfte der Baubranche zuzuordnen, wobei zu gleichen Teilen sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer befragt wurden. Ein Unternehmensrepräsentant vertritt eine der größten und einflussreichsten Baufirmen Dänemarks und somit die Seite der Auftragnehmer, der andere ist Leiter einer Projektgruppe, die Infrastrukturgroßprojekte im Gesamtwert von mehreren Mrd. Euro verwirklicht und als Auftraggeber fungiert. *„Wir sind keine Dienstleistungs- oder Produktionsfirma, sondern eine andere Art von Unternehmen. Wir sind ein Joint Venture zwischen zwei Ländern.“*⁴⁶ (SKUC)

Ein weiteres dänisches Unternehmen ist dem Produktionssektor und Großhandel in der Pharmabranche zuzuordnen; die schwedische Unternehmensorganisation ist dem Medienwesen zuzuordnen.

Die für die wissenschaftliche Forschungsthematik befragten, ausschließlich männlichen, Unternehmensrepräsentanten bekleiden jeweils leitende Funktionen: Gesamtprojektleiter (General-Manager), Bereichsleiter, Geschäftsführer und Eigentümer.

Das große Spektrum der vielfältigen Unterschiedlichkeiten der untersuchten Unternehmen spiegelt sich unmittelbar in den jeweiligen „Konfliktkulturen“ und in weiterer Folge in den difformen Untersuchungsergebnissen wieder.

46

Beim genannten Joint Venture handelte es sich um das Øresundskonsortiet (ØSK).

8.4.2.2 Konfliktkultur im Unternehmen

8.4.2.2.1 Externe Konflikte

Baubranche

Die Baubranche ist generell mit vielschichtigen externen Konfliktfeldern, wie Auseinandersetzungen und Streitigkeiten mit den Auftraggebern um Lieferfristen, um die Art der Vertragserfüllung, sowie um Kosten und Preise und so fort konfrontiert. Diese Konflikte werden in der Baubranche üblicherweise auf dem Gerichtsweg ausgetragen. Auch das befragte Unternehmen, das die Auftragnehmerseite repräsentiert, ist bei rund 1 % der gesamt rund 400 Bauprojekten pro Jahr mit gravierenden Konflikten konfrontiert. In diesen Fällen holten früher die für die Konfliktklärung verantwortlichen Leiter der jeweiligen Bausparte die Rechtsmeinung eines externen Rechtsanwalts ein, um beim Vorliegen einer – zumindest auf den ersten Blick - eindeutigen Rechtslage langwierige und kostenintensive Gerichtsverfahren zu führen. *„So war das in der Vergangenheit. Keine Kooperation - hier der Hausbesitzer, dort die Baufirma.“* (SKUA)

Nun hat ein Umdenkprozess dahingehend stattgefunden, demzufolge auf Bestreben des Chief Executive Officers (CEO) des Unternehmens nunmehr ein innovativer Umgang mit Konflikten unter Zuhilfenahme von Mediation gepflegt wird. Vor dem Hintergrund, dass Konflikte kostspielig sind, dem Ansehen des Unternehmen schaden und große Zeitressourcen in Anspruch nehmen, die sinnvoller für andere Aufgaben, wie der Akquisition neuer Aufträge, genützt werden könnte, ist das Unternehmen nun bestrebt, kostensparendere außergerichtliche Einigungen herbeizuführen. Zu diesem Zweck werden in neuen Verträgen von Bauprojekten Mediationsklauseln als Teil der verstärkten Kundenorientierung verankert. Die heutige Unternehmensphilosophie ist es, vermehrt auf die Wünsche und Erwartungshaltung der Kunden einzugehen und danach zu trachten, trotz auftretender Konflikte eine weitere Zusammenarbeit mit den jeweiligen Geschäftspartnern zu ermöglichen. *„Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter so arbeiten, wie der Kunde das will. Und darum geht es auch bei Tina Monbergs Mediation: Es kann zu Konflikten kommen, zu schlimmen Konflikten, so dass sie nicht mehr zusammen arbeiten können, aber sie versuchen es dennoch. Denn auf lange Sicht profitiert Ihr Ruf davon.“* (SKUA)

Um diesen neuen Umgang mit Konflikten auch nach außen zu kommunizieren, nahm das Unternehmen erst jüngst an einer öffentlichen „Demonstration“ eines Mediationsverfahrens in der Rolle des Unternehmens, gegen welches eine Forderung erho-

ben wurde, – allerdings ohne den erhofften Erfolg <wie unten näher ausgeführt wird> – teil. Auch unternehmensintern wird die neue „Philosophie“ gelebt, indem bereits rund 500 Mitarbeiter von einer dänischen Mediatorin in Konfliktmanagement und Konfliktlösung mit der Zielsetzung ausgebildet wurden, dass sie künftig in ihrem Zuständigkeitsbereich auftretende Konflikte mittels mediativer Verhandlungstechniken selbstständig auf einvernehmliche Art lösen können und lediglich für „knifflige Probleme“ externe professionelle „Anwalts-Mediatoren“ engagiert werden müssen.

In der Baubranche ist man – so die Ansicht des für die Verwirklichung der Verbindungsbrücke über den Øresund verantwortlichen Unternehmensrepräsentanten – mit einem *"gewaltigen Konfliktpotential"* im Zuge einer derart komplexen Projektausführung konfrontiert. Dieses "branchenübliche" Konfliktepotenzial potenziert sich allerdings bei einem grenzüberschreitenden Mammutprojekt wie dem Øresund - Link⁴⁷, bei dem Aufträge an Vertragspartner aus aller Welt vergeben wurden, und dadurch kulturelle Unterschiede zwischen den Mitarbeitern verschiedener Herkunftsländer und selbst religiöse Konflikte vorprogrammiert waren. Aufgrund der grenzüberschreitenden Dimension des Øresund - Link - Projekt waren die rechtlichen, politischen bzw. steuerrechtlichen Dimensionen des Vorhabens zu bedenken und Vorschriften und Verordnungen der beiden Länder, wie unterschiedliche Baunormen oder Umweltschutzbestimmungen, zu beachten, die miteinander wiederum vielfach nicht kompatibel waren.

Aus früheren Erfahrungen mit grenzüberschreitenden Großprojekten hatten die Projektbetreiber gelernt, dass es keineswegs selbstverständlich ist, dass die Behörden der betroffenen Länder oder die anderen Projektbeteiligten miteinander kommunizieren. Werden nun diese Leute nicht zusammengebracht, so führt allein dieses Kommunikationsdefizit zu einer Reihe von Problemen. *"Da macht man die Erfahrung, dass sich Vertreter von Behörden der beiden Länder lieber den Arm brechen, als dass sie zum Telefon greifen, um ein Problem mit ihrem Kollegen auf der anderen Seite der Bucht zu besprechen."* (SKUC)

Der Unternehmensrepräsentant führt zur Untermauerung seiner Aussagen eine Reihe von Beispielen an: *"Ein dummes Beispiel: Eine Behörde schreibt Ihnen vor, welche Art von Streifen Sie auf der Autobahn haben dürfen. In Dänemark müssen sie weiß sein, in Schweden gelb. Also müsste eigentlich mitten auf der Brücke die Farbe wechseln, um beiden Verordnungen gerecht zu werden, aber das sieht ja dumm aus, und keiner würde sich auskennen. Das ist also ein durch Gesetze bedingter Konflikt. Man kann natürlich Anwälte mit der Lösung betrauen, aber das wird nur viel Geld*

47

Øresund - Link ist die 16km lange Verbindungsbrücke zwischen Dänemark und Schweden.

kosten und nichts bringen. Also setzt man die beiden Parteien miteinander an den Tisch und versucht zu mediieren, das Gesetz so zu interpretieren, dass beide Parteien ihren Willen bekommen, und man gleichzeitig eine vernünftige Lösung erhält. Man hat aber in einem laufenden Projekt dann nicht die Zeit, das auszumachen, also legt man es schon vorher fest: Die Lösung sind rosafarbene Streifen, weil sie das Problem lösen und Fahrspuren auf der Brücke schaffen, und niemand verliert das Gesicht, weil sie gegenüber der anderen Seite nachgeben müssen. Das ist natürlich ein dummes Beispiel, kein wahres Beispiel, aber repräsentativ für die Art von Konflikt, wenn man Vorschriften in einem Land hat, und Vorschriften im anderen Land, und beide eingehalten werden müssen. Ein wirkliches Beispiel ist die Höhe der Handgelenke: in einem Land sollen sie 110cm, im anderen 120cm hoch sein. Sie müssen also einen Kompromiss finden, und das können 120, oder 130 oder 150 cm sein, oder 100. Man muss den potentiellen Konflikt schon vorher klären. Das ist der Fall mit Behörden.“ (SKUC)

Das Zusammenspiel mehrerer Auftragnehmer bei einem Großprojekt stellt auch insofern eine enorme logistische Herausforderung dar, als sich eine Leistungsverzögerung in einem Teilprojekt zu einer Vielzahl von zeitlichen Verzögerungen für die nachfolgenden Arbeitsschritte summiert und überhaupt eine zeitgerechte Fertigstellung des Gesamtprojekts gefährdet, was geradezu zwangsläufig zu einer unkontrollierbaren Konflikteskalation führt: *"Konflikte mit Politikern, Zeitungen, die über Konflikte schreiben, und dann hat man plötzlich einen riesigen Skandal."* (SKUC)

Schließlich müssen die Projektbetreiber auch die Übersicht über die finanzielle Lage der Projektpartner haben, da Finanzierungsengpässe oder der drohende Konkurs eines Vertragspartners einen zusätzlichen Kosten- bzw. Zeitaufwand für das Gesamtprojekt bedeuten. *„Wir gaben ihm <gemeint war ein Auftragnehmer, der wegen unvorhersehbarer Komplikationen Zusatzarbeiten zu leisten hatte, welche vertraglich nicht explizit festgehalten waren> dann schließlich Geld, nicht soviel wie ..., aber kleine Goldtruhen entlang des Weges, um ihn zum Weitermachen zu motivieren. Wenn Sie es über die nächsten drei Wochen schaffen bis zur nächsten Etappe, dann bekommen Sie etwas.“ Und dann bekam er Garantien. Die Alternative wäre gewesen, ihn loszuwerden, aber das hätte uns 12 Monate gekostet, und viel Geld auch noch. Indem wir ihm aushalfen, ersparten wir uns 12 Monate. Man muss also verstehen, wie die Dinge funktionieren, um beim Finden von Lösungen behilflich zu sein.“* (SKUC)

Der zitierte Unternehmensrepräsentant, der aus seiner früheren Tätigkeit als Bauunternehmer reichlich Erfahrung mit Konflikten mit Kunden und Lieferanten sammelte, machte die Erfahrung, dass sich ungelöste Streitigkeiten oft wegen einer anfänglich

scheinbar unbedeutenden Auseinandersetzung über mehrere Jahre hinziehen, dabei die Kommunikationsbasis zwischen den Projektpartnern empfindlich stören und schließlich in gerichtlichen Schadenersatzforderungen enden kann. *„Ich bin kein Psychologe, aber wenn man kleine Probleme etwa in einer Ehe nicht frühzeitig beilegt, dann wird die offene Zahnpastatube nach zwei Jahren zum unlösbaren Problem.“* (SKUC) Um solche Konfliktverläufe zu unterbinden, suchten die Projektbetreiber nach einer Möglichkeit, Konflikte präventiv zu erkennen und zu klären. *„Der Konflikt beginnt ja mit den Menschen, da oben im Kopf: Ich mag den da nicht, ich verliere Geld. Menschen, die miteinander nicht auskommen, schaffen diese Konflikte. Man muss also Leute finden, die miteinander auskommen, und dann muss man ein Werkzeug finden, womit der Konflikt rasch ausgeräumt werden kann.“* *„Mediation war für uns also ein in die Bauverträge eingebautes Konzept, von dem Tag an, an dem wir anfangen.“* (SKUC)

Da ungeklärte Konflikte viel Geld und Zeit kosten, sollten – so dieser Unternehmensrepräsentant – aufkeimende Konflikte idealerweise gelöst werden, bevor noch jemand Geld ausgegeben hat und das danach niemand bezahlen will. Eine Lösungsfindung unter solchen Voraussetzungen bedeutet nämlich meist den schlechtest möglichen Kompromiss, mit dem weder Kunden noch Auftragnehmer zufrieden sind. *„Wenn Leute einmal einige Millionen Euro ausgegeben haben, dann wollen sie auch bezahlt werden, das ist nur fair. Sie haben sich ja angestrengt, und wenn sie einmal Geld ausgegeben haben, dann werden sie alles versuchen, um es wieder zu bekommen. Wenn man aber das Problem löst, bevor sie Geld ausgegeben haben, dann ist es nur ein theoretisches Problem, und dann ist es sehr schwer, den Bedarf nach Schadenersatzleistungen zu argumentieren.“* (SKUC)

Da eine effektive Durchführung eines Großprojekts erfahrungsgemäß nur in Teamarbeit möglich ist, wurde für das konkrete Brückenbauprojekt der Strategiegrundsatz entwickelt, dass *„jeder zum Partner des jeweils anderen wird“*, und damit – unabhängig von Rang oder Herkunftsland – auf konstruktive Weise in diese Strategie eingebunden ist. Als Maxime dieser Strategie galt es in erster Linie zu erreichen, das Entstehen von Konflikten zu vermeiden oder konstruktiv mit Konflikten umzugehen, wenn sie trotzdem entstehen: *„Wenn wir nun von Mediation sprechen, wird es schwierig, denn wir nehmen die Mediation her und setzen sie an vorderste Stelle, denn die Frage ist: Wie können wir Komplikationen und Streitfälle vermeiden – „ohne ein Weichling oder ein naiver Idiot zu sein“ – und was machen wir, wenn sie trotzdem auftauchen?“* Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, war bereits zu Projektbeginn für eine geeignete Konfliktregelungstechnik vorzusorgen. *„Das ist eigentlich Mediation, aber in ihrer extremsten Form, denn man beginnt eigentlich mit der Annahme, dass es Probleme geben wird, wenn man nicht schon in einer sehr frühen*

Phase etwas dagegen tut, denn es ist eigentlich nicht möglich, nur zu warten, bis die Auseinandersetzungen beginnen. Man möchte ja schließlich ein glatt laufendes Projekt, und da ist es nicht möglich, nur dazusitzen und zu warten, und dann, wenn die Konflikte schon da sind, einzuschreiten und zu sagen: Jetzt wird mediert.“ (SKUC)

Der Rolle der Anwälte brachte der Unternehmensrepräsentant wenig Sympathie entgegen: *"Um aber eine solche Strategie zu erreichen, muss man zuerst ein paar Anwälte umbringen. Die produzieren ja eigentlich die Saat für einen Konflikt, denn es gibt einen Vertrag, und du musst das tun, und du musst jenes tun. Und wenn das nicht gelingt, dann kommt der Anwalt und sagt, das hätte er aber tun müssen, und er hat es nicht getan, also klagen wir ihn. Und schon gehen die Briefe los, und ein anderer Anwalt sagt, das ist ja komplett falsch, und schon hat man einen Konflikt, der in den Händen von Anwälten immer kostspieliger wird mit den Jahren. Aber Probleme werden dabei keine gelöst. Der Punkt ist, dass man eine Strategie haben muss, lange bevor Konflikte entstehen, wie man mit den unvermeidlichen Problemen umgeht."* (SKUC)

Produktionsbereich

Das produzierende Unternehmen in der Pharmabranche ist vornehmlich mit „Trademark“-Konflikten konfrontiert, die regelmäßig mit der Einführung neuer Produkte im heiß umkämpften Pharmamarkt losgetreten werden. So kommt es – den Angaben des Unternehmensrepräsentanten – bei rund der Hälfte aller Produkteinführungen zu gerichtlichen Klagen seitens konkurrierender Unternehmen, die durch gerichtliche Verfügungen einen Verkaufsstop der neuen Produkte erzwingen wollen. Das befragte Unternehmen war zum gegebenen Zeitpunkt in rund 20 schwebenden gerichtlichen Verfahren involviert. Von diesen Klagsführungen der Mitbewerber sind, abgesehen von geringfügigen Gewinneinbußen durch allfällige Verzögerungen bei der Markteinführung der neuen Produkte, keine gravierenden negativen Auswirkungen auf das Unternehmen zu befürchten, die seinen Fortbestand gefährden könnten, vielmehr handelt es sich um strategische Störmanöver der Konkurrenz. *"Die Schwierigkeit ist aber meistens, dass sie (die Konkurrenzunternehmen) den Wettbewerb scheuen, und das können sie aber nicht zugeben, denn Wettbewerb und freier Warenverkehr sind Bestandteil des EU-Vertrags. Also haben sie ein unterschwelliges Interesse, welches sie nicht aussprechen können. Und wir versuchen, ihnen zu verstehen zu geben, dass wir über dieses Interesse Bescheid wissen, aber wir müssen es ignorieren, denn schließlich ist es illegal.“ (SKUD)*

Die Interessen des Unternehmens in den genannten gerichtlichen Wettbewerbsstreitigkeiten werden zwar meist die Unternehmensanwälte wahrgenommen, nur verein-

zelt ziehen die Unternehmensmanager den direkten Kontakt zum Konkurrenzunternehmen vor, um die gegenseitigen Interessen auszuloten und praktische Lösungen, etwa in Form von geringfügigen Änderungen am Produktdesign oder ähnliches, herbeizuführen. Verlangt ein Konkurrenzunternehmen jedoch inakzeptabel erscheinende Produktänderungen, so geht das Unternehmen auf direkten Konfrontationskurs, indem es – jahrelange durch Instanzen laufende Gerichtsverfahren in Kauf nehmend – Tatsachen schafft und das Produkt gegen den Widerstand der Mitbewerber auf den Markt bringt.

So wünschenswert es für das Unternehmen auch wäre, durch eindeutige Gerichtsentscheidungen Klarheit über die wettbewerbsrechtlichen Handlungsspielräume zu erlangen, gezeigt zu bekommen, bleibt der Ausgang von Gerichtsverfahren meist unvorhersehbar. Dies mag einen weiteren Grund dafür sein, dass das Unternehmen an einer neuen Strategie zum Umgang mit derartigen Konflikten arbeitet und künftig ein verstärktes Augenmerk auf die Konfliktlösung durch Verhandlungen legen will. Ein erster Schritt in dieser Neuausrichtung ist die Einführung von „mediativen“ Elementen in Geschäftsverhandlungen sowie die Aufnahme von Mediationsklauseln in allen Neuverträgen.

Mit seinen Geschäftspartnern und Kunden unterhält das Unternehmen langfristige und im Regelfall friktionsfreie Geschäftsbeziehungen, weil beiderseitig Wert auf gute Geschäftsbeziehungen gelegt wird.

Interessensvertretung

Zentrale Konfliktthemen der schwedischen Unternehmensorganisation, welche die Funktion der Unternehmervvertretung in der Medienbranche ausübt, ist in dieser Funktion primär mit Konflikten der gewerkschaftlichen Vertretung der freischaffenden Journalisten und Fotografen über Auslegungsfragen zu bestehenden Kollektivverträgen einerseits und in Zusammenhang mit Forderungen nach Neuverhandlung neuer Kollektivabkommen andererseits konfrontiert. Die spezielle Konstellation dieses Konfliktumfelds liegt darin, dass die fragliche Unternehmensorganisation mit der Gegenseite in einer institutionell verankerten Beziehung dauerhaft verbunden ist und daher beide Seiten geradezu "gezwungen" sind, einen Ausgleich der Interessen herzustellen.

Im Falle einer Nichteinigung um die Auslegung von kollektivvertraglichen Bestimmungen besteht die Möglichkeit, den Konflikt durch eine Entscheidung der Gerichte zu klären; in der Praxis wird von dieser Möglichkeit jedoch nahezu niemals Gebrauch gemacht. Für Konflikte im Zuge der Neuverhandlung eines Kollektivvertrages wurde

zwischen der Unternehmensvertretung und der Arbeitnehmervertretung ein obligatorisches Standardprozedere festgelegt, das im Falle einer Nichteinigung bis einen Monat vor Ablauf des gültigen Kollektivvertrags verpflichtend die Durchführung eines Mediationsverfahrens vorsieht. Aufgrund dieser vertraglich vereinbarten Mediationsklausel ist es aus Anlass von Unstimmigkeit im Zuge der ein oder zwei Kollektivvertragsverhandlungen pro Jahr mittlerweile in zwei Fällen zu einem Mediationsverfahren gekommen.

8.4.2.2.2 Interne Konflikte

In der einen Gruppe der befragten Unternehmen mit jeweils einer überschaubaren Unternehmensstruktur und einem kleinen Mitarbeiterstab konnte von deren Unternehmensrepräsentanten von keinen nennenswerten internen Konflikten berichtet werden. Die anderen Unternehmen waren in erster Linie mit Lohnkonflikten sowie mit Konflikten zwischen verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu unterschiedlicher Auffassung über die Qualitätskontrolle konfrontiert. *„Es sollte klar sein, dass wir alle (im Unternehmen) ein übergeordnetes gemeinsames Interesse haben, nämlich das Interesse des Unternehmens - die richtigen Produkte zu den richtigen Preisen produzieren, das ist leicht definiert, zur richtigen Zeit, pünktlich und in guter Qualität, und wir wollen daran verdienen. Jeder würde dem zustimmen. Und niemand würde hier eingestellt werden, wenn sein Job nicht notwendig wäre. Die übergeordneten Interessen leuchten jedem ein. Aber wenn es um Details geht, hat jede Abteilung ihre eigenen Absichten.“* ^(SKUD) In derartigen Fällen nimmt sich die Personalstelle des Unternehmens, deren Leiterin eine Mediationsausbildung hat, der Konfliktbehandlung an, indem die Mitarbeitern der konfligierenden Abteilungen zuerst voneinander getrennt in der Technik der „gewaltfreien Kommunikation“ unterwiesen werden, daran anschließend wird ein Vermittlungsversuch zwischen den konkurrierenden Abteilungen unter Zuhilfenahme mediativer Techniken unternommen. Bislang ist es mit dieser Vorgangsweise bereits mehrmals gelungen, Konflikte auszuräumen und ein besseres Verständnis zwischen den Gruppen herbeizuführen.

Bei internen Konflikten wird in keinem der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen auf die Hilfe externer Experten – weder auf Rechtsanwälte noch auf Mediatoren – zurückgegriffen.

8.4.2.3 Erfahrungen mit Mediation

8.4.2.3.1 Wissen – Information – Verständnis von Mediation

Der Wissenstand der befragten Unternehmensrepräsentanten über Mediation zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung dieses Instruments unterscheidet sich sowohl in inhaltlicher Art als auch abhängig vom jeweiligen Konfliktumfeld. *„Es ist ja keine neue Methode in Schweden. Das Medlingsinstitut⁴⁸ gibt es schon seit vielen Jahren, es die Art und Weise, in der wir in Schweden um Konflikte zwischen den Parteien der Kollektivverträge umgehen.“* (SKUB) Die dänischen Unternehmensrepräsentanten waren durch Ausbildungsangebote zur Wirtschaftsmediation mit diesem Konfliktregelungsmodell in Berührung gekommen, mit dem ADR - Modell des „Partnering“ durch das Studium von Erfahrungswerten in Großprojekten im Ausland, beispielsweise mit dem US Army Corps of Engineers, und einen Informations- und Erfahrungsaustausch mit internationalen Kollegen bei der Durchführung von Infrastrukturgroßvorhaben.

Nachdem ein Unternehmensrepräsentant privat auf das Thema Mediation aufmerksam gemacht wurde, absolvierte er einen Kurs an der Harvard Law School und entdeckte, dass er bereits früher unbewusst bei Verhandlungen Elemente der Mediation angewandt hatte. *„Ich sehe Mediation mehr als strukturierten Weg durch den Prozess – Klärung der Tatsachenlage, Brainstorming, den anderen zuhören, und herausfinden, was sie wollen. Ich fand es nützlich, eine Struktur zu haben, und nicht nur zu improvisieren, wie es einem gerade einfiel. Das hatte ich früher getan, improvisieren, aber auch immer zugehört, was die Interessen der anderen Partei sind. Eine Lösung finden, die allen Interessen entsprach.“* (SKUD)

⁴⁸ Stockholms Handelskammare Medlingsinstitut (Mediation Institute of the Stockholm Chamber of Commerce).

8.4.2.3.2 Praktische Mediationserfahrung

8.4.2.3.2.1 Anlasskonflikte

Die Technik des beim Øresund - Link - Infrastrukturprojekt angewandte „Partnering“ wird aufgrund ihres thematischen Kontexts ausführlich im Abschnitt zur "Projektmediation" behandelt und an dieser Stelle außer Betracht gelassen.

In einem der Business-to-Business-Konflikte ging es um Geldforderungen von annähernd 1 Mio. Euro aufgrund eines Renovierungsauftrags. Obwohl das Unternehmen seine Position in diesem Streitfall durchaus positiv einschätzte, entschied sich dieses Unternehmen, in dieser Streitsache an einer von der Vereinigung der dänischen Anwälte und der Dänischen Industriekammer (Federation of Danish Industries) teilzunehmenden veranstalteten öffentlichen „Mediations-Performance“ teilzunehmen. Der amerikanische Mediator Bruce E. Meyerson vermittelte in diesem Anlasskonflikt live vor einem aus Wirtschaftsanwälten und Managern großer Unternehmen bestehenden Publikum, wobei ein Zeitrahmen von zwei Stunden eingehalten werden musste.

Anlassfall in einer anderen Sache waren Konflikte mit einem ausländischen Mitbewerber im Zuge einer Produktneueinführung. Ziel des Unternehmens war es, einen drohenden Verkaufsstop des Produkts abzuwehren und eine Rückholaktion aus den Regalen zu vermeiden, was eine Zeitverzögerung von mehreren Wochen, hohe zusätzliche Kosten und einen Glaubwürdigkeitsverlust des Unternehmens bedeutet hätte. *„Das Problem ist, dass die Leute, die Parteien nicht miteinander sprechen. Wenn der Gerichtsprozess beginnt, dann schicken sie ein Vorladung, ein Statement an das Gericht, dass sie eine einstweilige Verfügung und dass sie Schadensersatz wollen. Wir müssen darauf schriftlich antworten. Wir haben viele Fälle in Schwebe vor Gericht. Es gibt also eine Struktur, dass die Leute nicht miteinander sprechen. Da geht es um Taktik, dass man nicht zuviel preisgibt. Natürlich stellt man seine rechtliche Position dar, aber man sagt nicht, was man wirklich will. Die Taktik von Gerichtsprozessen.“* (SKUD) Der besagte Konflikt konnte schließlich in Verhandlungen unter Anwendung mediativer Techniken, jedoch ohne Beiziehung eines externen Mediators, erfolgreich gelöst werden, indem einer der Verhandlungsteilnehmer den Vorgang lenkte und sich gleichzeitig seiner Parteienrolle entzog. Als entscheidend für den Durchbruch der Verhandlungen konnten zwei Faktoren angesehen werden: Zum einen war es gelungen, im "gegnerischen Unternehmen" einen neuen Ansprechpartner mit vollem Mandat für die Verhandlungen zu gewinnen, wohingegen in den früheren Verhandlungen ein Unternehmensjurist mit einem schwachen Verhandlungsmandat

aufgetreten war und sich allzu sehr in formalen Aspekten des Konflikts "Zuflucht" suchte; auf der anderen Seite gelang der Durchbruch der Verhandlungen auch deshalb, weil der als Mediator fungierende Repräsentant des einen Unternehmen in seiner neuen Rolle als „Verhandlungsleiter“ volle Akzeptanz fand.

In der institutionellen Beziehung zwischen Unternehmervetreter- und Freischaffendenvertreterseite sollte die Neu-Verhandlung eines Kollektivvertrags, dessen Mittelpunkt ein Disput um Copyright-Rechte zwischen Verleger und Journalisten stand, durch ein Mediationsverfahrens unterstützt werden. Sollte es nicht gelingen, eine Einigung in dieser Frage zu erzielen, standen Streikdrohungen als Bedrohungsszenario im Raum. *„Nachdem wir schon sechs Monate ergebnislos verhandelt hatten, stellte sich auf beiden Seiten die Frage, wie wir das lösen sollten. Würde es zu einem offenen Konflikt mit einem Streik kommen, oder gibt es irgendetwas, um das zu verhindern? Die Parteien waren also am richtigen Punkt angelangt, um mit Hilfe einer dritten Partei eine Übereinkunft zu erreichen.“* ^(SKUB) Auf Initiative eines Konfliktpartners wurde, nachdem die direkten Verhandlungen zwischen beiden Interessengruppen erfolglos geblieben waren, die Durchführung eines Mediationsverfahrens ins Spiel gebracht, um eine offene Konflikteskalation zu vermeiden.

Die Unternehmensrepräsentanten erwarten sich von der Mediation die Beistellung eines Instruments zur Konfliktbeilegung, mit deren Hilfe es den Kontrahenten ermöglicht werden sollte, auf die Anliegen der jeweils anderen Seite besser einzugehen. Die gemeinsamen Interessen sollen herausgearbeitet werden, wobei der Fokus vordergründig nicht auf die Gesetze bzw. Rechtslage gerichtet sein muss. Seitens der Unternehmensrepräsentanten gab es grundsätzlich keine Vorbehalte oder Befürchtungen zur Mediation. *„Ich kann keine Zweifel bei externen Konflikten erkennen, weil ich mich ja nicht auf etwas einlassen muss, das ich nicht mag, da mich niemand dazu zwingt.“* ^(SKUD)

Lediglich in einem Unternehmen äußerten sich einzelne Mitarbeiter skeptisch zur Durchführung eines Mediationsverfahrens, da es sich bei dem Konflikt lediglich um finanzielle Fragen handelte, weshalb der betriebene Aufwand ihrer Einschätzung unverhältnismäßig zu einem erzielbaren Ergebnis wäre. *„Nach 20 Jahren Kampf kann es schwierig sein, das von heute auf morgen zu ändern. Es ist so fest verankert in den Köpfen, dass die Konstrukteure immer schlecht planen, die Firmen nur hinter dem Geld her sind, und Klienten nicht zahlen wollen. Das ist eine lange Tradition, und es ist eine große Erfahrung, dieses Verhalten ändern zu wollen.“* ^(SKUA)

8.4.2.3.2.2 Mediatorenbestellung

Bei der „Live-Performance“ einer typischen Business-to-Business-Mediation wurde ein amerikanischer Mediator von den Organisatoren eingeladen, die Konfliktparteien konnten kein Mitspracherecht bei der Auswahl des Mediators ausüben.

Beim Mediationsverfahren im Rahmen der Kollektivvertragsverhandlungen wurde bereits im Kollektivvertrag geregelt, dass im Falle einer Nichteinigung im Verhandlungsweg das bei der Stockholmer Handelskammer eingerichtete *Medlingsinstitut* zu kontaktieren ist. Von dessen Institutsleiter wurden den Kontrahenten 15 externe Mediatoren aus einem Kontingent vorgeschlagen, aus denen sie die Auswahl treffen sollten. Die Parteien entschieden sich für ein Team aus zwei Mediatoren, deren Dienste sie bereits bei einem früheren Konfliktregelungsverfahren im Zuge einer notwendig gewordenen Neu-Regelung desselben Kollektivvertrags in Anspruch genommen hatten. Von dem besagten Co-Mediatorenteam führte schließlich einer dieser Mediatoren gemeinsam mit einem weiteren Mediator - der andere war für längere Zeit verhindert - das neue Mediationsverfahren zur mehr oder weniger selben Grundproblematik neuerlich durch. *„Das war ein Grund, warum wir die gleichen Mediatoren wollten. Wir wollten, dass sie sich um das kümmern, was sie das letzte Mal mit den Parteien gemacht hatten“*, ^(SKUB) – konkret sollte sich der Mediator mehr in Zurückhaltung üben und die Parteien lediglich in ihren eigenen Bestrebungen unterstützen, eine Klärung ihrer Positionen vorzunehmen und eine ausgewogene Lösung der Konfliktpunkte zu erreichen, nachdem das in dem früheren Mediationsverfahren erzielte Ergebnis von beiden Seiten als unbefriedigend empfunden worden ist, u.a. weil dieses Ergebnis vom Mediator zu sehr "gewollt" war und es auch inhaltlich seine Handschrift trug, was aber den gegebenen Realitäten nicht entsprach.

Die Entscheidung zur Bestellung des besagten Mediatorenteams wurde schließlich vom Leiter des Mediationszentrums formal bestätigt.

Jener Repräsentant des Pharmaunternehmens, der von einem „mediationsähnlichen Verfahren“ ohne Beiziehung eines Mediators berichtete, würde bei einem weiteren konkreten Anlassfall den dänischen Mediatorenverband kontaktieren. Der Mediator müsste – nach Ansicht des Interviewpartners – jedenfalls in der Branche einen guten Ruf und Respekt genießen, hingegen sei der berufliche Hintergrund zweitrangig, so dass als Mediatoren vor allem Politiker, hochrangige Beamte oder Richter in Frage kämen. *„Ich bin mir nicht sicher beim Anwalt. Der Grund dafür ist, dass mein Eindruck von den Anwälten in Dänemark ist, dass sie nicht zu wild darauf sind, Mediation vorzuschlagen, weil es sie Einkommen kosten könnte. Ich habe manchen Anwäl-*

ten in einem Rechtsstreit schon vorgeschlagen, den Fall zu mediieren. „Sie sind ausgebildeter Mediator, warum tun wir das nicht?“ Reaktion: nicht sehr positiv.“ (SKUD)

8.4.2.3.2.3 Auftrag zur Mediation & Rahmenbedingungen

Bei der Mediation rund um die Neuverhandlung des Kollektivvertrags nahmen von der Unternehmensvertreterseite sowie von der Vertretung der freischaffenden Journalisten jeweils drei bis vier Personen am Mediationsverfahren teil. Anwälte wurden von keiner Seite hinzugezogen. Das Co-Mediatorenteam setzte die Technik der "shuttle mediation" (Pendelmediation) ein, indem mit jeder Partei einzeln verhandelt wurde und gemeinsame Sitzungen lediglich zu Beratungszwecken abgehalten wurden. Schließlich gab es eine Entscheidung der Mediatoren, die von den Parteien akzeptiert werden musste. Bemerkenswert an dem geschilderten Fall war, dass der Unternehmensrepräsentant von zwei ähnlich gelagerten Mediationsverfahren der Jahre 2001 sowie 2004 berichtete, in denen es um nahezu idente Themen ging und in denen das Setting sowie der Großteil der Mediationsteilnehmer ident waren. Im Jahr 2001 wurde zuerst im Zeitraum von zwei bis drei Wochen in Verhandlungsmarathons von bis zu 12 Stunden, unterbrochen von weniger intensiven Verhandlungstagen und einigen verhandlungsfreien Tagen, intensiv gearbeitet. Nach einer Pause von zwei Wochen wurde wiederum zwei bis drei Wochen weiterverhandelt, weshalb die Dauer beider Verfahren (sowohl 2001 als auch 2004) von den Verfahrensparteien als sehr lange empfunden wurde.

8.4.2.3.3 Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Das Verfahren um die Neuverhandlung von Kollektivverträge des Jahres 2001 wurde vom Unternehmensrepräsentant als missglückt bezeichnet, da nicht alle Konfliktparteien mit der von den Mediatoren präsentierten Lösung zufrieden waren. *„...und es war offensichtlich, dass die Gewerkschaft eine andere Auffassung von der Einigung hatte. In dieser Hinsicht war es kein guter Job der Mediatoren.“* (SKUB). Im Unterschied zur ersten Erfahrung wurde das im Jahr 2004 durchgeführte als Erfolg eingestuft. *„Sie (die Mediatoren) und wir (Medianden) hatten 2004 etwas dazugelernt. Dass wir konkreter werden mussten während der Mediation. Wir hatten zum Beispiel besondere Anliegen, und sie brachten uns zusammen, und wollten, dass wir diese Angelegenheiten innerhalb von 14 Tagen unter uns klären sollten, und dass wir das schriftlich festlegen sollten. Und so funktionierte das, was eine Erfahrung der letzten Mediation war, als sie die meisten Vorschläge selbst aufschrieben, dass jetzt die Parteien selbst diese ausarbeiten sollten.“* (SKUB) Am Erfolg des im Jahr 2004, unter sogar schwierigeren Ausgangspositionen, durchgeführten Mediationsverfahrens hatten die

Mediatoren maßgeblichen Anteil, da sie eine umfassende Klärung der Sachlage ermöglichten und insofern auch unmittelbar auf die Entscheidung der Parteien einwirkten, indem sie zu den vorgebrachten Forderungen einen objektiven Realitätsbezug durch Gegenüberstellung von Referenzdaten, wie Arbeitsmarktsituation oder Kollektivverträge in vergleichbaren Branchen gegenüberstellten, und so zu einer Mäßigung der jeweiligen Forderungen der Parteien beitrugen.

Als die Mediationsverhandlungen trotz aller Anstrengungen zu platzen drohten, stellte die MediatorInnen den Parteien die Beendigung ihres weiteren Engagements im gegenständlichen Konfliktregelungsprozess in Aussicht, sollten diese nicht wieder zu einer Haltung von Kooperationsbereitschaft zurückfinden. Nachdem die Liste an gegenseitigen Forderungen gefiltert und auf die wesentlichen Anliegen reduziert werden konnte, konnte schlussendlich eine Einigung erreicht werden. Der Unternehmensrepräsentant zeigte sich mit der Einigung einigermaßen zufrieden, konnte jedoch nicht beurteilen, ob dies auch beim Konfliktpartner der Fall ist, weshalb zum Zeitpunkt des Interviews nicht eindeutig feststellbar war, ob der Konflikt als erfolgreich gelöst angesehen werden kann.

8.4.2.3.4 Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Nachdem der US-amerikanische Mediator in der „Live-Mediationsperformance“ die Parteien nach Abgabe ihrer Eingangsstatements einzeln und nach Ablauf des im vorhinein vereinbarten Zeitrahmens von maximal drei Stunden nach ihrem jeweils "letzten Angebot" befragt hatte, musste der Mediator feststellen, dass zwar jede Seite Abstriche von ihren Forderungen gemacht hatte, eine Kompromisslösung jedoch nicht erzielbar war. Als Gründe für das Scheitern dieser "Life-Performance" wurde vor allem der geringe Zeitrahmen Schuld ins Treffen geführt. Nach Ansicht des am Verfahren unmittelbar beteiligten Unternehmensrepräsentanten hätte der Mediator mehr Zeit in die Herausarbeitung der einzelnen Standpunkte der Konfliktparteien investieren müssen, um den Fall besser verstehen zu können. *„Er hätte mehr auf die Erklärung der Standpunkte verwenden sollen, anstatt auf die Beträge, und nur um die hat es sich gedreht.“ (...)* *„Es hätte nicht mit diesem Verhandeln der Beträge enden dürfen, das ist dann genau wie bei Gericht, dieses einerseits und andererseits, also zwei Millionen. Wir haben schon viel Geld für Anwälte, die Mediation machen, ausgegeben, und das hat so angefangen wie rauf- und runterhandeln, und sich dann auf einen Betrag in der Mitte einigen, das ist nicht der springende Punkt. Der springende Punkt ist, den Unterschied zu erklären, oder die Probleme beider Seiten zu erklären.“* (SKUA)

Nach Ansicht des zitierten Unternehmensrepräsentanten wäre überdies die Kenntnis des nationalen Rechts seitens des Mediators nützlich gewesen. Ein weiterer Grund, dass die Live-Mediation nicht gelang, sah der Unternehmensrepräsentant in dem Faktum, dass er im Zuge des Verfahrens den Eindruck gewann, dass die Gegenseite (noch) nicht gänzlich von Mediation überzeugt war und sich dies erst einmal „ansehen“ wollte. Vom befragten Unternehmensrepräsentanten erging mittlerweile ein neuerlicher Vorschlag zur Weiterführung eines Mediationsverfahrens an den Konfliktpartner, dessen Antwort zum Zeitpunkt des Interviews jedoch noch ausstand.

Die Reaktionen seiner Kollegen, welche die Mediation ‘live` mitverfolgt hatten, überraschten den Unternehmensrepräsentanten. *„Es war aber eher überraschend: Er war ihnen zu sehr Anwalt, was lustig ist, denn sie sind alle selbst Anwälte. Er argumentierte wie ein Anwalt. Zuviel Gesetz also.“* (SKUA)

8.4.2.4 Einschätzungen

8.4.2.4.1 Gute MediatorInnen

„Sie brauchen einen guten Verhandler.“ (SKUD) Alle Unternehmensrepräsentanten erwarten sich von einem professionellen Vermittler Fachkompetenz. *„Dazu braucht man natürlich Erfahrung, man kann nicht einfach so reinschneien, egal welche Branche, welches Gebiet das ist, ob Familie ob Bauunternehmen. Man kann kein Mediator sein, wenn man nicht das grundlegende Problem erkennt.“* (SKUC) Es muss sich um Persönlichkeiten handeln, die in der Branche bekannt sind, einen guten Ruf besitzen und das Vertrauen aller Konfliktparteien durch ihre Unabhängigkeit genießen. *„Man muss glaubwürdig sein, und das ist wer nur, wenn er die Branche kennt. Man kann nicht Mediator sein bei etwas, von dem man nicht das Mindeste versteht. Wie würden Sie selbst es tun? Wie wollen Sie da wieder raus kommen? Sie können keinen 30-jährigen Anwalt als Mediator in ein Baugebiet stellen. Das wäre nicht erfolgreich. Man muss verstehen, wie der Bauunternehmer denkt, wie der Auftraggeber denkt. Man muss ihre Probleme verstehen.“* (SKUC) *„Ein guter Mediator findet sehr rasch heraus, was dem Fall zugrunde liegt, und findet auch eine Erklärung dafür.“* (SKUA)

8.4.2.4.2 Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen

Nachdem zwischen der schwedischen Unternehmervertreterorganisation und der Interessenvertretung der freischaffenden Journalisten und Fotografen für den Konfliktfall eine Mediationsklausel vereinbart wurde, fungiert Mediation als ein permanent im Einsatz befindliches Konfliktlösungsinstrument. Die Implantation in die Konfliktkul-

tur ist bereits so weit fortgeschritten, dass sie als selbstverständlich empfunden wird. *„Keine Änderungen (in der Konfliktkultur), denn wir sind ja alle daran gewöhnt.“* (SKUB) Die anderen – vorrangig dänischen – Unternehmen stehen zwar alle eher am Beginn dieser Entwicklung, sind sie entschlossen, Mediation einen festen Bestandteil ihrer Konfliktkultur zuzuordnen. *„Meiner Meinung nach würden wir mehr vor Gericht bekommen als durch Mediation. Denn es gibt ein Gesetz, das diesen Fall und uns unterstützen würde. Aber wir werden trotzdem Mediation benutzen, 100.000 Kronen, aber es wäre ein persönlicher Erfolg, wenn wir zeigen könnten, wir wollen wirklich Mediation einsetzen.“* (SKUA) Dieser Unternehmensrepräsentant erwartet auch positive Auswirkungen auf das Unternehmensimage, was sich im Idealfall in einer Steigerung der Auftragszahlen niederschlägt, da Kunden diese neue Unternehmensphilosophie zur Konfliktkultur schätzen.

8.4.2.4.3 Künftiger Einsatz von Mediation

„Bei anderen Parteien haben wir diese Regelungen nicht, und ich glaube, wir werden auch mit anderen Parteien in der Zukunft Mediationen haben. Auf diese Art lösen wir Konflikte, und vermeiden Konflikteskalationen und Streiks.“ (SKUB) *„Wie ich schon gesagt habe, ich habe ihnen (dem Konfliktpartner) geschrieben und gesagt, dass wir noch einmal Mediation versuchen sollten. Sie sollen einen Mediator aussuchen. Wir sollten das so vergleichen anstatt zum Gericht zu rennen. Wir haben einen Monat Zeit, hoffentlich schaffen wir's.“* (SKUA) Diese beiden Zitate und der Umstand, dass alle befragten Unternehmen Mediationsklauseln in ihren Verträgen verankert haben, sind ein deutlicher Beweis, dass diese Unternehmen auch künftig Mediation als Konfliktlösungsinstrument einsetzen werden. Nach der äußerst erfolgreichen Verwirklichung des Øresund - Link - Infrastrukturprojekts wird „Partnering“ auch künftig fixer Bestandteil großer Bauprojekte sein. *„Wir versuchen nun das große Projekt zwischen Dänemark und Deutschland zu wiederholen, das wird eine 20 km lange Verbindung sein. Und jetzt machen wir das nächste mit den Deutschen, und müssen wieder alles von vorne predigen, und ich weiß nicht, ob sie sich überzeugen lassen, aber man muss die ganze Zeit demonstrieren, dass es funktionieren kann.“* (SKUC)

8.4.2.4.4 Idealer Einsatzzeitpunkt

Die aus der Baubranche stammenden Unternehmensrepräsentanten sprechen sich für einen sehr frühen Einsatz von Mediation aus. Bereits bei der Konzepterstellung, spätestens jedenfalls bei Projektbeginn, wo meist schon die Weichen für den gesamten Projektverlauf gestellt werden und das Potential an Konflikten seine zerstörerische Kraft zu entfalten beginnt, sollten entsprechende „Konfliktvermittlungs-Gremien“ eingerichtet werden. *„Wenn man so einen Konflikt nicht früh genug aufgreift, dann*

erstarren sie zu unbeweglichen Objekten, und der erste, der blinzelt, hat verloren. Es wird zum persönlichen Fall, keiner will das Gesicht verlieren, und der erste, der blinzelt, usw.“ (SKUC) In dieser Anfangsphase eines Projekts ist es noch relativ einfach, ein solches Konfliktregulierungssystem einzurichten, da (noch) ein gutes Einvernehmen zwischen allen Projektbeteiligten herrscht. *„Und das sagt mir, dass das sehr wichtig ist, von Anfang an. Es ist aber sehr schwierig, es später einzuführen, wenn der Konflikt schon da ist. Es sollte am Anfang des Konflikts sein.“* (SKUB)

Ein Unternehmensrepräsentant geht sogar einen Schritt weiter und propagiert einen „prophylaktischen Einsatz“. *„Es begann also noch während der Flitterwochen des Projekts. Konflikte können überall entstehen, man muss nur aufmerksam sein und sehen, hier kann ein potentieller Konflikt entstehen. Und dann würde ich, und meine Kollegen ebenfalls, die betroffenen Parteien bei der Hand nehmen und sagen: ‚Hier haben wir ein Problem. Was tun wir jetzt?‘. Das ist eigentlich Mediation, aber in ihrer extremsten Form, denn man beginnt eigentlich mit der Annahme, dass es Probleme geben wird, wenn man nicht schon in einer sehr frühen Phase etwas dagegen tut, denn es ist eigentlich nicht möglich, nur zu warten, bis die Auseinandersetzungen beginnen.“* (SKUC)

Wenn auch die anderen Unternehmensrepräsentanten einen frühen Zeitpunkt einer Mediation – auch im Hinblick auf das größtmögliche Einsparungspotential – für vorteilhaft erachten, machten sie die Erfahrung, dass dies in der Praxis kaum der Fall ist. *„Am Beginn eines Konflikt sind die Leute immer sehr emotional, und sagen: ‚Wir gehen vor Gericht, hängt ihn auf usw.‘ Aber während des Gerichtsverfahrens werden sie müde, wenn sich nichts bewegt. Die Emotionen kühlen sich ab, die Rechnungen kommen herein, und das macht sie für andere Wege offen. ‚Das funktioniert nicht, warum versuchen wir nicht etwas anderes?‘ Hoffentlich entscheiden sie sich das nächste Mal rascher, wenn sie einmal gesehen haben, wie es geht.“* (SKUD)

8.4.2.4.5 Geeignete Konfliktarten

Die Unternehmensrepräsentanten vertreten einhellig die Ansicht, dass Mediation in allen Konfliktbereichen erfolgreich eingesetzt werden kann, besonders empfehlenswert vor allem bei Bauprojekten und bei Konflikten in institutionellen Beziehungen, wie zwischen Auftraggeber- und Auftragnehmervvertretung. *„Diese Fälle eignen sich sehr gut. Denn in der Wirtschaft kann man sich leichter einen anderen Partner suchen, und wir können das eben nicht, wir müssen uns vertragen.“* ^(SKUB)

8.4.2.4.6 Grenzen der Mediation

„Das ist das schlimmste für Mediation: wenn sich Leute Feinde schaffen, nur weil sie sich dann besser fühlen.“ ^(SKUC) Die Grenzen sind dann erreicht, wenn einer der Konfliktpartner nicht bereit ist, sich auf ein Mediationsverfahren einzulassen. Mit dieser knapp formulierten Aussage lässt sich das Hauptproblem, mit dem die Unternehmensrepräsentanten im praktischen Alltagsleben zu kämpfen haben, zusammenfassen. Zum einen wird dieser Umstand auf einen Informationsmangel zur Mediation zurückgeführt. *„Ich habe schon überlegt, ihnen einige Bücher von Robert Mnookin⁴⁹ zu schicken, damit sie lesen und wir dann noch einmal miteinander sprechen können. Nur um ihre Augen zu öffnen, dass es noch andere Möglichkeiten der Konfliktlösung geben könnte.“* ^(SKUD)

Auch Rechtsanwälte bilden eine Barriere, da sie in Mediation eine unliebsame Konkurrenz erblicken und entsprechenden negativen Einfluss auf ihre Mandanten ausüben. *„Die meisten Leute sind sich ihrer selbst nicht ganz sicher, und daher gehen sie zu einem Anwalt; (...) es ist eine Tatsache, dass sie (die Anwälte) nicht dazu da sind, eine Lösung zu finden, sondern um Geld zu verdienen. Also lass uns einen Konflikt schaffen, denn dann verdienen wir mehr. So einfach ist das.“* ^(SKUC)

Ein Unternehmensrepräsentant sieht in der ablehnenden Haltung von Entscheidungsträgern einer Organisation – auch unternehmensintern – in Verbindung mit „ungünstigen“ Unternehmensstrategien als größtes Hindernis für eine weitreichendere Anwendung innovativer Konfliktregelungsmethoden. *„Ich dachte früher, Menschen gingen rational an die Sache heran. Leider ist meine Erfahrung aber anders. Ihre Vorgangsweise wird von der internen Struktur ihres Unternehmens entschieden. Daher denke ich, dass es nur in einer Organisation ein Erfolg wird, in der man seine Meinung sagen kann, eine Entscheidung fällen kann und dann dafür einstehen kann, und Risiken eingehen kann, und die grundlegenden Interessen seines Unternehmens kennt.“* ^(SKUD) Deshalb kann es für die Initiierung eines Mediationsverfahrens entscheidend sein, beim Unternehmen der Gegenseite den richtigen Ansprechpartner zu finden, der sowohl Mut als auch die Entscheidungsmacht hat, so derartiges Verfahren durchzusetzen. Sprechen jedoch unternehmensinterne, unternehmenspolitische Gründe der Konfliktpartei gegen eine einvernehmliche Lösungsfindung, führt auch Mediation nicht zum Erfolg. Erschwerend wirkt, dass immer dann, wenn irgendwelche Konflikte auftreten, die Gefühlsebene von Menschen die Oberhand gewinnt, weshalb sie häufig emotionell motivierte und weniger rationale Entscheidun-

⁴⁹ Mnookin/Kornhauser, Yale Law Journal 88 (1979), 950.

gen treffen. So konnte einer der befragten Unternehmensrepräsentanten von einer Erfahrung berichten, dass sogar ein Mitglied einer internationalen Mediationsvereinigung, deren Zielsetzung die Förderung von außergerichtlichen Konfliktlösungsmethoden wie Mediation ist, in einer Angelegenheit den Vorschlag zur Durchführung eines Mediationsverfahrens ablehnte.

Ein weiterer Faktor, welcher einem eigenverantwortlichen Umgang mit Konflikten entgegensteht, liegt in der Natur des Menschen, dass für Unternehmensmitarbeiter das Outsourcen von Konflikten oft der „einfachste Weg“ ist. Unternehmensmitarbeiter schaffen es sogar, ihren Vorgesetzten es als Erfolg zu "verkaufen", wenn sie den Konfliktfall an die Rechtsabteilung oder einen externen Anwalt delegiert und so das Problem in den Verantwortungsbereich einer anderen Instanz übergeben haben. *„Der Fall wird den Anwälten übergeben, das ist ja am einfachsten, dann ist es nicht mehr in ihrer Verantwortung. Sie haben ihren ‚Hintern in Sicherheit gebracht‘. Sie haben getan, was man von ihnen erwarten durfte. Das ist der einfache Weg. Sie geben es den Anwälten, die sich ihrerseits auf ihre juristischen Standardsätze berufen. Und die sind so weit entfernt vom Geschehen, warum sollten diese eine unternehmerisch sinnvolle Lösung finden?“* (SKUD)

Die Grenzen mediatorischer Management-Tools erkennt ein anderer Unternehmensrepräsentant, wenn er auf der anderen Seite "Betonköpfe" vorfindet, die es unmöglich machen, eine streitige Austragung eines Konflikts vor Gericht zu vermeiden. *"Das ist die letzte Möglichkeit. Wenn es nicht friedlich geht, dann muss man das. Das ist aber nicht sehr erstrebenswert. Ich kann mir viele, teilweise seltsame/ungewohnte Möglichkeiten ausdenken, um zu einer Mediation zu kommen – alle besser als vor Gericht zu gehen. Ich würde alles versuchen, fünf, sechs, sieben verschiedene Wege, um sich zu einigen, bevor ich das Handtuch werfe, und vor Gericht gehe."* (SKUC)

Ein weiterer Unternehmensrepräsentant zeichnet ein nüchternes Bild von der Realität in gerichtlichen Streitverfahren, bei denen lediglich versucht wird, die Richter zu überzeugen beziehungsweise sie zu beeinflussen, indem Tatsachen verschwiegen werden, um einen falschen Eindruck von der Wirklichkeit zu vermitteln. Da in einem Mediationsverfahren nicht Rechtspositionen, sondern Interessen ausverhandelt werden, können Parteien ehrlicher hinsichtlich der tatsächlichen Faktenlage sein, was schließlich zu einer „gerechteren Abbildung“ der Wirklichkeit führt. Diese größere Klarheit vereinfacht die Entwicklung von Problemlösungen, sie ermöglicht eine ganzheitliche Konfliktbearbeitung und führt als Nebeneffekt zur Einsparung unnötiger Kosten. Die Prozesskosten sind insofern relevant, dass für kleinere Unternehmen die finanzielle Belastung durch die Kosten von Gerichtsverfahren schwer ins Gewicht fallen, sodass sie künftig verstärkt nach anderen Wegen zur Streitbeilegung bzw.

Konfliktregelung suchen werden. *„Ich glaube, wir hätten eine bessere Gesellschaft, wenn wir andere Wege zur Konfliktlösung finden würden. Es wäre für alle Beteiligten gesünder. Die jetzige Form der Konfliktlösung schadet, sie tötet Menschen.“* (SKUD)

8.4.2.4.7 Potential der Mediation

Alle Unternehmensrepräsentanten beurteilen Mediation als ein wichtiges und „kostenparendes“ Instrument zur Beilegung und Regelung von Konflikten, wobei sie die Bedeutung dieses Instrument gerade für die Umsetzung von Projekten in der Baubranche herausstreichen. *„Es ist meiner Meinung nach eine Variante, Leute zu managen. Es ist Teil der Management-Tools“* (SKUC), welches im Rahmen eines Bauprojekts eine Verbindlichkeit unter den Mitgliedern eines Teams, bestehend aus Eigentümern, Auftragnehmern, Ingenieuren, Behörden, Anrainern herstellt und dazu beiträgt, dass das Teamwork auch unter schwierigen Bedingungen funktionieren kann. *„Sie brauchen jemanden, wenn es eng wird, der sie auf dem Weg hält, damit Sie nicht abweichen vom Weg und am richtigen Ziel enden. Mediation ist also für mich das Beste seit ´sliced bread´, aber nur wenige Leute werden diesen Weg gehen wollen, denn sie wollen beharren, ich habe Recht, ich brauche keine Mediation“*. (SKUC)

Die Bewertung der Mediation nach dessen Wert für ein Unternehmen auf einer Skala von 0 bis 10 zeigte unterschiedliche Resultate. Neben einer Bewertung „nahe zehn“ (*„Mediation ist ein Weg, das Gesetz zur Seite zu schieben, und nach Gefühlen zu fragen“* - SKUA), vergab ein anderer Unternehmensrepräsentant fünf Punkte mit der Begründung: *„und zwar nicht weil es nicht das richtige Mittel ist, sondern sehr wenige Leute haben den moralischen Willen. Es bedarf eines gewissen Selbstbildnisses, dass man nicht allein im Vollbesitz aller Antworten dieser Welt ist. Man muss einerseits Herr der Lage sein, andererseits ausreichend demütig. Es darf einem nichts ausmachen, einen Rat von anderen anzunehmen.“* (SKUC)

Das Potential für Mediation sieht ein weiterer Unternehmensrepräsentant derzeit auf der zehngliedrigen Skala lediglich bei zwei Punkten. Er ortet derzeit zu wenig Interesse für Mediation, jedoch mit der Einschränkung dass sich eine gestiegene Interessenshaltung künftig in „sehr guten Chancen“ auswirken könnte. *„Es wird eine Haltungsänderung geben müssen. Ich glaube, man muss vor allem mehr Ausbildung bereitstellen. Die Gewerkschaften, zum Beispiel, fördern es. Man muss einfach das Wissensniveau erhöhen, und es ist wichtig, dass das an der Spitze von Organisationen beginnt. Denn die haben den Einfluss, das in ihren Unternehmen zu implementieren.“* (SKUD)

Auch wenn "klassische" Mediatoren in einer „Partnering“-Strategie mangels eines Expertenstatus in der "rauen Baubranche" derzeit wohl kaum als Mitglieder von "Dispute Adjudication Boards" in Frage kommen, bietet sich für sie ein breites Betätigungsfeld, indem sie auf etwa Initiative des Streitbeilegungskomitees bei der Erarbeitung von Lösungen herangezogen werden, zum anderen bildet es eine lohnende Aufgabe der Mediatoren die Mitarbeiter und Projektbeteiligten im Rahmen von Workshops und Seminaren in Konfliktmanagement und Konfliktlösung zu auszubilden.

8.4.2.5 Projektmediation

Der Begriff „Projektmediation“ ist den der Baubranche zuordenbaren Unternehmensrepräsentanten nicht geläufig, sondern sie sind mit der Methode des „Partnering“ nicht nur vertraut, sondern der Unternehmensrepräsentant des Øresundskonsortiet leistete auf diesem Gebiet „Pioniertätigkeit“. Um ein Großprojekt dieser Dimension, wie es der Øresund - Link zwischen Schweden und Dänemark darstellt, erfolgreich durchführen zu können, bedurfte es einer geeigneten Strategie: *„Als es nun darum ging, eine Strategie zu finden, war mir ziemlich klar, dass es eine Strategie sein müsste, die jeden zu einem Partner der anderen machte.“* (SKUC) Die Rede ist von „Partnering“ - einem „Management-Instrument“ - welches auf das Ziel ausgerichtet war, die Brücke so schnell, so effizient, so kostensparend und so einfach wie möglich zu errichten. *„Partnering ist ein Management-Instrument, indem man die Leute zu Partnern in der Konfliktlösung macht, dadurch besteht weniger Wahrscheinlichkeit, dass es Konflikte gibt. Wenn sie Teil der Lösung sind, dann übernehmen sie auch Verantwortung, und sogar ‘Besitzrecht’ an der Lösung. Als ‘Besitzer’ der Regeln machten wir es den anderen sehr schwer zu sagen: ‘Nein, an so etwas Vernünftigem wollen wir nicht teilnehmen!’ – es sei denn, sie wollen als Idioten gebrandmarkt werden.“* (SKUC)

Für die Umsetzung der Strategie der Konfliktvermeidung durch den Einsatz von „Partnering“ bedarf es jedoch des vollen Vertrauens des Projektkomitees, das dem Projektbetreiber die notwendige „Rückendeckung“ geben muss. Schließlich müssen alle Mitarbeiter und Projektbeteiligten mitziehen, und die Strategie „leben“, um einen Erfolg gewähren zu können. *„Und natürlich hatten wir auch einige Franzosen, die das nicht verstanden, und nach einiger Zeit wurde es notwendig, mit einigen Auftragnehmern zu sprechen und zu fragen, ob sie nicht irgendwo anders etwas Wichtiges für manche Leute zu tun hätten, die man dann ersetzen könnte, denn offensichtlich verstanden manche nicht, was wir erreichen wollten. Zu dieser Zeit hatten die Auftragnehmer verstanden, dass das ein guter Weg war, und sie fanden einen anderen Job für manche Leute, die jetzt unbedingt nach Österreich wegen eines Jobs müs-*

sen, anstatt hier die Arbeit zu behindern. Diese Leute sind an anderer Position vielleicht hervorragend. Es ist ja nicht so, dass sie komplett schlecht sind, aber man setzt sie am besten bei einem Klienten ein, der auch ein Betonkopf ist. Sie passen einfach nicht zu unserer Philosophie⁵⁰.“ Das ist wie mit einem faulen Apfel in einem großen Fass. Das ganze Fass wird kaputt, also muss man den faulen Apfel finden.“ (SKUC)

Beide Unternehmensrepräsentanten – als Vertreter der Auftragnehmer- als auch Auftraggeberseite – plädieren für eine vertragliche Verankerung des „Partnering“ bei Projektbeginn bzw. bei Konzepterstellung. „Als wir die Angebotsdokumente ausschickten, hatten wir das Konzept des Streitbeilegungskomitees drinnen, und zwar so, dass es auch für die Anwälte des Auftragnehmers akzeptabel war, nämlich dass, wenn das Komitee nicht funktionieren würde, könnten sie noch immer die traditionelle Route einschlagen, mit Schiedsgericht, und Gericht etc.“ (SKUC)

Zwar waren Anwälte bei der Durchführung von Partnering in beratender Funktion involviert, allerdings wurde für sie keine Rolle als rechtliche Vertreter der Projektteilhaber eingeräumt. „Aber die rechtlichen Aspekte folgen ja knapp auf den Fersen, und da sind die Anwälte hinter der Szene, die immer bereit sind, in diesen Konflikt einzusteigen, und vor Gericht zu gehen. Und daher wurde es zum Ziel, einzusteigen, bevor etwas zum Konflikt wurde, und es zu lösen, bevor es für die Anwälte interessant genug wurde einzusteigen.“ (SKUC) Nach Auffassung eines Unternehmensrepräsentanten spielen die Anwälte bisweilen eine zwiespältige Rolle, indem sie „Probleme erst schaffen und nichts lösen“. Die Anwaltskanzleien, die es gewohnt waren, an Projekten dieser Art als rechtlicher Vertreter sowohl auf der Auftraggeberseite als auch auf der Auftragnehmernebene zu agieren, zeigten sich irritiert, dass für sie beim gegenständlichen „Partnering“ kein Geld zu verdienen war. „Die Joint Ventures waren dänisch-schwedisch, deutsch, französisch; spanisch. Und sobald sie gesehen haben,

50

„Es ist meiner Meinung nach eine Variante, Leute zu managen. Es ist Teil der Management-Tools. Man kann die Leute treten, oder man kann versuchen, Probleme zu lösen. Man kann Probleme machen oder sie lösen. Für mich ist klar, dass man mehr erreicht, wenn man Probleme zu lösen versucht. Ich weiß, dass es Chaostheorien gibt, und Leute, die Chaos um sich herum brauchen, und jonglieren, und Angst vor einander, und Angst vor dem Chef, damit etwas dabei herauskommt. Das will ich gar nicht leugnen. Diese Philosophie produziert auch Ergebnisse, aber nicht für mich. Als Manager muss man eine Philosophie wählen, und dann als Instrumente Mediation oder andere Konfliktbeilegung, aber man muss sicherstellen, dass man als Team arbeitet. Apropos Teams: Es gibt Fußballteams mit mittelmäßigen Spielern, die aber als Team gut sind. Die gewinnen über die Primadonnen-Teams, in denen die Primadonnen sich vor dem Trainer zu Tode fürchten. Die Leute auf der Ersatzbank sind auch gut, und die Primadonnen fürchten, dass sie nächstes Mal nicht mehr im Team sind. Manchmal spielen sie brillant, und manchmal fallen diese Teams komplett auseinander, und werden von mittelmäßigen Spielern geschlagen, die als Team funktionieren. Das ist Teil meiner Philosophie, und dass alle diese Instrumente dazu da sind, ein Team herzustellen. In unserem Geschäft besteht so ein Team aus den Eigentümern, den Auftragnehmern, den beratenden Ingenieuren, den Behörden, den Nachbarn, sie sind alle Teil des Teams. Und wenn einer dagegen ist, dann wird das nicht passieren.“ (SKUC)

dass wir ohne Anwalt gekommen sind, sie aber frei entscheiden konnten, ob sie mit oder ohne Anwalt kommen, haben sie sich noch immer entschlossen, den Anwalt zuhause zu lassen. Der Beginn einer wundervollen Freundschaft. Unser Anwalt war damit nicht glücklich, als wir ihm sagten: "Du kommst nicht mit." Wenn man Mediation will, dann muss daran glauben. Man kann nicht mit dem Anwalt drohen und dann sagen: "Machen wir jetzt Mediation?" Die eingeschlagene Strategie ging auf und Schadenersatzforderungen, bzw. Interventionen von Rechtsanwälten blieben aus.

Für die konkrete Ausgestaltung eines *Partnering*-Tools gibt es keine Standards, sondern sie variieren je nach Situation und dem Konzept des Projektbetreibers. Ein Unternehmensrepräsentant berichtete von der Einrichtung eines „Streitschlichtungskomitees“ als zentrale Anlaufstelle für auftretende Konflikte. *„Das wichtige war das Timing, so dass alles noch in den Vertrag geschrieben werden konnte. Und das war zu einer Zeit, als wir Freunde waren. Als wir noch keinen Konflikt hatten. Also war es einfacher, sich zu einigen.“*^(SKUC) Sowohl Auftragnehmer- als auch Auftraggeberseite ernannten je drei Personen für das Komitee, wobei es sich um fachlich erfahrene, unabhängige und von beiden Seiten geachtete Experten handelte. *„Das sind meistens Leute, die mitunter schon im Ruhestand sind, die Erfahrung haben, und denen beide Seiten vertrauten. Es waren auch keine Dänen und keine Schweden, also so unabhängig wie möglich.“*^(SKUC) Auch beim zweiten befragten Unternehmen der Baubranche wird bei Bauprojekten ein Komitee gegründet, das sich jedoch im Gegensatz zur ersten dargestellten Variante aus Mitgliedern des Top-Managements der Projektbeteiligten zusammensetzt. Dies können beispielsweise Vertreter des Auftragnehmers, des Auftraggebers, des Architekten sowie des Wirtschaftsberaters sein.

Diese Komitees treffen sich ab Beginn des Projekts in regelmäßigen Abständen – in einem Projekt war dies häufiger (alle zwei Monate), in einem anderen weniger häufig der Fall – sie verfolgen den Projektfortschritt und haben Konsultationstreffen mit den Projektvertragspartnern. Finden regelmäßige Treffen des Komitees statt, kann besser gewährleistet werden, dass aufkeimende Konflikte schneller identifiziert und behandelt werden können. Treten Konflikte auf, die eine rasche Erledigung erfordern, wird der "Dispute Resolution Board" auch spontan mittels eines Telefonrundrufes einberufen.

Die zu behandelnden Konflikte können vielschichtig sein und reichen von technischen Fragen über Teamprobleme bis hin zu Kostenfragen. Unter Zuhilfenahme mediativer Elemente vermitteln die Komiteemitglieder zwischen den Konfliktparteien, um – zumindest in einer Variante - letztendlich eine (bis zum Abschluss des Projekts geltende) Entscheidung zu treffen. *„Die Idee war, falls es einen Konflikt gäbe, ihn sofort auf den Tisch zu legen, und sie sollten dann entscheiden, und beide Parteien waren*

verpflichtet, dieser Entscheidung für die gesamte Vertragsdauer zu folgen. Keine Streitfälle, aber wenn man die Entscheidung nicht goutierte, konnte man eine Aktennotiz vornehmen lassen, dass man es später vor Gericht aufnehmen würde, aber erst wenn der Auftrag abgeschlossen war.“^(SKUC)

Die Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung war den Komitee-Mitgliedern freigestellt, wobei üblicherweise die Projektpartner um die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen ersucht wurden; sodann wurden die vorgebrachten Alternativen von den Komiteemitgliedern bewertet und schließlich darüber entschieden. Während dieser Zeit war es den Projektbeteiligten nicht gestattet, ein Mitglied des Komitees einzeln zu konsultieren, sondern der Streitfall wurde ausschließlich in gemeinsamen Sitzungen verhandelt. In einer anderen Variante von „Partnering“ wurde zusätzlich vertraglich vereinbart, dass im Falle einer Nichteinigung des Komitees ein externer Mediator kontaktiert würde, um bei der Lösungsfindung behilflich zu sein.

Die Erfolgsbilanz dieser strategischen Vorgangsweise im Umgang mit Konflikten und Streitfällen verdient das Attribut bemerkenswert. So wurde das Streitschlichtungskomitee in der Praxis nur äußerst selten rekommandiert, da sich die Projektmanager im Laufe des Projekts angewöhnten, ihre Konflikte selbst zu lösen. *„Und nach einiger Zeit – das können bis zu zwei Jahre sein, was aber bei einem 6 - 7 Jahre dauernden Projekt nicht weiter schlimm ist – werden sie tatsächlich Partner in der Konfliktlösung, und helfen dann mir, dem Besitzer, bei der Lösung meiner Probleme. Sie lösen sie für mich, und sie lösen sie miteinander.“^(SKUC)* Für den zitierten Unternehmensrepräsentanten war zu beobachten, dass die Projektmanager eine „imaginäre Grenze“ zogen, welche Konflikte sie vor die „weisen Männer“ des Streitbeilegungskomitees tragen würden. Da die Konfliktparteien davor zurückscheuten, Konflikte vor das Komitee zu bringen, weil sie es selbst als lächerlich empfanden, dem Komitee triviale Sachen vorzulegen, wurden die allermeisten Konflikte eigenständig gelöst, sodass nur eine geringe Anzahl von Problemen an das Komitee gingen. *„Wenn man aber drei ´weise Männer´ hat, dann gibt es eine Grenze, wie viel Mist man abladen kann. Und daher waren die meisten Zwischenfälle Planungsprobleme, die die Planung der nächsten sechs Monate betrafen. Es war lächerlich, mit trivialen Sachen vor diesen "weisen Männern" aufzutauchen, und zu sagen, ich wusste nicht, dass ich die Nägel für meine Planken verlieren würde, irgend so etwas. Also verschwanden die meisten Konflikte von allein, nur wenige kleine blieben übrig. Und das Instrument muss entwickelt werden, so dass die Leute dann ausreichend Demut zeigen; wenn sie die Stiegen zum Sitzungszimmer hinaufgehen, müssen sie fürchten, aus sich selbst Narren zu machen, also lassen sie uns eine Lösung finden, bevor wir dorthin kommen, sonst sehen wir idiotisch aus. Man entwickelt ein Instrument, das zu ihrem Vorteil wirkt, ohne dass sie ihr Gesicht verlieren.“^(SKUC)*

Ein weiterer Unternehmensrepräsentant machte die Erfahrung, dass von den Mitarbeitern dieser „innerliche Zwang“ zur Problemlösung einerseits als Drohung, andererseits aber auch als Stolz für die große übertragene Verantwortung gesehen wird.

Das Vorzeigeprojekt des Øresund - Link wurde „... *früher als geplant fertig, alle Auftragnehmer verdienten Geld dabei, wir bekamen unser Geld früher als erwartet, was bei einem so großen Brückenbau einen Gewinn von 200 Mio. Euro bedeutet. Es war eine win-win-win-Situation. Aber der Punkt ist, dass alle Leute nach unseren Regeln spielten. Wenn wir diese Regeln nicht aufgestellt hätten und uns nicht auch daran gehalten hätten, hätte es nicht funktioniert.*“ (SKUC) Obwohl den Menschen anhand dieses erfolgreichen Projekts demonstriert wurde, dass „Partnering“ eine erfolgreiche Methode der Projektdurchführung sein kann, muss dennoch von Projekt zu Projekt neuerlich für die Implementierung dieser Methode geworben werden. „*Und jetzt machen wir das nächste mit den Deutschen, und müssen wieder alles von vorne predigen, und ich weiß nicht, ob sie sich überzeugen lassen, aber man muss die ganze Zeit demonstrieren, dass es funktionieren kann.*“ (SKUC)

Die Einführung von alternativen Konfliktlösungsmethoden, wie „Partnering“, im Projektbereich kann aufgrund der Wettbewerbssituation der Bauunternehmen untereinander schwierig sein, da „Gegner“ von einst nun „Partner“ werden sollen, was nicht immer problemlos funktioniert. „*Ich habe keine Probleme damit, darüber zu sprechen, ich bin sehr enthusiastisch, wie Sie ja gemerkt haben. Ich habe aber auch keine Illusionen, und es ist nicht das Evangelium, das man auf der ganzen Welt verbreiten kann, und alle Menschen fallen auf die Knie und sagen, Gott sei Dank haben wir Mediation, das wird nicht passieren.*“ (SKUC)

Es gilt, zu veranschaulichen, was Konfliktlösungsmethoden wie „Partnering“ im Großprojektbereich zu leisten vermögen. „*Diese Demonstration ist sehr nützlich. Ich nahm an einer Konferenz teil, während dieses Projekts, im zweiten oder dritten von insgesamt acht Jahren, und da sagte ich einmal, so werden wir das machen. Und jemand vom EURO-Tunnel-Projekt, das aus vielerlei Gründen ein großes Desaster war, sagte, diesen Nonsense haben wir schon wo gehört, das wird aber nie passieren. Und das ist ein Problem, denn man kann das den Leuten nicht vorher sagen. Erst wenn man es getan hat, kann man demonstrieren, dass es funktioniert. Und wenn man die Auftragnehmer hat, die das bestätigen, wie angenehm das Projekt war, und dass sie auch noch Geld dabei verdient haben, und Freunde gewonnen haben, dann ist's geschafft.*“ (SKUC)

8.5 Wirtschaftsmediation in Österreich

8.5.1 WirtschaftsmediatorInnen in Österreich

8.5.1.1 Beruf WirtschaftsmediatorIn – Werdegang und persönliche Motivation

8.5.1.1.1 Warum Wirtschaftsmediation

Die fünf befragten Mediatoren hatten sich bereits zu Anbeginn ihrer Tätigkeit – nicht zuletzt aufgrund ihrer beruflichen Vorerfahrungen – auf den Bereich Wirtschaftsmediation spezialisiert; ihre Praxiserfahrungen als Vermittler in Konflikten reichen in einem Fall bis in die späten Sechzigerjahre zurück, während die eine Gruppe der weiteren Mediatoren eine sieben- bis zehnjährige berufliche Erfahrung als Wirtschaftsmediatoren und die andere eine rund fünfjährige haben.

Die motivationsleitenden Faktoren, die den Erstgenannten persönlich für die Idee der Vermittlung in Konfliktfällen inspirierten, lagen in der auf die Kriegsjahre in Europa folgenden, aufkeimenden Friedensbewegung und einer überzeugten pazifistischen Haltung. Der Ausgangspunkt für sein berufliches Engagement als Konfliktvermittler begann im Jahr 1967 mit seiner Tätigkeit in der Organisationsentwicklung im Bereich der Unternehmensberatung, Forschung und wissenschaftlichen Lehre (anfänglich in den Niederlanden und seit 1985 in Österreich), in Folge dieses Erfahrungshintergrundes er zu einem Zeitpunkt, als der Begriff Mediation noch nicht entstanden war, ‚conflict solution‘ oder ‚conflict management‘ für Unternehmen anbot. *„Da bin ich damals eingestiegen. Und mein Schwerpunkt, mein Wunsch war es – und das wurde auch reichlich erfüllt – in Konfliktsituationen zu begleiten, zu beraten, weil das auch vorher das Thema meiner Doktorarbeit gewesen ist, aber jetzt nicht im kleinen Bereich – nicht im Mikro- oder Mesobereich, - sondern in internationalen Beziehungen, in kriegesischen Auseinandersetzungen, sowie auch in Peace-Building-Missionen – würde man heute sagen – und nach dem Abschluss der Doktorarbeit dann hat sich das ergeben mit dem Institut in den Niederlanden und dadurch die Mesodimension, also Organisationen verschiedenster Art.“* (AME)

Einer der Mediatoren – mit Tätigkeitsschwerpunkt im Ausbildungssektor – reklamierte seinen maßgeblichen Anteil an der Bezeichnungsfindung des Begriffs „Wirtschafts-

mediation“, nachdem sich um die Mitte der 1990er-Jahre dieser Anwendungssektor in der US – amerikanischen Szene vom Begriff „commercial mediation“ zur „business mediation“ gewandelt hatte. Der Anwendungsbereich seiner mediatorischen Praxis-tätigkeit erstreckt sich über die Wirtschaftsmediation vor allem auch auf den Umwelt- bzw. Projektbereich.

Ein weiterer Mediator engagiert sich – seit 2000 als hauptberuflicher Mediator – in verschiedenen Mediationsprojekten vor allem im Infrastrukturbereich, in denen neben wirtschaftlichen regelmäßig auch politische, öffentliche, umwelt- und Interessen in Diskussion stehen, und erwarb durch seine Funktion als Leiter des Mediationsverfahrens Flughafen Wien einen über die nationalen Grenzen hinaus reichenden Bekanntheitsgrad.

Wenn von „Wirtschaftsmediation“ die Rede ist, handelt es sich nach dem allgemeinen Verständnis um Mediation im Wirtschaftskontext – eine Methode, welche nach Ansicht eines Mediators das Potenzial hat, in Organisationen in einer Weise professionell mit Konflikten umzugehen, wodurch Ressourcen, Zeit, Geld und Nerven, gespart werden. Ein anderer Mediator legt fundamentalen Wert auf eine Differenzierung im Mediationsverständnis, ob es sich um ‚preventive mediation‘, ‚supervisory mediation‘, ‚facilitative mediation‘, ‚transformative mediation‘ oder um ‚shuttle-mediation‘ handelt, teilweise neue Begriffe für Kommunikationstechniken, die z.B. nach dem Konzept des amerikanischen Psychologen Carl Rogers als ‚conversation‘ oder als ‚process-consultation‘ bezeichnet worden sind. Da neben dem klassischen wirtschaftsbezogenen Industrie- und Dienstleistungssektor in zunehmendem Maße auch andere Organisationen, wie Krankenanstalten, private Bildungseinrichtungen oder auch konfessionelle Organisationen mit wirtschaftlichen Fragestellungen um ihre Positionierung im Markt, um Führung und Prozessorganisation udgl. konfrontiert sind, stellt – so ein Mediator – der Begriff „Organisationsmediation“ eine treffendere Bezeichnung dar.

8.5.1.1.2 Fallakquisition

Mediationsfälle ergeben sich durch persönliche Empfehlungen („Mundpropaganda“), durch Vermittlung über Netzwerke (Kontakte bzw. Lobbying), durch einen in einem früheren Herkunftsberuf erworbenen und im Mediationsbereich weiterentwickelten Expertenstatus sowie durch eine intensive thematische Befassung mit Mediation als Ausbilder oder durch allgemeine Informationsaktivitäten. *„Ich habe im Laufe der Zeit einige Dutzend, wenn nicht vielleicht 100 derartige Informationsveranstaltungen Weise bestritten, meist gemeinsam mit einem oder zwei Kollegen. Das heißt, ich bin dort als Experte aufgetreten, der etwas über Mediation erzählt hat und nicht als Verkäu-*

fer. Und das ist ein ganz ein entscheidender Punkt. Die Leute wollten von mir nicht etwas abkaufen, sondern sie wollten sich informieren und sehen: „Aha! Da ist jemand, der versteht was von der Sache. Und das schafft auch Vertrauen.“ ^(AMC) Eine klare USP (Unique Selling Position) als Wirtschaftsmediator, womit eine eindeutige Abgrenzung zu anderen Professionen zum Ausdruck gebracht wird, stellt *einen* Marketingfaktor dar, die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk an Mediationskollegen, die auf erfahrene Kollegen als Co-Mediatoren zurückgreifen, einen anderen.

Im Falle eines Mediators resultieren die Beauftragungen von Wirtschaftsunternehmen, Auftraggebern der öffentlichen Hand, internationalen NGO's oder sonstiger Institutionen sowie internationaler Organisationen zur Vermittlung in Konfliktfällen der unterschiedlichsten Art aufgrund seiner umfangreichen nationalen und internationalen Netzwerkkontakte aus seinen langjährigen Aktivitäten in diesem weiten Handlungsfeld, aus seiner umfangreichen, einschlägigen wissenschaftlichen Arbeit und dem damit erworbenen – über die nationalen Grenzen hinausreichenden – Ruf.

Keiner der Mediatoren macht offensive Werbung unmittelbar vor Ort bei Unternehmen. *„Ich bin heute – nach sieben Jahren, die ich in dem Feld tätig bin – sehr nahe an der Überzeugung, dass sich Mediationsfälle im Bereich Wirtschaft nicht aktiv akquirieren lassen. Weil es – ich vergleiche's also immer so mit einem Zahnarztthema. Es ist sehr stark eine Vertrauensfrage, und man geht eher selten zum Zahnarzt, den man aus dem Telefonbuch gesucht hat, sondern man will den irgendwie kennen oder will eine Referenz haben: „Der ist gut oder der kann das gut.“* ^(AMC)

Einzig der anwaltliche Wirtschaftsmediator, durch seine anwaltliche Tätigkeit mit den Konfliktumfeldern Umwelt, Politik und Wirtschaft bestens vertraut und in dieser Rolle der Fachöffentlichkeit bekannt geworden, betreibt kein Marketing als Mediator. Er betreibt aber insoferne aktive Mediationsakquisition, indem er Unternehmen oder sonstigen in Konflikten involvierten Organisationen – sofern die konkrete Situation dies nahelegt – die Möglichkeiten und Chancen der Konfliktregelung mittels eines Mediationsverfahrens aufzeigt. Auf diese Weise hat der Genannte eines der aktuell prominentesten Mediationsverfahren in Europa – das Mediationsverfahren Flughafen Wien – initiiert.

8.5.1.1.3 Arbeitsstil & Veränderung des Arbeitsstils

Der Arbeitsstil, mit welchem ein Mediationsverfahren initiiert und weiter fortgeführt wird, ist abhängig vom Konfliktgegenstand und den besonderen Bedingungen, die in

einem konkreten Fall gegeben sind. Handelt es sich bei dem zu mediierenden Gegenstand um eine komplexe Thematik, in dem es etwa um Fragen der Machbarkeit und Realisierbarkeit eines bestimmten Vorhabens unter Beachtung der Interessen aller relevanter Beteiligten und Betroffenen geht, so hat sich ein so genanntes „Prozess-Providing“ – also eine Konfliktanalyse im Vorfeld einer Mediation – bewährt. Mit diesem Tool werden bereits in einem prämediativen Verfahrensschritt Vorfragen des eigentlichen Mediationsverfahrens – wie etwa das Interesse an einem Mediationsverfahren, die Rahmenbedingungen, die Themen des Verfahrens und die Ziele des Verfahrens – mit den jeweiligen Interessenträgern abgeklärt – und sodann der Prozess von Anfang bis zum Ende der Mediation gemeinsam entwickelt und erforderlichenfalls veränderten Gegebenheiten angepasst.

Anders als bei einer Mediation in einem Business-to-Business – Konflikt, in dem beispielsweise ein Prokurist bzw. Geschäftsführer als Unternehmensvertreter gewohnt ist, Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen, stellt sich bei Mediationen mit Beteiligung von Vertretern der sogenannten „Bürgerbeteiligungsgesellschaft“ das Problem der Übernahme von Verantwortung für Entscheidungen und für die Kommunikation dieser Verantwortung gegenüber den jeweiligen Interessengruppen vehement.

Insofern hat sich der Arbeitsstil aufgrund dieser Grundproblematik, wenn in einem Mediationsverfahren Repräsentanten öffentlicher Interessen beteiligt sind, wie etwa Ländervertreter, Bürgermeister, Vertreter von Bürgerinitiativen und Vertreter von politischen Parteien, insoweit verändert, dass während des gesamten Mediationsprozesses auf eine größtmögliche Transparenz des Verfahrens nach außen und auf die kontinuierliche Rückkoppelung von Zwischenergebnissen an die „Öffentlichkeit“ verstärktes Augenmerk gerichtet wird.

Mit zunehmender Praxiserfahrung ändert sich der Arbeitsstil auf unterschiedliche Weise: während zwar die größere Erfahrung zu mehr Routine im Mediationsprozess und zu mehr Gelassenheit in hochemotionalen Momenten führt, erkannten einige Mediatoren die Notwendigkeit, ein verstärktes Augenmerk auf die prämediative Phase zu legen und – als Arbeitsgrundlage für das eigentliche Mediationsverfahren – die Interessen und Bedürfnisse der Klienten herauszuarbeiten und dabei mit einer der zentralen Schwierigkeiten der Klienten, ihre wahren Interessen zu formulieren, umzugehen.

Einige Interviewpartner fanden es förderlich, ihren Arbeitsstil in Richtung einer strikteren Strukturvorgabe des Verfahrens zu verändern. Ein Mediator ging dabei in seiner Feststellung so weit, dass eine zu aufwendig geführte, „basisdemokratische“ Dis-

kussion zum Mediationsvertrag dazu führen kann, dass damit der Verlust der Medianden riskiert wird. Für den Mediator stellt es eine permanente Herausforderung dar, den passenden Weg auf der Gradwanderung zwischen den Bedürfnissen der Medianden hinsichtlich der Verfahrensgeschwindigkeit und den methodischen Notwendigkeiten der Mediation zu finden.

8.5.1.1.4 Honorar

Honorarsätze werden frei zwischen Mediator und Medianden vereinbart. Die Spanne bei Stundensätzen reicht von Euro 120 bis Euro 400. Pauschalierte Tagessätze reichen von Euro 800 bis Euro 3000¹. *„Wobei ich jedem sag´, er soll bitte bei der Betrachtung des Satzes berücksichtigen, dass die eine Stunde Mediation eigentlich drei Stunden sind. Ich muss mindestens eine Stunde vorbereiten in Summe. Und ich mach´ immer ganz genaue Nachtragsprojektionen.“* (AMD)

8.5.1.2 Tätigkeitsfeld – Wirtschaftsmediation

8.5.1.2.1 Von welchen Unternehmensarten und -formen wird Mediation nachgefragt?

Die Bandbreite der nachfragenden Unternehmensarten und -typen ist groß und reicht von Industrieunternehmen über Einrichtungen im Gesundheitssektor, weiter über kommunale Betriebe bis hin zu Infrastrukturprojekten jeder Größenordnung. Tendenziell lässt sich den Angaben der Probanden zufolge ein Überwiegen der Mediationsnachfrage durch Dienstleistungsunternehmen feststellen. *„Das sind vom Typ her eher große Organisationen und/oder sehr innovative Organisationen, die von den Produkten oder auch von der Organisationsform her – ich sag´ jetzt einmal – ‚modern‘ sind. Ich hab´ auch wirklich keinen plausiblen Grund, warum es genau die sind, eher Dienstleister. Vielleicht, weil auch die Kommunikationsquote höher ist und aus der ein Konflikt ja dann auch eher entstehen kann.“* (AMC) *„Mag sein – das fällt mir jetzt so spontan ein, wo Sie mich so fragen – mag sein, dass diese Unternehmen einfach mehr miteinander quatschen müssen und reden müssen und sich daraus wahrscheinlich mehr Konflikte ergeben.“* (AMB)

Die Branchen mit Wirtschaftskontext, welche die Leistung Mediation nachfragen, reichen – mit zeitlich sich permanent verändernder Schwerpunktsetzung - von der In-

¹ S auch Fürst 2004, 107f.

dustrie (z.B. Autokonzerne, Fluggesellschaften usw.) über den Dienstleistungssektor bis hin in den NGO-Bereich, wohingegen die Nachfrage im Gesundheitswesen (Krankenanstalten, psychiatrische Kliniken, Altenpflegeeinrichtungen), welcher zum einen unter einem zunehmenden Preisdruck steht und in welchem zum anderen enorm hierarchische Organisationsstrukturen gegeben sind, relativ konstant ist. Nur in Ausnahmefällen betätigt sich dieser Mediator in Konflikten innerhalb sozialer Mikrosysteme – wie etwa Familien – und dort dann, wenn es um einen Konflikt in einem wirtschaftlichen Kontext geht, wie etwa in einem Unternehmen in Familieneigentum.

8.5.1.2.2 Wo haben die nachfragenden Unternehmen ihre Standorte?

Einer der befragten Mediatoren hat europaweit und international agierende Unternehmen und Organisationen als Auftraggeber, ein weiterer Interviewpartner konnte Erfahrungen mit Mediationen bei grenzüberschreitenden Konflikten, hier vor allem zwischen den „alten“ und den „neuen“ EU Ländern machen. Diese grenzüberschreitenden Verfahren werden seiner Meinung zufolge in ihrer Häufigkeit zunehmen, weil die Mediation eine geeignete Konfliktregelungsvariante darstellt, mit welcher die vielfältigen Schwierigkeiten mit den oft langwierigen Gerichtsverfahren im Ausland vermieden werden können. Die anderen Mediatoren sind vorwiegend in innerstaatlichen Unternehmen tätig, wofür zum einen die mangelnden Sprachkenntnisse, zum anderen aber auch ihr hoher persönlicher Bekanntheitsgrad in einer Region („Heimvorteil“) ausschlaggebend sein dürften. Hoffnung auf einen Wachstumsmarkt für Wirtschaftsmediation verspricht man sich durch eine verstärkte Aufnahme von Mediationsklauseln in Verträgen von international agierenden Unternehmen.

8.5.1.2.3 Welche Art von Konflikten wird bearbeitet?

Das Gros der befragten Mediatoren wird gerade gelegentlich mit der Durchführung von Business-to-Business - Mediationen beauftragt, jedoch nicht in demselben Ausmaß wie mit der Behandlung unternehmensinterner Konflikte. *„Derzeit ist das Feld Business-to-Business noch nicht – so wie ich's sehe, da will ich keinen Wahrheitsanspruch kreieren – aber so wie ich's sehe, ist Business-to-Business eher noch nicht so modern wie Inhouse-Mediation, also innerhalb einer Organisation.“* ^(AMB) Ein Interviewpartner erklärt, dass er zwar Erfahrungen mit Business-to-Business Mediationen habe, es sich dabei jedoch vor allem um strategische Konflikte und nicht um wirtschaftliche Fragen handle.

Das größere Marktsegment in der Wirtschaftsmediation stellen innerbetriebliche Konflikte dar, weil in diesen Konfliktbereichen der Gerichtsweg meist nicht als geeignete Alternative angesehen wird. Einige Wirtschaftsmediatoren profitieren von der relativ

größeren Nachfrage nach innerbetrieblicher Mediation, zumal sie in diesem Bereich auch von ihren aus ihrem beruflichen Herkommen stammenden Kenntnissen in der Organisationsentwicklung Gebrauch machen können.

Über Erfahrungen bei Mediationen in Unternehmen-KundInnen-Konflikten konnte übrigens keiner der Befragten berichten.

Einer der Mediatoren hat seinen zentralen Arbeitsschwerpunkt in der Mediation von Interessenkonflikten in größeren Infrastrukturprojekten. Das in Österreich gesetzlich vorgeschriebene UVP-Verfahren („Umweltverträglichkeitsverfahren“) bietet nicht den adäquaten Raum für die Interessen der Bevölkerung, da in diesem Verfahren vorwiegend nur die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen geprüft wird, während im Gegensatz dazu ein Mediationsverfahren eine Einigung im Interesse der betroffenen Bevölkerung und ein Endergebnis, das die betroffenen Parteien zufrieden stellt, ermöglicht.

In jenen Business-to-Business - Fällen, in denen der Mediator mit internationaler Berufsreferenz tätig war, handelte es sich nicht in erster Line um rein wirtschaftliche Fragen, wie beispielsweise um bloße zahlenmäßige Schadensersatzforderungen, sondern überwiegend um Problemstellungen strategischer Natur: Unstimmigkeiten in einer vertraglichen Allianz über eine gemeinsame Produktentwicklung zwischen Fahrzeughersteller - Lackieranlagenerzeuger und Farbmittelerzeuger, Ausbleiben der erhofften Resultate nach der Fusion von Unternehmen (premerger- und postmerger-Probleme), Unstimmigkeiten über die Unternehmens-Policy und Auffassungsverschiedenheiten zu erfolgversprechenden Marktstrategien.

Im Zuge von Fusionierungen – mitunter ausgelöst durch Privatisierungswellen früherer Staatsbetriebe – brechen in solchen Unternehmen üblicherweise „heiße“ Systemveränderungskonflikte auf, in denen regelmäßig Positionskämpfe um Identität, Position und Führung stattfinden. In solchen „heißen“ Konflikttypen steckt meist auch ein hoher Kreativanteil – beispielsweise in den Werbebüros, der Marketingabteilung oder der Produktentwicklung der Unternehmen, während im Gegensatz dazu bei in öffentlichen Verwaltungen, Ministerien, Gemeinden beziehungsweise bei Finanzdienstleistern usw. die „kalten Konflikte“ dominieren und jegliche Kreativität zum Erliegen bringen können. In der „Branchenkultur“ konfessioneller Organisationen herrscht gar „dickste Eiszeit“ im Umgang mit Konflikten, die geprägt ist von einer grundsätzlichen Unbeholfenheit im Umgehen mit Differenzen.

8.5.1.2.4 Aus welchen Gründen bzw. in welcher Phase des Konflikts entscheiden sich UnternehmensvertreterInnen für Mediation?

Die Interviewpartner machten die Erfahrung, dass Konflikte vorerst ignoriert und tabuisiert werden. Unternehmen gehen in der Regel davon aus, dass Konflikte durch Entscheidungen bewältigt werden können und eine externe Unterstützung beispielsweise mittels einer Mediation nicht erforderlich ist. Wenn aber doch einmal ein Mediator engagiert wird, dann erst in einer Phase, in der der Leidensdruck bereits spürbare Maße angenommen hat der Konflikt sich bereits in einem weit fortgeschrittenen Eskalationsstadium befindet und die übergeordnete Stelle erkennen muss, dass sie im Umgang damit überfordert ist und den Konflikt nicht mehr selbst bewältigen kann. Erst bei ersten spürbaren Auswirkungen wie Qualitätseinbußen im Betrieb bzw. Verschlechterung des Arbeitsklimas wird ein Mediator hinzugezogen.

Die Bereitschaft zur Mediation ist eher gegeben, wenn der Konflikt „heiß“ ist, der Leidensdruck groß wird und die Betroffenen erkannt haben, dass sie selbst Teil des Konfliktes sind. Besonders stimulierend für die Entscheidung, in einem konkreten Konfliktfall einen Externen zu engagieren, wirkt oftmals eine negative Presse, die beispielsweise über ‚Mobbing‘ („bullying“) zu berichten beginnt. Reputation und Imagefragen spielen eine nicht geringe Rolle im Verhalten internationaler Konzerne, wenn es etwa um ihre Haltung in international politisch sensiblen humanitären oder ökologischen Fragen, so zum Beispiel gegenüber diktatorischen politischen Systemen und deren Machthaber oder gegenüber der Ausbeutung von geschützten Naturreserven, geht. Vereinzelt kommt es vor, dass von Unternehmen, die es sich leisten können und wollen, Konfliktmanagement durch einen neutralen Dritten auch mit der Zielsetzung der Verbesserung humanitärer Lebensbedingungen ethnischer Minderheiten beziehungsweise ökonomisch unterprivilegierter Menschengruppen eingesetzt wird.

Abgesehen von den Befindlichkeiten der konfliktgeplagten Parteien, spielt die Einstellung der internen oder externen Berater der Unternehmen eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung, ob ein Mediationsverfahren als nützlich angesehen wird.

8.5.1.3 Das Mediationsverfahren

8.5.1.3.1 Kontaktaufnahme

Die Vorgehensweise in der Anbahnung der Kontakte zu den Mediatoren ist in vielerlei Weise unterschiedlich: Bei internen Mediationen erfolgt die Kontaktaufnahme meist durch den Organisations- oder Personalbereich, der im Auftrag der Geschäftsführung auf den Mediator zukommt. Auch die Durchführung einer Ausschreibung ist möglich. In diesen Fällen legt der Mediator ein schriftliches Anbot indem die Startklausuren, der Tagessatz und im Vorfeld zu führende Interviews festgesetzt werden.

In Bereichen des Gesundheits- und Krankenanstaltensektors oder auch in konfessionellen Organisationen ist es meistens die Führungsspitze, die – nach längerem Zögern – auf den Plan tritt, wenn der Konflikt über die Organisation hinauszuwachsen droht. Hingegen findet in der Wirtschaft, sofern es sich um innerbetriebliche Konflikte handelt, üblicherweise die Bereichsleitung oder Abteilungsleitung den Weg zur Mediation oder zum Konfliktmanagement, zum Externen, ohne dass von der Unternehmensspitze ein Plazet einzuholen ist.

8.5.1.3.2 Tätigkeiten zu Beginn der Mediation

„Das ist ein reines Verkaufsgespräch, und jedes Verkaufsgespräch hat immer drei Stufen. Das erste ist: WWW – Was wollen Sie? Was erwarten Sie? Woran werden Sie erkennen, dass es für Sie das Richtige war? Also zuerst einmal klären, was der Kunde überhaupt will, dann schauen: ‚Gibt’s innerhalb meines Angebotsumfangs, das heißt Mediation, gibt’s daraus einige Bausteine, die genau diese Interessen des Kunden wecken?‘ und genau die biete ich an.“ (AMD)

„Ja, ich glaube, dass in Summe hergenommen, sich zum größeren Teil – also mehr als 50 Prozent (der Anfragen) – nicht für eine Mediation anbieten, weil entweder das Thema nicht passt oder – größerer Anteil – die handelnden Personen diese ersten vier Fragen nicht alle mit ‚ja‘ beantworten. Erstens: ‚Gibt es einen Konflikt?‘ ‚Soll er gelöst werden?‘ ‚Hat es was mit Ihnen zu tun? und ‚Sind Sie bereit, an einer gemeinsamen Lösung, die auch die Interessen des anderen berücksichtigt, mitzuwirken?‘ Und das sind wirklich so die vier Standardfragen, die ich am Anfang stelle. Und wenn da irgendwo gezögert oder gefackelt wird und manchmal kommt man eh erst nachher drauf! Muss man auch immer wieder überprüfen: ‚Hab‘ ich die Sicherheit? Wird es da wirklich gewollt?‘“ (AMC)

Alle befragten Mediatoren legen besonderes Augenmerk auf die „pre-mediation“ und Auftragsklärung. *„Ich krieg immer enorm starke Zustimmungen unter Fachleuten, die also Erfahrung haben, wenn ich sage: ‚Wenn also die pre-mediation gelungen ist, ist die Mediation schon zu mehr als der Hälfte gewonnen.‘“* (AME)

Ein Befragter gab an, dass es notwendig ist, im Vorfeld einer innerbetrieblich durchzuführenden Mediation die Struktur des Unternehmens und die Komplexität des Falles (Anzahl der betroffenen Mitarbeiter, betroffene Abteilungen etc.) zu analysieren. Weiters muss geklärt werden, wer die Entscheidung trägt, ob die Mediation stattfinden kann. Die Auftragsklärung bietet die Möglichkeit, die ungeeigneten Fälle ausfindig zu machen, die Kooperationsbereitschaft zu stärken, die Grundsätze der Methode Mediation zu erklären und Vertrauen aufzubauen. Besonderer Wert wird auf die Klärung der Erwartungshaltung der Beteiligten gelegt. In Konflikten innerbetrieblicher Art hat der Mediator im Vorfeld des eigentlichen Mediationsverfahrens sicherzustellen, dass er den de facto - Auftrag zur Durchführung einer Mediation von allen am Konflikt beteiligten und für die Teilnahme am Mediationsverfahren vorgesehenen Parteien erhält. Wird eine Mediation von „oben“ beauftragt, ist es Aufgabe des Mediators, den Medianden gegenüber klarzustellen, dass die Mediation ohne ihre „innere Freiwilligkeit“ und ihre aktive Mitwirkung im Prozess nicht gelingen wird. Wird von den Beteiligten grundsätzliche Bereitschaft signalisiert, dann sind die weiteren Rahmenbedingungen, unter denen die Mediation durchgeführt werden soll, wie Verschwiegenheit, Neutralität des Mediators, Honorarfragen, Spielregeln, Ergebnisoffenheit der Verfahrensziele etc. zu klären. *„Den Auftrag abholen, formal verbal, aber auch spüren, ja, der ist da. Den spür' ich, und der will das Verfahren, und der arbeitet daran.“* (AMC)

Von dem am Flughafen Wien – Mediationsverfahren in der Funktion als „lead mediator“ engagierten Mediator wurde der Unverzichtbarkeit des „Prozess-Providing“ gerade bei Mehrparteienkonflikten im Rahmen von Großprojekten das Wort geredet: Beim „Prozess-Providing“ handelt es sich um eine Konfliktanalyse im Vorfeld zu einer Mediation, in der die Themen und Ziele des Verfahrens geklärt werden, wobei entscheidender Faktor ist, dass dieser Prozess mit allen beteiligten Interessensträgern von Beginn bis zum Ende der Mediation gemeinsam entwickelt und durchgehalten wird, womit von Anbeginn des Mediationsverfahrens die Richtungsentscheidung, wie das Mediationsverfahren ablaufen soll, von allen Beteiligten gemeinsam getragen wird.

8.5.1.3.3 Kooperationsbereitschaft der Betroffenen

Die befragten Mediatoren sind unisono von der Notwendigkeit der Bereitschaft der Parteien zur Kooperation überzeugt; fehlt diese, so ist der besagte Konfliktfall nicht mediierbar. Die Frage nach der Förderung der Kooperationsbereitschaft wird zum Teil konträr beantwortet. *„Aber ich kann ihnen nicht Kooperation verordnen, weil damit nehme ich ihnen schon wieder ein Stückel weg - die Würde. Wenn ich sag: ‚Ihr seid nicht kooperativ.‘ Ist ja eine Beurteilung meiner Klienten, die mir nicht zusteht.“* (AMD)

Im Gegensatz dazu ist für einen anderen Interviewpartner die Förderung der Kooperationsbereitschaft eine zentrale Aufgabe für jeden Mediator. Er fördert diese mit Interventionen, wie dem Einsatz von Einzelgesprächen („shuttle mediator“) oder – gemeinsam mit den Parteien – mit der Erarbeitung und Abwägung von möglichen alternativen Szenarien, wie ein gegebener Konflikt sonst gelöst werden könnte. Die Kooperationsbereitschaft muss in den Sitzungen deutlich angesprochen werden und die Bereitschaft der Parteien muss immer wieder eingeholt werden. Ein anderer Befragter meint zu diesem Thema, dass der Mediator durch festgesetzte Gesprächsregeln wie „kooperativer Umgang miteinander“ die Kommunikationskanäle zwischen den Parteien öffnet und somit auch die Kooperationsbereitschaft fördert. *„Ich würde sagen, das geht automatisch mit der Mediation, weil was anderes kann denn Ziel einer Mediation sein, als dass Kooperationen wieder rund laufen.“* (AMB)

Ein Mediator sprach ausdrücklich die Problematik der bisweilen „nur in Auftrag gegebenen“ Mediation an, in der der „de jure-Auftraggeber“ – z.B. der zuständige Gesundheitslandesrat – die Mediation anordnet: *„Tun Sie das!“*, ohne dass die Bereitschaft der „de facto-Auftraggeber“ – des ärztlichen Leiters einer Krankenanstalt – eingeholt worden ist. Soll unter solchen Voraussetzungen aber eine `ehrliche Mediation` stattfinden, so darf der Mediator – nach allgemeiner Ansicht – den formalen Auftrag erst übernehmen, wenn einerseits sichergestellt ist, dass er auf eine gewisse Bereitschaft der unmittelbar Beteiligten bauen kann, andererseits aber auch das Interesse des „Auftraggebers“ an der Lösung des Konflikts aufrichtig ist, er also nicht „Ja, ja“ sagt, sich selbst aber nicht an die Spielregeln der Mediation hält.

8.5.1.3.4 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte beigelegt werden konnten

Die Interviewpartner weisen Erfahrungen zu erfolgreich mediierten Konflikten in einer relativ großen Bandbreite von Anwendungsfeldern auf: Die Liste der erfolgreichen Wirtschaftsmediationen reicht von Mediationen in Konflikten eines international täti-

gen Konzerns in einem Schwellenland, einer Business-to-Business Mediation eines deutsch-tschechischen Joint-Venture in einem kommunalen Konflikt mit einem Umweltprojekt bis hin zu innerbetrieblichen Konflikte mit über 20 beteiligten Personen. So unterschiedlich die Konflikttypen, so wurden die mediatorischen Grundparameter, die in allen Fällen zu einer Konfliktbereinigung führten, dargestellt, wobei von zentraler Bedeutung war, dass die Mediatoren eine gegenseitige Anerkennung und ein gegenseitiges Verständnis der Parteien füreinander förderten. *„Ja, wobei der Reaktionsprozess – und das ist eine der wichtigen Funktionen in dieser Moderation, Mediation – dass man das strukturiert macht.“* ^(AMB) *„Ich arbeite nur mit den Folgen oder gebe eine Kompensation für die Folgen, aber ich behandle nicht konfliktbezogen. Also, Konfliktbezug ist hier, Folgen da und davor Konfliktpotential.“* ^(AME)

Als ein „Gütezeichen der Mediation“ wurde von zwei befragten Mediatoren jener Moment des Mediationsverfahrens eingestuft, in dem eine Gruppe der Konfliktbeteiligten anfängt, eine veränderte Streitausgangskultur zu entwickeln und im Zuge dieses Veränderungsprozesses „konfliktfähiger“ wird. Dieser Veränderungsprozess wird dadurch deutlich, dass sich diese an einem bestimmten Konflikt beteiligte Gruppe von Personen in die Lage gesetzt haben, ihre Wahrnehmungen, ihre Gefühle und (Vor-)Urteile in veränderter Weise zu kanalisieren und dadurch eine veränderte Wirkung ihrer Handlung auf Kunden und auf den Markt auszulösen. Diese Veränderungsprozesse in ihrer Wahrnehmungsweise und des eigenen Verhaltens fanden ihren weiteren Ausdruck in der Befähigung der Teammitglieder, über die zwischenzeitlich erreichten Zielsetzungen eine Zwischenbilanz zu ziehen, eine Kommunikationsform zur Verbesserung von Arbeitsprozessen in Gang zu setzen und Feedback – Schleifen stattfinden zu lassen.

Als Nebeneffekte stellten die Mediatoren fest, dass Medianden auch bereit sind, einen höheren Einsatz – sowohl hinsichtlich ihres persönlichen Engagements als auch ihrer Verantwortlichkeit sowie auch Kosten – in Kauf zu nehmen, dafür jedoch die Sicherheit des erreichten Konsenses zu haben. *„Heute ist das durchaus auch ein Grund, um zu sagen ‚wir (das Unternehmen) tun etwas nicht in einem Gerichtsverfahren, sondern mit anderen Methoden, wie Konfliktmanagement oder Mediation. Da können wir immerhin nachweisen, dass wir bemüht waren und dass man uns nicht mangelnde Sorgfalt nachweisen kann.‘ Das ist was Wichtiges.“* ^(AME)

Wird in den Lehrbüchern verkündet, dass sich bestimmte Rahmenbedingungen, wie Zeit- und Kostendruck ungünstig auf ein Mediationsverfahren auswirken, so stellte ein Mediator² fest, dass in der gelebten Wirtschaftspraxis – entgegen der Lehrbuch-

² Befürworter einer relativ strikten Kongruenz des Mediationsverfahrens.

meinung – die Knappheit von Zeit- und Geldressourcen den Verlauf der Mediation hin zu einer rascheren Lösungsfindung unter Umständen sogar beflügeln kann, weil durch diese Spannung die – der Wirtschaft gerne zugeordnete – Disziplin im Sinne von „*schnell denken, schnell reden, sachlich bleiben*“ gefördert wird. Wird umgekehrt in der Mediation zu viel Raum gegeben, verleitet dies dazu, Umwege vom angestrebten Ziel zu gehen.

Ein Mediator legt in seiner Vorgehensweise besonderen Wert auf eine gemeinsame Nachbesprechung mit den Medianden. Diese erfolgt üblicherweise telefonisch, manchmal auch in einem gemeinsamen persönlichen Gespräch und dient einem postmediativen „reality check“ hinsichtlich des Ergebnisses der Mediation und gleichzeitig den Mediatoren als eine Reflexionsmöglichkeit.

8.5.1.3.5 Rückschlüsse aus Verfahren, in denen Konflikte nicht beigelegt werden konnten

Zwei der Interviewpartner mangelt es an Erfahrungen zu gescheiterten Mediationsverfahren, in denen der vorliegende Konflikt nicht beigelegt werden konnte. *„Nein, abgebrochen hab ich eigentlich noch keine, aber die meisten klappen insofern nicht, dass sie gar nicht zustande kommen. Entweder, dass jemand der Mut verlässt. Ja. ‚Wir rufen Sie an und machen einen Termin.‘ Und einen Tag vorher sagen sie, es geht aus irgendeinem Grund nicht mehr. Nur trotzdem hört man dann oft auch Wochen später, sie haben sich in irgendeiner Form anders geeinigt. Und ausgehend davon, dass allein das Telefonat für die schon so ein – wie soll ich sagen – ein Sprung über den eigenen Schatten war und einfach durchs Hinterfragen mit ganz einfachen Fragen ‚Was haben sie selber von diesem Konflikt?‘ oder ‚Was würde für sie passieren, wenn der Konflikt nicht mehr da ist?‘ und so ‚Profitieren sie im Moment auch vom Konflikt?‘, schließlich persönlich, das hat die meist schon im Ersttelefonat, dass es für die oft eine Klärung und Verlassen der Positionen ist, dass sie das alles einfach anders sehen können.“* (AMD)

Aus den Schilderungen der anderen Interviewpartner kristallisierten sich unterschiedliche „Gefahrenquellen“ heraus, die eine Mediation nicht zu einem positiven Abschluss kommen lassen können. Zum einen ist für das Gelingen eines Mediationsverfahrens die aktive Mitwirkung aller Verfahrensbeteiligten geradezu unverzichtbar, denn sind diese an einer ‚positiven‘ Vergangenheitsbewältigung gar nicht interessiert bzw. kommt es sogar zu einer schriftlichen Erklärung der Parteien, bleiben sie jedoch innerlich trotzdem Gegner, so kann die Mediation nicht zu einem dauerhaften Ergebnis führen. Gewinnt der Mediator den Eindruck, dass die Parteien mit „*falschen Karten*“ spielen oder sie aufgrund ihres Verhaltensmusters nicht für ein Mediationsver-

fahren bereit sind, so bricht er das Verfahren ab. Ein weiterer Grund für den Abbruch einer Mediation ist, wenn sich die Interessenslage grundlegend verändert und damit der Leidensdruck, der Motor für eine Lösungssuche war, wegfällt, wenn es sozusagen an Konfliktthemen fehlt. Schließlich kann eine Mediation nur dann gelingen, wenn alle wesentlichen Interessensträger – eingeschlossen die Parteienanwälte – im Mediationsverfahren vertreten sind. *„Also, wenn es nicht eine gewisse Kooperationsbereitschaft zwischen allen Interessensträgern gibt, dann ist halt Mediation nicht möglich. Wenn wesentliche Interessensträger von Anfang an erklären, sie wollen keine Mediation, dann ist es nicht möglich.“* ^(AMA) Auch ein parallel verlaufendes Gerichtsverfahren kann eine unüberwindbare Hürde darstellen.

Die Verantwortlichkeit für ein Scheitern der Mediation trifft – so die Berichte – nicht die Mediation und auch nicht die Mediatoren: *„Aber ich hab es ganz stark erlebt, dass Klienten auch einen nicht erfolgreichen Abschluss beim Mediationsverfahren, so wie es geplant wäre mit dem gemeinsamen Papier am Schluss, das alle unterschreiben und der Sekt usw., dass sie das nicht der Mediation zuschreiben, diese Verantwortung für Ursache. Ich hab’ wirklich nie gehört, dass ein Klient gesagt hat: ‚Hören’S, da haben Sie aber einen Holler g’macht!’ oder ‚Da haben sie uns schlecht geführt!’ oder so, sondern Klienten beziehen das einfach auf sich, eher noch auf den anderen, aber sie machen es nicht an der Methode Mediation fest und sie machen’s auch nicht an den Mediatoren fest.“* ^(AMC)

8.5.1.4 Einschätzungen

8.5.1.4.1 Unterschiede zwischen Familien- und Wirtschaftsmediation

Die in diesem Kontext interviewten MediatorInnen haben keine bzw. nur sehr geringe Erfahrung mit Familienmediation. Die Unterschiede werden einerseits in der Komplexitätserhöhung der Fälle gesehen, da in Wirtschaftskonflikten meist mehrere Personen beteiligt sind und Organisationen und Hierarchien verschränkt sind, deshalb spielen bei Wirtschaftsmediationen Machtverhältnisse eine entscheidende Rolle. *„Ich glaube, der Hauptunterschied für mich persönlich ist, dass in der Familienmediation eine ewige Verquickung über die persönliche Schiene bleibt, Kinder sind immer Kinder, und Eltern sind immer Eltern, egal, ob sie sich scheiden lassen ob sie ihre Kinder geliebt oder geschlagen haben, sie werden immer die Eltern bleiben. Das heißt, diese Basisverbindung bleibt immer bestehen. Siehe diese Familienaufstellungen. Das ist ja oft über Generationen hinweg. Weil in der Firma doch alle persönlichen Verhältnisse letztlich auf einer gewissen Freiwilligkeit basieren. Das heißt, ich kann das System verlassen oder auch „verlassen werden“, wenn man mich aus dem Sys-*

tem hinausstößt. Und ich kann dann relativ schnell die Bindung, die psychologische Bindung auch kappen. Also, sicher wirkt es nach, und man hat vielleicht einen „Gitzi“, aber im Grunde genommen ist die Verstrickung der Persönlichkeitsanteile in der Familie natürlich eine ganz andere als in der Wirtschaft.“^(AMD) Ein anderer Interviewpartner erklärte diesen Punkt damit, dass in der Wirtschaftsmediation die persönliche Betroffenheit vordergründig oft nicht gleichmäßig verteilt ist, sondern nur kraft der – austauschbaren – Funktion als Interessenträger resultiert.

Scheidungsmediationen werden von Mediatoren mit großem Fachwissen in juristischen und psychologischen Belangen geleitet, im Gegensatz dazu ist bei Wirtschaftsmediationen das Expertenwissen der Mediatoren nur begrenzt anwendbar, zumal ein Wirtschaftsmediator, der sein Expertenwissen zu sehr hervorstreicht, eher seinen Neutralitätsstatus riskiert. Schließlich ist in der Wirtschafts-/Umweltmediation der öffentliche Fokus größer, weil Fragen der Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Rückbindung bei diesen Verfahren von Bedeutung sind.

8.5.1.4.2 Wert und Nutzen der Mediation für die Unternehmen

Die Probanden sind der Meinung, dass der Mediationsprozess (bei internen Konflikten) dazu beiträgt, die Organisationsstruktur zu verbessern und das Verbesserungspotential herauszuarbeiten, was für die Firma positive Auswirkungen von gesteigerter Produktivität und für die Medianden eine Förderung der Persönlichkeitsentwicklung bedeutet. *„Deshalb glaube ich, ist der größte Wert der Wirtschaftsmediation die Erarbeitung dieser Erkenntnis (Entwicklung einer Organisationskultur) in einer Phase, wo ich glaube, dass das nicht möglich ist, wo ich den anderen hasse. Also insofern ist dann der Mediator auch so was wie ein Blitzableiter. Manche sagen transformative Mediation. Ich transformiere sozusagen das Destruktive ins Konstruktive.“*^(AMB) Die Mediation stellt einen Veränderungsprozess dar, dessen Ausfluss ein „Ergebnis“ ist. Wer sich auf das Wagnis Mediation einlässt, kann enorm für sich selber profitieren und in seinem ganzen Tun eine andere Qualität erfahren; er kann mit Konfliktsituationen kompetenter umgehen und diese selbst regulieren.

Weitere praktische Vorteile für die Unternehmen spiegeln sich in sicheren Arbeitsplätzen, Senkung der Mitarbeiterfluktuation was eine stärkere Bindung des Know-how ans Unternehmen bedeutet, Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Möglichkeit, einen Konflikt rasch und billig lösen zu können. Ein Mediationsverfahren bietet die Chance, zu einer Lösung zu kommen, die für alle Konfliktbeteiligten zufriedenstellend ist und eine weitere geschäftliche Beziehung aufrechterhalten kann. Als weiterer angenehmer Nebeneffekt kann ein Gerichtsverfahren vermieden werden, in

dem die Entscheidung durch einen Dritten gefällt wird und ein langes, kostenintensives Verfahren mit ungewissem Prozessausgang droht.

8.5.1.4.3 Gibt es Berührungsängste von Seiten der UnternehmensvertreterInnen?

Die Befragten führen Berührungsängste gegenüber Mediation auf mehrere Faktoren zurück, vor allem auf die negative Besetzung des Begriffes „Konflikt“. Obwohl der Bekanntheitsgrad von Mediation in den letzten Jahren stetig gewachsen ist, herrscht in den Betrieben noch immer eine große Unwissenheit darüber. Derzeit ist die Entscheidung für einen Einsatz eines Mediationsverfahrens stark davon abhängig, wie die jeweiligen Entscheidungsträger in den Betrieben zu Mediation generell stehen.

Weitere Faktoren sind der Kostenfaktor der Mediation und der ungewisse Erfolgsfaktor im Sinne von Nutzen der Investitionen in Mediation. Im Gegensatz dazu haben Unternehmen, die ihren Konflikt vor Gericht lösen wollen, die *„irrtümliche Gewissheit“* den Konflikt zu gewinnen, weil sie sich im Recht fühlen und die andere Seite im Unrecht. *„Nur das Gerichtsverfahren lebt ja meiner Meinung nach von der irrtümlichen Gewissheit, dass man das delegiert, dass man sowieso gewinnen wird.“* (AMC)

8.5.1.4.4 Was kann die Mediation leisten? – Welche Faktoren entscheiden? – Grenzen der Mediation?

Im Idealfall bewirkt laut Meinung eines Wirtschaftsmediators ein Mediationsverfahren die Entwicklung einer neuen Organisationskultur im Unternehmen. *„Also insofern ist dann der Mediator auch so was wie ein Blitzableiter. Manche sagen transformative Mediation. Ich transformiere sozusagen das Destruktive ins Konstruktive“* (FMB). Im Laufe dieses Prozesses entsteht für die Parteien ein Gefühl der Entlastung, eine bessere Gesprächskultur entwickelt sich, in der eine gemeinsame Erarbeitung von Ideen und Lösungen ermöglicht wird.

Schließlich kann jeder Mediand einen persönlichen Lern- und Erfahrungsprofit erzielen. *„Aber ich glaub’, dass so Führungskräfte, die einmal eine Mediation mitgemacht haben oder überhaupt Arbeitende, die einmal eine Mediation mitgemacht haben, enorm für sich selber profitieren und in ihrem ganzen Tun eine andere Qualität erfahren.“* (AMC)

Der entscheidende Faktor für ein erfolgreiches Mediationsverfahren liegt jedoch an der „Eignung“ der Klienten, wie es ein Mediator ausdrückt. Bei Fällen von nicht kompatiblen Interessenlagen der Klienten, einer fehlenden grundsätzlichen Bereitschaft,

sich auf das Verfahren einzulassen und beim beibehalten starrer unkooperativer Verhaltensmuster sind auch die Grenzen der Mediation erreicht, weshalb dieser Interviewpartner zur Erkenntnis gelangte, dass bei rund 50% der Konflikte eine Mediation nicht in Frage kommt, weil es entweder an der Bereitschaft der Parteien mangelt oder das Konfliktthema nicht für Mediation geeignet ist.

Nur wenn auch wirklich alle „Repräsentanten des Konflikts“ am Verfahren beteiligt sind, kann eine gegenseitige Interessensklärung der Mediation gelingen.

8.5.1.5 Projektmediation

Ein Interviewteilnehmer findet keine Assoziation zum Begriff „Projektmediation“. Die anderen Probanden haben eine konkrete Vorstellung. *„Also den Begriff Projektmediation habe ich auch jetzt erst durch dieses Forschungsprojekt kennen gelernt. Ich habe ihn als solchen vorher noch nie gehört gehabt und wirklich da was von einer Begriffswirklichkeit dazu gelernt. Und wenn man sozusagen Projektmediation als Fokus nimmt, dann kann man auch zum Beispiel diese Mediation am Wiener Flughafen als Projekt sehen, und die Mediatoren begleiten dieses Projekt.“* (AMB)

Schwerpunkt einer Projektmediation ist die soziale Komponente des Schnittstellenmanagements. Sie ist eine konfliktprophylaktische Anwendung der Mediation, dessen Aufgabe darin besteht, Wirtschaftsprozesse, die am Anfang gar keine Konflikte zeigen, nach der Logik der Mediation abzuwickeln, was nicht bedeutet, dass mögliche Konflikte simuliert werden, sondern in einem grundlegenden Schritt werden die wechselseitigen Interessen nach Themengebieten abgefragt. Als weiterer Nebeneffekt wird die Wertschätzung der im Team beteiligten Personen untereinander gefördert.

Werden in der praktischen Anwendung Projekte nach der Logik und Umsicht der Mediation konzipiert, können beispielsweise bei Firmenfusionen kulturelle und organisatorische Aspekte stärker berücksichtigt werden, wodurch Fehlentwicklungen in der Umsetzung vermieden werden.

Bei der Projektmediation müssen die Mediatoren nicht unbedingt extern sein, sondern diese Aufgabe kann auch von am Projekt beteiligten Mediatoren wahrgenommen werden.

8.5.1.6 Zukunft der Wirtschaftsmediation

Die Interviewpartner sind einhellig der Meinung, dass sich die Anwendungsbereiche der Mediation auch künftig stetig ausweiten werden. Neben jenen Bereichen, in denen Mediation bereits Eingang gefunden hat, wird sie sich auch im Bereich Versicherungen, im Baubereich und bei Konflikten zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber ausweiten. Auch im Business-to-Business Bereich wird eine verstärkte Etablierung stattfinden, wofür als Indiz dafür ein Trend zur vermehrten Vereinbarung von Selbstbindungsklauseln erkennbar ist. Als Multiplikatoren könnten dabei die Veröffentlichungen von erfolgreichen Mediationsverfahren beitragen. Zusätzlich wird Mediation in Österreich vom ZivMediatG profitieren, weil damit eine Rechtssicherheit bewirkt wird. Ein Interviewpartner fordert vom Gesetzgeber eine striktere Regulierung der Ausbildungsinstitute, um damit die Qualität der Mediatoren zu verbessern.

Ein Proband vergleicht die Entwicklung der Mediation mit jener der Homöopathie oder Feng Shui. *„Und ich hege diese Hoffnung und sag' sogar, ich hab die Erwartung, dass das auch mit der Wirtschaftsmediation passieren wird. Und nicht als Allheilmittel, sondern als eine Alternative, als eine Möglichkeit. Es wird immer noch viele, viele gute Gründe geben, mit einem Fall zu Gericht zu gehen. Ich sag' das wirklich ohne Augenzwinkern und ohne ironischen Unterton oder Sarkasmus. Überhaupt nicht. Sondern es wird immer wieder gute Gründe geben, wo das Gerichtsverfahren das geeignete, schnelle Mittel ist, eine Sache zu klären oder das Schiedsgericht oder die Schlichtung, aber es wird die Mediation eine zunehmende Alternative sein.“* (AMC)

8.5.2 Wirtschaftsmediation in österreichischen Unternehmen

8.5.2.1 UnternehmensrepräsentantInnen und Unternehmensstrukturen

Die vier untersuchten Unternehmen sind gleichermaßen dem Kreis österreichischer Großunternehmen bzw. Mittelbetrieben zuzuordnen, und darin gleichteilig dem Produktionssektor bzw. dem Dienstleistungssektor. Die Betriebsstandorte befinden sich in Wien und in den Bundesländern Steiermark und Kärnten. Die RepräsentantInnen der Unternehmen üben die Funktion als Geschäftsführerin bzw. Filialleiter, weiter als Leiter der Personalabteilung und als Leiterin der „Anrainerkommunikation“ des Unternehmens aus.

8.5.2.2 Konfliktkultur im Unternehmen

8.5.2.2.1 Externe Konflikte

Die Konfliktfelder der befragten Unternehmen variieren nach den jeweiligen unternehmensspezifischen Tätigkeitsbereichen, deren Bandbreite von Zahlungsproblemen mit Privatkunden und öffentlichen Auftraggebern, Konflikten bei der Durchführung von Bauprojekten, Auseinandersetzungen zu regulatorischen Fragen mit nationalen und internationalen Behörden, Qualitätsproblemen mit Zulieferern, Betriebsübergabe- bzw. Betriebsnachfolgekonflikten bis hin zu strukturellen – sowohl aktuell präsenten sowie in absehbarer Zukunft erwartbaren potentiellen – Interessenkonflikten zwischen „der Wirtschaft“ einerseits und den Anrainern³ einer Großinfrastrukturbetriebsanlage (Flughafen Wien⁴) andererseits reichen.

Diese Konflikte binden Managementkapazitäten und werden allgemein als belastend, bisweilen auch als bedrohlich empfunden. Anrainerkonflikte entfalten in Unternehmen, deren Mitarbeiter selbst in der Region des Betriebes- bzw. Kundenstandortes leben, eine besonders brisante Atmosphäre, da wegen der personellen Vermischung von Unternehmensinteressen und Anraineranliegen nur schwerlich eine strikte Trennung zwischen geschäftlichen und privaten Beziehungen möglich ist. *„Das heißt, wir legen sehr viel Wert und wenden viel Zeit und Engagement auf, um die gute Beziehung zu erhalten, und wenn dann Konflikte da sind, dann ist es im Prinzip gleich wie im Privatbereich. Der Konflikt tut dann schon sehr weh.“*^(AUD)

Die Art und Weise, wie bei einem bestimmten Konflikt vorgegangen wird, hängt von der Art des Konflikts sowie von der konfliktgegnerischen Seite ab: So kann es etwa bei Problemen mit kleineren, für das Unternehmen weniger bedeutenden, Privatkunden auch vorkommen, dass bei Unverhältnismäßigkeit des Aufwands auf die Durchsetzung eines Anspruchs verzichtet wird: *„Machen wir das noch und schließen wir*

³ Das hier dargestellte Flughafen Wien-Mediationsverfahren wird vielfach als „Umweltmediation“ eingestuft; diese Einstufung kann allerdings nach Ansicht der Verfasser dieser Untersuchung nicht darüber hinwegtäuschen, dass zentrale Auslöserthematik dieses Mediationsverfahrens ein wirtschaftspolitisch motiviertes Projekt, nämlich die Realisierung eines Großinvestitionsprojekts mit enormem wirtschaftspolitischen Potential, ist und dass in dem hier behandelten Mediationsverfahren nicht nur umweltrelevante, sondern – und zwar wohl kaum weniger bedeutsame – wirtschaftspolitische Interessen im Spiel sind.

⁴ Die Verfasser der gegenständlichen Untersuchung bekennen sich zum Prinzip der Anonymisierung der in dieser Untersuchung involvierten Unternehmen, allerdings wurde – mit Zustimmung der betroffenen Unternehmen – von diesem Prinzip aus dem Grund eine Ausnahme gemacht, weil nach Abwägung der Interessen nach Diskretion mit dem Interesse nach inhaltlicher Informationsvermittlung zum Ergebnis führte, die allgemein bekannte und von den Unternehmen bisweilen absichtliche Publizität des Mediationsverfahrens nicht künstlich zu verbergen.

ab, aber dann will ich mit dem nichts mehr zu tun haben“ ^(AUC) Besteht jedoch ein Interesse an der Erhaltung von Geschäftsbeziehungen, so wird von allen befragten Unternehmen unter diesem Blickwinkel besonderes Augenmerk auf Möglichkeiten einer einvernehmlichen Konfliktlösung gelegt, zu welchem Zweck zuerst immer das persönliche Gespräch gesucht wird. *„Das heißt also, das Hauptgewicht lag darauf, zu einem Einvernehmen – in welcher Weise immer – zu kommen. Weil es uns einfach auch wichtig war, langfristige Beziehungen zu den Partnern zu haben.“* ^(AUB) Besonders deutlich stellte sich die Philosophie der „einvernehmlichen Konfliktbearbeitung“ in einem Großunternehmen dar, welches in einer jahrelangen kooperativen Tradition im guten Einvernehmen mit seinem Kundenportfolio unter dem Arbeitstitel „Qualitätsmanagement“ eine Reihe innovativer Projekte – beispielsweise die gemeinsame Erarbeitung einklagbarer Qualitätsstandards – entwickelt hatte. *„Und da ist der Umgang, der eben ein sehr partnerschaftlicher Zutritt war, sicher hilfreich gewesen, dass wir eben gemeinsam was aufbauen konnten und miteinander nicht unbedingt im Streit waren.“* ^(AUA)

Nach der Kompetenzordnung in den Großunternehmen sind die für einen bestimmten Tätigkeitsbereich zuständigen UnternehmensmitarbeiterInnen in erster Linie selbst zuständig, bei auftretenden Konflikten nach Lösungen zu suchen. Gelingt es dem / der für diesen Fachbereich Zuständigen nicht, eine Klärung des Problems herbeizuführen, so wird der Fall an die hierarchisch übergeordnete Unternehmensorganisationseinheit (Abteilung) delegiert, erforderlichenfalls mit Unterstützung der Rechtsabteilung. Als letzte Instanz fungiert der Vorstand bzw. die Geschäftsführung. Scheitern jedoch die Bemühungen zur einvernehmlichen Lösung eines Konflikts, so wird der Rechtsstreit wie üblich an Rechtsanwälte und in weiterer Folge an die Gerichte delegiert.

Den Angaben der Repräsentanten zweier Unternehmen zufolge kommt Mediation nun nach ihrer Firmenphilosophie als weitere Variante zur Lösung von Konflikten mit externen Geschäftspartnern oder Kunden zur Anwendung.

In einem Unternehmen ist die Einführung von Mediation Ausdruck des in seiner Unternehmensphilosophie verankerten und in langer Tradition praktizierten Bekenntnisses zu einem aktiven „Qualitätsmanagement“. Ein anderes Unternehmen betrachtet aktives Konfliktmanagement als Teil der Kundenbetreuung und als Chance, sich als kleiner, regionaler Anbieter am Dienstleistungssektor einen Konkurrenzvorteil zu verschaffen. Werden Konflikte bei und mit einem Kunden virulent, so wird eine Vermittlung angeboten. *„Ich denke, dass ich aufgrund meiner Mentalität und aufgrund meiner Erfahrung bei solchen Gesprächen sehr gut den Mittler spielen kann. Das heißt, ich kann sehr gut schauen, welche gemeinsamen Bereiche es denn eigentlich gibt,*

weil ich die Menschen meist gut kenne. Das heißt, ich kann anders reden mit den Leuten, weil ich sehr oft einen Kunden 20, 25 Jahre begleite“ ^(AUD) Im Falle schwerwiegender Konflikte, in denen in Vorfeld erst mal eine gemeinsame Gesprächsbereitschaft zwischen den Kontrahenten (wieder-)herzustellen ist, agiert das Unternehmen als Vermittler eines professionellen, externen Dritten, der im Einverständnis der Parteien als Mediator beigezogen wird.

8.5.2.2.2 Interne Konflikte

Ähnlich wie externe Konflikte, binden auch interne Streitigkeiten Kapazitäten im Unternehmen, sie beanspruchen viel Zeit und beeinträchtigen das Betriebsklima. Interne Konflikte kommen in vielen Ausprägungen vor, angefangen von Problemen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge oder im Zusammenhang mit der Entwicklung einer neuen „Unternehmenskultur“, weiters in Form von Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, Vorgesetzten und Mitarbeiter oder zwischen den Mitarbeitern. Eine „Strategie“, die zuweilen feststellbar war, ist die (möglichst lange) Verdrängung des Konflikts, bis letztendlich der Konflikt durch eine autoritäre Entscheidung und ihre konsequente Umsetzung ein zumindest vorübergehendes Ende nimmt.⁵ Anders verläuft der der offensive, auf Konsens ausgerichtete Umgang mit einem unternehmensinternen Konflikt, bei dem der Vorgesetzte – sobald er einen Konflikt bemerkt – schnell reagiert und mit den Parteien ein vermittelndes Gespräch führt. *„Sehr offensiv. Das heißt, sobald es spürbar wird – das dauert ja relativ lange, bis ich als Vorgesetzter oft auf Sachen stoße – aber wenn, dann sehr schnell. Sehr schnell beide Parteien auf einen Tisch“* ^(DUD)

Wird in Unternehmen Wert auf gute Teambeziehung zwischen den UnternehmensmitarbeiterInnen und auf Gesprächskultur im Unternehmen gelegt, lassen sich interne Dispute „prophylaktisch“ weitgehend vermeiden. Je nach Unternehmensstruktur und Betriebsgröße ist entweder der/die Geschäftsführer/in, die selbst eine Mediationsausbildung hat, die Personalabteilung, der Vorgesetzte oder der Filialleiter mit der unternehmensautonomen Wahrnehmung und Handhabung von unternehmensinternen Konflikten befasst. In allen Unternehmen sind die MitarbeiterInnen spezifisch für den Umgang mit derartigen Konflikten geschult bzw. verfügen über Zusatzqualifikationen in Gesprächsführung und Verhandlungstechnik.

⁵

„Ich bin in ein Familienunternehmen oder halt Unternehmen meines Vaters eingestiegen, und da waren einfach so autoritäre Strukturen, dass man eigentlich Konflikte rein durch Brandbekämpfung – sag ich jetzt einmal – gelöst hat. Also erst dann, wenn wirklich Feuer am Dach ist. Vorher sagt man möglichst nichts. Aus Angst sein Gesicht zu verlieren.“ ^(AUC)

8.5.2.3 Erfahrungen mit Mediation

8.5.2.3.1 Wissen – Information – Verständnis von Mediation

Die RepräsentantInnen der untersuchten Unternehmen waren einerseits durch eine eigene Ausbildung als Mediatoren bzw. durch Teilnahme an einer Informationsveranstaltung über Mediation informiert, die anderen erlangten Kenntnis von der Möglichkeit der Konfliktregelung durch Mediation von dritter Seite (Richter bzw. Mediator), von welchen ihnen die Durchführung eines Mediationsverfahrens empfohlen wurde.

8.5.2.3.2 Praktische Mediationserfahrung

8.5.2.3.2.1 Anlasskonflikte

Das Konfliktlösungsinstrument Mediation fand in einem Fall in einem Konflikt bei einer Nachfolgeregelung in der Geschäftsführung eines Unternehmens beziehungsweise bei einer konfliktträchtigen Unternehmensauflösung Anwendung, in einem anderen Fall bei einem Konflikt zwischen Unternehmen und Betriebsrat im Rahmen einer Unternehmensübernahme und weiters in einem kommunalen Mehrparteienkonflikt. – Die Initiative des Flughafen Wien – Mediationsverfahrens entstand aufgrund eines geplanten Großinvestitionsvorhabens zum infrastrukturellen Ausbau des Flughafens Wien durch den beabsichtigten Bau einer „3. Landepiste“ samt entsprechendem Airportdienstleistungssektor. Die Idee zur Durchführung eines Mediationsverfahrens entstand weiter vor dem Hintergrund des nach dem Umweltverträglichkeitsgesetz (UVP-G) vorgeschriebenen Umweltverträglichkeitsprüfungsverfahrens, mit welchem ua die Verträglichkeit des geplanten Vorhabens mit den Interessen der Anliegerbevölkerung in der betroffenen Region auf Lebensqualität durch Lärmschutz zu prüfen ist.

Den Mediationsverfahren war regelmäßig eine längere – in zwei Fällen sogar eine mehrjährige – Konfliktgeschichte vorangegangen, in zwei Fällen waren Verfahren bei Gericht bzw. einer Schlichtungsstelle anhängig. Von den Beweggründen der Unternehmen für die Entscheidung zur Mediation bei externen Konflikten war neben der befürchteten Verlängerung der Konfliktdauer und der damit verbundenen negativen finanziellen Konsequenzen (beispielsweise Haftungsverpflichtungen oder Insolvenz einer Konfliktpartei) auch die Sorge um einen Imageverlust des Unternehmens relevant; bei internen Konflikten sollte eher die Gefahr der Verschlechterung des Betriebsklimas und die schwerere Durchsetzbarkeit personalpolitischer Maßnahmen als

Folge einer Blockadepolitik des Betriebsrats als Motivationsfaktoren für die Mediation abgewendet und der Weg zu den Gerichten, Verwaltungsbehörden bzw. Schlichtungsstellen vermieden werden.

Beim Flughafen Wien-Vorhaben wurden bereits im Planungsbeginn dieses Infrastrukturgroßprojekts, in dem ein wirtschaftliches Investitionsvorhaben von außergewöhnlicher Größenordnung mit enormen Auswirkungen auf den wirtschaftspolitischen Standort Wien und Umgebung und schwierigen, vor allem umweltrechtlichen Rahmenbedingungen und dem befürchteten Widerstand von Bürger- und Umweltschutzinitiativen verwirklicht werden sollte, die Weichenstellungen für ein Mediationsverfahren mit dem erklärten Ziel vorgenommen, die Verständigung durch Kommunikation mit den Betroffenen aktiv aufzunehmen und der Eskalation von potentiellen Konflikten vorzubeugen.

Die von den Projektbetreibern antizipierten Risiken, die mittels einer mediatorischen Intervention „kontrollierbar“ gemacht werden sollten, standen bei der Flughafen Wien-Mediation in direktem Verhältnis zur Komplexität der Planung und Durchführung dieses Großinfrastrukturprojekts, allen voran das „Worst-Case-Szenario“ eines Projektstopps beziehungsweise einer kostspieligen Projektverzögerung, welche durch eines von Projektgegnern organisierten Boykotts „erzwungen“ oder in einem verwaltungsbehördlichen „Verfahrensmarathon“ – wie dies bei vergleichbaren Infrastrukturprojekten in derselben Region⁶ „erwirkt“ werden kann. Nach den Vorstellungen der Projektbetreiber barg selbst die mit der gesetzeskonformen Vorgangsweise, im Rahmen einer verwaltungsbehördlichen Umweltverträglichkeitsprüfung mit den Anrainern über ein von den Projektbetreibern bereits fertig gestelltes und bei der Bewilligungsbehörde eingereichtes Projekt verhandeln zu müssen, schwer einschätzbare Risiken. *„Und wenn man aber ein fertiges Projekt hat und sogar schon eingereicht hat, dann noch mit Anrainern zu reden von Null weg, das ist eigentlich fast unmöglich. Auch vom emotionalen Pegel, der dann schon entstanden ist. Und ich denke mir, das wäre wahrscheinlich das gewesen, was uns passieren hätte können.“* (AUA) Nicht zuletzt waren es auch die negativen Anschauungsbeispiele von vergleichbaren Großprojekten im Ausland, bei denen die behördliche Projektbewilligung aufgrund eines gesetzlichen Bewilligungsverfahrens erst nach rund 20 Jahren erlangt werden konnte, die schließlich den Ausschlag für die Initiierung eines dem behördlichen Verfahren vorgeschalteten Mediationsverfahrens gaben. *„Und abschätzbar, wie lange etwas dauert, ist es jetzt auch nicht, aber nachdem so viele Dinge schon geklärt sind, die als Fragen noch kommen hätten können oder zumindest eine Antwort da ist, die*

⁶ Semmering-Basistunnel (projektierte Untertunnelung des Semmering – Gebirges zwischen Gloggnitz und Mürzzuschlag auf der als Hochleistungsstrecke geplanten Südbahn.

durchdacht und von allen Seiten durchleuchtet und betrachtet ist, sind diese Unwägbarkeiten für uns reduziert – für die anderen aber auch!“ (AUA)

Die Einstellung der Unternehmensrepräsentanten bzw. der durch sie vertretenen Unternehmen zur Mediation als Konfliktregelungsmethode stand bei den Interviewpartnern in direkter Relation zu ihrem Wissens- und Informationsstand über Mediation: Keinerlei Befürchtungen zur Methode äußerten jene Personen, bei denen bereits ein Vorwissen zur Mediation vorhanden war, wonach etwa das Konsensprinzip der Mediation es nicht zulässt, dass als Ergebnis der Mediation für die Parteien untragbare Resultate hervorkommen. Diese Unternehmensrepräsentanten mit entsprechendem Vorwissen setzten vielmehr dezidierte Erwartungen in das Verfahren. *„Die Erwartung war eindeutig. Ich wollte einen unabhängigen Menschen dabei haben, der von der Vorgeschichte nicht betroffen ist. Und da bin ich Partei, dann sind die anderen beiden Partei, da ist man nicht unabhängig. Und ich wollte jemand haben, der frisch herkommt und vor allem, der die Methode im Auge behält. Wenn ich jetzt Partei bin, da kann ich nicht beides zugleich machen. Ich kann nicht den Prozess steuern und zugleich meine Meinung vertreten.“ (AUD)*

Demgegenüber setzte ein Interviewpartner, der vor der Beteiligung an einer konkreten Mediation über keinerlei Vorinformationen über Mediation verfügt hatte, in dieses Verfahren zwar die Erwartung, dass eine Mediation zu einer Verbesserung der Beziehungen und zu einer Erarbeitung einer tragfähigeren Kooperation für die Zukunft beitragen kann, blieb andererseits aber skeptisch zu den möglichen „unerwünschten Nebenwirkungen“ der Mediation: *„Die Befürchtungen waren, dass die Sache sehr viel Zeit in Anspruch nehmen wird, dass wir im Rahmen dieser verschiedenen Gespräche Dinge preisgeben müssen, die wir vielleicht nicht preisgeben wollen, also sich in einer Weise öffnen müssen, die uns zu dem Zeitpunkt noch nicht angenehm erschien. Sozusagen, es war dieses nicht konkrete Wissen: ‚Was kann eigentlich herauskommen? Was kann das Ergebnis sein, und kann uns das Ergebnis vielleicht auch benachteiligen?‘“ (AUB)*

Beim Flughafen Wien – Mediationsverfahren hielten sich die erhofften Erwartungen mit den schlimmsten Befürchtungen einigermaßen die Waage: Auf der Seite der Erwartungen stand das Vertrauen darauf, dass die Mediation weiter dazu beitragen würde, dass das grundsätzlich intakte Gesprächs- und Kooperationsklima in der Region verankert bleiben und die traditionell gute Beziehung der Projektbetreiber zu den politischen Vertretern der Region aufrechterhalten bleiben würde. Darüber hinaus erhofften die Projektbetreiber, dass mit einem Mediationsverfahren den Interessen der Betroffenen besser Rechnung getragen werden könnte als mit der bloßen Anhörung der Betroffenen im Rahmen der gesetzlich vorgesehenen, verwaltungsbe-

hördlichen Umweltverträglichkeitsprüfung. Allerdings bereitete den Vertretern der Wirtschaft die Offenheit und Unvorhersehbarkeit des Mediationsverfahrens in der Weise Sorge, ob es – angesichts des (von Umweltschutzinitiativen) als Ausgangssituation geforderten Verzichts auf den Bau der sogenannten „3. Piste“⁷ – gelingen würde, als Ergebnis dieses Verfahrens ein sowohl für den Projektbetreiber geeignetes als auch für die Anrainer akzeptables Resultat zu erzielen.

8.5.2.3.2.2 Mediatorenbestellung

Auffallend an der Entscheidungsfindung zur Durchführung eines Mediationsverfahrens durch Bestellung eines neutralen Dritten (Mediator) ist, dass der ausschlaggebende Impuls in keinem Fall von den direkt betroffenen Konfliktparteien ausgegangen ist, sondern entweder von Personen, die in weiterer Folge zwar auch als Parteien im Mediationsverfahren involviert waren, jedoch am Konflikt selbst nur indirekt beteiligt waren, oder durch einen Richter im Rahmen eines Schlichtungsstellenverfahrens und von der zweiten Hierarchieebene eines Unternehmens nahegelegt wurde. Die konkrete Entscheidung, einen externen Dritten als Mediator heranzuziehen, wurde sodann durch die Konfliktparteien oder durch den Unternehmensvorstand getroffen, gegebenenfalls, nachdem auch die Anwälte überzeugt werden konnten. *„Ja, solange war es schwierig, bis ich eben die beiden Anwälte ins Boot gekriegt habe. Die haben das einfach als Einmischung in einen Prozess gesehen und haben natürlich beide gesehen, dass sie Honorare verlieren, weil das dann nicht so lange dauert. Nachdem ich die beiden überzeugt habe, dann hat's gepasst.“* (AUD)

Die Anregung zur Etablierung eines Mediationsverfahrens beim Flughafen Wien – Erweiterungsvorhaben kam von einem anwaltlichen Mediator mit entsprechendem Erfahrungshintergrund und Bekanntheitsgrad in sogenannten „Bürgerbeteiligungsverfahren“ als Vertreter von Umweltanliegen sowohl in anwaltlicher als auch in einer politischen Funktion. Die konkrete Entscheidung zur Einrichtung eines Mediatorenteams erfolgte in mehreren Stufen und wurde bereits aber der sogenannten "ersten Stunde" von den an diesem Prozess beteiligten Interessenvertretern getragen.

In allen im Rahmen der Untersuchung befragten Unternehmen wurden ausnahmslos unternehmensexterne Mediatoren engagiert, und zwar sowohl in denjenigen Konfliktgruppen, in denen es um Konflikte mit Geschäftspartnern oder sonstigen externen Konfliktparteien ging, als auch in Fällen unternehmensinterner Konflikte der Einsatz von unternehmensinternen Personen als Mediatoren – mit entschieden artiku-

⁷

Zum Thema Ergebnisoffenheit im vorgegebenen Zusammenhang s auch Fürst 2004, 117.

lierten Vorbehalten – nicht ernstlich in Betracht gezogen: *„Und ich bin ziemlich stark davon überzeugt, dass es ein interner Mediator sehr schwer hat und das eine Funktion ist, die ich persönlich nicht haben möchte, muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen. Also ein externer Mediator tut sich wie ein externer Berater einfach leichter.“* (AUA)

Im Auswahlprozedere zum Engagement der neutralen „dritten Person“ (Mediator) spielten Faktoren wie etwa der Bekanntheitsgrad des Mediators eine – mitunter zwiespältige – Rolle: In einem konkreten Fall war der Mediator dreien der fünf am Verfahren beteiligten Konfliktparteien persönlich bekannt und durch seinen Grundberuf als Steuerberater über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens vertraut, in einem anderen Fall wurde ein Mediator engagiert, der zuvor schon im Unternehmen zur Bewältigung verschiedener Konflikte herangezogen worden war. Es kam auch der Fall vor, dass das Mediatoren – Team aufgrund eines Vorschlags einer Schlichtungsstelle engagiert wurde.

Der Größenordnung und Komplexität der Aufgabenstellung des „Flughafen Wien – Mediationsverfahrens“ entsprechend aufwändig und komplex gestaltete sich das Bestellungsverfahren des Mediatoren – Teams: Der Auswahlprozess des Teams erfolgte nach einem strukturierten Modus, wonach in der ersten Stufe im Wege einer öffentlichen Ausschreibung ein „Kommunikator“ gesucht wurde, der bei der Sondierung und Vorbereitung eines Mediationsverfahrens in führender Position fungieren sollte. Der aus dem Ausschreibungsverfahren hervorgegangene „Kommunikator“ – von Beruf Anwalt und Mediator – wurde sodann mit der Funktion des „lead mediator“ beauftragt, unter dessen Prozessleitung eine aus den Repräsentanten der Konfliktparteien bestehende „Vorbereitungsgruppe“, die Kriterien für die Bestellung der weiteren Mediatoren des Mediatorenteams nach einem eigens dafür entwickelten Bewertungsschema festgelegt wurden. Nach einer weiteren Ausschreibung dieser weiteren Funktionen und Vorauswahl durch die Vorbereitungsgruppe stellten sich die in die Vorauswahl gekommenen Bewerber-Teams einer Präsentation ihrer Vorstellungen hinsichtlich der von ihnen beabsichtigten Vorgehensweisen. Die Wahl des Mediatorenteams erfolgte nach einem intensiven gemeinschaftlichen Diskussionsprozess in einer gemeinsamen Entscheidung der Vorbereitungsgruppe und des „lead mediator“. Mit der öffentlichen Präsentation des internationalen Mediatorenteams⁸ wurde schließlich der Auswahlvorgang der Mitglieder des Mediatorenteams abgeschlossen. *„Das heißt, es ist eine gemeinsame Entscheidung gewesen. Und das ist auch etwas, was aus unserer Erfahrung ein ganz wesentlicher Punkt ist für die Identifikation der*

8

In der Festlegung der an die Mediatoren gestellten Kriterien wurde großer Wert darauf gelegt, dass auch Kompetenz aus dem Ausland in das Verfahren einbezogen und eine „patriotische Distanz“ zumindest von einem der ursprünglich insgesamt vier, nunmehr drei Mediatoren zum Großprojekt Flughafen Wien – Prestigeprojekt mit nationalem Charakter – sichergestellt wird.

einzelnen Gruppen mit dem Mediationsverfahren. Weil dadurch, dass eben dort schon alle dabei waren und das gemeinsam beschlossen und auch ausgesucht haben, ist es halt auch das gemeinsame Verfahren.“ ^(AUA) Das aus drei deutschsprachigen Nationen stammende Mediatorenteam versteht seine Aufgabe als ein Zusammenwirken gleichrangiger MediatorInnen, der „lead mediator“ jedoch hat die des „Prozessproviders“, der die inhaltliche Steuerung des Mediationsverfahrens wahrnimmt, indem er vor allem den operativen Umgang mit den Ergebnissen der Beratungen steuert, gleichzeitig aber auch inhaltliche Komponenten einbringen kann. *„Die Rolle des Prozessproviders ist eine andere. Der hat durchaus auch diese inhaltliche Kompetenz entwickelt und die sehr inhaltliche Komponente eingebracht.“* ^(AUA)

Gemeinsam war allen Mediatorenbestellungen, dass die Entscheidungsträger bei der Auswahl zwar besonderen Wert auf die berufliche Erfahrung und die fachliche Kompetenz des Mediators legten, für sie aber geradeso die weiteren Aspekte, wie Konsensfähigkeit, rhetorische Fähigkeiten, Vertrauen in die Kraft zur Bewältigung der Aufgabe und starke Persönlichkeiten, von eminenter Bedeutung waren. In nahezu allen Fällen hatte überdies der Bekanntheitsgrad und der „gute Ruf“ des Mediators einen maßgeblichen Einfluss auf die Auswahlentscheidung. In jenem Fall, in denen die Durchführung einer Mediation von dritter Seite – Richter bzw. Mitglied einer Schlichtungsstelle – empfohlen und den Konfliktparteien ein ihnen bis dahin nicht bekanntes Mediatorenteam vorgeschlagen wurde, fand dieser Vorschlag die volle Akzeptanz der ‚Auftraggeber‘. *„Und so waren wir eigentlich recht dankbar, dass wir zwei Namen bekommen haben, und wir waren daher einigermaßen sicher, dass das sozusagen nicht in irgendeine bestimmte Richtung gelenkt ist, sondern das hat eben der Richter vorgeschlagen, und das haben wir akzeptiert.“* ^(AUB)

8.5.2.3.2.3 Auftrag zur Mediation und Rahmenbedingungen

Den Schilderungen der Unternehmensrepräsentanten zufolge wurde das jeweilige Mediationssetting für die unterschiedlichen Konfliktszenarien je nach den vorliegenden Umständen entworfen: Am Mediationsverfahren um einen Konflikt im Zuge einer Unternehmensübernahme nahmen Vertreter der Personalabteilung und des Betriebsrats teil, beim Mediationsverfahren mit Ziel einer geordneten Unternehmensauflösung waren die konkreten Konfliktkontrahenten beteiligt. Beim Mediationsverfahren betreffend einen kommunalen Konflikt zwischen einer Gebietskörperschaft und zwei Unternehmen um eine Rechtsnachfolge in einen Pachtvertrag wurden externe Wirtschaftsprüfer als – nicht direkt beteiligte, aber im Hinblick auf die thematische Konfliktbearbeitung aufgrund ihres Expertenwissens wichtige – Personen hinzugezogen. Wann immer sich die Frage der Beiziehung von Anwälten als Parteienvertreter stell-

te, wurde dies pragmatisch erledigt: *„Und wir haben dann auch die beiden Anwälte der Parteien auch mit dazugenommen. Also wir haben versucht, möglichst alle ins Boot zu holen.“* (AUD)

Dass bei einem Großprojekt wie dem Flughafen Wien die Zusammensetzung des Settings zur Initiierung eines Mediationsverfahrens besonderer Sorgfalt bedarf, um eine breite Einbindung aller betroffenen Parteien zu gewährleisten, bedarf keiner besonderen Erwähnung. Um in diesem „multi-party-Verfahren“ mit insgesamt 47 Vertragsparteien die relevanten Lobbygruppen und sonstige Machtfaktoren „an Bord“ zu haben, waren im gegenständlichen Fall – neben den Projektbetreibern – die Repräsentanten der Anrainer, die zuständigen Behörden, die verschiedenen Bürger- und Umweltinitiativen sowie die Interessensvertretungen der Wirtschaft und der Arbeitnehmerschaft (Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Betriebsrat etc.) und der Politik (Vertreter der Kommunalpolitik, der Landespolitik sowie Vertreter der einzelnen politischen Parteien) in das Mediationsverfahren einzubinden.

Die „multi-party“ - Flughafen Wien-Mediation erfordert prinzipiell den Umgang mit einander zuwiderlaufenden Anforderungen: einerseits sollen legitimierte Vertreter von Interessengruppen soweit als möglich kontinuierlich als Team arbeiten (können), andererseits muss das Verfahren so flexibel sein, dass bei neu auftretenden Problemen weitere Vertreter neuer Betroffenenkreise hinzuoptiert werden können, wobei sowohl das Hinzukommen einer neuen Interessengruppe eine neue Herausforderung wie auch ein Wechsel in der Person eines Repräsentanten einer Interessensgruppe eine Belastung für den gesamten Prozess bedeuten kann. *„Und je nach dem wie innerhalb der Gruppe, die der vertritt, dieser Personenwechsel vor sich gegangen ist, war es halt entweder nur einfach, dass derjenige, der halt da neu kam, da gesessen ist und noch einmal ein bisschen gebraucht hat, bis er überhaupt begriffen hat, wovon hier gesprochen wird. Und je länger das Verfahren läuft, desto schwieriger wird das. Und die andere Variante war, dass es eben wirklich in einem Kampf zustande gekommen ist, dass jetzt jemand anderer dort sitzt und der hat natürlich alles wieder von vorne in Frage gestellt.“* (AUA)

Die Einrichtung eines Mediationsverfahrens stellt keinen Ersatz für bewährte sonstige Kommunikationsstrukturen dar, im Gegenteil: für das gesamte Projekt wurde die Möglichkeit, auf vorhandene strukturelle Beziehungen (im konkreten Fall ein seit 1989 aus den Bürgermeister*innen der unmittelbaren Anrainergemeinden sowie der Vertreter des Landes Wien zusammengesetztes, beratendes Gremium, den Nachbarschaftsbeirat) im Bedarfsfall zurückgreifen zu können, als hilfreich angesehen.

Dauer

Um aussagekräftige Angaben zur Dauer von Mediationsverfahren zu erhalten, muss das Mediationsverfahren im Rahmen des Großprojekts Flughafen Wien, welches insgesamt fünf Jahren in Anspruch nahm, von den übrigen Aussagen separiert werden. Dann kann die Bandbreite von einer – an einem Tag durchgeführten – Mediations-sitzung bis hin zu einem Verfahren mit rund acht Sitzungen zu je zwei Stunden, die in wenigen Monaten absolviert wurden, abgegrenzt werden. Die befragten Personen empfanden die Dauer des Verfahrens anfänglich als „langwierig“, in einer nachträglichen Analyse kam jedoch das Erkenntnis, dass die Verfahrensdauer „richtig“ war, weil eine Konfliktaufarbeitung eben einige Zeit in Anspruch nimmt. *„Es war gut, dass es so lang gedauert hat. Es ist einfach notwendig, hier gewisse Dinge aufzuarbeiten und sich diese Zeit zu nehmen. Nur in der Situation selbst, wenn sozusagen die Mediation ja nur ein kleiner Teilbereich des Tages ist, sich jedes Mal sozusagen aus dem Arbeitsleben herauszubeben, an einen anderen Ort zu fahren, wieder ins Büro zu fahren, ist ein relativ großer Zeitaufwand.“* ^(AUB)

Die Zeitintensivität des Großprojektmediationsverfahrens begründete die Interviewpartnerin mit dem Argument, dass Vertrauen nur dann aufgebaut werden kann, wenn ausreichend Zeit (auch) in die Vergangenheitsbewältigung investiert wird; hinzu kommt, dass ein Mehrparteienkonflikt mit Personen aus einem unterschiedlichen Herkommen und mit einem bisweilen sehr unterschiedlichen Wissens- und Informationsstand sowie einigermaßen konträren Interessenvorstellungen, ein geraumes Maß an Zeit erfordert. *„Das ist immer stimmungsabhängig gewesen. Es hat schon Diskussionen gegeben so nach dem Motto ‚Das gibt’s doch nicht! Jetzt diskutieren wir schon wieder das Thema, das hatten wir doch schon lange abgeschlossen!‘ Und es hat auch Phasen gegeben, in denen es sehr zäh gegangen ist, und solche Phasen, in denen dann wieder relativ rasch sehr viel möglich war.“* ^(AUA) In Halbjahresabständen wurde der Fortschritt des Verfahrens und dessen aktueller Stand festgehalten sowie eine Zwischenbilanz über eine mögliche Zielerreichung durchgeführt, um abzuklären, ob eine Fortsetzung des Verfahrens sinnvoll ist – bis dato immer positiv.

Kosten

In einem anderen Mediationsverfahren stellte das Co-Mediatoren-Team Euro 150 pro Stunde pro Mediator in Rechnung, in einem weiteren Fall stellte der Mediator Euro 150 pro Stunde und Partei (insgesamt waren es fünf Parteien) in Rechnung. Letztere Honorarberechnungsformel wurde von der befragten Person als teuer empfunden

und verhinderte – nach Ansicht der Unternehmensrepräsentantin – schließlich das Zustandekommen einer weiteren Mediationssitzung.

Ein Unternehmensrepräsentant bezifferte die Gesamtkosten für ein Mediationsverfahren mit insgesamt Euro 15.000 bis 20.000, was als angemessen empfunden wurde.

Beim Mediationsverfahren Flughafen-Wien ist eine exakte Kostenaufstellung aufgrund der Vielzahl an zu berücksichtigenden Faktoren (Prozessprovider, Mediatoren, Gutachten, Raummieten, Verpflegung etc.) nicht möglich. Die Auskunftsperson resümiert jedoch, dass sich die Kosten im Vergleich zu ähnlichen Projekten im akzeptablen Rahmen halten.

8.5.2.3.3 Erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Von den untersuchten Mediationsverfahren war es – außer in einem Fall – gelungen, selbst langjährige Konflikte innerhalb weniger Monate nachhaltig zu bewältigen bzw. war damit zu rechnen, dass eine tragfähige Mediationsvereinbarung erzielt werden würde. Ausschlaggebend war in einem Fall die bei beiden Parteien eingetretene Haltungsänderung, wodurch die Lösungsfindung im vorgelegenen Konflikt augenscheinlich erleichtert wurde, und unisono konnte eine deutliche Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen sowie der Vertrauensbasis der vormaligen Konfliktparteien beobachtet werden. Bezüglich der Nachhaltigkeit der Verfahrensergebnisse regte ein Gesprächspartner an, *„nach einiger Zeit wieder auf(zu)frischen, um sozusagen sich an diese Dinge, die man vereinbart hat, konkret wieder gegenseitig zu erinnern.“* ^(AUB) Das Flughafen Wien-Mediationsverfahren war zum Zeitpunkt des Interviews zwar noch im Gange, und verlief – im Hinblick darauf, dass ein erster Teilvertrag bereits umgesetzt werden konnte – durchaus erfolgversprechend, sodass zum damaligen Zeitpunkt eine endgültige, allgemein akzeptable Mediationsvereinbarung in greifbarer Nähe lag. *„Ich glaube, es ist ein irreversibler Vorgang. Insofern ist es sicher eine nachhaltige Geschichte. Auch wenn wir wollten – wir wollen es nicht – aber auch wenn wir wollten, wir könnten nicht an den Anfang der Geschichte zurück. Das ist wie ein chemischer Prozess. Das ist einfach so. Und man kann nur von da aus weitergehen. Also insofern ist das sicher etwas sehr Nachhaltiges, was wir da gemacht haben.“* ^(AUA)

Am 22. Juni 2005 kam das Flughafen-Wien-Mediationsverfahren, das bislang größte Mediationsverfahren in Europa, nach fünfjähriger Verfahrensdauer mit der Unter-

zeichnung der rechtlich verbindlichen Abschlussdokumente zu einem erfolgreichen Ende (www.viemediation.at).

Für alle beteiligten Unternehmen wurde als wichtig angesehen, dass ein intensiver Konsenserreichungsprozess gewährleistet ist, bei dem alle – nachvollziehbaren – Anstrengungen für ein akzeptables Ergebnis unternommen wurden.

Neben dem konkret bezifferbaren ökonomischen Nutzen, den ein Unternehmen durch den Einsatz von Mediation ziehen konnte – Verhinderung drohender Kreditausfälle – erkannten die Repräsentanten der untersuchten Unternehmen unisono den größten Nutzen der Mediation in der Verbesserung der Kommunikationsstrukturen zwischen den verschiedenen Interessenträgern und der Gewährleistung einer Fortsetzung bzw. Verbesserung der weiteren Zusammenarbeit.

Als zentraler Beitrag zu diesen Erfolgen zählte die Übernahme der Prozesssteuerung durch die MediatorInnen, wodurch die Probleme versachlicht wurden, und indem sie eine Gesprächsbasis und Gesprächskultur wiederherstellten, den Konflikt aus der Distanz betrachteten und ein „Gleichgewicht“ zwischen den Parteien gewährleisteten. Es kam vor, dass sich nach erfolgreicher Wiederherstellung der Gesprächsbasis die weitere Teilnahme der Mediatoren an den Verhandlungen als nicht mehr erforderlich stellte. *„Die Erwartungen haben sich sicher erfüllt, ja! Es hat länger gedauert als gedacht, und am Ende war es dann so, dass wir die restlichen Tore selbst schossen. Der Mediator hat die Bälle aufgelegt, und wir haben dann die Tore selber geschossen. Da war es nicht mehr notwendig ganz am Ende, ihn in der Finalisierung noch dabei zu haben, weil dann eben die Basis wieder eine andere war.“* (AUD)

Ein Großmediationsverfahren wie jenes um die Erweiterung des Flughafens Wien entwickelte infolge der einzigartigen Rahmenbedingungen in Bezug auf Anzahl von Verfahrensbeteiligten und Verfahrensdauer eine „ungewohnte Eigendynamik“. So konnte sich ein starkes Selbstverständnis der Parteien entwickeln, die eine Rollenklärung – auch mit dem Prozessprovider – notwendig machte und zum Ergebnis führte, dass die Rolle der Mediatoren auf die inhaltliche Steuerung des Verfahrens beschränkt blieb und die Parteien selbst die Prozesssteuerung in die Hand nahmen, indem sie den Verfahrensablauf wesentlich mitbestimmten und konkrete Forderungen an die Mediatoren richteten. *„Das sind ja lauter sehr selbständige Leute, die da drinnen sitzen. Und jeder vertritt eigentlich eine große Einheit hinter sich. Und aus diesem Selbstverständnis heraus sind schon die Mediatoren auch hin und wieder erzogen worden. Es ist gesagt worden: ‚So und so hat das zu sein, und wir erwarten uns jetzt das und das von den Mediatoren.‘“* (AUA)

Unter den Aspekten, die zu einer erfolgreichen Beendigung des Mediationsverfahrens beigetragen haben, wurden von einem der Unternehmensrepräsentanten „separate Einzelgespräche“ erwähnt, die er zwar als nicht direkt beteiligte Konfliktpartei, sondern als Teilnehmer am Mediationssetting mit den anderen Medianden führte. *„Diesen Part, den haben wir schon machen können, weil es natürlich neben diesen offiziellen Gesprächen auch Vieraugengespräche gegeben hat. Ich habe natürlich mit dem Bürgermeister geredet, alleine unter vier Augen, oder ich habe mit dem anderen Kontrahenten unter vier Augen geredet. Das heißt, es hat nebenher, neben den offiziellen Mediationsgesprächen, wo alle in der Runde waren, auch Nebengespräche gegeben.“* (AUD) Ergänzend setzte auch der Mediator dieses Verfahrens Einzelgespräche als Mediationstechnik („shuttle mediation“) ein.

Als wesentlichen Faktor für das Gelingen einer Mediation wurde auch die persönliche Haltung der Beteiligten hervorgehoben: Offenheit für das Verfahren, Bereitschaft die Verfahrensregeln zu akzeptieren, sich zurücknehmen und zuhören zu können.

Zu den Parametern, anhand welcher ein Konflikt als erfolgreich bewältigt betrachtet werden kann, gab es unterschiedliche Statements. Für eine Seite ist es entscheidend, dass eine gemeinsame Lösung gefunden und diese durch eindeutige Rechtsverträge abgesichert wird, wohingegen kein vorrangiger Wert auf die Verbesserung der persönlichen Beziehungen der Konfliktpartner gelegt wurde. In einer gegenteiligen Bewertung von Erfolg als „sachliche Erledigung“ empfand eine Unternehmensrepräsentantin den Ausgang der Mediation unbefriedigend, obwohl eine notarielle Abwicklung der mittels Mediation erzielten Vereinbarung erreicht werden konnte. Ihrer Meinung nach konnte die Gesprächsbasis zwischen den Parteien nicht wiederhergestellt und somit, der Konflikt nicht nachhaltig ausgeräumt werden. Als „vollen Erfolg“ wurde ein Mediationsverfahren bewertet, nach welchem die vorigen Kontrahenten nicht nur mit dem inhaltlichen Ergebnis der Mediation zufrieden waren, sondern auch eine deutliche Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen und eine neue Vertrauensbasis erreichen konnten. *„Es ging um die Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen und sozusagen eine Verbesserung der Vertrauensbasis. Und es ist zwangsläufig so, dass man sich nach doch so intensiver Beschäftigung miteinander zu diesem Thema viel mehr öffnet, als wenn immer nur – wie es sonst üblich war – zu fachlichen Themen oder aktuellen Problemstellungen diskutiert wurde. Das heißt, man lernte einander besser kennen, und durch dieses bessere Kennenlernen haben sich auch die Beziehungen verbessert. Also, so gesehen hat es zu einem positiven Ergebnis geführt. Es war letztlich nicht so, dass dann alles eitel Wonne Waschtrog war, aber es war eine deutliche Verbesserung zu bemerken.“* (AUB). Dieses Ergebnis konnte nach Ansicht des Unternehmensrepräsentanten dadurch erreicht werden, dass in der Mediation nicht nur an der Lösung des Anlasskonflikts

gearbeitet wird, sondern auch an den dahinterstehenden Interessen, was dem Konfliktlösungsprozess den richtigen Weg ebnete.

8.5.2.3.4 Nicht erfolgreich erledigte Mediationsverfahren

Der Beurteilung einer Unternehmensrepräsentantin zufolge konnte zwar – nicht zuletzt durch ihren Beitrag nach der eigentlichen Mediation – eine „mittelprächtige“ Lösung gefunden werden, allerdings war durch nachträglich hinzugekommene Probleme der Konflikt jedoch noch nicht als bewältigt anzusehen: *„Im Grunde genommen ist es eine Lösung gewesen ohne, wo du sagst: ‚Normal muss man allen die Möglichkeit geben, zwei, drei Wochen noch einmal darüber nachzudenken.‘ Aber wahrscheinlich wäre es dann auch mit Verschleppung noch eskaliert. Im Grunde war irgendwie jeder froh, wenn die Haftungsthematik irgendwie ausgeräumt werden kann und die miteinander nicht mehr allzu viel zu tun haben, die Oberstreithanseln.“* ^(AUC) Jedenfalls vermied diese „Zwangslösung“ eine weitere Eskalation des Konflikts, da eine neuerliche Kontaktaufnahme der Konfliktparteien untereinander nicht mehr notwendig war.

Konkret machte die Probandin das Scheitern anhand zweier Kritikpunkte fest: Zum einen konnte die *Schieflage*, dass der Mediator mit drei der fünf Medianden persönlich bekannt war, nie vollends überwunden werden. Überraschenderweise bekam der Mediator trotzdem von allen Konfliktparteien ein positives Feedback. *„Ich hab´ daraus die Erfahrung gemacht, dass es tatsächlich besser wäre, jemanden, den keiner kennt, zu nehmen. Der vielleicht schon von mir aus gleichen Unternehmen wirtschaftlich auch in die Richtung sich auskennt, aber den niemand persönlich kennt. Glaub ich, ist besser.“* ^(AUC)

Der zweite Kritikpunkt betrifft die Vorgehensweise des Mediators, der seine neutrale Rolle nicht durch Einzelgespräche („shuttle mediation“) gefährden wollte. *„Vielleicht hätte er (der Mediator) mit persönlichen Einzelgesprächen – dieses Gespräch ist auch von einem Beteiligten gesucht worden, jedenfalls von dem Beteiligten, der am meisten da beschuldigt wurde – da hat er sich der Mediator wieder rausgehalten, er hat gesagt, er kann nicht nur mit einem reden. Aber im Grunde genommen aus der Kenntnis des Konfliktes heraus – und da hatte er einige Kenntnis – aus der Hitze des Konfliktes hätte ich persönlich geschaut, dass ich die Hauptkonfliktpartner entweder mir zu zweit nur her hole (...) und dass die mal richtig die Luft rauslassen können bzw. sie auch in Einzelgesprächen ihre Bedürfnisse rauszulassen. Das ist eine Zeitfrage, und eine Geldfrage, und das ist nicht so positiv verkauft worden oder war nicht möglich, dem Zeit einzuräumen.“* ^(AUC) Das Scheitern dieses Mediationsverfahrens war unter anderem darauf zurückzuführen, dass es nicht gelungen war, den Prozess

zu verlangsamen, um eine nachhaltige Lösung zu erzielen. Die Probandin resümierte, dass eine für alle Parteien befriedigende und nachhaltige Lösung des Konflikts nur dann erreicht werden kann, wenn im Rahmen der Mediation auch die persönlichen Konflikte – allenfalls durch den Einsatz von Einzelgesprächen - aufgearbeitet werden, was im konkreten Verfahren nicht geschah. Die Interviewpartnerin sieht eine „gemeinsame Schuld“ der Konfliktparteien und des Mediators am unbefriedigenden Ausgang der Mediation. Aus schmerzlicher eigener Erfahrung stellte sie auch fest, dass Vermittlung durch eine im Konflikt selbst involvierte Person einen großen Substanzverlust bedeuten kann.

Die innerbetriebliche Mediation betreffend Unternehmensnachfolge war ebenfalls nicht erfolgreich. Die besprochenen Ergebnisse konnten aufgrund einer neuerlichen Konflikteskalation nicht vollzogen werden, die Mediation brachte höchstens einen Denkanstoß in alle möglichen Richtungen.

Mediations - Stil

Von den befragten Unternehmensrepräsentanten berichtete – abgesehen vom Sonderfall Flughafen Wien-Mediation – keiner davon, dass die Mediatoren eine sogenannte „shuttle mediation“ durchgeführt hatten, indem sie neben den gemeinsamen Sitzungen auch Einzelgespräche mit dem/der Mediator/in geführt worden wären. Einer der Unternehmensrepräsentanten berichtete von einem Mediationsverfahren, durchgeführt von einem Mediatorenteam („Co-Mediation“).

Grundsatz der Vertraulichkeit und Verschwiegenheitspflicht

Stellt die Diskretion der Mediationsinhalte in auf zwei eigenständige Rechtssubjekte beschränkten Disput eine Selbstverständlichkeit dar, so ist das Prinzip der Geheimhaltung der Mediationsverhandlungen und des Ergebnisses einer Mediation in jenen Fällen fraglich, wenn davon Interessen entweder einer „beschränkten Öffentlichkeit“ (zB Aktionäre eines Unternehmens) oder einer grundsätzlich unbeschränkten Öffentlichkeit (Anrainer einer Einflugschneise eines Flughafens) tangiert werden.

Ohne die Grundprinzipien der Mediation über Bord zu werfen, stellte das Festhalten am Grundsatz der absoluten Verschwiegenheit eine Belastung des Flughafen Wien – Mediationsverfahrens dar, da aufgrund des großen Beteiligtenkreises und der noch weit größeren Betroffenenkreise ein enormes Informationsbedürfnis sowohl kommunaler als auch regionaler Dimension zu befriedigen war und eine Informationssperre das Risiko unkontrollierter und damit auch fehleranfälliger Public Relations-Aktivitäten informeller Informationskanäle mit sich brächte. Um dieses Risiko beliebiger

Fehlinformationstätigkeiten zu minimieren, wurde die Kommunikation des Mediationsverfahrens als wesentliches Element in den Prozess integriert und die Entscheidung für eine strukturierte Öffentlichkeitsarbeit mit transparenter und korrekter Kommunikation des Mediationsablaufes und der im Mediationsverfahren behandelten inhaltlichen Fragen und Entscheidungen nach innen und außen getroffen. Dieses strategische Bekenntnis zur Transparenz des Mediationsverfahrens wurde durch Newsletter, Pressekonferenzen sowie mittels einer Internet-Homepage umgesetzt, wodurch es einerseits jenen Personen, die nicht unmittelbar am Mediationsverfahren teilnehmen, ermöglicht werden sollte, die Konfliktproblematiken besser nachzuvollziehen, andererseits sollte damit ein ruhiges, ungestörtes Arbeiten der Parteien im Mediationsverfahren gewährleistet werden.

8.5.2.4 Einschätzungen

8.5.2.4.1 Gute MediatorInnen

Sämtliche Unternehmensrepräsentanten zeichneten von den Leistungen der Mediatoren – unabhängig vom Ergebnis des Mediationsverfahrens – ein positives Bild. Ein „guter Mediator“ soll Leitfigur mit persönlicher Autorität sein, mit der Fähigkeit, auf die Medianden einzugehen: *„Ein Mediator muss die Ruhe bewahren, er muss den Prozess beherrschen, er muss in der Lage sein, sehr schnell das Gemeinsame darzustellen und auch auf den Tisch zu legen. Das muss er können. Das heißt, er muss schon einen wachen Verstand haben und schnell auf diese möglichen Gemeinsamkeiten reagieren, die sich aufgrund der Mediation darstellen.“* ^(AUD) Nach einhelliger Meinung ist es entscheidend, dass ein Mediator jene Themen, die den Medianden wichtig sind, nicht nur aufdeckt und darstellt, sondern sie auch gemeinsam mit den Parteien aufarbeitet, damit überhaupt eine nachhaltige Lösung des Konflikts möglich wird. Der Mediator darf selbstverständlich keine eigenen inhaltlichen Interessen am Konflikt haben oder entwickeln, er muss permanent das „Gleichgewicht“ zwischen den Parteien gewährleisten und seine Neutralität von sich aus hinterfragen.

Einhellig halten überdies die Unternehmensrepräsentanten – mit nur einer Ausnahme – das Vorhandensein von Fachwissen des Mediators für unabdingbar.

8.5.2.4.2 Einfluss der Mediation auf die Konfliktkultur im Unternehmen

Nach Einschätzung der Unternehmensrepräsentanten wirkte sich die Mediation größtenteils positiv auf die Unternehmenskultur aus, was sich wie folgt zeigte: Wiederherstellung einer gemeinsamen Gesprächsbasis unter den Parteien, Entwicklung eines

wechselseitigen Verstehens der Interessen, Ziele, Notwendigkeiten und Bedürfnisse der jeweils anderen Seite *„...von dem ich überzeugt bin, dass es weiter lebt in den Menschen, die im Projekt drin waren.“* ^(AUA) Einer der Unternehmensrepräsentanten – er hatte keine Änderung auf die Konfliktkultur im Unternehmen feststellen können – führte das Ausbleiben von Auswirkungen der Mediation auf die Unternehmenskultur darauf zurück, dass die Arbeitskollegen aufgrund der Vertraulichkeit des Verfahrens keinen Einblick in das Verfahren gewinnen konnten.

8.5.2.4.3 Künftiger Einsatz von Mediation

Alle in der Untersuchung involvierten Unternehmensrepräsentanten gaben an, dass auch bei künftig auftretenden Konflikten im Unternehmen Mediation als Konfliktregulierungsinstrument in Betracht gezogen wird, lediglich eine befragte Person wollte sich im Hinblick auf das noch laufende Mediationsverfahren nicht festlegen. Nach einheitlicher Meinung dürfte das ideale Einsatzgebiet von Mediation nicht bei Bagatellkonflikten bzw. bei noch wenig eskalierten Konflikten zu finden sein, sondern bei schwerwiegenden, hocheskalierten, die von den Konfliktparteien aus eigener Kraft nicht mehr selbst bewältigt werden können, und bei denen bereits andere Konfliktregulierungsinstrumente erfolglos eingesetzt wurden oder nicht zielführend waren. *„Es hängt natürlich immer sehr davon ab, ob der jeweilige Konfliktpartner auch bereit ist, in die Mediation zu gehen, und das heißt eben auch, diese Zeit zu erübrigen. Das ist – denke ich – die Hauptfrage. Und das wird er dann tun, wenn er eine hohe Erfolgserwartung hat, das heißt, dass da was Positives passiert.“* ^(AUB)

8.5.2.4.4 Idealer Einsatzzeitpunkt

Die Einschätzungen zum idealen Zeitpunkt für den Einsatz von Mediation sind unterschiedlich: Während ein Proband der Ansicht ist, dass der richtige Zeitpunkt für eine Mediation gekommen ist, wenn der Konflikt eine höhere Eskalationsstufe erreicht hat und andere Konfliktregulierungsinstrumente gescheitert sind, plädieren die anderen ProbandInnen dafür, dass Mediation bereits bei einer niedrigeren Eskalationsstufe zum Einsatz kommen sollte. *„Es wäre ideal, früher einen Mediator beizuziehen, denn faktisch zieht man ihn nur dann bei, wenn man selber mit dem Latein am Ende ist.“* ^(AUD) Nach Ansicht einer Probandin ist der ideale Zeitpunkt für eine Mediation in dem Zeitpunkt gegeben, wenn erste Drohungen ausgesprochen werden, die Konfliktparteien aber ein Interesse an einer gemeinsamen Lösung dieses Konflikts haben und noch eine Bereitschaft vorhanden ist, für die Konfliktbewältigung etwas zu tun. Ist eine konfliktbetroffene Person aber weder emotional noch finanziell bereit, in die Be-

wältigung des Konflikt zu „investieren“, und zieht sie es vor, den Konflikt an eine dritte Instanz zu delegieren, dann bestehen auch keine Erfolgsaussichten für eine Mediation.

8.5.2.4.5 Geeignete Konfliktarten

Nach Ansicht der befragten Unternehmensvertreter ist Mediation vor allem bei Streitigkeiten, die sich im zwischenmenschlichen Bereich abspielen, geeignet. So werden als geeignete Einsatzbereiche der Mediation vorwiegend innerbetriebliche Problemstellungen wie Personalkonflikte, Betriebsauflösungen oder Betriebsübergaben genannt. Zwar könnte Mediation auch im Baubereich vermehrt ebenfalls eingesetzt werden, allerdings scheitert dies – nach Ansicht einer Interviewpartnerin – in der Praxis am Widerstand der in dieser Branche handelnden Personen.

8.5.2.4.6 Grenzen der Mediation

In den meisten Konfliktfällen liegt die zentrale Schwierigkeit, einen Konflikt im Wege einer Mediation zu bearbeiten, daran, dass es nicht gelingt, die Entscheidungsträger und Meinungsbildner im Unternehmen von Mediation zu überzeugen bzw. die Konfliktpartner an einen Tisch zu bringen. Im Regelfall fehlt bei stark eskalierten Konflikten der notwendige gute Wille der Parteien, sich mit dem Konfliktgegner an den Tisch zu setzen: *„Die Grenzen sehe ich nur in reinen Persönlichkeitsstrukturen. Einerseits bereits bei einzelnen Personen und deren Background, deren Familie, deren Ausbildung, wo nur der Weg Richtung Rechtsanwalt, Gericht bekannt ist und eine Streitkultur nicht kennenlernen konnten. Das ist ein gesellschaftspolitisches Thema, das erst umzusetzen ist, und an deren Anfang wir stehen. Dort sehe ich die Grenzen, es muss eine Art erster Generation kommen, für die dieses Instrument selbstverständlich wird oder zumindest so bekannt ist – am besten ab der Schule – , dass auch darauf zurückgegriffen wird. Aber das gab es hunderte, tausende Jahre bei uns nicht. Wie soll das von heute auf morgen gehen?“* (AUC)

Die Grenzen der Leistungsfähigkeit der Mediation sind auch dann erreicht, wenn die Parteien eine Aufarbeitung des Konflikts nicht zulassen, weil das „Loswerden“ von Gefühlen und Emotionen als zu schmerzvoll empfunden wird. Ein Interviewpartner sieht die Grenzen der Mediation dann erreicht, wenn ein Streitfall nur mehr durch die Autorität einer Entscheidungsinstanz erledigt werden kann. Eine Mediation kann im Einzelfall auch dann an Grenzen stoßen, die in der Person des Mediators liegen, wenn für den weiteren Fortgang der Mediation ein bestimmtes Fachwissen notwendig ist.

8.5.2.4.7 Potential der Mediation

Konfliktparteien können durch Mediation in die Lage versetzt werden, sich von zu sehr lösungsorientierten Positionen zu befreien und eher interessengeleitete Verhaltensweisen zu entwickeln. *„Das Potential sehe ich langfristig sehr gut, das heißt, dass sobald die Mediation bekannter wird und auch Erfolgsbeispiele veröffentlicht sind, dass man sicher sehr gerne darauf zurückgreifen wird, weil es einfach nachhaltig im Ergebnis ist, die Beziehungen verbessert, gute Lösungen herauskommen, mit denen sich die Konfliktparteien und die Betroffenen identifizieren. Also, es trägt sozusagen alles Positive in sich, was bei einer Konfliktregelung nur herauskommen kann.“* ^(AUB)

Mediation ermöglicht darüber hinaus eine weitreichendere Parteienpartizipation und Mitgestaltung als die enge Definition der Parteistellung im behördlichen Verfahren, wobei ihre Bedeutung zu anderen Konfliktlösungsmethoden vor allem bei schwierigen Fällen hoch einzuschätzen ist. Überdies – sind sich die Unternehmensrepräsentanten einig – lässt sich mit Mediation auch eine Zeit- und Kostenersparnis im Vergleich zu kostspieligen und langwierigen Gerichtsverhandlungen realisieren.

Ein Interviewpartner vertritt die Ansicht, dass die Bedeutung des Konfliktregelungsinstruments Mediation noch relativ gering ist, jedoch aufgrund vieler Initiativen der letzten Jahre an Momentum zulegt. *„Ja, es muss sozusagen jetzt einmal das Zahnrad einrasten und sich tatsächlich etwas bewegen. Wenn das einmal der Fall ist, dann – denke ich – läuft's.“* ^(AUB) Um eine weitere Etablierung der Mediation zu gewährleisten, bedarf es jedenfalls noch einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit, der Einführung von Mediationsklauseln in Verträge und einem Angebot einer geförderten Ausbildung für Unternehmen in Konfliktlösungskompetenz.

Der Aufforderung entsprechend, den Wert der Mediation für Unternehmen auf einer Skala von 0 – 10 (0 ist schlecht und 10 ist sehr gut) zu bestimmen, vergaben zwei der befragten Unternehmensrepräsentanten jeweils die Punktzahl 8, ein weiterer Proband bewertete wie folgt: *„Also, dort, wo Mediation angewandt wird, würde ich – den Begriff ‚Wert‘ durch das Wort ‚Nutzen‘ ersetzen – den Nutzen sehr hoch einstufen. Mediation wird nach meiner Erfahrung nur nicht in sehr vielen Unternehmen tatsächlich angewandt. Das heißt, der praktische Nutzen ist real relativ gering, weil die Anwendung nicht sehr groß ist; aber dort, wo es angewendet wird, würde ich den Nutzen sehr hoch sehen.“* ^(AUB) Die vierte befragte Person meinte, dass bei positiver Betrachtung die Erfolgchance von Mediation in Unternehmen bei 50% liegt.

8.5.2.5 Projektmediation

Die Mehrzahl der Interviewpartner beurteilt die Anwendung von Mediation bei Projekten als Begleitinstrument als passend und geeignet, um potentielle Konflikte abzufangen oder das Konfliktausmaß zu reduzieren. Dabei erscheint es sinnvoll, wenn das Mediatorenteam erst mal aus der Gruppe der Projektbeteiligten zusammengesetzt und lediglich bei komplexen Fällen auf einen externen Mediator zurückgegriffen wird. Eine projektbegleitende Mediation ist geradezu prädestiniert für Großprojekte, da die Einreichung eines derartigen Projekts ohne vorherige Einbeziehung der Betroffenen einen Vertrauensbruch bewirken kann, welcher eine weitere Gesprächsbasis unmöglich macht. Einem Unternehmensrepräsentanten erscheint der Einsatz von Mediation im Rahmen von Projekten nur dann sinnvoll, wenn Konflikte auftreten, die nicht durch andere Methoden wie beispielsweise Moderation bewältigt werden können. Einer der Unternehmensrepräsentanten spricht sich für eine begriffliche Abgrenzung vor, dass Abstimmungskonflikte bei Vertragsgestaltung besser unter dem Titel „Projektorganisation mit Abstimmungsgesprächen“ zu subsumieren wären.

9. EUROPÄISCHER VERGLEICH

In diesem Berichtsteil wird versucht, aus den Aussagen der insgesamt 46 InterviewpartnerInnen erwähnenswerte Erkenntnisse zu den der Untersuchung zugrunde liegenden Leitfragen der Forschungsarbeit herauszudistillieren.

9.1 Begriffliches Verständnis von „WIRTSCHAFTSMEDIATION“

In der Aussage eines Wirtschaftsmediators *“There is a different degree of understanding of mediation within continental Europe versus the UK vs. the US.”* ^(UKUC) kommt zum Ausdruck, dass zwar weltweit von "Mediation" die Rede ist, dem Begriff jedoch in den USA, auf den britischen Inseln und in Kontinentaleuropa unterschiedliche Bedeutungen zugeordnet werden.

Der Begriff "Wirtschaftsmediation" wird als Sammelbegriff für jenen Anwendungssektor verwendet, in denen unternehmerisch relevante Konflikte von Wirtschaftsunternehmen Gegenstand der Mediation sind. Von dieser Sammelbezeichnung lassen sich eine Reihe von Differenzierungen, je nach dem jeweiligen Anwendungsgebiet der mediatorischen Aktivitäten, vornehmen: "Unternehmensmediation" handelt von Konflikten in primär wirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftsunternehmen, „Organisationsmediation“ handelt von Konflikten in Organisationen, die zwar ebenfalls am Markt partizipieren, aber nicht notwendigerweise der Gruppe von klassischen Wirtschaftsunternehmen zuzuordnen sind, wie etwa die unterschiedlichen Dienstleistungseinrichtungen, etwa Organisationen der öffentlichen Verwaltung (Ministerien, Landesregierungen, öffentlich- oder privatrechtliche Schulen und Krankenanstalten), Organisationen der Selbstverwaltung (Pensionsversicherungsanstalten), weiter in privatrechtlicher Form eingerichtete und betriebene Organisationen (Vereine oder in privatrechtlicher Form geführte Krankenanstalten oder Schulen) sowie konfessionelle Organisationen, usw.

"Arbeitsmediation" hingegen handelt von Konflikten in Arbeitsverhältnissen "aller Art", also in Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen, privaten oder konfessionellen Organisationen oder zwischen Einzelunternehmer und Arbeitnehmer.

"Projektmediation" lässt sich als projektbegleitende Anwendung von mediatorischen Elementen durch einen "neutralen Dritten" (Mediator) beschreiben, entweder unabhängig von einem

konkretem Konflikt, oder anlässlich eines bereits konkret vorhandenen oder unmittelbar anstehenden, drohenden Konflikts in irgendeiner Phase eines Projekts, wobei sich – typischerweise – jedes Projekt selbst seine Struktur, seine Organisation, seine Funktionsweise und seine Arbeitsregeln gibt.

Projektmediation kann insoweit als eine Komponente des Schnittstellenmanagements verstanden werden, indem sie eine konfliktprophylaktische Anwendung der Mediation darstellt, deren Aufgabe darin besteht, Ablaufprozesse, die anfänglich keine Konflikte zeigen, nach der Logik der Mediation abzuwickeln; das bedeutet jedoch nicht, dass mögliche Konflikte simuliert werden, sondern es werden in einem grundlegenden Schritt die wechselseitigen Interessen nach Themengebieten abgefragt und auf deren Realitätsbezug abgetestet.

In funktioneller Hinsicht wird Mediation als eine Methode angesehen, welche das Potenzial hat, in Organisationen in einer Weise professionell mit Konflikten umzugehen, wodurch Ressourcen, Zeit, Geld und Nerven gespart werden.

Die zentrale Zielorientierung von „Wirtschaftsmediation“ besteht in der Ermöglichung einer Konfliktregelung („settlement“).

In einer solchen funktionalen Betrachtung handelt der Begriff „Wirtschaftsmediation“ nach Auffassung eines britischen Mediators kontextuell von einer Wirtschaftsstreitsache, in welcher ein von den Konfliktparteien beauftragter Mediator mit professionellem Einsatz die Lösung des Konfliktes ermöglicht, nachdem die Streitsache zuvor durch Verhandeln nicht beigelegt werden konnte und ohne die Unterstützung des Mediators vor einem Zivilrichter in einem Gerichtsstreit ausgetragen würde. Von britischer – und ähnlich von deutscher – Unternehmerseite wird in der Mediation eine Form von interessengeleiteten, konsensuellen Verhandlungstechniken⁹ gesehen, beziehungsweise eine Ergänzung in Situationen, in denen die Konfliktparteien keinen effektiven Dialog miteinander haben und die Leistung des Mediators darin besteht, die Verhandlungsgespräche der Parteien zu optimieren¹⁰.

Dabei werden die Medianden in ihrem eigenen Bemühen unterstützt, eine strittige Sache mit dem Ziel auf eine konsensuelle Einigung auszuverhandeln („Mediation is facilitated negotiation.“). Mediation setzt dort und dann ein, wenn die direkten Verhandlungen zwischen den Konfliktbeteiligten nicht zum erwünschten Ziel geführt haben, und die Leistung des Mediators besteht darin, die Verhandlungsgespräche der Parteien zu optimieren („I'm gonna help you

⁹ Ähnlich ein deutscher Mediator, der von Mediation als angewandter Verhandlungsforschung sprach.

¹⁰ Nach der Einzelauffassung eines der befragten Mediatoren wird die „Vorlage“ eines auf Basis umfassender Recherchen erstellten Lösungsvorschlages als Mediation verstanden.

negotiate better. You need some help in negotiating."), wobei die Parteien die Kontrolle über das Verfahrensziel sowie über das Verfahrensergebnis behalten.

Im Zentrum der Bestrebungen innovativer Unternehmen um eine amikale Regelung von Konflikten, somit im Vorfeld jeder weitergehenden Konfliktregelungstechnik, steht immer der Verhandlungsdialog: "It's not a question of 'do we litigate, do we arbitrate, do we negotiate, do we mediate?' We always negotiate!" (UKUC)

Aufschlüsse zum Mediationsverständnis der befragten MediatorInnen geben die Ergebnisse der Auswertung der Vorerhebungsbögen (Abbildung 8), wonach die „selbstverantwortete Problemlösung“, „etwas anderes“¹¹, die „Konfliktvermittlung durch neutralen Dritten“ sowie das „moderierte Gespräch“ Top der Nennungen waren.

Nach dem Mediationsverständnis der befragten UnternehmensrepräsentantInnen (Abbildung 36 der Vorerhebungsbögenauswertung - VEBA) rangiert ebenfalls die „selbstverantwortete Problemlösung“ unangefochten an der Spitze der Nennungen, gefolgt von der „Konfliktvermittlung durch neutrale/n Dritte/n“, dem „Kalmieren eines Konflikts“ sowie dem „moderierten Gespräch“ und „etwas anderes“.

Zwecks Abgrenzung der Mediation vom Begriff „Moderation“ betonten vor allem die österreichischen und deutschen MediatorInnen, dass sie in ihrer Rolle als Mediatoren besonderen Wert auf strukturiertes Arbeiten am Konflikt legen, allerdings kann bisweilen, wenn es darum geht, den Klienten mediative Techniken nahezubringen, sehr wohl von strukturierter Moderation von Konflikten bzw. von „moderierter Verhandlung“ gesprochen werden, zumal etwa die Bezeichnung „Moderation“ von der Nachfragerseite alltagssprachlich bevorzugt verwendet wird.

9.2 Mediation als außergerichtliches Konfliktregelungsmodell?

Nachdem von der Konfliktregelungsmethode Mediation vor allem in Österreich und Deutschland in hohem, in den anderen Ländern in geringerem Ausmaß für Konflikte in der Innenstruktur von Organisationen bzw. von Wirtschaftsunternehmen¹² – etwa

¹¹ Einem britischen Mediator zufolge kann Mediation „... be many things and done in many ways and still be mediation.“ (UKMB)

¹² Konflikte über die strategische Ausrichtung eines Unternehmens, Probleme in Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen, Kompetenzstreitigkeiten, Teamkonflikte, Probleme in Arbeitsabläufen usw.

bei innerbetrieblichen Problemstellungen wie Betriebsauflösungen, Betriebsübergaben, Organisationsstrukturveränderungen oder Personalkonflikten – Gebrauch gemacht wird, stellt sich die Frage nach der Alternative "Regelung vor Gericht" nur peripher, weil Gerichte für derartige Problemstellungen – in denen es in erster Linie um die "Unternehmensgestaltung" geht, in welchem Zusammenhang idR nicht über Rechtsansprüche zu entscheiden ist – nicht angerufen werden und daher nolens volens außergerichtlich zu regeln sind, sofern derartige interne Konflikte nicht mit Personalmaßnahmen, wie bspw. mit der Entlassung "störender" Angehöriger des Managements, Zwangsversetzung oder durch Kündigung von MitarbeiterInnen "gelöst" werden.

Da staatliche Gerichte kraft ihres verfassungsgesetzlichen Auftrags – von Ausnahmen abgesehen – nicht vorrangig dazu eingerichtet sind, sozial- oder unternehmensgestalterische Aufgaben zu erfüllen, werden auch Konflikte über die strategische Ausrichtung von Unternehmen, etwa nach Unternehmenszusammenschlüssen oder sonstigen Systemveränderungen, wohl primär mit dem unternehmensautonomen Konfliktregelungspotential zu bewältigen getrachtet und nicht einem Richter zur Entscheidung vorgelegt werden.

Handelt es sich dagegen um typische „Business-to-Business“ (B2B) - „Wirtschaftsstreitigkeiten“ zwischen selbständigen Unternehmen, so zeichnet sich ein differenziertes Bild von den motivationalen Faktoren für die Mediationsoption: Besteht der Gegenstand einer Streitigkeit etwa "nur" und einzig in der beharrlichen Unwilligkeit – uU aufgrund einer drohenden Insolvenz – einer Partei zur Zahlung einer vertraglich geschuldeten Geldforderung, die selbst vom Schuldner nicht in Frage gestellt wird, so besteht für ein Mediationsverfahren wenig Raum¹³. Hängt die Lösung eines Streitfalles hingegen einzig und allein von der Auslegung einer Rechtsfrage oder einer sonstigen Expertenfrage ab, so kann Mediation bereits ein „überqualifiziertes“ und die Anstrengung eines Gerichtsverfahrens ein unkluges Mittel sein, wenn der unmittelbare Dialog zwischen den Parteien ohnedies funktioniert und beispielsweise mit einer unabhängigen Expertenmeinung¹⁴ die nötige Klarheit geschaffen werden kann.

Erschöpft sich jedoch ein Konflikt nicht in der Klärung einer Rechtsfrage, sondern geht es um die Aufarbeitung eines Gesamtsachverhaltes bzw eines vielschichtigen Konfliktstoffes, dann stellt sich die kriterienabhängige Frage nach der passendsten unter den Alternativen: Mediation – Schiedsverfahren – gerichtliches Verfahren. Gemessen nach dem Kriterium des Prozessrisikos dürfte umso eher eine außergerichtliche Konfliktregelung indiziert sein, je ungewisser der Ausgang eines Schieds- oder

¹³ Diese Problematik wird vor allem von deutschen und britischen Mediatoren angesprochen.

¹⁴ Z.B. ADR-Methode der „early neutral evaluation“ (ENE).

Gerichtsverfahrens eingestuft werden muss. Aber auch das Interesse eines Unternehmens an der Wahrung von Diskretion, der Geheimhaltung von Informationen oder überhaupt an der Vermeidung von negativer Publicity kann – länderunspezifisch – motivationsfördernd für eine außergerichtliche Konfliktregelung wirken.

Wirtschaftsleute, für welche der Besitz von Kontrolle ein wichtiger Faktor der Planung darstellt, erkennen vielfach in der Unkontrollierbarkeit eines Gerichtsverfahrens ein Risiko, welches es hinsichtlich seiner gesamten (wirtschaftlichen, image - relevanten) Effekte auf das Unternehmen einzuschätzen und zu bewerten gilt. Die Ratio der Mediation besteht dagegen darin, dass die Kontrahenten während des gesamten Verfahrens – hinsichtlich der Parameter Zeit, Verfahrensstil¹⁵, Ergebnis und Kosten – die volle Kontrolle haben und damit mit geringsten Risiken die Chance realisieren könn(t)en, eine Streitsache in kürzester Zeit hinter sich zu bringen, um umgehend wieder zu ihrem Kerngeschäft zurückzukehren (*„The business of business is doing business !“*).

9.3 Stellung der Mediation im Gesamtspektrum der ADR-Methoden

Mediation stellt in den untersuchten Ländern zweifellos die prominenteste, und vor allem die am weitesten etablierte und praktizierte Methode unter den mehreren ADR - Formen dar. Wird beispielsweise von manchen hauptberuflichen britischen WirtschaftsmediatorInnen bereits von hunderten "klassischen" Mediationsverfahren in Wirtschaftsstreitigkeiten berichtet, so haben selbst diese – so wie die weiteren befragten – MediatorInnen nur ansatzweise praktische Erfahrungen in anderen ADR - Verfahrenstechniken (wie "neutral evaluation", "adjudication" oder "project mediation").

So agierten Wirtschaftsmediatoren im erweiterten – über die "klassische Mediation" hinausgehenden – Spektrum der ADR-Methoden nur in einzelnen Fällen, wie zB im Zuge von Verhandlungen über Unternehmenszusammenschlüsse (sogenannte "alliance mediation") beziehungsweise in der Entwicklung eines „dispute mechanism“ bereits im Stadium von Fusionsverhandlungen zweier Konzerne. In einem weiteren Fall handelte es sich um eine mehrere Monate andauernde Projektmediation betreffend Urheberrechte zu einem Drehbuch einer TV-Serie, in welcher es nicht nur allein um allgemeine Copyright-Probleme, sondern bis hin zu Konflikten über Details der Darstellung der Charaktere der TV-Serie ging. Handelte es sich beim letzterwähnten Fall um einen "lebenden Konflikt", der bereits eine lange Entwick-

¹⁵ S dazu die "shuttle mediation" ("shuttle diplomacy"), mit welcher eine Streitangelegenheit – vorausgesetzt der Mediator beherrscht diese anspruchsvolle Mediationstechnik – unter Wahrung maximaler Diskretion für beide Seiten verhandelt wird.

lungsgeschichte durchlaufen hatte und bis zum Abschluss der Serienfolge Konflikte "am laufenden Band" produzierte, waren Gegenstand der anderen ADR-Interventionen eine Palette von zwar noch nicht akut existenten, jedoch vorhersehbaren Konflikten, die in ihren Dimensionen bedrohlich wirkten, sollte für diesen Fall nicht rechtzeitig und kompetent Vorsorge getroffen werden.

Zwar nicht aus eigenen Erfahrungen, sondern aus ihren Beobachtungen wurde von britischen und skandinavischen Wirtschaftsmediatoren von Bauprojekten berichtet, zB bei der Konstruktion von Brücken, in denen die Methode der EDR - „early dispute resolution“ bzw "project dispute resolution" als konfliktvorbeugender Mechanismus integriert wurde, womit sichergestellt werden sollte, dass Konflikte "just in time" bereinigt wurden und das Bauprojekt ungehindert weiter voranschreiten konnte.

Gemeinsam ist allen in der vorliegenden Untersuchung involvierten Ländern, selbst in Großbritannien, dem Land, in dem Mediation in der Wirtschaft den vergleichsweise höchsten Entwicklungsstand markiert, dass – gerechnet nach der Anwendungshäufigkeit – vom Sortiment dieser anderen ADR-Techniken gerade nur in homöopathischen Dimensionen Gebrauch gemacht wird: Doch immerhin hatte von den in dieser Untersuchung involvierten, mediationserfahrenen Unternehmen ein britisches Unternehmen im Jahr 2000 eine Auszeichnung der führenden Mediationsanbieterorganisation für die innovative Anwendung von ADR / EDR - Techniken im Industriesektor¹⁶ erhalten. Ein anderer britischer Konzern praktiziert "deal mediation" als Instrument in Vertragsverhandlungen, in welchen ein neutraler Dritter – bereits in der Phase des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen – an der Ausarbeitung von Vertragswerken mitwirkt. In einem von einem französischen Mediator berichteten Konfliktfall zwischen Partnern eines Joint Ventures wurde zur Klärung einer Rechtsfrage auf das ADR-Instrument der "neutral evaluation" zurückgegriffen, wodurch der Konflikt durch eine unverbindliche Expertenmeinung eines unabhängigen Rechtsprofessors "entschieden" wurde.

Zieht man nicht die absolute Anzahl von ADR-Anwendungen als maßgebliches Kriterium für die Leistungskraft dieser Konfliktregelungsmechanismen heran, sondern die reale Größenordnung der im Rahmen dieser Studie untersuchten ADR-Anwendungsprojekte, so geben diese gerade aufgrund ihrer enormen Dimensionen und wegen des in ihnen liegenden "gewaltigen Konfliktpotentials" ein beredtes Zeugnis von der Effektivität und Nützlichkeit dieser Instrumentarien ab und verschafften dem Forschungsteam einen beachtlichen Reichtum an Erfahrungswerten.

Eine besondere ADR-Anwendungsform stellt nicht zuletzt das "Prozess-Providing" im **Flughafen-Wien**-Mediationsverfahren dar: Von dem am Flughafen Wien - Mediati-

¹⁶ CEDR Awards for developing commercial mediation and alternative dispute resolution (ADR).

onsverfahren in der Funktion als „lead mediator“ engagierten Mediator wurde die Unverzichtbarkeit des „Prozess-Providing“¹⁷ gerade bei Mehrparteienkonflikten im Rahmen von Großprojekten dargestellt, um ein in wirtschaftlicher Hinsicht bedeutsames, gleichzeitig aber umweltpolitisch und hinsichtlich der Anrainerinteressen sensibles Infrastrukturprojekt nicht dem zufälligen Lauf der Dinge zu überlassen, sondern um es in einem interessen-angewogenen Verfahren zu organisieren.

Im **EUROTUNNEL** – Bauprojekt wurde ein *"Dispute Review Board"* - DRB" eingerichtet, ein ADR-Konfliktregelungsmechanismus, welcher in den Vertragswerken zwischen den (2) Auftraggebern und (20) Auftragnehmern verankert wurde, um die in einem Großprojekt dieser Größenordnung und Komplexität zwangsläufig und in großer Zahl auftretenden Konflikte zu bereinigen und um nach rascher Regelung der Probleme ohne weitere Verzögerung zu einer Normalisierung der Geschäftstätigkeiten und vor allem zur Fortsetzung der Bautätigkeit mit dem Ziel der rechtzeitigen Fertigstellung des Projekts zurückzufinden.

„Partnering“ im **Øresund - Link** - Bauprojekt: Nach Vorbildern in internationalen Großbauprojekten, etwa dem vom US Army Corps of Engineers praktizierten ADR - Modell, zählt das Modell des "Partnering" – so der Verantwortliche im genannten Projekt – zu den reinsten ADR-Formen, welches nach seinem Konstruktionsprinzip der klassischen Mediation vorgelagert und dieser strukturell überlegen ist. "Partnering" basiert auf dem Grundprinzip, dass sich alle an einem Großprojekt Beteiligten (Auftraggeber und Auftragnehmer) – ausgehend von einer wechselseitigen Kooperationshaltung – vertraglich einem Kodex betreffend ihren Umgang mit Konflikten unterwerfen. Auftraggeber und Auftragnehmer behalten im Fall des Ausbruchs von Konflikten selbst die Kontrolle über das weitere Geschehen, indem sie sich ausgewählter, hochrangiger Experten aus der Branche ("weise alte Männer" – nicht notwendigerweise Mediatoren) als Mitglieder eines projektintegralen "Dispute Review Board" bedienen, durch deren "Entscheidung" ein Konfliktfall vorläufig, d.i. bis zum Abschluss des Projekts, erledigt wird.

17

Dabei handelt es sich um eine Konfliktanalyse im Vorfeld zu einer Mediation, in der die Themen und Ziele des Verfahrens geklärt werden, wobei entscheidender Faktor ist, dass dieser Prozess mit allen beteiligten Interessensträgern von Beginn bis zum Ende der Mediation gemeinsam entwickelt und durchgehalten wird, womit von Anbeginn des Mediationsverfahrens die Richtungsentscheidung, wie das Mediationsverfahren ablaufen soll, von allen Beteiligten gemeinsam getragen wird.

9.4 Stellung der Mediation im Vergleich zu anderen Konfliktmanagement-Methoden

♦ Verhandlungstechnik

Abhängig von den Usancen der Beteiligten finden bei Auftreten eines Konflikts erst direkte Gespräche und Verhandlungen mit der anderen Partei statt, wobei die Bestrebungen, Konflikte im Verhandlungsweg aus der Welt zu schaffen, je nach Größenordnung des Unternehmens, der Dimension der Streitsache und der jeweiligen "Konfliktkultur", variieren. Folgt man den Aussagen der in der Untersuchung involvierten MediatorInnen einerseits sowie der Unternehmensrepräsentanten andererseits, so scheinen größere Unternehmen dazu zu tendieren, Konflikte vorerst in intensiven Verhandlungen durch ihren Mitarbeiterstab auszuräumen, wohingegen KMUs rascher dazu neigen, die Sache an ihre Unternehmensanwälte zu delegieren¹⁸. Allerdings kann es, wenn es klein- oder mittelständischen Unternehmen in direkten Gesprächen mit der anderen Seite nicht gelingt, einen bestehenden Konflikt zu erledigen, geradeso vorkommen, dass – wenn der weitere Aufwand subjektiv in keinem vernünftigen Verhältnis zum erzielbaren Nutzen steht – (kleinere) Ansprüche auch aufgegeben werden und in weiterer Folge der Geschäftskontakt – meist zu wirtschaftlich unbedeutenden Einzelkunden – abgebrochen wird.

Als bemerkenswert in diesem Zusammenhang war die Beobachtung zu machen, dass vor allem die britischen Mediatoren, und ebenso die deutschen Unternehmensrepräsentanten, die Subsidiarität der Mediation gegenüber direkten Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien betonten: So machten sie klar, dass grundsätzlich direkte Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien – mit oder ohne Anwälte – die preiswerteste und auch beste Option zur Regelung von Konflikten darstellen. Einer der britischen Wirtschaftsmediatoren stellte geradezu das Postulat auf, dass niemand in eine Mediation gehen sollte, der nicht vorher versucht hat, das Problem direkt mit der anderen Seite im Wege konventionellen Verhandlungen zu bereinigen.

Dieses Bestreben, eine weitere Konflikteskalation zu vermeiden und den vorliegenden Konflikt auf adäquate Weise – jedenfalls zuerst in einem Verhandlungsdialog – zu regeln, bevor; sollte dieser fruchtlos verlaufen, eine Mediation angestrebt wird, wird durch folgenden Leitsatz eines britischen Unternehmens verdeutlicht:

¹⁸

Ein schottischer Wirtschaftsmediator stellt fest, dass sich vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen, die über Mediation nicht informiert sind oder die Funktionsweise von Mediation nicht verstehen, sich „auf Gedeih und Verderb“ den Anwälten anvertrauen.

"It's not a question of 'do we litigate, do we arbitrate, do we negotiate, do we mediate?'. We always negotiate!"^(UKUC)

Bei diesen Bemühungen um Konfliktlösung im Verhandlungsweg sind Unternehmen jedoch gut beraten, den Frustrationsfaktor im Auge zu behalten, der sich dann einstellt, wenn von Unternehmen zu Unternehmen bereits schon zu lange – erfolglos – verhandelt worden ist und sich nicht nur die gegnerischen Positionen verhärten, sondern sich auch die Atmosphäre zwischen den Verhandlern zu verschlechtern droht: Wird dieser kritische Zeitpunkt nicht erkannt, dann muss – zusätzlich zum ungelösten Sachkonflikt – die inzwischen angehäuften Frustration abgearbeitet werden.

Die Bereitschaft von Unternehmen, Differenzen bzw. Streitfälle prinzipiell in erster Linie in direkten Verhandlungen zu regeln und nicht nur über den gerichtlichen Weg auszutragen, ist merklich geringer, wenn es sich bei einer Streitsache um einen sogenannten Präzedenzfall handelt, und in einem solchen Präzedenzfall *nur* von einer gerichtlichen Entscheidung über den jeweiligen Anlassfall hinausgehende Wirkungen erwartet werden. Der Verhandlungsweg wird von Unternehmen auch nicht beschritten, wenn – aufgrund schlechter Erfahrungen mit der gegnerischen Seite – von vornherein kein Vertrauen (mehr) in die Gegenseite auf eine vernünftige oder ehrliche Austragung einer Streitangelegenheit vorhanden ist.

Als strukturelles Misstrauen verstanden werden könnte die Beobachtung eines deutschen Unternehmensvertreters werden, der von einem Wandel auf der „Konfliktkultur–Makroebene“ von Industrieunternehmen berichtete, wonach in jüngerer Zeit eine tendenzielle Abkehr von der in Deutschland an sich vorherrschenden traditionellen „Verhandlungskultur“ erfolgte und an deren Stelle „moderne“ Claim-Management-Methoden Einzug gehalten haben, in deren Folge die "Fähigkeit der Parteien, Konflikte im Vergleichs- oder im Verhandlungsweg zu lösen, dramatisch abgenommen hat!". ^(DUC)

♦ **Beauftragung eines Anwaltes**

In den Befragungen der MediatorInnen sowie der Unternehmensrepräsentanten galt der Frage, ob Anwälte – wie in der öffentlichen Meinung häufig vertreten – die „gatekeeper“ des Rechtsstreits sind, eine besondere Aufmerksamkeit.

Von einem befragten deutschen Kleinunternehmen war zu erfahren, dass Streitigkeiten um ausstehende Zahlungen bis zu seinem "persönlichen Schwellenwert" von 10 000 Euro umgehend, also ohne vorangehende Direktgespräche mit dem Zahlungsschuldner, an die Unternehmensanwältin delegiert werden. Von diesen an die Rechtsprofessionisten delegierten Streitsachen gelangt allerdings nur ein geringer

Anteil zu Gericht. In den Streitfällen, mit welchen sich Großunternehmen konfrontiert sehen, sind vor einer allfälligen Klagseinbringung zumeist lange Verhandlungen vorangegangen, unter Umständen war bereits ein „*relativ freundliches*“ schiedsgerichtliches Verfahren versucht worden, bevor als ultima ratio ein Gerichtsverfahren angestrengt wurde.

In unternehmensexternen Streitigkeiten werden, sofern diese nicht ohnehin durch die im Unternehmen zuständigen Unternehmenseinheiten (Fachabteilung oder Rechtsabteilung) geregelt werden können, in aller Regelmäßigkeit externe Anwälte engagiert – ganz im Unterschied zu unternehmensinternen Streitigkeiten.

Unternehmen treffen ihre Entscheidung zur Wahl des Mittels, wie sie in einem konkreten Konfliktfall vorgehen wollen, vorrangig auf Anraten ihres Firmenanwalts; das gilt auch dafür, ob sie den Einsatz von Mediation in Erwägung ziehen. In den seltensten Fällen geht die Initiative für eine Mediation von den Unternehmen selbst aus, was vor allem daran liegen dürfte, dass der Bekanntheitsgrad der Mediation innerhalb des Wirtschaftssektors nach wie vor gering ist.

Sofern Unternehmen nicht einen direkten Zugang zur Mediation entweder durch direkte Kontakte zu ihnen bereits bekannten MediatorInnen oder durch Kontakte zu professionellen Mediationsanbieterorganisationen haben, liegt es somit weitestgehend in der Hand der Anwälte, ob diese die Unternehmen über die Möglichkeit der Mediation informieren. Die Bereitschaft der Anwälte wiederum, ihre Mandanten gegebenenfalls auf die Möglichkeit der Mediation aufmerksam zu machen, hängt zum einen vom Wissen in den Rechtsberufen um das Potenzial der Mediation ab, zum anderen von dem – bislang erst in Großbritannien bestehenden – Haftungsrisiko für Schadenersatzansprüche ihrer Mandanten, mit welchem Anwälte unter Umständen rechnen müssen, wenn sie es unterlassen haben, ihre Klienten über die Möglichkeit der Konfliktregelung durch Mediation und über das Kostenrisiko eines gerichtlichen Rechtsstreits zu unterrichten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der erste Weg von Unternehmen, die sich mit Wirtschaftsstreitigkeiten konfrontiert sehen, welche ihre eigene Konfliktlösungskompetenz überfordern, weiterhin zu den Anwälten führt, sieht man von einer noch verschwindend kleinen Anzahl von Unternehmen ab, die – aufgrund ihrer hochentwickelten unternehmensinternen Konfliktmanagementkompetenz – mit Mediation als alternativer Konfliktregelungsform bestens vertraut sind.

So verwundert denn auch nicht die teilweise resümierende Einschätzung eines französischen Mediators, wonach Unternehmen – wohl nicht nur in Frankreich, sondern

auch anderswo – ohne weiteres bereit sind, enorme Summen für Anwaltskosten auszugeben, sich hingegen zieren, wenn es darum geht, angemessene Tarife für Mediation zu bezahlen.

► Klagseinbringung bei Gericht

Drückt sich im Akronym "ADR" – verstanden als "alternative dispute resolution" – Methoden, zu denen zentral auch Mediation zu zählen ist, die Vorstellung aus, dass durch eine Mediation gerade verhindert werden soll, dass ein Konflikt über die Schwellen des Gerichts kommt¹⁹, so konnte in der Realität – oder war es nur eine weitere Besonderheit der Wirtschaftsmediation auf den britischen Inseln – festgestellt werden, dass keineswegs selten selbst solche Streitfälle mediiert werden, die bereits bei Gericht anhängig sind²⁰ oder in denen bereits eine *res judicata* vorliegt. Allerdings wird von einem britischen Mediator²¹ angemerkt: *"Es ist verdammt hart, Streitfälle, die bereits beim High Court sind, zu mediieren."* (UKMD)

Allgemein wird die besondere Stärke der Mediation in der Ausprägung als "EDR - early dispute resolution"-Methode erkannt, nicht nur aufgrund der größeren Chancen einer Konfliktregelung, wenn ein Konflikt frühzeitig angegangen wird, sondern auch, weil "EDR" – also die frühzeitige Methode der Streitbeilegung – ein wesentlich besseres Marketinginstrument darstellt als die herkömmliche "alternative" Form einer Streitbeilegung.

Wie bereits aufgezeigt, liegt es in der Natur der überwiegenden Anzahl von unternehmensinternen Konfliktfälle, dass der Gerichtsweg ohnehin nicht die erste Wahl der Konfliktbearbeitung darstellt, sondern es kommen als Alternativen herkömmliche Instrumentarien, wie etwa Coaching, Unternehmens- oder Personalberatung – und neuerdings Mediation – in Betracht.

¹⁹ Ein österreichischer Mediator merkte an, dass ein parallel verlaufendes Gerichtsverfahren eine unüberwindbare Hürde für eine Mediation darstellen kann. Von einem britischen Mediator wurde von einem vorprogrammierten Konflikt berichtet, der sich daraus ergab, dass ein Unternehmen in einer gerichtlichen Streitsache, mit welcher eine Anwaltssozietät beauftragt worden war, zusätzlich einen Mediator mit der Durchführung eines Mediationsverfahrens beauftragt hatte.

²⁰ Ein britisches Unternehmen sieht darin eine Art Wettbewerb zwischen den Anwälten und den in Mediation ausgebildeten, professionellen Verhandlern im Unternehmen, auf ihre jeweilige Art und Weise eine bestimmte Konfliktsache zu erledigen. *"Dabei ist es der Job der Anwälte, zu streiten und der Job der Manager, miteinander zu verhandeln."* (UKUB)

²¹ Rund 70 – 80 % aller Streitfälle, die vom erwähnten Wirtschaftsmediator mit anwaltlicher Berufsherkunft wahrgenommen werden, sind im Zeitpunkt der Beauftragung bereits gerichtsanhängig.

9.5 Wissen – Information – Verständnis der Unternehmen von Mediation

9.5.1 Wissensstand

Von einem skandinavischen Unternehmensrepräsentanten wird das Hauptproblem, mit dem man im praktischen Wirtschaftsleben zu kämpfen hat, auf den allgemeinen Informationsmangel zur Mediation zurückgeführt.

„Ich habe schon überlegt, ihnen <den Geschäftspartnern> einige Bücher von Robert Mnookin²² zu schicken, damit sie lesen und wir dann noch einmal miteinander sprechen können. Nur um ihre Augen zu öffnen, dass es noch andere Möglichkeiten der Konfliktlösung geben könnte.“ (SKUD)

Ungeachtet dessen, dass in Österreich, Deutschland²³ und Skandinavien der Bekanntheitsgrad von Mediation in den letzten Jahren stetig gestiegen ist, herrscht in den Unternehmen noch immer eine große Unwissenheit über die Methode der Mediation und ihre Anwendungsmöglichkeiten. Immerhin stellen die MediatorInnen fest, dass in Vorstandsetagen deutscher Unternehmen offensichtliche Verwechslungen des Begriffs „Mediation“ mit einer psychologischen Gesprächstechnik respektive einer fernöstlichen Entspannungstechnik seltener geworden sind. Eine nicht zu unterschätzende „Einstiegshürde“ stellt allerdings aus Sicht der Unternehmen die Vermittlung dessen dar, worum es in einer Mediation geht. Um nicht an dieser ersten Hürde zu scheitern, ist – so die Erfahrung aus den Unternehmen – das *Wording* abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe entsprechend zu variieren. Abgesehen davon, dass Mediation selbst auf der Top-Ebene von Unternehmen weitgehend unbekannt ist, stellt die verbale Vermittlung des Begriffs "Mediation" vor allem auch im *blue collar*-Bereich eines Unternehmens eine schwierige Aufgabe dar.

Die in diesem Bereich Konfliktbetroffenen verlangen nicht dezidiert nach dem „Instrument“ namens Mediation, sondern sprechen von bzw. erwarten sich etwa eine *Moderation* in einem Konflikt. Die Vermittlung der Prinzipien der Mediation in der Phase des Erstkontakts zu den Konfliktparteien ist jedenfalls – nicht nur im blue collar - Bereich von Unternehmen – eine große Herausforderung für alle Beteiligten,

²² Mnookin/Kornhauser, Yale Law Journal 88 (1979), 950.

²³ Immerhin, so ein Unternehmensrepräsentant – konnte der Durchbruch in relativ kurzer Zeit geschafft werden, nachdem anfängliche Vorurteile („Psychosülze“) überwunden werden konnten.

geht es in dieser Phase doch darum, Akzeptanz zu schaffen über die zentralen Begrifflichkeiten der Mediation, wie Toleranz, Wertschätzung oder die Sichtweisen aus unterschiedlichen Perspektiven sowie überhaupt um die grundsätzliche Akzeptanz des Konflikts: „*Es ist normal, dass Konflikte da sind.*“^(DUD)

Bislang hat die Idee der Mediation in Unternehmen durch sogenannte Multiplikatoren oder „key player“ Eingang gefunden, also Einzelpersonen, die sich intensiv mit Mediation beschäftigt haben und die sich im Unternehmen mit dieser Idee durchsetzen können. Mittlerweile lässt sich in einzelnen Großunternehmen auch schon auf dem oberen Managementlevel ein allmählicher Umdenkprozess in der Art beobachten, dass die Unternehmensrepräsentanten in den Führungsebenen beginnen, sich zunehmend mit Mediation zu befassen, indem sie bisweilen Mediationsklauseln in Verträgen festschreiben lassen und die Idee, Mediation als eine von verschiedenen Möglichkeiten der Konfliktlösung, zumindest in Erwägung ziehen.

Selbst in Großbritannien, wo die Wirtschaftsmediation zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits einen beachtlichen Stellenwert in der „Konfliktregelungsindustrie“ errungen hat, ist davon auszugehen, dass Unternehmen weiterhin noch relativ wenig Erfahrung mit der Anwendung von Mediation haben. Allerdings wird in etlichen Unternehmen der Wert und Nutzen dieses neuen Instruments – Mediation – erkannt, sodass zumindest etliche der modernen, innovativen Großunternehmen in ihren Verträgen als Standard Mediationsklauseln als ersten Schritt auf einer Konflikt-handling-Skala, wie mit einem Konflikt verfahren werden soll, eingeführt haben. Das weitere Spektrum der sonstigen „ADR-Methoden“ ist für das Gros der Unternehmen jedoch weiterhin ein unbeschriebenes Blatt. Zuversichtlich stimmt allerdings die von einem britischen Mediator geschilderte Beobachtung, dass sich Wirtschaftsunternehmen zunehmend erkundigen, auf welche Art eine bestimmte Streitsache in unternehmerisch optimaler Weise erledigt werden kann – mit einem Gerichtsverfahren – mit einer Mediation – durch ein Schiedsgerichtsverfahren oder in direkten Verhandlungen mit der gegnerischen Seite.

Nicht viel anders als in Österreich, Deutschland und Skandinavien, vielleicht eher noch weniger verbreitet, ist das Wissen über Wirtschaftsmediation in Frankreich, auch wenn von den Mediationsanbietern vielfältige Informationsaktivitäten zur Sensibilisierung der Unternehmen, der Richterschaft und der Anwälte für diese Methode der Konfliktlösung unternommen werden – übrigens ein besonders schwieriges Un-

terfangen, die Letztgenannten von ihren Vorbehalten gegenüber dem Nutzen der Mediation abzubringen²⁴.

Um die Verbreitung von Wirtschaftsmediation in Skandinavien in der Welt der Wirtschaft sowie in der Berufsgruppe der Rechtsanwälte zu beschleunigen, wurde in Dänemark die Association (FAIR) für Unternehmen, Anwälte und Wirtschaftsmediatoren und Trainer von Wirtschaftsmediation gegründet.

Eine der zentralen Schwierigkeiten, die Methode und die Leistungsfähigkeit der Mediation öffentlich vorzuzeigen, liegt im mediatorischen Grundprinzip der absoluten Verschwiegenheit, was eine öffentliche Präsentation der "Erfolge" von Wirtschaftsmediation nicht zulässt, zumal ja eine der besonderen Privilegien der Mediation gerade in der Diskretion des Verfahrens liegt. Umgekehrt kann aber der Grundsatz der absoluten Vertraulichkeit über die Mediationsinhalte eine Belastung für ein Mediationsverfahren darstellen, in welchem über Angelegenheiten von einer Vielzahl von Interessengruppen verhandelt wird (siehe Flughafen Wien - Mediationsverfahren). Das legitime Informationsbedürfnis der am Mediationsverfahren nicht unmittelbar beteiligten, jedoch betroffenen Personen- und Interessengruppen – beispielsweise in „Bürgerbeteiligungsmediationsverfahren“ – kann eine geordnete Informationsvermittlung und ein strategisches Bekenntnis zur Transparenz des Mediationsverfahrens erforderlich machen (zB durch Newsletter, Pressekonferenzen, Internet – Homepage).

Hand in Hand mit der zunehmenden Internationalisierung der Märkte und der Wirtschaftskonflikte plädieren vor allem die britischen, skandinavischen und französischen WirtschaftsmediatorInnen für vermehrte wissenschaftliche Forschungsaktivitäten im Bereich der Wirtschaftsmediation²⁵ sowie für die Etablierung eines europäischen Netzwerks von renommierten WirtschaftsmediatorInnen.

9.5.2 Erwartungen an Mediation

Nach den Erfahrungen der österreichischen und deutschen Mediatoren mangelt es weiterhin an der gehörigen Bekanntheit und darüber hinaus an der Informiertheit bei der überwiegenden Mehrheit der UnternehmensvertreterInnen. Und nach wie vor

²⁴ „Wenn der Rechtsanwalt einer Partei seinem Kollegen der anderen Partei eine Mediation vorschlägt, wird sie zu 99% abgelehnt. Der Grund liegt in einer für den Rechtsanwaltsberuf typischen Krankheit, dass alles, was ein Kontrahent sagt oder vorschlägt, prinzipiell verneint oder abgelehnt wird.“ (FUA)

²⁵ Die vorliegende Untersuchung wurde aus diesem Grund als wichtigen Beitrag zur Erkundung und Vermittlung von Wissen über Wirtschaftsmediation einhellig begrüßt.

wird Mediation noch oft missverstanden und fehlinterpretiert: „*Das ist doch diese Gefühlsgeschichte.*“ Unternehmensvertreter sind vor allem skeptisch etwa hinsichtlich des dafür erforderlichen Zeitaufwands und hinsichtlich der möglichen „unerwünschten Nebenwirkungen“ der Mediation, wie etwa der Sorge, im Rahmen einer Mediation Informationen preisgeben zu müssen, die sich aus strategischer Sicht nachteilig auf das Unternehmen auswirken könnten.

Deutsche und britische MediatorInnen, aber auch ein skandinavischer Unternehmensrepräsentant, berichten von ihren Erfahrungen, dass von Unternehmensvertretern, vor allem von Managern und anderen Führungskräften, das Hinzuziehen von Externen generell, vorschnell als Ausdruck von Schwäche oder als Eingeständnis von menschlichen Defiziten missdeutet wird. Überdies ruft die Ungewissheit respektive Unsicherheit, was in einer Mediation passiert, in den Vorstandsebenen der Unternehmen Berührungsängste gegenüber dem Konfliktregelungsinstrument Mediation hervor, nachdem sie oft in erster Linie in einer Welt von "Zahlen, Daten, Fakten" leben.

Von jenen Unternehmensrepräsentanten hingegen, die mit der Methode der Mediation vertraut waren, wurden keinerlei Befürchtungen oder Berührungsängste gegenüber dem Einsatz der Mediation geäußert.

Vor allem in Großbritannien und Frankreich wurde erkannt, dass den Anwälten bei der Vermittlung der Information über die Möglichkeit der Mediation eine bedeutende Rolle zukommt. In jenen Fällen, in denen sich eine Partei an eine Mediationsanbieterorganisation wendet, hat diese die – oft mühevolle – Aufgabe, die andere Seite von der Sinnhaftigkeit eines Mediationsverfahrens zu überzeugen und die bestehenden Vorbehalte der Unternehmen auszuräumen.

9.6 Stellung der Mediation im Recht

Bisweilen wird die unterschiedliche Verbreitung von Mediation mit der jeweils unterschiedlichen Ausgangslage in den untersuchten Wirtschaftsnationen, vor allem im Verhältnis zu den USA, damit zu erklären versucht, dass in Europa ein eher funktionierendes Rechtssystem existiert – basierend auf geschriebenem Recht – abgesehen vom Case Law in UK - und damit ein bestimmtes Maß an Vorhersehbarkeit von "Recht" gegeben ist.

Sieht man von der Lord Woolf - Reform in Großbritannien ab, die für die Wirtschaftsmediation nicht nur Impulse in prozeduraler Hinsicht gab, sondern auch eine berufsmoralische Stärkung der Berufsgruppe der Mediatoren bewirkte, so konnte weder von den befragten Media-

torInnen noch von den UnternehmensrepräsentantInnen ein signifikanter Einfluss des Rechts auf die Wirtschaftsmediation festgestellt werden.

Der Erkenntnis vor allem der britischen Mediatoren zufolge lebt die Mediation jedoch von der Existenz des Rechtsstreitsystems. Nach den Erfahrungsschilderungen der Mediatoren werden die meisten Rechtsstreitigkeiten vor dem Hintergrund des Prozessrisikos eines Gerichts-, bisweilen eines Schiedsgerichtsverfahrens – entweder schon im Vorfeld durch die verhandelnden Anwälte oder, wenn dies nicht gelingt, im Wege einer Mediation in Form eines Vergleichs der Prozessparteien zu erledigen versucht. Durch formales Urteil eines Gerichts werden nur vergleichsweise wenigen Streitigkeiten erledigt. Somit stellen die Verhandlungsführung, die Mediation, die Schiedsgerichtsbarkeit sowie das „Prozessieren“ bei Gericht alle jeweils *einen* Ausschnitt eines großen Bildes dar.

Der besondere Wert der Mediation als Konfliktregelungsmethode gegenüber dem "Recht" liegt überdies in der Eigenart des Rechts, welches – beispielsweise in Versicherungsfällen von Krankenanstalten wegen medizinischer „Kunstfehler“ – für erlittenes Unrecht oder erlittenen Schaden generell nur Geld- und Schadenersatzforderungen erlaubt, wohingegen in einer Mediation auch andere Anliegen (zB die persönliche Anerkennung von erlittenem Leid) und Bedürfnisse (zB nach einer Entschuldigung für die Verursachung eines Schadens) zur Geltung gebracht werden können.

Ein anderer Anlass für ein Mediationsverfahren mit einer möglichst direkten Einbeziehung von Betroffenen kann ua auch darin bestehen, dass gesetzlich vorgesehene Bewilligungsverfahren²⁶ für Infrastrukturanlagen (Bahnhöfe, Großindustrieanlagen, Schnellstrassen, Flughäfen etc.) nicht den adäquaten Raum für die Interessen der Bevölkerung, vor allem für das Schutzbedürfnis der Anrainer vor Immissionen, bieten, da in solchen Verwaltungsverfahren in erster Linie lediglich die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen geprüft wird.

Nicht so sehr die Qualität, sondern der Zeitfaktor von gerichtlichen Entscheidungen wird – insbesondere von den für die Großbauprojekte EUROTUNNEL und Øresund - Link verantwortlichen Unternehmensrepräsentanten – problematisiert. Da bei der Realisierung großer Projekte der Zeitfaktor eine entscheidende Rolle spielt, lassen sich Zeitvorgaben realistischerweise nicht einhalten, wenn Streitigkeiten in einem laufenden Projekt vor Gericht gebracht werden. *"Das Gericht ... ist wahrscheinlich die ineffizienteste Lösungsvariante bei Wirtschaftsdisputen, sogar in Europa."* ^(FUA)

²⁶ Beispiel: Umweltverträglichkeitsverfahren nach dem österreichischen Umweltverträglichkeitsprüfungs-Gesetz (UVP-G).

9.7 Ausmaß an wissenschaftlichen Erfahrungswerten zu Mediation in Europa

Mit den Mitteln der empirischen Sozialforschung erhobene Erfahrungswerte über die Eignung von Mediation zur Konfliktlösung in Wirtschaftsstreitigkeiten in einem europäischen Vergleich liegen bis dato keine vor, indes wurden in den letzten Jahren vereinzelt Umfragen zur Akzeptanz von Wirtschaftsmediation durchgeführt, ungeachtet des Umstandes, dass in der Wirtschaft noch nicht einmal ein gesichertes Wissen zur Methode „Mediation“ verbreitet ist. Der britische Mediationsanbieter CEDR hat im Jahr 2001 bei Opinion Research Business eine Umfrage bei 202 mediationserfahrenen Unternehmen in Auftrag gegeben, die zu einigermaßen differenzierten Ergebnissen²⁷ führte.

9.8 Akzeptanz bei UnternehmensvertreterInnen

Selbst ungeachtet der „Erfolgsgeschichte“ der Wirtschaftsmediation in England stellen die britischen Mediatoren fest, dass auch zum gegenwärtigen Zeitpunkt weiter davon auszugehen ist, dass das Gros der Unternehmen in England noch relativ wenig Erfahrung mit der Anwendung von Mediation hat. Dieser Befund trifft auf die Status der Wirtschaftsmediation in den kontinentaleuropäischen Ländern umso mehr zu, wobei die mangelnde Informationsvermittlung an die Führungsebene von Unternehmen – trotz der modernen Informationsgesellschaft – *einer* der Gründe für die zu beobachtende Zurückhaltung von Unternehmen sein mag, sich mit Mediation oder gar mit anderen ADR - Techniken näher zu beschäftigen.

Mit der Frage der Akzeptanz befassten sich in letzter Zeit einzelne quantitative Untersuchungen – mit zur vorliegenden Untersuchung doch diametral – unterschiedlichen Aussagen²⁸, die tendenziell ein gewagt optimistisches Bild vom Stand der "Akzeptanz von Wirtschaftsmediation" zeichnen.

²⁷ www.cedr.co.uk/index.php?location=/news/archive/20010625b.htm

²⁸ Nach der Untersuchung – Branchenradar Fischer & Kreutzer – mittels Umfrage zur „Akzeptanz von Wirtschaftsmediation“ in Österreich ist „Mediation“ für die meisten Unternehmen längst kein Fremdwort mehr, und auch in der öffentlichen Meinung hat Mediation in den letzten Jahren deutlich an Akzeptanz gewonnen. Was die Inanspruchnahme von Mediation betrifft, haben – nach dieser Erhebung – 31 % der österreichischen Unternehmen Mediation schon einmal angewandt; Tendenz steigend.
Nach Einschätzung der befragten Unternehmen handelte es sich bei 60 % aller Wirtschafts-Mediationsfälle um Fälle, in denen es um Mobbing geht, in 45 % der Fälle geht es um innerbetriebliche Schwierigkeiten

Die vorliegende qualitative Untersuchung über den Stand der Wirtschaftsmediation in den ausgewählten europäischen Wirtschaftsräumen versteht sich nicht darauf, Aussagen zur Akzeptanz dieses Konfliktregelungsinstruments mit dem Anspruch auf Repräsentativität treffen zu wollen. Angaben zur Akzeptanz der Mediation in den untersuchten Unternehmen finden sich in den Ausführungen in den Abschnitten „**Nutzen und Wert der Mediation im Wirtschaftssektor**“ und „**Wirkungen der Mediationserfahrung auf die „Konfliktkultur“ der Unternehmen – Transformatorische Kraft der Mediation?**“

9.9 Auswirkungen des Informationsstands der UnternehmensrepräsentantInnen auf das Nachfrageverhalten

Das Wissen um die Möglichkeit, Konflikt- und Streitfälle mittels Mediation – mit ihren Vorzügen "rasch", "kostengünstig" und "ressourcenschonend" – zu erledigen, ist wohl *eine*, allerdings zentrale Ausgangsvoraussetzung für die Wahl dieser Option, aber eben nur *eine* unter mehreren subjektiven wie objektiven Dispositionen, wie beispielsweise: Wahrnehmung des Konflikts, Wahr-Nehmen, dass der Konflikt auch was mit dem Unternehmen selbst zu tun haben kann, weiters die psychische Disposition der Beteiligten, das Erkennen fehlerhaften Kommunikationsverhaltens und die Problematik der mangelnden Verantwortungsübernahme, um nur einige Parameter zu nennen.

Das Wissen über die Vorzüge eines Mediationsverfahrens lässt sich in erster Linie durch Personen, die Träger dieses Wissens und selbst "praktizierende Überzeugungstäter" – sogenannte Multiplikatoren – sind, in Unternehmen vermitteln, in geringerem Maße durch bloße Informationsvermittlung, wie etwa durch Vortragstätigkeiten von MediatorInnen bei Unternehmen, durch wissenschaftliche Publikationen oder Berichte in Printmedien udgl. Ein Unternehmen, welches sich für eine Mediation entscheidet, muss gute Gründe haben, sich auf dieses – als "Wagnis" empfundene –

und gerade noch in 35 % der Fälle handelt es sich um Business-to-Business-Konflikte. Die Zufriedenheitswerte der Unternehmen, die schon einmal Mediation in Anspruch genommen haben, sind sehr hoch: und zwar waren 57 % der Personen in den „mediationserfahrenen“ Unternehmen der Meinung, dass man mit Mediation Kosten und Zeit sparen kann, 93 Prozent würden zur Konfliktlösung wieder zu diesem Mittel greifen. Von in Österreich insgesamt 600 praktizierenden Mediatoren sind 50 % ausschließlich als WirtschaftsmediatorInnen tätig, wobei in der Wirtschaftsmediation bis zu 8.000 Euro pro Fall an Honorar erzielbar sind.

„Mediator“ ist noch kein „echter“ Beruf; es fehlt die öffentliche Bekanntheit dieses Berufes. 60 Prozent sind dafür, die Bekanntheit von Mediation in der Öffentlichkeit zu forcieren. Derzeit ist jeder Mediator auf sich selbst angewiesen und auf der Suche nach einem Mediator ist man bis dato noch auf Empfehlung oder persönlichen Kontakt angewiesen.

Experiment einzulassen, nicht zuletzt deshalb, weil der Grundsatz der Ergebnisoffenheit der Mediation keine simple Definition des angestrebten "Erfolges" zulässt. Sieht sich ein Unternehmen mit einem üblichen Konfliktfall konfrontiert, so wird es üblicherweise versuchen, dem vorliegenden Konflikt mit den herkömmlichen Methoden zu begegnen, zu denen – sofern es sich um externe Konflikte handelt – jedenfalls die Kontaktaufnahme zum Rechtsvertreter des Unternehmens zu zählen ist.

Die Delegation der Streitangelegenheit an den Rechtsvertreter ist aber – darauf soll hier Wert gelegt werden – keineswegs gleichzusetzen mit einem Auftrag, um jeden Preis ein Gerichtsverfahren anzustrengen und "durchzuziehen"²⁹. Nun hängt es vielmehr vom Unternehmensanwalt ab, ob er Mediation in seinem Repertoire hat und ob er in einem konkreten Fall die Konfliktregelungsmethode Mediation als empfehlenswerte Umgangsform mit dem Konflikt erachtet, oder ab ein Anwalt im Interesse seines Mandanten einen Mediator lediglich zu dem Zweck engagiert, um laufende außergerichtlichen Verhandlungen mit dem Rechtsvertreter der gegnerischen Seite zu "optimieren".

Andere "gute Gründe", weshalb sich ein Unternehmen unter Umständen für eine Mediation entscheiden dürfte, können eine gerichtliche „Anordnung“ zu einer Mediation sein oder die absolute Dringlichkeit einer Konfliktlösung, welche keine andere vernünftige Wahl als ein rasches Mediationsverfahren zulässt.

Im Flughafen-Wien-Mediationsverfahren bereitete den Vertretern der Wirtschaft – nebst der an sich „ungewohnten“ Konfliktumgangstechnik – die Ergebnisoffenheit und Unvorhersehbarkeit des Mediationsverfahrens in der Weise Sorge, ob es – angesichts des (von Umweltschutzinitiativen) als Ausgangssituation geforderten Verzichts auf den Bau der sogenannten „3. Piste“³⁰ – gelingen würde, als Ergebnis dieses Verfahrens ein sowohl für den Projektbetreiber geeignetes als auch für die Anrainer akzeptables Resultat zu erzielen.

Dass die Reserviertheit eines Unternehmens gegenüber ADR-Techniken wie Mediation nicht notwendigerweise allein mit dem Wissensstand zusammenhängen muss, ließ sich aus einer gewissen Ambivalenz eines britischen Unternehmensrepräsentanten, selbst glühender Verfechter der Mediation, feststellen, derzufolge – so seine These – sich Unternehmen zwar im Prinzip aufgeschlossen für die Methode der Wirtschaftsmediation zeigen, aber tendenziell skeptisch gegenüber dem Engagement

²⁹ Sowohl von deutschen als auch von britischen Mediatoren und Unternehmensrepräsentanten wird erwähnt, dass Streitigkeiten, mit denen ein Unternehmensanwalt betraut worden ist, in eher seltenen Fällen in ein Gerichtsverfahren münden und noch seltener durch ein formales Gerichtsurteil, sondern durch einen bei Gericht geschlossenen Vergleich (≈ 80 % der Fälle) enden.

³⁰ Zum Thema Ergebnisoffenheit im vorgegebenen Zusammenhang s auch Fürst 2004, 117.

externer Mediatoren bleiben. Diese Reserviertheit führt dazu, dass Unternehmen eher daran interessiert sind, dass die MitarbeiterInnen unternehmensintern Schulungen in Mediation mit der Zielsetzung machen, ihre Verhandlungstechnik zu optimieren und damit besser in der Lage zu sein, die große Masse an Konflikten aus eigener Kraft aus der Welt schaffen zu können. Hingegen wird es von Unternehmensseite nur in einer vergleichsweise geringen Anzahl von Streitigkeiten für notwendig befunden, einen formalen neutralen Dritter als Mediator hinzuziehen. *„Mediation in der formalen konventionellen Form hat das Unternehmen in etwa ein Dutzend Streitfällen angewendet, mediative Techniken allerdings in hunderten von Fällen. Bisweilen wird ein Mediator lediglich dazu engagiert, die andere Seite an den Verhandlungstisch zu bekommen.“* (UKUA)

Nach nun nahezu zwei Jahrzehnten Anlaufzeit wird von britischen Wirtschaftsmediatoren allmählich ein Wandel in der Einstellung und im Verhalten einzelner Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten wahrgenommen, wonach es Unternehmen nicht (mehr) primär darum geht, *„jeden Streitfall zu gewinnen, sondern es geht ihnen mehr darum, mit einer bestimmten Angelegenheit adäquat umzugehen.“* (UKMB) Dabei wird zunehmend erkannt, dass Mediation eine Bereicherung des Spektrums an Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten darstellt, und darüber hinaus *„.. gewinnen Firmenanwälte, die ´ihren´ Unternehmen die richtige Wahl der Mittel für den jeweiligen individuellen Fall an die Hand geben, das Vertrauen ihrer Unternehmen und brauchen dadurch nicht Gerichtskosten schinden.“* (UKMB)

Diesem von britischen Mediatoren geäußerten Befund steht als größter gemeinsamer Hindernisfaktor in Österreich, Deutschland, Frankreich, in den skandinavischen Ländern und selbst in Großbritannien, nach wie vor der überaus große Optimismus entgegen, den Unternehmensrepräsentanten an der Schwelle zu einem gerichtlichen Streitverfahren zeigen, obwohl sie – so die Feststellung eines österreichischen Mediators – an sich selbst "Experten des Konflikts" in wirtschaftlichen Streitigkeiten sind.

Was deutsche und österreichische MediatorInnen allgemein mit "Leidensdruck" beschrieben, wird von einem britischen und einem französischen Mediator mit dem Problem des richtigen Timing problematisiert, demzufolge der Zeitpunkt unmittelbar an der Pforte eines drohenden Rechtsstreits vor Gericht ein denkbar schlechter für die Initiierung einer Mediation ist. *„Am Anfang hingegen ist man (=Unternehmensrepräsentanten) davon überzeugt, dass man gewinnen wird.“* (FMA)

Bisweilen fehlt im Laufe eines eskalierenden Konflikts – darauf lassen die Aussagen von Mediatoren und Unternehmensrepräsentanten gleichsam schließen – den Unternehmensvertretern die "zündende" Antwort, die Plausibilität, auf die Frage, was denn der eigenständige,

zusätzliche Wert der Mediation gegenüber etwa den Direktverhandlungen, den anwaltlichen Vergleichsverhandlungen vor Gericht, dem schiedsgerichtlichen Verfahren oder dem Gerichtsverfahren ist, und worin die Überlegenheit der Mediation gegenüber den traditionellen Konfliktregelungsmechanismen besteht!

Der skandinavische Unternehmensrepräsentant, der für die Zeitdauer der Errichtung des Baugroßprojekts das „Partnering“ - Modell als projektinternes Konfliktmanagement - tool bereits bei Projektbeginn bzw bei Konzepterstellung festgelegt hatte, hatte – damit es auch für die Anwälte der Auftragnehmerseite akzeptabel war – vorgesehen, dass die traditionellen Konfliktregelungsmethoden, nämlich Schiedsgericht und staatliches Gerichtswesen, für den Fall zum Einsatz kommen würden, dass das "Partnering" - Modell nicht funktionieren würde.

9.10 Berührungängste der Unternehmen

Während von keinem der britischen Wirtschaftsmediatoren die Sorge erwähnt wurde, dass Wirtschaftsmediation als "soft skill instrument" angesehen würde, berichteten bereits die schottischen Mediatoren, dass Mediation als ein „sanftes“, psychologisches Instrument angesehen werde und nur ein Anwalt, der bloß „beharrlich auf seiner Rechtsposition herum reitet, als „tough“ angesehen wird“.^(UKME) Während auch von den österreichischen Wirtschaftsmediatoren kein Anlass gesehen wurde, diese öffentliche Anschauung zu problematisieren, wurde von den deutschen Mediatoren doch auf den der Mediation in den Anfangsjahren anhaftenden „Couchcharakter“ hingewiesen, was eine der Befragten zu einem semantischen Trick greifen ließ, indem sie den Unternehmen die „moderierte Verhandlung“ oder „toughes Verhandeln“ anbot, um nicht den Begriff "Mediation" zu überstrapazieren.

Dieses Spannungsverhältnis im Zielverständnis der Mediation spiegelt sich denn auch in den unterschiedlichen Herangehensweisen der MediatorInnen einerseits und der Unternehmen andererseits wieder: Während die Mediatoren in ihren Lehrjahren – streng nach Lehrbuch – mittels der gemeinsamen Optionenentwicklung auf das Ziel einer „win-win“ - Lösung für beide Parteien hinarbeiteten, mussten sie die Erfahrung machen, dass die Unternehmen in der Regel lediglich eine schnelle, saubere Konfliktlösung wollten:

“Lösen Sie uns bitte diesen Konflikt!” (DME)

Als Erklärungen dafür, dass in Österreich und Großbritannien die Frage, ob es sich bei der Mediation um ein "soft skill" - Verfahren handelt oder um eine "toughe" Me-

thode, nicht problematisiert wird, dienen möglicherweise folgende Beobachtungen: Da Mediation in Österreich vorrangig in unternehmensinternen Konflikten Anwendung findet, werden von den in diesen Konfliktfeldern tätigen Mediatoren gerade vornehmlich *"soft skills"* erwartet. In Großbritannien hingegen wird diese sensible Thematik weitgehend schon im Vorfeld einer Mediation, und zwar durch die maßgeschneiderte Vermittlung eines passenden Mediators (branchenspezifisch und nach persönlichen Eigenschaften - *"tough"* oder *"zurückhaltend"*) durch die mehreren Mediationsanbieterorganisationen am Anbietermarkt, geklärt.

Einer besonderen Erwähnung wert ist im Zusammenhang mit der Frage, ob die Mediation den "harten" Realitäten der Wirtschaftswelt gewachsen ist, dass zwar nur eine kleine Gruppe der befragten WirtschaftsmediatorInnen konkrete Erfahrungen mit Mediation in der – allgemein als besonders konfliktträchtig angesehenen – Baubranche hatte, allerdings von einer Reihe von MediatorInnen als auch von einigen Unternehmensrepräsentanten geradezu in einem Atemzug auf den großen Bedarf nach Mediation in dieser Branche hingewiesen und zugleich die besonderen Eigentümlichkeiten der Baubranche³¹ angesprochen wurden: *"... weil in manchen Branchen – so etwa der Baubranche – niemand mehr zum Mediator ginge, sobald ein Konflikt voll entflammt ist, sondern solche Konflikte werden von der Streitindustrie der Baubranche einfach den Anwälten übergeben, und die Bauarbeitertrosse ziehen weiter zur nächsten Baustelle."* (SKMA)

Der in diesem Zitat eines skandinavischen Mediators zum Ausdruck gebrachte "Vorbehalt" – offenkundig vorrangig in der Baubranche – gegenüber der Konfliktregulierungsmethode Mediation hat seine Ursachen in der Reserviertheit von Unternehmensvertretern, sich auf ein Mediationsverfahren einzulassen und allenfalls Verantwortung für eigene Fehler zu übernehmen. Deshalb – so bestätigt ein deutscher Mediator – kommt es nicht selten vor, dass der Leiter eines Bauprojekts absolut kein Interesse hat, dass eine Streitsache mittels einer raschen Mediation erledigt wird; im Gegenteil kann ein Bauleiter unter Umständen sogar eher daran interessiert sein, dass der Rechtsstreit erst Jahre später in einem gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Verfahren entschieden wird, wenn er längst an einem anderen Bauprojekt arbeitet und sich niemand mehr an die damalige Baustelle erinnern kann.

Doch lässt sich – unabhängig von der jeweiligen Unternehmensbranche – konstatieren, dass die Reserviertheit von Unternehmensrepräsentanten gegenüber der Media-

³¹ Es war die Rede von der „rauen Baubranche“, einer „besonders streitbaren Branche“, weiter von „Streitindustrie der Baubranche“, in welcher es – in der Vergangenheit – „keine Kooperation - hier der Hausbesitzer, dort die Baufirma“ gab.

tion dann schwindet, sobald sich – wie von allen befragten britischen, skandinavischen sowie von einigen deutschen, österreichischen und französischen Unternehmen bestätigt – die zuständigen UnternehmensmitarbeiterInnen in Sachen Mediation und in dieser "Szene" auskennen oder wenn sie gar infolge einer eigenen Mediationsausbildung selbst in der Lage sind, einzuschätzen, in welchen Konfliktfällen Mediation sinnvoll sein kann, bzw den geeigneten Zeitpunkt zu erkennen, wann ein außenstehender Neutraler, der selbst "kein Interesse" an einem bestimmten Ergebnis hat (Mediator), definitiv gebraucht wird.

9.11 Anwälte in der Mediation

Die Anwälte werden im "Konfliktemarkt" als „gatekeeper“, „Torhüter“ gesehen, und ihre Rolle in der Mediation läßt sich zumindest als zentral bezeichnen: So geht etwa nach den Erfahrungen der deutschen MediatorInnen der entscheidende Impuls zu einer Mediation im Regelfall von externen Beratern des Unternehmens oder von den Unternehmensanwälten aus, und üblicherweise erfolgt vor allem in Business-to-Business - Konflikten die Kontaktaufnahme zum Mediator sowie zur Gegenseite durch die von den Unternehmen beauftragten Anwältinnen und Anwälte.

Eine entscheidende Bedeutung kommt dabei dem Umstand zu, ob die Rechtsbeistände mit dem Konfliktregelungsinstrument Mediation vertraut sind, denn sie sind es, die ihre Klienten beraten, was mit dem Konflikt passieren soll. Anwälte, die – so die Erfahrungswerte etlicher WirtschaftsmediatorInnen – mit den Vorteilen der Mediation hinsichtlich Raschheit, der Risikokontrolle des Prozesses und des Ergebnisses sowie hinsichtlich der Möglichkeit der direkten Beteiligung der Klienten vertraut sind, unterrichten ihre Klienten – so ein britischer Wirtschaftsmediator – *“mit Enthusiasmus über das Konfliktregelungsmodell Mediation“* (UKMA), während weiterhin die Mehrzahl der Anwälte ohne profundes Wissen über Mediation gerade noch formal und eher verhalten auf die Möglichkeit von Mediation hinweisen. Anwälte, die mit der Methode Mediation nicht ausreichend vertraut sind, raten – nach übereinstimmender Erfahrung der befragten MediatorInnen – ihren Klienten auch nicht zu einer Mediation.

Klein- und mittelständische Unternehmen tendieren generell, so eine Gesamtbeurteilung, relativ rasch dazu, bei Auftreten von externen Konflikten ihre Unternehmensanwälte einzuschalten; dies hängt zum einen damit zusammen, dass die Konfliktarten überwiegend aus Zahlungsproblemen bestehen, darüber hinaus verfügen klein- und mittelständische Unternehmen im Regelfall weder über die Zeitressourcen noch über ein ausreichendes rechtliches Know how zur Durchsetzung ihrer Interessen im Konfliktfall. Von dieser Beobachtung lässt sich ein schottischer Wirtschafts-

mediator zu der provokanten Äußerung hinreißen, dass vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen, die über Mediation nicht informiert sind oder welche die Funktion der Mediation nicht verstehen, sich *"auf Gedeih und Verderb"* den Anwälten anvertrauen. Unternehmen, die – sobald ihnen der Konflikt „über den Kopf zu wachsen droht“ – die Konfliktsache an den Anwalt abgeben und damit nicht mehr weiter belästigt werden wollen, geben allerdings oft leichtfertig ihre Verantwortung für die Auflösung des Problems („ownership“) ab.

Der vergleichsweise geringere Einfluss von Unternehmensanwälten bei Großunternehmen in den Entscheidungen zur Wahl der Konfliktaustragungsmittel lässt sich mitunter damit erklären, weil größere Unternehmen idR über eigene Rechtsabteilungen oder MitarbeiterInnen mit juristischem Sachverstand verfügen und daher die Kenntnis des Rechts nicht bei den Anwälten monopolisiert ist.

Dessenungeachtet wird vor allem aus skandinavischer Mediatorensicht das starke – auch mentale – Abhängigkeitsverhältnis der Unternehmen zu ihren Anwälten als Hindernis für die Etablierung der Mediation hervorgestrichen: *„Unternehmen werden üblicherweise von Rechtsanwälten vertreten. Diese können alles, sogar fliegen. Und vor allem können sie verhandeln. Sie sind klug, strategisch, sie sind alles. Also was könnte ein Mediator noch tun?“* ^(SKMD) Die Aufgabe der MediatorInnen besteht nun darin, diese simple Vorstellung vieler skandinavischen Unternehmen – vor allem durch Erfolgsbilanzen positiver Mediationserfahrungen – zu korrigieren.

In Großbritannien machen Unternehmen – nach einhelliger Ansicht aller befragten Mediatoren – von der Möglichkeit der Konfliktbeilegung mittels Mediation üblicherweise beinahe ausschließlich auf Empfehlung ihrer Anwälte Gebrauch. Bei dieser Gruppe von Anwälten, die ihren Klienten im gegebenen Fall Mediation empfehlen, betrachten Mediation als Bereicherung des Spektrums an Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten, die Mediationsempfehlung ist gleichzeitig nicht Ausdruck von Selbstlosigkeit, sondern

“Firmenanwälte, die ‘ihren’ Unternehmen die richtige Wahl der Mittel für den jeweiligen individuellen Fall an die Hand geben, gewinnen das Vertrauen ihrer Unternehmen.“ ^(UKMB)

Zwar ist das Gros der Anwälte auch in Großbritannien *“by and large“* nach wie vor skeptisch gegenüber Mediation, doch wird Mediation zunehmend als Alternative zu den herkömmlichen Prozedere angesehen. Einen weiteren „Anreiz“ für Anwälte, ihre Klienten gegebenenfalls auf die Möglichkeit einer Mediation hinzuweisen, hat nicht zuletzt die in England und Wales in Kraft getretene, sogenannte Lord Woolf – Re-

form geschaffen. In Schottland, wo diese Reform nicht unmittelbar anwendbar geworden ist, ist es – im Unterschied zu England – weiterhin gänzlich unüblich, dass Anwälte den Unternehmen Mediation empfehlen, nicht zuletzt deswegen, weil die Anwälte im Gegensatz zu ihren britischen KollegInnen nicht mit Schadenersatzansprüchen ihrer Mandanten wegen Verletzung ihrer beruflichen Sorgfaltspflichten für den Fall rechnen müssen, dass sie es unterlassen haben, ihre Klienten über die Möglichkeit der Konfliktregelung durch Mediation und über das Kostenrisiko eines gerichtlichen Rechtsstreits zu unterrichten.

Äußerst kontroversiell wird die **Rolle von Anwälten im Mediationsverfahren** beurteilt: In Österreich unternahm es eine Unternehmensrepräsentantin selbst, die Anwälte, welche die Aktivitäten des Mediators *"als Einmischung in einen Prozess gesehen haben"*, in deren Folge *"sie Honorare verlieren"* würden, von der Entscheidung, einen bestimmten Konflikt mittels Mediation zu klären, zu überzeugen. Ähnlich wird von deutschen Unternehmen die Frage der Beiziehung der Unternehmensanwälte in einem Mediationsverfahren pragmatisch entschieden. Die Anwesenheit der Unternehmensanwälte in der Mediation wirkt sich in jenen Fällen – in denen es unter anderem auch um die Bewertung von Rechtsstandpunkten geht, – normalerweise sehr günstig auf den Gesamtprozess aus. Vor allem die juristisch ausgebildeten MediatorInnen erachten es als nützlich, die Rechtsvertreter der Medianden als zusätzliche Ressource an der Mediation zu beteiligen, da diese trainiert sind, die Stärken bzw. Schwächen eines Streitfalls einzuschätzen.

Die britischen Mediatoren schätzen die Anwesenheit der Anwälte in der Mediation – bisweilen auch für separate Gespräche ohne die Medianden – als sehr hilfreich ein, allerdings erfordert es dazu auf jeder Seite Anwälte, die offen für diesen Prozess sind. Von den schottischen Mediatoren wird die Rolle der Anwälte in der Mediation eher dahingehend hinterfragt, ob sie wirklich zur Konfliktlösung beitragen.

Aus Sicht eines britischen Bankkonzerns hingegen schätzen Privatkunden die Anwesenheit von Unternehmensanwälten in der Mediation nicht, weil – den unternehmensinternen Beobachtungen zufolge – in Mediationsverfahren ohne Beteiligung der Anwälte das kommerzielle Interesse der Parteien an wirtschaftlich vertretbaren Ergebnissen in den Vordergrund tritt, wohingegen die Anwälte, welche häufig eine äußerst feindselige Atmosphäre schaffen, oft vernünftigen kommerziellen Lösungen im Weg stehen. Kritisch beurteilt wird sowohl aus britischer als auch aus skandinavischer Mediatorensicht, wenn sich Unternehmen in Mediationsverfahren lediglich von den Unternehmensanwälten, und nicht von den tatsächlichen Entscheidungsträgern im Unternehmen, vertreten lassen, was zu schwerwiegenden Hindernissen in einem Mediationsverfahren führen kann: Entweder verfügen Unternehmensanwälte nicht

über das volle Verhandlungsmandat zur Erledigung der Streitangelegenheit, oder sie fühlen sich nicht in der Position, von ihrem Verhandlungs- und Abschlussmandat vollen Gebrauch zu machen.

Da aus Mediatorensicht der Markt der „Wirtschaftsstreitigkeiten“ in Frankreich fest in der Hand der Unternehmensanwälte ist, empfiehlt es sich in Frankreich, die Anwälte – sofern sich deren Widerstände³² gegen die Einmischung von MediatorInnen in deren Revier überwinden lässt – in das Mediationsverfahren einzubinden, zumal diese versucht sein könnten, die Mediation scheitern zu lassen; hatten sie doch bis zu Beginn der Mediation Aussicht auf einen lukrativen Fall. Der Widerstand der Rechtsanwälte in Frankreich gegen die Mediation in Wirtschaftsangelegenheiten wird damit erklärt, da die Mediatoren in den Augen der Anwälte eine unerwünschte Konkurrenz sind.

Umgekehrt äußerten sich die befragten Unternehmensrepräsentanten teils massiv skeptisch zur Rolle der Anwälte: Ein französischer Interviewpartner sprach etwa die Befürchtung aus, dass sich eine Streitsache durch die Einschaltung von Anwälten in einem Gerichtsverfahren bisweilen noch weiter komplizieren und zuspitzen kann.

Noch weniger Sympathie bringt der für das Øresund-Brückenbauprojekt verantwortliche skandinavische Unternehmensrepräsentant der Rolle der Anwälte entgegen: *„... und schon hat man einen Konflikt, der in den Händen von Anwälten immer kostspieliger wird mit den Jahren. Aber Probleme werden dabei keine gelöst.“* (SKUC)

Ein anderer skandinavischer Unternehmensrepräsentant monierte, dass Anwälte wenig Interesse verspüren, einen Mediator zur Vermittlung in einem Konflikt heranzuziehen.

Abschließend eine interessante Beobachtung: Anwälte spielen ihre unterschiedlichen Rollen in allen möglichen unternehmensexternen Konfliktfeldern, bei internen Konflikten wurde jedoch in keinem der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen auf die Hilfe von Rechtsbeiständen zurückgegriffen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass der Berufsstand der Anwälte in den untersuchten Ländern nicht nur eine herausragende Stellung als „gatekeeper“ in der Welt des Rechtsstreits einnimmt. Angehörige des Anwaltsstandes sind es auch, die – teils aus einer gewissen Unzufriedenheit über die anwaltliche Tätigkeit, teils in Kombinati-

32

„Wenn der Rechtsanwalt einer Partei seinem Kollegen der anderen Partei eine Mediation vorschlägt, wird sie zu 99% abgelehnt. Der Grund liegt in einer für den Rechtsanwaltsberuf typischen Krankheit, dass alles, was ein Kontrahent sagt oder vorschlägt, prinzipiell verneint oder abgelehnt wird.“ (FMA)

on mit dem Interesse an einer Erweiterung ihres beruflichen Selbstverständnisses – in die Mediation drängen. So absolvieren Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen zunehmend Ausbildungen in Mediation, um ihr berufliches Repertoire auszuweiten. Und 44 % der befragten MediatorInnen (n=25) gaben die Profession Rechtsanwalt als ihren Grundberuf bzw Hauptberuf an (s. Abbildung 14 der Vorerhebungsbogenauswertung).

Ähnlich wie in Großbritannien erachten es auch die größeren deutschen Anwaltskanzleien zusehends für sinnvoll, Mediation im Repertoire zu haben, um zumindest ein Mediationsverfahren einleiten zu können. Noch aber stellt für die Mehrzahl der kontinentaleuropäischen, anwaltlichen Wirtschaftsmediatoren die Ausübung der mediatorischen Tätigkeit ein *"nur ein Beiwerk"* dar, denn anders als in Großbritannien üben nur wenige MediatorInnen diese Tätigkeit vollberuflich aus.

9.12 Anwendungsgebiete der Wirtschaftsmediation

9.12.1 Einsatzbereiche im europäischen Vergleich

Aus der Abbildung 1 der VEBA wird ersichtlich, dass die befragten MediatorInnen überwiegend sowohl von Unternehmen im Dienstleistungs- wie im Produktionssektor – und zwar im gleichen Verhältnis – beauftragt werden; in zahlenmäßig geringerem Ausmaß werden die MediatorInnen in anderen Konfliktkonstellationen (wie zB in Infrastrukturprojekten, nicht-unternehmerischen Angelegenheiten [Krankenanstalten, Ausbildungseinrichtungen, mit beteiligten Privatpersonen]) nachgefragt.

In **Österreich** macht das Gros der von den befragten Mediatoren bearbeiteten Konflikte unternehmensinterne, innerbetriebliche Konflikte aus, für welche der Gerichtsweg meist nicht als geeignete Alternative gilt. Business-to-Business - Mediationen in Konflikten zwischen Unternehmen sind eher noch *nicht so modern* wie innerbetriebliche, inhouse-Mediation, also innerhalb einer Organisation.

Nur gelegentlich mediieren die österreichischen Wirtschaftsmediatoren Business-to-Business (B2B) – Konflikte – und in diesem Bereich in erster Linie Konflikte über die strategische Ausrichtung von Unternehmen, etwa nach Fusionen, Konflikte zwischen Gesellschaftern von Unternehmen, sowie Konflikte in Familienunternehmen: in einem

Fall wurde ein Mediationsverfahren in einem größeren Infrastrukturprojekt im Vorfeld eines behördlichen Genehmigungsverfahrens durchgeführt.

Keine Erfahrungen gibt es mit Mediationen in Unternehmen-Konsumenten-Konflikten (B2C)

Die **deutschen Wirtschaftsmediatoren** können ebenso wenige Erfahrungen in Unternehmen-Kunden-Konflikten³³ (B2C) vorweisen. Die Nachfrage nach Mediation stammt vorwiegend von Unternehmen im Dienstleistungssektor, nicht im gleichen Maße im Produktionssektor oder im Bereich der Bauwirtschaft. Die befragten deutschen Wirtschaftsmediatoren agieren ebenso wie ihre österreichischen Kollegen zu einem nicht unbeträchtlichen Teil in unternehmensinternen sowie mit innerbetrieblichen Konfliktkonstellationen. Der Fokus der mediatorischen Tätigkeiten auf innerbetriebliche Konfliktfelder ist ua mit dem starken wirtschaftlichen Druck und den daraus resultierenden, betriebsinternen Veränderungsprozessen erklärbar.

Wirtschaftsmediationen in typischen „Wirtschaftsstreitigkeiten“ finden tendenziell zwar vornehmlich in klein- und mittelständischen Unternehmen mit zirka 100 und 500 Arbeitnehmern statt, bisweilen nutzen jedoch auch Top 50 – Konzerne dieses Konfliktregelungsinstrument. Die Nachfrage nach effizienten Konfliktregelungsmechanismen resultiert vor allem aus Kosten- und Zeitgründen.

Die **französischen Wirtschaftsmediatoren** sind vorrangig mit Business-to-Business (B2B) - Konflikten konfrontiert, so etwa mit Streitigkeiten wegen Vertragserfüllungs- oder Vertragsauslegungs- und Zahlungsproblemen, weiter mit unternehmensbezogenen Konflikten zwischen Teilhabern von Handelsgesellschaften, schließlich mit Nachlasskonflikten, in deren Rahmen Familienunternehmen aufgeteilt werden, sowie mit Konflikten zwischen Unternehmen und privaten Kunden wegen mangelnder Vertragserfüllung oder nicht geleisteter Zahlungen.

Die **britischen Wirtschaftsmediatoren** agieren in einem überaus weiten Spektrum von Wirtschaftsstreitigkeiten zwischen Unternehmen (B2B); dazu zählen (ohne Anspruch auf nur annähernde Vollständigkeit) Konflikte zwischen Finanzdienstleistungsunternehmen untereinander oder zwischen Finanzdienstleistungsunternehmen und Unternehmen als Kreditnehmer, weiters Wettbewerbs-, Patent- und Lizenzstrei-

33

„Im Bereich Business-to-Client, der wäre natürlich durchaus interessanter, da ist es so, dass meine Honorarforderung oder meine Honorarstruktur es nicht als wirtschaftlich erscheinen lässt, in dem Bereich Mediationen durchzuführen. Der deutsche Gesetzgeber fördert das ja sehr stark in den letzten Jahren, dass man so diese kleinen Streitigkeiten der Mediation zuführt. Ich persönlich halte das für hochproblematisch, weil man qualifizierte Mediatoren für diese Fälle aus meiner Sicht nicht bekommt.“ (DME)

tigkeiten, Vertragsverletzungen, Konflikte im Zuge von Fusionen, Firmenübernahmen, Akquisitionen (Firmenkäufe) oder bei Problemen mit Lieferbeziehungen oder im Falle der Beendigung von Geschäftspartnerkooperationen. Mediatoren mit bestimmten professionellen Spezialisierungen mediierten vornehmlich in Konflikten betreffend Bankgeschäfte, Versicherungsfälle oder Haftungsfragen wegen Sorgfaltspflichtverletzungen in Ausübung eines Gewerbes, weiter in Haftungsfällen bei ärztlichen Kunstfehlern sowie – wie überall – in Konflikten der Baubranche.

In geringerem Umfang beschäftigen sich die britischen Mediatoren mit unternehmensinternen Konflikten, wie etwa Konflikten zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern, insbesondere hinsichtlich der Zahlung von Abfindungen nach dem Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen. Weiters betätigen sich britische Mediatoren – allerdings in geringerem Ausmaß – in Konflikten unterschiedlichster Art, wie etwa Eigentümer-Mieter-Streitigkeiten in Sozialwohnungsanlagen, weiters in organisationsinternen Streitigkeiten betreffend die strategische und pädagogische Ausrichtung von privaten Ausbildungseinrichtungen, und schließlich in Streitfragen zwischen der öffentlichen Hand und privaten Lieferanten.

Als besonders erwähnenswert anzusehen war, dass WirtschaftsmediatorInnen nicht nur als Vermittler in „materiellen“ Konflikttypen, sondern auch in Streitigkeiten beigezogen werden, in denen kein Geldwert im Spiel war, sondern in denen es sich um nicht-monetäre Auseinandersetzungen handelte, wie etwa um Konflikte betreffend wissenschaftliche Verdienste, die Reputation von Forschern und Fragen der Fairness in einem akademischen Konkurrenzstreit sowie die wissenschaftliche Integrität. In einem anderen Segment von Streitfällen ohne unmittelbare finanzielle Implikationen, allerdings mit beachtlichem immateriellen Wert, handelte es sich beispielsweise um Fragen der „anständigen Behandlung“ von ehemaligen Unternehmensmitarbeitern nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen (z.B. faire Handhabung des Konkurrenzverbots oder „gesichtsverlustvermeidende“ Kommunikation der Trennung nach außen) oder um den Modus für eine weitere Zusammenarbeit nach der Auflösung von Beziehungskonflikten in Arbeitsverhältnissen.

Die **skandinavischen Wirtschaftsmediatoren** – in ihren Herkunftsprofessionen ausschließlich JuristInnen – agieren vornehmlich in Business-to-Business - Konflikten skandinavischer Unternehmen untereinander oder in Wirtschaftsstreitigkeiten skandinavischer Unternehmen mit ausländischen Unternehmen, darüber hinaus befassen sie sich mit jeder Art unternehmensexterner Konflikte, wie sie sonst von Anwaltskanzleien wahrgenommen werden, wie etwa mit Probleme in Bank- und Versicherungsgeschäften sowie mit Streitigkeiten im Baugewerbe.

Auffallend an den Resultaten betreffend die Anwendungsbereiche von Mediation war, dass keines der an der Untersuchung beteiligten skandinavischen Unternehmen ernsthaft die Möglichkeit in Betracht gezogen hat, bei unternehmensinternen Konflikten auf die Hilfe *externer* MediatorInnen zurückzugreifen.

Mediationserfahrungen von Unternehmen³⁴

Die Abbildungen 19 und 21 der VEBA stellen einen Indiktor dar, dass Konflikte zwischen selbständigen Unternehmen das zentrale Anwendungsgebiet der befragten WirtschaftsmediatorInnen darstellen, gefolgt von innerbetrieblichen Konflikten und Streitigkeiten zwischen Anteilseignern in Familienunternehmen.

Mediation wurde von **österreichischen Unternehmen** vornehmlich in Gesellschafterkonflikten, weiters in Konflikten um die Nachfolge in Familienunternehmen, in Konflikten im Zusammenhang mit einer Unternehmensfinanzierung, in unternehmensinternen Konflikten im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen sowie – in einem spezifischen Fall – im Vorfeld eines gesetzlich vorgeschriebenen behördlichen Bewilligungsverfahren betreffend ein wirtschaftlich bedeutsames und gleichzeitig anrainer- und umweltschutzrelevantes Großinfrastrukturprojekt in Anspruch genommen.

Die in den **deutschen Unternehmen** durchgeführten Mediationen betrafen Konflikte im Zuge einer Zusammenlegung selbstständiger Dienstleistungsunternehmen, Konflikte aus der Performance relativ selbstständiger Unternehmenseinheiten eines Konzerns wegen der Zurechnung von Kostenpositionen, weiters Konflikte im Zuge eines Change Management - Prozesses – wie Kompetenzkonflikte zwischen den Teilkonzernen und einer Unternehmensholding, Konflikte über die strategische Unternehmensausrichtung (Portfolio-Management), Konflikte betreffend die personale Besetzung der Teilkonzerne (Personalstruktur) des Unternehmens sowie Konflikte hinsichtlich der Ressourcen-Aufteilung – oder Konflikte im Zusammenhang mit einem Zahlungsverzug wegen Unstimmigkeiten über Warenlieferungen,

Die **französischen Unternehmen** setzten Mediation bei einem Großprojekt – EU-ROTUNNEL – sowie in diversen anderen, weniger prestigeträchtigeren, Bauprojekten ein, weiter in Vertragserfüllungskonflikten im IT-Bereich sowie in Streitigkeiten um Schäden aus Aufträgen über Transportleistungen.

³⁴ S Abbildungen 23 und 31 der VEBA „Art der befragten Unternehmen“ bzw. „Geschäftsbeziehungen der befragten Unternehmen“.

Die in **britischen Unternehmen** durchgeführten Mediationen betrafen Konflikte um Markenrechte, Konflikte im Zusammenhang mit dem Management sensibler Unternehmensaktivitäten in einem politisch und technisch sensiblen Geschäftsfeld, sowie verschiedene Konfliktszenarien des Banken- und Großschadenversicherungsereichs.

Die **skandinavischen Unternehmen** wendeten Mediation bzw. mediatorische Techniken bei Verhandlungen zwischen einer Unternehmerorganisation und einem Auftragnehmerverein, weiters in Konflikten des Bausektors, in wettbewerbsrechtlichen Konflikten eines Produktions- und Handelsunternehmens sowie bei der Realisierung eines prestigeträchtigen Großinfrastrukturprojekts an.

9.12.2 Konflikte innerhalb der Unternehmensstruktur

Unternehmensorganisationskonflikte – Konflikte in der Unternehmensstruktur

Geradezu vorprogrammiert lassen Veränderungen in der Architektur eines Unternehmens bzw. einer Organisation eine Vielzahl von – „alten“ wie auch „neuen“ – unternehmensinternen Konflikten gleichzeitig auftreten: Kompetenzkonflikte, Konflikte über die strategische Ausrichtung von Unternehmenseinheiten (Portfolio-Management) sowie Konflikte über die (personale und finanzielle) Ressourcenaufteilung. Derartige Konflikte innerhalb einer Unternehmensstruktur im Zuge von Change Management - Prozessen oder Organisationsstrukturen, die üblicherweise Veränderungen von Funktions- oder Zuständigkeitsregelungen zur Folge haben, sind konstruktiv – so aus deutscher Unternehmenssicht – ohne mediative Verfahren kaum machbar.

In einem Unternehmenskonzern kommen vor allem sogenannte „materielle Konflikte“ um die Zurechenbarkeit und Verantwortlichkeit für entstandene außerordentliche Kosten oder für sonstige finanzielle Ansprüche, und zwar nicht nur gegenüber *externen* Geschäftspartnern (Kunden, Zulieferern oder anderen Vertragspartnern) vor, die – insbesondere wenn es sich um größere Kooperationsprojekte handelt – nach effektiven Formen der Konfliktregelung verlangen. Derartige Konflikte in Kooperationsprojekten zwischen verschiedenen, selbständig und unternehmerisch eigenverantwortlich agierenden und bilanzierenden, Organisationseinheiten eines Unternehmens (idR von Konzernformat) zählen ebenso zu den „klassischen“ Konflikten von Wirtschaftsunternehmen, wie sie sonst üblicherweise im Außenverhältnis anzutreffen sind.

Innerbetriebliche Konflikte

Unterschiedlichkeiten ließen sich primär zwischen der britischen Ausprägung der Wirtschaftsmediation im Vergleich zur österreichisch-deutschen Ausprägung feststellen: Während Mediation in innerbetrieblichen Konflikten³⁵ nach Ansicht der österreichischen und deutschen Mediatoren eine *reale Alternative* zur Personal- oder Wirtschaftsberatung darstellt, ressortieren nach Ansicht der britischen Mediatoren innerbetriebliche Konflikte zwischen verschiedenen Abteilungen desselben Unternehmens eher zur *Organisationsentwicklung* als zur Wirtschaftsmediation, und Konflikte zwischen unternehmensinternen Personen eher zum Sektor Personalentwicklung. „*I personally don't do that kind of mediation which I would say is almost the human resource sort of thing. In-company disputes are probably closer to management consultancy than they are to mediation.*“ (UKMB)

Konflikte im Arbeitsbereich

Mediationen in Konflikten des Arbeitslebens bzw Mediationen in arbeitsrechtlichen Konflikten waren nach den Erfahrungswerten der Untersuchung nicht dem Überbegriff „Wirtschaftsmediation“ zuzuordnen, wiewohl sowohl seitens der WirtschaftsmediatorInnen als auch seitens der Unternehmensrepräsentanten die Bedeutung und der Wert mediatorischer Interventionen in Konflikten des Arbeitsbereiches hoch eingeschätzt³⁶ wurden. Konflikte im Arbeitsbereich werden in einzelnen Unternehmen gelegentlich von inhouse – Einrichtungen mittels mediativer Verfahren (mitunter unter Beiziehung eines externen Co-Mediators) bearbeitet. Reine arbeitsrechtliche Konflikte wurden von den befragten WirtschaftsmediatorInnen³⁷ nur vereinzelt mediiert³⁸ beziehungsweise wurden für solche Konflikte von den Unternehmen kaum externe Mediatoren herangezogen.

³⁵ Innerbetriebliche Konflikte und Konflikte im Arbeitsbereich repräsentieren bedeutende Anwendungsfelder für die befragten MediatorInnen (Abbildung 21 der VEBA).

³⁶ Der größte Nutzen der Mediation in unternehmensinternen Konflikten wird in der Verbesserung der Kommunikationsstrukturen zwischen den Menschen im Unternehmen und in Folge in einer Verbesserung ihrer Zusammenarbeit gesehen. Die Nutzung von Mediation in innerbetrieblichen Konfliktfällen führt zu einer Verringerung der Personalfuktuation im Unternehmen, wodurch unerwünschte Personalabgänge verhindert, arbeitsrechtliche Personalmaßnahmen vermieden, aber auch sinnvolle Veränderungsprozesse entwickelt werden können.

³⁷ Ein deutscher Mediator und britische Wirtschaftsmediatorenkollegen, die nach ihrer Selbsteinschätzung nicht über ausreichende fachliche Qualifikationen für unternehmensinterne, vorrangig arbeitsrechtliche Konflikte verfügen (bspw psychologische Kenntnisse und Fertigkeiten), verweisen weiter auf MediatorInnen, die sich auf Arbeitsmediation spezialisiert haben.

³⁸ Beispielsweise Streitigkeiten über Abfindungen von MitarbeiterInnen oder zur Problematik des Konkurrenzverbots nach deren Ausscheiden aus dem Unternehmen sowie hinsichtlich der „fairen“ Kommunikation dieser Tatsache nach außen.

9.13 Wachstumsmarkt „Wirtschaftsmediation“?

In Österreich findet eine verhaltene Ausweitung des Anwendungsspektrums von Mediation in wirtschaftlichem Kontext statt: Einerseits konzentriert sich der Einsatz von Mediation auf unternehmensinterne Konflikte bzw. auf Organisationskonflikte, andererseits auf „Umweltmediation“, in denen regelmäßig Interessenkonflikte aus der befürchteten Beeinträchtigung der Lebensqualität von Anrainern von Großinfrastrukturprojekten oder sonstigen Investitionsvorhaben auftreten. Eher zaghaft dürfte sich in Österreich die weitere Entwicklung in B2B-Konfliktfeldern vollziehen, mitunter in der Baubranche, wofür der Ausbildungsboom in der Berufsgruppe der Ziviltechniker als ein positives Anzeichen angesehen werden kann.

In Deutschland wird damit gerechnet, dass von einzelnen renommierten Traditionsunternehmen, die sich intensiv mit Mediation auseinandersetzen, eine Vorbildwirkung auf die deutsche Unternehmenslandschaft ausgehen dürfte, in deren Folge sich weitere Großkonzerne verstärkt für Wirtschaftsmediation zu interessieren beginnen.

Die weitere Entwicklung der Wirtschaftsmediation scheint sich in Frankreich in eher moderaten Schritten zu vollziehen. Die nach Professionalität strebenden französischen WirtschaftsmediatorInnen sehen sich mit einer Reihe von Komplikationen – einerseits einer äußerst skeptischen Haltung der französischen Anwälte, andererseits mit der historischen Hypothek einer tradierten „Laienmediatoren-Szene“ – konfrontiert.

In Großbritannien wirkt der von der Lord Woolf - Reform ausgegangene positive Impuls auf die Mediation im Wirtschaftssektor weiter und wird durch die hohe Professionalisierung der Wirtschaftsmediatoren und durch den hohen Organisationsgrad der Mediationsanbieter, die untereinander in einem hochkompetitiven Wettstreit um Marktanteile stehen, verstärkt. Ausgelöst von der nach einem professionellen Image strebenden Performance einiger profilierter Wirtschaftsmediatoren interessieren sich Corporates zusehends für Mediation, indem sie einerseits deren Leistungen nachfragen, andererseits auch mediatorische Kompetenz durch Mediationstrainings ihres Mitarbeiterstabes in die Unternehmen selbst "importieren" und so mediative Verhandlungstechniken "in-house" bereitstellen, um nicht bereits in den Konflikten des alltäglichen Geschäftslebens, sondern nur in prekäreren Wirtschaftsstreitigkeiten auf externe Mediatoren zurückgreifen zu brauchen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die in Großbritannien relativ weit vorangeschrittene Etablierung der Dienstleistung „Wirtschaftsmediation“ lässt sich auf die Leistungen

der Mediationsanbieterorganisationen zurückführen, die als neutrale Drittinstitutionen eine entscheidende Funktion bei der Anbahnung des mediatorischen Erstkontakts zu den Unternehmen spielen.

In Skandinavien sind vor allem in Dänemark kräftige Lebenszeichen in der Mediationszene zu beobachten, die sich vor allem in engagierten Aktivitäten zur Wissens- und Informationsverbreitung mit – bisweilen ungewöhnlichen – PR-Aktivitäten, wie etwa der öffentlichen "Live-Demonstration" eines Wirtschaftsmediationsverfahrens, manifestieren. Steigende Nachfrage nach Wirtschaftsmediation wird vor allem aus der Baubranche erwartet.

ADR und Mediation verfügen nach Überzeugung einer deutschen Unternehmensrepräsentantin über ein evolutionäres Entwicklungspotenzial, welches sich in einem Unternehmenskonzern zu einer – auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens abgestimmten – unternehmenseigenen Struktur von *"Unternehmensmediation"* entwickeln lässt.

9.14 Die Anbieterseite der „Wirtschaftsmediation“

Die unterschiedliche Entwicklung der Wirtschaftsmediation in den verschiedenen Ländern spiegelt sich in einer eher diffusen Situation auf dem Anbietermarkt wieder: Die Bestrebungen der britischen Wirtschaftsmediatoren um eine USP – „unique selling position“ – im außergerichtlichen Konfliktregelungsmarkt hatten bereits zu einem relativ frühen Zeitpunkt zur Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit der commercial mediation bzw der business mediation im Verhältnis zu anderen Dienstleistungen geführt. Mit Erreichen einer bestimmten ökonomisch relevanten Marktposition im Segment der Wirtschaftsmediation wechselten etliche Mediatoren aus ihren Herkunftsprofessionen (primär aus dem Anwaltsstand) zu vollberuflichen Mediatoren und lösten auf diese Weise das Problem der schwierigen Kompatibilität der Ausübung des Anwaltsberufes mit der Tätigkeit als Wirtschaftsmediatoren.

Ähnliche Entwicklungen, vor allem die Tendenz zum hauptberuflichen Wirtschaftsmediator, beginnen sich mittlerweile auch in Kontinentaleuropa abzuzeichnen, allerdings überwiegen weiterhin – vor allem in Österreich und Deutschland, aber auch in Skandinavien – die uneindeutigen Deklarationen bzw Mischdeklarationen von MediatorInnen (Rechtsanwalt und Mediator, Mediator in Familienrecht, Nachbarschaftsstreitigkeiten, Wirtschaftsrecht).

9.14.1 Organisationsstrukturen der Anbieterseite

Die Etablierung von Wirtschaftsmediation als „alternativer Konfliktregelungsmethode“ und der Grad der Institutionalisierung der Dienstleistung „Wirtschaftsmediation“ durch mittlerweile rund 30 Mediationsanbieterorganisationen ist in Großbritannien am weitesten fortgeschritten: Gründung von *IDR Europe Limited* – heute *ADR Group* (1989) und *CEDR – Centre for Effective Dispute Resolution* (1990), gefolgt von Mediationsvereinigungen wie das *Panel of Independent Mediators (Pinsents)*, *City Disputes Panel (CDP)*, *ADR Chambers UK* oder *In Place of Strife*.

Von den institutionellen Anbieterorganisationen von Wirtschaftsmediation in Frankreich zu erwähnen sind das im Jahr 1995 gegründete *Centre de Médiation et d'Arbitration de Paris - CMAP* und das „Centre de résolution des conflits“ (CRC).

Gegründet im Jahr 1998, hat sich das *Nordic Mediation Forum* als Dachorganisation der „Mediatorenszene“ Skandinaviens etabliert. Mit der Zielrichtung auf die Bereitstellung von Mediatoren mit Wirtschaftskompetenz war in Schweden bereits im Jahr 1999 das *Stockholms Handelskammars Medlingsinstitut* gegründet worden; in Dänemark und in Norwegen gibt es ähnliche Bestrebungen.

Die Gründungen der auf Wirtschaftsmediation ausgerichteten Mediationsvereinigungen in Deutschland erfolgten im Jahr 1996 – *Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt – BMWA*, im Jahr 1998 – Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement – gwmk, bzw im Jahr 2001 – Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V. – DGMW. Im Jahr 2000 richtete die Handelskammer Hamburg gemeinsam mit der Hanseatischen Rechtsanwaltskammer Hamburg und dem Hamburger Institut für Mediation e.V. eine Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte ein.

In Österreich gibt es seit dem Jahr 1997 eine auf Wirtschaftskonflikte ausgerichtete Mediationsvereinigung (forum wirtschaftsmediation). Der Gründung des „*Europäischen Instituts für Wirtschaftsmediation*“ im Jahr 2003 und der Durchführung der gegenständlichen Untersuchung „*Wirtschaftsmediation im europäischen Vergleich*“ (2003 – 2005) liegt das Bestreben zugrunde, Leuten der Wirtschaft praxisorientiertes Wissen aus den untersuchten europäischen Regionen zum Potenzial der Wirtschaftsmediation nahezubringen und einen Beitrag zum aktiven Wissensaustausch zwischen den praktizierenden europäischen WirtschaftsmediatorInnen zu leisten.

9.14.2 Rolle von organisierten Mediationsanbietern

Die Mediationsanbieter mit einem ausgeprägten Organisationsgrad – in erster Linie in Großbritannien anzutreffen – betätigen sich als Aus- und Fortbildungseinrichtungen für Wirtschaftsmediation, machen Öffentlichkeitsarbeit und betreiben aktives Marketing, sie unternehmen Aquisitionsaktivitäten und fungieren als Clearingstelle und Vermittlungsbörse zwischen der Nachfragerseite und den bei ihnen gelisteten MediatorInnen. In dem Bestreben, den Exklusivitätsanspruch von Wirtschaftsunternehmen nach professionellen WirtschaftsmediatorInnen sicherzustellen, werden die Mitglieder der Mediationsorganisationen nach internen selektiven Kriterien in die Liste der zertifizierten Mitglieder aufgenommen. Die professionellen Mediationsanbieterorganisationen in Großbritannien beschäftigen entsprechend ausgebildetes Personal, deren Aufgabe in der Aquisition von Mediationsfällen beziehungsweise in dem Unterfangen besteht, bei Mediationsanfragen von Unternehmen, Organisationen oder sonstigen Klienten (bzw. deren Rechtsvertreter) den Kontakt zur anderen Partei herzustellen, um sie für die Teilnahme an einem Mediationsverfahren zu gewinnen.

Die letztgenannte Aufgabe stellt – darin sind sich die MediatorInnen einig – eine entscheidende Funktion von Mediationsanbieterorganisationen dar, indem sie die Grundlage herstellen, auf deren Grundlage die Konfliktregelungsmethode Mediation ihr Leistungsvermögen ausspielen kann; nämlich wenn es gelingt, die Einstiegshürde zu schaffen, dass *beide* Konfliktgegner für ein Mediationsverfahren *an den Verhandlungstisch* gebracht werden. *„Wenn sie da sind, haben sie das Minimum von Kooperationsbereitschaft, das sie brauchen.“*^(DMB)

Wird diese Einstiegshürde – beide Konfliktparteien an einem Tisch zu versammeln geschafft – ist der Grundstein für eine erfolgreiche Mediation gelegt. Schafften es umgekehrt die Konfliktparteien nicht bereits im Vorfeld einer Anfrage bei einem Mediator, dass sie sich zumindest auf die Inanspruchnahme von Mediation verständigen konnten, *„so führt dies in der Praxis selten oder nie zu einer Mediation.“*^(SKMC) Würde ein Mediator jedoch in einem solchen Fall aufgrund einer Mediationsanfrage einer Partei es versuchen, die andere Seite vom Nutzen einer Mediation zu überzeugen und sie *an den Verhandlungstisch* zu bekommen, gerät dieser in ein Glaubwürdigkeitsdilemma. MediatorInnen hüten sich daher weitestgehend, in Business-to-Business - Konflikten ihrerseits den Kontakt zum „Konfliktgegner“ aufzunehmen, um diesen von einer Mediation zu überzeugen.

Sofern nicht ohnehin eine Mediationsanbieterorganisation als Clearingstelle fungiert, empfiehlt ein deutscher Mediator seinen Klienten den sogenannten „Höhenweg“, also

eine Kontaktaufnahme auf der Top - Ebene zwischen den Entscheidungsträgern der Unternehmen. Eine skandinavische, in „court mediation“ – Pilotprojekten engagierte, Mediatorin konnte bei ihren Bemühungen, einen Kontakt zwischen den Konfliktparteien herzustellen und sie für ein Vermittlungsgespräch zu gewinnen, gerade nur von wechselnden Erfolgen berichten.

Die britischen Wirtschaftsmediatoren arbeiten geradezu ausschließlich mit Klienten, die sich bereits im Vorfeld – und zwar regelmäßig über Anregung ihrer Anwälte – darauf verständigt haben, eine Mediation zu machen; in etlichen Fällen erfolgt die Beauftragung des Mediators in einer Streitsache nicht einmal unmittelbar durch die Unternehmen oder durch deren Rechtsvertreter, sondern mittelbar durch eine Mediationsanbieterorganisation, bei welcher der jeweilige Mediator registriert ist. Nach dem britischen Vorbild entfalten – allerdings in geringerem Ausmaß – auch die Mediationsanbieterorganisationen in den anderen Ländern aktive Aquisitionsaktivitäten.

Die Mediationsanbieterorganisationen mit einem professionellen Anspruch beschäftigen aus den oben angeführten Gründen ausgebildetes Personal, deren Aufgabe es ist, bei Anfragen einer Konfliktpartei (bzw. deren Rechtsvertreter) den Kontakt zur anderen Partei herzustellen und sie für die Teilnahme an einem Mediationsverfahren zu gewinnen.

9.14.3 Standardisierung der Dienstleistung „Wirtschaftsmediation“

Neben ihrer Rolle als institutionelle Kontakt- oder Clearingstellen für mediationsinteressierte Unternehmen, Anwälte oder nachfragende Einzelpersonen machen sich Mediationsorganisationen verdient, indem sie berufsethische und prozedurale Standards für die bei ihnen gelisteten MediatorInnen entwickeln und die Dienstleistung Mediation als nachfragbares „Produkt“ bereitstellen. Mediationsanbieter in Großbritannien haben dazu detaillierte berufsethische und prozedurale Standards entwickelt, in Frankreich ist das Modell einer Anbieterorganisation etabliert, ähnlich – allerdings in etwas größerer Vielfalt – haben sich diese Entwicklungsschritte in Deutschland³⁹ und Skandinavien vollzogen, indem dort verschiedene Standards zur Durchführung der Mediation⁴⁰ eingeführt und vereinzelt Tarifmodelle für die Leistung „Wirtschaftsmediation“ festgelegt worden sind. In Österreich hat das in Österreich am 1. Mai 2004 in Kraft getretene Zivilrechts-Mediations-Gesetz – übrigens das einzige thematisch umfassende gesetzliche Regelungswerk in den untersuchten Ländern – allge-

³⁹ Vgl. etwa Wacher/Lüer, IDR 2004, 118f.

⁴⁰ S CEDR Model Mediation Procedure, weiter die „Règlementation de médiation“.

meine berufsethische und prozedurale Standards für die in die Liste des Bundesministeriums für Justiz eingetragenen MediatorInnen – jedoch nicht spezifisch nach den verschiedenen Einsatzgebieten – festgelegt.

Welchen Wert es darstellen kann, wenn von Mediationsanbietern standardisierte Tarifmodelle festgelegt werden, lässt sich aus einigen Teilergebnissen der Untersuchung, welche die Nachteile des „Tarifwirrwarrs“ aufzeigen, erkennen: Zum einen sprach sich ein auf den britischen Inseln agierender Mediator für eine „erfolgsabhängige“ Honorargestaltung aufgrund der Unverhältnismäßigkeit von Mediationshonoraren im Verhältnis zu millionenschweren Streitwerten in einzelnen Mediationsverfahren aus, ein französischer Mediator schilderte wiederum die Schwierigkeit, die Dienstleistung „Mediation“ zu verkaufen⁴¹, von einem österreichischen Unternehmen wurde in einem Mehrparteienkonflikt die Honorarberechnung eines Mediators nach der Anzahl der Konfliktparteien als „erfolgshemmend“ bezeichnet.

Die von einem deutschen Mediator prinzipiell an die Politik und den Gesetzgeber gerichtete Warnung, Mediation nicht als den *„billigen August unter den Streitbeilegungsverfahren“* zu verkaufen, ist wohl auch bei den Überlegungen der Mediationsanbieterorganisationen zu beachten. Soll sich Mediation als ein hochqualitatives Verfahren etablieren, muss sie auch entsprechend entlohnt werden

9.14.4 Selektionskriterien

Als bemerkenswert soll vorweg die Beobachtung Erwähnung finden, dass weder von den befragten WirtschaftsmediatorInnen noch von den Unternehmensrepräsentanten das Persönlichkeitsmerkmal "Charisma" als notwendige Eigenschaft eines "guten Mediators" verlangt worden ist, einzig ein britischer Mediator deutete in diesem Zusammenhang ironisch an, dass er bisweilen den Eindruck gewonnen hätte, dass "Medianden nur deshalb ihren Konflikt beilegten, einfach, weil ich ein netter Typ bin!" (UKMA)

Nach der Selbsteinschätzung der befragten MediatorInnen (s Abbildung 9 der VEBA) stehen die „empathischen Fähigkeiten“ und die „Verständlichkeit der Sprache“ an der Spitze des Rankings unter den „Anforderungen an MediatorInnen“; nur im Mittelfeld rangieren nach Einschätzung der MediatorInnen eine „wirtschaftliche Grundausbil-

41

„Der Beruf des Rechtsanwalts ist eine Sache, die läuft. Die Kunden kommen und sie zahlen, ohne über den Preis zu diskutieren. Bei der Mediation – und bei der selben Person – findet man, dass das zu teuer ist.“ (FMA)

dung“, „Fachkenntnisse“ oder das Vorhandensein einer „juristischen“ oder „psychologischen Grundausbildung“.

Abgesehen von den von einem/r Mediator/in allgemein zu verlangenden absoluten Grundvoraussetzungen wie volle Vertrauenswürdigkeit, persönliche Integrität und Neutralität bzw. Allparteilichkeit⁴², fallen die konkreten Erwartungen an eine/n Mediator/in unterschiedlich aus, je nachdem, ob Mediation in einem Unternehmen für unternehmensexterne oder für unternehmensinterne Konflikte eingesetzt werden soll: Soll ein/e Mediator/in für innerbetriebliche Konflikte organisatorischer oder personaler Natur engagiert werden, so wird von den MediatorInnen vor allem Kompetenz im zwischenmenschlichen Bereich sowie allgemein ein guter Ruf und Erfahrung in den Disziplinen Unternehmensorganisation und Personalmanagement erwartet. Generell wird allerdings eine Kombination von persönlichen sowie fachlichen Fähigkeiten erwartet, wie Zuhörerqualitäten, Kontaktfreudigkeit, ein sicheres Auftreten und ein ausreichendes Maß an Selbstsicherheit, des weiteren eine schnelle Auffassungsgabe sowie ausgeprägte analytische Fähigkeiten.

Will ein/e Mediator/in im Dienstleistungssektor Wirtschaftsmediation reüssieren, so muss er/sie nicht nur über die selbstverständlichen Qualitäten, wie einen „guten Ruf“, eine makellose Reputation und Empathiefähigkeit⁴³ verfügen, sondern er/sie muss – darin besteht Einigkeit – selbstverständlich mit der Business – Sprache vertraut sein und über ein gewisses branchenspezifisches Grundverständnis verfügen. Soll der/die Mediator/in in unternehmensexternen Konflikten agieren, wird als professionelle Grundausstattung – so lässt sich ein gemeinsamer Nenner der Unternehmensrepräsentanten beschreiben – von einem/r Wirtschaftsmediator/in berufliche Erfahrung und fachliche Kompetenz⁴⁴ vorausgesetzt, des weiteren eine starke Persönlichkeit, Konsensbereitschaft, rhetorische Fähigkeiten und das Vertrauen in die Kraft des/der Mediators/in zur Bewältigung der an ihn/sie gestellten Aufgabe. Die Unternehmensrepräsentanten erwarten einwandfreie Professionalität des/der Mediators/in, zu welcher sie neben seiner selbstverständlichen Prozesssteuerungskompetenz auch das Vorhandensein eines einschlägigen Fachwissens des/der Mediators/in als ebenso unabdingbar erachten.

⁴² Um die notwendige Äquidistanz zu beiden Konfliktparteien (Neutralität bzw. Allparteilichkeit) zu gewährleisten, hat sich ein/e Mediator/in regelmäßig seiner/ihrer menschlichen Neigung zur Sympathie bzw. Antipathie für bzw. gegen die eine oder die andere Partei bewußt zu machen – wie es ein Sprichwort ausdrückt: *"You never have a second chance to make a good first impression!"*

⁴³ Unter Empathiefähigkeit wird die Fähigkeit verstanden, mit den Klienten auf eine menschliche Art in Beziehung zu treten und zu ihnen eine persönliche Nähe herzustellen, ohne dabei kumpelhaft zu sein.

⁴⁴ Die Voraussetzung einschlägiger Fachkenntnisse im Branchenmetier wird von den MediatorInnen mit nur 39 % drastisch unterschätzt (s. Abbildung 9 „Anforderungen an MediatorInnen aus Sicht der befragten MediatorInnen“).

Ein deutscher Unternehmensrepräsentant legt etwa definitiven Wert darauf, dass ein Wirtschaftsmediator die Methode der „shuttle-diplomacy“ beherrscht. Nach Ansicht britischer und deutscher Unternehmensrepräsentanten muss der Mediator zudem forensische Erfahrung – also die Erfahrung, wie der Fall in einem schieds-/gerichtlichen Verfahren behandelt würde – einbringen.

Vereinzelt werden zwar auch die Vorzüge der Co-Mediation erwähnt, als notwendige Fertigkeit eines Mediators wird die Teammediation aber nicht vorausgesetzt.

Auch wenn von den UnternehmensrepräsentantInnen in den untersuchten Ländern der beruflichen Herkunft des/der Mediators/Mediatorin nicht ausdrücklich ein zentraler Stellenwert beigemessen wird, so zeichnet sich doch in der Realität ein eindeutiges Bild von der Dominanz der anwaltlichen MediatorInnen: In Großbritannien beispielsweise werden rund 80 % aller Wirtschaftsstreitfälle von MediatorInnen mit einem juristischen Herkunftsberuf mediiert; vom "Anwaltsmediator" wird nur abgesehen, wenn sich ein/e Wirtschaftsmediator/in einen branchenspezifischen Ruf in einem einschlägigen Herkunftsberuf (Banker, Versicherungs- oder Bauexperte etc.) erworben hat und wenn in einem gegenständlichen Konfliktfall – auch nach Einschätzung der Parteien – rechtliche Problemstellungen keine zentrale Bedeutung haben.

Auch in Deutschland und in den skandinavischen Ländern hat die überwiegende Anzahl der Wirtschaftsmediatoren tendenziell einen anwaltlichen Berufshintergrund⁴⁵; in kommerziellen Streitfällen wird MediatorInnen mit einem wirtschaftlichen Berufshintergrund tendenziell der Vorzug gegeben, im besten Fall einem/r Mediator/in mit juristischer Erfahrung und einer guten Erfolgsbilanz, was sich im „guten Ruf“ in der Branche niederschlägt. Wenn zwar auch in Frankreich die Mediatoren mit einer juristischen Ausbildung, allen voran Anwälte, im besagten Geschäftsfeld ebenfalls prominent vertreten sind, so herrscht doch das Verständnis vor, dass in diesem weiten Geschäftsfeld Mediatoren mit ihren spezifischen beruflichen Profilen, wie Richter, Ziviltechniker, Ingenieure oder Experten aus der Bauindustrie oder dem Immobilien-sektor, vertreten sein sollen.

In Österreich sind die Vertreter aus dem anwaltlichen Berufsfeld in der Wirtschaftsmediation zwar ebenfalls – allerdings nicht dominant – präsent, sondern es haben sich auch Angehörige anderer Berufsgruppen, wie Unternehmens-, Organisations- und Personalberater im Geschäftsfeld Wirtschaftsmediation etabliert.

⁴⁵ Ein Unternehmensvertreter kann auch Politiker, hochrangige Beamte oder Richter als Mediatoren sehen.

Die Dominanz der anwaltlichen MediatorInnen im Sektor Wirtschaftsmediation wird in Abbildung 14 der VEBA eindrucksvoll bestätigt (44 %), ebenso die noch relativ geringe Hauptberuflichkeit der WirtschaftsmediatorInnen (16 %).

9.14.5 Prozedere der Beauftragung

Im Auswahlprozess für den zu beauftragenden Mediator kommt – wie bereits erwähnt – dem Vorhandensein und der Performance von Mediationsanbieterorganisationen eine entscheidende Weichenstellungsfunktion zu. So ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass wiederum vorrangig in Großbritannien, aber auch in Frankreich und vielleicht ansatzweise in Deutschland und Skandinavien der Vermittlung von MediatorInnen durch Mediationsanbieterorganisationen eine wichtige Rolle zukommt, welche, abhängig von ihrem jeweiligen Bekanntheits- und Organisationsgrad, die aktive Akquisition von Kunden sowie die Vermittlung geeigneter MediatorInnen zu ihrem Portefeuille zählen. Auf Anfragen von Anwälten oder Unternehmen schlagen die Mediationsanbieter aus ihren Listen eine Selektion von in Frage kommenden, geeigneten MediatorInnen – maßgeschneidert für den jeweiligen Fall vor – abhängig von den Wünschen der Klienten⁴⁶, der Art des Konflikts oder davon, ob vom Mediator spezielle Kenntnisse aus einer bestimmten Branche erwartet werden.

Während es in Großbritannien einigermaßen üblich geworden ist, dass die Vorselektion eines geeigneten Mediators durch eine beauftragte Mediationsanbieterorganisation erfolgt, fehlt – nicht nur – in Deutschland, wo die Dienstleistung "Wirtschaftsmediation" mittlerweile doch von einigen Organisationen angeboten wird, noch die Selbstverständlichkeit, dass die Vermittlungsleistung von professionellen Mediationsanbietern in Anspruch genommen wird. In dem stark zentralistisch organisierten französischen Markt wird diese Rolle von der in Paris bei der französischen Wirtschaftskammer angesiedelten Mediationsanbieterorganisation wahrgenommen. In Skandinavien, wo Wirtschaftsmediation teils von länger existierenden Organisationen, teils von neuen Vereinigungen⁴⁷, angeboten wird, stellt die organisierte Vermittlung von Mediatoren – so wie auch in Österreich – nicht den Regel-, sondern eher den Ausnahmefall dar.

⁴⁶ "tough", "zurückhaltend" oder „moderierend“.

⁴⁷ Im Rahmen von Mediationsprojekten der Handelsgerichte in Dänemark versuchen dort tätige MediatorInnen den Kontakt zur zweiten Konfliktpartei herzustellen, um sie für die Nutzung eines angebotenen Mediationsverfahrens zu motivieren.

Wird nicht auf die Serviceleistungen professioneller Mediationsanbieterorganisationen zurückgegriffen, so erfolgt die Auswahl von Mediatoren auf der Nachfragerseite im Regelfall – wie britische Unternehmen und Mediatoren schildern – aufgrund von informell in Unternehmen und Anwaltskanzleien geführten Listen von renommierten WirtschaftsmediatorInnen, weshalb Ziel jedes/r ambitionierten Mediators/in die Listung in Unternehmen und Anwaltskanzleien ist, das Top - Marketing - Instrument im hochkompetitiven Anbietermarkt.

Im kontinentalen Europa spielen neben der persönlichen Bekanntheit des/der Mediators/in in einem Unternehmen sein/ihr guter Ruf und der allgemeine Bekanntheitsgrad eine zentrale Rolle, wodurch sich zwar einerseits die Chance des Mediators auf Akzeptanz durch die andere Partei optimieren⁴⁸ lässt, andererseits aber diese personale Verflechtung auch Risiken in sich birgt.

Die persönliche Bekanntheit eines Mediators zu einzelnen Personen aus einer Gruppe von Konfliktbeteiligten und das damit vorhandene "Insider-Wissen" des Mediators mögen zwar auf der einen Seite als nützlich für das „augenblickliche“ Verständnis der Konflikthalte angesehen werden, andererseits kann sich jedoch dieses „Auswahlkriterium“ – nämlich die mangelnde Äquidistanz des Mediators zu allen Beteiligten – als Bumerang für den Mediationsprozess mangels des ausreichenden Anscheins seiner Allparteilichkeit erweisen.

Gänzlich anders verhält es sich, wenn den Parteien – so vereinzelte Erfahrungen aus Österreich, Frankreich, Großbritannien und Skandinavien – von einem Gericht oder von einem Schlichtungsgremium ein konkreter Vorschlag für eine/n Mediator/in unterbreitet wird. Ist die Richterschaft mit der Methode Mediation vertraut und kann der/die Richter/in eine/n kompetenten Mediator aus mehreren Mediationsanbietern vorschlagen, so führt dies nicht selten zur Akzeptanz des vorgeschlagenen Mediators durch beide Parteien.

Interessant ist die Vorgehensweise in einem deutschen Unternehmen, wonach das Vorauswahlverfahren von der Procurement - Abteilung des Unternehmens in Form eines präzisen Benchmarking vorgenommen wird; aus diesem Vorauswahlverfahren trifft sodann entweder die "in-house"-Mediatorin die konkrete Entscheidung zum Engagement eines "Co-Mediators", wenn es um eine Organisationsmediation geht, oder die Personalstelle, wenn andere unternehmensinterne Konflikte mediiert werden sollen.

⁴⁸ „Sie müssen ja von beiden Seiten als Mediator akzeptiert werden. Das heißt, es müssen einfach bekannte Personen sein.“ (DUC)

Von dem anderen deutschen Unternehmen wurde bereits ein solches Selbstbewusstsein und Selbstverständnis in der Anwendung von Mediation signalisiert, dass es von sich aus die Initiative ergreift und „die andere Seite“ zu Verhandlungen unter Leitung eines/r Mediators/in einlädt.

Von den dargestellten Auswahlmodellen des "geeigneten Mediators" im Bereich der klassischen Wirtschaftsmediation unterscheiden sich die Auswahlprozedere in anderen ADR - Verfahren signifikant. Im „Flughafen Wien - Mediationsverfahren“ etwa, welches selbst von einem anwaltlichen Mediator inspiriert worden war, fand ein komplexer strukturierter Auswahlprozess statt: Öffentliche Ausschreibung der Funktion des „lead mediator“, Ausschreibung der Funktion der weiteren Mitglieder des Mediatorenteams und schließlich Vor- und Endauswahl des Mediatorenteams durch die Vorbereitungsgruppe einschließlich öffentlicher Präsentation des Auswahlresultates.

Im EUROTUNNEL - Projekt setzte sich das als integraler Projektbestandteil von den Projektbetreibern eingerichtete "Dispute Review Board" aus international renommierten Bau- und Vertragsexperten zusammen, im "ad hoc" ins Leben gerufenen Mediationsverfahren zur Abwendung der existenzbedrohenden Finanzkrise des Unternehmens wurden zwei ehemalige, angesehene Politiker der beiden beteiligten Länder, ein ehemaliger Justizminister und ein ehemaliger Minister für Transportwesen, vom Tribunal de Commerce de Paris als Mediatoren bestellt.

Das im Rahmen des "Partnering" - Modells als integrales Projektelement bei der Errichtung des Øresund - Link eingerichtete "Dispute Review Board" setzte sich aus (im Einvernehmen mit allen Projektbeteiligten) ausgewählten internationalen Bauexperten⁴⁹ zusammen.

Ohne zwar Anspruch auf eine repräsentative Aussagekraft erheben zu können, ließ sich den untersuchten Ländern bemerkenswerterweise doch – offenbar abhängig vom unterschiedlichen Entwicklungsstand der Wirtschaftsmediation – im Auswahlmechanismus von MediatorInnen, die bei externen Konflikten, also „klassischen“ Wirtschaftsstreitigkeiten, engagiert würden, der Eindruck einer zumindest informellen Rangordnung feststellen, was etwa in dem von einem britischen Mediator formulierten Leitsatz "*And by and large they buy safe.!*"^(UKMB) zum Ausdruck gebracht wird. Nach diesem Muster steht ein Mediator mit Grundberuf Anwalt, männlich, im Alter

⁴⁹ „... *that means somebody who has to have a hell of a lot of experience in that particular field.*“
(UKUC)

von 40 +, Referenzen, Bekanntheit in der Wirtschaft, Branchenkenntnis und einer sehenswerten "Erfolgsbilanz" an der Spitze des Ranking, an welchem sich Unternehmensentscheidungssträger bei der Auswahl des „geeigneten Mediators“ orientieren. Dieses Verhalten auf dem Nachfragermarkt, wonach Wirtschaftsmediatoren männlichen Geschlechts im leicht fortgeschrittenen Alter gegenüber jüngeren und weiblichen KollegInnen einen Marktvorteil in Form eines generellen, undifferenzierten Vertrauensvorschlusses in Verbindung mit einem Altersbonus genießen, ist in erster Linie mit dem hohen subjektiven Sicherheitsbedürfnis von Unternehmen erklärbar; dabei wird zu wenig beachtet, dass selbstverständlich auch junge Mediatoren und Mediatorinnen mit entsprechender fachlicher Erfahrung erwiesenermaßen gradeso gut arbeiten⁵⁰.

Die geschlechtsspezifische Komponente der Auswahlmechanismen wurde – unter anderem – auch von einer dänischen Mediatorin⁵¹ und von einer deutschen Unternehmensrepräsentantin⁵² bestätigt.

Von den insgesamt 25 in der Untersuchung involvierten MediatorInnen lag der Anteil der weiblichen Mediatorinnen bei 20 % (s Abbildung 12 der VEBA); der Anteil der weiblichen UnternehmensrepräsentantInnen lag bei 25 % (s Abbildung 39 der VEBA).

9.15 Der Mediationsauftrag

Was die Bestellung beziehungsweise Beauftragung eines Wirtschaftsmediators in einem bestimmten Streitfall betrifft, lassen sich doch relativ inhomogene Usancen in den untersuchten Ländern feststellen: Auf den britischen Inseln erfolgt in "Business-to-Business" - Konflikten die Erstkontaktnahme zu einem Mediator oder zu einer Mediationsanbieterorganisation üblicherweise, ja geradezu ausschließlich durch die Parteienanwälte – nachdem sich die Anwälte der Parteien zuvor bereits auf die Durch-

⁵⁰ „You find 25, 30, who are naturally skilled mediators. Still, the problem is, it's very difficult to sell them because the people who buy mediation by and large are lawyers acting for corporates. And by and large they buy safe. And they look at a 55-year old lawyer, a male, with grey hair and grey suit, and say that's safe. They look at a 28-year old female and say - what experience does she have of the world. I think I'll buy the 55-year old bloke. Which is a terrible pity. By and large the mediators that are used in the UK tend to be certainly 40+.“^(UKMB)

⁵¹ „Ich glaube, wenn der Fall einem Mediator übertragen worden wäre, oder einer Frau in einem beeindruckenden Anwaltsbüro, und der Stil wäre Wirtschaftsmediations-Stil gewesen, anstatt von „Hallo“ und „Willkommen“, dann wären sie zufriedener gewesen, selbst wenn sie den Konflikt auch nicht beigelegt hätten, aber das Ambiente wäre ihnen lieber gewesen.“^(SKMB)

⁵² In der Welt der Wirtschaft kommt bei den Entscheidungserwägungen, ob für einen Streitfall ein Mediator oder eine Mediatorin engagiert werden soll, die geschlechtsspezifische Komponente hinzu.

führung eines Mediationsverfahrens verständigt haben – selbst die konkrete Bestellung des Mediators erfolgt durch die Anwälte. Lediglich bei Konflikten von eher persönlicher Natur, vor allem bei Unternehmensstreitigkeiten zwischen Familienmitgliedern, wird ein Mediator bisweilen von den Konfliktbeteiligten direkt oder im Wege einer von diesen ermächtigten Mediationsanbieterorganisation beauftragt.

Britische MediatorInnen erhalten ihre Beauftragungen zur Durchführung eines konkreten Mediationsverfahrens somit häufig auch nicht direkt von den Parteien oder den Parteienvertretern beauftragt, sondern im Wege jener Mediationsanbieterorganisation, auf deren Liste sie eingetragen sind.

In Österreich geht der ausschlaggebende Impuls für die Mediationsentscheidung im Regelfall ebenfalls nicht von den direkt betroffenen Konfliktparteien aus, sondern von außerhalb des Konflikts stehenden Dritten (zB Richter, externe Berater, Personalabteilung, Schlichtungsstelle, Mediator). Die konkrete Entscheidung, einen externen Dritten als Mediator zu engagieren, wird dagegen meist unmittelbar durch die Konfliktparteien (zB Gesellschafter eines Unternehmens) oder auf der Geschäftsführer- bzw Vorstandsebene eines Unternehmens⁵³ getroffen. Die konkrete Beauftragung von MediatorInnen erfolgt – nicht zuletzt aufgrund der überschaubaren "Szene" – tendenziell im Wege von "Direktaufträgen" aufgrund persönlicher Empfehlungen („Mundpropaganda“) oder durch Vermittlung über informelle Netzwerke und Kontakte. Der "lead mediator" beim Flughafen-Wien-Mediationsverfahren war sogar selbst Initiator des Mediationsverfahrens.

Auch in **Deutschland** spielen die persönlichen Referenzen eine nicht unbedeutende Rolle. Eine Mediation kann in ihrer direktesten Form dadurch zustande kommen, wenn sich ein Klient mit einem Konflikt an eine/n Anwaltsmediator/in in seiner/ihrer anwaltlichen Eigenschaft herangetreten ist und es dem/der Anwalt/Anwältin nun als Mediator/in gelingt, die andere Seite zu einem Mediationsverfahren zu gewinnen. Gelegentlich wird ein Mediationsauftrag von AnwaltskollegInnen an ihnen bekannte AnwaltsmediatorInnen vermittelt. Vereinzelt kommt auch eine Auftragsvermittlung durch die Zugehörigkeit zu bzw. Mitgliedschaft bei einer Anbieterorganisation für Wirtschaftsmediation zustande. Aufträge an Mediatoren zur Durchführung einer „innerbetrieblichen Mediation“ werden in der Regel von der Personalstelle in Unternehmen erteilt.

⁵³ In der österreichischen Mediationspraxis überwiegen die Mediationen in unternehmensinternen Konflikten zahlenmäßig.

In **Frankreich** sind die Auftraggeber für eine Mediation im Regelfall an der Spitze von Unternehmenshierarchien⁵⁴ zu finden, vornehmlich in der Person des Unternehmenschefs bzw des Generaldirektors eines Unternehmens. Derartige Entscheidungen, wie das konkrete Engagement eines Mediators in einer bestimmter Wirtschaftsstreitigkeit, werden vornehmlich auf einer persönlichen Ebene oder aufgrund von persönlichen Empfehlungen getroffen. Wird Unternehmensvertretern die Durchführung einer Mediation von einem Gericht nahegelegt, dann nehmen sie beziehungsweise die Anwälte die Leistungen der Mediationsanbieterorganisationen in Anspruch, die einerseits als Übermittler eines Mediationsangebots an die gegnerische Partei fungieren und – sollte dies erfolgreich verlaufen – die Mediation mittels der bei ihnen gelisteten Mediatoren direkt in den Räumlichkeiten der Organisation durchführen.

Die Beauftragung von MediatorInnen in Business-to-Business - Konflikten erfolgt – ähnlich wie in UK – auch in **Skandinavien** nahezu ausschließlich durch die Unternehmensanwälte⁵⁵, nachdem sich die Rechtsvertreter der Konfliktparteien bereits im Vorfeld – aus eigener Initiative oder auf richterliche Empfehlung⁵⁶ – auf die Mediationsoption geeinigt haben. Auftraggeber bei Konflikten innerhalb der Organisationsstruktur **skandinavischer** Unternehmen ist üblicherweise der CEO (Chief Executive Officer), bei innerbetrieblichen Konflikten, welche die persönliche Arbeitsbeziehung von Mitarbeitern tangieren, der Personalchef oder die Personalabteilung des Unternehmens.

Bereits im Zusammenhang mit der Vorentscheidung zur Beauftragung eines Mediators beginnen berufsethische Fragen eine nicht unterzubewertende Rolle zu spielen. Das von einem Klienten ausgehende Vertrauen in die Integrität und die Fachkompetenz eines Mediators zieht – von britischen und einem deutschen Mediator ausdrücklich angesprochen – die berufsethische Verpflichtung des Mediators nach sich, seine eigene mediatorische Kompetenz zu hinterfragen und erforderlichenfalls eine Selbstbeschränkung vorzunehmen. Gelangt etwa ein auf B2B-Streitigkeiten spezialisierter Mediator nach Einschätzung der Lage zum Schluss, dass er für den Umgang mit einer bestimmten Konfliktkonstellation, beispielsweise für unternehmensinterne, arbeitsbezogene Konflikte, nicht über ausreichende fachliche Qualifikationen, wie psychologische Kenntnisse und Fertigkeiten, verfügt, so verweist er auf KollegInnen, die sich auf Arbeitsmediation verstehen.

⁵⁴ „Es gibt an der Spitze der Hierarchie keine Schwierigkeiten, weiter unten ist man jedoch sehr zögerlich, wenn es darum geht, einen Außenstehenden mit einzubeziehen.“ (FMB)

⁵⁵ Immer vorausgesetzt, die Anwälte sind mit dieser Konfliktvermittlungsmethode – derzeit nach wie vor die Minderheit – vertraut (neuer „Anwaltstypus“).

⁵⁶ „Man hat von vielen Fällen im gerichtlichen Mediationssystem gehört, wo der Richter die Anwälte kontaktiert und sie fragt, ob sie Mediation wollen.“ (SKMC)

Selbst innerhalb des Spektrums an "klassischen" Wirtschaftsstreitigkeiten werden von den befragten britischen Wirtschaftsmediatoren jene Typen von Konfliktfällen aussortiert, für deren professionellen mediatorischen Umgang sie – nach ihrer eigenen Einschätzung – nicht die nötigen fachlichen Kontextkompetenzen haben. Aufträge, für welche sie sich nicht für ausreichend zuständig erachten, werden deshalb in weiterer Folge anderen, fachlich einschlägig kompetenten KollegInnen überlassen. Wird ein Mediationsauftrag von einer Mediationsvereinigung administriert, wird diese bereits im Vorfeld versuchen, einen für den konkreten Fall persönlich geeigneten und fachlich einschlägig bewanderten Mediator zu engagieren.

Auftragstypen

Das zentrale Spannungsfeld für einen Mediator im Anfangsstadium seines Involviertseins in einem „klassischen“ Business-to-Business - Konflikt liegt in der Unwägbarkeit, ob es denn überhaupt gelingt, *beide*, jeweils eigenständigen Konfliktgegner für ein Mediationsverfahren *an den Verhandlungstisch* zu bekommen; diese über Sein- und Nichtsein eines Mediationsverfahrens entscheidende Einstiegshürde ist dann geschafft *„Wenn sie da sind, haben sie das Minimum von Kooperationsbereitschaft, was sie brauchen.“* (DMB)

Hingegen stellen sich für die MediatorInnen in unternehmensinternen Konflikten – ohne Unterschied ob in Österreich, Deutschland, Frankreich, Großbritannien oder Skandinavien – berufsethische Fragen prinzipieller Natur, wenn der Mediator mit der Durchführung einer Mediation beauftragt wird, an welcher zwar der „de iure“ - Auftraggeber offenkundig ein Interesse hat, es aber ungewiss ist, ob dies auch auf jene Personen, die dann in der Mediation *„da sind“*, zutrifft⁵⁷.

So stellt sich die Frage nach einer Unterscheidung zwischen den "Typen" von Aufträgen – "offener Auftrag", "beschränkter Auftrag", "verdeckter Auftrag", "sauberer Auftrag", "unsauberer Auftrag" – übrigens alles Fragen nach dem mediatorischen Berufsethos – nur, wenn in einem Konfliktfall die Interessenträger in unterschiedlichen Rollen am Konflikt beteiligt sind oder wenn zu den eigentlichen "Besitzern des Konfliktinteresses" andere "Interessenträger" – entweder offen oder verdeckt – hinzutreten beziehungsweise wenn sie wie Phantome im Hintergrund eines Mediationsverfahrens anwesend sind.

⁵⁷

Keine/r der befragten skandinavischen MediatorInnen hatte jemals die Erfahrung gemacht, dass sich bei innerbetrieblichen Konfliktfällen jemals ein im Konflikt direkt involvierter Mitarbeiter an den professionellen Konfliktvermittler (Mediator) wendete; diese Tatsache trifft auch auf die anderen untersuchten Länder zu.

Diese Besonderheit von Mediationen in innerbetrieblichen Konflikten schlägt sich natürlich in der „Partizipationshäufigkeit der Auftraggeber am Mediationsverfahren“ (Abbildung 6 der VEBA) nieder: Demnach sind den Angaben der befragten MediatorInnen zufolge 28 % der Auftraggeber einer Mediation „immer“ im Mediationsverfahren persönlich zugegen, 44 % „zumeist“, 24 % der Auftraggeber nehmen „manchmal“ am Mediationsverfahren persönlich teil und 4 % der Auftraggeber „nie“.

Vor allem von den österreichischen, deutschen und skandinavischen MediatorInnen wird ein besonderes Augenmerk auf die „pre-mediation“⁵⁸ – Phase gerichtet, in welcher eine fundierte Auftragsklärung beziehungsweise die Erarbeitung einer präzisen Zielvereinbarung vorgenommen wird. Wird eine Mediation – üblich bei organisations- oder unternehmensinternen Konflikten – lediglich „in Auftrag gegeben“, indem beispielsweise ein/e hierarchisch Vorgesetzte/r der Konfliktbeteiligten beziehungsweise die Personalabteilung als „de jure-Auftraggeber“ die Mediation anordnet oder ermöglicht, so ist es eine Frage der berufsethischen Aufrichtigkeit des Mediators, dass er sicherstellt, dass auch die Bereitschaft der „de facto-Auftraggeber“ – somit der an einem Konflikt unmittelbar Beteiligten – für das Mediationsverfahren vorhanden ist.

Kann nämlich in einem Arbeitsverhältnis von der Vorgesetztenenebene – diese ist formal Auftraggeber einer innerbetrieblichen Mediation – die Teilnahme an einer Mediation *angeordnet* werden, so obliegt es dennoch dem Mediator, das der Mediation zugrundeliegende Prinzip der „inneren Freiwilligkeit“ der betroffenen Personen zumindest in der Weise sicherzustellen, dass diese für sich einen Sinn und Nutzen an der Teilnahme am Mediationsprozess erkennen können.

Da innerbetriebliche Mediationen – aufgrund des Erfordernisses der grundsätzlichen Bereitschaft der Betroffenen⁵⁹ – nur begrenzt um- oder durchsetzbar sind, ist zum Schutz (vor allem) der Reputation der Beteiligten das Prinzip der Freiwilligkeit und der Vertraulichkeit⁶⁰ in präzisen Zielvereinbarungen zwischen dem „de jure-Auftraggeber“ und den „de facto-Auftraggebern“ zu erarbeiten.

⁵⁸ „Wenn also die pre-mediation gelungen ist, ist die Mediation schon zu mehr als der Hälfte gewonnen.“ (AME)

⁵⁹ „Also, wenn es nicht eine gewisse Kooperationsbereitschaft zwischen allen Interessensträgern gibt, dann ist halt Mediation nicht möglich. Wenn wesentliche Interessensträger von Anfang an erklären, sie wollen keine Mediation, dann ist es nicht möglich.“ (AIMA)

⁶⁰ Mediation kann ihr Potential „nur“ dann optimal entfalten, wenn die Vertraulichkeit in dem Maße gewährleistet ist, „dass sich die Betroffenen auch sicher fühlen können.“ (DUD)

Zwar steht es jedem Konfliktbeteiligten – eben aufgrund des Prinzips der freiwilligen Partizipation in einem Mediationsverfahren – „in der Theorie“ zwar grundsätzlich frei, seine Teilnahmebereitschaft jeder Zeit auch aufzukündigen, doch hat er mit einer solchen Entscheidung in einem Arbeitsverhältnis durchaus mit Konsequenzen zu rechnen. Der Anspruch der Mediation auf Beachtung der Freiwilligkeit der Medianden erfordert daher die Gewähr, dass eine Weigerung zur Teilnahme an einem Mediationsverfahren allein beziehungsweise der Ausstieg aus einem Mediationsverfahren nicht zu personalen Sanktionen⁶¹ führen darf.

Hält man sich nun an die – grundsätzlich interessante – Arbeitshypothese von der Auftragsneutralität und „Ergebnisneutralität“ der Mediation, so darf man sich nach den Erfahrungen einzelner MediatorInnen – will man sich nicht den Vorwurf der Naivität einhandeln – nicht von den Schatten der mehr oder weniger "verdeckten" Aufträge überrascht zeigen. Solche verdeckte Aufträge können etwa im missbräuchlichen Versuch eines "de iure - Auftraggebers" zur Bestellung eines bestimmten Ergebnisses⁶² bestehen oder in einer bloß pro forma - Einlassung in eine Mediation ohne jegliche Einigungsabsicht, sondern mit einer – unter Umständen nur aus Indizien erkennbaren – Verzögerungsabsicht.

Eine interessante Beobachtung wird von einem britischen Mediator geschildert, wonach nicht selten Konflikte zwischen Konfliktparteien ohne offensichtlichen Grund, und dennoch nicht und nicht "über die Bühne zu kriegern sind", weil eine Person oder Personengruppe verdeckt, dabei aber umso wirkungsvoller als Träger von "Drittinteressen" wie Phantome im Hintergrund steht und in dieser Rolle einen maßgeblichen Einfluss auf das Verfahren und auf das Ergebnis ausübt.

In einem anderen Fall konnte dagegen in dazu diametral gegenteiliger Weise festgestellt werden, dass gerade die (zumindest) vorläufige Tabuisierung eines zentralen Themas durch die Vereinbarung eines "offenen Mediationsprozesses", welchem in Wirklichkeit ein konsequent tabuisiertes Konfliktthema offen zugrunde lag, und von dem alle Beteiligten wussten, einen konstruktiven Mediationsprozess (Flughafen-Wien-Mediationsverfahren) ermöglichte.

⁶¹ Durch die Kommunikation der Gründe für den Abbruch der Mediation auch gegenüber dem Auftraggeber, der selbst nicht Teil dieser Mediationsgruppe war, wurde der Abbruch der Mediation nicht zum Nachteil der Konfliktbeteiligten, die zu keinem positiven Ergebnis gekommen sind, interpretiert: „*Es ist nicht schlimm, es geht nicht um ein Sündenbockprinzip, wenn man eine Mediation abbricht, sondern es wäre nur schlimm, das jetzt zu tabuisieren.*“^(DUD)

⁶² Missbräuchlich kann der „Auftrag“ zur Durchsetzung eines Verhaltens einer in der Unternehmenshierarchie untergeordneten Person im Gewande eines Mediationsprozesses sein („Change it or leave it!“). Nicht ausgeschlossen werden kann, dass diese Option nicht zwangsläufig nur für den in der Hierarchie untergeordneten Konfliktbeteiligten Geltung haben muss, sondern geradeso für eine Person in einer hierarchisch übergeordneten Funktion.

9.16 Timing

Primär bezugnehmend auf **unternehmensinterne bzw. innerbetriebliche Konflikte** berichteten vor allem deutsche und österreichische MediatorInnen von ihrer Erfahrung, dass die Entscheidung, eine Mediation durchzuführen, in der Regel erst zu einem späten Zeitpunkt erfolgt, und zwar erst dann, wenn der Leidensdruck groß und der Konflikt „heiß“⁶³ ist, und sich der Konflikt in einem weit fortgeschrittenen Eskalationsstadium befindet, sodass er unternehmensintern nicht mehr bewältigt werden kann, und bereits erste Auswirkungen, wie Qualitätseinbußen im Betrieb bzw. eine merkliche Verschlechterung des Arbeitsklimas .spürbar werden.

Mediation wird bisweilen dann erwogen, wenn sich in einem Dauerkonflikt⁶⁴ der Grad der Unzufriedenheit seitens der am Konflikt Beteiligten permanent vergrößert und der Konflikt mit „Selbstreinigungskräften“ – bisweilen auch nach vergeblichen (rechtlichen) Interventionen – nicht mehr lösbar scheint. In Organisationen, in denen „kalte“ Konflikte vorherrschen, gibt oftmals erst eine negative Berichterstattung durch die Medien den entscheidenden Anstoß für die Entscheidung der Verantwortlichen, einen Konfliktvermittler zu engagieren.

Während seitens der Mediatoren generell zu einer rechtzeitigen Wahrnehmung von Konflikten geraten wird, bestehen seitens der Unternehmensrepräsentanten dagegen beträchtliche Auffassungsunterschiede zum idealen Einsatzzeitpunkt von Mediation. Hält das Gros der Unternehmensrepräsentanten den richtigen Zeitpunkt für eine Mediation dann für gekommen, nachdem alle unternehmensinternen Potenziale der Konfliktlösung ausgeschöpft worden sind, sprechen sich insbesondere britische und ein deutscher Unternehmensrepräsentant für einen frühestmöglichen Zeitpunkt aus, um „bereits den ersten Konflikt zum Anlass zu nehmen für ADR-Instrumente.“ (DUC)

Einzelne Mediatoren wie auch Unternehmensrepräsentanten wollen die allgemein vertretene Ansicht, dass die Konfliktwahrnehmung generell zu spät erfolge, nicht undifferenziert gelten lassen und verweisen dazu auf mehrere Variablen, wie beispielsweise auf das konkrete Wissen der von einem Konflikt Betroffenen um die Möglichkeit einer Mediation sowie auf den Selbstreflexionsgrad der Betroffenen. Sind diese beiden Faktoren gegeben, entscheiden sich

⁶³ Nach den Beobachtungen eines der österreichischen Wirtschaftsmediatoren sind „heiße“ Konflikttypen primär in Unternehmen, die im Wettbewerb am Markt zu bestehen haben, anzutreffen, wohingegen „kalte Konflikte“ in öffentlichen Verwaltungen, Ministerien, Gemeinden beziehungsweise bei Finanzdienstleistern usw dominieren, die jegliche Kreativität zum Erliegen bringen; „dickste Eiszeit“ im Umgang mit Konflikten herrsche in konfessionellen Organisationen.

⁶⁴ Vgl Glasl, perspektive mediation 2004, 86.

Unternehmen durchaus bereits in einem frühen Stadium des Konflikts für die Durchführung eines Mediationsverfahrens.

Im Sektor der **Business-to-Business – Konflikte** hat man es üblicherweise nicht mit einem Leidensdruck der Repräsentanten eines Unternehmens zu tun, es sei denn, vom Ausgang einer Streitigkeit wären existentielle Auswirkungen auf das Unternehmen zu befürchten. Allerdings gelte grundsätzlich – so übereinstimmend alle Mediatoren – als Richtlinie für den idealen Einsatzzeitpunkt einer Mediation die Regel „*Je früher, desto besser!*“, allerdings stehen dem – den Erfahrungen vor allem der britischen und französischen Mediatoren zufolge – eine Reihe von objektiven und subjektiven Faktoren entgegen:

Zum einen der „Timing“ - Faktor, demzufolge die Phase unmittelbar vor Beginn eines Gerichtsprozesses, nachdem nämlich alle vorangegangenen Verhandlungsbemühungen gescheitert sind und der gegenseitige Frustrationsfaktor auf dem Höhepunkt ist, einen denkbar schlechten Zeitpunkt für ein Mediationsangebot darstellt. Am Beginn gerichtlicher Auseinandersetzungen tendieren Parteien überdies dazu, ihre Erfolgsaussichten überoptimistisch einzuschätzen⁶⁵, sofern sie nicht von ihren Rechtsvertretern realistisch aufgeklärt werden⁶⁶.

Zum anderen ist – betont ein britischer Mediator – der „Bereitschaftsfaktor“ zu berücksichtigen: Würde man annehmen wollen, dass Menschen mit Zunahme der Kosten und des emotionalen Stresses empfänglicher werden für eine Streitbeilegung, so trifft dies für Konflikte, in dem der emotionale Faktor⁶⁷ eine Rolle spielt, nur bedingt zu, weil Menschen, solange sie sehr gekränkt sind, in der Regel nicht für eine Beilegung des Streits bereit sind.⁶⁸

In objektiver Hinsicht ist der Zeitpunkt für eine Mediation gekommen, sobald die Faktenlage einer Streitsache einigermaßen klar ist, sodass eine Grundlage für mediato-

⁶⁵ Ein deutscher Mediator spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Desillusionierung der Medianten hilfreich ist.

⁶⁶ Unternehmen übergeben, sobald ihnen der Konflikt „über den Kopf zu wachsen droht“ die Konfliktsache an einen Anwalt und wollen damit nicht mehr weiter belästigt werden. Dabei begeben sie sich ihrer Verantwortung („ownership“) und erhoffen sich – tief überzeugt von der Stärke ihrer Argumente – von ihren Anwälten das Obsiegen im Gerichtsverfahren.

⁶⁷ Ein britischer Mediator widerspricht dem Mythos, dass nur vernünftige Menschen zur Mediation gehen, in Wirklichkeit sind Leute, die zur Mediation kommen, geradeso unvernünftig und schwierig wie jedermann sonst.

⁶⁸ Ein britischer Mediator empfiehlt bisweilen Leuten, deren Emotionen noch aufgewühlt sind, ein Stück durch die Maschinerie des gerichtlichen Verfahrens zu gehen, um die Gelegenheit zu bekommen, die Position der gegnerischen Seite zu sehen und deren Argumente zu hören.

rische Verhandlungen gegeben ist. Den idealen Zeitpunkt, um eine Mediation zwecks Streitbeilegung ins Auge zu fassen, sieht etwa ein britischer Mediator in dem Moment gegeben, *„wenn Leute sehen können, dass es auch eine andere Seite des Problems gibt, dass es ein Grenzfall ist, wo niemand sicher sein kann, wie sie zu interpretieren ist.“* ^(UKMB)

Anderen Erfahrungen zufolge gibt es nicht *den idealen* oder *den richtigen* Zeitpunkt für eine Mediation, sondern es gibt in jeder Phase einer Streitigkeit gute Gründe für eine Mediation, und sei es, dass es in jeder Phase einer Auseinandersetzung – vom Aufbrechen des Streits bis zum Abschluss durch eine Gerichtsentscheidung oder sogar darüber hinaus – das Risiko zu vermeiden gilt, dass die Sache im gerichtlichen Instanzenzug doch noch zu Ungunsten einer Partei ausfallen könnte.

In der Realität werden Streitfälle in der Regel – so die allgemeine zeitliche Einschätzung – zu einem relativ späten Zeitpunkt einer Mediation zugeführt; welcher Zeitpunkt das ist, wird von „Kultur“ zu „Kultur“ verschieden interpretiert: Während von den britischen Mediatoren als relativ später Zeitpunkt für eine Mediation angesehen wird, wenn der Fall bereits manche gerichtliche Instanz durchlaufen hat, betrachten kontinentaleuropäische Mediatoren allein schon die Anhängigkeit eines Gerichtsverfahrens als eher unkompatibel mit einem Mediationsverfahren.

Definitiv zu spät kommt eine Mediation – darauf verweisen wiederum vorrangig die britischen Mediatoren, wenn es – im absoluten „worst case - Szenario“ – keine Aussicht auf irgendeinen Gewinn für einen Medianden gibt. Eine solche Situation liegt etwa dann vor, wenn eine Partei – gleichgültig ob nun ein Gerichtsverfahren angestrengt oder eine Mediation versucht wird – bei jedem Ergebnis des Gerichtsstreits oder einer Mediation zwangsläufig in den wirtschaftlichen Ruin schlittert. Britische Mediatoren berichteten von äußerst frustrierenden Mediationen, die häufig deshalb zu spät kamen, weil bereits derart hohe Prozesskosten aufgehäuft waren, sodass die Mediation jedenfalls an diesem Problem scheitern musste und damit „alles verloren“ war – um mit Shakespeare’s Macbeth zu klagen:

***I am in blood
Steeped in so far, that I should wade no more,
Returning were as tedious as go o’er.***

Zeitfaktor als entscheidender, vielleicht entscheidendster Faktor für ADR

Spielt das Timing des Konfliktmanagements bereits in den üblichen Konfliktfällen des Wirtschaftslebens eine Rolle, so zeigen die Ergebnisse aus den drei Großprojekten, in welchen mediative ADR-Techniken eingesetzt wurden, noch deutlicher auf, welche entscheidende Bedeutung dem Zeitfaktor zukommt.

Wissend um das Konfliktpotential im **Flughafen Wien-Projekt** wurde bereits im Planungsstadium dieses Vorhabens der Versuch unternommen, mittels eines maßgeschneiderten Mediationsverfahrens den Balanceakt im Spannungsfeld zwischen den vielfältigen Interessenspektren – Ausweitung der Kapazität des Flughafens einerseits und entsprechender Lärmschutz für die Anrainerbevölkerung andererseits – zu schaffen. Dieses nun bereits seit dem Jahr 2000 laufende Mediationsverfahren befand sich im Jahr 2005 in der zeitlichen Mitte des in der Projektbeschreibung dargestellten – bis zum Jahr 2010 angelegten – Projektrealisierungsfahrplans⁶⁹. In Anbetracht der Tatsache, dass das Flughafen-Wien-Mediationsverfahren am 22. Juni 2005 nach fünfjähriger Verfahrensdauer mit der Unterzeichnung der rechtlich verbindlichen Dokumente zu einem erfolgreichen Abschluss gekommen ist (www.viemediation.at), kann als Zwischenbilanz festgehalten werden, dass es dem Flughafen-Wien-Mediationsverfahren gelungen ist, auf verantwortungsvolle Weise mit den aufgetretenen Konfliktfeldern umzugehen, was jedenfalls als ermutigendes Indiz für die weitere Umsetzung dieses ambitionierten Großprojekts⁷⁰ gelten kann.

Der Zeitfaktor spielte bei dem weiteren untersuchten Infrastrukturvorhaben, dem **EUROTUNNEL-Projekt**, wohl eine mehr als dramatisch beschreibbare Rolle, stand dieses Projekt doch aufgrund schwerwiegender Fehlkalkulationen bereits zu Planungsbeginn⁷¹ unter keinem guten Stern. Aus der geradezu existentiellen Not eines sich deutlich abzeichnenden Finanzierungsdesasters inmitten der Errichtung des Bauprojekts wurde ein ad hoc-Vermittlungsverfahren⁷² mit den Gläubigerbanken, angeordnet durch den *Tribunal de Commerce de Paris*, installiert, wodurch es ge-

⁶⁹ „Aufgrund des zu erwartenden Verkehrsaufkommens plant die Flughafen Wien AG seit geraumer Zeit umfangreiche Infrastrukturerweiterungen. Sollten die derzeitigen Verkehrswachstumsprognosen eintreffen und die technischen Voraussetzungen gleich bleiben, geht die Flughafen Wien AG davon aus, dass ab 2010 zusätzliche Start- und Landekapazitäten erforderlich sind.“ (www.viemediation.at)

⁷⁰ „Und abschätzbar, wie lange etwas dauert, ist es jetzt auch nicht, aber nachdem so viele Dinge schon geklärt sind, die als Fragen noch kommen hätten können oder zumindest eine Antwort da ist, die durchdacht und von allen Seiten durchleuchtet und betrachtet ist, sind diese Unwägbarkeiten für uns reduziert – für die anderen aber auch!“ (AUA)

⁷¹ „Es passt einfach nicht zusammen. Daher ist dieses Projekt einfach einzigartig, und alle neuen Infrastrukturprojekte werden jetzt anders organisiert.“ (FUA)

⁷² „Es ist zwar nicht Mediation im engen Sinne gewesen, ... und obwohl sich die Parteien nicht auf einen Mediator einigten, war es doch Mediation noch vor dem Ereignis, und schließlich das beste war, was ein bisschen ironisch ist, dass wir Unterstützung vom Gericht bekamen, weil der Mediator vom Gericht ernannt wurde, obwohl das natürlich nur Fassade war, aber er wurde formal vom Gericht ernannt.“ (FUA)

lang, die drohende Unternehmensliquidierung abzuwenden und wodurch es in der Folge möglich wurde, das Projekt fertigzustellen.

Für die Handhabung der branchenüblichen, vorhersehbaren Streitigkeiten bei der Errichtung eines derartigen Bauwerks mit seinen jeweils 10 britischen und französischen Hauptauftragnehmern hatte EUROTUNNEL von Anbeginn der Projektrealisierung an vertraglich ein permanentes Streitbeilegungssystem eingerichtet. Dieses ADR - Gremium („Dispute Review Board“) hatte im Konfliktfall innerhalb von 90 Tagen eine für die Konfliktbeteiligten verbindliche Entscheidung zu treffen, um unnötige Verzögerungen des Baufortschrittes zu vermeiden.

Das *„gewaltige Konfliktpotential“* vor Augen, die bei Großprojekten von vergleichbarer Dimension in zahllosen Beispielen weltweit die Gazetten gefüllt haben, einschließlich der regelmäßigen politischen Skandale, entschied sich das für den Bau des **Øresund - Link** zwischen Schweden und Dänemark verantwortliche Øresundskonsortiet für das ADR-Management-Instrument des „Partnering“. Kernelement dieses Management-Instruments war ein Konfliktregelungsmechanismus („Dispute Review Board“), welcher sämtlichen Projektpartnern bereits in der Phase der Ausschreibung und Vertragsangebotslegung⁷³ zur Unterzeichnung unterbreitet wurde. *„Es begann also noch während der Flitterwochen des Projekts. Das ist eigentlich Mediation, aber in ihrer extremsten Form, denn man beginnt eigentlich mit der Annahme, dass es Probleme geben wird, wenn man nicht schon in einer sehr frühen Phase etwas dagegen tut, denn es ist eigentlich nicht möglich, nur zu warten, bis die Auseinandersetzungen beginnen.“* (SKUC)

9.17 Bedeutung von Partizipation in der Mediation

Die Dynamik einer Mediation hängt in entscheidender Weise davon ab, welche Personen an einem unternehmensinternen Mediationsverfahren teilnehmen beziehungsweise durch welche Repräsentanten ein Unternehmen in der Mediation in einem externen Konflikt vertreten wird.

Wenn von externen Konflikten die Rede ist, so kommt es in Großbritannien – so wird von einem britischen Mediator berichtet – bisweilen vor, dass Mediationsverfahren nur mit den Unternehmensanwälten als Unternehmensvertreter abgehalten werden,

⁷³ *„Mediation war für uns also ein in die Bauverträge eingebautes Konzept, von dem Tag an, an dem wir anfangen.“* (SKUC)

eine Vorgangsweise, die in Kontinentaleuropa zumindest als ungewöhnlich angesehen würde.

Die Logik für eine solche Vorgehensweise wird damit unterlegt, dass die Beteiligung von Personen in einem Mediationsverfahren, die von einem Konflikt unmittelbar betroffen sind, gleichzeitig gewinnbringend, aber auch problematisch sein kann. So kann ein Mediationsverfahren bei Streitigkeiten in einer Personengesellschaft oder bei sehr persönlichen Angelegenheiten, an dem regelmäßig die betroffenen Personen an der Mediation teilnehmen, zu einer hohen Emotionalität des Mediationsverfahrens führen und bisweilen vorweg die Aufarbeitung einer langdauernden Konfliktgeschichte erforderlich machen.

Als *common sense* unter den befragten britischen, französischen, deutschen und skandinavischen Wirtschaftsmediatoren lässt sich zur Frage des Mediations-Settings festhalten, dass die Anwesenheit hochrangiger Unternehmensvertreter als Top-Verhandler, ausgestattet mit vollem Verhandlungsmandat und Entscheidungskompetenz, äußerst hilfreich ist. Hingegen sollten jene Personen, die sich im Unternehmensalltagsgeschäft bereits ergebnislos mit der Konfliktthematik beschäftigt hatten, eher nicht in der Rolle als Unternehmensrepräsentanten am Verhandlungstisch sitzen, sondern lediglich als Informationsgeber zur Verfügung stehen.

Als Bumerang kann sich – so die Lehre aus einer kritischen Fallanalyse – die “Entscheidung“ erweisen, Personen, die nach Einschätzung des Mediators für die Konfliktlösung „das größte Hindernis“ darstellen würden, zu den Verhandlungen nicht zuzulassen, *„da diese Personen ständig wie ein ‘Schatten’ über der Mediation hängen können, intervenieren wollen und so den Mediationsvorgang von außen steuern.“* (UKME)

In unternehmensinternen Konflikten, so stellte eine deutsche Unternehmensrepräsentantin fest, kann eine Veränderung im Mediations-Setting – nämlich durch Hinzukommen eines weiteren Konfliktbeteiligten – ein Risiko darstellen. Eine solche Notwendigkeit kann sich – trotz größter Sorgfalt bei der Gestaltung des Mediationsauftrags – jedoch dann stellen, wenn sich in einem Konflikt zwischen Mitarbeitern die Rolle des gemeinsamen Vorgesetzten im gegenständlichen Arbeitsbereich als Teil des Konflikts herausstellt und diese Person (Bereichsleiter) – sollte der Konflikt in all seinen Ausprägungen gelöst werden – in die Mediation einzubeziehen wäre.

Die Bedeutung der Partizipation liegt in der Möglichkeit der direkten Beteiligung von unmittelbar betroffenen Personen in einem Mediationsverfahren, in denen sie die Chance haben, selbst über ihre Interessen, Ansprüche oder Rechte mit der – biswei-

len übermächtigen – gegnerischen Seite zu verhandeln, und damit die *“Vermeidung der Situation, hilflos in einem Gerichtssaal zu sitzen, wo irgendwer eine Entscheidung über mein Leben trifft.”*^(UKMA) zu erreichen.

9.18 Mediationseignung

Allgemeiner Tenor zur Frage der „Mediationseignung“ einer Streitsache unter den Wirtschaftsmediatoren – und weithin übereinstimmend auch unter den Unternehmensrepräsentanten⁷⁴ – ist, dass grundsätzlich *jede* Streitangelegenheit, für die Leute eine Lösung finden *wollen*, für eine Mediation geeignet ist.

Ein interessanter Gegensatz zu einem Detailproblem stellte sich zwischen einem britischen Unternehmensrepräsentanten und einer deutschen Unternehmensrepräsentantin zur Frage nach der Eignung von Streitigkeiten um „geistiges Eigentum“, wie Urheber-, Marken- und Patentrechte. Während der britische Unternehmensrepräsentant gerade im Umgang mit Streitigkeiten wegen Verletzungen von Patent- und Markenschutzrechten für den verstärkten Einsatz von mediativen Verhandlungstechniken wirbt, würden sich nach Einschätzung einer deutschen Unternehmensrepräsentantin Streitigkeiten um Patente oder Lizenzen – also Konflikte mit juristischem Profil – weniger für Mediation, sondern eher für den bewährten juristischen Weg eignen.

Zu den Konflikttypen, die allerdings aufgrund ihrer Natur nicht durch Mediation regelbar sind, zählen nach einhelliger Auffassung der befragten MediatorInnen Streitigkeiten um einen Rechtsstatus, wie zum Beispiel um die Erlangung oder den Erhalt der Rechtsstellung als Flüchtling oder überhaupt um den Schutzanspruch einer Person auf verfassungsgesetzlich gewährleistete Rechte.

Kontroversiell wird in Großbritannien eine von der Law Society of England vertretene Ansicht, wonach Betrugsfälle nicht für Mediation in Frage kommen, unter den MediatorInnen diskutiert, in einzelnen Causen aber wurden derartige Konflikte beretis – mit Erfolg – mediiert. Betrugsfälle resultieren nach Ansicht eines britischen Mediators häufig aus einer fehleranfälligen Unternehmensorganisation und einer fehlenden oder mangelhaften internen Kontrolle. Da bei derartigen Problemstellungen typischerweise wirtschaftlich unternehmerische Interessen tangiert sind, stehe einer Mediation derartiger Fälle nichts im Wege – vorausgesetzt, dass die involvierten Parteien ein Interesse daran haben, die aufgetretenen Probleme zu bereinigen.

⁷⁴ „I've fairly limited reservations about what a mediation can't do.“ (UKUD)

Abgesehen von Rechtsstatus-Konflikten, so das einhellige Fazit, gibt es keine Kategorie von Streitfällen, die von der Regelungsmöglichkeit mittels Mediation definitiv ausgeschlossen wäre⁷⁵. Zwar nicht ausgeschlossen, aber aufgrund der Natur der Streitigkeit kommen jedoch jene Konfliktfälle für Mediation nicht in Frage, in denen eine sofortige, gerichtlich durchsetzbare Entscheidung benötigt wird (bspw. durch eine einstweilige Verfügung) oder von deren Entscheidung durch eine gerichtliche Instanz eine Präzedenzwirkung gegenüber anderen Personen ausgehen soll.

Bei der Wahl des geeigneten Mittels kommt Mediation – nach Ansicht vor allem der österreichischen, deutschen und teilweise der skandinavischen MediatorInnen⁷⁶ – vor allem bei Konflikten, die sich im zwischenmenschlichen Bereich abspielen und in denen es um die Gestaltung von Beziehungen geht, in Frage⁷⁷.

Aus Sicht eines französischen Mediators stellt weiters die Aussicht auf einen erzielbaren Mehrwert (*créer de la valeur*) einen zentralen Anreiz für eine Mediation, etwa der „Neubeginn“ in Geschäftsbeziehungen, womit die Konfliktparteien auch in Zukunft miteinander Geld verdienen können. Lässt sich ein solcher Mehrwert (*„expand the pie“*) bei bloßen Geldforderungen im Regelfall nicht erzielen, so stehen – worauf vor allem von den britischen Mediatoren hingewiesen wurde – hinter Geldforderungen nicht selten – etwa im Fall von ärztlichen Kunstfehlern – gänzlich andere Anliegen und Bedürfnisse, etwa nach einer Entschuldigung des Arztes, der den Kunstfehler zu verantworten hat.

Aus Sicht der Unternehmen sind jene Konfliktfälle für Mediation besonders geeignet, in denen der eigentliche Konfliktstoff nicht in der Klärung einer Rechtsfrage, sondern in der Aufarbeitung eines Gesamsachverhaltes⁷⁸ liegt. Tendieren Wirtschaftsleute zwar dazu, ihre persönliche Verflechtung im Konflikt vom „Sachkonflikt“ abzuspalten, so verbirgt sich – nach übereinstimmender Auffassung einer dänischen Mediatorin und von dänischen und deutschen Unternehmensrepräsentanten⁷⁹, anders aber ein

75 „Some are more difficult, credibility cases are more difficult, high conflict cases are difficult. But is there any category of case that can't be done? No.“ (UKMB)

76 „... jeder Konflikt zwischen Menschen abspielt und nicht zwischen Unternehmen.“ (SKMA)

77 „Was ich immer mehr feststelle in den Rückblicken, dass ich Mediation besonders gerne da einsetze, wo es „menschelt“. Ich würd's immer weniger einsetzen wollen, wo es so „sachelt“. Also, je mehr die Sache im Vordergrund steht, was eher öfter bei Business-to-Business der Fall ist – nicht sein muss, aber öfter so ist – ist Mediation gar nicht unbedingt immer so geeignet.“ (DMA)

78 „... und das geht in der Mediation nach meiner Erfahrung 20-mal schneller als in einem Gerichtsverfahren, und viel innovativer.“ (DME)

79 „Der Konflikt beginnt ja mit den Menschen, da oben im Kopf: ... Menschen, die miteinander nicht auskommen, schaffen diese Konflikte. Man muss also Leute finden, die miteinander auskommen, und dann muss man ein Werkzeug finden, womit der Konflikt rasch ausgeräumt werden kann.“ (SKUC)

deutscher Mediator⁸⁰ – dahinter mitunter eine hohe Emotionalität⁸¹. Beobachten lässt sich diese Phänomen vor allem in der Entwicklung von Projektarbeiten; bei welchen es den Beteiligten angeblich immer *„nur um die Sache geht – dabei geht es in der Regel nie um die Sache.“*^(DUD)

Von einem skandinavischen Wirtschaftsmediator wurde das sehr spezifische Problem „kritischer wirtschaftlicher Umweltbedingungen“ aufgezeigt, wenn etwa mittels eines Mediationsverfahrens ein Konflikt zwischen börsennotierten Unternehmen beigelegt werden sollte. *„Wenn das Management in einen abgeschlossenen Raum geht, um eine Vereinbarung zu erreichen, könnte der Aktienmarkt darauf negativ reagieren. Glaubt man nämlich Untersuchungen, so zeigen diese, dass normalerweise die Aktienpreise fallen, wenn Konflikte gelöst werden. Also ist eine Einigung nicht immer gut.“*^(SKMD) Um derartige unerwünschte Nebeneffekte auszuschließen, stellte der zitierte Mediator dem für die Mediation geltenden absoluten Vertraulichkeitsgrundsatz das legitime Interesse der Aktionäre nach begrenzter Offenheit der Mediationsverhandlungen und der Ergebnisse gegenüber: *„Wenn zwei börsennotierte Unternehmen einen Skandal haben, der die Grundfeste des Landes erschüttert, wäre es doch am besten, eine öffentliche Mediation abzuhalten, in der die Öffentlichkeit und der Markt informiert sind, und es vielleicht sogar eine Website zu den Vorgängen gibt.“*^(SKMD)

9.19 Faktor „Macht“

Abgesehen von der strukturellen Ungleichheit der Rollen in unternehmensinternen Konflikten, die an anderer Stelle angesprochen wurde, agieren die Mediatoren – so eine der Erfahrungen der britischen bzw schottischen Mediatoren – *„auf dünnem Eis“*, wenn ein zu großes Machtungleichgewicht zwischen den Konfliktparteien herrscht, und wenn beispielsweise auf Seiten einer Konfliktpartei ein vermindertes

⁸⁰ Im Gegensatz zu Konflikten mit einem hohem personenbezogenen Konfliktanteil spielen in einer "typischen" Business-to-Business – Mediation emotionale Faktoren eine untergeordnete Rolle im Verhältnis zu den betriebswirtschaftlichen Aspekten des Konflikts, wie etwa die Höhe der zu erwartenden Anwaltskosten, die Dauer eines Gerichtsverfahrens und natürlich auch das Ausmaß des internen Aufwands in einem Unternehmen, der während eines jahrelangen Gerichtsprozesses anfällt. *„Ich hab´ selten das Problem, dass die Gesprächskultur am Tisch entscheidend ist. In den meisten Fällen hassen einander die Parteien, die mit mir am Tisch sitzen, nicht. Das sind ganz nüchterne Leute, die das nüchtern aufarbeiten, so dass ich nicht das Gefühl hab, sobald sich die gegenseitig zuhören und ausreden lassen, dass das der entscheidende Punkt ist. Das tun die eigentlich von Anfang an.“*^(DME)

⁸¹ *„Ich dachte früher, Menschen gingen rational an die Sache heran. Leider ist meine Erfahrung aber anders.“*^(SKUC) Eine dänische Interviewpartnerin, nach deren Erfahrung sich *„... jeder Konflikt zwischen Menschen abspielt und nicht zwischen Unternehmen“*^(SKMA), versucht in ihrer Arbeitsweise als Mediatorin die Gefühle und Bedürfnisse der Personen anzusprechen und zu erreichen, dass der Konflikt einen „persönlichen“ Charakter bekommt.

Beurteilungsvermögen oder eine Entscheidungsschwäche vorliegen, und diese strukturell unterlegene Partei massiven Manipulationen der anderen Partei ausgesetzt ist.

Ein Mediator sieht die Tauglichkeit eines Mediationsverfahrens weiters in jenen Fällen in Frage gestellt, wenn die Glaubwürdigkeit einer Konfliktpartei auf dem Spiel steht, wenn diese etwa in einem Konflikt um eine Tatsachenwahrheit mit bewußtem Kalkül die Unwahrheit sagt; und *beide* Parteien – und möglicherweise auch der Mediator – das wissen. In derartigen Fällen kann – so die Ansicht eines britischen Mediators – die berufsethische Haltung eines/r Mediators/in und das Prinzip der “Ergebnisneutralität” eines Mediationsverfahrens schwer auf die Probe gestellt werden, wenn durch „verdeckte Absichten“ einer Partei der Sinn von Gerechtigkeit des in der Mediation „erzielten Ergebnisses“ in einem derartigen Ausmaß verletzt würde, dass der/die Mediator/in das Gefühl hätte, damit nicht leben zu können, weil es nicht nur dem Verständnis des/der Mediators/in von Fairness zuwiderläuft, sondern überhaupt gegen das tiefere Verständnis und den Glauben der Beteiligten in das, was der Sinn und Zweck einer erzielten Lösung darstellen sollte, verstößt. Nach Auffassung des Mediators, der diese Thematik problematisierte, hat der/die Mediator/in in solchen Konfliktsituationen aufgrund seiner/ihrer berufsethischen Verantwortung die berufsethische Verpflichtung, das Vertrauen der „gefährdeten“ Partei in die Echtheit der erzielten Lösung zu schützen, ohne dabei seine/ihre Rolle als Träger von vertraulichen Informationen zu überschreiten.

Mediation kann – so die Repräsentantin eines britischen Bankunternehmens – ein überaus taugliches Mittel in jenen Konfliktfällen darstellen, in denen es zwar lediglich um Geldforderungen von sehr geringem finanziellen Wert geht, unzufriedene Kunden aber ein vitales Interesse an einer eingehenden Prüfung „ihrer Angelegenheit“ haben und dadurch nicht nur wertvolle Ressourcen im Unternehmen binden, sondern durch negative Schlagzeilen in den Medien (hier liegt der „Machtfaktor“ in der Imageschädigung) auch dem Unternehmensimage Schaden zufügen können.

Mediation kann überdies auch Machtungleichgewichte durch den menschlichen Faktor dieser Konfliktregelungsmethode ausgleichen, wenn beispielsweise ein Repräsentant eines Großunternehmens in einem Schadenersatzfall einer Privatperson gegenüber das erlittene Leid anerkennen kann, welches dem Geschädigten durch ein Fehlverhalten des Unternehmens zugefügt worden ist.

9.20 Welches sind die Alternativen: Mediation – Schiedsgerichts- oder – Gerichtsverfahren?

Wie schon an anderer Stelle festgestellt, lebt Mediation – folgt man der Ansicht der befragten MediatorInnen – von der Existenz des Rechtsstreitsystems und somit auch vom Prozessrisiko eines Gerichtsverfahrens. Die Mediation stellt einen Ausschnitt eines großen Bildes, bestehend aus verschiedenen anderen Konfliktregelungsvarianten – wie Verhandlungsführung, Schiedsgericht oder staatliches Gericht – dar. Die Mediation ist nicht konzipiert als Ersatz, sondern als eine Ergänzung der konventionellen Vorgangsweisen, wodurch Konflikte effizienter und kostengünstiger bewältigbar sind.

Nach dieser allgemeinen Einschätzung wird der zentrale Grund für eine Mediationsentscheidung in erster Linie in der Ungewißheit des Ausgangs eines Schiedsgerichts oder eines staatlichen Gerichtsverfahrens gesehen, ein weiterer überzeugender Grund für die Mediationsoption liegt in der Wahrung der Vertraulichkeit der Streitauseinandersetzung – und damit verbunden in der Vermeidung von negativer Publicity.

Festgehalten wird allerdings, dass von keiner/m der befragten Unternehmensrepräsentanten dezidiert die Wahl auf Mediation fallen würde, bloß um ein Gerichtsverfahren quasi „um jeden Preis“ zu vermeiden, sondern was es vielmehr zu vermeiden gilt, sind das „Prozessrisiko“ beziehungsweise das „Prozesskostenrisiko“. Nach einhelligem Befund der befragten britischen, teils auch der französischen und skandinavischen WirtschaftsmediatorInnen, ist die traditionelle Form der Konfliktlösung durch einen Rechtsstreit (litigation), in welchem der Anwalt quasi als Gladiator in den Kampf geschickt wird, nach wie vor stark etabliert. Nach der Theorie eines Mediators ist es denn eher der Typ des *„sophisticated modern manager who wants mediation rather than litigation.“* (UKME). Dieser neue Managertypus hat demnach keine Furcht davor, dass ihm von der anderen Partei die Unterbreitung eines Mediationsangebots als Zeichen der Schwäche⁸² ausgelegt wird, dagegen bereiten – dieser Theorie zufolge – dem herkömmlichen Managertypus, und nicht weniger den Wirtschaftsanwälten, die psychologischen Aspekte der Konfliktlösung Sorge und Angst⁸³.

⁸² Ein Unternehmensrepräsentant warnt sogar davor, Mediation quasi *„out of the blue“* (UKUC) zu starten – vor allem, wenn das Gegenüber mit Mediation nicht vertraut ist, und einen ansatzlosen Vorschlag für eine Mediation als Zeichen der Schwäche auffassen würde.

⁸³ *„Das Wort `Berührungsangst` ist gar nicht schlecht. In der Litigation gibt's keine Berührung mehr, das ist wie ein ritualisiertes Turnier, da kommen die Anwälte, die Champions, und die machen das. Und die Parteien stehen letztlich als Zuschauer hinten dran. Die Konfliktparteien sind Leute, die haben sich auseinandergelebt, die sehen sich nur in sehr ritualisierten Verhandlungen, die nicht klappen. Und sie – wie auch*

Zu diesem Bild passt, dass – so warnen vor allem die britischen und französischen Mediatoren – die Rationalität von Entscheidungsträgern nicht überschätzt werden darf, vor allem, wenn diese die eigene Sache überoptimistisch einschätzen (ein britischer Mediator spricht dabei von der “aufgeblasener Gockel – Theorie“), weil sie selbst von ihrer Position zu sehr überzeugt sind oder wenn Anwälte die Erfolgsaussichten für ihre Mandanten unrealistisch einschätzen. Im Bereich der Wirtschaftsmediation zählen – so das Fazit von primär mit klassischen Wirtschaftsstreitigkeiten befassten Wirtschaftsmediatoren – ein allgemeiner Mangel an Vernunft oder – noch schlimmer – ein Mangel an wirtschaftlichem Denken auf Seiten der Konfliktparteien zu den größten Herausforderungen für den Mediator.

Die britischen Mediatoren und ein deutscher Unternehmensrepräsentant sehen die Ursache für die bisweilen gravierenden Fehleinschätzungen von Unternehmen über die Erfolgschancen eines Rechtsstreits vielfach in unternehmensinternen Dynamiken, wonach unternehmenseigene Fehlleistungen verdrängt werden beziehungsweise bewußt nicht aufkommen gelassen werden, sobald es um Verantwortlichkeiten von Entscheidungsträgern des Unternehmens für oft gravierende Fehlentscheidungen geht.⁸⁴

Von einem deutschen Wirtschaftsmediator wurde dezidiert auf die Problematik der Scheu vor Verantwortungsübernahme hingewiesen, weshalb in manchen Unternehmen eine Mediation oft bereits aufgrund dieser negativen Voraussetzung nicht ernsthaft in Betracht gezogen wird. Diese ablehnende Haltung gegenüber einer mediativen Konfliktaustragung hat in solchen Fällen seine Ursachen darin, dass der Prokurist oder Projektleiter für die im Rahmen eines Mediationsprozesses hervorgetretenen eigenen Fehler geradestehen muss, wohingegen sich die Verantwortung nach einem verloren gegangenen Rechtsstreit leicht auf die Richter oder die Parteienanwälte verlagern lässt: *„Ja, das Gericht hat es nicht verstanden! Die wissen nicht einmal, wie ein Kraftwerk funktioniert! Die Parteienanwälte waren schlecht!“* (DME)

In einem anderen, und dennoch für das Gelingen eines „multi party“ - Mediationsverfahrens maßgeblichen Zusammenhang wiederum wies der österreichische „lead mediator“ des Flughafen-Wien-Mediationsverfahrens darauf hin, dass sich bei Mediationen mit Beteiligung von Vertretern der sogenannten Zivilgesellschaft – anders als bei

84 *die Anwälte – scheuen sozusagen den auch physischen Kontakt, wenn die Konfliktparteien einander gegenüber sitzen müssen.*“ (UKME)

Somit wird das Problem in den Verantwortungsbereich einer anderen Instanz übergeben. *„Der Fall wird den Anwälten übergeben, das ist ja am einfachsten, dann ist es nicht mehr in ihrer Verantwortung. Sie haben ihren ‚Hintern in Sicherheit gebracht‘. Sie haben getan, was man von ihnen erwarten durfte.“* (SKUD)

einer Mediation in einem Business-to-Business-Konflikt, in dem Unternehmensvertreter gewohnt sind, Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen – das Problem der Verantwortungsübernahme für Entscheidungen und für die Kommunikation dieser Entscheidungen gegenüber ihren jeweiligen Interessengruppen massiv stellt.

Von den französischen und skandinavischen Unternehmensrepräsentanten, die in den dargestellten Baugroßprojekten (EUROTUNNEL bzw. Øresund – Link) jeweils einen unternehmenseigenen Konfliktregelungsmechanismus⁸⁵ installiert hatten, wird entschieden postuliert, *„alles, was hilft, ein Gerichtsverfahren zu vermeiden, muss unterstützt werden.“* (FUA)

Dauer von Verfahren und Kostenargument

Eine der zentralen Beweggründe für die Suche von Wirtschaftsunternehmen nach Alternativen im Konfliktfall ist die Kritik an der langen Dauer von zivil- und handelsgerichtlichen, und mittlerweile auch schiedsgerichtlichen, Verfahren und an den hohen Kosten⁸⁶ solcher Verfahren.

Nachdem – aus Sicht eines deutschen Wirtschaftsmediators – bis zu 70 Prozent aller großen gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Verfahren mit einem Vergleich der Parteien – allerdings erst nach einer üblichen Prozessdauer von drei bis fünf Jahren – enden, und in dieser Zeit meist enorme Transaktionskosten angefallen sind, ließe sich selbst in schwierigen Wirtschaftsstreitfällen mit einer Optimierung der Verhandlungen – darin besteht nach seiner Auffassung gerade der besondere Wert der Mediation – ein Vergleich bzw. eine Einigung bereits nach ein oder zwei Monaten erzielen.

Ausgehend von ähnlichen Erfahrungswerten in Großbritannien, wonach die Kosten der Aufbereitung eines Gerichtsverfahrens durch die Anwaltskanzleien oft bereits 80 % der Gesamtkosten eines gerichtlichen Verfahrens ausmachen und in der Praxis

⁸⁵ „Das ist eigentlich Mediation, aber in ihrer extremsten Form, denn man beginnt eigentlich mit der Annahme, dass es Probleme geben wird, wenn man nicht schon in einer sehr frühen Phase etwas dagegen tut.“ (SKÜD)

⁸⁶ "WEB: Ein Prozesstag kostet 400.000 Euro" - so lautete die headline der Salzburger Nachrichten vom 18. Februar 2005 zum Eröffnungstag des "Monsterprozesses" - und leitete den Artikel wie folgt ein: "Bei Österreichs größtem Zivilverfahren von mehr als 3.200 Anlegern des Bautreuhand-WEB-IMMAG-Imperiums gegen die auf Zahlung von 127 Mill. Euro geklagte Salzburger Sparkasse wäre nach Meinung des Vizepräsidenten des Landesgerichtes Salzburg sowie vieler Rechtsexperten "ein schneller Vergleich geboten". Allein die Gerichtsgebühren, die die Kläger in Form von Pauschalgebühren zu entrichten hatten, würden bereits 850.000 Euro betragen; jeder zusätzliche Verhandlungstag koste rund 400.000 Euro.

ohnedies 90% der Streitfälle – allerdings erst unmittelbar vor der Entscheidung des Gerichts – im Vergleichsweg erledigt werden, hat eines der untersuchten Unternehmen eine neue Unternehmensphilosophie implementiert, derzufolge an den Kosten für Versuche, die Lösung von Streitfällen im Konsensweg zu erzielen, nicht gespart werden sollte, während dessen die Ausgaben für sowohl zeit- wie auch kostenaufwändige anwaltliche Gerichtsverfahren strenger beobachtet werden.

Aus Sicht eines skandinavischen Mediators sind Kosten insofern relevant, als für kleinere Unternehmen die finanzielle Belastung durch Gerichtsverfahren schwer ins Gewicht fallen, sodass sie – aus seiner Sicht – künftig verstärkt nach anderen Wegen zur Streitbeilegung bzw. Konfliktregelung suchen werden.

Die Kosten einer Mediation stellen indes grundsätzlich keinen hemmenden Faktor hinsichtlich der Inanspruchnahme von Mediation dar, sondern solche Kosten würden – etwa aus Sicht eines österreichischen Mediators – weitgehend in Kauf genommen, *„um zu sagen ‚wir (das Unternehmen) tun etwas nicht in einem Gerichtsverfahren, sondern mit anderen Methoden, wie Konfliktmanagement oder Mediation.“* ^(AME) Anders hingegen spielen aus Sicht einer österreichischen Unternehmensrepräsentantin bei Kleinunternehmen die Kostenfrage eine vergleichsweise große Rolle; nach Ansicht einer anderen Unternehmensrepräsentantin bewegen sich die Kosten eines Mediationsverfahrens im Vergleich zu ähnlichen Projekten jedenfalls in einem akzeptablen Rahmen und werden – in Abwägung mit den Kosten des hohen Zeitaufwands und der großen Reibungsverluste – als „mittel“ bewertet.

Allerdings muss – so die Empfehlung aus französischer Unternehmenssicht – ein Mediationsverfahren vereinfacht und nicht geradeso aufwändig konzipiert werden wie ein Schiedsverfahren *„mit manchmal bis zu hundert Anwesenden, wer weiß wie vielen Anwälten und Experten“* ^(FUA), weil sonst der Kostenvorteil gegenüber gerichtlichen oder schiedsgerichtlichen Verfahren schwindet.

Einer der zentralen Vorteile eines Mediationsverfahrens besteht weiters darin, dass durch die Raschheit, mit welcher eine Mediation organisiert und abgewickelt werden kann, die langdauernde und daher kostspielige Suche nach unabhängigen Experten entfällt – wie dies häufig in Schiedsgerichtsverfahren vorkommt. Allerdings – mahnt die Unternehmensrepräsentantin jenes britischen Rückversicherungskonzerns, welcher schwer mit der Abwicklung von gravierenden Versicherungsstreitfällen, und teilweise bis in die 1950- und 1960er-Jahre zurückreichenden „Altlasten“ großer US-Unternehmen in umweltschutzbezogenen Haftungsfällen, beschäftigt ist – kann in manchen hochkomplexen Streitfällen bereits das Setup eines Mediationsverfahrens – angefangen von den Vorverhandlungen mit der gegnerischen Seite zur prinzipiell-

len Einwilligung in ein Mediationsverfahren, über die Definition der Verfahrensregeln bis hin zur Suche und Auswahl eines geeigneten und für beide Seiten akzeptablen Mediators, gegebenenfalls auch anerkannter und beidseitig akzeptierter Experten – bis zu einem Jahr in Anspruch nehmen kann.

Die Kosten eines Mediationsverfahrens setzen sich natürlich in erster Linie aus den Honoraren, die für die Leistung Mediation zu zahlen ist, zusammen. Auch wenn sich standardisierte Tarifstrukturen nur in Großbritannien und Frankreich entwickelt haben, während es hingegen in Deutschland und Skandinavien gerade erst Ansätze dafür gibt, und solche in Österreich noch gar nicht anzutreffen sind, sind enorme Schwankungswerte festzustellen. Die größten Schwankungswerte weisen die Honorarsätze der britischen Wirtschaftsmediatoren auf, die von lukrativen Dimensionen bei einigen besonders renommierten Mediatoren bis zu bescheidenen Dimensionen bei "Anfängern", die beispielsweise erst in den bei einigen Gerichten angesiedelten Pilotprojekten Erfahrungen sammeln wollen, reichen.

Will man auch nur einzelne Ansatz- bzw. Orientierungspunkte in der Tarifgestaltung erkennen, so kristallisiert sich heraus, dass sich die Honorarsätze der juristischen Wirtschaftsmediatoren tendenziell an den Honorarsätzen der Rechtsanwälte zu orientieren versuchen und daher – in relativen Dimensionen – streitwertabhängig sind. Die Honorarsätze nichtanwaltlicher Wirtschaftsmediatoren hingegen liegen bisweilen deutlich unter denen ihrer anwaltlichen MediatorenkollegInnen und sind nicht streitwertabhängig. Neben den "offiziellen" Tarifen konnten allenthalben reduzierte Tarife, beispielsweise für ökonomisch weniger potente Unternehmen oder Organisationen (zB NGO's), festgestellt werden. Eine Besonderheit in der Tarifpolitik der Mediatorenszene ist in Großbritannien beachtenswert, wo sowohl prominente wie auch andere Wirtschaftsmediatoren gelegentlich in sogenannten *pro bono groups* auch ohne Honorar arbeiten.

Welche enorme Spannweite die Frage nach der "gerechten" Bezahlung der Wirtschaftsmediatoren aufweist, läßt sich u.a. aus den kontrastierenden Schilderungen eines französischen und eines britischen Wirtschaftsmediators erkennen: *"Firmen sträuben sich, wenn 2.000 Euro verlangt werden, um mit der Bearbeitung des Falles anzufangen. Es handelt sich dabei um Unternehmen und Fälle, bei denen sehr viel auf dem Spiel steht. Diese Unternehmen beschäftigen außerdem Rechtsanwälte, die zu den größten Rechtsanwaltskanzleien des Landes gehören. Deren Honorare sind sehr, sehr hoch und die Unternehmen haben wahrscheinlich bis zu diesem Zeitpunkt bereits bis zu 200.000 Euro an Anwaltshonoraren bezahlt."* ^(FMA) Im krassen Gegensatz dazu beklagte ein britischer Mediator, der seine Honorarberechnung am Londo-

ner Anwaltstarif (QCs) orientiert⁸⁷, dass das in Rechnung gestellte Honorar in keinem Verhältnis zu manchen Streitwerten stünde und deshalb die Honorarberechnung für Mediationsleistungen nach seiner Auffassung – vergleichbar den Honoraren in Schiedsgerichtsverfahren (Arbitration) – zumindest erfolgsbezogene Elemente beinhalten sollte.

In einem Fall berichtete ein Mediator von Situationen, in denen Mediatoren „das Schamrot auf der Wange kriegen“, weil sie ein „höheres Honorar“ verlangen müssen, weil sie sonst für die Auftraggeber nicht bedeutend genug sind.

Die Kostenthematik stellt sich insgesamt – so das Resümee der Untersuchung – als ein komplexes System unterschiedlichster Prämissen dar, welches sich etwa in der folgenden Kurzaussage eines der befragten Unternehmen treffend zusammenfassen ließe:

„... bei gleichem Aufwand ein "besseres Ergebnis". (DUD)

Vor allem von einer britischen Unternehmensrepräsentantin wurde allerdings das weitaus größere Spektrum der Beweggründe *pro* Mediation angesprochen, die nicht nur darin bestehen können, Gerichtsverfahren zu vermeiden und Prozesskosten zu sparen, sondern Mediation wird als *ein* wichtiges von mehreren Instrumenten zur Lösung von Konfliktfällen primär unter dem wirtschaftlichen Gesichtspunkt, dass Geschäftsbeziehungen zum Kundenstock erhalten werden können, angesehen. Das Unternehmen, betont sie weiter, wolle damit jedoch keinesfalls den falschen Eindruck er arbeiten wecken, dass es bereit sei, Konflikte jeglicher Art auf eine besonders freundliche Art – koste es was es wolle – anzugehen, was konkret bedeutet, dass jene Fälle, bei denen es sich nicht vermeiden läßt, dass sie vor Gericht gebracht werden, selbstverständlich vor Gericht gebracht werden⁸⁸. „*That's our policy*“. (UKUD)

⁸⁷ Der QCs sieht Stundenhonorare bis zu 1.200 GBP (zirka € 1.800,-) vor.

⁸⁸ Die Grenzen mediatorischer Management-Tools erkennt ein skandinavischer Unternehmensrepräsentant, wenn er auf der anderen Seite „Betonköpfe“ vorfindet, die es unmöglich machen, eine streitige Austragung eines Konflikts vor Gericht zu vermeiden. „*Das ist die letzte Möglichkeit. Wenn es nicht friedlich geht, dann muss man das. Das ist aber nicht sehr erstrebenswert. Ich kann mir viele, teilweise seltsame und ungewohnte Möglichkeiten ausdenken, um zu einer Mediation zu kommen – alle besser als vor Gericht zu gehen. Ich würde alles versuchen, fünf, sechs, sieben verschiedene Wege, um sich zu einigen, bevor ich das Handtuch werfe und vor Gericht gehe.*“ (SKUC)

9.21 Mediand – unterschiedliche Stellung der Beteiligten in der Mediation

Mit der knapp formulierten Aussage „*Das ist das schlimmste für Mediation: wenn sich Leute Feinde schaffen, nur weil sie sich dann besser fühlen.*“^(SKUC) sind die immanenten Grenzen der Mediation und das zentrale Dilemma skizziert, weshalb oft einer der Konfliktpartner nicht bereit ist, sich auf ein Mediationsverfahren einzulassen. Dies sei, so der zitierte Unternehmensrepräsentant, eines der Hauptprobleme, mit dem die Unternehmensverantwortlichen im praktischen Alltagsleben zu kämpfen haben.

Dementsprechend pragmatisch präzise fiel die Feststellung eines deutschen Mediators aus: „*Wenn sie da sind, haben sie das Minimum von Kooperationsbereitschaft, was sie brauchen!*“^(DMB), während sich andere Mediatoren permanent über das Vorhandensein eines echten Wollens der Konfliktparteien vergewissern. Ein Mediator postulierte in diesem Zusammenhang, dass der Mediator bei innerbetrieblichen Mediationen, die von einer hierarchisch übergeordneten Stelle „*nur in Auftrag gegeben*“ werden, sowohl die Bereitschaft des „*de iure*-Auftraggebers“ wie auch die der „*de facto*-Auftraggeber“ einfordern muss, damit überhaupt eine *„ehrliche Mediation“* stattfinden kann.

Auch wenn Unterschiede darin bestehen, ob – wie in innerbetrieblichen Konflikten – die „Freiwilligkeit“ der Teilnahme an einer Mediation durch eine ungleiche hierarchische Machtverteilung relativiert ist oder – in unternehmensexternen Konflikten – durch eine ausdrückliche gerichtliche Empfehlung bzw. „Anordnung“ eingeengt wird, sehen etwa die britischen Wirtschaftsmediatoren in einer verpflichtenden Anordnung von Mediation („*mandatory mediation*“) durch das Gericht durchaus ein probates Mittel, um die Kooperationsbereitschaft der Medianden zu fördern – und begründen dies folgendermaßen:

Ein Richter könne eine Person ohnehin nicht zwingen, in eine Mediation zu kommen, er kann sie lediglich unter Druck setzen, über die Möglichkeit, in eine Mediation zu gehen, nachzudenken. Darüber hinaus habe eine Person, die in eine Mediation „geschickt“ wurde, letztlich immer die Freiheit, zu entscheiden, ob sie eine solche richterliche Empfehlung ablehnt oder ob sie sich auf die Mediation einläßt. Schließlich können Leute – sollte ein Richter eine Mediation verpflichtend anordnen – zwar in den Mediationsprozess gebracht werden, kein Gericht kann jedoch angeordnen, dass sich die Konfliktparteien einigen und ihren Konflikt in der Mediation auch tatsächlich beilegen – frei nach dem Sprichwort: *“You can take a horse to the water but you can't make it drink!”*.^(UKMB)

Nehmen Unternehmen in neuen Vertragswerken vertragliche Mediationsklauseln auf, so hat dies den Vorteil, dass sich die Parteien darin selbstverpflichten⁸⁹, im Falle des Auftretens eines Konflikts an einem Mediationsverfahren teilzunehmen. Zur Frage der Bindungswirkung von Mediationsklauseln hat der französische Oberste Gerichtshof mit Urteil vom 14.02.2003 entschieden, dass eine gültige Mediationsklausel in einem Vertrag, die ein verpflichtendes Schlichtungsverfahren vor der Einbringung einer Klage vorsieht, die Gerichte bindet und die Anbringung einer Klage bei Gericht unzulässig macht, wenn die klagende Partei ihre vertragliche Verpflichtung, sich zuvor an einem Mediationsverfahren zu beteiligen, ignoriert hat.

Die Unternehmensrepräsentanten, die bei der Realisierung der beiden Baugroßprojekte (EUROTUNNEL bzw. Øresund – Link) sogenannte „Streitbeilegungskomitees“ (Dispute Review Boards – DRB) eingerichtet hatten, argumentierten in dieser Frage mit der relativen Freiheit der Projektbeteiligten, wenn es um die Unterwerfung unter den vereinbarten Konfliktregelungsmechanismus geht: *“Freiwilligkeit kommt da nicht mehr ins Spiel. Freiwilligkeit unter Zwang, mangels einer Wahl, aber nicht weil man dazu gezwungen ist, sondern wegen der Komplexität des Projekts.”*^(FUA)

Und da gibt es noch eine Beobachtung eines britischen Mediators, dass nämlich Leute, die zwar in eine Mediation geschickt worden sind, normalerweise in der Mediation bleiben, auch wenn sie nicht daran geglaubt hatten, dass “es was bringt” – ein Phänomen, welches er mit einem anderen englischen Sprichwort über die mehr oder minder willigen Kirchgänger kommentiert:

***“They came to scoff but stayed to pray!” – was soviel heißt wie:
“Sie kamen um zu spotten, doch sie blieben, um zu beten!”***

Sind die Medianden zum ersten Mediationstermin gekommen, liegt es nicht zuletzt beim Mediator, dass er sie zum Verbleiben in der Mediation bewegen kann; die Motivation der Medianden läßt sich beispielsweise dadurch fördern, wenn es dem Mediator gelingt, die Medianden auf ihre „wirklichen Interessen“ anzusprechen und sie allenfalls von fixen, jedoch eher unrealistischen Ideen abzubringen:

„Natürlich kann sich wer einen Rolls Royce wünschen, gewöhnlich reicht aber auch ein Volkswagen aus, um in die Arbeit zu fahren.“^(UKMD)

89

“Die Freiwilligkeit kommt ja aus dem Vertragsabschluss.”^(FUA)

9.22 Mediations - Stil

Mit einer Myriade an Begrifflichkeiten stellten die im Rahmen der Untersuchung befragten MediatorInnen die faszinierend vielfältigen Mediations - Stile⁹⁰, deren sie sich bei ihrer Arbeit bedienen, dar: so war die Rede etwa von der „pre-mediation“, „preventive mediation“, „supervisory mediation“, „facilitative mediation“, „transformative mediation“, „shuttle-mediation“, „shuttle-diplomacy“, „distributive mediation“, „rights-based mediation“, „interest-based mediation“, „co-mediation“ oder „team mediation“, um nur die gängigsten Stil-Typen zu *erwähnen*.

Diesen Beschreibungen soll lediglich die Anmerkung vorangestellt werden, dass in Europa vornehmlich der Stil der „facilitative mediation“ gelehrt wird, während der Arbeitsstil der „evaluative mediation“ nach Auffassung vor allem von den Vertretern der sozialen Berufe wie Sozialpädagogen, Sozialarbeitern, Psychotherapeuten und Psychologen als immanenter Widerspruch zum Wesen der Mediation abgelehnt wird.

Im Sinne des – sogenannten – „richtigen“ Stils der „facilitative mediation“ darf der Mediator die eigenen Verhandlungsbemühungen der Konfliktbeteiligten nur in strukturierter Form moderierend unterstützen und sich nicht dazu hinreissen lassen, eigene Vorschläge in den Mediationsprozess einzubringen („evaluative mediation“). Der Arbeitsstil des „facilitative mediator“ besteht in erster Linie darin, dass er danach trachtet, die Sach- und Problemlage eines Konflikts zu durchleuchten und die Konfliktbeteiligten zu unterstützen, die dem konkreten Konflikt zugrundeliegenden Interessen mit dem Ziel herauszukristallisieren, dass die Parteien im Wege eines Austausches von Vorschlägen selbst zu einer übereinstimmenden Einschätzung der Thematik gelangen und so Einigungsalternativen möglich werden.

Im Unterschied dazu gibt ein Mediator, der sich zum Arbeitsstil der „evaluative mediation“ bekennt, den Parteien – von sich aus oder auf deren Verlangen – Einschätzungen zu den Stärken und Schwächen der jeweiligen Positionen, unter Umständen auch eine einschätzende Beurteilung der voraussichtlichen Chancen einer Streitsache in einem Gerichtsverfahren, und er unterbreitet den Medianden auch Einigungsvorschläge zur Beilegung der Streitsache.

Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich nun, dass diese unterschiedlichen Mediationstechniken – man spricht auch von Stil – jeweils abhängig vom jeweiligen Mediator sowie vom jeweiligen kulturellen Hintergrund und Umfeld, in welchem eine Mediation praktiziert wird, anzutreffen waren. Im Folgenden soll nun zwar keine detaillierte Analyse und Bewer-

⁹⁰ Zu diesen Begrifflichkeiten wies ein österreichischer Mediator hin, dass die neuen Begriffe zum Teil für „alte“ Kommunikationstechniken stehen, allerdings mit der zentralen Charakteristik, dass Mediation eine strukturierte Form dieser Techniken darstellt.

tung der Unterschiede eines Mediations – Stils gegenüber anderen Mediationskulturen vorgenommen werden, sondern es wird versucht, die Erfahrungen und die daraus gewonnenen Haltungen der befragten MediatorInnen in Österreich, Deutschland, Frankreich, Großbritannien und in den skandinavischen Ländern wiederzugeben.

Die Betonung der „prämediativen“ Phase der Mediation – vor allem von den österreichischen MediatorInnen hervorgehoben – stellt für diese weniger eine Frage der Technik, sondern eine Frage der Seriosität in der Wahrnehmung der Interessen der Konfliktparteien und im Umgang mit dem Konfliktgegenstand dar⁹¹. Die prämediative Phase, in welcher die Interessen und Bedürfnisse der Klienten herausgearbeitet werden und mit der zentralen Schwierigkeit der Klienten, ihre wahren Interessen zu formulieren, umgegangen wird, stellt für die österreichischen Mediatoren die wesentliche Arbeitsgrundlage für das eigentliche Mediationsverfahren dar⁹². Tendenziell scheinen die österreichischen Mediatoren als Anhänger der „facilitative mediation“⁹³ anzusehen sein, mancherorts ließ sich doch eine weniger enthaltensame mediatorische Herangehensweise bei den mediatorischen Aufgaben erkennen⁹⁴.

Während sich auch die deutschen MediatorInnen grundsätzlich dem Stil der „facilitative mediation“ verpflichtet fühlen, war von einem deutschen Mediator zu erfahren, dass er seinen Mediationsstil – abgehend von der in Lehrbüchern geradezu zwingend postulierten gemeinsamen Optionenentwicklung für eine „win-win“-Lösung für beide Parteien – verstärkt auf Verteilungsmediation („distributive-mediation“) veränderte. Diesen Wandel begründete er mit der in der Praxis gemachten Erfahrung, dass die Unternehmensvertreter in „klassischen“ Business-to-Business - Konflikten vor allem eine rasche Problemlösung erwarten; dies habe ihn veranlasst, einen deterministischeren Mediationsstil zu entwickeln, weil von ihm in seiner Rolle als Mediator erwartet wird, dass er im Mediationsverfahren selbst Vorschläge zur Verteilung zumindest des vorhandenen „Kuchens“ einbringt.

91 Ein versierter Mediator zur Bedeutung der „pre-mediation“: „Ich krieg´ immer enorm starke Zustimmungen unter Fachleuten, die also Erfahrung haben, wenn ich sage: ‚Wenn also die pre-mediation gelungen ist, ist die Mediation schon zu mehr als der Hälfte gewonnen.‘“ (AME)

92 Mit dem sogenannten „Prozess-Providing“ im Flughafen–Wien-Mediationsverfahren wurde in einem ersten prämediativen Verfahrensschritt eine eingehende Konfliktanalyse im Vorfeld zum eigentlichen Mediationsverfahren – durch Abklären der Interessen am Mediationsverfahren, der Themen, der Rahmenbedingungen und der Ziele des Verfahrens – vorgenommen.

93 Einer der primär in innerbetrieblichen Konflikten tätiger österreichischen Mediator sprach davon, dass – im Unterschied etwa zur Familienmediation – in der Wirtschaftsmediation die Parteien selbst die wahren Experten des Konflikts seien und der Mediator gut beraten ist, sich vom Beisteuern eigener Ideen, Hypothesen und „Lösungsblitzlichtern“ u enthalten. „Weil die Leute wissen sehr genau, was für sie gut ist!“ (AMC)

94 Das Verständnis des „lead mediator“ des Flughafen–Wien-Mediationsverfahrens von der Funktion des „Prozessproviders“ ist, dass er die inhaltliche Steuerung des Mediationsverfahrens wahrnimmt, indem er vor allem den operativen Umgang mit den Ergebnissen der Beratungen steuert, gleichzeitig aber auch inhaltliche Komponenten einbringen kann.

Von den französischen MediatorInnen war ein Spektrum an mediatorischen Herangehensweisen in Erfahrung zu bringen. Während einer der Mediatoren, zu dessen persönlichen Stil zählt, in Einzelgesprächen die vermeintliche Stärke der Position einer Partei in Frage zu stellen, von ablehnenden Reaktionen der Medianden berichtete⁹⁵, bekennen sich die weiteren MediatorInnen definitiv zum Mediationsstil der „facilitative mediation“⁹⁶, wobei in einem Interview die Funktion des Mediators mit der eines „Geburtshelfers“⁹⁷ verglichen wurde.

Und nicht zuletzt lassen die Ergebnisse der Interviews mit den britischen Mediatoren wie auch mit den britischen Unternehmensrepräsentanten deutlich die Gratwanderung zwischen der notwendigen mediatorischen Enthaltensamkeit der *“facilitative mediation”* und den Notwendigkeiten zur Anwendung eines doch aktiveren Mediationsstils⁹⁸ erkennen, was in den beiden Aussagen ein und desselben Mediators besonders deutlich hervorkommt: *“Es ist nicht die Rolle des Mediators, den Medianden Rat zu geben über die Stärke ihrer Angelegenheit, sondern jeden der Medianden herauszufordern, dies selbst realistisch zu erkennen”*. und weiter: *“Der Mediator sieht die Konfliktthematik ganzheitlich, er sieht die Probleme, bringt die Themen auf den Tisch, kann Fragen stellen, kann Optionen ansprechen und er kann kreative Lösungsvarianten entwerfen.”* (UKMB) Abhängig vom jeweiligen Konfliktfall, und noch mehr von den Persönlichkeitsstrukturen der MediandInnen kann ein Mediator keine andere Wahl haben, als dass er die Medianden einem harten *“reality testing”* – der Überprüfung des Realitätsgehalts ihres Ansinnens⁹⁹ – unterzieht.

Die von etlichen MediatorInnen entwickelte Tendenz zu einer inhaltlich zwar zurückhaltenden, hingegen aber hinsichtlich der Prozessgestaltung aktiven Rolle wird durch

95 Und wenn der Mediator dann sagt: *„Ja, aber sind sie völlig sicher, dass ihr Kontrahent keine guten Argumente vorzuweisen hat?“*, kommt der Verdacht auf, er wird möglicherweise von der Gegenpartei bezahlt.“ (FMA)

96 *„Ein guter Mediator muss ... Empathie und Sympathie ... zeigen und die Konfliktparteien – auch gegen seine persönliche Meinung – korrekt ... behandeln, schließlich muss er sich in Zurückhaltung üben und imstande sein, den Impuls zu kontrollieren, den Medianden seine Lösung aufzudrängen, die ihm evident vernünftig erscheint.“* (FMC)

97 *„Mediation spielt sich oft auf der Gefühlsebene ab. Der Mediator muss die Gefühle und das was unausgesprochen im Raum steht, verstehen, kanalisieren, rationalisieren und thematisieren.“* (FMC)

98 Ein guter Mediator – so einer der britischen Mediatoren – sollte es verstehen, dass jede der Konfliktparteien ihre eigene Position hinterfragt, und dass selbst unnachgiebige Parteien realisieren, dass ihre Sache nicht gar so sicher ist. Dazu muss ein Mediator den Mut haben, die Parteien herauszufordern und sie nötigenfalls auch provozieren, ohne dabei aber seine eigenen Wertungen zu vermengen. Von einem britischen Unternehmensrepräsentant wird postuliert, dass ein Mediator nicht als Überbringer von Vergleichsangeboten (*“shuttle mediation”*) zwischen den Konfliktparteien fungieren sollte, sondern selbst zum Prozess der Parteienverhandlungen einen zusätzlichen Nutzwert hinzufügt, *„... to guide them, to give them thoughts, and to reality-test them.”* (UKUC)

99 Stellen in einem typischen Wirtschaftskonflikt die *„eine oder auch beide Parteien ihre Rachegelüste über ihre eigenen Bedürfnisse nach einer Lösung des Konflikts“*, so lässt sich ein solches „pathologisches mentales Programm“ nur brechen, indem man härter an das *reality testing* herangeht: denn da geht’s um Gewinn, Verlust, Reputation, Arbeitsmoral in der Belegschaft, Halten von Mitarbeitern, Kostenrisiko eines Gerichtsverfahrens und Wettbewerbsfähigkeit. (UKMD)

die Erwartungshaltungen der Unternehmen durchaus bestätigt: Die befragten Unternehmensrepräsentanten erwarten von den Mediatoren ein aktives Engagement¹⁰⁰, und sie schätzen es nicht, wenn sich der Mediator auf die Rolle eines Moderators zurücklehnt und darauf wartet¹⁰¹, dass die Medianden sämtliche Lösungsalternativen erarbeiten. Das aktive Engagement eines Mediators darf natürlich nicht so weit gehen – wie eine britische Unternehmensrepräsentantin berichtete – dass ein Mediator in eigener Selbstüberschätzung einen Lösungsvorschlag an die andere Seite präsentiert, ohne dazu ermächtigt zu sein¹⁰².

In ähnlicher Weise wie ihre britischen KollegInnen arbeiten auch die skandinavischen MediatorInnen in einem breiten Spektrum mediatorischer Techniken: Eine *full time* - Wirtschaftsmediatorin mit Herkunftsberuf als Anwältin und einer zusätzlichen psychotherapeutischen Ausbildung betont ihre Rolle bei der Vermittlung in Streitigkeiten sowohl zwischen als auch innerhalb von Wirtschaftsunternehmen als Kommunikationsvermittlerin „*nicht nur zwischen zwei Unternehmen, sondern zwischen zwei Leuten*.“¹⁰³ (SKMA)

Eine andere, besonders in „court mediation“ – Pilotprojekten engagierte Mediatorin, veränderte ihren ursprünglich transformativen Mediationsansatz hin zu einem ergebnisorientierten, und teilweise evaluativen Stil, indem sie den Parteien auch eine Vorstellung davon vermittelt, wie der Fall – möglicherweise – in einem Gerichtsverfahren gehandhabt würde¹⁰⁴. Ein weiterer skandinavischer Mediator bietet den Unternehmen verschiedene Mediationstechniken und Konfliktlösungsmethoden an, etwa Me-

100 Gelingt es selbst mit „shuttle diplomacy“ nicht, die weit auseinander liegenden Positionen einander anzunähern, „dann muss der Mediator Vorschläge machen, wie die Positionen verkleinert werden.“ (DUC)

101 Der Mediator wird nicht engagiert, dass er bloß passiv wartet, dass die Medianden an der Auflösung des Konflikts arbeiten, „*They're not passive; they do not sit and wait for you to do all the work*“ (UKUC), sondern er hat das Momentum in einem kontrollierten Prozess, der auf ein bestimmtes Ziel – nämlich der Erledigung der Streitsache – ausgerichtet ist; zu entwickeln. Dieses Momentum anzutreiben, ist aber nicht damit zu verwechseln, dass der Mediator eine Partei in eine bestimmte Richtung drängt und Wertungen vornimmt.

102 Offenbar – so die Vermutung der Unternehmensrepräsentantin – dürfte dem Mediator ein – in seinen Augen optimales – Ergebnis wichtiger gewesen sein als die Einigung der Parteien auf eine gemeinsame Lösung.

103 Im Zentrum ihrer Arbeit stellt sie das Ziel, zwischen den Kontrahenten eine Gesprächsbasis wiederherstellen. „*Meistens haben Leute Angst, wenn sie sich einem Konflikt stellen sollen und fangen an, Mauern aufzurichten. Der Grund dafür ist Unsicherheit. Meine wichtigste Aufgabe ist es, zu erreichen, dass sie sich sicher fühlen. Wie erreiche ich das? Indem ich sie nach ihren Gefühlen in dieser Mediation frage, das ist eine Möglichkeit. 'Ist es schwer für sie hier zu sein?' Man sieht es ihnen manchmal direkt an. Und plötzlich bin ich hinter die Mauer gekommen, und treffe sie als menschliche Wesen und akzeptiere, dass es für sie schwer ist, hier zu sein. Und dann sehen sie, dass es nicht nur für sie selbst schwierig ist, sondern auch für die andere Seite. Dann senken sie die Mauer und sagen: 'Mir fällt es auch schwer!' Dann fangen sie an zu argumentieren*“ (SKMA)

104 „*Es ist nicht die echte Mediationsmethode, es ist eine unterstützte Konfliktlösung. Ich würde so weit gehen und behaupten, dass das keine wahre Mediation ist.*“ (SKMB)

diation sowie „*facilitation*“ – wobei er, vorausgesetzt die Zustimmung der Medianden – auch seine persönliche Meinung zum Konfliktfall einbringt.

Ein anderer Mediator setzt in festgefahrenen Konfliktsituationen ein computerunterstütztes Risikoanalysen-Programm als „*decision-making-tool*“ ein, womit Szenarien für den Fall simuliert werden, dass sich die Medianden nicht einigen¹⁰⁵ sollten.

Hat sich – zusammenfassend – ein Mediator nach der klassischen Lehre der „*facilitative mediation*“ streng davon zu enthalten, den Konfliktparteien irgendwelche Lösungsvorschläge zu machen, so versuchen Mediatoren in der Praxis jedoch – und vom Markt gefordert – auch auf neue Situationen individuell einzugehen und abgestimmt auf die jeweilige Situation auf passende Weise zu agieren¹⁰⁶, „ohne dabei die ethischen Prinzipien der Enthaltensamkeit des Mediators zu verraten“. (UKMD)

Die Kunst des Gleichgewichts zwischen der notwendigen methodischen Enthaltensamkeit des Mediators einerseits und der Notwendigkeit, auch Impulse zu geben, ist durch intensive Reflexion informell weiterzuentwickeln und in Seminaren etc. weiterzubilden.

Generell gilt als Arbeitsgrundlage der Wirtschaftsmediatoren die strenge Vertraulichkeit zwischen Mediator und den Medianden. In einer Wirtschaftsmediation herrscht, so das Credo vor allem der britischen Mediatoren, strengste Vertraulichkeit und Geheimhaltung der Informationen gegenüber beiden Seiten, wobei die „Kunst des Mediators“ darin besteht, die Konfliktparteien in einen wechselseitigen Gesprächsprozess zu führen und sie in einem atmosphärischen Kommunikationsfluss zu halten, in dem sich die Konfrontation zwischen den Konfliktparteien mit der Möglichkeit abwechselt, dass ihnen der Mediator als Katalysator zur Verfügung steht, an dem sie ihre Aggressionen – wenn möglich auf humorvolle Weise – ableiten können: „*I think I did something with that, and all this because both sides managed to make some quite funny jokes about me being the world's worst mediator.*“ (UKMF)

“Shuttle mediation”

Die Usancen der britischen und der kontinentaleuropäischen WirtschaftsmediatorInnen wiesen vor allem hinsichtlich der Prozessgestaltung in Caucus- und Einzelsitzungen gravierende Unterschiede auf. Werden B2B-Wirtschaftsmiationen in Eng-

¹⁰⁵ "Die Leute aus der Wirtschaft mögen die Arbeit mit Computermodellen!" (SKMC)

¹⁰⁶ „*I've had cases recently where not only am I invited to make a recommendation but it's clear that the parties will take it very seriously whereas the other end what I might call the classical model of mediation one stands back from making any recommendations.*“ (UKMG)

land zwar üblicherweise mit einer gemeinsamen Sitzung der am Konflikt beteiligten Parteien eingeleitet, so werden sie in der Folge jedoch beinahe zur Gänze in separaten Einzelsitzungen fortgesetzt, nur gegebenenfalls findet die Mediation nach Bedarf in Form von separaten Einzelgesprächen oder gemeinsamen Besprechungen der am Konflikt Beteiligten statt. Nach dem Arbeitsstil *eines* britischen Mediators kommt es in „klassischen“ Wirtschaftsstreitigkeiten überhaupt erst dann zu einer gemeinsamen Mediationssitzung der Konfliktparteien, wenn dieser den Eindruck gewonnen hat, dass der „Reifepunkt“ für gemeinsame, konstruktive und lösungsorientierte Verhandlungsgespräche erreicht ist. Parteien würden – so seine Erfahrung – nicht gerne in gemeinsame Besprechungen gehen, weil sie sich oft gegenüber der Gegenseite exponiert und bedrängt fühlen, Stellung zu Vorschlägen der anderen Seite beziehen zu sollen, wozu sie häufig in einem frühen Mediationszeitpunkt noch nicht bereit sind.

Der entscheidende Vorteil der Technik der "shuttle mediation" liegt somit darin, dass separate Sitzungen den Medianden – im strukturierten Rahmen der Wirtschaftsmediation – einen größeren Handlungsspielraum geben, um dem Mediator den Konfliktfall in einer vertraulichen Atmosphäre in seiner ganzen Dimension einschließlich der strategischen Überlegungen unter dem Siegel der strengsten Verschwiegenheit darlegen zu können.

Diese *"advanced technique"* der Einzelgespräche mit den Parteien in Form der „shuttle diplomacy“ nutzt eine französische Mediatorin zur Aufdeckung von bisweilen verdeckten Agenda, um diese dann während des Mediationsverfahrens – ohne die Vertraulichkeit zu verletzen – vorsichtig zu thematisieren¹⁰⁷.

So selbstverständlich die „shuttle mediation“ - Technik in Großbritannien ist, so wenig üblich ist die Anwendung dieser Mediationstechnik – wie ein britischer Mediator, der gelegentlich in Skandinavien als Mediationstrainer arbeitet, anmerkt – auf dem Kontinent¹⁰⁸. Von deutschen WirtschaftsmediatorInnen wird die Technik der „Shuttle-Mediation“ zwar nicht unbedingt favorisiert, allerdings ist ihnen der Nutzen dieser Technik bewusst, wonach in speziellen Fällen gegebenenfalls Einzelgespräche (z.B. bei Mobbingvorwürfen¹⁰⁹ oder bei unüberwindbaren Blockaden) notwendig sein können, um ein Mediationsverfahren korrekt fortsetzen zu können.

¹⁰⁷ „So kann dann auch die andere Partei verstehen, worum es eigentlich geht. Es schafft auch ein Gefühl des Geschütztseins und der Vertraulichkeit. Die Gefühle kann man leichter rauslassen, wenn der ‚Gegner‘ nicht im Raum ist.“ (FMC)

¹⁰⁸ „They like the joint meetings a little bit more, in Denmark.“ (UKMB)

¹⁰⁹ „Nur bei diesen Einzelgesprächen, die wir in der Mittagspause geführt haben mit drei Leuten aus diesem 7er-Team, sagte dann die eine Person, sie sei froh, dass es jetzt die Möglichkeit zu diesem Einzelgespräch gibt, denn sie möchte das doch noch mal los werden, was da passiert ist. In der großen Runde hatte die Person eben nur gesagt: ‚Ich bin hier gemobbt worden.‘“ (DMD)

Von einem deutschen Unternehmensrepräsentanten war zu erfahren, dass nach seinen Erfahrungen die Technik der „shuttle-diplomacy“ vornehmlich in Fällen genutzt wird, wenn in einem Streitfall die Positionen der Parteien zu weit auseinander liegen, und eine Annäherung dieser stark divergierenden Positionen in direkten Gesprächen nicht gelungen ist. Die Methode der „shuttle mediation“ ist nach der Überzeugung eines deutschen Unternehmensrepräsentanten das diskreteste Mediationsmodell, welches ein Ausprobieren der Mediation mit minimalem Risiko ermöglicht¹¹⁰.

Die Tauglichkeit von „separaten Einzelgesprächen“ wurde mehrfach von österreichischer Unternehmerseite angesprochen, gleichzeitig aber die mangelnde Anwendung dieser Mediationstechnik durch die MediatorInnen vermisst.¹¹¹

Team - Mediation bzw. Co-Mediation

Zwar nicht als allgemeine Regel kommt Team- oder Co-Mediation in Wirtschaftsstreitfällen zum Einsatz, dennoch berichteten Unternehmensrepräsentanten in allen untersuchten Ländern von Mediationsverfahren, die von einem Mediatorenteam („Co-Mediation“)¹¹² durchgeführt wurden.

Von den befragten WirtschaftsmediatorInnen arbeitet lediglich ein Mediator nahezu ausschließlich in Form der „Co-Mediation“, alle anderen arbeiten grundsätzlich als Einzelmediatoren („sole mediator“), nur gelegentlich ziehen sie eine/n Mediatorkollegin/en zu. Die Arbeit in einer echten Co-Mediation mit einem gleichrangigen Mediator wird von einer deutschen Unternehmensrepräsentantin dezidiert als wertvoll angesehen; von den MediatorInnen wird allerdings das Risiko angesprochen, dass die Co-Mediatoren bei unpräziser Rollenteilung in verschiedene Richtungen tendieren könnten. Ein britischer Mediator und eine skandinavische Mediatorin berichten ausdrücklich von ihren Co-Mediations - Erfahrungen mit einem Kollegen respektive mit in Ausbildung befindlichen Trainees, deren jeweilige Aufgabe es ist, genau hinzuhören,

¹¹⁰ Mit der Anwendung der "shuttle diplomacy" lässt sich die Befürchtung, dass die Gegenseite die Mediation lediglich zur Informationsgewinnung missbrauchen würde, entkräften.

¹¹¹ Demnach wollte ein Mediator seine neutrale Rolle nicht durch Einzelgespräche („shuttle mediation“) gefährden, und so hätte sich der Mediator „...wieder rausgehalten, er hat gesagt, er kann nicht nur mit einem reden.“^(AUC)

¹¹² S die Ausführungen zur Mediation in Österreich, Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Dänemark.

zu beobachten, zu verstehen versuchen und zwischen den Einzelsitzungen mit dem leading mediator den Prozess der Mediation zu reflektieren¹¹³.

Ein deutscher Mediator sah in der Co-Mediation eine Möglichkeit, seine Äquidistanz zu beiden Konfliktparteien (Neutralität bzw. Allparteilichkeit) zu erhalten und der – aus dem menschlichen Naturell resultierenden – Neigung zu positiven wie auch negativen Voreingenommenheiten für oder gegen eine Person, Sympathie und Antipathie, gegenzusteuern, zumal Medianden *"... never have a second chance to make a good first impression!"* (DME)

Weiter lässt sich nach Ansicht eines deutschen Mediators mittels der Co-Mediation eine in der Mediation dringend nötige – in der Mediatoren-Szene jedoch völlig unterschätzte – Machtselbstkontrolle ausüben, und zwar sowohl hinsichtlich der Gefahr des Missbrauchs von Macht durch den Mediator selbst, aber geradeso gegenüber der Anfälligkeit eines Mediators vor der Manipulationskraft von Medianden.

Die Ambivalenz der befragten WirtschaftsmediatorInnen zur Anwendungsform „Einzelmediation“ oder „Team-/Co-Mediation“ veranschaulicht die Abbildung 22 der VE-BA eindrucksvoll: Demnach üben lediglich 8 % der Befragten Mediation ausschließlich in Form der „Team-“, oder „Co-Mediation“ aus, 25 % ausschließlich als EinzelmediatorInnen, jedoch 67 % der Befragten praktizieren sowohl Einzel- als auch Team- und Co-Mediation.

Eine weitere, bemerkenswerter Besonderheit der britischen im Vergleich zu den kontinentaleuropäischen WirtschaftsmediatorInnen ließ sich hinsichtlich der äußeren, atmosphärischen Rahmenbedingungen von Mediationsverfahren feststellen: Unternehmen die kontinentaleuropäischen MediatorInnen lediglich Sorge dafür, dass das Mediationsverfahren zumindest an einem „neutralen Ort“ stattfindet, so legen die ansonsten als unterkühlt geltenden Briten in unvergleichlich höherem Maße Wert auf ein passendes Ambiente, in welchem die Mediationsverhandlungen in optimaler Atmosphäre stattfinden können. So eignet sich nach britischem Verständnis für das Gelingen einer Mediation etwa besonders ein Country House Hotel mit hellen, rauchfreien Räumlichkeiten und einem ausreichenden Angebot an Erfrischungen sowie Entspannungsmöglichkeiten für die Medianden zwischen den separaten Gesprächsintervallen.

113

„He didn't do much but just gave me someone to talk to between the private meetings, which I found very helpful. Very lonely.“ (UKMA)

9.23 Nutzen und Wert der Mediation im Wirtschaftssektor

Insbesondere von einem der französischen Wirtschaftsmediatoren wurde der eklatante Widerspruch zwischen dem Nutzen der Mediation und der geringen Nachfrage nach diesem Konfliktregelungsinstrument heftig moniert:

„Mediation ist etwas Geniales. Die Leute können nur davon profitieren und sie kann ihnen nur Gutes bringen. Aber niemand will sie. Wir stehen vor einem Paradoxon des Lebens.“^(FMA)

Wird die Mediation, so übereinstimmend die befragten MediatorInnen und weitestgehend auch die UnternehmensrepräsentantInnen, zwar nicht als *Allheilmittel*, sondern als *eine* von vielen Möglichkeiten angesehen, um Konflikte – mögen sie externer oder unternehmensinterner Natur sein – konstruktiv und effektiv zu bewältigen, dessen Erwartungen werden angesichts der Leistungsfähigkeit der Mediation nicht enttäuscht.

Wird der Nutzen der Mediation üblicherweise mit einer Zeitersparnis und der Kostengünstigkeit des Einsatzes von Mediation propagiert, so bestätigt sich dies definitiv in jenen Fällen, in welchen durch ein Mediationsverfahren ein Resultat, womit ein Konflikt beigelegt wird, erzielt werden konnte.

Den entscheidenden praktischen Nutzen der Mediation in unternehmensinternen Konflikten sehen vor allem die österreichischen und deutschen MediatorInnen in der Verbesserung der Kommunikationsstrukturen zwischen den Menschen im Organismus von Unternehmen und somit in der Verbesserung der unternehmensinternen Zusammenarbeit. Nach den deutschen Erfahrungen führt die Nutzung der Mediation in innerbetrieblichen Konfliktfällen zu einer Verringerung der Personalfuktuation im Unternehmen; dadurch können unerwünschte Personalabgänge verhindert, arbeitsrechtliche Personalmaßnahmen vermieden, aber auch sinnvolle Veränderungsprozesse entwickelt werden.

Aus österreichischer und deutscher Unternehmenssicht lässt sich der reale Nutzen der Mediation mit einer günstigeren Bilanzierung von Konfliktkosten, die bei unternehmensinternen Konflikten in Form von Zeit- und Motivationsverlust anfallen, bemessen. Denn durch die effektive Gestaltung eines Mediationsverfahrens eröffnen sich raschere Wege aus Blockaden, was dazu beitragen kann, dass Reibungsverluste verringert und umgekehrt das Lern- und Innovationspotenzial einschließlich der Eigenkompetenz der Medianden zur eigenständigen Erarbeitung von Lösungsansät-

zen gefördert werden¹¹⁴ – somit summa summarum bei gleichem Aufwand ein *„besseres Ergebnis“* ^(DUD). Gelingt es, die innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen zu verbessern, so spricht eine skandinavische Mediatorin von der Herstellung einer „Dialogbrücke“, womit vielfach nach einem lange schwelenden Konflikt wieder eine Gesprächsbasis unter den MitarbeiterInnen einer Unternehmensabteilung hergestellt werden kann.

Mit den Mitteln der Mediation – allem voran durch das erzielbare hohe Verhandlungsniveau – lassen sich – so ein deutscher Unternehmensrepräsentant – jene Konflikte, die für Mediation als geeignet angesehen wurden, zumeist auch tatsächlich lösen. Die Entscheidung, ob in weiterer Folge die durch den Konflikt gestörten Geschäftsbeziehungen zwischen den Parteien wieder aufgenommen oder fortgesetzt werden¹¹⁵, hängt allerdings von anderen Faktoren ab.

Im Unterschied zur Theorie besteht der Wert eines Mediationsverfahrens – so ein erfahrener deutscher Wirtschaftsmediator – nicht in erster Linie darin, dass immer sogenannte *„win-win“*-Lösungen erzielt werden, sondern Mediation ist an sich schon ein wesentlich kostengünstigeres¹¹⁶, schnelleres und effektiveres Verfahren, verglichen mit den generell zu langsamen und zu stark formalisierten Gerichtsverfahren – und mittlerweile auch den Schiedsverfahren: *„Und Schnelligkeit ist inzwischen das A und O im Wirtschaftsleben.“* ^(DME) Ein Mediationsverfahren bietet hingegen überhaupt erst die Möglichkeit – im klaren Unterschied zu einem gerichtlichen Verfahren¹¹⁷ – zur Nutzung des Potentials einer *„win-win“*-Lösung für beide Parteien, vorausgesetzt, dass in einem konkreten Konflikt ein „Mehrwertpotential“¹¹⁸ vorhanden ist.

Handelt es sich jedoch um unternehmensexterne Konflikte, so liegt der besondere Wert der Mediation darin, dass komplexe Aufgaben- und Problemstellungen in einem schnellen und effektiven Verfahren – vorausgesetzt eine präzise Strukturierung des

114 *„Einfach qualitativ besser.“* ^(DMB)

115 Deutlich kommt diese notwendige Trennung der Konfliktregelung von der „Zukunft“ in dem von einem deutschen Wirtschaftsmediator wiedergegebenen Zitat eines Medianten zum Ausdruck: *„Wir möchten unsere künftige Zusammenarbeit von diesem Konflikt so oder so trennen. Lösen Sie uns bitte diesen Konflikt!“* ^(DME)

116 *„... the danger in England of the parties is the risk of being killed on the costs of the case if they haven't tried mediation or other forms of ADR“* ^(UKMA)

117 In einem Gerichtsverfahren geht es um „Positionen“ und „Rechte“, die mit aller Macht durchgesetzt werden wollen, hingegen stehen im Zentrum einer Mediation wirtschaftliche, rechtliche oder sonstige Interessen der Konfliktbeteiligten. Der besondere Wert der Mediation kann darin liegen, dass im Mediationsverfahren Themen eingebracht werden können, die mit „Recht“ an und für sich nichts zu tun haben, sondern wo über verschiedene Interessen und Tauschgeschäfte – nicht unähnlich dem Gesellschaftsspiel „Monopoly“ – allerdings mit einem hohen Grad an Professionalität (darin liegt natürlich der Unterschied) verhandelt werden kann.

118 *„expand the pie“, créer de la valeur“.*

Verfahrens – in einem absolut vertraulichen Rahmen behandelt und geregelt werden können.

Die an der Untersuchung beteiligten britischen und deutschen Großunternehmen haben realisiert, dass Mediation bereits im Zuge von Vertragsverhandlungen („*deal mediation*“ oder „*alliance mediation*“) nützlich sein kann, wenn bilaterale Verhandlungen zwischen den Vertragspartnern ungünstig oder nur bedingt konstruktiv verlaufen: Der Mediator kann mit seiner neutralen, unabhängigen Sichtweise behilflich sein, Fragen anzusprechen, die bisweilen aus *Etikette* oder falsch verstandener Höflichkeit tabuisiert werden, von deren Klärung aber die weitere Entwicklung der vertraglichen Beziehungen der Geschäftspartner abhängen kann.

Die Repräsentantin eines britischen Bankunternehmens sieht in der Mediation ein nützliches Instrument, um selbst mit „schwierigen“ Kunden¹¹⁹ - „*öfter erfolgreich als erfolglos*“ (UKUD) – umzugehen, womit ein wichtiges unternehmerisches Interesse erfüllt wird, und zwar die Vermeidung einer negativen Presse durch frustrierte Kunden und der Erhalt des Kundenstocks. Neben dem vitalen Interesse des Managements an der Aufrechterhaltung guter Geschäftskundenbeziehungen leistet somit eine auf konsensuelle Streitbeilegung ausgerichtete Unternehmenspolicy dem Unternehmensimage in der Banken-, Finanzdienstleistungs- oder Versicherungsbranche einen guten Dienst. Von besonderem Interesse ist die Kapazität der Mediation in der Regelung von Versicherungsstreitigkeiten vor allem insofern, als die Versicherungsbranche mit einem Mediationsverfahren relativ früh Gewissheit über einen Versicherungsfall erhalten und damit die Akten relativ rasch schließen kann.

Nach den Erfahrungswerten der französischen Mediatoren liegt der größte Nutzen der Mediation in einer Zeit- und Geldersparnis gegenüber einem gerichtlichen Verfahren¹²⁰, Mediation stellt überdies eine wirksame Methode dar, mit welcher „gestörte“ Geschäftsbeziehungen saniert werden können. Mediation ist aber auch ein hervorragendes „Informations- und Managementinstrument“, weil es damit der Unternehmensführung ermöglicht wird, Informationen über Fehlleistungen auch innerhalb des Unternehmens, die zu dem strittigen Problem beigetragen haben, zu erhalten und daraus Lehren für die Zukunft zu ziehen. Aus Sicht eines französischen Unter-

119 Durch eine Anerkennung der menschlichen Elemente eines Konfliktfalles im Mediationsprozess kann die persönliche Konfrontation aus einer Streitsache herausgehalten werden und das Hauptaugenmerk auf die Lösung von Problemen gerichtet werden.

120 Ein britischer Unternehmensrepräsentant sieht geradezu die Notwendigkeit für Mediation in den Kehrseiten des gerichtlichen Streitverfahrens: „*It's the downside of litigation that speaks for the need for mediation. The downsides of litigation are risk, cost, wasted time, the cost of losing or even the cost of winning, the inability of litigants to define a win.*“ (UKUA)

nehmens besteht der bestechende Vorteil eines Mediationsverfahrens darin, dass auftretende Konflikte rasch geregelt werden können, sodass das Geschäft weitergehen kann¹²¹, was ein britischer Unternehmensrepräsentant wiederum mit folgendem Zitat untermauert^(UKUA):

“That’s the ultimate reason for using it ‘cos it makes business sense.”

Aus einer Gesamtbetrachtung der ausgewerteten Interviews ließ sich augenscheinlich feststellen, dass allein schon das Hinzutreten eines neutralen Dritter der Streitsache eine völlig neue Dynamik auslöst – vorausgesetzt, der Mediator ist gut ausgebildet und hat ausreichend Erfahrung.

Schließlich – so lässt sich das Fazit der Einschätzungen vor allem seitens der Unternehmensrepräsentanten formulieren – können mediatorische Interventionsinstrumente ihre ganze Stärke vor allem in laufenden Projekten beziehungsweise in strukturellen Permanenzbeziehungen ausspielen. Derartige Konfliktkonstellationen sind häufig zwischen – wirtschaftlich oder sonst – aneinander gebundenen Personen, Organisationen oder Unternehmen vorzufinden, die nicht die Möglichkeit haben, sich "am Markt" einen anderen Partner zu suchen: *„Sie müssen beieinander bleiben wegen der enormen gegenseitigen Investitionen. Zwei Parteien sind in dieser Hinsicht wie zwei Nachbarländer – ein Land kann nicht einfach wegziehen. Dann müssen Sie einen Kompromiss finden.“* ^(SKMD) Von einem britischen Unternehmensrepräsentanten wird das Primärinteresse des Unternehmens am Erhalt von verlässlichen geschäftlichen Beziehungen – selbst zu den Marktkonkurrenten in der Branche – gesehen. *“... you have to live with your competitors.”* ^(UKUA). Auch wenn man mit den Mitbewerbern nicht notwendigerweise Geschäfte macht, so lebt man doch in derselben "Branchenwelt", weshalb eine vernünftige Beziehung unter Konkurrenten im Sinne einer mehr oder weniger friedlichen "Co-Existenz" allemal ein erstrebenswerter Zustand ist.

Vom geschilderten Leitmotiv inspiriert ist nicht nur das Flughafen-Wien-Mediationsverfahren, sondern ebenso der von der britischen Nuklearanlagenbetreibergesellschaft initiierte *“national stakeholder dialogue”* – eine Dialogplattform zwischen dem Unternehmen als Eigentümer¹²² und den behördlichen Regulatoren („A-

¹²¹ „Alle Streitfälle, die nicht beigelegt werden, die vor Gericht landen, sind kontraproduktiv vom wirtschaftlichen Standpunkt aus.“ ^(FUD) *“Versuchen Sie den kürzesten Weg zu einer Lösung zu finden, und die kürzeste Lösung ist sich an einen Tisch zu setzen – am besten mit einem neutralen Dritten – einem Mediator! Wenn Sie’s ohne ihn probieren, werden Sie wahrscheinlich nicht sehr weit kommen.”* ^(FUA)

¹²² Als Anerkennung für diese Leistungen wurde das Unternehmen mit einer Auszeichnung der führenden Mediationsanbieterorganisation in UK für die innovative Anwendung von ADR / EDR – Techniken im Industriesektor gewürdigt.

tomaufsicht“) sowie den Umweltschutzgruppen einerseits und zwischen dem Unternehmen in seiner spezifischen „*social responsibility*“ - Rolle als Arbeitgeber in der Region und als Garant für den sicheren Betrieb der Nuklearanlagen für die lokale Bevölkerung andererseits.

Mittels Mediation lässt sich nicht in allen Fällen die – der Mediation oft beigeordnete – Idealzielvorstellung einer „*win-win*“-Lösung für beide Parteien erreichen, bisweilen empfinden die Parteien das Ergebnis des Mediationsverfahrens sogar als eine „*lose-lose*“-Lösung ^(UKUD):

„ ... sometimes there was not a win-win situation, but a ‘lose-lose’ situation, when we would pay much more than we had expected and than we were ready to do, and both parties were quite unhappy with the outcome except the fact that the dispute got settled. Some other times you get a real ‘win-win’.”

„Erfolg“

Mit „*Erfolg*“ wird entweder die allgemeine Folge, Konsequenz oder der Effekt eines Handelns bezeichnet, „*Erfolg*“ kann aber auch die Bedeutung eines zunächst wertfreien, neutralen Resultats haben. Ist es bei rein „materiellen Konflikten“ ohne weiteres zulässig, die Regelung des Konflikts hinsichtlich der gegenständlichen materiellen Ansprüche als Erfolg der Mediation zu verbuchen, so lässt sich der Erfolg bei der Regelung von „personalen Konflikten“ schwieriger bewerten. Kann in einer innerbetrieblichen Mediation, die zu einer Verbesserung der persönlichen Beziehungen der Konfliktpartner geführt hat, von „Erfolg“ gesprochen werden, wenn die Folgen im Falle, dass die Mediation zu keiner Verbesserung auf der Beziehungsebene geführt hätte, unbekannt bleiben?

Ein Anschauungsbeispiel für diese Unterschiedlichkeit der „Erfolgszuordnung“ gibt eine österreichische Unternehmensrepräsentantin, welche trotz „sachlicher Erledigung“ des Anlasskonflikts hinsichtlich seiner materiellen Aspekte, sogar mittels anschließender notarieller Abwicklung der erzielten Mediationsvereinbarung, nicht von einem „Erfolg“ sprechen wollte, weil die (durch den Konflikt gestörte) Gesprächsbasis zwischen den Konfliktparteien – den Gesellschaftern eines Unternehmens – nicht wiederhergestellt werden konnte.

Hingegen definierte eine britische Unternehmensrepräsentantin den „Erfolg“ eines Mediationsverfahrens über einen „materiellen Konflikt“, welcher als solcher gelöst werden konnte, betont nüchtern. Als Zeichen für einen „guten Kompromiss“ sah sie

es an, dass keine der Parteien mit dem erzielten Ergebnis wirklich zufrieden war, was ihrer Beurteilung zufolge zu bedeuten hatte, dass entweder die Leistung des Mediators oder die erzielte Einigung zwischen den Konfliktparteien gut war.

Beinahe gleichlautend definierte ein britischer Wirtschaftsmediator den Erfolg eines Mediationsverfahrens wie folgt: Hat die eine Konfliktpartei das Gefühl, zuviel bezahlt zu haben und die andere, zu wenig bekommen zu haben, und sind beide gleichermaßen enttäuscht, dann hat der Mediator gemeinsam mit den Konfliktparteien die richtige Balance getroffen, zumal das erzielte Ergebnis nach der inneren Überzeugung der Konfliktparteien beiden Seiten gleich viel wert war, weshalb diese einer solchen Lösung zugestimmt haben.

Diese nüchterne Haltung bestätigt ein skandinavischer Mediator, demzufolge die Medianden „am Ende des Tages“¹²³ in den meisten Fällen zufrieden sind, dass sie eine Lösung des Konflikts gefunden haben. *„Oft sind die Parteien große Kompromisse eingegangen und sind nicht überglücklich. Aber sie sind froh, dass die Mediation vorbei ist – hoffentlich auch eine Woche später, wenn sie darüber nachdenken.“* (SKMC)

Um von einem „Erfolg“ einer Mediation zu sprechen, ist es nach britischer Mediatorensicht nicht zwingend notwendig, dass aufgrund einer Mediation eine schriftliche Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien zustande gekommen ist. Konnte nämlich mit dem Mediationsverfahren ein (Entwicklungs-)Prozess im Verhalten der Konfliktbeteiligten eingeleitet werden und fand eine „Bewegung“ innerhalb der Parteien statt, so hat sich das Mediationsverfahren – unabhängig von der Art ihrer Beendigung – gelohnt. Ähnlich sprach ein skandinavischer Mediator anhand eines Falles von „Erfolg“, weil es ihm gelungen war, den Parteien zu vermitteln, dass der Erfolg nicht daran zu messen sei, dass er – der Mediator – es schafft, eine Vereinbarung zwischen den Parteien zustande zu bringen, „... sondern am Gefühl der Parteien, dass sie eine weise Entscheidung getroffen haben, egal ob eine Vereinbarung zustande kommt oder ob ein Rechtsstreit daraus wird. Ich habe keine getrennte Vorgangsweise. In einem Fall sagte ich – es ist mir gleichgültig, ob Sie zu einem Kompromiss kommen. Das einzig wichtige ist, dass ich weiß, dass Sie nachgedacht haben und zu einer weisen Entscheidung gekommen sind. Als ich das gesagt habe, kam es zu einer Wende.“ (SKMD)

123

Mediationen in Business-to-Business-Konflikten werden oftmals an einem einzigen Tag von drei bis zu zehn und mehr Sitzungsstunden, manchmal zumindest innerhalb weniger Tage beendet.

Ein britischer Mediator ^(UKMD) legt bei der Beurteilung des Wertes beziehungsweise des Nutzens von Mediation Wert auf die Feststellung, dass es dabei nicht bloß um das Erzielen eines Kompromisses geht, sondern:

„Mediation ermöglicht menschlich humanes Vorgehen in der Auseinandersetzung, in der Konfliktregelung und im Ergebnis“

„Streitbeilegung durch Konfliktregelung ist auch deshalb nicht mit Kompromiss gleichzusetzen, weil es einem Kompromiss an Gerechtigkeit mangelt.“

Zur Untermauerung seiner Überzeugung vom Unterschied eines vom „Willen und Wollen“ der Konfliktparteien zur Gänze getragenen Ergebnisses einer Mediation von einem bloßen Kompromiss verweist der zitierte Mediator auf den US – amerikanischen Mediator *Robert Benjamin*, nach dessen rechtsphilosophischen Betrachtungen unsere Kultur auf die Suche nach Gerechtigkeit eingestellt ist, weshalb der „Kompromiss“ als „dirty word“ – als „fauler Kompromiss“ – gilt. Symbolisch kommt der Unwert des Kompromisses in unserem Gesellschaftssystem durch folgendes bildhaftes Zitat von *Robert Benjamin* zum Ausdruck ^(UKMD) :

“John Wayne never rides into town on his horse with his guns at his side saying ‘I’ve come to seek compromise.’ He says: ‘I’ve come to seek justice!’”

Einem anderen britischen Wirtschaftsmediator ist es wichtig anzumerken, dass mit einer Mediation, wenn sie als Instrument des Risikomanagements eingesetzt wird, zwar jedenfalls ein effektives Ergebnis erzielt werden kann, was jedoch nicht notwendigerweise bedeuten muss, dass damit gleichzeitig auch ein gerechtes Ergebnis erzielt wird.

Ungefragt nach der jeweiligen Erfolgsbilanz meinte ein französischer Mediator, dass – ungeachtet der schwierigen Ausgangsbedingungen – Mediation in Anbetracht der erreichten Ergebnisse sehr gut funktioniert. *„Nie wurde ein Fall angegangen, ohne dass man für sich denkt, es wird nicht funktionieren“, und doch funktioniert es jedes Mal, ausnahmslos!“*. ^(FMA) Ein britischer Mediator stufte seine Erfolgsquote mit 80 %, ein anderer mit 97 % aller Mediationsfälle ein – lediglich in 3 % der Fälle würden die Parteien ohne Einigung auseinander gehen und das Gericht zur Entscheidung anrufen.

Für Kontrahenten eines Konflikts kann selbst dann ein Mediationsnutzen entstehen, wenn zwar der konkrete Konflikt mittels der Mediation nicht gelöst werden konnte

und die Sache schließlich vor Gericht gebracht werden soll, wenn der Mediator die Parteien – nach Abbruch der Mediation – auf ihren Wunsch¹²⁴ hin unterstützt, den nachfolgenden Gerichtsprozeß vernünftig zu strukturieren, damit ein konzentrierteres und schnelleres Gerichtsverfahren möglich wird.

Die Erfolgsquote eines skandinavischen „court mediation“ – Projekts, in welchem vor allem wirtschaftsrechtliche Konflikte mediiert wurden, lag bei rund 70 %. Bezugnehmend auf diese Statistik meinte ein skandinavischer Mediator zu seiner Erfolgsbilanz *„Ich habe Glück, ich liege, glaube ich, bei etwa 90 Prozent.“* ^(SKMC), relativierte jedoch gleichzeitig die Bedeutung der Erfolgsorientierung und sprach auf die Problematik von Erfolgsstatistiken an. *„Ich glaube es ist falsch, sich zu sehr darauf zu konzentrieren. Das bringt die Gefahr mit sich, drängend und zu richtungsbestimmend zu werden und so nicht ein optimaler Mediator zu sein.“* ^(SKMC)

Aus österreichischer Unternehmensperspektive hingegen wurde die Erfolgchance von Mediation in Unternehmen mit bloß 50 % beurteilt, von einem französischen Unternehmensrepräsentanten wurde die Erfolgsquote der beim Unternehmen eigens eingerichteten Mediationsstelle mit 80 % beziffert, wiewohl sich der Effekt der Einrichtung dieser unternehmenseigenen Mediationsstelle als zwiespältig bezeichnen lässt: Einerseits nämlich führte die verantwortungsvollere Behandlung der Franchisenehmer zwar zu einer geringeren Anzahl von Streitfällen, andererseits jedoch war ein leichter Anstieg der Gerichtsfälle zu verzeichnen.

Aus mehreren englischen Beispielen, etwa eines Streitfalles zwischen Gesellschaftern eines Unternehmens oder einer Streitigkeit einer Privatperson gegen ein Großunternehmen, in welcher es um die Interessen, Ansprüche und Rechte dieser Privatperson gegenüber einem übermächtigen Kontrahenten ging, ließ sich veranschaulichen, dass ein Mediationsverfahren es den Konfliktbeteiligten ermöglicht, dass eine Partei mit der anderen von Angesicht zu Angesicht¹²⁵ an einem Tisch sitzen und „auf gleicher Augenhöhe“ verhandeln kann.

¹²⁴ *Wir haben jetzt ein klareres Bild davon, was wir jetzt beim Prozess vortragen werden und wie wir unsere Prozessführung strukturieren wollen. Insofern hat uns das Verfahren, auch wenn es teuer war und zu nichts geführt hat, zumindest jetzt geholfen, den Prozess zielstrebig und strukturierter anzugehen. Das ist 'ne gute Idee, eigentlich war es gut, dass wir uns getroffen haben, weil jetzt können wir den ganzen Prozess schlanker gestalten und schlanker durchführen.* ^(DME)

¹²⁵ Ein englischer Mediand, für den die direkte Beteiligung in „seiner Sache“ ein absolut dringliches Anliegen war, schilderte, wie dankbar er war für die *„Vermeidung der Situation, hilflos in einem Gerichtssaal zu sitzen, wo irgendwer eine Entscheidung über mein Leben trifft.“* ^(UKMA) Dieser Mediand war in seinen jungen Jahren als Schiffbrüchiger erst Tage nach dem Unglück aus dem Atlantik gerettet worden.

9.24 Wirkungen der Mediationserfahrung auf die „Konfliktkultur“ der Unternehmen

Mit dem bereits über einen Zeitraum von fünf Jahren dauernden Flughafen-Wien-Mediationsverfahren hat, so die Unternehmensrepräsentantin, ein irreversibler Vorgang eingesetzt, der – ungeachtet vieler unterschiedlicher Interessenlagen – geprägt ist von einer gemeinsamen Gesprächsbasis unter den Parteien und dem wechselseitigen Verstehen der Interessen, Ziele, Notwendigkeiten und Bedürfnisse der jeweils anderen Seite *„...von dem ich überzeugt bin, dass es weiter lebt in den Menschen, die im Projekt drin waren.“* (AUA)

Nach den Beobachtungen eines deutschen Mediators können Personen, die an einem Mediationsverfahren teilnehmen, ihr eigenes Innovationspotenzial weiterentwickeln sowie ihre Eigenfähigkeit zur Erarbeitung von Lösungsansätzen entdecken. Von der Mediation kann eine „neue“ Mentalität ausgehen, die von den Entscheidungsträgern des Unternehmens weitergegeben wird und so insgesamt eine Änderung der Unternehmensphilosophie entstehen kann. Aus Sicht einer deutschen Unternehmensrepräsentantin kommt im Rahmen eines Mediationsverfahrens die Verhaltenskultur der einzelnen Beteiligten auf den Prüfstand „Wo waren unsere Schwächen? Wo waren unsere Stärken“ – wozu sie eher beiläufig anmerkte, dass männliche Kollegen in dieser Frage einen gewissen Nachholbedarf hätten.

In einem deutschen Unternehmen wurde die neue Qualität des Umgangs mit unternehmensinternen Konflikten im Personalbereich, vor allem durch die unmittelbare Beteiligung der vom Konflikt Betroffenen an der Problembearbeitung (und nicht nur via Betriebsrat) und deren direkte Einbindung in die Verantwortung für das erzielte Ergebnis der Mediation spürbar¹²⁶. Vor allem auf der Mitarbeiterebene wurde die unmittelbare Beteiligung an der Problembearbeitung in höchstem Maße positiv aufgenommen, hingegen wurde das Ungewisse, worauf sich die Leute in einer Mediation einlassen, als Belastung empfunden: „Es ist so anstrengend. Man kommt nicht weiter. Es wird nur geredet.“ (DUD)

Den Erfahrungen einer der britischen Unternehmenrepräsentantinnen zufolge ist die konsensuelle Unternehmenskultur – nach anfänglich schwieriger Überzeugungsarbeit der Unternehmensführung – *„mit Sicherheit“* weit gediehen: So werde die neue Unternehmensphilosophie im Unternehmen mittlerweile verstanden, wonach der zentrale unternehmerische Auftrag darin liegt, *„endgültige Lösungen für die lange*

¹²⁶ *„Fanden wir ganz toll, dass wir endlich mal ernst genommen wurden mit unseren Problemen.“* (DUD)

Liste von Streitfällen zu bekommen, und sie von der Liste abzuhaken“. Die Verankerung der Mediationsidee in der Unternehmenskultur lässt sich weiters daran erkennen, dass die mit Konfliktfällen befassten MitarbeiterInnen im Unternehmen durch den gewohnten Umgang mit Mediation weitgehend einen mediations-artigen Verhandlungsstil angenommen und ihre Beurteilungsfähigkeit geschärft haben, auf welche Weise jeder einzelne Streitfall optimal erledigt werden kann.

Ambivalent fiel die Beurteilung der Auswirkung von Mediationserfahrungen im skandinavischen Unternehmenssektor aus: Seitdem sich in einem Fall von zwei strukturell bedingten „Dauerkontrahenten“ – von denen einer für die Untersuchung als Proband zur Verfügung stand – zur Festschreibung einer Mediationsklausel durchgerungen haben, fungiert Mediation nun als ein permanent eingerichtetes Konfliktlösungsinstrument, von welchem bei Bedarf regelmäßig Gebrauch gemacht wird. Dadurch, dass die Implantation des mediatorischen Stils in die Konfliktkultur beider Parteien so weit fortgeschritten ist, wird sie bereits als selbstverständlich empfunden. Daher: *„Keine Änderungen (in der Konfliktkultur), denn wir sind ja alle daran gewöhnt.“*^(SKUB)

Andere Unternehmen stehen zwar nach ihrer eigenen Einschätzung eher am Beginn dieser Entwicklung, sie sind allerdings entschlossen, der Mediation als *einer* unter mehreren Konfliktregelungsformen einen Fixplatz in ihrer jeweiligen Konfliktkultur¹²⁷ einzuräumen.

Von einem britischen Unternehmensrepräsentanten wurde als ein zentrales Kriterium der Unterscheidbarkeit von Unternehmenstypen die in den jeweiligen Unternehmen vorherrschenden „Konfliktkulturen“ konstatiert. Unternehmen und deren Konfliktkulturen unterscheiden sich – unabhängig ob es sich dabei um ein KMU oder um einen internationalen Konzern handelt – in maßgeblicher Weise darin, ob in einem Unternehmen eine *„Kultur der Schuld“*¹²⁸ herrscht oder ob in einem Unternehmen eine experimentelle Kultur gepflegt wird, dh. in welcher von den UnternehmensmitarbeiterInnen lösungsorientiert gearbeitet wird. Tendieren nämlich Unternehmen mit einer *„Schuldkultur“* im Falle von auftretenden Schwierigkeiten dazu, vor allem unternehmensintern nach *„Sündenböcken“* zu suchen, sehen die Mitarbeiter im anderen Un-

¹²⁷ Die Entscheidung für eine Kultur der Mediation oder für eine Kultur des Rechtsstreits ist letztlich eine Frage der Unternehmenskultur schlechthin: *„Das ist eine Frage von Kultur und Selbstbild - soll man in den Krieg ziehen oder freundlicher agieren? Diese kulturelle Frage stellt sich sowohl den Anwälten als auch den Geschäftsleuten. Sind wir mächtig und stark, schlagen wir zurück - eher eine typisch männliche Frage. Oder sollten wir für den Konflikt nicht mehr Ressourcen als unbedingt nötig investieren. Es ist nicht wichtig, ein Held zu sein, sondern die Ressourcen dazu zu verwenden, das Geschäft zu entwickeln. Es ist eine Angelegenheit von Neigung oder Persönlichkeit, Kultur, Philosophie.“*^(SKMC)

¹²⁸ *„And corporations that have a culture of blame tend to be very internal conflict-orientated, because everybody's blaming everybody else.“*^(UKUA)

ternehmenstypus ihre Verantwortung darin, aufgetretene Probleme zu identifizieren, zu analysieren und konstruktiv an der Fehlerbehebung zu arbeiten.

9.25 Transformatorische Kraft der Mediation?

Bedingt u.a. durch den in Österreich, Deutschland und teilweise auch in Skandinavien beobachteten verstärkten Einsatz von unternehmensinterner Mediation in Organisationsstrukturen von Unternehmen ist bei manchen MediatorInnen eine Neigung zur Nutzbarmachung der transformativen Kraft der Mediation festzustellen. Diese Wirkung soll sich – nach den mentalen Erwartungen der MediatorInnen – vor allem in innerbetrieblichen Mediationen entfalten, indem ein akut gegebener Konflikt nicht nur beigelegt wird, sondern indem auch eine Förderung der Persönlichkeitsentwicklung für die Medianden durch die Transformation ihrer destruktiven Anteile in konstruktive Verhaltensoptionen erfolgen soll und die Medianden lernen, eine veränderte Streitaustragungskultur zu entwickeln und im Zuge dieses Veränderungsprozesses „konfliktfähiger“ zu werden. Ein Mediationsprozess kann gerade (bei internen Konflikten) maßgeblich dazu beitragen, die Organisationsstruktur zu verbessern und ein Verbesserungspotential für das Unternehmen herauszuarbeiten, was – neben den positiven wirtschaftlichen Auswirkungen wie gesteigerter Produktivität und Vermeidung einer Mitarbeiterfluktuation – für den MitarbeiterInnenstab auch eine Förderung ihrer Persönlichkeitsentwicklung mit sich bringen kann.

„Deshalb glaube ich, ist der größte Wert der Wirtschaftsmediation die Erarbeitung dieser Erkenntnis (Entwicklung einer Organisationskultur) in einer Phase, wo ich glaube, dass das nicht möglich ist, wo ich den anderen hasse. Also insofern ist dann der Mediator auch so was wie ein Blitzableiter. Manche sagen transformative Mediation. Ich transformiere sozusagen das Destruktive ins Konstruktive.“^(AMB)

Die Mediation stellt einen Veränderungsprozess dar, dessen Ausfluss ein „Ergebnis“ ist. Wer sich auf das Wagnis Mediation einlässt, kann enorm für sich selber profitieren und in seinem ganzen Tun eine andere Qualität erfahren; er kann mit Konfliktsituationen kompetenter umgehen und diese selbst regulieren.

Nach der Theorie einer französischen Mediatorin geht von einem Mediationsverfahren, wenn es effektiv durchgeführt wird, eine „Katharsiswirkung“ aus, wodurch Spannungen und Emotionen abgebaut werden können. *„Eine solche Katharsis verändert die Medianden. Die Stärke der Mediation liegt eben darin, dass die Menschen am*

Ende der Mediation nicht mehr dieselben sind, die sie am Anfang waren. Durch die Mediation merken die Medianden, dass sie nicht unbedingt einen Feind vor sich haben, sondern einen Menschen mit Problemen und Verpflichtungen, der auch Zwängen unterworfen ist.“ ^(FMB)

In der „Umwandlung von Ressourcen“, wie Intelligenz, finanzielle Mittel, Ideen und Zeit usw., die im Falle eines Gerichtsstreits als Energien und Kräfte eingesetzt werden, um den Gegner bzw „Feind“ zu vernichten, liegt nach Auffassung eines anderen französischen Mediators seine zentrale Aufgabe darin, zu einer Lösung der Problemsache zu kommen. *„Wenn dies einmal geschafft ist, dann läuft die Mediation und es sind die Medianden, die sie vorankommen lassen.“* ^(FMA)

Dennoch – so zeigten die Ergebnisse der Untersuchung – ist die Frage nach der Erzielung einer transformativen Wirkungsweise der Mediation kontroversiell geblieben. Nach dem von den Interviewpartnern geäußerten Begriffsverständnis liegt – unisono sowohl nach der Sichtweise der Mediatoren als auch der Unternehmen – die zentrale Zielsetzung von „*Wirtschaftsmediation*“ in der Ermöglichung einer Konfliktregelung ("settlement"). Auch wenn nicht bezweifelt wird, dass Mediation eine heilende Kraft haben *kann*, so sieht dennoch weder ein/e Mediator/in noch ein/e Unternehmensrepräsentant/in im Mediator einen Heiler oder Therapeuten. Zu erreichen, dass sich die vormaligen Konfliktgegner am Ende einer Mediation *„in den Armen liegen und Freudentränen in den Augen haben“* ^(DME), ist nach Ansicht eines deutschen Mediators nicht Aufgabe des Mediators. Sollte von einer Mediation allerdings, auch wenn sich der Mediator nicht zur Herstellung eines "transformativen Prozesses"¹²⁹ verwendet, eine "heilende", "transformatorische" Wirkung ausgehen, so mag dies durchaus einen positiven Nebeneffekt, *"quasi einen Extra-Bonus der Mediation"* ^(DME) darstellen – es ist aber nicht der Job des Mediators.

Bemerkenswerterweise wird von einigen der britischen Mediatoren die Haltung vertreten, dass sie zwar keine Anhänger der – von einigen US – amerikanischen Mediatoren gepriesenen – „transformativen“ Wirkung der Mediation wären, dass sie jedoch den positiven Effekten der Mediation auf Menschen und deren Fähigkeit, unter einen oft jahrelangen und verbitterten Streit – wie die Schilderung eines Mediators veranschaulicht – einen Schlußstrich zu ziehen¹³⁰, Respekt¹³¹ zollen: *„I got a letter from*

¹²⁹ Mediation „... contains within it a unique potential for transforming people - engendering moral growth - by helping them wrestle with difficult circumstances and bridge human differences in the very midst of conflict.“ (Bush & Folger 1996, p. 2).

¹³⁰ „I think it is an amazingly powerful medium that can allow people to draw a line under a problem that they've had and get on with the rest of their lives. And I only deal in the commercial sector.“ ^(UKMD)

¹³¹ „The atmosphere - you could have cut it with a knife, it was absolutely phantastic. This guy was almost in tears. I've seen it a number of times subsequently that mediation can take the confrontation out of disputes - and should do. In my opinion there is no necessity for hostility or confrontation when you're engaged in

the daughter of this lady <diese hatte jahrelang einen geradezu obsessiven Kampf gegen ein Unternehmen geführt, der schließlich mittels Mediation beigelegt werden konnte> who said, 'You don't know me and I live in Australia and I moved to Australia because I couldn't any more live near to my mother because she had become so obsessed by this campaign she was running. Thank you very much for giving me my mother back, I'm now moving back to England.' If that's not transformative mediation I don't know what is?" (UKMD)

Solche Erfahrungen – wenn Menschen miteinander persönlichen Frieden finden – sind, so die zitierten Mediatoren, auch für den Mediator sehr lohnende¹³² Erfahrungen¹³³.

9.26 Einschätzungen zur Zukunft der Wirtschaftsmediation

Mediation wird sich nach übereinstimmender Einschätzung der Befragten im Wirtschaftssektor erfolgreich weiterentwickeln und im Verhältnis zu den traditionellen Konfliktaustragungsformen langfristig durchsetzen, wenn die Wirtschaftsunternehmen zunehmend Kenntnis davon nehmen, dass Mediation ein Werkzeug ist, welches ihnen als Instrument des Konfliktmanagements zur Verfügung steht, und wenn sie Klarheit darüber erlangen, zu welchem konkreten Nutzen sie Mediation einsetzen können.

Aus einer österreichischen Betrachtungssicht ist die Bedeutung des Konfliktregulierungsinstruments Mediation noch relativ gering ist, hat jedoch aufgrund vieler Initiativen der letzten Jahre an Momentum zulegt. Mediation wird, so die Einschätzung österreichischer Mediatoren, nicht zuletzt bei grenzüberschreitenden Konflikten, vor

problem-solving - and that's what I see mediation is about.“ (UKMA) - und derselbe Mediator zum “menschlichen Ergebnis” einer anderen Mediation – *“By the end of that mediation we had a deal and they (- die Mediation handelte von einem unternehmerischen Konflikt zwischen Vater und Sohn -) shook hands each with tears in their eyes. And that was a very moving, fantastic experience. I'd almost paid to be there to watch it.*“ (UKMA)

132 „Mediation kann zu einer Passion werden weil es eine Tätigkeit ist, die sehr faszinierend ist und für die man persönlich in hohem Maß belohnt wird.“ (UKMA)

133 Die Mischung aus nüchterner Betrachtung und „glänzenden Augen“ bei diversen Schilderungen von erfolgreich verlaufenen Mediationsverfahren mit einem hohen Anteil an menschlicher Betroffenheit, verleiten zu der Vermutung, dass selbst bei den bereits routinierten britischen MediatorInnen die Vision vorhanden sein mag, dass ihre Leistungen als Mediatoren mehr bewirken soll, als dass “bloß” ein bestimmter abstrakter Konfliktfall aus der Welt geschafft wird. Werden diese Idealvorstellungen, die in manchen Interviews “durchschimmerten”, von ihrem ausgeprägten Sinn für Realität und ihrer Zurückhaltung gegenüber dem *Hollywood - Pathos* gebändigt, so ließen doch einige ihrer Schilderungen von einschneidenden und menschlich berührenden Erfahrungen den Schluss zu, dass es ein wenig mehr war und ist als die Aussicht der bloßen Konfliktregelung, die als ursächlicher Auslöser und Motor ihrer Berufung zu MediatorInnen wirkt.

allem zwischen den „alten“ und den „neuen“ EU Ländern, häufiger zum Einsatz gelangen.

Ein Mediator vergleicht die Entwicklung der Mediation mit jener der Homöopathie oder Feng Shui. *„Und ich hege diese Hoffnung und sag’ sogar, ich hab die Erwartung, dass das auch mit der Wirtschaftsmediation passieren wird. Und nicht als Allheilmittel, sondern als eine Alternative, als eine Möglichkeit. Es wird immer noch viele, viele gute Gründe geben, mit einem Fall zu Gericht zu gehen. Ich sag’ das wirklich ohne Augenzwinkern und ohne ironischen Unterton oder Sarkasmus. Überhaupt nicht. Sondern es wird immer wieder gute Gründe geben, wo das Gerichtsverfahren das geeignete, schnelle Mittel ist, eine Sache zu klären oder das Schiedsgericht oder die Schlichtung, aber es wird die Mediation eine zunehmende Alternative sein.“* (AMC)

Die deutschen Mediatoren sind hinsichtlich der Zukunftsperspektiven der Wirtschaftsmediation verhalten optimistisch, sie sehen – ähnlich den österreichischen KollegInnen – einen großen Nutzen für Mediation bei Konflikten zwischen Unternehmen in unterschiedlichen Rechtssystemen, bei denen vor allem die Problematik des Zugangs zum Recht eine Rolle spielt. Von deutschen WirtschaftsmediatorInnen und Wirtschaftsrepräsentanten wird die Ansicht vertreten, dass die Mediation vor allem im Bereich von Großunternehmen Einzug halten wird, weil in Großunternehmen einerseits das Leistungspotenzial von Mediation am ehesten realisiert werden kann und andererseits die Beeinflussung durch Anwälte als „gate-keeper“ hier nicht so groß ist wie bei KMUs. Mediation wird sich nach ihren Einschätzungen vor allem im Bereich Versicherungen, im Baubereich und bei Konflikten zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber ausweiten. Einen Impuls für die weitere Etablierung von Mediation im Wirtschaftssektor erwarten sich die Mediatoren von der Gesetzgebung – und verweisen dabei etwa auf das österreichische Zivilrechts-Mediations-Gesetz. Von entscheidender Bedeutung sei allerdings, die Mediation noch gänzlich aus der „missionarischen Ecke rauszukriegen“. (DMA)

Ein Unternehmensrepräsentant sieht ein großes Potential für Mediation, *weil die Claimhäufigkeit in den nächsten Jahren nicht zurückgehen wird.* (DUC) Eine Unternehmensrepräsentantin spricht sich dafür aus, an maßzuschneidenden Mediationsanwendungsformen zu arbeiten, die auf die Spezifika des jeweiligen Unternehmens und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet werden und die insgesamt zu einer unternehmenseigenen Struktur von „Unternehmensmediation“ führen können.

Die französischen Wirtschaftsmediatoren erwarten ungeachtet der Komplikationen einen Aufwärtstrend auf dem Weg zu einer festen Verankerung der Mediation im Wirtschaftsbereich, dabei gelte es, bestehende „Hürden“ zu überwinden, wofür – so

ein Interviewpartner – ein „gebetsmühlenartiges Werben für Mediation“ alleine nicht ausreiche, sondern tiefer liegende – im psychologischen Bereich angesiedelte – Probleme gelöst werden müssten. Vor allem muss Mediation an seinem Profil als eine seriöse Konfliktregelungsform feilen, damit sie nicht Gefahr läuft, unter ihrem Wert verkauft zu werden. Die Mediation im Wirtschaftssektor sollte, so einer der befragten Mediatoren, sowohl in Frankreich als auch im restlichen Europa, von den Institutionen unterstützt – wenn nötig auch gesetzlich angeordnet – werden.

Einen Impuls kann ein Interviewpartner aus dem „Seriositätsproblem“ der französischen Justiz erkennen, die langsam arbeitet, weshalb eine „private Justiz“ einen Ausweg bilden könnte. Zusätzlich erhoffen sich die MediatorInnen künftig einen weiteren Impuls durch eine französische Gerichtsentscheidung aus dem Jahr 2003, wonach die Parteien verpflichtet werden, jene Vertragsklauseln einzuhalten, die besagen, dass einem gerichtlichen Rechtsstreit eine Mediation vorangehen soll.

Ein britischer Mediator meint, dass sich – gemessen an der Anzahl von vielen 10 000 jährlich anfallenden Streitsachen in UK – die Zahl der vermutlich nicht mehr als tausend Mediationen im Jahr 2004 eher bescheiden ausnimmt, allerdings ließe diese Diskrepanz mehr an Wachstum in diesem Marktsegment erwarten, mit einer Anmerkung:

„Was hundert Vorträge über Mediation nicht schaffen können, schafft eine positive Mediationserfahrung; sie kann einen Skeptiker in einen glühenden Befürworter der Mediation verwandeln.“

(UKMA)

Aufgrund der Tauglichkeit der ADR-Methoden ist es nach den Aussagen eines deutschen Unternehmensrepräsentanten Ziel des Konzerns, innerhalb kürzester Zeit ein geschlossenes Konfliktmanagementsystem mit einem integrierten ADR-Instrumentarium auf allen Ebenen des Konzerns einzurichten. Mit diesem Bekenntnis zur Implementierung von ADR-Verfahren als Konfliktmanagement-tools erfüllt sich das Postulat eines deutschen Wirtschaftsmediators, nach dessen Ansicht es fortschrittlich denkender (open minded), selbstbewußter und durchsetzungsfähiger Führungskräfte und EntscheidungsträgerInnen in den Unternehmen bedarf, damit sich diese neue Form der „Konfliktregelungskultur“ durchsetzen kann.

9.27 Sonderaspekt „Projektmediation“

Im Folgenden werden die allgemeinen Beobachtungen wiedergegeben, ob die – unter dem Arbeitsbegriff „Projektmediation“ – firmierende Methodik der projektbegleitenden „Vermittlung“ – etwa durch die ex ante - Hinzuziehung einer neutralen Drittinstantz (Single Neutral) oder durch die Einrichtung eines „Konfliktbeilegungskomitees“ („Dispute Review Board“ [DRB], „Dispute Resolution Board“ [DRB] oder „Dispute Adjudication Board“) unter Umständen bereits bei der Anbahnung von Kooperationsvorhaben bzw. während des weiteren Verlaufs von hochkomplexen Kooperationsbeziehungen eine empfehlenswerte Form des Projektkonfliktmanagements darstellt und ob eine mediative Intervention eine präventive Wirkung entfalten kann, um die Entstehung oder zumindest die Dynamisierung von projekterfolgs-hemmenden Faktoren hinanzuhalten.

Der Terminus "Projektmediation" wird beispielsweise von Unternehmensseite als eine projektbegleitende Anwendung von mediatorischen Elementen durch einen "neutralen Dritten" (Mediator) verstanden, entweder unabhängig von einem konkretem Konflikt, oder anlässlich eines bereits konkret vorhandenen oder unmittelbar anstehenden, drohenden Konflikts in irgendeiner Phase eines Projekts, wobei sich – typischerweise – jedes Projekt selbst seine Struktur und seine Organisation, Funktionsweise und Arbeitsregeln gibt. Die Anwendung mediativer Elemente wird nach Ansicht einer deutschen Unternehmensrepräsentantin bereits in einer frühen Projektphase für absolut erforderlich erachtet, da in dieser Phase erst eine Vielzahl unterschiedlicher Sichtweisen in einem feingliedrigen Verfahren in bestimmte Organisationsstrukturen umgeformt werden und es in dieser Phase eines Projekts gilt, Spielregeln für die Projektarbeit zu vereinbaren.

„Die Fehler in der Projektarbeit liegen auf der Hand, und ich schlag´ manchmal die Hände über´m Kopf zusammen, wenn ich sehe, wie in der Projektarbeit vorgegangen wird: Blinder Aktionismus mit der Überzeugung, es geht nur um die Sache – dabei geht es in der Regel nie um die Sache.“^(DUD)

„Projektmediation“ wird folglich als soziale Komponente des Schnittstellenmanagements betrachtet, somit als eine konfliktprophylaktische Anwendung der Mediation, deren Aufgabe darin besteht, Wirtschaftsprozesse, die in der Anfangsphase gar keine Konflikte zeigen, nach der Logik der Mediation abzuwickeln, was nicht bedeutet, dass mögliche Konflikte simuliert werden, sondern es werden in einem grundlegen-

den Schritt die Interessen der Beteiligten thematisch abgefragt und in einer strukturierten Form auf ihren jeweiligen Realitätsbezug abgetestet.

Die Mehrzahl der im Rahmen der Untersuchung befragten InterviewpartnerInnen erachtete die Anwendung von Mediation bei Projekten als Begleitinstrument als passend und geeignet, um potentielle Konflikte abzufangen oder um das Konfliktausmaß zu reduzieren. Sinnvoll wurde dabei angesehen, wenn das Mediatorenteam in erster Line aus der Gruppe der Projektbeteiligten zusammengesetzt und lediglich bei komplexen Fällen auf einen externen Mediator zurückgegriffen wird.

Die Installierung einer projektbegleitenden Mediation wird geradezu als prädestiniert bei der Realisierung von Großprojekten angesehen, da etwa die Einreichung eines derartigen Projekts bei den Verwaltungsbehörden *ohne* vorherige Einbeziehung der Betroffenen bei diesen bereits einen Vertrauensbruch bewirken kann, der unter Umständen eine weitere Gesprächsbasis zwischen den Projektbetreibern und den Betroffenenkreisen unmöglich macht oder zumindest erschwert.

Einem Unternehmensrepräsentanten erscheint der Einsatz von Mediation im Rahmen von Projekten lediglich dann – subsidiär – sinnvoll, sobald Konflikte auftreten, die nicht durch andere Methoden, wie beispielsweise Moderation, bewältigt werden können. Einer der Unternehmensrepräsentanten spricht sich für eine klare begriffliche Abgrenzung aus, wonach seiner Auffassung zufolge Abstimmungskonflikte bei der Ausgestaltung von Vertragswerken eher unter dem Titel „Projektorganisation mit Abstimmungsgesprächen“ zu subsumieren wären.

Die Projektmediation wird einhellig als Instrumentarium verstanden, um ein hohes Maß an Objektivität in komplexe Vorgänge – etwa bei Baugroßprojekten, in der Hochtechnologie, in der IT-Branche sowie im Kontext von Firmengründungen oder Fusionsprozessen – einzubringen.

Der Bedarf nach *Projektmediation* – so ließ sich durchgehend sowohl auf der Seite der Mediatoren wie bei den Unternehmensrepräsentanten feststellen – sei allgegenwärtig¹³⁴, die konkrete Nachfrage jedoch verhalten, "*... weil in manchen Branchen – so etwa der Baubranche – niemand mehr zum Mediator ginge, sobald ein Konflikt voll entflammt ist, sondern solche Konflikte werden von der Streitindustrie der Baubranche einfach den Anwälten übergeben, und die Bauarbeitertrosse ziehen weiter zur nächsten Baustelle.*" (SKMA)

¹³⁴ „There's absolutely a need for that. And I regard the TV series, the academic, the bridge building - all of those as projects.“ (UKMB)

Gerade weil Konflikte in der Baubranche üblicherweise auf dem Gerichtsweg ausgetragen werden, sprechen sich vornehmlich die der Baubranche zuzurechnenden Unternehmensrepräsentanten für einen sehr frühen Einsatz von Mediation aus. Bereits bei der Konzepterstellung, spätestens jedenfalls bei Projektbeginn, wo meist schon die Weichen für den gesamten Projektverlauf gestellt werden und das Potential an Konflikten seine zerstörerische Kraft bereits zu entfalten beginnt, sollten entsprechende „Konfliktvermittlungs-Gremien“ eingerichtet werden. "Wenn man so einen Konflikt nicht früh genug aufgreift, dann erstarren sie <die Konfliktbeteiligten> zu unbeweglichen Objekten, und der erste, der blinzelt, hat verloren. Es wird zum persönlichen Fall, keiner will das Gesicht verlieren, und der erste, der blinzelt, usw." ^(SKUC) In dieser Anfangsphase eines Projekts ist es noch relativ einfach, ein solches Konfliktregulierungssystem einzurichten, da (noch) ein gutes Einvernehmen zwischen allen Projektbeteiligten herrscht. „Und das sagt mir, dass das sehr wichtig ist, von Anfang an. Es ist aber sehr schwierig, es später einzuführen, wenn der Konflikt schon da ist. Es sollte am Anfang des Konflikts sein.“ ^(SKUB) Aufgrund dieser in mehreren Großprojekten gewonnenen Erkenntnis sieht der zitierte Unternehmensrepräsentant den entscheidenden Schritt in einem konsequenten „prophylaktischen Einsatz“ dieses Instrumentariums. „Es begann also noch während der Flitterwochen des Projekts.“ ^(SKUC)

Alle Unternehmensrepräsentanten beurteilen Mediation als ein wichtiges und „kostensparendes“ Instrument zur Beilegung und Regelung von Konflikten, wobei sie die Bedeutung dieses Instruments gerade für die Umsetzung von Projekten in der Baubranche ¹³⁵ herausstreichen. „*Es ist meiner Meinung nach eine Variante, Leute zu managen. Es ist Teil der Management-Tools*“ ^(SKUC), welches im Rahmen eines Bauprojekts eine Verbindlichkeit unter den Mitgliedern eines Teams, bestehend aus Eigentümern, Auftragnehmern, Ingenieuren, Behörden sowie den Anrainern herstellt und dazu beiträgt, dass das Teamwork auch unter schwierigen Bedingungen funktionieren kann. „*Sie brauchen jemanden, wenn es eng wird, der sie auf dem Weg hält, damit sie nicht abweichen vom Weg und am richtigen Ziel enden. Mediation ist also für mich das Beste seit 'sliced bread', aber nur wenige Leute werden diesen Weg gehen wollen, denn sie wollen beharren, ich habe Recht, ich brauche keine Mediation*“ ^(SKUC).

Aufgrund der Aufwändigkeit solcher Verfahren und der Notwendigkeit zur Bereitstellung entsprechender finanzieller Mittel während eines gesamten Projektzeitraums

135

„UK construction industry is bedevilled with disputes. The main contractor's profit lies in not paying subcontractors. More and more we've seen people try to build in dispute resolution mechanisms which can be used during the life of a project so that you don't get this awful sort of parasitic industry claims people feeding off the construction industry.“ ^(UKMA)

werden sich solche Konfliktmanagement – Instrumente ("project dispute resolution", "partnering", "adjudication") doch eher nur für Projekte ab einer entsprechenden Größenordnung, Komplexität und einem entsprechenden Finanzvolumen eignen.

Von einem deutschen Mediator war zu erfahren, dass eines der zentralen Probleme, weshalb selbst für Großprojekte kaum prophylaktische Konfliktregelungsmechanismen vorgesehen werden, darin liegt, dass für eine derartige „Projektmediation“ bereits in der Projektkalkulation ein bestimmter Prozentsatz des Projektvolumens vorweg als Kosten – 0,2 Prozent des Projektvolumens – eingepreist werden müsste. Da Unternehmen für solche Präventivmassnahmen jedoch normalerweise keine Projektkosten vorsehen wollen, agieren sie getreu der Devise: *„Augen zu und durch! Es wird schon nicht zu Konflikten kommen!“*, was natürlich total naiv erscheinen mag, *weil es erfahrungsgemäss bei jedem Großprojekt nicht einen Konflikt gibt, sondern mindestens 50 und mehr.* ^(DME)

Die – abgesehen von der erwähnten Kostenvorsorge auch sonst anzutreffende – Reserviertheit von Unternehmen, Mediation als begleitendes Instrument selbst bei diffizilen und konfliktträchtigen Projekten in Anspruch zu nehmen, quittiert ein britischer Unternehmensrepräsentant mit der Allegorie eines englischen Sprichwortes *"You're teaching grandma to suck eggs"*, ^(UKUC) wiewohl es nach seiner Ansicht ausreichend Bedarf nach einer derartigen Anwendungsform von Mediation gibt. Allerdings muss ein solcher „neutraler Dritter“ nicht nur ein enormes Ausmaß an einschlägigen Erfahrungen auf diesem Gebiet haben (*"that means somebody who has to have a hell of a lot of experience in that particular field."*), ^(UKUC) sondern er sollte sogar ein Insider der betroffenen Branche¹³⁶ sein. Da einem solchen neutralen Dritten im Zuge einer solchen Aufgabe vertrauliche Informationen zukommen müssen, um seine Aufgabe wahrnehmen zu können, hat dieser natürlich absolut neutral und unabhängig zu sein.

Als *das Example of Excellence* kann das Øresund-Link-Projekt – mit welchem eine 16 km lange Verbindungsbrücke von Dänemark nach Schweden einerseits im vorgesehenen Budgetrahmen und andererseits sogar *vor* dem geplanten Fertigstellungs-

136

"It's gonna be effectively one of their peers, but from another organisation, not a competitor, who's not gonna gain from confidential information he's gonna learn in that context. So its implementation will be difficult because there will be a very small pool of people from which you can choose to be that project facilitator. Now, I am sure that some of my colleagues in mediation service bodies would say: "But that's not right, because it's just about applying their sets of skills in a different way, and therefore anybody who's got this set of skills is gonna be capable of being a project facilitator." And in part they're right. But one of the key things about any mediator or facilitator or their effectiveness is their ability to develop their rapport with the people they are seeking to assist, and that in that context is going to require the person in question to have all the attributes of these very senior people who are there to do their jobs, and basically literally be their peer. And that will be self-limiting. It will limit the group." ^(UKUC)

termin abgeschlossen und dem Verkehr übergeben werden konnte – angesehen werden. Das in diesem inter/nationalen Prestigeprojekt implementierte Konfliktmanagement-System des „Partnering – Modells“ in Verbindung mit der Einrichtung eines „Dispute Review Board“ stellt einen Vorzeigeprototyp der frühzeitigen, effektiven Streitbeilegung als Teilelement eines Konfliktmanagement – Instrumentariums dar.

10. ERKENNTNISSE – PERSPEKTIVEN – EMPFEHLUNGEN

Der Wirtschaftsmediation steht in Europa noch die *Morgenröte im Antlitz!*

Aufgrund der noch jungen Geschichte der Wirtschaftsmediation in Großbritannien, und ihrer noch jüngeren Entwicklungsgeschichte in Frankreich, Deutschland, Österreich sowie in den skandinavischen Ländern, hätte eine vergleichende empirische Untersuchung wie die vorliegende – übrigens die erste dieser Art – vor nur zehn Jahren wohl überhaupt nicht und vor fünf Jahren vielleicht gerade ansatzweise durchgeführt werden können.

Die Logik der Wirtschaftsmediation ist in erster Linie im Zuge des transatlantischen Knowledge - Transfers aus den USA bereits gegen Ende der 1980er-Jahre auf die britischen Inseln gelangt, wo dieses Konfliktregelungsinstrument aufgrund der sprachlichen Identität sowie der kulturellen Gemeinsamkeiten und nicht zuletzt aufgrund der verwandten Rechtskulturen – nach anfänglichen Startschwierigkeiten – eine beachtliche Entwicklung nahm.

Wirtschaftsmediation hat zum gegenwärtigen Zeitpunkt in Europa erst eine relativ geringe Verbreitung gefunden, weshalb in den untersuchten Ländern – ausgenommen in Großbritannien – keineswegs aus einem großen Reservoir an erfahrenen WirtschaftsmediatorInnen geschöpft werden konnte. Nur die Auffindung „mediationserfahrener“ Unternehmen, die sich für die vorliegende Untersuchung als Informationsgeber zur Verfügung stellten, gestaltete sich noch schwieriger.

Die knapp zehn Jahre Entwicklungsvorsprung in Großbritannien mögen *ein* Erklärungsgrund dafür sein, weshalb es nach aktuellem Stand der Dinge in erster Linie die britischen WirtschaftsmediatorInnen geschafft haben, aus dem Geschäftsfeld „Wirtschaftsmediation“ ein **Business** zu machen.

Während sich *Mediation* in Frankreich und den skandinavischen Ländern von den landeseigenen Vorläufervarianten *médiation* bzw. *medling* zu emanzipieren anschickt¹³⁷, konnte sich der **Begriff „Mediation“** in Deutschland und Österreich auf

137

Es mag vielleicht nicht nur von theoretischem Interesse sein, wieweit es von Vorteil ist, dass das Wort „Mediation“ für die deutschsprachigen Länder mehr oder weniger aus dem Nichts kam. Im Gegensatz dazu

„einer weißen Landkarte“ gänzlich neu etablieren und hat – offenbar ausgestattet mit einer positiven Konnotation – Eingang in den Fremdwortschatz der österreichischen Bevölkerung gefunden. Schmückt sich eine Person mit der Bezeichnung „Mediator“, so soll mit diesem Attribut dessen besondere Integrität, Unparteilichkeit und Glaubwürdigkeit zum Ausdruck gebracht werden.

So wie auch in den anderen Ländern, hat der Begriff „Mediation“ im deutschsprachigen Raum, und da besonders in Österreich, in einer ersten Entwicklungsphase im Bereich der „Scheidungs-“ und „Familienmediation“ eine relativ weite Verbreitung gefunden¹³⁸. Interessierten Bevölkerungsgruppen sind überdies die Begriffe Umweltmediation oder Flughafenmediation (Frankfurt – Zürich – Wien) geläufig, dagegen herrscht noch viel Verständnisdefizit zum Begriff Wirtschaftsmediation.

Das Akronym „ADR“ für Methoden der „*alternative dispute resolution*“ – einerseits für post-dispute-Verfahren wie Mediation und andererseits für pre-dispute-Verfahren (wie etwa „Partnering“) – ist allerdings nicht nur in den kontinentaleuropäischen Ländern, sondern selbst in Großbritannien noch weitestgehend unbekannt geblieben. Und kaum erst hat der Begriff „ADR“ begonnen, sich in Fachkreisen zu etablieren, so wird vor allem in den angelsächsischen Diskussionsforen bereits diskutiert, ob diese Bezeichnung nicht besser durch das für manche Proponenten geeigneter scheinende Akronym „EDR“ – für „*early dispute resolution*“ oder „*effective dispute resolution*“¹³⁹ – abgelöst werden sollte. Mit dem Akronym „EDR“ soll nämlich signalisiert werden, dass diese Konfliktregelungstechnik ihre besondere Stärke (Effektivität) gerade bei einem frühestmöglichen Einsatz in Konfliktsituationen ausspielen kann.

In der akademischen Fachwelt wird gelegentlich über einen weiteren Vorzug der „EDR“ - „*early dispute resolution*“ – gegenüber „ADR“ spekuliert, wonach die Begrifflichkeit „alternativ“ als Ausdruck einer kritischen, gesellschaftspolitischen Haltung gegenüber dem Establishment assoziiert wird, was sich gerade in der Welt der Ökonomie nicht gerade förderlich für die Akzeptanz von „ADR“ auswirken dürfte. Griffiger

war der Begriff Mediation etwa in Frankreich mit Assoziationen von gut gemeinten, aber eine Professionalität vermissenden „Schlichtungseinrichtungen“, deren Image eher als Hypothek empfunden wird, bereits sprachlich besetzt und die Wörter ‚*médiation*‘ und ‚*mediateur*‘ haben im Französischen den Nachteil, relativ abgenützt und strapaziert zu sein, wie das eben mit Wörtern so ist, die Ausdruck einer gewissen Mode sind. Der Begriff „Mediation“ stellt(e) einzig im deutschsprachigen Bereich eine Novität dar, weshalb der Begriff das Privileg der „Unverbrauchtheit“ genießen kann.

¹³⁸ Der Begriff „Mediation“ hat in Österreich im Jahr 1992 erstmals das offizielle Tageslicht erblickt, als im Rahmen einer parlamentarischen Enquete zur Problematik von „Scheidungswaisen“ die Idee geboren wurde, dieses neue Konfliktregelungsinstrument in Scheidungsfällen einzusetzen.

¹³⁹ Das Begriffspaar „*effective dispute resolution*“ löst – subjektiv – eine geradezu tautologische Assoziation aus; soll die „dispute resolution“ als „Konfliktregelung“ oder „Konfliktlösung“ verstanden werden, scheint das Attribut „*effective*“ (effektive, wirksame) verzichtbar, außer man ist bereit, sich auch mit wenig wirksamen Konfliktregelungsmethoden zu begnügen.

ist indes das Argument, dass sich das Akronym „*EDR*“ mit der Bezeichnung für „*early dispute resolution*“ – frühzeitige Formen der Streitbeilegung – als Marketinginstrument unvergleichlich besser eignen dürfte als „*ADR*“ - „alternative Formen der Streitbeilegung“.

Mediation ist zweifellos die prominenteste unter den „ADR-Methoden“¹⁴⁰, wobei Mediation gemeinhin als *eine* Alternative zu einer Streitregelung im Wege eines Verfahrens vor einem

a) **staatlichen Gericht**

b) **Schiedsgericht**

verstanden wird.

Für das Verständnis der ADR-Methode „Mediation“ jedoch wesentlich ist, dass der Unterschied zum „**Prozessieren**“ **vor Gericht** oder zu einem **Schiedsgerichtsverfahren** nicht nur darin besteht, dass der/die Mediator/in kein „Urteil“ fällt und auch keine bindende „Entscheidung“ trifft, sondern dass es sich bei der Mediation um eine Form der Streitaustragung handelt, in der – mit Hilfe eines/einer Mediators/in – das Konfliktregelungspotenzial der Kontrahenten zur Beilegung einer Streitigkeit und zur Regelung von Interessenskonflikten optimiert werden kann.

Die Mediation baut darauf auf, dass seitens konfliktbetroffener Personen oder Organisationen – wie Wirtschaftsunternehmen – ein grundsätzliches Interesse gegeben ist, Konflikte und Streitigkeiten im Verhandlungsweg, unterstützt durch eine/n neutrale/n Dritte/n, zu lösen. Durch die Prozesssteuerung des Mediators als neutralen Dritter kommt die Mediation als **interessengeleitete Verhandlungstechnik** in Situationen zur Anwendung, in denen die Konfliktparteien keinen effektiven Dialog miteinander haben. In dieser zentralen Funktion stellt die Mediation ein außerordentlich effektives Instrument der außergerichtlichen Streitbeilegung dar.

Damit Entscheidungsträger im Wirtschaftssektor das Konfliktregelungsinstrument Mediation in ihr unternehmenseigenes Arsenal der möglichen Konfliktaustragungsverfahren aufzunehmen erwägen, ist Grundvoraussetzung, dass bei diesen nicht nur ein ausreichendes **Wissensniveau** über die Funktionsweise und über Wert der Mediation erreicht wird, sondern dass es überdies gelingt, den Unternehmensverant-

140

„*ADR*“ – Akronym für „*Alternative Dispute Resolution*“ – als Sammelbegriff für die verschiedenen alternativen Konfliktregelungsinstrumentarien stellt eines der Verfahrensgrundmodelle der Streitregelung (*dispute resolution*) dar: während nach dem traditionellen Verfahrensgrundmodell die Streitregelung im Wege eines Verfahrens a) vor einem staatlichen Gericht (jurisdiction), das auf eine Entscheidung abzieht (Verdict) bzw b) vor einem Schiedsgericht (Arbitration), das auf ein Schiedsurteil (arbitration award) geschieht, erfolgt die Streitregelung in einem Mediationsverfahren (*alternative dispute resolution* = *ADR*) durch eine Streitbeilegung (settlement).

wortlichen zu vermitteln, welchen **konkreten Nutzen** sie sich von der Dienstleistung „Mediation“ erwarten können.

Die nun vorliegende – auf 46 Interviews von MediatorInnen und UnternehmensvertreterInnen gestützte – Untersuchung hatte nicht die Zielsetzung, den **Wissensstand bei den Unternehmen** in den angeführten Ländern zum Begriff „Mediation“ in repräsentativem Maße zu erheben; mit dem aus der Untersuchung gewonnenen Bild vom Mediationsverständnis der befragten Unternehmen¹⁴¹ (Abbildung 36 der VEBA) ließ sich jedoch deutlich erkennen, dass die Vermittlung dieses Wissens in den in der Untersuchung involvierten Unternehmen gelungen ist.

Daraus kann selbstverständlich nicht geschlossen werden, dass sich die allgemeine Wissensvermittlung in Unternehmen in ähnlich erfolgreicher Weise vollziehen wird, zumal der Wissensstand über den Nutzen von Mediation in den befragten Unternehmen im Wesentlichen auf die Gruppe der in ‚Mediation und Konfliktmanagement‘ ausgebildeten Personen – Multiplikatoren – beschränkt ist. Inwieweit Mediation in den oberen Führungsetagen¹⁴² von Unternehmen „salonfähig“ werden wird, wird wohl nicht zuletzt von der jeweiligen „Konfliktkultur“ der Unternehmen abhängen – wo aber nicht selten geradezu archaisch anmutende Haltungen anzutreffen sind: Nicht allein auf der Führungsebene von Unternehmen, sondern geradeso in der Belegschaft, und vielfach sogar in der öffentlichen Meinung, besitzt der mit den Mitteln des Rechts ausgetragene Kampf um Marktanteile in einem wettbewerbsbezogenen Konflikt in aller Regel ein ungebrochen positives *Image* und stellt eine sozial durchaus akzeptierte und anerkannte Vorgehensweise dar.

Darüber hinaus gilt es, auch den informellen Verhaltenskodex in Unternehmen als Teil der unternehmensinternen „Konfliktkultur“ – etwa die in Unternehmen weit verbreitete „Macht der Konfliktverdrängung“ – zu berücksichtigen: Unternehmensspitzen sind nach einem weitverbreiteten unternehmensinternen, informellen Verhaltenskodex nicht selten vorrangig an Erfolgsmeldungen interessiert, wohingegen sie es häufig wenig schätzen, mit Konflikten im Unternehmen, welche bisweilen lediglich als sozial unerwünschte Nebenerscheinungen angesehen werden, konfrontiert zu werden.

¹⁴¹ Mediation bedeutet danach eine „selbstverantwortete Problemlösung“ (65%), die „Konfliktvermittlung durch eine/n neutrale/n Dritte/n“ (55%), das „Kalmieren eines Konfliktes“ (25%) und ein „moderiertes Gespräch“ (20%); weiter ein „außergerichtliches strukturiertes Verfahren“, „business negotiation“, „management tool“ bzw. ein „project management tool – strategy to solve problems effectively“ (20%).

¹⁴² *„In der oberen Hierarchie läuft nichts unter dem offiziellen Begriff der Mediation.“* (DUD)

Am anderen, hierarchisch unteren Ende des Organisationsaufbaus von Unternehmen finden sich anders geartete Hindernisse für eine Etablierung von Mediation als Konfliktregelungstool, zumal von Leuten im „blue collar“ - Bereich von Unternehmen weder verlangt noch erwartet werden darf, dass diese mit der Fachsprache des Konfliktmanagements oder der Mediation vertraut sind. Die in diesem Bereich tätigen MediatorInnen sind daher besonders gefordert, den Konfliktparteien in einem für den jeweiligen Adressatenkreis annehmbaren Wording zu vermitteln, worum es in einem Mediationsverfahren geht (bspw. Mediation als „moderiertes Gespräch“).

Unterschiedlichkeiten lassen sich darüber hinaus auch hinsichtlich der Zielgruppenakzeptanz erkennen: Stellt der Gebrauch englischsprachiger soziologischer Termini etwa für die MitarbeiterInnen der Rechtsabteilungen großer Konzerne, die regelmäßig mit unternehmensexternen „Claim-Management-Problemen“ befasst sind, keine Verständigungsbarriere zwischen Unternehmensrepräsentanten und Mediatoren dar, so kann dieselbe Sprache in klein- und mittelständischen Unternehmen mitunter größtes Unverständnis auslösen.

Dementsprechend wird die kommunikative Vermittlung des Begriffs „Mediation“ – einschließlich seiner zentralen Grundsätze – den unterschiedlichen Zielgruppen entsprechend zu variieren sein.

Was nun in der Praxis die kommunikative Vermittlung dieser noch weitgehend unbekannten Dienstleistung betrifft, wird es den Unternehmen allerdings durch den weiterhin üblichen, **undifferenzierten Gebrauch des Begriffs „Wirtschaftsmediation“** im Zusammenhang mit den unterschiedlichsten Typen von Konflikten und Problemstellungen nicht erleichtert, ein klares Verständnis vom Anwendungsprofil der „Wirtschaftsmediation“ zu gewinnen: So wird etwa im allgemeinen gleichermaßen undifferenziert von „Wirtschaftsmediation“ gesprochen, wenn damit organisationsinterne oder innerbetriebliche, personale Konflikte eines Unternehmens Gegenstand mediatorischer Vermittlungstätigkeiten sein sollen oder wenn eine Mediation in „klassischen“, unternehmerisch relevanten Wirtschaftsstreitigkeiten mit externen Geschäftspartnern oder Kunden zum Einsatz kommen soll.

Bieten sich MediatorInnen – vielfach aufgrund hochgesteckter Marketing - Ambitionen – als „allround – MediatorInnen“, beispielsweise zugleich sowohl als „Scheidungs-“, „Umwelt-“ und „Wirtschaftsmediatoren“ als auch für sonstige Konfliktfälle „aller Art“ an, so dürften sie dabei übersehen, dass der Anschein einer derartigen Omnikompetenz wahrscheinlich nicht nur zu keinem erkennbaren Marktvorteil, sondern vielmehr zu einer Verunsicherung der Klientel führt, und – was besonders

markthinderlich wirkt – im Widerspruch zum Exklusivitätsanspruch der Wirtschaftsleute stehen dürfte.

Diese „Mischperformance“ lässt überdies außer Acht, dass vor allem in Großunternehmen häufig unterschiedliche Zuständigkeitsregelungen existieren, je nachdem, ob es sich um Konflikte in externen Geschäftsbeziehungen oder um unternehmensinterne bzw. innerbetriebliche Konflikte handelt. Unternehmen einer bestimmten Größenordnung beschäftigen in ihren Rechtsabteilungen JuristInnen und andere MitarbeiterInnen, die mit der rechtlichen Abwicklung von Geschäftsbeziehungen, eingeschlossen die Bearbeitung von Konfliktfällen, befasst sind, während für innerbetriebliche, personale Konflikte selten die Rechtsabteilungen, sondern die Personalabteilungen, der Betriebsrat oder Sozialberatungsstellen zuständig sind.

Hand in Hand mit der am Markt anzutreffenden „Mischperformance“ von MediatorInnen wird überdies die Notwendigkeit zur Unterscheidung nach Konfliktkategorien, einerseits „materielle“ Konflikttypen – primär vorzufinden in externen Geschäftsbeziehungen – und andererseits unternehmensinterne bzw. innerbetriebliche („personale“) Konflikttypen, zu wenig beachtet, wiewohl Konflikte mit einem hohem personenbezogenen Konfliktanteil ein recht verschiedenes Anforderungsprofil des/der Mediators/in erfordern als "typische" Business-to-Business - Konflikte, in denen emotionale Faktoren eher eine untergeordnete Rolle spielen. Auch wenn es keine reinen Typen¹⁴³ von „materiellen Konflikten“ bzw. von „personalen Konflikten“ gibt, sind für die beiden Gruppen¹⁴⁴ nicht nur Unterschiedlichkeiten in den Voraussetzungen und Vorgehensweisen¹⁴⁵ zu beachten, sondern es handelt sich bei der Applikation mediatischer Vorgangsweisen um gänzlich verschiedene „Kulturen“.

Die in der Untersuchung involvierten MediatorInnen legen geradezu ausschließlich größten Wert auf ihre **USP** als „**WirtschaftsmediatorInnen**“, was sich in den Abbildungen 19 und 20 (Anwendungsfelder) bestätigt, denen zufolge die befragten Wirt-

¹⁴³ Es ist nach den Ergebnissen dieser Untersuchung ein Mythos zu glauben, dass in Wirtschaftskonflikten nur vernünftige Menschen zur Mediation gehen; Leute, die zur Mediation kommen, sind geradeso unvernünftig und schwierig wie jedermann sonst.

¹⁴⁴ Unabhängig ob es sich um sozusagene „Sachkonflikte“ oder um Konflikte persönlicher Natur zwischen Menschen handelt, gibt es in beiden Kategorien Fälle, in denen *„eine oder auch beide Parteien ihre Rachegefühle über ihre eigenen Bedürfnisse nach einer Lösung des Konflikts stellen.“* (UKMD)

¹⁴⁵ So ist ein/e Mediator in typischen Wirtschaftsstreitigkeiten gefordert, die „advanced technique“ der „shuttle mediation“ respektive die Kunst der „shuttle diplomacy“ zu beherrschen, in welcher der/die Mediator/in sich nicht nur auf die Funktion des Überbringers von Vergleichsangeboten zwischen den Konfliktparteien reduzieren kann, sondern wo er/sie die Aufgabe hat, zum Prozess der Parteienverhandlungen einen zusätzlichen Nutzwert hinzuzufügen, „... to guide them, to give them thoughts, and to reality-test them. The essence of it is the mediator confronting the parties with the inadequacies of their current assessment, and the understanding of the risk profile.“ (UKUC)

schaftsmediatorInnen nur in minimalem Ausmaß in anderen als in wirtschaftsrelevanten Tätigkeitsfeldern arbeiten.

Lange, bevor noch die Nachfrage nach Mediation im Wirtschaftsbereich auch nur ansatzweise boomt, wirft der Kampf um Marktanteile seine Schatten voraus: Kursiert in englischen Anwaltskreisen der Witz, dem zufolge das Akronym „ADR“ nicht für „*alternative dispute resolution*“ stünde, sondern für „*alarming drop in revenue*“ – also für alarmierende Einkommenseinbußen für die **Anwaltschaft** – so grassieren in Mediatorenkreisen hingegen ernsthafte Befürchtungen, dass (auch) der lukrative Wirtschaftsmediationsmarkt durch die Berufsgruppe der Rechtsanwälte okkupiert wird.

Zutreffen dürfte wohl, dass die Nützlichkeit von juristischem Know how seitens einer/s Mediators/in schwerlich in Zweifel gezogen werden kann, wenn ein Mediationsverfahren in einer Streitangelegenheit unternommen werden soll, welche bereits bei Gericht angebracht worden ist oder wenn aufgrund der Besonderheit einer Streitsache rechtliche Problemstellungen eine zentrale Rolle spielen.

Mediatoren brauchen jedoch nicht vom Rechtsfach zu sein, wenn sie Mediation für innerbetriebliche oder personale Konflikte anbieten, deren Ursachen häufig in Unverträglichkeiten persönlicher Natur der Konfliktparteien liegen, und für deren Bearbeitung eher entsprechende psychologische Kenntnisse vonnöten sind. Mediatoren brauchen wohl auch nicht in erster Linie vom Rechtsfach zu sein, wenn Konflikte um die strategische Ausrichtung des Unternehmens am Markt thematisiert werden oder wenn zwischen Gesellschaftern eines Unternehmens Auffassungsunterschiede etwa um unterschiedliche Investment - policies auftreten; in beiden Fällen dürften wohl primär MediatorInnen mit einem wirtschaftlichen Hintergrund nachgefragt werden.

Mediatoren brauchen ebenso wenig vom rechtlichen Fach zu sein, wenn in einem Bauprojekt aufgrund unüberwindbarer Divergenzen über rein bautechnische Entscheidungen vermittelt werden soll.

Was die allgemeine „**Mediationseignung**“ von Wirtschaftsstreitigkeiten betrifft, so ließ sich feststellen, dass grundsätzlich *jede* Streitangelegenheit, über die Leute disponieren können und in der die Konfliktparteien grundsätzlich bereit sind, eine Lösung zu finden, geeignet für eine Mediation ist. Demzufolge gibt es – abgesehen von Rechtsstatus-Konflikten – keine Kategorie von Auseinandersetzungen, die von der Regelungsmöglichkeit mittels Mediation per se ausgeschlossen wäre.

Bisweilen ist der „Konflikt“ von einer „Streitsache“ zu unterscheiden, denn bei einem auftretenden Konflikt¹⁴⁶ kann eine mediatorische Intervention nur dann in Betracht kommen, wenn aus einem Konflikt eine Streitsache geworden ist oder zu entstehen droht, und die eine oder beide Parteien diesen Zustand verändern wollen.

Der Bogen der **Konflikttypen**, in welchen die österreichischen, deutschen, französischen, skandinavischen und die britischen MediatorInnen tätig sind, kann weiter kaum gespannt sein: Dominieren in Großbritannien, in wesentlich geringerem Ausmaß auch in Frankreich und Skandinavien, die „klassischen Wirtschaftsstreitigkeiten“ zwischen Unternehmen und Unternehmen (B2B) bzw. zwischen Unternehmen und Kunden (B2C), so stellt der Sektor der innerbetrieblichen Mediationen den Schwerpunkt der Tätigkeit der deutschsprachigen MediatorInnen dar¹⁴⁷. Aus diesen unterschiedlichen Schwerpunkten resultieren unterschiedliche „Kulturen“ der Mediation hinsichtlich ihrer Voraussetzungen und ihrer Anwendungsform.

Seitens der Unternehmen als potentielle Nachfrager von Mediation stellt sich die Frage nach der – für eine bestimmte Streitangelegenheit – erforderlichen **Kompetenz** von MediatorInnen, indem sie in ihrem eigenen Interesse zu definieren haben, welchen konkreten Nutzen sie sich von einem bestimmten „Verfahren“ (Gericht – Mediation – Schiedsgericht) versprechen und welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie von einem bestimmten „Konfliktregler“ (Anwalt – Richter – Mediator) erwarten / können.

In den MediatorInnen-Kreisen wird seit jeher diskutiert, ob ein/e Mediator/in quasi als Generalist/in in den verschiedensten Anwendungsfeldern medieren können soll, oder ob er/sie über **spezifische Kenntnisse** in jenem/n Tätigkeitsfeld/ern verfügen muss, in welchem/n er/sie seine/ihre mediatorischen Leistungen erbringt. Von den im Rahmen der Untersuchung befragten Unternehmensrepräsentanten wie auch von den MediatorInnen wurde diese Frage dahingehend einhellig beantwortet, dass die/der Mediator/in neben den mediatorischen Fähigkeiten jedenfalls über eine einwandfreie Reputation in Verbindung mit einer klaren fachlichen Kompetenz verfügen muss, was sich mit folgender Aussage zusammenfassen lässt: Unternehmen engagieren einen Mediator, der ihre Sprache spricht und was von ihren Problemen versteht.

¹⁴⁶ Niemand würde beispielsweise auf die Idee kommen, für die Austragung der täglichen Konflikte zwischen den Börsenmaklern an den internationalen Börsen von New York, London, Frankfurt oder Wien, Mediatoren einzuschalten.

¹⁴⁷ Mediation wird u.a. als eine reale Alternative zur Personal- oder Wirtschaftsberatung gesehen, da Personal- und Wirtschaftsberater in innerbetrieblichen Konflikten häufig als parteilich für das Unternehmen, und nicht als neutrale Dritte, empfunden werden; diese Erwartungshaltung wird jedoch an MediatorInnen gestellt.

Die Diskussion über die erforderlichen **Fähigkeiten** und **Kompetenzen** eines/r Mediators/in ist keineswegs nur von akademischem Wert, denn anders als im gerichtlichen Verfahren liegt es grundsätzlich in der Macht der Mediationsklienten, eine/n für den konkreten Konfliktfall quasi „maßgeschneiderte/n“ Mediator/in nach ihren Vorstellungen zu engagieren: zum einen nach den persönlichen Eigenschaften (weiblich – männlich – jung – erfahren – charismatisch – sachlich – einfühlsam – „tough“) und zum anderen nach fachlichen Kompetenzen (erfahren mit psychologischen, systemischen, gruppendynamischen Kommunikationstechniken und/oder Kenner/in der Banken-, Versicherungs-, Baubranche usw.).

Die von einer/m Mediator/in erwartbare fachliche Kompetenz bedeutet allerdings nicht, dass der/die Mediator/in in der Lage zu sein hat, aufgrund seines/ihrer Fachwissens *richtige Antworten* auf Fragen zur Lösung bestimmter Problemstellungen in einem bestimmten Metier liefern zu können, ein/e Mediator/in muss sich vielmehr darauf verstehen, die *richtigen Fragen* zu stellen, um den Konfliktparteien zu ermöglichen, dass sie zu einer realistischen Sicht der Dinge als Grundlage für ihre Entscheidungen gelangen¹⁴⁸ – was sich mit „**Kontextkompetenz**“ bezeichnen lässt. Gelingt es in einer Mediation, in einem Konfliktfall einen Realitätsbezug zwischen den Konfliktparteien herzustellen, so eröffnet sich diesen die Möglichkeit, allfällige destruktive Elemente eines Konflikts in konstruktive Lösungsmöglichkeiten umzuwandeln¹⁴⁹.

Die Frage, über welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und fachlichen Kompetenzen WirtschaftsmediatorInnen somit verfügen müssen, wird daher nicht primär nach theoretischen Kriterien, sondern letztlich von den Mechanismen des Nachfragermarktes entschieden: Nur dort, wo Kompetenz sichtbar vorhanden ist, wird sie – Bedarf vorausgesetzt – auch nachgefragt!

¹⁴⁸ In Wirtschaftsmediationen hat ein Mediator sorgsam mit seinem Sachwissen umzugehen, zumal ein Wirtschaftsmediator, der sein Wissen zu aktiv einsetzt, Gefahr läuft, seinen Neutralitätsstatus auf's Spiel zu setzen.

¹⁴⁹ Als eine der Schlüsselerkenntnisse dieser Untersuchung lässt sich wohl feststellen, dass gerade in Konflikten des Wirtschaftslebens die wirtschaftlichen Implikationen einer Streitangelegenheit – Kosten – Nutzen – Ergebnis – Rentabilität – usw. einen prominenten Stellenwert im mindset von Wirtschaftsleuten einnehmen (sollten) und wer sonst, wenn nicht sie selbst die „wahren Experten des Konflikts“ sind. Diese Zentralerkenntnis machen sich die Protagonisten der weiteren ADR-Verfahren – etwa im Rahmen von „Projektmediationen“ – zu Nutze, indem „dispute review boards“, „dispute resolution boards“ oder die „dispute adjudication boards“ vornehmlich aus unabhängigen Topexperten aus der jeweiligen Branche („weise Männer“) zusammengesetzt werden, vor welche die zur Lösung ihrer Konflikte unfähigen Streitparteien bspw. in einem Bauprojekt treten müssen.

Wer Antworten auf die Frage nach der **Akzeptanz der Mediation** in der Wirtschaft finden und die Motivation von potentiellen Mediationsklienten verstehen will, sollte sich das allgemein zurückhaltende Grundverhaltensmuster von Entscheidungsträgern gegenüber Mediation – gleichgültig ob es sich um Einzelunternehmer oder Repräsentanten von Großunternehmen handelt – vor Augen führen, wie von einem britischen Wirtschaftsmediator zitiert:

„Most people do not go to ADR because they choose it as an appropriate way to deal with their dispute. They go to ADR because they are referred to it, having approached an agency associated with the formal justice system“.

Demnach verlangen Unternehmer und Unternehmensmanager, selbst unter der Voraussetzung, dass sie Mediation kennen, in einem konkreten Konfliktfall nur schwerlich aus eigener Initiative nach Mediation. Am ehesten sind sie dann bereit, das 'Wagnis' Mediation einzugehen, wenn ihnen von Personen ihres Vertrauens – Anwälten, Wirtschaftstreuhändern, Richtern oder anderen Personen, die bestens mit dem Für und Wider, den Chancen und Risiken von gerichtlichen Prozessen vertraut sind – konkret die Idee, eine Konfliktlösung auf eine mediative Art zu versuchen, nahegebracht gemacht worden ist.

Der Schwerpunkt zur Akzeptanzstimulation liegt somit in erster Linie bei den Vertretern jener Berufsgruppen, die mit Konflikten im Wirtschaftsleben regelmäßig konfrontiert sind, die um die Stärken und Schwächen des formalen Gerichtssystems, zugleich aber auch um die Schwächen und Stärken von ADR wissen, und die auch bereit sind, dieses Wissen mit ihren Mandanten, die vor der Entscheidung – Gerichtsverfahren oder Mediation – stehen, zu teilen.

Wenn es darum geht, eine grundsätzliche **Akzeptanz der Mediation** in der Wirtschaft zu erreichen, dann kann ein „gebetsmühlenartiges Werben für Mediation“ allein nicht nur nichts bewirken, sondern mitunter sogar kontraproduktiv wirken. Wirtschaftsleute sind es gewohnt, ihre Entscheidungen von einer Kosten-Nutzen-Analyse abhängig zu machen, derzufolge für sie erkennbar sein muss, welcher konkrete Nutzen mit einem Mediationsverfahren erzielt werden kann und inwieweit sich diese Ergebnisse im Alltag des Wirtschaftslebens umsetzen lassen. Wie in der Abbildung 37 ersichtlich, nannten die im Rahmen der Untersuchung befragten UnternehmensrepräsentantInnen an der Spitze einer Rangordnung der „Auswirkungen eines Mediationsverfahrens“ „eine verbesserte Beziehung zwischen den Konfliktparteien“, „Zeiterparnis“, „Kostensparnis“, gefolgt von der „Aufrechterhaltung von bestehenden Geschäftsbeziehungen“ sowie die „Ergebniszufriedenheit nach Konfliktbeilegung“.

Ungeachtet dieser erfolgsversprechenden, in der Praxis erzielbaren, Erfahrungswerte ist die Mediation in einer **‘Welt des Rechtsstreits’** jedoch nach wie vor damit konfrontiert, dass in einer Streitigkeit um die Durchsetzung von Interessen, Ansprüchen und Positionen zuallererst mit den Mitteln des Rechtssystems versucht wird, zu demonstrieren, dass man im Recht ist und auch bereit ist, sein Recht zu verteidigen, wohingegen die Bereitschaft zu Zugeständnissen vielmehr als Zeichen von Schwäche interpretiert wird.

Diametral entgegengesetzt zum Rechtsstreit ermöglicht Mediation menschlich humanes Vorgehen in der Auseinandersetzung, in der Konfliktregelung und im Ergebnis. Um aber zu vermeiden, dass interessengeleitetes Verhandeln in der Mediation nicht fälschlicherweise mit profanem Feilschen verwechselt wird, gilt es in der Prozesssteuerung allerdings genauestens darauf zu achten, dass Streitbeilegung durch Konfliktregelung nicht mit einem Kompromiss – dem es nach gängiger Auffassung an Gerechtigkeit mangelt – gleichgesetzt wird¹⁵⁰.

Unter den genannten Prämissen würde sich nämlich kein vernünftiger Mensch für eine Mediation entscheiden, wenn er das Gefühl hat, lediglich einem Kompromiss zuzustimmen, und nach seiner subjektiven Einschätzung bei Gericht ein besseres Ergebnis erzielbar wäre.

Ein Unternehmen wird hingegen – vorausgesetzt Wissen um die Besonderheiten der Mediation – eine Mediation in Betracht ziehen, wenn nur eine geringe oder keine Sicherheit besteht, bei Gericht zu obsiegen, bzw. wenn die Chancen, einen gerichtlichen Rechtsstreit für sich zu entscheiden, nicht kalkulierbar sind. So sah denn keiner der in der Untersuchung befragten UnternehmensrepräsentantInnen in erster Linie eine grundsätzliche Notwendigkeit, einen Gerichtsstreit zu vermeiden – sie hatten weniger die Sorge, ihre Anwälte in einem Gerichtsstreit als „Gladiatoren“ kämpfen zu lassen – sondern sie fürchteten vielmehr die Folgen eines nicht kalkulierbaren Kostenrisikos solcher Verfahren.

Doch selbst angesichts des hohen Kostenrisikos wird sich ein Unternehmensvertreter schwerlich pro Mediation entscheiden bzw. keinem Ergebnis eines Mediationsverfahrens zustimmen, wenn er das Gefühl hätte, dass es einem solchen Ergebnis an **„Gerechtigkeit“** fehlt.

¹⁵⁰ Robert Benjamin: *“John Wayne never rides into town on his horse with his guns at his side saying ‘I’ve come to seek compromise.’ He says: ‘I’ve come to seek justice!’”*.

Bezeichnend für dieses Streben von Menschen als Konfliktbeteiligte nach fairen und als gerecht erlebbaren Lösungen war eine im skandinavischen Untersuchungsteil beobachtete Praxis, wonach in einem Fall die Medianden „ihren“ Mediator nach Abschluss der Mediation, aber noch vor Unterzeichnung der Mediationsvereinbarung, beauftragten, <in seiner anderen Rolle als Schiedsgutachter> ein Schiedsgutachten zur selben Sache zu erstellen, um sicher zu gehen, dass auch ein Schiedsgericht zu keiner „gerechteren“ Lösung des Konfliktfalls gekommen wäre – quasi eine nachprüfende Bestätigung der Richtigkeit, Rechtmäßigkeit und Gerechtigkeit der erzielten Vereinbarung¹⁵¹.

Die Suche nach „Gerechtigkeit“ in der Mediation ist insofern sichtbarer Ausdruck der Autonomie der Parteien sowohl im Verfahren wie auch im Ergebnis.

Soll sich die Wirtschaftsmediation in Europa als nicht mehr wegzudenkende, neue Konfliktregelungsmethode nachhaltig etablieren, dann bedarf es geeigneter institutioneller, gesetzlicher und – im besten Fall auch – organisatorischer **Rahmenbedingungen**.

Wie an anderer Stelle bereits dargestellt, hat in England die so genannte Lord Woolf - Reform nicht nur einen nachhaltigen Impuls für die breite Etablierung der Mediation im Wirtschaftsbereich ausgelöst, sondern auch die Plausibilität dieser Konfliktregelungsalternative bestätigt. Nach diesem Konzept ist es den Gerichten – ohne dass sie das Freiwilligkeitsprinzip der Mediation antasten – unbenommen, die Parteien zur Streitbeilegung mittels eines Streitschlichtungsverfahrens zu ermutigen, Richter können den Parteien darüber hinaus auch ausdrücklich nahelegen, an einem Mediationsverfahren teilzunehmen, wollen sie (selbst im Falle des Obsiegens im Rechtsstreit) – wie im Fall *Dunnet & Rail Track* – nicht riskieren, den Ersatz der **Prozesskosten** einzubüßen, „... *if they haven't tried mediation or other forms of ADR.*“ (UKMA)

Die im prominenten Fall *Dunnet & Rail Track* sowie in weiteren Präzedenzfällen verhängte Kostensanktion gegen die Partei, die ein Angebot der gegnerischen Partei, einen vorliegenden Konflikt in einem Mediationsverfahren zu bereinigen, ausge-

¹⁵¹ Fraglich ist, ob nach dem österreichischen ZivMediatG eine solche „nachprüfende Entscheidung“ durch den Mediator zulässig wäre: § 16. (1) „Pflichten gegenüber den Parteien“.
§ 16. (1) Wer selbst Partei, Parteienvertreter, Berater oder Entscheidungsorgan in einem Konflikt zwischen den Parteien ist oder gewesen ist, darf in diesem Konflikt nicht als Mediator tätig sein. Desgleichen darf ein Mediator in einem Konflikt, auf den sich die Mediation bezieht, nicht vertreten, beraten oder entscheiden. Jedoch darf er nach Beendigung der Mediation im Rahmen seiner sonstigen beruflichen Befugnisse und mit Zustimmung aller betroffenen Parteien zur Umsetzung des Mediationsergebnisses tätig sein.

schlagen hatte, verdeutlicht zum einen, dass die Mediation von der Existenz des Rechtsstreitsystems und dem in diesem immanenten Prozess- und Kostenrisiko lebt. Andererseits belegen diese Entscheidungen, dass die Vertreter der Richterschaft nicht nur an den Wert der Mediation in einer Vielzahl von Streitigkeiten, die besser mittels Mediation als in einem Gerichtsverfahren zu behandeln wären, glauben, sondern – wie im Spruch des Lord Justice Brooke¹⁵² – um die Qualität der Mediation wissen.

In diesem Zusammenhang wird zu diskutieren sein, ob bzw. inwieweit es wünschenswert ist, wenn durch gesetzliche Bestimmungen oder durch die Gerichte die Durchführung einer Mediation **verpflichtend** vorgeschrieben würde, um das *“Paradoxon des Lebens“* – wie es ein französischer Mediator bezeichnet¹⁵³ – zu fördern.

Nach einer vorsichtigen Einschätzung dieser Grundsatzthematik tut es dem **Prinzip der Freiwilligkeit** der Mediation keinen Abbruch, wenn etwa ein Gerichtsverfahren für eine kurze Dauer ausgesetzt wird, und die Konfliktparteien vom Richter ermutigt werden, eine außergerichtliche Regelung der Streitsache zu versuchen. In einem solchen Fall erschöpft sich diese richterliche „Anordnung“ der Mediation lediglich darauf, dass die Parteien unter Druck gesetzt werden, über die Möglichkeit, in eine Mediation zu gehen, nachzudenken.

Mit Interesse wird in Zukunft eher zu beobachten sein, ob und in welchen Rechtssystemen es sich durchsetzen wird, dass von den Gerichten eine „ungerechtfertigte“ Ablehnung eines Mediationsangebots bei der Kostenentscheidung berücksichtigt werden kann.

Definitiv nützlich stellt sich jedenfalls die Integration von **Mediationsklauseln** in Vertragswerken dar, weil darin ein Bekenntnis der Vertragsparteien zum Ausdruck kommt, im Konfliktfall vorerst den Versuch zu unternehmen, diesen auf konsensuelle Weise zu lösen, während der Rechtsweg – sollte ein solcher Mediationsversuch nicht gelingen – ohnedies jeder Partei offen bleibt.

152

“Skilled mediators are now able to achieve results satisfactory to both parties in many cases which are quite beyond the power of lawyers and courts to achieve. But when the parties are brought together on neutral soil with a skilled mediator to help them resolve their differences, it may very well be that the mediator is able to achieve a result by which the parties shake hands at the end and feel that they have gone away having settled the dispute on terms with which they are happy to live. A mediator may be able to provide solutions which are beyond the powers of the court to provide”.

153

„Mediation ist etwas Geniales. Die Leute können nur davon profitieren und sie kann ihnen nur Gutes bringen. Aber niemand will sie. Wir stehen vor einem Paradoxon des Lebens.“ (FMA)

Diesen Kunstgriff haben sich einzelne der in der Untersuchung befragten Projektverantwortliche zunutze gemacht, indem in den oft umfangreichen Vertragswerken mit allen an einem konkreten Projekt beteiligten Vertragspartnern ein projektinterner **Konfliktregelungsmechanismus** festgelegt worden ist, der vorsah, dass ein Konflikt oder eine Streitigkeit vorerst im Wege einer Mediation beizulegen versucht werden musste. *“Die Freiwilligkeit kommt ja aus dem Vertragsabschluss.”*^(FUA)

Für diese Form der projektintegralen Konfliktregelung besteht Bedarf ohne Grenzen, vor allem in Großvorhaben, womit – so zeigte vor allem ein skandinavisches Beispiel eindrucksvoll – Fertigstellungszeitpunkte von Großprojekten eingehalten und Steuerzahler von oft horrenden Kostenexplosionen verschont werden können.

Gesetzgeberische Initiativen sind *ein Element* zur Etablierung der Wirtschaftsmediation, die Initiativen engagierter MediatorInnen – in Kooperation mit Vertretern der Richterschaft, des Anwaltsstandes und der Industrie – sind darüber hinaus äußerst wertvolle Möglichkeiten zur nachhaltigen **Verankerung der Mediation**.

Pilotprojekte – wie etwa die in Großbritannien und Dänemark bei etlichen Handelsgerichten eingerichteten „court mediation pilot schemes“¹⁵⁴ – sind taugliche Instrumentarien, um potentiellen Klienten die Möglichkeit einer Konfliktregelung mittels Mediation näherzubringen und Parteien allenfalls zur Teilnahme an einem Mediationsversuch zu ermutigen.

Experimentelle Aktivitäten zur öffentlichen Forcierung von Mediation, wie etwa eine in Dänemark einmalig durchgeführte Live-Demonstration einer Business-to-Business-Mediation, sind faszinierende und mutige Unterfangen zur Vermittlung von Information wie auch von praxisbezogenen Erfahrungswerten an Top-Repräsentanten von Industrieunternehmen, allerdings werden die daran Beteiligten durch derartige öffentliche Leistungsdemonstrationen unter einen Erfolgsdruck gesetzt, der mitunter verantwortlich dafür ist, dass die Konfliktregelungschancen eines solchen Verfahrens vereitelt werden.

Bei den Bestrebungen zur Etablierung der Wirtschaftsmediation kommt selbstverständlich den **Mediatorenvereinigungen** eine zentrale Rolle als professionelle Me-

154

Solchen bisweilen als „gerichtsnahe“ Mediation initiierten Pilotprojekten muss ein von der Richterschaft, engagierten MediatorInnen – und bestenfalls auch AnwältInnen – getragenes Anliegen zugrundeliegen, die Idee der Mediation den „Normalklienten“ (Individuen, klein- und mittelständischen sowie Großunternehmen) gleichermaßen näherzubringen und zugänglich zu machen. Derartige, meist projektexperiment - typischen Einschränkungen (wie begrenzte finanzielle Mittel für die Tätigkeit der Mediatoren und zeitliche Beschränkungen für die Mediationsversuche) unterliegenden Pilotprojekte erzielen trotz der schwierigen Experimentbedingungen – dazu zählen weiter „Klienten“, die die Prinzipien der Mediation nicht verstehen – mitunter eine beachtliche Erfolgsbilanz.

diationsanbieter in der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen, bei der Akquisition von Mediationsfällen sowie als *Clearingstellen* zu, die aufgrund ihrer neutralen Stellung eine entscheidende Funktion bei der Kontaktaufnahme zu den Konfliktparteien, bei der Namhaftmachung geeigneter MediatorInnen und bei der Entwicklung transparenter Tarifschemen für Mediationsleistungen haben. Gerade in einem Europa der vielen Kulturen käme einem europäischen Mediatorennetzwerk die Aufgabe zu, multilinguale Mediation in Wirtschaftsstreitigkeiten zwischen internationalen Unternehmen mit verschiedenen Mutter- und Vertragssprachen bereitzustellen, womit sowohl der Sprachenvielfalt wie auch der kulturellen Diversität in Europa verstärkt Rechnung getragen würde.

Selbst für die Berufsgruppe der **Anwälte** – ihnen wird nachgesagt, dass sie die „gatekeeper“ von Konflikten sind – kann es gute Beweggründe geben, ihren Klienten in einer gegebenen Konfliktkonstellation die Teilnahme an einem Mediationsverfahren zu empfehlen, wenn darin die Chance besteht, eine bestimmte Streitsache in unternehmerisch optimaler Weise zu erledigen. Legen Unternehmen Wert nämlich darauf, mit Konflikten problemadäquat umzugehen, und sehen sie in der Mediation eine Bereicherung des Spektrums an Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten, so gewinnen Unternehmensanwälte, *„die ´ihren´ Unternehmen die richtige Wahl der Mittel für den jeweiligen individuellen Fall an die Hand geben, das Vertrauen ihrer Unternehmen“* (UKMB), was sich vorteilhaft auf die Rechtsvertretungsbeziehung zwischen Unternehmen und Anwalt auswirken kann.

Auch wenn von **Maßnahmen des Gesetzgebers** schwerlich eine messbare Stimulanz für eine verstärkte Nachfrage nach Wirtschaftsmediation erwartet werden kann, so kommt dem Recht doch die wichtige Funktion zu, Sicherheit zu schaffen, damit für ein Unternehmen – welches bereit ist, eine Mediation zu versuchen – diese Entscheidung nicht zu einem strategischen Bumerang wird oder sonst prozedural zum Nachteil gereicht. Zu diesen Schutzgarantien gehören der Schutz der Vertraulichkeit, das absolute Zeugnisverweigerungsrecht der Mediatoren sowie die Hemmung von Verjährungsfristen¹⁵⁵; wobei den Parteien die Möglichkeit offen bleiben sollte, die Hemmung von Fristen auszuschließen – was sich aufgrund der Eigenarten der menschlichen Natur auch stimulierend auf den Mediationsprozess auswirken kann.

Das derzeit in den untersuchten Ländern einzige, umfassende (österreichische) Zivilrechtsmediationsgesetz wird diesen Anforderungen prinzipiell gerecht, indem es ei-

155

In der Realität dürfte die Hemmung von Fristen möglicherweise eher wenig relevant sein, vergleicht man die langen, meist dreijährigen Verjährungsfristen für zivilrechtliche Ansprüche, mit der kurzen Zeitspanne, in welcher selbst komplexere Streitfälle mittels effektiver MediatorInnen geregelt werden können.

nen rechtlichen Rahmen für die generelle Anwendung von Mediation in zivilrechtlichen Konfliktfällen bereitstellt. Mit der Anerkennung von Mediation als weiteres, nicht-staatliches Konfliktregelungsinstrument, ist die Mediation mittlerweile an die „Seite des Rechts“ getreten.

Die von diesem Gesetzgebungsakt – sowie auch von den in gleicher Weise Anerkennung verdienenden Initiativen der EU – ausgehende Signalwirkung sollte weder unter- noch überschätzt werden: Einerseits ist notorischen Skeptikern das Argument entzogen, dass Mediation gerade nur eine Modeerscheinung aus den USA darstellt, andererseits wird die Wirtschaftsmediation deshalb allein noch keineswegs boomen und die Unternehmen zu den Mediationsanbietern strömen.

Der elementare Wert der Mediation liegt gerade nicht darin, dass die Möglichkeit, einen Streitfall durch ein **Urteil eines unabhängigen Richters** entscheiden zu lassen, eingeschränkt werden soll, sondern vielmehr darin, dass die Konfliktparteien kraft ihrer eigenen **Verhandlungs- und Entscheidungsmacht** selbst – mit Unterstützung des Mediators – nach Möglichkeiten suchen, einen bestehenden Konflikt aus der Welt zu schaffen, immer wissend, dass es ihnen jederzeit offen steht, den – vielleicht (subjektiv) als aussichtsreicher eingeschätzten – Gang zu Gericht zu wählen.

Entscheidend wird daher sein, dass die WirtschaftsmediatorInnen in der praktischen Arbeit den Beweis erbringen, dass Mediation als effektive Konfliktregelungsmethode in der Welt der Wirtschaft „**business sense**“ macht und es der Wirtschaftsmediation aufgrund ihres weit über den bloßen ökonomischen Vorteil hinaus reichenden Nutzenpotenzials gelingt, als Instrumentarium des modernen Konfliktmanagements zumindest diesselbe Rangordnung wie die konventionellen Konfliktregelungsinstrumenten, allen voran das gerichtliche Rechtssystem, einzunehmen und die Mediation es somit unumkehrlich schafft, aus dem „*shadow of the law*“¹⁵⁶ herauszutreten.

¹⁵⁶ Mnookin/Kornhauser, Yale Law Journal 88 (1979).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirtschaftsmediationstätigkeiten in unterschiedlichen Unternehmen	56
Abbildung 2: Standorte der medierten Unternehmen	58
Abbildung 3: Geschäftsbeziehungen der medierten Unternehmen	59
Abbildung 4: Geografischer Kontext der Geschäftsbeziehungen der medierten Unternehmen	60
Abbildung 5: Funktion der beauftragenden Personen im medierten Unternehmen	61
Abbildung 6: Partizipationshäufigkeit der Auftraggeber am Mediationsverfahren	62
Abbildung 7: Durchschnittliche Sitzungszeit der durchgeführten Mediationen	63
Abbildung 8: Mediationsverständnis	64
Abbildung 9: Anforderungen an MediatorInnen	66
Abbildung 10: Nutzung von Online-/E-Mediation	68
Abbildung 11: Anbieter von Online-/E-Mediation	68
Abbildung 12: Geschlecht	69
Abbildung 13: Höchster Bildungsabschluss	69
Abbildung 14: Grundberuf	70
Abbildung 15: Berufspraxis	70
Abbildung 16: Relation der Mediationstätigkeit in Bezug auf den Grundberuf	71
Abbildung 17: Absolvierung der Mediationsausbildung	72
Abbildung 18: Mediationsausbildungseinheiten	72
Abbildung 19: Anwendungsfelder von Mediation im Wirtschaftskontext	74
Abbildung 20: Anwendungsfelder von Mediation in anderen Kontexten	75
Abbildung 21: Mediationsanwendungsfelder	76
Abbildung 22: Anwendungsform der Mediation	77
Abbildung 23: Unternehmensart	78
Abbildung 24: Rechtsform	79
Abbildung 25: Unternehmensverflechtung	80
Abbildung 26: Stellung in der Unternehmensverflechtung	80
Abbildung 27: Unternehmensstandorte	81
Abbildung 28: Anzahl MitarbeiterInnen	82
Abbildung 29: Anzahl Führungsebenen	82
Abbildung 30: Anteil weiblicher Führungskräfte	83
Abbildung 31: Geschäftsbeziehungen	84
Abbildung 32: Geografischer Kontext Geschäftsbeziehungen	85
Abbildung 33: Nutzung von E-Commerce, E-Procurement	86
Abbildung 34: Begriff Online/E-Mediation	87
Abbildung 35: Erfahrungen mit Online/E-Mediation	87
Abbildung 36: Mediationsverständnis	88
Abbildung 37: Auswirkungen eines Mediationsverfahrens	89
Abbildung 38: Persönliche Erfahrungen mit dem Konfliktregelungsinstrument Mediation	90
Abbildung 39: Geschlecht	91
Abbildung 40: Funktion im Unternehmen	92

Literaturverzeichnis

Diese Literatur wurde in der vorliegenden Studie zitiert bzw. dient zur vertiefenden Lektüre.

Alexander, Wirtschaftsmediation in Theorie und Praxis (1999).

Alexander, Die Institutionalisierung von Mediation: Entwicklungen in den USA, Australien und Deutschland, ZKM 2001, 162ff.

Alexander (Hrsg), Global Trends in Mediation (2003).

Alexander/Gottwald/Trenczek, Mediation in Germany: The Long and Winding Road, in: **Alexander** (Hrsg), Global Trends in Mediation (2003), 179ff.

Alexander, Mediation: ein Metamodell, perspektive mediation 2004, 72ff.

Allmayer-Beck, Das österreichische Zivilrechts-Mediations-Gesetz, IDR 2004, 119ff.

Althaus/Hinrichs/Hustert, Bedarf und Einsatzbereiche der Wirtschaftsmediation in der deutschen Unternehmenspraxis, ZKM 2001, 120ff.

Altmann/Fiebiger/Müller, Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen (1999).

Anker, Mediation in Scandinavia (2001), www.mediation.nl/md-anker.htm [16.12.2004].

Besemer, Mediation in der Praxis: Erfahrungen aus den USA (1996).

Bortz/Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage (2002).

Boserup/Humle, Mediationsprocessen (2001).

Böttger/Hupfeld, Mediatoren im Dienste der Justiz: Begleitforschung zum Modellprojekt „Schlichten statt richten“, ZKM 2004, 155ff.

Bradbeer, Mediation in the UK, International Perspective, in: **Stipanowich/Nelson**, Commercial Mediation in the EU, Appendix B.

Branchenradar Fischer & Kreutzer, Umfrage „Akzeptanz von Wirtschaftsmediation in Österreich, 2004.

Breidenbach, Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt (1995).

Breidenbach/Henssler (Hrsg), Mediation für Juristen (1997).

Breidenbach/Coester-Waltjen/Heß/Nelle/Wolf (Hrsg), Konsensuale Streitbeilegung (2001).

Brown/Marriott², ADR Principles and Practise (1999).

Budde, Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, in: **Strempel** (Hrsg), Mediation für die Praxis: Recht, Verfahren, Trends (1998).

- Bühning-Uhle**, Arbitration and mediation in international business: designing procedures for effective conflict management (1996).
- Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP)**, Programme Grotius (Marc 2000).
- Draxler/Fürst**, Wirtschaftsmediation in Österreich, in: **Töpel/Pritz** (Hrsg), Mediation in Österreich (2000), 165ff.
- Duve**, Mediation und Vergleich im Prozess: Eine Darstellung am Beispiel des Special Master in den USA (1999).
- Duve**, Alternativen zur traditionellen Konfliktbeilegung erkennen, in: **Duve/Eidenmüller/Hacke** (Hrsg), Mediation in der Wirtschaft: Wege zum professionellen Konfliktmanagement (2003), 62ff.
- Duve**, Arbitration, Mediation and alternative dispute resolution in Germany, in: **Stipanowich/Nelson** (Hrsg), Better Solutions for Business – Commercial Mediation in the EU (2004), Appendix C.
- Duve/Eidenmüller/Hacke**, Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement (2003).
- Eckardt**, Mediation in Australien, ZfRV 1998, 177ff.
- Eidenmüller**, Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation (2000).
- Eriksson**, Project for the study of conciliation, mediation and arbitration, europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/docs/disputeresolution_sweden_en.pdf [16.12.2004].
- Eyer** (Hrsg), Report Wirtschaftsmediation: Krisen meistern durch professionelles Konfliktmanagement (2001).
- Falk**, Die Entwicklung der Mediation, in: **Töpel/Pritz** (Hrsg), Mediation in Österreich (2000), 17ff.
- Falk**, Begleitforschung Mediation Flughafen Wien, in: Interventionswissenschaft (Klagenfurt Beiträge zur Interventionsforschung, Band 2) (2003).
- Falk**, Vom „guten“ Anfang in der Wirtschaftsmediation, perspektive mediation 2004, 56ff.
- Falk/Heintel/Pelikan** (Hrsg), Die Welt der Mediation (1998).
- Feil**, Zivilrechts-Mediationsgesetz, GesRZ 2003, XXI.
- Ferz/Filler**, Mediation, Gesetzestexte und Kommentar (2003).
- Ferz/Lison/Wolfart** (Hrsg), Zivilgerichte und Mediation: Widerspruch, Ergänzung, Symbiose? (2004).
- Ferz**, Kenne deine Rechte und Pflichten: Das österreichische Zivilrechts-Mediations-Gesetz in der Praxis, perspektive mediation 2005, 17ff.

-
- Fischer/Ury/Patton**, Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, 21. Auflage (2002).
- Flick/Kardorff/Keupp/Rosenstiel/Wolff** (Hrsg), Handbuch Qualitative Sozialforschung, 2. Auflage (1995).
- Flucher/Kochendörfer/Minckwitz/Viering** (Hrsg), Mediation im Bauwesen (2003).
- Fritz/Schauer/Augustin**, Unternehmensnachfolge aber richtig! Ein Wegweiser zur gesamtheitlichen Gestaltung des Übergabeprozesses (2001).
- Fritz**, Konfliktprohylaxe und Streitbeilegung in Personengesellschaften, GesRZ 2003, 79ff.
- Fürst**, Umweltmediation: Methoden – Verfahren – Lösungswege für Entscheidungsträger und Mediatoren (2004).
- Gans**, Verankerung von Mediation in Unternehmen, ZKM 2001, 66ff.
- Gatenby**, ADR & The English Courts: Current Issues & Future Trends (2002), http://www.sccinstitute.com/_upload/shared_files/artikelarkiv/gatenby.pdf [16.12.2004].
- Geißler/Rückert** (Hrsg), Mediation: Die neue Streitkultur (2000).
- Genn**, Court-based ADR Initiatives for Non-family Civil Disputes: The Commercial Court and the Court of Appeal (2002).
- Glasl**, Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell, in: **Mehta/Rückert** (Hrsg), Mediation und Demokratie: Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen (2003), 102ff.
- Glasl**, Das Kontingenz-Modell der Konfliktbehandlung, perspektive mediation 2004, 82ff.
- Glasl**, Konflikt-Diagnose in drei Schritten, perspektive mediation 2004, 11ff.
- Glasl**, Konfliktmanagement: Freies Geistesleben, 8. Auflage (2004).
- Glasl**, Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell, in: **Mehta/Rückert** (Hrsg), Mediation und Demokratie: Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen (2003), 102ff.
- Gottwald**, Gerichtsnahe Mediation in Australien: Teil 1, ZKM 2003, 6ff.
- Gottwald**, Gerichtsnahe Mediation, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch der Mediation (2002), 421ff.
- Greger**, Die Verzahnung von Mediation und Gerichtsverfahren in Deutschland, ZKM 2003, 240ff.
- Grünberger**, Die Regelung der Mediation im EheRÄG 1999, ÖJZ 2000, 50ff.
- Hacke**, Mediationsverfahren institutionalisieren, in: **Duve/Eidenmüller/Hacke** (Hrsg), Mediation in der Wirtschaft: Wege zum professionellen Konfliktmanagement (2003), 309ff.

- Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch Mediation: Verhandlungstechnik, Strategien, Einsatzgebiete (2002).
- Haft**, Verhandlung und Mediation, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch Mediation (2002), 75ff.
- Haft**, Verhandlung und Mediation: Die Alternative zum Rechtsstreit, 2. Auflage (2000).
- Hay**, Zur konsensualen Streitbeendigung in Zivil- und Handelssachen in den USA, in: **Breidenbach/Coester-Waltjen/Heß/Nelle/Wolf** (Hrsg), Konsensuale Streitbeilegung (2001), 101ff.
- Hertel**, Mediation in Deutschland. Abgrenzung zu anderen Konfliktbewältigungsverfahren, in: **Flucher/Kochendörfer/Minckwitz/Viering** (Hrsg), Mediation im Bauwesen (2003), 163ff.
- Heß/Scharma**, Rechtsgrundlagen der Mediation, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch Mediation (2002) 675ff.
- Hinrichs**, Konfliktmanagement in global agierenden Unternehmen, ZKM 2003, 257ff.
- Holm**, Mediation in Stockholm (2000), www.sccinstitute.com/_upload/shared_files/artikelarchiv/holm_sar.pdf [16.12.2004].
- Hopf**, Qualitative Interviews in der Sozialforschung: Ein Überblick, in: **Flick/ Kardorff/ Keupp/Rosenstiel/Wolff** (Hrsg), Handbuch Qualitative Sozialforschung, 2. Auflage (1995), 177ff.
- Hopf G.**, Das Zivilrechts-Mediations-Gesetz, ÖJZ 2004, 41ff.
- Jaich**, Möglichkeiten und Grenzen privater Schlichtung in europaweit agierenden Unternehmen, in: **Nautz/Brix/Luf** (Hrsg), Das Rechtssystem zwischen Staat und Zivilgesellschaft: Zur Rolle gesellschaftlicher Selbstregulierung und vorstaatlicher Schlichtung (2001), 123ff.
- Kerntke**, Mediation als Organisationsentwicklung (2004).
- Kessen/König**, Eisenbahntrasse Gasteinertal, ZKM 2002, 128f.
- Kessen**, Wirtschaftsmediation: Neue Handlungsmöglichkeiten durch Perspektivenwechsel, in: **Geißler/Rückert** (Hrsg), Mediation: Die neue Streitkultur (2000), 97ff.
- Klammer/Geißler** (Hrsg), Mediation: Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung (1999).
- Kleindienst-Passweg/Wiedermann**, (Hrsg), Handbuch Mediation (2000).
- König/Fürst**, Mediationsverfahren Flughafen Wien: Zwischenbilanz, ZKM 2002, 164ff.
- Köper**, Eine Qualitätsstudie des österreichischen Zivilrechts-Mediations-Gesetzes, ZKM 2004, 161ff.

- Kollros**, Die Rechtsstellung des Mediators nach dem Zivilrechts-Mediations-Gesetz, ecolex 2003, 745ff.
- Kramer**, Mediation als Alternative zur Einigungsstelle im Arbeitsrecht, ZKM 2004, 259ff.
- Krumböck/Fürst**, Wirtschaftsmediation: hoher Bedarf – geringe Nachfrage. Erfahrungen aus der Praxis zweier Mediatoren, in: **Klammer/Geißler** (Hrsg), Mediation: Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung (1999), 134ff.
- Lacabarats**, Mediation in der französischen Gerichtspraxis, ZKM 2003, 153ff.
- Lachmair**, „Neue“ Pflichten und Haftung für Mediatoren? RdW 2004, 582ff.
- Lambrette/Herrmann**, Eine explorative Studie zur Akzeptanz von Wirtschafts- und Arbeitsmediation in Deutschland, Diplomarbeit (2002).
- Lambrette/Herrmann**, Vermarktung von Wirtschafts- und Arbeitsmediation: Studie an der TU Dresden, ZKM 2002, 117ff.
- Lenz**, Inhalt, Verfahren und Perspektiven der Wirtschaftsmediation, in: **Nautz/Brix/Luf** (Hrsg), Das Rechtssystem zwischen Staat und Zivilgesellschaft: Zur Rolle gesellschaftlicher Selbstregulierung und vorstaatlicher Schlichtung (2001), 123ff.
- Lenz/Müller**, Businessmediation: Einigung ohne Gericht (1999).
- Lenz/Rosenbach**, Verfahrensordnung Mediation, ZKM 2002, 156ff.
- Lenz/Wostratzky** (Co-Autorin), Prozessproviding am Beispiel des Mediationsverfahrens Flughafen Wien: Ein gutes Ende braucht einen guten Anfang (2004).
- Mähler/Kerntke**, Initiativen der EU: Verhaltenscodex und Richtlinienvorschlag, ZKM 2004, 151ff.
- Mähler/Mähler**, Streitschlichtung – Anwaltssache, hier: Mediation, NJW 1997, 1262ff.
- Mankowski**, Ablehnung eines Mediationsangebots und Prozesskostenhilferecht, ZKM 2003, 197ff.
- Mayring**, Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (1994).
- MacDonald**, The Use of Mediation to Settle Civil Justice Disputes: A Review of Evidence, Research Findings No. 50/2004, www.scotland.gov.uk [16.12.2004].
- Mehta/Rückert** (Hrsg), Mediation und Demokratie: Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen (2003).
- Minckwitz**, Konfliktfelder im Projektverlauf als Ansatz ganzheitlicher Mediation, in: **Flucher/Kochendörfer/Minckwitz/Viering** (Hrsg), Mediation im Bauwesen (2003), 117ff.
- Minckwitz**, Mögliche Konflikte in der Abwicklung eines Bauprojekts und Lösungsansätze im Einzelnen, in: **Flucher/Kochendörfer/Minckwitz/Viering** (Hrsg), Mediation im Bauwesen (2003), 125f.

- Mistelis**, ADR in England and Wales, in: **Alexander** (Hrsg), Global Trends in Mediation (2003), 137ff.
- Mnookin/Kornhauser**, Bargaining in the Shadow of the Law, Yale Law Journal 88 (1979), 950ff.
- Montada**, Die (vergessene) Gerechtigkeit in der Mediation, in: **Mehta/Rückert** (Hrsg), Mediation und Demokratie: Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen (2003), 156ff.
- Montada/Kals**, Mediation: Lehrbuch für Psychologen und Juristen (2001).
- Munk**, Mediation in der Arbeitswelt, ZKM 2002, 219ff.
- Nautz/Brix/Luf** (Hrsg), Das Rechtssystem zwischen Staat und Zivilgesellschaft: Zur Rolle gesellschaftlicher Selbstregulierung und vorstaatlicher Schlichtung (2001).
- Nesic**, Legal, commercial and cultural obstacles/incentives to mediation in Europe (2004).
- Neumann**, Die Verfahrensstruktur in der Wirtschaftsmediation, ZKM 2001, 95ff.
- Oberhammer/Domej**, Ein rechtlicher Rahmen für die Mediation in Österreich, ZKM 2003, 144ff.
- Perner/Völkl**, Conciliation, Mediation, ADR: Aktueller Stand des Rechts internationaler Wirtschaftsschlichtung, ÖJZ 2003, 495ff.
- Ponschab/Schweizer**, Kooperation statt Konfrontation: Neue Wege anwaltlichen Verhandels (1997).
- Proksch/Janach/Kastner/Königswieser/Kowarc/Petsch/Schröter/Schubert/Wurz**, Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen (2004).
- Proksch/Königswieser**, Brauchen Unternehmen Mediation? Neue Erkenntnisse zum Konfliktverhalten von Unternehmen, ZKM 2004, 168ff.
- Pruckner**, Recht der Mediation (2003).
- Prütting** Mediation im Arbeitsrecht, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch Mediation (2002), 950ff.
- Rechberger** (Hrsg), Der Notar und die konsensuale Streitbeilegung (2002).
- Ripke**, Recht und Gerechtigkeit in der Mediation, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg.), Handbuch Mediation (2002), 137ff.
- Risse/Wagner**, Mediation im Wirtschaftsrecht, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch Mediation (2002), 987ff.
- Ripke**, Recht und Gerechtigkeit in der Mediation, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch Mediation (2002), 137ff.
- Risse**, Wirtschaftsmediation (2003).
- Risse**, Konfliktmanagement und ADR, ZKM 2004, 244ff.

- Rosenberg**, Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, überarbeitete und erweiterte Neuauflage (2004).
- Ross**, Mediation in Scotland: An Eluded Opportunity? in: **Alexander** (Hrsg), Global Trends in Mediation (2003), 277ff.
- Roth/Markowetz**, Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen: Ein Überblick über die neuen Bestimmungen, JBl 2004, 296.
- Russell**, Partnership Management – The Oresund Way, (2000).
- Schmidt-Trenz/Graf**, Wirtschaftsmediation online – Auf dem Weg zum virtuellen Konfliktmanagement, ZKM 2001, 116ff.
- Schneider**, Mediation im Wirtschaftsrecht, in: **Breidenbach/Henssler** (Hrsg), Mediation für Juristen (1997), 171ff.
- Schwarz**, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen (1999).
- Steinacher**, Zum Stand der Mediation in Österreich, ZKM 2003, 100ff.
- Steinacher**, Mediation im Prozess der Kodifizierung, perspektive mediation 2005, 12ff.
- Stevens-Bartol**, Mediation im Arbeitsrecht, in: **Breidenbach/Henssler** (Hrsg), Mediation für Juristen (1997), 141ff.
- Stoecker**, Die obligatorische Streitschlichtung nach § 15a EGZPO im Vergleich zur Mediationspraxis in den USA, ZKM 2000, 105ff.
- Stempel** (Hrsg), Mediation für die Praxis: Recht-Verfahren-Trends (1998).
- Stempel**, Rechtspolitische Aspekte der Mediation, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch der Mediation (2002), 104ff.
- Stempel**, Rechtspolitische Aspekte der Mediation, in: **Haft/Schlieffen** (Hrsg), Handbuch Mediation (2002), 104ff.
- Stubbe**, Was ist Wirtschaftsmediation? Eine unterschätzte Konfliktquelle, ZKM 2003, 32ff.
- Sturrock**, Mediation takes hold in Scotland (2004), www.mediate.com/articles/sturrockJ1.cfm# [16.12.2004].
- Troja**, Mediation als institutioneller Wandel in der Demokratie, ZKM 2002, 96ff.
- Vaudt**, Mediation oder Schiedsgericht, ZKM 2002, 248ff.
- Vindelav**, Report on Mediation in Denmark, [www.coe.int/T/E/Legal_Affairs/Legal_cooperation/Operation_of_justice/Efficiency_of_justice/Meetings/Plenary/25%202003%20\(D1\)%20E%20only%20%20mediation.asp#TopOfPage](http://www.coe.int/T/E/Legal_Affairs/Legal_cooperation/Operation_of_justice/Efficiency_of_justice/Meetings/Plenary/25%202003%20(D1)%20E%20only%20%20mediation.asp#TopOfPage) [16.12.2004].
- Vindeloef**, Mediation in Danish Law: in Retrospect and Perspective, in: **Alexander** (Hrsg), Global Trends in Mediation (2003), 121ff.
- Wacher/Lüer**, Code of Conduct für Mediatoren – die Verhaltensregeln der gwmk, IDR 2004, 118f.

Wagner, Gerichtlich veranlasste Mediation: England als Vorreiter: Neue Entscheidungen der Londoner Gerichte, ZKM 2004, 100ff.

Wolfsteiner, Notarielle Schlichtungsverfahren in Zivilsachen – Rechtsentwicklung, erste Erfahrungen, Ausblicke in: **Rechberger** (Hrsg), Der Notar und die konsensuale Streitbeilegung (2002), 31ff.

Woolf, Access to Justice: Final Report to the Lord Chancellor of England and Wales, Lord Chancellor's Departement (1996), www.dca.gov.uk/civil/final/contents.htm [16.12.2004].

Zillesen, Flughafenmediation in Wien-Schwechat, die transformative Wirkung der Mediation im öffentlichen Bereich, perspektive mediation 2004, 4ff.

Zumtobel, Wozu Mediation in der Wirtschaft? Wirtschaftsmediation in Österreich, in: **Klammer/Geißler** (Hrsg), Mediation: Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung (1999), 134ff.

Projektleitung

Dr. Ewald A. FILLER

European Institute for Business Mediation – EIBM

Europäisches Institut für Wirtschaftsmediation

Wissenschaftliche Mitarbeit

Mag. Eva Bogensberger

Dr. Sascha Ferz

Mag. Alexandra Hofmeister

Philippe Lorre

Mag. Katrin Mundschütz

Dr. Markus Seper

Wissenschaftliche Beratung

Mag. Heidi Clementi

Zentrum f. Sozialforschung und Wissenschaftsdidaktik ZSW

Transkription

Dr. Claudia Connolly

Mag. Birgit Kupka

Dr. Margit Ozvalda