

# DGM - NEWSLETTER

Deutsche Gesellschaft  
für Mediation e. V.  
Beethovenstraße 32  
58097 Hagen  
Tel.: 02331 987-4860  
info@dgm-web.de  
www.dgm-web.de

## AUS DEM INHALT

EDITORIAL: MEIN MAC UND DIE MEDIATION, ARTHUR TROSSEN	3
MEDIATION IM HANDWERK – EIN PROJEKT DER HWK MÜNSTER	5
ERFAHRUNGSBERICHT ZUR INNERBEHÖRDLICHEN MEDIATION	10
KOMMENTAR: RISIKOMEDIATION – EIN AKQUISEANSATZ?	16
KOMMENTAR: FAMFG – NEUE PERSPEKTIVEN FÜR MEDIATION?	17
ZWEI VON DREI UNTERNEHMEN BEFÜRWORDEN VERMITTLER	18
FÜR SIE GELESEN	20
TERMINE	20
AKTUELLES AUS DER DGM	25
IMPRESSUM	26



## EDITORIAL: MEIN MAC UND DIE MEDIATION

Liebe Mitglieder der DGM,  
sehr geehrte Damen und Herren,

für diejenigen, die sich jetzt fragen, was ein Mac ist, es ist ein Apple-PC. Nun werden Sie fragen, was haben mein Mac und die Mediation gemeinsam? Auf den ersten Blick nichts. Bei genauerem Hinsehen eine ganze Menge. Die Apple-Welt ist für mich eine Metapher dafür geworden, wie wir mit der Mediation umgehen.

In der Mediationsszene interessieren sich alle gerade für das neue Mediationsgesetz. Es ist auffällig, dass sich viele Mediatoren und Mediatorenvereinigungen selbst veranlasst sehen, eine eigene Stellungnahme beim Ministerium und dem Gesetzgeber vorzulegen. Das allein spricht schon für sich. Die Mediationsabteilung des Bundesjustizministeriums gerät förmlich aus den Fugen. Als ob man dort alles liest, was eingereicht wird! Ob man überhaupt in der Lage ist, die vielen tollen Ideen zu begreifen und zu verarbeiten? Ich habe so meine Zweifel. Statt sich auf die Schwarmintelligenz einzulassen, erscheint die Arbeit im Ministerium eher selektiv. Die Selektion ist ein Produkt guter Lobbyarbeit. Das hat nichts mit Mediation zu tun. Es ist die Herstellung von Machtverhältnissen über vermeintliche Mehrheiten. Es ist das, was wir Demokratie nennen: Mehrheit statt Konsens. Das Gesetzgebungsverfahren beschreibt den Weg, wie etwas durchzusetzen ist. Es ist das Thema Nummer Eins und alle hoffen, sich dort wiederzufinden. Im Namen der Mediation!

Nun komme ich zu meinem Mac.



*Arthur Trossen,  
DGM-Präsidium*

Ich bin ein Windows-User der ersten Stunde und versuche seit Jahren, mich aus den Microsoft-Klauen zu befreien. Selbst in IT-Fragen nicht unbeleckt, habe ich mich von der Mac-Fangemeinde beeindrucken lassen, heißt: Ich habe mich vor drei Monaten dazu durchgerungen, einen Apple-PC zu kaufen. Jetzt habe ich auch einen Mac. Leider bemerkte ich zu spät, dass die Apple-Klauen viel rigorosier sind als die von Windows, dass alles teurer ist. Einfacher, wie behauptet, ist es nur dann, wenn man sich in die Apple-Welt einfügt. Alles ist wunderbar, wenn man Musik und Videos nur noch im Apple-Store kauft und sich auf die Appleformate beschränkt, die iTunes bereitstellt. Natürlich sind Apple- und Microsoft-Formate nicht kompatibel. Das passt nicht in das Unternehmenskonzept, bei dem die Kundenbindung mit der Kundenknebelung verwechselt wird. Alles ist ganz schlimm, wenn man

innerlich nicht darauf eingestellt ist, sich knebeln zu lassen.

Da sehe ich jetzt die Parallele zur Mediation. Das Gesetz scheint irgendwie mit der Apple-Welt vergleichbar zu sein. Es gibt Regeln und Vorstellungen davon, wie die Menschen sich zu verhalten haben. Alles ist gut durchdacht und wunderbar. Sicher, das Gesetz ist recht moderat. Aber es ist erst der erste Schritt in eine Verreglementierung. Am Anfang war Apple auch moderat. Jetzt definieren sie den Markt.

Was ist, wenn man sich nicht in die Apple-Welt einfügen will? Was ist, wenn man eigene Ideen verfolgt, neue Konzepte der Kooperation? Das wird schwierig sein. Dann ist man in der neuen Welt auch nicht willkommen. Das stört nicht nur die Veranstalter. Es stört auch die Gemeinde. „Das ist keine Mediation, das darf man nicht“, lautet die Antwort. Nun können Sie sagen: „Das macht doch nichts. Man muss sich halt unterordnen, wenn man Mitglied dieser Gemeinde sein will. Und wenn nicht, kann man ja eine neue, eigene Gemeinde aufmachen. Also wo liegt das Problem?“ Die Frage scheinen sich viele zu stellen. Immer noch gründen sich neue Mediatorenvereinigungen. Noch immer gelingt es nicht, einen gemeinsamen Nenner unter einem einheitlichen Dachverband zu finden. Was als gemeinsam deklariert wird, ist die Unterwerfung unter faktische Zwänge. Jeder hat so seine eigenen Vorstellungen, auch von der Mediation. Ein abgestimmtes Profil des Mediators gibt es noch nicht. Eine gemeinsame Vision ist nicht in Sicht. Nicht einmal über die 200stündige

Ausbildung besteht Einigkeit. Vielen sind die unterschiedlichen Gesichter der Mediation auch noch nicht bekannt. Gemeinsam ist scheinbar nur die Idee, dass die eigenen Ideen in der Welt der anderen nicht zum Tragen kommen. Konkurrenz belebt das Geschäft, sagt man. Dem ist leider nicht so, wenn die Konkurrenz statt am Erfolg an Inhalten gemessen wird. Erst recht nicht, wenn die Inhalte die Mediation beschreiben. Denn die Mediation ist konkurrenzlos, wenigstens dann, wenn sie als ein Prozess des Denkens begriffen wird. Mediation lebt von Vielfalt. Mediation lebt vom Widerspruch und in der einzigartigen Kompetenz, mit Widersprüchen umzugehen. Mediation ist mehr als nur eine Alternative zum Gerichtsverfahren. Mediation ist nicht die Unterwerfung unter Regeln, sondern ihre Erschaffung. Mediation beschreibt ein Denken und eine Haltung. Das ist ihre eigentliche Kompetenz. Offensichtlich versuchen wir, sie in einem esoterischen Wissen zu verkapseln. So behalten wir die Kontrolle darüber. Das Gesetz über die Mediation lässt sich auf diese Kompetenz nicht ein. Das hat einen Grund. Aus der EU-Sicht geht es darum, ein international einheitliches Verfahren zu generieren, das in allen EU-Ländern gleichförmig bekannt ist und verwendet werden kann. Aus der nationalen Sicht geht es um ... offen gesagt weiß ich gar nicht, worum es geht. Ursprünglich war von Kosteneinsparung die Rede. Man spricht

von der Verbesserung der Streitkultur. Es wird aber nichts verbessert. Die Gerichtsverfahren beispielsweise bleiben konventionell. Es wird nur das Portfolio der Justiz um ein anderes Verfahren erweitert. Ob dies zur Aufgabe der Justiz gehört, ist wiederum sehr umstritten. Das alte Produkt jedenfalls bleibt unangetastet. Es bleibt also so gut oder schlecht wie es war. In anderen Bereichen läuft es ähnlich ab.

Das Angebot eines sogenannten *low interest products*, wie die Mediation im Moment vorgestellt wird, kann keine Kultur verbessern. Wenn es darum ginge, die Streitkultur zu verbessern, müsste man beim Denken anfangen und sich um die Verbreitung eines kooperativen Denkens sorgen. Man müsste lernen, dass ein Nullsummenspiel eine Notlösung ist, weil einem nichts Besseres mehr einfällt. Man müsste lernen, dass es auch anders geht. Sobald aber jemand versucht, etwas anders zu machen, gerät er wieder mit der Apple-Welt in Konflikt. Anders machen funktioniert dort nicht, denn anders passt nicht ins Unternehmenskonzept. Es ist also konsequent, wenn immer wieder neue Welten geschaffen werden. Genau das passiert in der Mediationslandschaft und es geschieht auf Kosten der Mediation. Auch die Reglementierungen des Gesetzes bieten für viele Mediatoren eher einen Anlass zur Spaltung als zur Vereinigung. Schon heute ist von der forensischen Mediation die Rede. Sie ist die vom

Gesetz beschriebene Variante, die als ein Ersatz für Gerichtsverfahren gedacht ist. Den Gegensatz bildet die immer öfter als solche bezeichnete gerichtsferne Mediation. Sie betrifft die Fälle, welche niemals vor Gericht landen. Es ist die Mediation, die in Unternehmen und im Alltag gelebt wird und nicht explizit nachgefragt wird. So entsteht wieder eine neue Welt. Eine Welt, die sich von der „Apple-Welt“ abgrenzen muss. Wenn sich die Apple-Welt durchsetzt, wird man diese Art der Mediation später einmal anders bezeichnen. Das ist auch eine Rückmeldung, die viele Mediatoren geben. Noch vor nicht allzu langer Zeit haben wir die Konflikt Hilfe im innerbetrieblichen Bereich auf gar keinen Fall als Mediation verkaufen können. Da nannten wir es Coaching oder Organisationsberatung. Heute ist der Begriff im Trend. Da verkaufen wir Coaching und Organisationshilfe als Strukturkonflikte, die wir mit der Mediation zu klären vermögen. Später, wenn sich die Apple-Welt etabliert hat, werden wir sie wohl wieder als Coaching verkaufen. Schade eigentlich, denn die Mediation könnte mit all dem sehr elegant umgehen. Sie könnte alle Welten verbinden, wenn man nur endlich damit anfängt, wie ein Mediator zu denken.

Arthur Trossen

---

# MEDIATION IM HANDWERK – EIN PROJEKT DER HWK MÜNSTER

---

Im täglichen Spagat zwischen Tradition und Moderne finden sich viele Handwerksbetriebe wieder. Zwischen Kundenzufriedenheit, geforderter Flexibilität und dem Konkurrenzdruck tauchen in den Betrieben Konflikte auf, die auf verschiedene Art und Weise ausgetragen werden. Manchmal werden sie laut, oftmals leise ausgetragen, immer wieder bleiben Unstimmigkeiten unausgesprochen und manchmal gibt es einen handfesten Streit. Was viele Betriebe nicht ahnen, ist die Tatsache, dass in Konflikten viel positives Potenzial steckt. Häufig arbeiten in den Betrieben auch Familienmitglieder, sodass die Konflikte auf mehreren Ebenen angesiedelt sind. Julia Gerke, Assessorin bei der Handwerkskammer Münster und ausgebildete Wirtschaftsmediatorin, stellt im folgenden Artikel das Projekt „Mediation bei der Handwerkskammer Münster“ vor. Ziel ist es, die Mediation als Verfahren bekannt zu machen und als Alternative für die Handwerksbetriebe hauptsächlich zur Vorbereitung von Betriebsnachfolgen anzubieten.

## 1. Entwicklung der Mediation

Die größten Herausforderungen für die Mediation in Deutschland liegen in der Erhöhung des Bekanntheitsgrades, der staatlichen Akzeptanz und nicht zuletzt in der tatsächlichen Durchführung von Mediationsverfahren. Zwar werden in Deutschland viele Mediatorinnen und Mediatoren<sup>1</sup> ausgebildet, jedoch sind nach Abschluss der Ausbildung nicht für alle genügend Fälle vorhanden bzw. können nicht genügend Fälle akquiriert werden. Eine Schätzung aus dem Jahr 2004 geht davon aus, dass sich 2.500 bis 3.000 Mediatoren jährlich ca. 2.000 bis 2.500 Mediationsverfahren teilen müssen.<sup>2</sup> Somit geht in vielen Fällen das erlernte theoretische Wissen verloren und wird nicht in die Praxis umgesetzt. Inwieweit das erwartete

Mediationsgesetz diesen Zustand ändern wird, bleibt abzuwarten.

## 2. Angebot der Wirtschaftskammern

Eine Internetrecherche ergab, dass die wenigsten Wirtschaftskammern<sup>3</sup> in Deutschland die Mediation als eigene Dienstleistung anbieten. Die Industrie- und Handelskammern (IHK) stellen als Geschäftsstellen den Kontakt zu externen Mediatoren her, an die sich die Mitglieder und interessierte Kunden oder Geschäftspartner wenden können, so z. B. die IHK Stade und der Verein „DIE MEDIATION M-V (e. V.)“ aus Mecklenburg-Vorpommern, in dem die Handwerkskammern Schwerin und Ostmecklenburg-Vorpommern in Rostock Mitglied sind.<sup>4</sup> Die IHK München und Ober-



Julia Gerke (Foto: privat)

bayern sowie Nürnberg bieten für Anfragende ein Mediationszentrum an, in dem ein Team bei Konflikten über alternative Lösungswege berät und Anfragenden Musterklauseln für das Mediationsverfahren zur Verfügung stellt. Außerdem werden Mediatoren aus einer Mediatorenliste benannt.<sup>5</sup>

Damit ist das Verfahren der IHK in der Regel so konzipiert, dass sie auf Anfrage einen Mediator benennen. Je nachdem, welche besonderen Kenntnisse oder Erfahrungen vonnöten sind, werden Vorschläge bzgl. der Person des Mediators gemacht. Die Auswahl der Mediatoren, die in die Mediatorenliste aufgenommen werden, erfolgt nach unterschiedlichen Kriterien. Dazu gehören

---

1 Aus Gründen der Einfachheit wird im laufenden Text die Bezeichnung Mediator verwendet, der selbstverständlich die weibliche Form der Mediatorin einschließt.

2 Hommerich/Kriele, Marketing für Mediation – Ergebnisse einer Befragung der Mitglieder der Anwaltsgemeinschaft Mediation im Deutschen Anwaltsverein, Bonn 2004, S. 20 (aus zkm 5/2007)

3 Wirtschaftskammern sind sowohl die Industrie- und Handelskammern (IHK) als auch die Handwerkskammern (HWK)

4 Vgl. IHK Stade: [http://www.stade.ihk24.de/produktmarken/recht\\_und\\_fair\\_play/Mediation/Mediationsordnung.jsp](http://www.stade.ihk24.de/produktmarken/recht_und_fair_play/Mediation/Mediationsordnung.jsp) sowie den Projektbericht auf der Seite des Contarini Instituts <http://www.fernuni-hagen.de/contarini/>; vgl. Verein Die Mediation M-V e. V.: [www.die-mediation-mv.de/cms/index.php?id=17](http://www.die-mediation-mv.de/cms/index.php?id=17).

5 IHK München: [http://www.muenchen.ihk.de/mike/ihk\\_geschaeftsfelder/recht/Mediation\\_Schiedsgericht/IHK-MediationsZentrum.html](http://www.muenchen.ihk.de/mike/ihk_geschaeftsfelder/recht/Mediation_Schiedsgericht/IHK-MediationsZentrum.html); IHK Nürnberg: <http://www.ihk-nuernberg.de/nbg/Geschaeftsbereiche/Recht-Steuer/IHK-MediationsZentrum/MediationsZentrum-der-Industrie-und-Handelskammer-Nuernberg-fuer-Mittefranken.html>.



*Die Geschäftsführung der Handwerkskammer Münster unterstützt die Mediation aktiv. Drei HWK-Mitarbeiter absolvierten bereits 2007 die Ausbildung zur Mediatorin bzw. Mediator, darunter auch Julia Gerke, Juristin und Verfasserin des vorliegenden Erfahrungsberichts (Foto: HWK).*

insbesondere der Umfang der Ausbildung, die Berufserfahrung und/oder ein gewisses Alter. Teilweise werden für die Wirtschaftsmediation besondere wirtschaftliche Kenntnisse verlangt.

Bei einigen Wirtschaftskammern stellt die Ausbildung von (Wirtschafts-)Mediatoren, so wie auch in der freien Wirtschaft, den Hauptmarkt dar. Die IHK können aufgrund des Konkurrenzverbots keine Aufgaben übernehmen, die ihre Mitglieder anbieten könnten. Daher bleibt ihnen der Ausbildungsmarkt sowie die weiterführende Aufgabe, Mediation bekannt zu machen und den Mitgliedsbetrieben dabei zu helfen, ihre Konflikte auf ökonomische Art zu lösen.

Auch bei den Handwerkskammern (HWK) findet sich nur vereinzelt und in unterschiedlichen Formen Mediation im Beratungsangebot wieder. Seit 2006 bieten die HWK Karlsruhe und neuerdings die HWK der Pfalz die Wirtschaftsmediation selbst an.<sup>6</sup> Beide haben jeweils einen Betriebsberater dafür gewinnen kön-

nen.

Einen Weg der Kooperation mit der Bezirksregierung geht man bei der HWK Arnsberg. Dort wird seit 2008 für Mitgliedsbetriebe kostenlose Hilfe bei der Konfliktlösung mit Geschäftspartnern, Kunden, Mitarbeitern oder Nachbarn angeboten.<sup>7</sup>

### 3. Rahmenbedingungen der HWK Münster

Aus der täglichen Beratungspraxis der Unternehmens- und Rechtsberater unseres Hauses wussten wir, dass es in Beratungssituationen vor allem um die Herstellung einer Vertrauensbasis geht. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, offenbaren die Ratsuchenden alle für die Beratung wichtigen Details. Das Gleiche gilt grundsätzlich auch für die Durchführung von Mediationsverfahren.

Der zweite entscheidende Punkt

ist der drohende Vertrauensverlust nach Empfehlungen. Sollte ein Ratsuchender mit einer Empfehlung, die immer einen subjektiven Anteil enthält, nicht zufrieden sein, wird er dies dem Empfehlenden (und der Institution, der dieser angehört) negativ zuschreiben. Damit tragen die Empfehlenden eine enorme Verantwortung, gerade bei einer vertrauensbasierten Dienstleistung, wie sie die Mediation ist.<sup>8</sup>

Unser Wissen um die Konfliktpotenziale in kleinen und mittelständischen, meist familiär geprägten Unternehmen (KMU) und unser eigenes Interesse, die zahlenden Mitgliedsbetriebe zu erhalten und für ihre Fortführung Sorge zu tragen, war eine entscheidende Motivation, Mediation als zusätzliches Angebot zu implementieren.

So konkretisierte sich im Jahre 2006 die Projektidee, Wirtschaftsmediation exklusiv für die Mitglieder der Handwerkskammer Münster an-

<sup>6</sup> HWK Karlsruhe vgl. <http://www.hwk-karlsruhe.de/aktuell/archiv/2006/2006-30.htm>; HWK Pfalz vgl. <http://www.hwk-pfalz.de/510,515.html>.

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.handwerksblatt.de/Handwerk/Mittelstand/HWK-Suedwestfalen/6614.html>.

<sup>8</sup> Vgl. nur *Michael Bayer*, *Mediation verkaufen*, 2007, S. 24 ff.

zubieten und die Verfahren selbst mit ausgebildeten Mitarbeitern der Kammer durchzuführen. Wir wollten die Mitglieder, die sich vertrauensvoll an uns wandten, nicht an Dritte verweisen, sondern uns nach unseren Möglichkeiten selbst darum kümmern.

#### **a. Mitgliederzahl und Mitgliederbindung**

Die Rahmenbedingungen sind wie in jeder großen Institution vorhanden. Es existiert eine große Zahl von Mitgliedern<sup>9</sup>, zu denen regelmäßiger persönlicher Kontakt besteht. Über das Printmedium „Deutsches Handwerkskammerblatt“, das jedes Mitglied automatisch bekommt, mit einer darin enthaltenen Regionalausgabe der Handwerkskammer Münster werden Mitglieder über neue Entwicklungen, Projekte und aktuelle Themen aus Wirtschaft und Recht informiert. Ferner werden die Mitglieder über die ständig aktualisierte Internetpräsenz [www.hwk-muenster.de](http://www.hwk-muenster.de) erreicht. Die Mitgliedschaft bei der Handwerkskammer ist gesetzlich vorgegeben. Jeder, der ein zulassungspflichtiges Handwerk ausübt, ist gemäß § 1 Handwerksordnung (HwO) automatisch Mitglied bei der örtlich zuständigen Handwerkskammer. Die umfassenden Service- und Dienstleistungsangebote, von denen die Mitgliedsbetriebe unmittelbar profitieren, stellen für sie eine Art Grundversorgung dar. Sie reichen von der Existenzgründungsberatung über die Rechts- und Betriebsberatung bis zu Weiterbildungsangeboten und Nachfolgeberatungen. Die Handwerkskammer sieht sich selbst als „Stabsstelle“, über die jeder größere Industriebetrieb verfügt, die sich aber kein Hand-

werksbetrieb allein leisten kann.<sup>10</sup>

#### **b. Anzahl der Betriebsübergaben**

Laut Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn werden in Deutschland bis 2009 jährlich rund 71.000 Unternehmen übergeben; ein Generationenwechsel steht an. Bei Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen werden 43,8 Prozent der Fälle an Familienmitglieder und 10,2 Prozent der Fälle an Mitarbeiter übergeben.<sup>11</sup> Die Statistik der Handwerkskammer Münster zeigt, dass im Jahre 2006 von insgesamt 1.157 Löschungen der zulassungspflichtigen Handwerke der Anlage A (meisterpflichtige Handwerke)<sup>12</sup> 81 Betriebsübergaben und 141 Betriebsumgründungen sowie 910 Stilllegungen gemeldet wurden. Zählt man die Betriebsübergaben und Betriebsumgründungen, die häufig Betriebsübergaben darstellen, zusammen, so gingen in unserem Kammerbezirk im letzten Jahr fast 20 Prozent aller Meisterbetriebe an einen Nachfolger über: ein idealer Ausgangspunkt für die Handwerkskammer Münster, um Wirtschaftsmediation als zusätzliches Dienstleistungsangebot zu implementieren.

#### **c. Interdisziplinäre Beratung**

In der täglichen Beratungspraxis, in der alle drei Mediatoren tätig waren, zeigte sich, dass in vielen Betrieben das Thema der Betriebsübergabe bzw. Betriebsnachfolge anstand. Naturgemäß verzahnten sich dabei

rechtliche und betriebswirtschaftliche Beratungskomponenten. In vielen Fällen konnte jedoch keine abschließende Lösung gefunden werden. Die Berater hatten dabei häufig den Eindruck, dass sie den Mitgliedern nicht abschließend helfen konnten, da offensichtlich der Kern des Konflikts – gerade bei familiär geführten Unternehmen – in den Beziehungen der Beteiligten verankert war (s. a. Marlene Ringwald: Nachfolgeregelung in Familienbetrieben, DGM-Newsletter 04-2010).

#### **d. Erwartete Vorteile**

Um auch in diesen Situationen den Mitgliedern ein Angebot unterbreiten zu können, entstand die Idee des Projektes „Mediation im Handwerk“, das zunächst von der Hauptgeschäftsführung für die Dauer von einem Jahr ermöglicht wurde. Danach sollte evaluiert werden, inwieweit sich die erwarteten positiven Aspekte für die Mitglieder erfüllt haben würden. Die Vorteile für die Mitglieder entsprechen den Vorteilen der Mediation:

- in der Regel Kosten- und Zeiterparnis,
- Stärkung der Parteien durch das Kreieren der eigenen zukunftsorientierten Lösung, die die Bedürfnisse aller beteiligten Parteien berücksichtigt
- sowie Imageerhalt durch die Wahrung der Vertraulichkeit.

Als Vorteile für die Handwerkskammer Münster wird eine engere Bindung der Mitglieder an die Kammer durch den neuen und intensiven Kontakt erwartet. Ferner werden die Pilotstellung als erste Kammer im nordwestdeutschen Raum bzw. die erste Handwerkskammer in Deutschland, die die Mediation in diesem Umfang anbietet, und die Erweiterung des Dienstleistungsan-

9 Stand Oktober 2010: 26.500.

10 Vgl. <http://www.hwk-muenster.de/index.php?id=18> (Stand Januar 2011).

11 Institut für Mittelstandsforschung in Bonn unter Statistiken zur Unternehmensnachfolge auf [www.ifm-bonn.org/ergebnis/106nf-3.htm](http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/106nf-3.htm).

12 Die Betriebe der Anlage A stellten im Jahr 2006 62,4 % der Gesamtbetriebe der Handwerkskammer Münster dar, vgl. Jahresbericht 2006 auf <http://www.hwk-muenster.de/index.php?id=38> (Aktuelles – Publikationen); Vergleich 2009 = 61 %

gebotes durch ein zukunftsweisendes Verfahren als Vorteil vermutet.

#### **e. Mediatoren der HWK Münster**

Die personellen Rahmenbedingungen wurden durch die Tatsache erfüllt, dass insgesamt drei Mitarbeiter (zwei Mitarbeiterinnen sowie ein Mitarbeiter) der Handwerkskammer Münster die Ausbildung zur Mediatorin bzw. zum Mediator Anfang des Jahres 2007 absolviert haben. Dabei wurden wir von der Geschäftsführung der Handwerkskammer unterstützt und gefördert. Inhaltlich ergänzen wir uns sehr gut, denn wir sind in den überschneidenden Bereichen tätig, in denen die meisten Beratungen zum Thema Betriebsnachfolge stattfinden. Zwei der Mitarbeiter sind Diplom-Kaufleute und arbeiten als Betriebsberater für die Kammer. Sie gehören zu den Beratern, die stetig persönlichen Kontakt zu den Betrieben haben und bereits viele Jahre für die Kammer tätig sind. Als Juristin kann ich die Betriebsberater gut ergänzen.

In Absprache mit der Hauptgeschäftsführung durften wir bereits vor dem offiziellen Start des Projektes (01. Oktober 2007) bei geeigneten Sachverhalten Mediation in der Praxis erproben, sodass wir uns auch praktisch gewappnet fühlten, die Mediation anzubieten.

#### **f. Akquise der Fälle**

Einen weiteren positiven Faktor für das Vorhaben, die Wirtschaftsmediation bei der Handwerkskammer Münster zu implementieren, bilden unsere eigenen „Werber“, die den Mediatoren geeignete Fälle vermitteln. Insgesamt verfügt die Handwerkskammer über ca. zwölf Mitarbeiter in der Betriebsberatung, die naturgemäß regelmäßig persönlichen Kontakt mit den Mitgliedern

haben. In den Auswertungen der statistischen Erhebungen, die die Betriebsberatung der Handwerkskammer durchführt, gaben im Jahr 2006 insgesamt 96,47 Prozent der Befragten an, dass sie erneut auf die Beratungsleistung der Kammer zurückgreifen würden. Weitere 97,48 Prozent würden die Beratungsleistung an andere Mitglieder weiterempfehlen.

Aus den Erhebungen wird deutlich, dass der persönliche Beratungskontakt von den Mitgliedern als besonders wichtig und qualitativ hochwertig eingeschätzt wird. Genau hierin liegt der Vertrauensbonus einer Institution, wie es die Handwerkskammer Münster ist. Erfahrungen zeigen, dass ein Vertrauensbonus intern weitergegeben werden kann. Das System funktioniert über Empfehlungen. Sobald der Kunde das Gefühl hat, gut beraten worden zu sein, vertraut er auch einer Empfehlung eines anderen Experten. Die Handwerkskammer Münster muss deshalb keine sogenannte „Kaltakquise“ durchführen, also eine Erstsprache eines potenziellen Kunden, zu dem bisher keine Geschäftsbeziehungen bestanden haben.<sup>13</sup> Vielmehr können wir auf die effizientere Form der „Warmakquise“ zurückgreifen, die sich auf dem Kunden bekannte Bezugsquellen stützt.<sup>14</sup>

#### **g. Einbindung der Berater**

Da von den Personen der Berater und deren Engagement der Erfolg des Projektes im Wesentlichen abhängt, haben wir sie von Anfang an einbezogen. Die Überzeugungsarbeit wurde bei einer Veranstaltung anlässlich einer Beraterrunde geleistet. Alle Berater der Handwerks-

kammer Münster treffen sich turnusmäßig, um sich auszutauschen, besondere Fälle zu besprechen und sich zu beraten. Die Runde leitet ein erfahrener Kollege, der gleichzeitig Abteilungsleiter ist und der sich wie ein Supervisor der Probleme seiner Mitarbeiter annimmt. In diesem Rahmen hielten zwei Vertreter der FernUniversität Hagen, Dr. Stefan Kracht und Dr. Ulrike Rüssel, einen Vortrag über die Anwendungsbereiche der Mediation. Sie informierten dabei die Mitarbeiter insbesondere über die Eignung von bestimmten Sachverhalten für das Mediationsverfahren und verteilten an die Betriebsberater zum Abschluss einen speziell entwickelten Kurzcheck. Alle Berater waren von der Mediation als zusätzlichem Angebot schnell überzeugt.

Ein weiterer Teil des Projektes besteht darin, die Berater in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung des Projektes zu informieren und über geeignete Sachverhaltskonstellationen zu berichten. Die Fälle werden in anonymisierter Form vorgestellt. Dabei tritt das Phänomen auf, dass die Berater von gleich gelagerten Fällen aus ihrer Beratungspraxis berichten. Der Austausch zwischen den Beratern und den Mediatoren dient der Zusammenarbeit und der Verständigung. Diese Vorgehensweise führt ferner zu einer zusätzlichen Motivation der Berater, Fälle zu akquirieren.

#### **4. Optimistischer Ausblick**

Wir waren von Beginn an optimistisch, dass die positiven Bedingungen sowie das persönliche Engagement der beteiligten Mediatoren und Berater zu einer erfolgreichen Implementierung der Wirtschaftsmediation bei den Handwerkskammern in Deutschland führen wür-

<sup>13</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Akquise>.

<sup>14</sup> Ebenda.

den.

Nach mittlerweile drei Jahren haben wir insgesamt ca. 20 Fälle mediiert und das Verfahren der Mediation bei der Handwerkskammer Münster erfolgreich implementiert. Die Mediationsordnung, die gemeinsam mit dem Contarini-Institut und der FernUniversität Hagen entwickelt wurde, hat sich als Regelwerk bewährt. Durch die vielen Kollegen, die die Betriebe darüber informieren oder an uns Mediatoren verweisen, informieren wir nachhaltig über alternative Streitbeilegungsverfahren, sodass auch in Zukunft davon auszugehen ist, dass Mediation nachgefragt wird und das Modell bei anderen Kammern Schule macht.

## 5. Problemfelder

Trotz der positiven Rahmenbedingungen birgt das Projekt durch seine Eigenheiten einige Problemfelder, die mit den Grundsätzen der Mediation kollidieren können. In dem oben beschriebenen Projekt fallen sofort zwei Kriterien in der Ausführung auf, die nicht ganz den entwickelten „high standards“ der Mediation entsprechen. Vertraulichkeit des Verfahrens kann nur in einem eingeschränkten Rahmen gewährleistet werden, denn es sind mehr Personen als in einer kalt akquirierten Mediation beteiligt. Die Betriebsberater als Multiplikatoren sowie die Mitarbeiter am Empfang, der Raumverwalter etc. wissen, dass ein Mediationsverfahren stattfindet. Über Inhalte kann der empfehlende Berater Bescheid wissen, da er den Fall intern an die Mediatoren abgegeben hat. Solange jedoch gewährleistet werden kann, dass keine Informationen nach außen dringen und die Mitarbeiter über eine verbindliche Mediationsordnung („code of conduct“) verpflichtet werden, keine vertrauli-

che und im Rahmen der Mediation gewonnenen Informationen preiszugeben, sind wir der Meinung, dass dieses Maß an Vertraulichkeit ausreichen wird.

Weiterhin bestehen Bedenken hinsichtlich der Einhaltung der Neutralität der Handwerkskammer Münster. Durch die Mitgliedschaft bei der Handwerkskammer kann es sowohl während als auch nach Abschluss der Mediation zu einer Gemengelage kommen. Wenn ein Beratungsbedarf durch die Parteien während oder nach einer Mediation besteht, kann die Handwerkskammer die Beratungen, die zu ihrem Dienstleistungsangebot gehört, nicht verweigern. Solange aber die Personaldecke eine Beratung innerhalb der Kammer durch andere Personen als den Mediatoren ermöglicht, kann auch dieses Problem entschärft werden. Es wird daneben entscheidend auf die Abgrenzung der Rolle des Mediators innerhalb der Mediation ankommen.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen, Beratungen der Kollegen und Kolleginnen zu übernehmen, wenn letztere selbst mit der Mediation beauftragt sind, ist sichergestellt. Auch hier zeigt sich deutlich der Vorteil, den die dynamische Verknüpfung vieler Mitarbeiter der Handwerkskammer bietet, die das Projekt zu einem ganz besonderen macht.

*Julia Gerke,  
Assessorin und Mediatorin,  
Münster,  
julia.gerke@hwk-muenster.de  
<http://www.hwk-muenster.de/>*

## MEDIATION MIT NUR WENIGEN KLICKS IM INTERNET EINLEITEN

Dass Mediation in vielen Konfliktfällen die bessere Alternative zu einem langwierigen Gerichtsverfahren ist, spricht sich zunehmend auch in der breiten Bevölkerung herum. Zwei Probleme halten Streitende jedoch häufig davon ab, ein Mediationsverfahren einzuleiten:

- (1) die meist unangenehme erste Kontaktaufnahme mit dem Streitpartner und
- (2) die Schwierigkeit, einen von beiden Konfliktparteien akzeptierten Mediator zu finden.

Das innovative Fair-Instance-Portal ([www.fairinstance.com](http://www.fairinstance.com)) schafft nun die Möglichkeit, Mediatoren und Konfliktparteien noch einfacher und effektiver zusammenzuführen. Dabei übernimmt Fair Instance zunächst den wichtigen ersten Schritt, die Ansprache der Gegenpartei. Willigt diese in eine Vermittlung über Fair Instance ein, definieren beide Parteien anschließend anhand einiger zentraler Kriterien ihren idealen Mediator.

Ein wissenschaftlich zertifiziertes Auswahl- und Rankingverfahren ermittelt daraufhin – gemeinsam mit den Konfliktgegnern – den für beide Parteien objektiv stimmigsten Mittler. So erhält schlussendlich der Mediator den Zuschlag, der objektiv ideal bei der individuellen Konfliktlösung unterstützen kann. Selbst hoch spezialisierte Mediatoren haben damit die Möglichkeit, nun noch einfacher und zielgerichteter Mandate vermittelt zu bekommen.

Mehr Informationen unter [www.fairinstance.com](http://www.fairinstance.com). *FD*

## ERFAHRUNGSBERICHT ZUR INNERBEHÖRDLICHEN MEDIATION

Der Autor Dr. Jörg Wagner war viele Jahre Personalchef einer Behörde und ist derzeit Personalverantwortlicher für eine Vielzahl von Behörden. Dieser Bericht greift keinen einzelnen Fall heraus, sondern ist ein Konzentrat aus den Erfahrungen in verschiedensten Funktionen der Verwaltung. Dabei ist der Fokus darauf gerichtet, wie es in der tagtäglichen Praxis zugeht; es handelt sich damit auch um eine Streitschrift für die innerbehördliche Mediation mit internen Mediatoren. Manche der Thesen werden die „reine Lehre“ sicherlich strapazieren und damit hoffentlich eine Diskussion in diesem interessanten Feld der Mediation anregen.

### I. Einleitung

Bevor es zu einer Mediation innerhalb einer Behörde kommt, wurden zuvor – offenkundig vergeblich – die „hergebrachten“ hierarchischen Konfliktlösungswege beschritten und „Ruhe“ angeordnet, bis sich bei den geplagten Personalverantwortlichen und den zunehmend verbitterten Betroffenen nach einiger Zeit die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass gemeinsam neue Wege eingeschlagen werden müssen. Weil zumeist schon viel „verbrannte Erde hinterlassen“ und an Symptomen herumgedoktort wurde, sollte die innerbehördliche Konfliktmittlung nicht nur auf die Lösung im Einzelfall, sondern auf eine umfassende Transformation zielen: Der vertrauensvolle, zumindest aber wieder kollegiale Umgang der Parteien miteinander, die sich innerhalb der Behörde immer wieder begegnen werden, muss schrittweise eingeübt werden. Dies bedarf mitunter einer sehr langen und sorgfältigen Vorbereitung. Oft müssen sog. flankierende Maßnahmen ergriffen werden, um stabile Rahmenbedingungen für die Mediation erst zu schaffen.

Dabei gelten die Prinzipien der Mediation natürlich auch hier. Doch insbesondere die Einsicht in die Selbstverantwortlichkeit der Parteien für die Lösung ihres Konfliktes ist angesichts einer hierarchisch ge-

prägten Umgebung zu Beginn nicht einfach zu akzeptieren. Für die Mediatoren stellt dies eine besondere Herausforderung dar, zumal wenn sie selber aus der Behörde stammen. Königsdisziplin der innerbehördlichen Mediation ist die Konfliktmittlung zwischen Behördenleitung und Personalvertretung. Hier stehen sich die Parteien in Mehrpersonkonflikten oft in Verstrickung mit schwierigen Rechtsfragen auf Augenhöhe gegenüber. Eine Mediation im Team wird hier unumgänglich.

### II. Vorbereitung der innerbehördlichen Mediation

Die Bereitschaft innerhalb der Behörde, im Falle eines Konflikts unter Beschäftigten eine Mediation als Lösungsoption in die Überlegungen einzubeziehen, ist auf allen Seiten zunächst sehr gering. Die Mitarbeiter sind es gewöhnt, dass ein Vorgesetzter mit Entscheidungsmacht „oberhalb“ von ihnen steht und diese im Konfliktfall ausübt. Sind sie damit nicht einverstanden, wenden sie sich hilfeschend an die Zentralabteilung und die dortigen Personalverantwortlichen, die Gleichstellungsbeauftragte oder den mit Vetorechten ausgestatteten Personalrat.

Der Ruf nach einem starken Mann oder einer starken Frau erschallt ebenfalls, wenn aus einer nachgeord-



*Autor Dr. Jörg Wagner hat sein weiterbildendes Studium der Mediation an der Fernuniversität Hagen im Frühjahr 2011 abgeschlossen. (Foto: privat)*

neten Behörde die Dienstaufsicht des Ministeriums angefordert wird. Diese Anrufung einer vermeintlich klügeren Instanz verkennt aber, dass auch diese eine Entscheidung nur für den Einzelfall und nur für die Vergangenheit treffen kann. Die Vorgesetzten oder die angerufene Dienstaufsicht im Ministerium mühen sich dann vergeblich, nach Anhörung der Betroffenen mittels Weisung für Recht und Ordnung, also für die sprichwörtliche Ruhe zu sorgen. Eine wirkliche Befriedung tritt so nicht ein, der Konflikt lebt daher bei nächster Gelegenheit wieder auf. Es bedarf daher der Weitsicht und insbesondere Überzeugungskraft gegenüber den zerstrittenen Parteien, um sie zu einer Mediation zu bewegen. Und Vorgesetzte tun sich zunächst schwer damit, auf gewohnte Entscheidungsbefugnisse, d. h. auf die ihnen übertragene Macht zu verzichten und der Mediation

zuzustimmen. Eine wesentliche Voraussetzung für diesen ungeübten Schritt ist gegeben, wenn der kooperative Umgang, der der Mediation zugrunde liegt, für die Betroffenen kein „Fremdwort“ ist und sie gegenüber neuen Verfahren aufgeschlossen sind. Die Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und auch die Parteien müssen zwar noch nichts vom Harvard-Konzept gehört haben, aber die grundsätzliche Verständigung innerhalb der Behörde auf ein kooperatives Führungsverständnis, etwa im Leitbild, und der flächendeckend geschulte und über mehrere Jahre etablierte kooperative Führungsstil, erleichtern den Zugang zur Mediation.

Allerdings eignen sich nur bestimmte Konflikte dafür. Eine auf mehrere Sitzungen angelegte Mediation erscheint zu aufwendig, um sie bei jedem internen Streit gleich ins Gespräch zu bringen. Möglicherweise wertet ein solcher Vorschlag die Parteien in ihrem ichbezogenen Selbstverständnis erst auf und facht die Diskussion richtig an. Und wenn ohnehin eine Rotation mit dem Ziel Personalentwicklung ansteht, reicht es aus, diese vorzuziehen, um notorische „Streithähne“ fachlich und räumlich zu trennen und wieder zu beruhigen. Das emotionale Ausmaß des Konflikts muss daher einerseits eine erträgliche Grenze überschritten haben: wenn mittlerweile mehrere Personen verstrickt sind und sie Bündnisse bilden, wenn der Konflikt die Grenze zum systematischen Mobbing erreicht oder wenn er nach einer jahrelangen Vorgeschichte richtig „hochkocht“ und natürlich, wenn sich durch einen vor sich hin schwelenden Konflikt die Stimmung in wesentlichen Teilen der Behörde erkennbar verschlechtert und damit ihre Arbeitsfähigkeit zunehmend

leidet. Eine Mediation steht ebenfalls im Raum, wenn sich über das normale Maß an Streitpunkten hinaus immer wieder Behördenleitung und Personalvertretung in zentralen Personal- und Organisationsangelegenheiten streitig „Stirn an Stirn“ gegenüberstehen.

Andererseits dürfen die Personalverantwortlichen die Zügel nicht zu lange schleifen lassen. Bei deutlichem Überschreiten der skizzierten Eskalationsschwelle und zu langem Warten auf Selbstheilung droht eine öffentliche Wahrnehmung des Konflikts, die für das Ansehen der Behörde schädlich werden kann. Einzelne Parteien werden nämlich versuchen, „über Bande zu spielen“ und mithilfe außenstehender Dritter Stimmung für ihre Sicht der Dinge zu machen.

Richtig brisant wird es, wenn der Presse anonym Interna zugespielt werden, die Gerichte wiederholt mit einzelnen Aspekten eines Streits befasst werden und am Ende sogar Strafanzeige von einer Partei gegen die andere erstattet wird. In diesem Endstadium eines kaum noch beherrschbaren Konflikts stellt sich die Frage, ob überhaupt eine gemeinsame Basis gegeben ist, mittels Mediation den Frieden oder zumindest Burgfrieden zwischen den Parteien wieder herzustellen. Oder ob als *ultima ratio* nur noch disziplinarische Maßnahmen bis hin zur Entfernung der Konfliktveranlasser infrage kommen. Dabei versteht sich von selbst, dass sich die Verwirklichung von Straftatbeständen wie körperliche Gewalt oder sexuelle Belästigung, von vornherein einer Mediation entzieht.

### **Pendeldiplomatie**

Liegen die Voraussetzungen für eine Mediation vor, wird zunächst eine

„Pendeldiplomatie“ eines Vermittlers, etwa eines vom Streit nicht vorbelasteten Vorgesetzten, des Personalchefs oder des Personalratsvorsitzenden einsetzen, um die Konfliktparteien an den Verhandlungstisch zu bewegen. Oft in diesem Zusammenhang gehörte Argumente gegen eine Mediation sind, dass es doch lediglich einer fachlichen Weisung – natürlich im Sinne der jeweiligen Partei – bedürfe, und die ganze Sache sei schnell erledigt. Gerade wenn für einen Dritten aufgrund der diplomatischen Gespräche immer offenkundiger wird, dass sich die Parteien in einen hochemotionalen, sie menschlich tief verletzenden Disput verstrickt haben, wird dies von ihnen aus Selbstschutz oder falsch verstandenem Ehrgefühl immer noch weit von sich gewiesen. Es wird darauf bestanden, dass es ausschließlich um die Sache gehe und Emotionen überhaupt keine Rolle spielten.

Vor Beginn der Mediation bedarf es noch sog. flankierender Maßnahmen. Denn entsteht in einer Behörde heftiger Streit und wächst dieser sich zu einem dauerhaften Konflikt aus, sinnen einzelne Betroffene über „nachhaltige“ Maßnahmen nach, wie sie zu „ihrem Recht“ kommen und dem mittlerweile ungeliebten Kollegen die „rote Karte“ zeigen können. Das Verwaltungs-, Beamten- und Arbeitsrecht hält hier ein ganzes Arsenal von Rechtsschuttmitteln bereit, und wer es zu bedienen weiß, kann dem Ruf oder dem beruflichen Fortkommen des „Gegners“ durch den gezielten Einsatz erheblich schaden.

Unangenehm aber harmlos ist die interne schriftliche Beschwerde, es folgt die Dienstaufsichtsbeschwerde, aufgrund der die Verwaltung bereits veranlasst wird, förmlich Stel-

lung zum Streit zu nehmen. Geht es in einer weiteren Eskalationsstufe dann vor Gericht, steht insbesondere die Konkurrentenklage gegen eine Beförderung oder einen Auswahlentscheid als beliebtes Instrument zur Wahl an. Bis das Gericht entschieden hat, können Monate des Stillstandes vergehen. Derartige Beschwerden oder Klagen haben eigentlich zum Ziel, Ungerechtigkeiten gegenüber einzelnen Beschäftigten, vor denen die Verwaltung im Einzelfall nicht gefeit ist, durch eine gerichtliche Überprüfung zu vermeiden. In einem Konflikt werden diese Maßnahmen aber oftmals gebündelt und ausschließlich mit dem Ziel eingesetzt, der Gegenseite zu schaden. Noch heftiger wird es, wenn bei der Staatsanwaltschaft Strafanzeige gegen den Kollegen erhoben wird, oft verbunden mit dem Vorwurf der Korruption. Die Beschäftigten wehren sich auf „ihre Art“ gegen Entscheidungen des Dienstherrn und die Kollegen; sie versuchen, „ihr“ Recht zu erstreiten – was allerdings für die an sich gebotene Konfliktbeilegung und das Arbeitsklima insgesamt nicht förderlich ist. Zumeist leidet nur das eigene berufliche Fortkommen darunter, denn schnell hat man sich den zweifelhaften, wie eine Klette anhaftenden Status eines „schwierigen Charakters“ erworben. Aber dieses Etikett wird sehenden Auges in Kauf genommen oder sogar wie eine „Monstranz“ stolz vor sich hergetragen, weil das „erlittene Unrecht nun einmal vergolten werden muss“.

In einem solch hitzigen Stadium des Konflikts mit der Mediation einfach zu beginnen, würde das Verfahren überfordern, zumal es für einen neutralen und gegenüber den Parteien positiv eingestellten Dritten den Anschein hat, dass die

von den Kombattanten ergriffenen Maßnahmen mehr Ausdruck ihrer Hilflosigkeit sind, den sie mittlerweile weit überfordernden Konflikt mit immer „schärferen Geschützen“ doch noch zu ihren Gunsten zu entscheiden. In solch komplexen, nach Aufmerksamkeit und Unterstützung heischenden Situationen kann sich der Vermittler daher nicht auf die vorbereitenden Gespräche mit den Parteien beschränken, sondern es bedarf die Komplexität reduzierender und das Umfeld befriedender, sog. flankierender Maßnahmen: Um etwa auf Korruptionsvorwürfe angemessen und ohne Vertuschung zu reagieren, diese aber aus der eigentlichen Mediation herauszuhalten, kann verabredet werden, die Innenrevision als unabhängige Institution einzuschalten, die ihr Votum unabhängig und noch vor Abschluss der Konfliktmittlung abgeben soll. Und als Bedingung für den Beginn der Mediation kann von den Parteien verlangt werden, dass sie ihre laufenden Klageverfahren vor Gericht zurücknehmen und auch die erhobenen Strafanzeigen zurückziehen. Sind die Parteien hierzu gegenseitig bereit, ist schon ein wichtiger Schritt getan, wieder in ruhigeres Fahrwasser zu gelangen. Über diese im Vorfeld abgestimmten Maßnahmen sowie über das Ziel der Mediation, nämlich wieder zu einem vertrauensvollen Umgang miteinander zu finden, sollten sich alle Beteiligten im Rahmen einer Zielvereinbarung verständigen, welche – wie eine Mediationsvereinbarung – auch von den Parteien unterschrieben wird.

#### **Behördeninterner oder -externer Mediator?**

Sind die Parteien nach alledem bereit, sich mit ihrem Konflikt im Rahmen einer Mediation ausein-

anderzusetzen, wurden die vereinbarten flankierenden Maßnahmen durchgeführt, bleibt die Auswahl eines Konfliktmittlers, der den Prozess nach den Prinzipien der Mediation formal steuert und strukturiert, sowie die Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten: Für einen privaten zertifizierten Mediator spricht dessen Kompetenz und die von vornherein anzunehmende Neutralität. Möglicherweise verhalten sich die Parteien gegenüber einem Externen auch offener, als sie es bei einem innerbehördlichen Mediator wären. Für einen Mittler aus der Behörde spricht, dass er sich in die Gepflogenheiten des behördlichen Alltags nicht erst hineinhören und -denken muss. Allerdings muss gesichert sein, dass der interne Mediator nicht eigene Interessen verfolgt, etwa weil er über mehrere Ecken einen fachlichen oder persönlichen Bezug zum Konflikt oder den Konfliktparteien hat.

Die notwendige Distanz zu den Parteien zu wahren und dennoch zugleich Empathie für die „Streithansel“ aus der eigenen Behörde aufzubringen, ist nicht immer einfach. Und überschreitet die Vielzahl der schon zu Beginn erkennbaren Themen ein bestimmtes Maß, wird es unumgänglich sein, ein Mediatorenteam zusammenzustellen. Seitens der Verantwortlichen ist schließlich ein ansprechender Mediationsraum zu organisieren, der sich keinesfalls innerhalb der Behörde befinden sollte. Schon die Anreise und das Treffen an einem neutralen Ort beugen der Gefahr vor, dass die Parteien in vertrauter Umgebung sofort wieder in die lang eingeübten Streitrituale zurückfallen.

Mit Abschluss der aufwendigen Vorbereitungsphase legt sich die bisherige Hektik. In Erwartung eines struk-

turierten Konfliktmittlungsprozesses unter Anleitung eines professionellen Gesprächsführers entsteht bei den Parteien eine gelassene Sicht auf ihren Konflikt – und mitunter sogar eine gewisse Vorfreude, an einem für sie neuen Verfahren teilzunehmen. Gefordert ist nun der Mediator, der den Parteien die Grundzüge der Mediation erläutert.

### III. Anwendung der Prinzipien der Mediation

Die Prinzipien der Mediation gelten grundsätzlich und uneingeschränkt auch bei innerbehördlichen Konflikten. Allerdings rechtfertigen Ausnahmen die Regel – sofern dies mit den Parteien besprochen und von diesen mitgetragen wird:

Unantastbar ist die Neutralität oder Allparteilichkeit des Mediators. Gerade der interne Konfliktmittler muss sich selber immer wieder fragen, ob die formale Gesprächsführung gegenüber den Parteien und die Strukturierung des Konfliktstoffes diesem Grundsatz genügt und nicht etwa auf ein von ihm oder von seinem Umfeld angestrebtes Ergebnis ausgerichtet wird. Dies gilt selbst dann, wenn ein solches Ergebnis aus Sicht eines unbeteiligten Dritten rational und daher begrüßenswert wäre. Kommen ihm selber Zweifel oder äußern die Parteien Zweifel an seiner Neutralität, sollte er dies mit den Parteien offen erörtern und ggf. die Leitung an einen anderen Mediator abgeben.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme der Parteien kann ebenfalls zu einer Gratwanderung werden. Sanfter Druck auf die Parteien mit Hinweis auf die Konsequenzen einer weiteren Eskalation des Konflikts ist wohl erlaubt und erfahrungsgemäß sogar vonnöten. Oft kann erst der Hinweis auf den gebotenen Abbruch

eines Projekts, der erwogene Entzug von Kompetenzen oder die ansonsten unumgängliche Umsetzung in einen anderen Bereich der Partei verdeutlichen, dass das „Ende der Fahnenstange“ erreicht ist und die Verantwortlichen nicht gewillt sind, weiteren Streit zu tolerieren. Gegen den erklärten Willen der Partei diese zu einer Mediation zu verpflichten, wäre hingegen ein Verstoß gegen das Prinzip der Freiwilligkeit. Eine Mediationsverpflichtung ließe auch keine konstruktive Beilegung des Konflikts erwarten.

Fühlen sich die Parteien in diesem Sinne ein wenig zur Mediation genötigt, werden ihnen die Informationen über alle Facetten ihres Konflikts und die daraus möglicherweise zu ziehenden Schlussfolgerungen umso wichtiger. Die Parteien müssen merken, dass das von ihnen bislang praktizierte wütende „Stochern im Nebel“ durch handfeste Informationen in einem strukturierten Kommunikationsprozess ersetzt wird. Der interne Mediator gibt sein Wissen über übliche oder die konkret bereits im Umfeld ergangenen oder beabsichtigten Entscheidungen weiter. Er trägt so dem Prinzip der Informiertheit der Parteien Rechnung. Wenn etwa die Partei, die zunächst eine Konkurrentenklage erhoben hat, von ihm erfährt, dass Kollegen, die früher in einer ähnlichen Situation waren und vor Gericht sogar obsiegt haben, am Ende zumeist doch mit leeren Händen dagestanden haben, weil die Verwaltung die Ausschreibung insgesamt zurückgenommen hat oder das Gericht nur auf Neubescheidung unter Vermeidung der formalen Fehler entschieden hat, könnte eine Mediation schon attraktiver wirken.

Die Partei lernt im Rahmen der Mediation auch viel über die „Denkwei-

se von Personalverantwortlichen“, was der eigenen Karriereplanung künftig durchaus förderlich sein kann. Auch so entsteht also eine „Win-Win“-Situation, und zwar durch Ertüchtigung der Partei, ihr berufliches Schicksal auf erfolgreichere Weise in die Hand zu nehmen. Und je offener der interne Mediator gegenüber den Parteien ist und von seinem „Herrschaftswissen“ preisgibt, desto mehr Vertrauen wird in eine gemeinsame Konfliktlösung entstehen. Mit diesem Pfund kann der externe Mediator natürlich nicht „wuchern“. Er ist darauf angewiesen, aufgrund von Hinweisen der Konfliktparteien die relevanten Informationen für die Konfliktlösung zunächst bei den Verantwortlichen in der Behörde zu erfragen – was für ihn aber nicht immer leicht sein wird, weil gegenüber Dritten oft wenig Bereitschaft besteht, über interne Vorgänge Auskunft zu geben. Er sollte daher engen Kontakt zu seinen Auftraggebern, den Personalverantwortlichen, halten und sich nicht scheuen, ihnen viele Fragen zu stellen.

### Hierarchie contra Selbstbestimmung

Die Wahrung des Prinzips der Selbstbestimmtheit der Parteien für die Beilegung „ihres“ Konflikts ist im hierarchischen Kontext einer Behörde die größte Herausforderung für die Parteien. Von den in ihrem ganzen Denken und Handeln mittlerweile negativ beeinflussten Parteien wird ein Perspektivenwechsel verlangt: Nicht ein Dritter wird ihnen, wie bislang gewohnt, die Lösung aus dem Dilemma vorgeben, sondern von ihnen selbst wird erwartet, dass sie gemeinsam – wenn auch unter Anleitung – einen Ausweg aus dem Konflikt finden, der sich mittler-

weile vor ihnen auftrumpft. Das Erstaunen ist groß, wenn der Mediator sich zu Beginn wiederholt weigert, bei inhaltlichen Auseinandersetzungen fachlich einzugreifen, einer Partei Recht zu geben oder gar einen eigenen Vorschlag zu präsentieren. Gerade der behördeninterne Konfliktmittler sieht sich dem unausgesprochenen Vorwurf ausgesetzt, entscheidungsscheu zu sein und für Nichtstun vergütet zu werden. Dritte innerhalb der Behörde fragen nach, warum er im Interesse einer schnellen Entscheidungsfindung nicht von seinen Weisungsbefugnissen Gebrauch macht, anstelle sich den heftigen Diskussionen mit den Parteien zu stellen.

Der zunächst noch unterstützte Ansatz, den Konflikt durch Mediation beizulegen, wird mit Andauern der Konfliktmittlung zunehmend hinterfragt und der interne Mediator gerät unter Rechtfertigungsdruck, warum er keine Weisung ausspricht. An diesem Punkt muss er sich fragen, wie weit er die Selbstbestimmtheit als wesentlichen Grundsatz der Mediation hoch halten will und kann und wann er zugunsten brachialerer Mittel aufgibt. Wenn er in dieser schwierigen Situation aber in sich hineinhört, wird ihm seine innere Stimme sagen, dass eine Weisung nur bis zum nächsten streitigen, vermutlich wichtigen Anlass zwischen den Parteien tragen wird. Eine dauerhafte Konfliktbeilegung ist so nicht zu erreichen. In einer solch aufgeheizten Situation, wo die Parteien förmlich auf eine Weisung zu warten scheinen und ihm hierfür fleißig Vorschläge unterbreiten, kann es helfen, wenn er sie fragt, was ihrer Meinung nach als Nächstes passieren würde, falls er tatsächlich einen der einseitigen Vorschläge aufgreifen würde. So wird deutlich, dass es zu

einer Beilegung des Konflikts noch ein langer Weg ist. Nach und nach lernen die Parteien, dass der Mediator ihnen bei der Kommunikation und damit aus ihren Schützengräben heraushilft, sich einer inhaltlichen Konfliktlösung durch Weisung aber bewusst entzieht – weil er dies „den Fachleuten ihres Konflikts“ überlassen will.

Die innerbehördliche Mediation ist ein Unterfall der „Mediation im öffentlichen Bereich“. Das Interesse anderer, also der „Öffentlichkeit“, an den Gesprächen kann daher mit dem Vertraulichkeitsgrundsatz kollidieren. Handelt es sich um einen Zweipersonenkonflikt, reicht die Information gegenüber Dritten in der Behörde aus, dass durch die laufende Mediation versucht werden soll, den den Betriebsfrieden störenden Konflikt beizulegen. Sind mehrere Personen beteiligt oder repräsentieren die Parteien ihrerseits eine größere Gruppe, etwa der Personalchef die Behördenleitung und der Personalratsvorsitzende die Personalvertretung, ist es mit einem Hinweis auf die Vertraulichkeit nicht getan. Schnell entstehen sonst Gerüchte, dass in geheimen Zirkeln Dinge ausgekungelt und hierfür möglicherweise sogar Gegenleistungen versprochen werden sollen.

Die Parteien sehen sich einem öffentlichen Informationsbedürfnis ausgesetzt mit der Folge, dass die Vertraulichkeit zu Beginn der ersten Sitzung auf den Prüfstand gestellt werden muss. Sinnvoll erscheint eine gemeinsame Verständigung, dass zum Abschluss jeder Sitzung die wesentlichen Ergebnisse des Tages mündlich zusammenfasst werden. Diese mündliche Kurzfassung darf dann von jeder Partei an Dritte weitergegeben werden. Zugleich bedarf es aber einer Verständigung, in der

Hitze des Gefechts getätigte persönliche Angriffe nicht an Dritte außerhalb der Mediation weiterzutragen.

#### **IV. Integration der Mediation in die innerbehördlichen Abläufe**

Die Mediation folgt im Kern den Grundsätzen des Harvard-Konzeptes – eines allgemeinen Verhandlungskonzeptes zur kooperativen Lösung von Konflikten. Da ein kooperativer Umgang miteinander Leitmotiv innerbehördlichen Handelns sein sollte, lässt sich Mediation in behördliche Planungs- und Steuerungsprozesse integrieren. Sie kann durch Befriedung der zerstrittenen Akteure sogar mit zu deren Erfolg beitragen und das Miteinander insgesamt verbessern, indem sie das Vertrauen der Beschäftigten in die eigene Konfliktlösungskompetenz erhöht.

Nach dem Harvard-Konzept beginnt die Konfliktmittlung mit der Trennung von Personen (emotionale Ebene) und Problemen (Sachebene). Es folgt die Unterscheidung von Positionen und dahinter liegenden Interessen, daran schließt sich die Entwicklung von möglichst vielen, zunächst unbewerteten Lösungsoptionen an. Die Konfliktmittlung nach dem Harvard-Konzept endet in der gemeinsamen Entscheidung, die auf der Grundlage zuvor festgelegter Kriterien getroffen wird. Bei der innerbehördlichen Mediation ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Parteien sich in einem geschlossenen Kreis von Personen und begrenztem Umfeld bewegen, in welchem sie über Jahrzehnte immer wieder in unterschiedlichen Konstellationen aufeinandertreffen. Jahrelang gepflegte Freundschaften wie Feindschaften, eingebunden in ein für einen Externen nicht leicht zu entschlüsselndes Beziehungsge-

flecht, und auch die fehlende Bereitschaft, das „warme Nest“ des öffentlichen Dienstes für einen persönlichen und beruflichen Neuanfang zu verlassen, führen dazu, dass die Parteien ihren Konflikt oft deutlich intensiver pflegen, als dies üblicherweise bei Streitigkeiten der Fall ist.

Das Harvard-Konzept, das auf einen eher schnellen Ausgleich durch Schaffung einer „Win-Win“-Situation angelegt ist, bedarf daher bei der innerbehördlichen Mediation der Ergänzung durch einen transformatorischen Ansatz: Unter Anleitung des Mediators und in zusätzlichen Sitzungen müssen die Parteien erst nach und nach Vertrauen zueinander gewinnen und den Umgang miteinander schrittweise einüben. Rückfälle bleiben hier nicht aus und seitens des Mediators wird viel Geduld und Zeit aufzubringen sein, bis die Transformation von einem tiefen Misstrauen in ein gegenseitiges Vertrauen oder zumindest in ein friedliches dienstliches Nebeneinander abgeschlossen ist.

### **Mehrpersonenkonflikte**

Einen wesentlichen Anteil der innerbehördlichen Mediation machen die sog. Mehrpersonenkonflikte aus. Die beteiligten Beschäftigten verfolgen zwar unterschiedliche Positionen, gehen zu einzelnen Themen aber durchaus wechselnde Bündnisse ein. Noch komplexer wird es, sofern Konfliktparteien innerhalb der Behörde in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Unabdingbar für eine erfolgreiche Konfliktmittlung wird dann, dass die Vorgesetzten sich verpflichten, auf ihre Weisungsbefugnisse während der Sitzungen, aber auch hinsichtlich eines zu vereinbarenden Ergebnisses, zu verzichten. Da ein

solches Über-/Unterordnungsverhältnis aber über Jahre eingeübt und eingeschliffen ist, muss der Mediator während der Besprechungen besonders darauf achten, dass jede der Parteien gleichberechtigt Gelegenheit und Zeit erhält, die sie berührenden Themen zu benennen. Sobald sich über den Tisch hinweg die erwarteten Koalitionen bilden, muss er unter Hinweis auf die formale Gesprächsführungsbefugnis eingreifen. Die Parteien sind aufzufordern, nur für sich zu sprechen. Und sofern der Mediator nicht „von außen“ kommt, sondern möglicherweise zugleich Vorgesetzter oder Personalverantwortlicher ist, bedarf es natürlich auch hier der sorgfältigen Trennung dieser Funktionen. Er muss den Parteien daher zu Beginn zusichern, im Rahmen der Konfliktmittlung auf jegliche inhaltliche Weisungsmacht gegenüber ihnen zu verzichten.

Die Komplexität erhöht sich nochmals, wenn die Parteien als Repräsentanten für eine Gruppe und stellvertretend für diese an der Konfliktmittlung teilnehmen. Dies verlangt vom Mediator herauszuarbeiten, welchen Einfluss die mutmaßlichen Interessen der Repräsentierten auf die Konfliktmittlung haben könnten. Wird einer Partei in einer solchen Konstellation vorgeworfen, dass sie kein Verhandlungsmandat habe, muss er sie auffordern, bis zur nächsten Sitzung zu klären, ob und in welchem Umfang sie „Prokura“ für die zu vereinbarenden Ergebnisse der Mediation erhalten hat. Möglicherweise bedarf es auch flankierender Gespräche mit der gesamten Gruppe.

Ein typischer Mehrpersonenkonflikt mit Repräsentanten liegt vor, wenn ein Personalratsmitglied teilnimmt. Dann sitzen „virtuell“ nicht nur die übrigen Personalratsmitglieder

mit am Verhandlungstisch, sondern auch die Beschäftigten, deren Interessen der Personalrat vertritt. Dem Personalrat sind daher durch das Personalvertretungsrecht Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte und damit vielfach zugleich Vetorechte in Personalangelegenheiten eingeräumt, um ihm ein Verhandeln mit der Behördenleitung und den Personalverantwortlichen auf Augenhöhe zu ermöglichen. Vielfältige Fragen, auch rechtlicher Art, spielen damit in die Konfliktmittlung hinein. Da seitens der Gesprächsleitung sowohl personell als auch rechtlich mit „mehreren Bällen zu jonglieren“ ist, wird hier ein Mediatorenteam unumgänglich.

Schließlich kann es hilfreich sein, die Konfliktmittlung in einen laufenden Arbeitsprozess oder wichtiges Projekt zu integrieren. Ist für dessen Gelingen ein konstruktives Miteinander der Konfliktparteien unumgänglich, kann vereinbart werden, zugleich den andauernden Streit aufzuarbeiten und Vereinbarungen für eine langfristig bessere Zusammenarbeit zu treffen. Orientieren sich die Verantwortlichen beim Projektdesign an den Grundzügen des Harvard-Konzepts und binden den Mediator hierbei ein, wird die Konfliktmittlung hierdurch nicht beeinträchtigt, weil das kooperative Verhandeln am praktischen Beispiel unter Anleitung eingeübt werden kann. Im Gegenteil: Der Mediator kann durch Aufmunterung und Motivation der Projektbeteiligten (gleich Parteien) dazu beitragen, dass das Vorhaben Erfolg hat. Allerdings ist zu einer formalen Trennung zwischen Projekt- und Mediationsphasen durch eine jeweilige Pause zu raten. Die Mediation kann sich daher letztlich als Schlüsselverfahren für den Veränderungsprozess in

einer Behörde erweisen.

## V. Resümee

Innerbehördliche Mediation ergänzt die einer Behörde zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten bei Konflikten sinnvoll und tritt eigenständig neben hierarchische Befugnisse, wenn diese offenkundig nicht mehr weiterhelfen. Man sollte das Harvard-Rezept mit „etwas Transformationswürze abschme-

cken“, weil es bei Behördenkonflikten um die Nachhaltigkeit von Beziehungen, um die dauerhaft positive Gestaltung des eigenen Arbeitsfeldes geht. Die Phasen einer Mediation können zugleich das formale Gerüst für die Durchführung eines wichtigen, aber streitigen Projekts bilden. Bei solch komplexen Konflikten bedarf es eines Mediatorenteams, welches auch die Hintergründe des fachlichen Problems versteht.

Behördeninterne Mediatoren erfahren dabei ihrerseits viel Neues im Umgang mit personellen Konflikten, was ihnen auch im Tagesgeschäft einen entspannteren Umgang damit ermöglicht. Hiervon profitiert die Behörde auf lange Sicht insgesamt.

*Ministerialdirigent  
Dr. Jörg Wagner, Bonn,  
leserbriefe@dgm-web.de*

## KOMMENTAR: RISIKOMEDIATION – EIN AKQUISEANSATZ?

**Mediation bietet viele Optionen – gerade auch im Unternehmensumfeld. Allerdings ist die Akquisition von „Fällen“, speziell in der Wirtschaft, nicht immer ganz einfach. Der folgende Beitrag gibt Impulse, wie sich Mediation als Instrument der Risikosteuerung im Rahmen der Akquisition nutzen lässt.**

Wer beabsichtigt, im Unternehmensumfeld zu mediieren, steht früher oder später vor der Frage: Wie lassen sich Fälle akquirieren? Und vor allem: Wie lassen sich Akquisitionsgespräche zielgerichtet führen?

### Akquisition als A und O

Die erste Frage ist vergleichsweise einfach zu beantworten: Neben Empfehlungsmarketing und Veröffentlichungen haben sich unter anderem Vorträge und Schulungen etabliert. Sie helfen jedenfalls für einen ersten Einstieg. Etwas schwieriger wird es, wenn es darum geht, in einem konkreten Akquisitionsgespräch „den Fisch an Land zu ziehen“.

Wer beispielsweise mit Unternehmern, Führungskräften und Entscheidern redet, wird meist die Vor-

züge der Mediation betonen. Dabei fehlt es regelmäßig auch nicht an den – schon fast gebetsmühlenartig wiedergegebenen – Hinweisen auf die Zeit- und Kostenersparnis, die Mediation bieten kann, und natürlich auf die „Nerven“, die ebenfalls geschont werden.

Noch etwas erfolgreicher ist es im Rahmen einer Akquisition, den konkreten Mehrwert für die betriebliche Praxis herauszustellen. Ein offenes Ohr findet man im Unternehmen vielfach dann, wenn es darum geht, Risiken zu verringern. Gerade hier bietet Mediation tatsächlich interessante Optionen.

### Risiko – die große Unbekannte

Unternehmerisches Handeln ist stets mit Risiken verbunden. Die Palette reicht von finanziellen Risiken, die die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens betreffen, über strategische Risiken, die sich an den Unternehmenszielen orientieren, bis hin zu einem Sammelsurium an Risikoarten, die meist unter dem Schlagwort „operationelle Risiken“ zusammengefasst werden.

In die letztgenannte Kategorie fallen beispielsweise personalbezogene

Risiken, etwa durch Konflikte unter Mitarbeitern, oder auch sogenannte Rechtsrisiken, wie sie sich typischerweise im Rahmen gerichtlicher Auseinandersetzungen ergeben. Nicht zu vergessen sind bei alledem etwaige Reputationsrisiken eines Unternehmens, die wieder ganz unterschiedliche Ursachen haben können. In dieser Gemengelage diverser Risiken kommt der Frage, wie man mit den insoweit bestehenden Unwägbarkeiten umgehen kann, eine entscheidende Bedeutung zu. Risikomanagement ist insoweit das Schlagwort. Üblich ist es, einen Risikomanagement-Prozess in folgende Phasen zu unterteilen: Neben der Risikoidentifikation und der Risikobeurteilung spielt vor allem die Risikosteuerung eine tragende Rolle, die schließlich von einer Risikoüberwachung flankiert wird. Während sich für die Steuerung wirtschaftsbezogener Risiken inzwischen diverse Ansätze herausgebildet haben, fehlt es beim Umgang mit anderen Risiken bisher an ausgereiften Instrumenten.

### Mediation als Ansatz?

Hier kommt Mediation ins Spiel, denn dieses Instrument ergänzt die

Möglichkeiten der Risikosteuerung in ganz hervorragender Weise – nicht allein deshalb, weil „Mediation“ und „Risiko“ beide die Zukunft in den Blick nehmen und insofern bereits inhaltlich eng miteinander verbunden sind. Mit Mediation lassen sich die unterschiedlichsten Arten von Risiken minimieren – getreu der Devise „Gefahr erkannt, Gefahr

gebannt“. Das gilt für die schon angesprochenen Rechtsrisiken ebenso wie für personelle Risiken. Doch damit nicht genug: Minimieren lassen sich auch Reputationsrisiken für ein Unternehmen. Selbst bei finanziellen Risiken (Stichwort: Unternehmensfinanzierung) macht Mediation als Steuerungsinstrument nicht halt. Man denke zum Beispiel an die

auch einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gewordene Kreditmediation. Grund genug also – vielleicht bei einem der nächsten Gespräche – die Risikoperspektive im Hinterkopf zu behalten.

*Prof. Dr. André Niedostadek,  
Hochschule Harz, Halberstadt,  
leserbrieft@dgm-web.de*

## KOMMENTAR: FAMFG – NEUE PERSPEKTIVEN FÜR MEDIATION?

Am 01. September 2009 ist das „Gesetz über das Verfahren in Familiensachen“ in Kraft getreten. Mit dem Gesetz wurde eine grundlegende Neuordnung des familiengerichtlichen Verfahrens bezweckt, das den praktischen Bedürfnissen der Verfahrensbeteiligten gerecht werden und nach Inhalt, Aufbau und Sprache auch für den Laien verständlich sein soll. Zu den Schwerpunkten der Änderungen durch das neue Gesetz gehört auch die Förderung der gerichtlichen und außergerichtlichen Streitschlichtung für Scheidungsfolgesachen. Die Mediation soll aufgewertet werden. So heißt es in § 135 FamFG:

### *Außergerichtliche Streitbeilegung über Folgesachen*

(1) Das Gericht kann anordnen, dass die Ehegatten einzeln oder gemeinsam an einem kostenfreien Informationsgespräch über Mediation oder eine sonstige Möglichkeit der außergerichtlichen Streitbeilegung anhängiger Folgesachen bei einer von dem Gericht benannten Person oder Stelle teilnehmen und eine Bestätigung hierüber vorlegen. [...]

(2) Das Gericht soll in geeigneten Fällen den Ehegatten eine außergerichtliche Streitbeilegung anhängiger Folgesachen vorschlagen.

Schafft das neue FamFG daher neue Perspektiven für Mediatoren?

Einem guten Gesetz sollte eine gute Idee zugrunde liegen, aber eine gute Idee ist noch lange kein gutes Gesetz. Meiner Meinung nach liegt das Problem bereits im Wortlaut des § 135 Absatz 1 FamFG:

– „Das Gericht kann anordnen (...)“: Es steht mit anderen Worten im freien Ermessen des Gerichts, ob es ein kostenfreies Informationsgespräch anordnet oder nicht. Ist der Richter der Mediation gegenüber nicht aufgeschlossen, wird er den Streitparteien auch künftig kaum eine Mediation ans Herz legen. Ob allein durch diesen fakultativen Verweis im Gesetzestext der Mediation groß geholfen wird, wage ich zu bezweifeln.

– „(...) kostenfreien Informationsgespräch über Mediation (...)“: Es wird also bereits vorausgesetzt, dass der Mediator keinerlei Entschädigung für ein erstes Informationsgespräch erhält, in dem über die Chancen einer Mediation und den Verfahrensablauf aufgeklärt werden soll. Doch was nichts kostet – kann das auch gut sein?

Haben sich die Parteien für eine Mediation entschieden, stehen sie vor einem weiteren Problem: Einkommensschwachen Menschen kann

eine finanzielle Unterstützung zur Durchführung von Gerichtsverfahren gewährt werden. In bestimmten Landstrichen Deutschlands läuft ein signifikant hoher Teil an familienrechtlichen Auseinandersetzungen über eben jene Prozesskostenhilfe. Ob Prozesskostenhilfe auch für ein Mediationsverfahren gewährt wird, ist leider fraglich (ein neuerer Entwurf sieht dies allerdings vor. *Red.*). Das OLG Dresden hat dies beispielsweise in einem Beschluss abgelehnt, selbst wenn die Mediation auf Anregung des Prozessgerichts zur Beilegung eines anhängigen Sorgerechtsverfahrens durchgeführt werden soll (OLG Dresden 20 WF 0739/06, 20 WF 739/06). Die Folge ist, dass Mediation letztlich nur denjenigen offensteht, die sie sich auch leisten können. Nach meinem bisherigen Eindruck hat das Gesetz auch knapp zwei Jahre nach seiner Einführung keine größeren Auswirkungen in der Praxis gezeigt. Es bleibt abzuwarten, ob und wie das neue Mediationsgesetz einschlägt.

*Florian Wörtz,  
Rechtsanwalt und Mediator,  
Stuttgart, www.kanzlei-woertz.de,  
leserbrieft@dgm-web.de*

## ZWEI VON DREI UNTERNEHMEN BEFÜRWORTEN VERMITTLER

Spitzenverbände der Wirtschaft und Bankenverbände schreiben in einer Presseerklärung (03/2011) zum Tätigkeitsbericht des Kreditmediators: „Der Kreditmediator auf der Zielgeraden“, und daher sei es folgerichtig, dass der von Bundeskanzlerin Angela Merkel nach französischem Vorbild im Dezember 2009 ernannte Hans-Joachim Metternich planmäßig seine Arbeit Ende 2011 beende. Bankkunden und Unternehmen sprechen eine andere Sprache. Das Meinungsforschungsinstitut TNS-Infratest kommt in seiner Studie „Der Mittelstand und seine Banken“ zum Ergebnis, dass zwei von drei mittelständischen Unternehmern die Hilfe eines unabhängigen Vermittlers in Anspruch nehmen würden, wenn sie Differenzen mit ihrer Hausbank bekämen. Rund die Hälfte erwartet mehr Unterstützung vom Staat, wenn es bei der Kreditvergabe klemmt. Im Auftrag der Commerzbank hatte das Institut mehr als 4.000 Unternehmer befragt.

„Die Ergebnisse sind ein wichtiges Signal an die Politik und die Finanzwelt“, kommentierte der Leiter des Deutschen Instituts für Kreditmediation IKME (Frankfurt) Rainer Langen die Studie von TNS-Infratest. Es sei für die Banken an der Zeit, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Die Politik müsse ihr Augenmerk verstärkt auf die mittelständische Wirtschaft legen. Entscheidend sei laut Rainer Langen auch die Verbesserung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Banken, wobei Kreditmediatoren eine wichtige Hilfestellung leisten können.

### Beispiel Frankreich

Die immer wieder, meist unterschwellig, zu hörende Kritik der Spitzenverbände an der Institution eines staatlichen Kreditmediators ist größtenteils durch die Erwartungen entstanden, die sich aus dem Vergleich mit dem Kreditmediator in Frankreich ergaben. Bereits im November 2008 wurde auf Initiative von Präsident Nicolas Sarkozy ein

Kreditmediator in Frankreich eingesetzt. Dieser meldete im ersten Jahr seiner Tätigkeit über 13.000 Vorgänge von rund 8.500 Unternehmen. Dabei sollen durch die Tätigkeit des Kreditmediators Gérard Rameix zusätzliche Kredite in Höhe von 1,8 Milliarden Euro veranlasst und mehr als 166.000 Arbeitsplätze gesichert worden sein.

Allerdings ist im Unterschied zu Deutschland der französische Vermittler ein durchaus entscheidendes Jahr früher gestartet als Merksel Mann für die schwierigen Fälle. Zudem wurde Rameix vom französischen Staat auch mit weitreichenden Kompetenzen und vor allem mit eigenem Geld ausgestattet, welches er im Bedarfsfall direkt und unbürokratisch an Unternehmen verleihen kann. Darüber verfügt Hans-Joachim Metternich hierzulande nicht. Politisch gewollt, wurde mit Rücksichtnahme auf Kammern und Verbände die „softe“ Variante installiert.

### Deutsche Bilanz

Seit März 2010 konnte Hans-Joa-



*Frank Armbruster, DFfM-Vizepräsident (Foto: Henning Fox, Mainz)*

chim Metternich in der Funktion als „Kreditmediator der Bundesregierung“ (Sitz im Frankfurter Bankenzentrum) bei über 1.300 Kontakten mit Unternehmen zahlreiche Hilfestellungen geben. Durch Verhandlungen ist es auch mehrfach gelungen, bereits negative Entscheidungen von Banken aufzuheben, so dass dringend benötigte Kredite für Betriebsmittel oder Investitionen noch zur Verfügung gestellt werden konnten. Metternich selbst ist nicht unzufrieden, wenn er auf seine bisherige Tätigkeit zurückblickt: „Es war von Anfang an klar, dass wir mit meiner kleinen Mannschaft von zehn Leuten nicht Deutschland retten werden. Aber allein die Tatsache, dass es eine Institution gibt, die im Zweifelsfall die Vorgänge noch einmal anschauen kann, hat die Sensibi-



*Hans-Joachim Metternich, Kreditmediator der Bundesregierung  
(Foto: Henning Fox, Mainz)*

lität bei Banken und Unternehmen erhöht“, so Metternich dieser Tage bei einer IHK-Veranstaltung. Dies lässt sich auch aus der Statistik ablesen: Von den bisher 1.300 Kontakten konnte in rund 900 Fällen bereits vor einer Kreditablehnung durch Verhandlungen und eine verbesserte Kommunikation zur Sicherung von knapp 20.000 Arbeitsplätzen beigetragen werden. Bei etwa 300 Unternehmen, die erst nach der formellen Kreditablehnung den Kreditmediator eingeschaltet haben, konnten in immerhin fast 90 Fällen die negative Kreditentscheidung am Verhandlungstisch verändert und über 6.000 Arbeitsplätze gesichert werden. So konnte ein Kreditvolumen von über 100 Millionen durch die beteiligten Kreditinstitute doch noch zugesagt werden. Daneben haben sich auch im privaten Bereich erste Kreditmediationsstrukturen entwickelt. So sind

im Bundesverband der Kreditmediatoren BdKM e. V. Experten aus dem Finanz- und Bankwesen organisiert, die sich auf die Vermittlung in finanziellen Konfliktsituationen zwischen Vertretern der Real- und Finanzwirtschaft spezialisiert haben. Das im vergangenen Jahr gegründete Deutsche Institut für Kreditmediation (IKME) widmet sich neben der Forschung auch Fragen der Qualitätssicherung und Kontrolle..

### **Drohende Kreditklemme bei Kommunen**

Die Sonderauswertung „Kreditkonditionen“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages DIHK vom Juni 2011 kommt zu dem Ergebnis, dass die Finanzierungssituation für die meisten Unternehmen zwar stabil sei, aber nicht mit der sehr guten konjunkturellen Entwicklung Schritt halten könne. Noch immer sprechen 17 Prozent der 22.000 an der DIHK-Umfrage teilnehmenden Unternehmen von allgemein verschlechterten Finanzierungsbedingungen. Die strengere Finanzmarktregulierung – Stichwort Basel III – stellt hier noch höhere Anforderungen an die Unternehmen. Im Zentrum steht dabei eine professionelle Finanzkommunikation zwischen Unternehmen und Banken. Städte, Gemeinden und Landkreise befürchten durch die strengeren Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken eine drohende „Kreditklemme“. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Umfrage (Juni 2011) der Deutschen Bank. Dadurch eröffnet sich auch hier ein Tätigkeitsfeld für Mediatoren im öffentlichen Bereich, die auf dem Weg zu

einer besseren Kommunikation zwischen den Kommunen und finanzierenden Kreditinstituten hilfreiche Unterstützung geben können.

### **Fazit**

Auch wenn der Kreditmediator Deutschland nicht annähernd die Fallzahlen seines Kollegen in Frankreich erreicht hat, so war es doch ein weitsichtiger Beschluss der Bundesregierung, diese Institution zu schaffen, die planmäßig zum 31. Dezember 2011 enden und nach derzeitiger politischer Lage nicht verlängert wird. Nun liegt es am „Mediationsmarkt“, diese vom Staat „angeschobene“ Anlaufstelle adäquat zu besetzen und in welcher Form auch immer den Unternehmen und der Finanzwirtschaft ihre Dienste anzubieten. Bedarf besteht nach wie vor.

*Frank Armbruster, Vorstand und Vizepräsident des Deutschen Forums für Mediation DFfM*

*Weitere Informationen unter:*

*Dachverband für Mediation in Deutschland, [www.deutscher-mediationsrat.de](http://www.deutscher-mediationsrat.de)*

*Deutsches Institut für Kreditmediation, [www.ikme.de](http://www.ikme.de)*

*Bundesverband der Kreditmediatoren BdKM e. V., [www.bdkm.de](http://www.bdkm.de)*

*Internet-Blog zur Kreditmediation, [www.blogspot.kreditmediation.com](http://www.blogspot.kreditmediation.com)*

## FÜR SIE GELESEN

Oboth, Monika/Weckert, Al: **Mediation für Dummies**, Weinheim 2011, 389 Seiten, 24,95 €.

Die bekannte „... für Dummies“-Reihe hat ein neues Werk: „Mediation für Dummies“ widmet sich speziell diesem Verfahren der Konfliktlösung. Wer die Reihe kennt, weiß, dass dort ohne viel Schnickschnack die wesentlichen Inhalte auf den Punkt gebracht werden. Nichts anderes gilt für diesen Mediationsband. In fast 30 Kapiteln bleibt kaum ein praxisrelevanter Aspekt ausgeklammert.

Der erste Teil (Kapitel 1 bis 5) stellt zunächst Mediation als Verfahren vor. Wofür steht Mediation? Wann hilft Mediation? – Dies sind dabei nur zwei Fragen, die eingehend beantwortet werden.

Der zweite Teil (Kapitel 6 bis 10) behandelt dann die Praxis und die Methoden der Mediation: Angefangen von der Vorbereitung einer Mediation bis hin zur Lösungssuche und Vereinbarungen gibt das Autorenduo einen fundierten Einblick.

Im dritten Teil (Kapitel 11 bis 15) erhält der Leser einen sehr breiten Überblick zu den verschiedenen

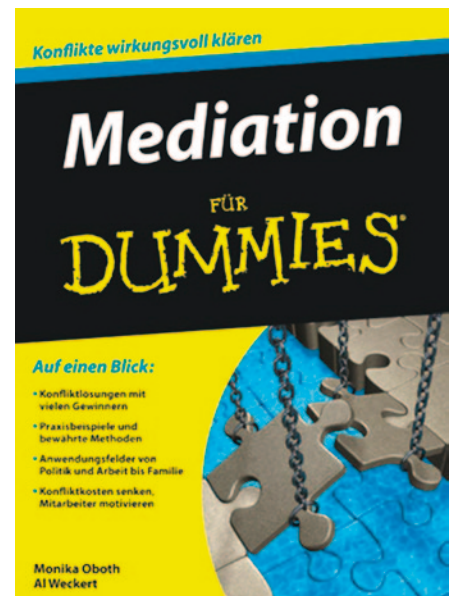
Anwendungsgebieten der Mediation. Dabei reicht die Spannweite von „Familie, Partnerschaft, Erziehung“ über „Wirtschaft, Gesundheitswesen, Organisationsentwicklungen“, die verschiedenen rechtlichen Einsatzfelder (Erb-, Arbeits-, Insolvenz-, Versicherungsrecht etc.) bis hin zu „Gemeinwesen, Nachbarschaft, Bildung“.

Im vierten Teil (Kapitel 16 bis 19) geht es um das Profil des Mediators, was den eigentlichen Kern nicht ganz widerspiegelt, zumal beispielsweise auch Verbände und Standards mit aufgegriffen werden.

Der fünfte Teil (Kapitel 20 bis 24) wirft dann einen besonderen Blick auf Mediation in Organisationen.

Ein abschließender Top-Ten-Teil (Kapitel 25 bis 29) gibt noch einmal nützliche Hinweise zu Einzelaspekten wie der Wahl des richtigen Mediators, den Kriterien für die Wahl einer Mediationsausbildung oder auch der ersten Hilfe bei schwierigen Mediationssituationen.

**Fazit:** Vom „Tanz auf dem Vulkan“ zur einvernehmlichen Lösung – unter diesem Motto bietet das Autorenduo eine wirklich breite Palette



an Informationen. Der Band richtet sich dabei nicht nur an die Konfliktparteien selbst, sondern auch an all jene, die sich als Mediator zusätzlich qualifizieren wollen. Schließlich dürften auch erfahrene Praktiker von diesem Werk profitieren, das sich keinesfalls nur an Einsteiger richtet. Das Preis-Leistungs-Verhältnis kann sich in jedem Fall sehen lassen.

*Prof. Dr. André Niedostadek,  
LL.M., Halberstadt*

## TERMINE

### Familienmediation

22.–24. September 2011, Hannover

Fachspezifisches Seminar in 24 Unterrichtsstunden unter der Leitung von Peter Kunkel; Voraussetzung: Grundlagen der Mediation, Gebühr 295 €.

**Kontakt:** Mediationsstelle Brücken-

schlag, Am Sande 50, 21335 Lüneburg, Tel.: 04131 42211, Fax: 04131 221477, info@bs-lg.de, www.bs-lg.de.

### Umgang mit Schuld, Macht und Rache

23.–25. September 2011, Melsungen bei Kassel

Schuld, Scham, Macht, Rache sind sehr starke Emotionen, die in einer Mediation häufig vorzufinden sind. An dem Wochenende wird sich aktiv mit diesen vier Begriffen auseinandergesetzt, um zu bewerten, wie diese im Mediationsprozess wirken, welche Strategien zu einem positiven Mediationsergebnis führen und wie man selbst als Mediator, Coach oder

Berater mit diesen Themen umgeht. Fortbildung: 16 Stunden, Kosten: 200 €, zzgl. 19 % USt, Referenten: Christel Siry, Dr. Jürgen Groß.

**Kontakt:** Zentrum für Beratung, Coaching & Mediation, Dr. Jürgen Groß, Schloßstr. 18; 34212 Melsungen, Tel.: 05661 52550, Fax: 05661 920275, dgm-regionalgruppe@konflikt-begleitung.de.

### **Körperwahrnehmung als kreatives Potenzial**

23.–24. September 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar, 12 Zeitstunden, Leitung: Andrea Herms und Karl-Heinz Schubert.

**Kontakt:** Heidelberger Institut für Mediation, Mönchhofsstraße 11, 69120 Heidelberg, Tel.: 06221 473406, Fax: 06221 472693, info@mediation-heidelberg.de, www.mediation-heidelberg.de.

### **Hochstrittige Konflikte in Familie und Arbeitswelt**

23.–24. September 2011, Köln

Mit Dipl.-Psych. Heiner Krabbe (Münster); Praktiker-Seminar für ausgebildete Mediatoren mit begrenzter Teilnehmerzahl von 16 Teilnehmern.

**Kontakt:** Centrale für Mediation, Gustav-Heinemann-Ufer 58, 50968 Köln, Tel.: 0221 93738821, Fax: 0221 93738926, cfm@mediate.de, www.centrale-fuer-mediation.de.

### **Mediationsausbildung**

23.–25. September 2011, Hamburg

Mediationsausbildung nach nationalen und internationalen Standards; Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt mit Modul „Testing und Zertifizierung zum/zur MediatorIn“.

**Kontakt:** Akademie von Hertel, Wellingsbüttler Weg 108, 22391 Hamburg, Tel.: 0177 5367911, Fax: 040 5367990, anita@vonhertel.de, www.vonhertel.de.

### **Mediation für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte**

27. September–10. Dezember 2011, Bielefeld

160 Stunden an 20 Blocktagen; Voraussetzung ist das Erste juristische Staatsexamen; Kosten: 3.900 €, inklusive Prüfung, Begleitmaterial und Verpflegung.

**Kontakt:** Institut für Anwalts- und Notarrecht der Universität Bielefeld, Postfach 100131, 33501 Bielefeld, Tel.: 0521 1063924, Fax: 0521 106153924, mediation@anwaltskurse.de, www.mediation-fuer-rechtsanwaelte.de.

### **Interdisziplinäre**

#### **Mediationsausbildung**

28. September–26. Oktober 2011, Dresden und München

Spezialisierung auf die Wirtschaftsmediation: jeweils 3 Tage in Dresden und 4 Tage in München. Trainer: Katja Degenhardt und Uwe Bürgel.

**Kontakt:** IMS e. V., Schulstraße 30, 85586 Poing bei München, Tel.: 08121 73553, Fax: 08121 973955, info@mediation-ims.de, www.mediation-ims.de.

### **Aufbaukurs Familienmediation**

06.–07. Oktober 2011, Konstanz

Insgesamt drei Seminare und zwei Supervisionswochenenden, 110 Std. Leitung: Dr. Hansjörg Schwartz und Heiner Krabbe u. a.

**Kontakt:** Konstanzer Schule für Mediation, Marktstätte 15, 78462 Konstanz, Tel.: 07531 819430, Fax: 07531 819431, info@ksfm.de, www.ksfm.de.

### **7. Kongress Integrierte Mediation**

01. und 02. Oktober 2011, Berlin

Der Kongress „Vision Mediation“ zielt u. a. darauf, die Visionen der Mediation und das Profil des Mediators zu hinterfragen. Es ist eine Plattform, bei der alle zu Wort kommen können und sollen. Zudem werden ganz unterschiedliche Erfahrungen mit der Mediation präsentiert, mit ihrer Einführung und ihrer Ausübung. Wir meinen: Nur in der Vielfalt lässt sich der Weg zu einer mediativen Vision eröffnen. Vorbilder bewirken mehr als Regeln. Methodisch wird das Konzept im sogenannten „World Coffee“ umgesetzt. Hier stehen die Begegnung und das Erleben im Vordergrund. Sie werden auf dem Kongress nicht nur spannende Vorträge und Erfahrungsberichte, sondern auch anschauliche Beispiele und Übungen erleben, mit denen innovative Methoden wie das systemische Konsensieren, aber auch ungeahnte Anwendungsfelder der Mediation erlebnisnah präsentiert werden. Daneben gibt es im „World Coffee“ Räume der Begegnung, Videopräsentationen, Catering und „Mediation zum Anfassen“ – alles in der Kulisse der historischen Räume des Landgerichts Berlin. Das World

Coffee wäre kein solches, wenn nicht auch Mitglieder und Experten aus dem Ausland teilnähmen. Die Konferenzsprache ist deutsch mit englischer Übersetzung. Die Teilnehmer erhalten ein Handout und eine DVD mit den Redebeiträgen, eine Sammlung von Aufsätzen, ein E-Book (Koblenzer Praxis) und die umfangreiche Evaluation von Prof. Dr. Neuert zur Gerichtsmediation.

**Kontakt:** Integrierte Mediation e. V., Monika Trossen, Im Mühlberg 39, 57610 Altenkirchen, Tel.: 02681 986257, Fax: 02681 986275, office@in-mediation.eu, www.in-mediation.eu/vision.

### **Wie verkaufe ich mich richtig**

10. Oktober 2011, Potsdam

Modul 4: Wie „verkaufe“ ich mich richtig? Veranstaltungsort ist die IHK Potsdam, 14 bis 19 Uhr. Die Teilnahme an dem Seminarmodul ist kostenfrei. Das Seminar ist auf 20 Teilnehmer begrenzt und wird nach der Reihenfolge des Eingangs gebucht.

**Kontakt:** Kreditmediator Deutschland, Taunusanlage 1 60329 Frankfurt, Fax: 069 244 346 777, wolfgang.weber@kreditmediator-deutschland.de, www.kreditmediator-deutschland.de.

### **Wirtschaftsmediation - amerikanisches Modell**

13.–15. Oktober 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar. Präsentation des amerikanischen Modells sowie der Vergleich zum deutschen Modell. Leitung: Barbara Fillner, USA; Lis Ripke und Peter Mann.

**Kontakt:** Heidelberger Institut für Mediation, Mönchhofsstraße 11, 69120 Heidelberg, Tel.: 06221 473406, Fax: 06221 472693, info@mediation-heidelberg.de, www.mediation-heidelberg.de.

### **Coaching-Ausbildung**

13. Oktober 2011–03. März 2012, München

Speziell auf den Kenntnissen und Bedürfnissen von ausgebildeten Mediatorinnen und Mediatoren aufbauende Coachingausbildung.

**Kontakt:** IMB Institut für Mediation, Carl-Orff-Straße 11, 85591 Vaterstetten, Tel.: 08051 9630046, Fax: 08051 9617619, office@im-beziehungsmanagement.de, www.im-beziehungsmanagement.de.

### **Aufstellungsarbeit für Mediatoren**

14.–15. Oktober 2011, Konstanz

Methoden der Aufstellungsarbeit und deren Umsetzung in der Mediation unter der Leitung von Detlef Sauthoff, Mediator, Ausbilder und Supervisor.

**Kontakt:** Konstanzer Schule für Mediation, Marktstätte 15, 78462 Konstanz, Tel.: 07531 819430, Fax: 07531 819431, info@ksfm.de, www.ksfm.de.

### **Zielcoaching in der Mediation**

14.–16. Oktober 2011, Hamburg

Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt, zugleich Einstieg in die zertifizierte Mediationsausbildung.

**Kontakt:** Akademie von Hertel,

Wellingsbüttler Weg 108, 22391 Hamburg, Tel.: 0177 5367911, Fax: 040 5367990, anita@vonhertel.de, www.vonhertel.de.

### **Methoden der Klärungshilfe**

27.–29. Oktober 2011, Konstanz

Methoden der Klärungshilfe: Doppeln, Vertiefen und systemisches Erklären der Konfliktmechanismen unter der Leitung von Dr. Christoph Thomann (Autor: Klärungshilfe 1-3).

**Kontakt:** Konstanzer Schule für Mediation, Marktstätte 15, 78462 Konstanz, Tel.: 07531 819430, Fax: 07531 819431, info@ksfm.de, www.ksfm.de.

### **Kreative Kommunikation in Krisen**

28.–29. Oktober 2011, Hagen/ NRW

Zwei-Tage-Workshop mit Ed Watzke: Was tun bei eskalierten und chronisch festgefahrenen Konflikten? Vor dieser Frage stehen nicht nur Mediatoren, sondern alle, die sich im Beruf und gesellschaftlichen Leben mit menschlichen Krisen befassen. Antwort gibt der Workshop „Kreative Kommunikation in Krisen“. Er behandelt ein professionelles Verfahren, das aus der langjährigen Auseinandersetzung mit hocheskalierten Konflikten entstanden ist. Ziel der Veranstaltungen ist die Einübung kreativer Kommunikationstechniken für besonders verschärfte und emotionalisierte Krisensituationen. Das Anwendungswissen hilft nicht nur in Extremsituationen, sondern auch bei der Vermittlung in Standardkonflikten. Der Workshop richtet sich sowohl an ausgebildete

Mediatorinnen und Mediatoren als auch an alle Personen, die im beruflichen und gesellschaftlichen Leben mit Konflikten befasst sind und ihre Methoden im Umgang mit Konfliktsituationen verbessern wollen. Zielgruppen: Rechtsberatung, Psychologie und Wirtschaft, soziale und pädagogische Berufe.

**Kontakt:** FIRM GmbH, Universitätsstraße 21, 58084 Hagen, Tel.: 02331 987-2516, Fax: 02331 987-395, [friedrich.dauner@fernuni-hagen.de](mailto:friedrich.dauner@fernuni-hagen.de).

### **Ausbildung Wirtschaftsmediation**

29. Oktober 2011–04. Februar 2012, La Gomera

Zwei Wochen Intensiv-Ausbildung jeweils vom 29. Oktober bis 05. November 2011 und vom 28. Januar bis 04. Februar 2012 in traumhafter Umgebung; Zielgruppe: Anwälte, StB, HR.

**Kontakt:** Mediationsakademie Berlin, Kärntener Str. 8, 10827 Berlin, Tel.: 030 78716673, Fax: 030 78716675, [storck@mab-henschel.de](mailto:storck@mab-henschel.de), [www.mediationsakademie-berlin.de](http://www.mediationsakademie-berlin.de).

### **Supervision in fünf Blöcken**

Beginn 03. November 2011, Rückersbach bei Aschaffenburg

Einblick in unterschiedliche Supervisionsmethoden und -techniken; aktives Training zur Leitung einer Supervision, für ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren mit Praxiserfahrung; Leitung: Cornelia Sabine Thomsen, Heiner Krabbe, Andrea Wagner; 100 Zeitstunden in 5 Blöcken à 3 Tage: 1. Block: 03.–05. November 2011, 2. Block: 22.–24. März 2012, 3. Block: 28.–30. Juni

2012, 4. Block: 27.–29. September 2012, 5. Block: 22.–24. November 2012. Anmeldungen gelten für den gesamten Kurs. Eine Buchung einzelner Blöcke ist nicht möglich.

**Kontakt:** Mediatio Heidelberg, Uferstraße 12, Postfach 120756, 69068 Heidelberg, Tel.: 06921 438088, Fax: 06921 438089, [mediation@mediatio.de](mailto:mediation@mediatio.de), [www.mediatio.de](http://www.mediatio.de).

### **Mediation im interkulturellen Kontext**

03.–05. November 2011, Lüneburg

Fachspezifisches Seminar mit 24 Unterrichtsstunden und der Leitung von Kerstin Kittler; Voraussetzung sind Grundlagen der Mediation, Gebühr: 295 €.

**Kontakt:** Mediationsstelle Brückenschlag, Am Sande 50, 21335 Lüneburg, Tel.: 04131 42211, Fax: 04131 221477, [info@bs-lg.de](mailto:info@bs-lg.de), [www.bs-lg.de](http://www.bs-lg.de).

### **Medius-Konzept der Wirtschaftsmediation**

07.–11. November 2011, Münster

Für Mediatoren, Berater, Coaches, Supervisoren, die ein umfassendes Konfliktmanagement kennen lernen und vertiefen möchten.

**Kontakt:** Medius GmbH Kurt Falter, Tel.: 0177 6066298, [kontakt@medius-gmbh.com](mailto:kontakt@medius-gmbh.com), [www.mediugmbh.com](http://www.mediugmbh.com).

### **Aufbaukurs Wirtschaft und Arbeitswelt**

10.–12. November 2011, Konstanz

Aufbaukurs Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt; 3 Seminare und 2 Supervisionswochenenden (110 Stunden); Leitung: Dr. Hansjörg Schwartz und Dr. Markus Troja.

**Kontakt:** Konstanzer Schule für Mediation, Marktstätte 15, 78462 Konstanz, Tel.: 07531 819430, Fax: 07531 819431, [info@ksfm.de](mailto:info@ksfm.de), [www.ksfm.de](http://www.ksfm.de).

### **Mediation in Schule und Jugendarbeit**

10.–12. November 2011, Lüneburg

Fachspezifisches Seminar zum Thema Mediation in Schule und Jugendarbeit (24 Ustd.), Leitung: Frank Beckmann; Voraussetzung sind Grundlagen der Mediation, 295 €.

**Kontakt:** Mediationsstelle Brückenschlag, Am Sande 50, 21335 Lüneburg, Tel.: 04131 42211, Fax: 04131 221477, [info@bs-lg.de](mailto:info@bs-lg.de), [www.bs-lg.de](http://www.bs-lg.de).

### **Aufbaumodul Wirtschaftsmediator/in**

10.–26. November 2011, Köln

Ausbildung zum Wirtschaftsmediator/in in 2 Blöcken an drei Tagen (40 Std.); Referenten: Dr. Holger Thomas, Frankfurt/M., und Dr. Markus Troja, TGKS Oldenburg.

**Kontakt:** Centrale für Mediation, Gustav-Heinemann-Ufer 58, 50968 Köln, Tel.: 0221 93738821, Fax: 0221 93738926, [cfm@mediate.de](mailto:cfm@mediate.de), [www.centrale-fuer-mediation.de](http://www.centrale-fuer-mediation.de).

### **Verstehen statt Technik**

11.–12. November 2011, Berlin

Verstehen statt Technik – Psychologie und Neuropsychologie für Mediatoren (16 Std.) mit Dipl.-Psych. Maria Seehausen.

**Kontakt:** Mediationsakademie Berlin, Kärntener Str. 8, 10827 Berlin, Tel.: 030 78716673, Fax: 030 78716675, storck@mab-henschel.de, www.mediationsakademie-berlin.de.

### Sprache in der Mediation

11.–12. November 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar „Das Werkzeug des Mediators ist die Sprache“; 12 Zeitstunden, Leitung: Axel Mecke (Heidelberg).

**Kontakt:** Heidelberger Institut für Mediation, Mönchhofsstraße 11, 69120 Heidelberg, Tel.: 06221 473406, Fax: 06221 472693, info@mediation-heidelberg.de, www.mediation-heidelberg.de.

### DGM-Mitgliederversammlung

2011

02. Dezember 2011, Hagen

Die diesjährige Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Mediation (DGM) findet am 2. Dezember 2011 um 14 Uhr in Hagen (NRW) statt. Nähere Informationen befinden sich in der gesonderten Mitglieder-Einladung.

**Kontakt:** Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V., 58097 Hagen, Tel.: 02331 987-4860, info@dgm-web, www.dgm-web.de.

### Rolle des Rechts in der Mediation

02.–03. Dezember 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar: Wird das Recht in der Mediation anerkannt und zugleich relativiert? 15 Zeitstunden unter der Leitung von Lis Ripke, Heidelberg.

**Kontakt:** Heidelberger Institut für Mediation, Mönchhofsstraße 11, 69120 Heidelberg, Tel.: 06221 473406, Fax: 06221 472693, info@mediation-heidelberg.de, www.mediation-heidelberg.de.

### Mediationsausbildung für Juristen

10. Dezember 2011, Berlin

10 Unterrichtsstunden zur Weiterbildung in der Wirtschaftsmediation: „Konflikte in Teams und Gruppen“; Leitung: Sandra Ibrom, zertifizierte Lehrtrainerin (BMWA).

**Kontakt:** a.m.o.s. Institut, Tel.: 08102 8015242, Fax: 08102 8015243, news@amos-institut.de, www.amos-institut.de.

### Fortbildung Wirtschaftsmediation

13. Dezember 2011, Berlin

Für ausgebildete Mediatoren: Auftragsklärung, Umgang mit Parteianwältinnen, vielen Beteiligten, Stellvertreterproblematik mit zertifizierter Lehrtrainerin.

**Kontakt:** a.m.o.s. Institut, Tel.: 08102 8015242, Fax: 08102 8015243, news@amos-institut.de, www.amos-institut.de.

### Ökonomische Aspekte der Mediation

20.–22. Januar 2012, Melsungen bei Kassel

Die Ökonomie findet sich in der Mediation in zweifacher Sicht wieder: 1. Wann und wie ist mein Angebot als Mediator für mich und andere ökonomisch? 2. Auch die im Mediationsprozess erarbeiteten Ergebnisse müssen ökonomisch sein, damit sie für alle Beteiligten tragfähig sind. Dr. Jürgen Groß, Mitautor des Handbuchs Mediation, vermittelt an diesem Wochenende einen Überblick über die ökonomischen Aspekte des Mediationsverfahrens. Fortbildung: 16 Stunden, Kosten: 200 €, zzgl. 19 % USt, Referenten: Dr. Jürgen Groß, Christel Siry; Anmeldeschluss: 23. Dezember 2011.

**Kontakt:** Zentrum für Beratung, Coaching & Mediation, Dr. Jürgen Groß, Schloßstr. 18; 34212 Melsungen, Tel.: 05661 52550, Fax: 05661.920275, dgm-regionalgruppe@konflikt-begleitung.de.

### Wirtschaftsmediation

Toskana 2012

24. März–23. Juni 2012, Toskana

Zwei Wochen Intensiv-Ausbildung Wirtschaftsmediation jeweils vom 24. bis 31. März 2012 und vom 16. bis 23. Juni 2012 in Italien; Dr. Thomas R. Henschel (Leitung), Frühbucherrabatte bis 01. November 2011 4.300 € und bis 03. Januar 2012 4.600 €.

**Kontakt:** Mediationsakademie Berlin, Kärntener Str. 8, 10827 Berlin, Tel.: 030 78716673, Fax: 030 78716675, storck@mab-henschel.de, www.mediationsakademie-berlin.de

## AKTUELLES AUS DER DGM

**NEUE FACHGRUPPE MARKETING**  
Anlässlich der DGM-Mitgliederversammlung im November 2010 wurde die Fachgruppe Marketing ins Leben gerufen. Ein erstes Treffen fand nun am 26. Mai 2011 unter der Leitung von Michael Langenberger (Wirtschaftsmediator und Coach) in Hagen (NRW) statt.

In angenehmer Atmosphäre und in einer Gruppenstärke von acht DGM-Mitgliedern wurde das Thema Marketing und mögliche Maßnahmen konstruktiv beleuchtet und diskutiert. Die DGM-Fachgruppe Marketing steckt sich das Ziel, den Bekanntheitsgrad von Mediation in der Öffentlichkeit zu steigern, Begriffsdefinitionen zu schärfen und Marketingwerkzeuge zu prüfen sowie diese eventuell auch an die DGM-Mitglieder zu vermitteln – vielleicht ein hochgestecktes Ziel und gewiss ein langer Weg, der jedoch bekanntlich mit dem ersten Schritt beginnt.

Selbstverständlich kann die Fachgruppe nicht ohne Unterstützung der DGM-Mitglieder wirken und so werden voraussichtlich im Laufe des Septembers die Mitglieder per Fragebogenaktion zu entsprechender Mitarbeit aufgerufen.

*Gabriele Wübbe*

### STAMMTISCH MIT FORTBILDUNG

Die DGM-Regionalgruppe Köln-Bonn-Aachen veranstaltet regelmäßig „Stammtische“. Das nächste Treffen findet am 06. September 2011, 19:00 Uhr, im Weinhaus Brungs (Köln) statt. Es handelt sich um einen „Stammtisch mit Fortbildung“. Geplante Vortragsthemen sind „Der

Mediationsvertrag“ und „Haftung der Mediatoren“. Auch die Jahrestagung der Regionalgruppe – mit Workshop – kann im Terminkalender schon für den 07. November, 18 Uhr, eingetragen werden. Anmeldungen sind unter [info@dgm-koeln.de](mailto:info@dgm-koeln.de) möglich.

*Dr. Harriet Eidam, M. M.*

### NEUE MITGLIEDER

*Daniela Derißen*  
52134 Herzogenrath

*Jens Düvelshaupt*  
01454 Großerkmannsdorf

*Ulrike Fell*  
50678 Köln

*Thomas Hilt*  
30519 Hannover

*Maren Hoffmann-Rothe*  
35578 Wetzlar

*Anna Huber*  
65779 Kelkheim

*Claus Joachim Korten*  
28325 Bremen

*André Laudi*  
45139 Essen

*Siegrid Mayer*  
27777 Ganderkesee

### DGM-MITGLIEDERVERSAMMLUNG 2011

Die diesjährige DGM-Mitgliederversammlung findet am 2. Dezember 2011 um 14 Uhr in Hagen statt. Nähere Informationen können Sie, liebe Mitglieder, der gesonderten Einladung entnehmen. Bitte merken Sie sich diesen Termin vor.

*DGM*

*Hubert Merkel*  
53757 Sankt Augustin

*Miriam Peltzer*  
58093 Hagen

*Mark Pilz*  
46240 Bottrop

*Stefan Pilz*  
51709 Marienheide

*Harald Gerd Ricke*  
25436 Uetersen

*Sabine Ross*  
67346 Speyer

*Anke Stein*  
49080 Osnabrück

*Sylvia Tambor*  
27572 Bremerhaven

*Dr. Mario Ulrich*  
99096 Erfurt

## IMPRESSUM

DGM-Newsletter

Deutsche Gesellschaft für  
Mediation e. V.  
Beethovenstraße 32  
58097 Hagen  
Telefon: 02331 987-4860  
Internet: [www.dgm-web.de](http://www.dgm-web.de)  
E-Mail: [info@dgm-web.de](mailto:info@dgm-web.de)  
Leserbriefe: [leserbriefe@dgm-web.de](mailto:leserbriefe@dgm-web.de)

Chefredakteur und V.i.S.d.P.:  
Dr. Stefan Kracht

Redaktion:  
Friedrich Dauner (*FD*)  
Andrea Heups  
Irene Seidel

Satz:  
Benjamin Stemmer

Der DGM-Newsletter erscheint regelmäßig alle drei Monate für die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Mediation (DGM). Alle übrigen Interessierten können ihn gegen eine Pauschale von 5 € bei der DGM bestellen. Der Newsletter befindet sich auch als PDF-Datei auf den Internet-Seiten der DGM ([www.dgm-web.de](http://www.dgm-web.de)) und steht dort zum Download zur Verfügung.

Die Jahresgebühr für eine Mitgliedschaft in der DGM beträgt 50 € und ermäßigt 30 €.



