

# 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, DR. STEFAN KRACHT, VORSTAND	3
STADT AACHEN: MEDIATION AM ARBEITSPLATZ	5
NACHFOLGEREGELUNG IN FAMILIENBETRIEBEN	10
KONFLIKTMANAGER IN KRISE UND INSOLVENZ	15
FÜR SIE GELESEN	18
TERMINE	20
AKTUELLES AUS DER DGM	23
IMPRESSUM	26



## EDITORIAL

---

Liebe Mitglieder der DGM,  
sehr geehrte Damen und Herren,

Stuttgart 21 verschafft der Mediation zurzeit eine beachtliche Aufmerksamkeit in den Medien. Im Streit um das Bauvorhaben rund um den neuen Bahnhof haben die wochenlangen Proteste und Anfeindungen tiefe Gräben aufgerissen. Schlichter Heiner Geißler hat einen der härtesten Jobs der Republik und es dürfte kaum jemanden geben, der ihn beneidet, wenn er im handfesten Streit zwischen Gegnern und Befürwortern vermitteln muss. In Anbetracht der fortgeschrittenen Baumaßnahmen und der hohen Eskalationstufe scheint eine Lösung fast unmöglich. Aufarbeitung und den Blick nach vorne richten – Heiner Geißlers Kunst der Vermittlung kann nur darin liegen, Emotionen und Sachargumente zu trennen. Allein wenn er die überschäumenden Emotionen und die Fakten trennen kann, besteht die Chance, auf der Sachebene Lösungen zu erreichen.

Ob dies durch die Übertragung der Schlichtungsverhandlungen im Fernsehen und Internet befördert wird, bleibt eine spannende Frage. Der Begriff „öffentliche Vermittlung“ hört sich zunächst einmal innovativ an: Transparenz und damit größtmögliche Offenheit sollen gewährleistet werden. Der Vorteil dieser Offenheit ist aber auch zugleich ihr größter Nachteil: Jede Äußerung und jede Emotion wird nach außen getragen und kann die öffentliche Meinung in die eine oder andere Richtung beeinflussen. Daher besteht die Gefahr, dass die bekannten Positionen wieder vorgetragen werden und



*Dr. Stefan Kracht,  
DGM-Vorstandsmitglied*

---

man nur scheinbar offen verhandelt. Es könnte so wie bei den bekannten Debatten im Bundestag ablaufen: Jede Seite trägt die Argumente vor, die von der jeweiligen Anhängerschaft verlangt werden. Deshalb darf man gespannt sein, ob die öffentliche Übertragung überhaupt ernsthafte Verhandlungen ermöglicht. Die Erfahrungen aus der Mediation sprechen für ein anderes Vorgehen.

Aus Mediationssicht ist aber auch noch ein anderer Punkt festzuhalten: Obwohl Heiner Geißler ganz überwiegend als Schlichter bezeichnet wird, hat das Verfahren das Interesse der Medien an Mediation stark angefangen. Und noch erstaunlicher: Oft wird danach gefragt, was ein Mediator in vergleichbaren Situationen tun würde. Ich denke, dies ist ein Ausweis dafür, dass die Mediation zumindest in den Medien angekommen ist. Sicherlich wäre es bei der einen oder anderen Berichterstattung wünschenswert, wenn präziser

zwischen Mediation und anderen Verfahren unterschieden würde, den Befund schmälert dies aber nicht: Mediation wird als Konfliktlösungsverfahren anerkannt.

Was in Stuttgart schiefgelaufen ist, will die Stadt Aachen von vornherein besser lösen.

Aachen bietet im Fachbereich „Personal und Organisation“ ganz konkrete Hilfestellung bei Problemfällen an – mit Ansprechpartnern, Telefonnummern und E-mail-Adressen, an die sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauensvoll wenden können. Doch das Angebot geht noch weiter, denn die städtischen Bediensteten werden von ihrer Dienstzeit befristet freigestellt, um in Schulungen die Methoden einer konstruktiven Konfliktlösung zu erlernen. Wie Sie im nachstehenden Interview lesen können, ist DGM-Mitglied Hendrik Middelhof einer der Ansprechpartner und festangestellten Mediatoren der Stadt Aachen. Eine wichtige Grundlage aus Sicht von Hendrik Middelhof ist die „Vereinbarung zwischen Verwaltung und Gesamtpersonalrat zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“. Die Vereinbarung fixiert das Recht auf Konfliktlösung und die Teilnahme an den Schulungen. Interessant ist, dass sich die Seminare an alle Verwaltungsebenen wenden, von den Auszubildenden bis zu den Führungskräften. Wie man nicht nur in Aachen richtig erkannt hat, ist Führungsschwäche – neben zahlreichen anderen Gründen – eine Ursache für Konflikte am Arbeitsplatz. Hier gilt es anzusetzen.

Die Berichte von Marlene Ringwald zur „Nachfolge in Familienbetrie-

ben“ und von Jan Theo Baumann zum Thema Insolvenz komplettieren die Ausgabe des vorliegenden Newsletters, dessen Schwerpunkt auf der Wirtschaftsmediation liegt.

Liebe Mitglieder, das Präsidium und der Vorstand der DGM senden Ihnen die besten Wünsche für 2011.

*Mit herzlichen Grüßen,  
Ihr  
Dr. Stefan Kracht,  
DGM-Vorstandsmitglied*

---

## STADT AACHEN: MEDIATION AM ARBEITSPLATZ

Erfolgreich gelöste Konflikte sind ein wesentlicher Beitrag für eine gute Arbeitsatmosphäre, zur Steigerung der Arbeitsqualität und zum persönlichen Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Stadt Aachen bietet im Fachbereich „Personal und Organisation“ konkrete Hilfestellung bei Problemfällen innerhalb der Mitarbeiterschaft an. Darüber hinaus können die Angestellten und Beamten der Stadt Aachen in Schulungen die Methoden einer konstruktiven Konfliktbearbeitung erlernen. Hendrik Middelhof und seine Kollegin Inge Uelpenich sind Ansprechpartner und Mediatoren, an die sich Hilfesuchende wenden können. Interviewpartner Hendrik Middelhof gibt Einblick in sein vielseitiges Arbeitsfeld.

*Nimmt Aachen eine Vorreiterrolle ein, da die Stadt im Fachbereich „Personal- und Organisation“ bewusst auf Mediation setzt?*

**Middelhof:** Die Stadt Aachen hat zumindest Modellcharakter, was die zielgerichtete Integration der Mediation in städtisches Verwaltungshandeln betrifft. Die Vorreiterrolle wäre mir zu anmaßend.

*Die Dienstvereinbarung, die Bedienstete für die Konfliktlösung freistellt, ist ein wichtiger Grundstein für die Konfliktkultur?*

**Middelhof:** Ja, die schriftlich fixierte „Vereinbarung zwischen Verwaltung und Gesamtpersonalrat zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“ bringt Sicherheit und verbürgt das Recht auf Konfliktlösung sowie die Teilnahme an Schulungen. „Wir lösen Konflikte konstruktiv“, lautet auch ein Satz aus dem Text zum „Selbstverständnis der Stadt Aachen“. Konflikte am Arbeitsplatz lassen sich als Chance für Verbesserungen begreifen, wenn die Voraussetzungen für eine positive Streitkultur vorliegen – das gilt für Aachen wie für jede andere Stadtverwaltung oder jedes Unternehmen.

*Wie sieht Ihre ganz konkrete Hilfestellung bei Konflikten aus?*

**Middelhof:** Mitarbeiter oder Führungskräfte nehmen mit uns Kontakt auf. Wir führen dann die Vorgespräche im Rahmen der Auftragsklärung. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist hier nicht ganz gewahrt, da es sich um Arbeitsverhältnisse handelt und daraus auch eine gewisse Verpflichtung erwächst, sich im Sinne einer Problemlösung einzubringen. Die Teilnahme ist somit nicht ganz frei, aber die Inhalte, über die gesprochen wird, werden ganz frei gewählt. Und es werden nur Vereinbarungen getroffen, die von allen Beteiligten uneingeschränkt akzeptiert werden.

*Welche Konflikte kommen innerhalb von städtischen Verwaltungen vor?*

**Middelhof:** Der häufigste Hintergrund im Arbeitsalltag ist, dass Konflikte nicht aufgearbeitet werden und durch mangelnde Kommunikation lange schwelen. Es gibt einen Anlass, der aber nicht angesprochen wird. Die Reaktion ist eine sehr subjektive Interpretation der Situation, die jedoch nicht artikuliert wird. Der Streit setzt sich verbal wie nonverbal fort. Es wird nicht mehr miteinander gesprochen oder ein nichtiger Anlass für eine persönliche Abrechnung genutzt.

Häufig werden Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten subjektiv als



*Die Stadt Aachen bietet im Fachbereich „Personal und Organisation“ konkrete Hilfestellung bei Konflikten innerhalb der Mitarbeiterschaft an. Hendrik Middelhof ist Ansprechpartner und Mediator, an den sich Hilfesuchende wenden können. Foto: Seidel*

Mobbing bezeichnet. Das stellt jeweils einen massiven Vorwurf dar. Er ist meist als Tatbestand nicht haltbar, sondern ist eher als Perspektive – aus einer Opferrolle heraus – zu verstehen.

Zum Beispiel hatte ich den Fall einer Mitarbeiterin einer Kindertagesstätte, die sich von ihrer Vorgesetzten gemobbt fühlte. Im Vorgespräch mit ihr schälte sich heraus, dass sie als Kinderpflegerin mit jahrzehntelanger Berufserfahrung immer wieder deutlich jüngere Erzieherinnen mit Zeitverträgen „vorgesetzt“ bekam und trotz ihrer Erfahrung nichts zu sagen hatte. Der Konflikt mit der aktuellen Gruppenleiterin stand stellvertretend für den Teufelskreis, aus dem sie endlich heraus wollte. Sie warb sich schließlich in einen ande-

ren Bereich mit mehr Verantwortung in der Einzelbetreuung von Kindern. Weiteres Konfliktpotenzial entsteht auch durch Führungspersonal, das die Mitarbeiter nicht wirklich durch klare Gespräche und Entscheidungen leitet. Zum Beispiel lagen zwei Vorzimmersekretärinnen im Streit. Auf der Sachebene ging es vordergründig um die Vertretungsregelung bei den Mittagspausen und im Urlaub. Die langjährige und ältere Mitarbeiterin ordnete sich bei der Einteilung ihrer Pausen oder bei Überstunden ganz dem Arbeitsgeschehen unter. Die jüngere Kollegin, eine alleinerziehende Mutter, war zeitlich bei Weitem weniger flexibel. Sie musste ihr Kind immer pünktlich abholen oder Kinderarzttermine wahrnehmen. Es prallten alltäglich unterschiedlichste

Welten aufeinander – ein Streit, der schließlich in kurz angebundenen Antworten und E-Mail-Schreiben endete. Schließlich wandte sich der Fachbereichsleiter an mich, da die gesamte Arbeit unter der Situation litt. In den Mediationsgesprächen konnten erstmals die unterschiedlichen Bedürfnisse geklärt und dadurch das gegenseitige Verständnis für die Situation der jeweils anderen wieder aufgebaut werden. Die Kommunikation auf der persönlichen Ebene war dadurch wieder gut. Die Probleme auf der Sachebene – d. h. wer übernimmt wann welche Aufgaben – konnte nur mit dem Fachbereichsleiter geklärt werden. Hier sind generell Führungsqualitäten, Entscheidungen und klare Ansagen wichtig.

*Die Führungsebene ist somit eine wichtige Zielgruppe?*

**Middelhof:** Führungskräfte sollen Konflikte frühzeitig wahrnehmen und ansprechen, generell offen und kommunikativ mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen. Das ist genauso wichtig, wie die Mitarbeiter dazu zu ermutigen, die Beseitigung von Konflikten oder Störungen am Arbeitsplatz als berechtigtes Anliegen einzufordern und gegebenenfalls die Unterstützung durch neutrale Dritte in Anspruch zu nehmen.

*Konfliktlösung geht zulasten der Arbeitszeit. Wird das vom Arbeitgeber „Stadt Aachen“ wirklich so gerne gesehen?*

**Middelhof:** Ja, denn ungelöste



*Die „Vereinbarung zwischen Verwaltung und Gesamtpersonalrat der Stadt Aachen zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“ bringt Sicherheit und verbürgt das Recht auf Konfliktlösung. Probleme am Arbeitsplatz werden auch als Chance für Verbesserungen begriffen, vorausgesetzt, die Basis für eine positive Streitkultur ist vorhanden, wie es in Aachen der Fall ist. Foto: Seidel*

Konflikte stören dauerhaft die Arbeitsleistung und kosten Geld. In schweren Fällen führen sie nicht nur vorübergehend zu psychosomatisch bedingter Arbeitsunfähigkeit. Deswegen ist es so wichtig, die Konflikte konstruktiv und vor allem frühzeitig zu lösen. Dazu gibt es eine „Vereinbarung zwischen Verwaltung und Gesamtpersonalrat zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“. Die Vereinbarung stärkt allen, die aktiv etwas ändern wollen, den Rücken. Im Intranet können die städtischen Bediensteten uns, sprich: die Mediatorinnen und Mediatoren, unkompliziert und schnell erreichen. Wir verfügen über einen Mediatorenpool. Zu ihm gehören 36 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Fachbereiche, die wir mittlerweile in drei Staffeln geschult haben. Anfangs fungieren sie als Co-Mediatoren, um praktische Erfahrungen sammeln zu können. Die vorhin erwähnte Dienstvereinbarung stellt die Kolleginnen und Kollegen für fünf Tage im Jahr für Mediationen frei.

*Sie bieten nicht nur Mediation bei akuten Problemen, sondern auch Schulungen an?*

**Middelhof:** Das ist ein ganz wesentlicher Bereich unserer Arbeit. In den Schulungen vermitteln wir den städtischen Bediensteten und Beamten in zwei Tagen Grundlagen des Konfliktmanagements. Für Führungskräfte heißt das Angebot: „Ich schenke dir meinen Streit mit meinem Kollegen“. Die Erfahrung ist, das Konfliktbeteiligte ihren Anteil am Konflikt gerne an die Vorgesetzten abgeben – und damit auch ihre Eigenverantwortung und Selbstbestimmung. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lautet das Angebot: „Achtung – Kollegin explodiert

gleich ... und der Kollege schweigt“. Damit tragen wir den unterschiedlichen Umgangsstrategien Rechnung. Im Rahmen der Personalentwicklung nimmt dieses Thema einen hohen Stellenwert ein. Dabei geht es aber nicht ausschließlich um die reine Konfliktlösung. Teamentwicklung, Coaching, Führungsfeedback oder Mitarbeiterbarometer sind ebenso sinnvolle Begleitmaßnahmen zur Stärkung einer konstruktiven Konfliktkultur. Damit beginnen wir bereits bei den Auszubildenden.

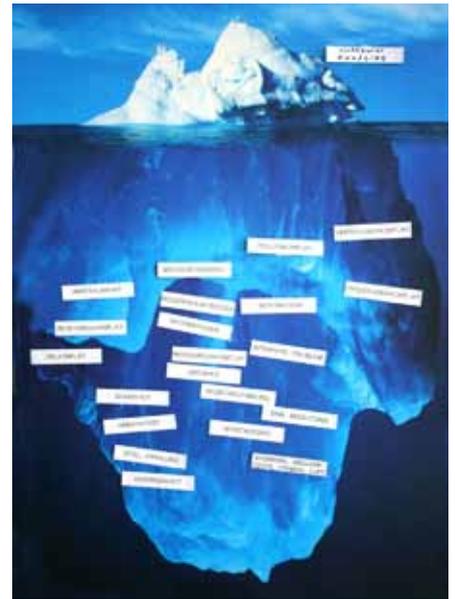
*Wo verbirgt sich ein besonderes Konfliktpotenzial?*

**Middelhof:** Die Anfragen, die bei uns eingehen, zeigen, dass die Konflikte zwischen den Mitarbeitern in den Teams zugenommen haben. Deswegen sind Schulungen speziell zur Teamentwicklung besonders wichtig. Eine gute Teamentwicklung beugt Konflikten vor. Die meisten Teamentwicklungsmaßnahmen stellen eine Intervention in Seminarform dar.

Aktuell unterstütze ich den Fachbereich „Stadtentwicklung und Verkehrsanlagen“ bei einem Streit mit einer Kleingartenanlage. Im Rahmen einer Stadtteilerneuerung sollen Parzellen für mehrere Wege durch und an der Anlage entlang „geopfert“ werden. Nach langjähriger Planungsphase gibt es nun massive Proteste bis hin zu Demonstrationen. Es ist wie „Stuttgart 21“, nur ein paar Nummern kleiner.

*Wie setzt sich das Team zusammen, in dem Sie arbeiten?*

**Middelhof:** Das Team „Entwicklung und Steuerung“ besteht aus neun Personen und besitzt die Aufgabe, die „Personal- und Organisationsentwicklung“ innerhalb der Stadtverwaltung zu fördern. Dazu



*Das Eisberg-Modell setzt Hendrik Middelhof bei seinen Schulungen für die städtischen Bediensteten Aachens ein, um vor Augen zu führen, dass nur ein kleiner Teil des Konfliktes offen sichtbar ist. Konflikte wahrzunehmen und anzusprechen, ist ein wichtiges Ziel der Seminare, die sich an Auszubildende ebenso wie an Führungskräfte wenden. Foto: Seidel*

gehören Verwaltungswirte, die überwiegend für die sogenannte Aufbau- und Ablauforganisation zuständig sind. Andere Verwaltungsangestellte, eine Diplom-Pädagogin und ich als Sozialarbeiter, widmen uns ganz der Personalentwicklung mit den Schwerpunkten Teamentwicklung, Mediation, Führungsunterstützung und -nachwuchs sowie Personalauswahlverfahren.

*Warum wurden Sie für diese Aufgabe in der Stadtverwaltung ausgewählt?*

**Middelhof:** Ich habe 26 Jahre in der Jugendgerichtshilfe gearbeitet, zuletzt mit dem Schwerpunkt Täter-Opfer-Ausgleich. Ich bin ehrenamtlich als Schiedsmann bei Nachbarschaftskonflikten tätig, bin



*Dieser Flyer der Stadt Aachen wirbt für die Konfliktvermittlung am Arbeitsplatz. Im Fachbereich „Personal- und Organisation“ arbeiten Mediatorinnen und Mediatoren, an die sich die städtischen Kollegen im Konfliktfall wenden können. Foto: Seidel*

ausgebildeter Mediator und an der FernUniversität Hagen zum Thema Täter-Opfer-Ausgleich aktiv. Diese Bausteine geben die notwendige Erfahrung und Sicherheit, um in einem so sensiblen Bereich zu arbeiten. Als 2008 eine Stelle bei der Personalentwicklung frei wurde, nutzte ich die Chance und konnte mich in einem Auswahlverfahren durchsetzen.

*Prädestiniert Sie Ihre langjährige Arbeit bei der Jugendgerichtshilfe für die Schulung der Auszubildenden?*

**Middelhof:** Ich denke schon, denn in der Jugendgerichtshilfe war mir wichtig, auf die Jugendlichen einzu-

gehen, sie ernst zu nehmen und zu akzeptieren, wie sie sind. So konnte ich das Vertrauen der Jugendlichen und Heranwachsenden gewinnen und sie öffneten sich. Hier im Bereich der Personalentwicklung habe ich das Coaching der Auszubildenden im mittleren Dienst übernommen. Mit der klassischen Verwaltungsausbildung bin ich nicht befasst.

*Wie sehen diese Schulungen konkret aus?*

**Middelhof:** Für das Coaching der Jugendlichen habe ich fünf Module erarbeitet, die Konfliktmanagement, Sozialkompetenz oder auch den Business-Knigge beinhalten.

Neben den typisch altersbedingten Problemen haben die Jugendlichen große Zukunftssorgen. Garantierte früher ein Ausbildungsplatz bei der Stadt einen sicheren Arbeitsplatz, hat sich das sehr verändert. In Anbetracht der knappen Kassen können die Auszubildenden nicht in jedem Fall mit einer Übernahme rechnen. Diese Ängste bespreche ich in den Schulungen. Gemeinsam werden Strategien entwickelt, mit dieser Ungewissheit und Unsicherheit umzugehen. Dazu gehört auch ein Maßnahmenplan, der zum Beispiel Gesprächstermine mit den Dezerenten beinhaltet. Nach den Weihnachtsferien drehen wir den Spieß um: Sie geben mir dann ihre speziellen Themen vor, die wir gemeinsam behandeln werden.

*Vielen Dank!*

*Das Gespräch führte Irene Seidel.*

*leserbriefe@dgm-web.de*



## LEITFADEN ZU METHODEN UND TECHNIKEN IN DER MEDIATION

### METHODISCHE BAUSTEINE

- Pre-Mediation
- Konfliktanalyse
- Hypothesen
- Rollenklärung
- evtl. Co-Mediation
- evtl. Mehrparteien-Mediation
- evtl. Kurzmediation
  
- *Selbstbehauptung (Window I)*<sup>1</sup>
- Hypothesen
- Rolle des Rechts
- evtl. Fairnesskriterien
- Indikation/Kontrakt
- evtl. Mehrwege-Mediation
  
- Setting
- Selbstbehauptung (Window I)
- *Wechselseitigkeit (Window II)*
- Medieren von Regeln
- Vierschritt (Stufenübergang)
  
- *Window I und II*
- Hypothesen
- Körpersprache
- Vierschritt (Stufenübergang)
  
- Klärungshilfe
- Eisberg-Modell
- tiefere Bedeutung
- Vierschritt (Stufenübergang)
  
- Fairnesskriterien
- *Window I und II*
- evtl. Rolle des Rechts
- evtl. Beziehung von Recht zu den eigenen Fairnesskriterien medieren
- Verhandlungsmodelle
- Vierschritt (Stufenübergang)
  
- Ökonomie und Ökologie
  
- Zeitrahmen: Laufzeiten, Testphasen, Kontrolltermine

### PHASEN

- Falleingang**
  
- Vorbereitung und Auftragsklärung**
  
- Einzelgespräche**
- Vorgespräch mit den einzelnen Konfliktparteien/dem Team**
  
- Die Vermittlung**
- Einleitung**
- Konfliktdarstellung**
- Konflikterhellung**
  
- Lösungssuche**
  
- Vereinbaren**
  
- Umsetzungsphase**

### STUFEN/KRITERIEN

- Anlass der Anfrage
- Worum geht es?
- Wer ist beteiligt?
- Organisation/Organigramm
- Funktionen/Rollen
  
- Information über das Verfahren
- Aktueller Stand
- Sichtweise des/der Einzelnen
- Bereitschaft zur Mediation abfragen
- Weitere Schritte klären
  
- Begrüßung
- Ziel formulieren
- Rolle des Mediators erläutern
- Regeln vereinbaren
- Einverständnis einholen
  
- Sichtweisen darstellen
- evtl. Themensammlung
  
- Hintergründe
- Bedürfnisse/Interessen
- Perspektivenwechsel
  
- Entwickeln von Optionen
- Verhandeln
  
- Vereinbaren
- Vereinbarung schriftlich festhalten
- Weitere Schritte
- Abschluss
- Verabschiedung
  
- schriftl./tel. Nachweise einfordern

### TECHNIKEN/INTERVENTIONEN

- Einbeziehen aller Konfliktbeteiligten
- Einbeziehung des Auftraggebers
- evtl. Einbeziehen von Vorgesetzten
- evtl. Einbeziehen von Rechtsanwälten
- Telefonische, schriftliche oder persönliche Kontaktaufnahme
- persönliche Einzelgespräche
- Motivieren
  
- (1) *Trennen von Gefühls- und Sachebene*<sup>2</sup>
- (2) *Paraphrasieren*
- (3) *Normalisieren*
- (4) *Lineares Fragen*
- (5) *Positives Umformulieren (Reframing)*
- Zusammenfassen
- wertschätzendes Feedback
- (6) *Zukunftsorientieren*
  
- Informieren
- Normalisieren
- Motivieren
  
- Lineares Fragen
- Paraphrasieren
  
- Fokussieren
- evtl. Partialisieren
- positives Umformulieren (Reframing)
- (7) *Reflektives Fragen*
- (8) *Zirkuläres Fragen*
- Zusammenfassen
- wertschätzendes Feedback
  
- Zukunftsorientieren
- Brainstorming
- Beispiele aus anderen Fällen
- Visualisieren
- alle bekannten Techniken

1 Window: Das Fenster des Verstehens.

2 Die acht Kostbarkeiten der Frage- und Gesprächstechnik.

## NACHFOLGEREGELUNG IN FAMILIENBETRIEBEN

Unternehmen haben unterschiedlichste Gründe, Mediationen durchzuführen, zum Beispiel bei Teamkonflikten, Konflikten der Zielsetzung innerhalb der Geschäftsleitung, bei ungeklärten Problemen mit Geschäftspartnern oder Lieferanten. Marlene Ringwald (Karlsruhe), ausgebildete Wirtschafts- und Familienmediatorin, beschäftigt sich im vorliegenden Artikel mit einem existenziellen Thema, der „Nachfolgeregelung in Familienbetrieben“. Sie zeigt auf, warum eine rein rechtliche oder steuerliche Betrachtung zu keiner befriedigenden Lösung führt, wenn die beiden „Systeme“ Familie und Unternehmen aufeinander treffen.

Jeder Sohn und jede Tochter kennt das Gefühl: „Hoffentlich sind meine Eltern zufrieden mit dem, was ich mache“. Dieses Gefühl zieht sich bis ins hohe Alter durch. Gerade bei der Nachfolge im Familienunternehmen wird diese Empfindung immer eine gewisse Rolle spielen. Wenn der Nachfolger das Familienunternehmen übernimmt, will er das Unternehmen erfolgreich weiterführen und gleichzeitig die Erwartungen des Seniors erfüllen.

Der Senior hofft, die richtige Wahl getroffen zu haben, und dass der Nachfolger das Unternehmen im Familiensinne – womit er häufig „in seinem Sinne“ meint – weiterführt. Neben diesen beiden Personen sollen aber auch die restlichen Familienmitglieder die Nachfolge akzeptieren. Denn sie soll einvernehmlich erfolgen und keinen Streit innerhalb der Familie erzeugen. Darüber hinaus ist es ebenso wichtig, dass die Unternehmensmitarbeiter den Wechsel ebenfalls akzeptieren. Diese Herausforderungen gilt es, für alle Beteiligten zu bewältigen.

### Bedeutung für die Wirtschaft

In den nächsten fünf Jahren werden ca. 350.000 Unternehmen die Nachfolgerfrage klären müssen. 75 Prozent der Arbeitsplätze in Deutschland werden von Familienunternehmen gestellt. Wird der Familienbetrieb

nicht an die nächste Generation weitergegeben, kann dies seine Liquidation bedeuten. Tritt dieser Fall ein, sind die Folgen schwerwiegend: Arbeitsplätze gehen verloren.

Üblicherweise genießt in Familienunternehmen der Betrieb meist einen höheren Stellenwert als die Familie, d. h. es wird alles für das Unternehmen getan, da es die wirtschaftliche Existenz der Familie sichert. Deshalb schaffen Familienunternehmen zu 50 Prozent den Wechsel in die zweite Generation. Aber nur noch 3 Prozent gelingt eine Übernahme in die dritte Generation.

Für die stark sinkende Übernahmewilligkeit der Folgegenerationen gibt es unterschiedliche Gründe. Ein Grund ist sicherlich, dass die Nachfolgegeneration nicht mehr in dem Bewusstsein erzogen wird, die Firma zu übernehmen. Der Familiennachwuchs soll selbst entscheiden, ob er die Firma übernimmt oder nicht.

Dazu ein Fallbeispiel: Der Inhaber eines Dienstleistungsbetriebes fällt von heute auf morgen durch eine schwere Erkrankung aus. Ein Nachfolger wurde bisher nicht benannt, da man die Entscheidung des Sohnes nach dem Studium abwarten wollte. Die Ehefrau hat im Betrieb als Buchhalterin mitgearbeitet. Durch den Ausfall des Ehemanns übernimmt sie die Geschäftsführung. Der Sohn befindet sich noch im Studium und



*In der ZMB Zentrum für Mediation und Beratung eG befinden sich unabhängige und aktiv vernetzte Wirtschaftsmediatoren und Unternehmensberater. Zu ihnen gehört auch Autorin Marlene Ringwald, die in einem Konzern als Führungskraft arbeitete. Zum Abschluss ihrer Mediationsausbildung beschäftigte sie sich in einer wissenschaftlichen Arbeit mit dem Thema „Mediation bei der Nachfolgeregelung in Familienbetrieben“.*  
*Foto: privat*

kann nicht entscheiden, ob er den Familienbetrieb übernehmen wird. Fazit: Die Eltern halten das Familienunternehmen für den Sohn aufrecht, obwohl dieser sich nicht in der Lage sieht zu entscheiden, ob er den Betrieb übernehmen wird.

### Zwei Systeme: Familien und Unternehmen

Beim Familienunternehmen treffen zwei verschiedene Systeme aufeinander. Das erste System ist die Familie und das zweite System ist das Unternehmen.

Das System Familie wird durch das Liebesband zusammengehalten. Innerhalb der Familie stehen die emotionalen Bindungen im Vordergrund. Die zwischenmenschlichen Beziehungen der Familienmitglieder untereinander sind stark ausgeprägt und sehr wichtig. Liebe, Fürsorge und Loyalität bestimmen die menschlichen Beziehungen in der Familie. Anerkennung erhält ein Familienmitglied schon allein deshalb, weil es zur Familie gehört. Entsprechend seiner Bedürfnisse wird das Familienmitglied gefördert.

Die Familie hält aufgrund immaterieller Werte wie Wärme und Geborgenheit zusammen, die sie sich gegenseitig geben und gemeinsam erfahren. Die Zugehörigkeit zu einer Familie kann man sich nicht aussuchen. Es entscheidet allein die Geburt, zu welcher Familie man gehört. Im System Unternehmen ist alles auf den Markterfolg ausgerichtet. Denn nur solange ein Unternehmen am Markt bestehen kann, existiert es. Deswegen orientiert sich ein Unternehmer an Umsatz, Gewinn, Kosten und Produktivität.

Mitarbeiter erhalten Anerkennung und Förderung aufgrund ihrer Leistungen. Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen ist freiwillig. Jeder entscheidet selbst, wie lange er dem Unternehmen angehören möchte. Beginn, Dauer und Ende dieser Zugehörigkeit sind durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber mehr oder weniger frei bestimmbar. Das Mitwirken im Unternehmen ist eine rein materielle Angelegenheit. Jeder Mitarbeiter und auch Unternehmer arbeitet für seine materielle Existenz.

### Ratio contra Emotion

Im Familienunternehmen vermischen sich diese beiden Systeme. Wie die o. g. Ausführungen zeigen, ist im

Familienunternehmen die Nachfolgeregelung daher nicht auf rein rationaler Ebene möglich. Im Falle der Familienunternehmen muss die emotionale Bindung bei einer solchen Entscheidung berücksichtigt werden, d. h. Familieninteressen und Unternehmensinteressen vermischen sich. Der Erfolg oder Misserfolg hängt von dem Zusammenwirken dieser sehr unterschiedlichen Institutionen Familie und Unternehmen ab. Die Verbindung der beiden Systeme macht eine große Stärke des Unternehmens aus, denn das eine System unterstützt das andere.

Gerade diese Verbindung führt auch dazu, dass Entscheidungsprozesse nicht nur rational begründet sind, sondern Emotionen und Intuition stark bei den Entscheidungen einfließen.

Aus den vielfältigen Unternehmens- und Familieninteressen werden i. d. R. hohe Erwartungen und Ansprüche an die Familienmitglieder gestellt und ihnen besondere Verpflichtungen auferlegt. Aus den daraus resultierenden Widersprüchen ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen Marktanforderung und emotionaler Bindung.

In der Unternehmensnachfolge führt dies dazu, dass neben den rechtlichen Aspekten der Übernahme die zwischenmenschlichen bzw. familieninternen Verhaltensstrukturen dominieren.

Da im Familienbetrieb die Familienmitglieder meist auch Mitarbeiter im Unternehmen sind, kommt es zur Rollenvermischung, d. h. der Vater ist einerseits Vater und andererseits auch Chef. Der Sohn ist einerseits Kind und andererseits Nachfolger. Die erste Beziehung von Vater zu Sohn wird immer präsent sein. Der Vater ist auch als Chef Vater und der Sohn ist auch als Nachfolger der

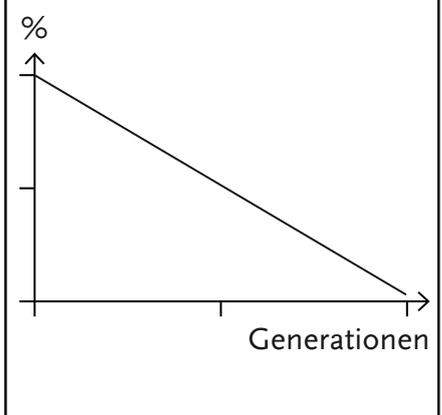
## BETRACHTUNG DES GENERATIONSWECHSELS

### Bedeutung für die Wirtschaft:

- Zeitschiene: fünf Jahre
- Betroffene Unternehmen: 350.000

### Bedeutung für die Familie

- Wechsel in die 2. Generation: 50 v. H.
- Wechsel in die 3. Generation: 3 v. H.



Sohn.

### Seniorchefs geben Zügel ungerne ab

Durch die Firmenübergabe verliert der Vater die Rolle des Unternehmers und damit auch einen Teil seiner persönlichen Identität. Viele Seniorchefs sind deshalb auch nach der Übergabe noch immer im Unternehmen und geben die Zügel nicht aus der Hand. Das führt häufig zu Konflikten, wie das nachfolgende Beispiel zeigt:

In einem Unternehmen war alles bereits geregelt. Die Firma war an den Junior übergeben. Doch der Senior bleibt im Unternehmen und redet dem Junior in all seine Entscheidungen hinein. Die Situation spitzt sich derart zu, dass der Junior eine Mediation als Lösung vorschlägt. In der Mediation stellt sich heraus, dass der Senior nicht weiß, was er mit sei-

ner Zeit machen soll, und die Sorge hat, nicht mehr nützlich zu sein. Im Rahmen der Mediation vereinbart der Senior mit dem Sohn, weiter als Berater in bestimmten Bereichen tätig zu sein. Der Senior erinnert sich während der Mediation, dass er früher gerne Golf spielte. Dieser Leidenschaft widmet er jetzt einen Teil seiner Freizeit. Beide Seiten sind mit der Vereinbarung zufrieden, denn jeder kann nun seinen Aufgaben und Aktivitäten nachgehen.

**Konfliktfeld: Jedes Kind soll profitieren**

Weitere Konfliktfelder entstehen, wenn die Kinder des Chefs nicht nach ihrer Leistung für das Unternehmen berücksichtigt werden, sondern die Eltern alle Kinder gleich behandeln wollen. Dieser Konflikt belastet das System Familie. Früher war die Erbfolge klar definiert. Der älteste Sohn erhielt das Unternehmen. Das Familienunternehmen Krupp ist hierfür ein gutes Beispiel, denn der älteste Sohn wurde zum Nachfolger erzogen und hat den Konzern übernommen.

Heute ist die Situation anders, denn jeder kann erben. Oftmals kommen viele Erben in Betracht und meistens wollen alle ihren Anteil – unabhängig davon, was sie für das Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt geleistet haben.

Das kann zu Konflikten führen, wie

das folgende Beispiel zeigt: Einer Mutter mit drei Kindern gehört ein Dienstleistungsunternehmen. Zwei Kinder arbeiten nicht in der Firma. Ein Sohn ist als Prokurist in der Firma tätig und trägt maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei. Die Mutter entschließt sich, die Firma abzugeben. Sie möchte alle Kinder gleich behandeln und jedem Kind den gleichen Anteil überlassen.

Das führt zu Konflikten zwischen Sohn und Mutter. Der Sohn fühlt sich Anbetracht der Jahre ausgenutzt, in denen er die Firma vorangebracht und dafür keine Boni erhalten hatte. Der Wert der Firma sei, so die Ansicht des Sohnes, nur durch seinen ganz persönlichen Einsatz all die Jahre gesteigert worden. Dies sei ausreichend zu berücksichtigen.

Die Situation eskaliert, sodass der Sohn eine Mediation vorschlägt. Die Mutter und die anderen Geschwister sind einverstanden.

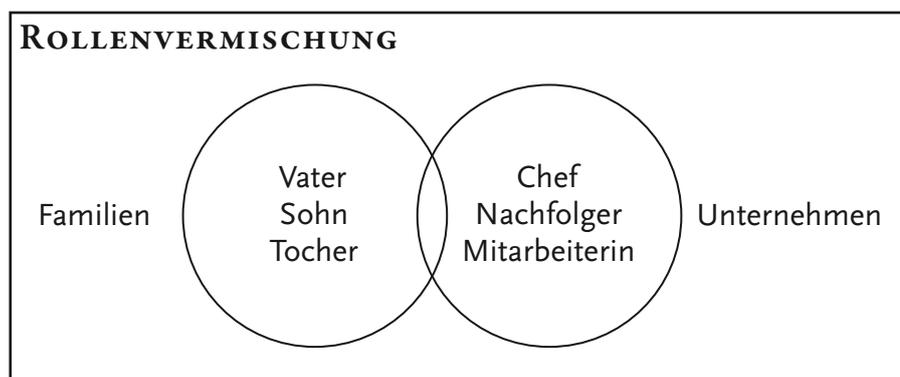
**Mediation legt wahre Interessen offen**

In der Mediation stellt sich heraus, dass die Kinder, die nicht im Unternehmen tätig sind, kein Interesse an der Firma haben. Sie wollen auf keinen Fall im Unternehmen arbeiten und am liebsten an einen Fremden verkaufen. Der Erlös solle auf alle aufgeteilt werden – nach Meinung der Geschwister eine gerechte Lösung. Die Mutter hingegen will, dass

das Unternehmen in der Familie bleibt. Ein Verkauf komme für sie nicht infrage. Ihr Vorschlag lautet, dass der Sohn die Firma übernehmen und alle anderen ausbezahlen solle. Der Sohn kennt jedoch die wirtschaftliche Lage der Firma nur zu gut und weiß, dass dies – selbst mit Krediten – nicht zu leisten ist. Die Finanzlast wäre zu groß.

Bei der Themensammlung stellt sich heraus, dass neben den Sachthemen auch Beziehungsthemen eine Rolle spielten. Die Kinder, die nicht in der Firma arbeiten, fühlten sich in der Vergangenheit von der Mutter benachteiligt und glaubten, dass der Sohn, der in der Firma aktiv ist, von der Mutter bevorzugt behandelt würde.

In der Mediation einigt man sich darauf, dass zuerst das Beziehungsthema besprochen wird. Dabei gelingt es, entsprechenden Respekt und gegenseitige Anerkennung wieder aufzubauen – eine gute Grundlage für die anschließende Diskussion der Sachthemen. Nachdem allen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens vor Augen geführt wurde, diskutiert die Familie verschiedene Optionen zum Erhalt des Unternehmens. Daraus ergeben sich interessante Optionen, die schließlich mit dem Steuerberater und dem Anwalt der Firma besprochen werden. Am Ende einigt sich die Familie u. a. darauf, der Mutter eine monatliche Rente für die Dauer von zehn Jahren zu bezahlen. Falls die Mutter vor der vollständigen Auszahlung sterben sollte, würden die monatlichen Beträge unter den Geschwistern aufgeteilt. In Anbetracht der Lösung war die Unternehmerfamilie froh, eine Mediation zur Lösung der Nachfolge durchgeführt zu haben.



### **Innovationsbremse als Wertevernichter**

Ein weiteres Konfliktfeld bei der Nachfolgeregelung ist die Kommunikation. Während im Unternehmen die Kommunikation auf der Sachebene stattfindet und Entscheidungen aus rein betrieblicher Sicht getroffen werden, findet im Familienunternehmen die Kommunikation zwischen den Familienangehörigen auf der Beziehungsebene statt. Dies hat zur Konsequenz, dass den Konflikten aus dem Weg gegangen und Entscheidungen des Chefs nur sehr eingeschränkt hinterfragt werden.

Durch diese Art der Kommunikation besteht die Gefahr, dass Neuerungen und Veränderungen am Markt nicht rechtzeitig erkannt und im Unternehmen integriert werden. Dies führt häufig zu nicht ausgesprochenen, inneren Konflikten und „Wertevernichtern“, wie das nachfolgende Fallbeispiel zeigt:

In einem Dienstleistungsunternehmen hält der Seniorchef die Fäden eisen in der Hand. Der Sohn arbeitet Hand in Hand mit dem Vater. Viele Neuerungen gehen an dem Unternehmen vorüber, da der Vater der Auffassung ist, dass diese Neuerungen nicht notwendig seien: „Früher ging es auch so“. Der Sohn möchte in der Eltern-Kind-Beziehung keine Konflikte provozieren und kann daher nicht offen mit seinem Vater die Situation klären. Er sieht die Gefahr, dass das Unternehmen, wenn er es einmal übernehmen soll, nicht mehr konkurrenzfähig ist. Am Ende schlägt der Sohn die Übernahme aus und das Unternehmen wird an eine börsennotierte Firmengruppe verkauft.

### **Sohn eröffnet Konkurrenzfirma**

Ein weiterer Fall bestätigt die negativen Auswirkungen, wenn die

Nachfolgeregelung nicht rechtzeitig geklärt wird:

Ein Handwerksbetrieb befindet sich im Besitz des Vaters. Dieser ist mittlerweile weit über 70 Jahre. Der Sohn hat bisher im Betrieb mitgearbeitet.

Da der Vater nicht übergeben will, macht sich der Sohn ebenfalls selbstständig und arbeitet nun für sein eigenes Unternehmen. Der Vater ist weiterhin nicht bereit, über eine Nachfolge nachzudenken. Wird das Thema Nachfolge angesprochen, kommt immer nur ein Kopfschütteln. Über die Jahre ohne Entscheidung ist die Mitarbeiterstruktur im Betrieb des Vaters überaltert und wichtige Leistungsträger verabschieden sich in den Ruhestand. Der Sohn hingegen kann mit seinem modernen Handwerksbetrieb den örtlichen Markt schnell für sich gewinnen, auch ohne dass beide offen in Konkurrenz zueinander treten.

Am Ende muss der Handwerksbetrieb des Vaters kapitulieren und liquidiert werden, da sich kein fremder „Übernehmer“ findet. Das bedeutet, dass kein Verkaufserlös oder Rentenzahlung für den Vater gesichert werden kann. Auch der Stolz, dass der traditionsreiche Handwerksbetrieb vom Sohn fortgeführt wird, blieb ihm versagt.

### **Gründe für das Scheitern**

Zusammengefasst lassen sich die wichtigsten Konfliktfelder in der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen aufzeigen:

- Der Senior hält seinen Nachfolger noch nicht für fähig und bereit, die Verantwortung alleine zu tragen.
- Der Senior kann noch nicht loslassen, da er noch keine andere Lebensplanung hat.
- Der Senior möchte alle Kinder

### **ZENTRUM FÜR MEDIATION UND BERATUNG**

Entscheider von Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie von Konzernen sind angesichts der gravierenden Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt immer öfter mit Konfliktsituationen konfrontiert. In der Vergangenheit wurden entweder langwierige Gerichtsprozesse geführt oder demotivierende Maßnahmen innerhalb der Firma gegen Teile der Belegschaft ergriffen. Die ZMB Zentrum für Mediation und Beratung e. G. vermittelt bei

- Konflikten zwischen Entscheidern,
- Konflikten zwischen Anteilseignern,
- Konflikten im Team oder zwischen Abteilungen,
- Konflikten zwischen Kollegen oder zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer,
- Konflikten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat,
- Vorfällen von Mobbing,
- Nachfolgeregelungen in Unternehmen,
- Bildung neuer Teams, Abteilungen und Tochterunternehmen.

*ZMB Zentrum für Mediation und Beratung eG*

gleich behandeln, egal wie sie sich in das Unternehmen eingebracht haben.

- Der Senior bestimmt seine Nachfolger, ohne die Rolle der anderen Familienmitglieder zu klären.
- Es entstehen unter den Familienmitgliedern gefühlte Benachteiligungen.
- Die Kommunikation ist wegen

gefühlter Emotion eingeschränkt. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Streit in der Eigentümerfamilie häufig unterschätzt wird. Kämpfe und Zerwürfnisse zählen zu den Wertevernichtern. Ebenso führt es zu Konflikten, wenn die Rücksicht auf die Familienbande gegenüber dem Unternehmen die Oberhand gewinnt. Zum einen wäre die Prüfung des Nachfolgers erforderlich, ob dieser auch die Qualifikation hat, das Unternehmen weiterzuführen. Zum anderen werden die familiären Gerechtigkeits- und Gleichbehandlungsvorstellungen eingebracht. Die Entscheidung wird somit von familiären Faktoren abhängig gemacht, anstatt die Belange des Unternehmens beim Führungswechsel zu berücksichtigen.

Aufgrund der verschiedenen Systeme Familie und Unternehmen und des sich daraus ergebenden Spannungsfeldes vermeiden viele Unternehmer, rechtzeitig die Unternehmensnachfolge zu klären. Dadurch werden notwendige Entscheidungen nicht getroffen. Die Empfehlung lautet: Ein rechtzeitiges Planen und entschlossenes Handeln erhält das Familienunternehmen.

*Marlene Ringwald, ZMB Zentrum für Mediation und Beratung Karlsruhe, ringwald@zmbeg.com*

*Das Zahlenmaterial: IFM Institut für Mittelstandsforschung und „Den Generationswechsel erfolgreich gestalten“ von H.-G. Huber und H. Sterr-Köllin*

## BUNDESVERBAND FÜR KREDITMEDIATOREN

**In Kronberg im Taunus wurde im August der Bundesverband der Kreditmediatoren e. V. (BdKM) gegründet. Ziel des Berufsverbandes ist die Professionalisierung der Vermittlung in finanziellen Konfliktsituationen zwischen Vertretern der Real- und Finanzwirtschaft. Nach Einschätzung der deutschen Wirtschaftsverbände könnten in den kommenden Jahren rund 25.000 Unternehmen die Hilfe eines Kreditmediators benötigen.**

Doch für das noch junge Berufsfeld der Kreditmediation gibt es bislang nur wenige Standards und Regeln, die den komplexen Prozess der Vermittlung zwischen Unternehmern und Kreditgebern definieren. Diese sollen im Bundesverband der Kreditmediatoren erarbeitet werden.

„Wir wollen die Qualität der Aus- und Weiterbildung von Kreditmediatoren sowie deren Erfahrungsaustausch untereinander fördern, um den komplexen Prozess der Kreditmediation weiter zu professionalisieren“, sagte gegenüber der Fachpresseagentur Badenia-Informationsdienst (bid) Diplom-Volkswirt Rainer Langen, der auf der Gründungsversammlung zum

1. Vorsitzenden des BdKM gewählt wurde. Um der volks- und betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Kreditmediation gerecht zu werden, sei es zudem wichtig, gemeinsame Interessen gegenüber Politik und Finanzwirtschaft zu formulieren.

Neben dem Aufbau und der Pflege eines nationalen Netzwerks will der Bundesverband vor allem Ausbildungsstandards und Zertifizierungen definieren, um die Qualität der Kreditmediation auf ein einheitliches Niveau zu heben. Auch Experten anderer Fachgebiete sollen in die spezifischen Belange der Kreditmediation eingeführt werden, um den wachsenden Bedarf qualifizierter Kreditmediatoren decken zu können.

Neben Rainer Langen (Kronberg), der als Gründer des Deutschen Instituts für Kreditmediation (IKME) zu den führenden Kreditmediatoren Deutschlands zählt, wurden Diplom-Kaufmann Reinhard R. Oldenburg (Berlin) und Dr. Heiko Schultz (Hofheim am Taunus) in den Vorstand des BdKM gewählt. Weitere Informationen im Internet unter [www.bdkm.de](http://www.bdkm.de)

*badenia-informationsdienst (bid)*



*V. l. n. r.: Frank Armbruster, Andreas Münster, Oliver Briemle, Reinhard R. Oldenburg (2. Vorsitzender), Rainer Langen (1. Vorsitzender), Dr. Heiko Schultz (Schatzmeister), Andreas Weyand, Dr. Bernd F. Pelz. Foto: BdKM*

## KONFLIKTMANAGER IN KRISE UND INSOLVENZ

Verhandlungen mit mediativen Elementen und Konfliktmanagement stehen im Zusammenhang mit einer Insolvenz zumeist vor konfliktträchtigen Beziehungskonstellationen und Machtungleichgewichten. Mit dem Makel der Insolvenz – vormals des Konkurses – verbinden viele die persönliche Diskriminierung und die Bestrafung des Schuldners. An dieser Stelle setzt die außergerichtliche Schuldenbereinigung nach § 305 f. InsO und die Arbeit für den Fachanwalt für Insolvenzrecht ein. In der Krise vertritt die Kanzlei „Baumann & Kollegen Rechtsanwälte“ (Kleve) Unternehmer bzw. Unternehmen in allen Belangen des Insolvenzverfahrens. Ihre Abteilung „Schuldner-/Verbraucherinsolvenzberatung“ ist eine der größten Beratungsstellen in NRW. Verbraucher werden in der Schuldenbereinigung sowie im Verbraucherinsolvenzverfahren von Rechtsanwalt Jan Theo Baumann und seinem Team betreut.

Schuldnerberater oder Fachanwälte für Insolvenzrecht als Schuldner- oder Gläubigervertreter können zwar keine „echten“ Mediatoren sein, da sie weder vom eigenen Selbstverständnis noch in den Augen der Schuldner oder der Gläubiger neutral sind. Die Verhandlung mit mediativen Elementen verhilft diesen jedoch zu einer interessengerechten Lösung.

Auf den ersten Blick könnte ferner ein strukturelles Verhandlungsungleichgewicht im Verhältnis zwischen Schuldner und Gläubiger mediativen Elementen entgegenstehen. Ein Ausgleich dazu ergibt sich aus dem Rahmen der gesetzlichen Regelungen, in den die außergerichtliche Schuldenbereinigung eingefasst ist. Ein zwischen den Beteiligten verhandelter Vergleichsvorschlag steht bei Widerspruch eines Gläubigers ggfs. erneut zur Disposition. Die Zustimmung kann dann nach § 309 InsO richterlich ersetzt werden. Die eingegrenzte Entscheidungsgewalt des Richters dient dann allein dem Ausgleich des strukturellen Ungleichgewichts zwischen den Beteiligten.<sup>1</sup>

Wünschenswert ist die Schaffung weiterer gesetzlicher Rahmenbedingungen insbesondere für das außergerichtliche Schuldenbereinigungsverfahren.

### Außergerichtliche Einigung

Die Insolvenzordnung sieht für die Schuldenregulierung im vereinfachten Verfahren – Verbraucherinsolvenzverfahren – zunächst den außergerichtlichen Einigungsversuch vor, der ggfs. seine Fortsetzung in dem gerichtlichen Schuldenbereinigungsverfahren findet. Beide stellen eine Alternative zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens mit Vermögensverwertung, Restschuldbefreiungsverfahren und einer Verfahrensdauer von sechs Jahren dar. Den Gläubigern wird direkt verdeutlicht, mit welchen Zahlungen sie voraussichtlich rechnen können.

Daneben kann im außergerichtlichen Schuldenbereinigungsverfahren ein Vergleich aufgestellt werden, der den individuellen Interessen entspricht und so im Idealfall zu einem Abbau der Überschuldung unter gleichzeitiger Wahrung von Gläubigerinteressen führt.

Zunächst werde mit dem Schuldner die Gläubigerstruktur erarbei-



*Autor und Rechtsanwalt Jan Theo Baumann, M.M. (Hagen) und E.M.M. (Sion/Barcelona), ist Fachanwalt für Insolvenzrecht. Er engagiert sich in der Arbeitsgemeinschaft Insolvenzrecht im Deutschen Anwaltverein und ist Sprecher der Regionalgruppe Niederrhein der Deutschen Gesellschaft für Mediation (DGM). Foto: Baumann & Kollegen Rechtsanwälte*

tet sowie die Verhandlungsmasse besprochen. Die Gläubiger werden über die beabsichtigte Schuldenbereinigung informiert und aufgefordert, ihre Ansprüche zu benennen und zu beziffern. Die Auswertung der Informationen ermöglicht es, die Gläubigerstruktur zu erkennen und besicherte von unbesicherten Forderungen zu unterscheiden, um ein adäquates Vergleichsangebot zu erarbeiten.

Zur Erweiterung der Verhandlungsmasse sind die Hintergründe zur Gläubiger-/Schuldnerbeziehung zu erfragen und zu ermitteln, um festzustellen, ob allein monetäre Regelungen oder Alternativen ganz oder

<sup>1</sup> Vgl. Krüger, Alternative Konfliktregulierung und Verbraucherinsolvenzverfahren, NZI 2000, S. 153.

teilweise zu verhandeln sind. Der Fachanwalt für Insolvenzrecht fungiert dabei als Schuldnerberater. Ein Verhandlungsstil mit mediativen Elementen ist einer interessengerechten Lösung sehr förderlich. Durch das Abrücken von starren Standpunkten und das Hinterfragen der Interessen können zusätzliche Optionen erarbeitet werden. Soweit dies eine Regelung mit allen Gläubigern ermöglicht, kann ein Insolvenzverfahren vermieden werden. Ansonsten ist es auch bei teilweiser Regelung jedenfalls möglich, den Kreis der Gläubiger, die an einem Insolvenzverfahren teilnehmen sollen, zu verkleinern.

#### **Gläubiger contra Schuldner**

Die Zahlungsunfähigkeit bzw. Über-

schuldung eines Schuldners tritt in der Regel ein, wenn sein Vermögen nicht mehr ausreicht, die Forderungen seiner Gläubiger zu befriedigen. Diese sogenannte „Masseinsuffizienz“ löst bei den Gläubigern gewöhnlich die Sorge aus, „zu kurz zu kommen“. In der Krise versucht dann jeder Gläubiger angesichts der Verknappung der Mittel des schuldnerischen Vermögens für sich das „Beste“ herauszuholen. Hierbei kollidiert er oft mit den anderen Gläubigern, deren „beste Lösung“ ggf. gegenteilig ausfällt.

Der Schuldner wird in dieser Phase oft nur zum Spielball der Gläubiger: als Objekt von Eintreibungsmaßnahmen. Insbesondere bei den ersten Vollstreckungsmaßnahmen eröffnen

sich für ihn keine Möglichkeiten, in offener Kommunikation auf eine faire Anpassung der Schulden unter Berücksichtigung der individuellen Haushaltssituation hinzuwirken. Auch während der Verhandlungen über eine außergerichtliche Einigungsmöglichkeit können die Gläubiger weiter ungehindert in das Vermögen der Schuldner vollstrecken. Eine sinnvolle Verhandlung setzt zunächst genügend Zeit und Freiheit voraus. Es ist kontraproduktiv, wenn in dieser Zeit Gläubiger ungehindert und ohne jede Rücksichtnahme weiter vollstrecken können. Während des gerichtlichen Schuldenbereinigungsverfahrens kann die Zwangsvollstreckung einzelner Gläubiger eingestellt werden – ein solches Moratorium sieht der Gesetzgeber bislang leider für die außergerichtliche Schuldenbereinigung nicht vor!

#### **„Bankenprivileg“ behindert Lösung**

Da bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Vorausabtretung von Bezügen noch zwei Jahre lang greift, werden die Empfänger – häufig Kreditinstitute – im Verhältnis zu den übrigen Gläubigern diesbezüglich privilegiert. Für die Notwendigkeit dieses Sicherungsmittels besteht kein sachlicher Grund. Es hindert die außergerichtliche Schuldenregulierung und begünstigt die Gläubiger, die den größten Forderungsanteil stellen. Zumeist sind es Kreditinstitute, die sich nach weit verbreiteter Praxis eine Vorausabtretung der Lohnforderungen des Kreditnehmers in den AGB ausbedingen oder diese gesondert vereinbaren.

Dramatisch ist, dass dieses Sicherungsmittel oft die einzig verfügbare Verhandlungsmasse betrifft. Kann der Schuldner sein pfändbares Einkommen der Gläubigergesamtheit

### **NACH INSOLVENZ: OMBUDSFRAU EINGESCHALTET**

Als auf der Loveparade in Duisburg im Tunnelbereich des alten Güterbahnhofs 21 junge Menschen im Gedränge der Massen zu Tode kamen, wurden im Nachgang bundesweit zahlreiche Veranstaltungen abgesagt. Ein Beispiel war das Ballonfestival, das im Rahmen der Landesgartenschau in Hemer (NRW) stattfinden sollte.

Die Stadt Hemer sagte das Ballonfestival ab, weil sie „nach eingehender Prüfung durch verschiedene Stellen“ der Meinung war, dass „das Sicherheitskonzept für das Festival nicht ausreichend“ sei. Der Veranstalter, die Felten Ballon GmbH, musste daraufhin Insolvenz anmelden. „Dieser Schritt ist nur durch die Festival-Absage begründet. Ansonsten wäre die Felten GmbH nicht in Schwierigkeiten“, sagte Uwe Felten im Gespräch mit der WAZ-Mediengruppe. Nach Angaben von Felten wurden im Vorfeld

rund 700 Gutscheine zu je 185 Euro für Ballonfahrten verkauft. Die Ausgaben zur Vorbereitung des Festivals (Werbung, Organisation usw.) seien erheblich gewesen, aber man habe im Gegenzug entsprechende Einnahmen durch das große Ballonfestival erwartet.

Nachdem Insolvenz angemeldet wurde, baten zahlreiche Käufer von Ballonfahrtgutscheinen bei der Stadt Hemer um Unterstützung. Sie wünschten sich Hilfe und die Bündelung ihrer Interessen gegenüber dem Insolvenzverwalter der Felten Ballon GmbH. Hemer entschloss sich, im Sinne der Gutscheinkäufer eine externe Ombudsfrau einzusetzen. Nach Abschluss einer Bestandsaufnahme begann die Rechtsanwältin Katja Matzke, zwischen den Beteiligten zu vermitteln.

*Seidel*

nicht mehr anbieten, weil ein Großteil über einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren ohnehin den Abtretungsgläubigern zugeht, wird die Chance für eine außergerichtliche, aber auch gerichtliche, Schuldenbereinigung immer kleiner.

### **Mitverpflichtung von Bürgen/Interessenlage**

Weitere Herausforderungen für die außergerichtliche Schuldenbereinigung und Vermittlung zwischen den Beteiligten liegen in der Mitverpflichtung von Bürgen. Da für diese ansonsten ggf. nur ein eigenes Verfahren durchlaufen werden kann, müssen sie bei der Lösungsfindung einbezogen werden, soweit sie die Forderungen nicht vollständig bedienen können. Dem Interesse des Schuldners an einer Klärung seiner Vermögenslage und einer geringeren Stigmatisierung durch Vermeidung eines Insolvenzverfahrens stehen die Interessen der Gläubiger gegenüber. Letztere sind von verschiedenen Interessenlagen getrieben.

Arbeitnehmer eines Unternehmens in der Krise streben zumeist nach Sicherheit (Arbeitsplatz- und Einkommenserhalt), Status (Achtung, Anerkennung, Wertschätzung), Kontakt (Gruppenbezug, Kommunikation, soziale Umgebung), Kompetenz (Einfluss, Verantwortung, Zuständigkeit) und Selbstverwirklichung.<sup>2</sup>

### **Was sollte sich ändern?**

Wirtschaftlich vernünftige Pläne müssen auch in einem Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung gegen den Willen einzelner Gläubiger ermöglicht werden. Zudem sollte die Verpflichtung bestehen, die Ablehnung von Gläubigern zu

begründen.

Zur Förderung der außergerichtlichen Schuldenbereinigung sind die Rahmenbedingungen der gerichtlichen Schuldenbereinigung und des Insolvenzplanverfahrens auf die außergerichtliche Schuldenbereinigung zu erweitern. Das betrifft insbesondere ein Moratorium zum Vollstreckungsschutz. Ferner sollte grundsätzlich zur Förderung der Sanierungsmöglichkeiten der § 114 InsO überprüft werden. Ein „Bankenprivileg“ steht der außergerichtlichen Sanierung durch Konfliktmanagement in der Krise des Verbrauchers stets entgegen.

Steht der Zugang zur Schuldnerberatung jedem offen, sind sinnvolle Pläne zur Vermeidung eines Verbraucherinsolvenzverfahrens umsetzbar. Die gesetzgeberischen Rahmenbedingungen sowohl in der InsO als auch zur Bereitstellung der Finanzierung über Beratungshilfe können im Hinblick auf Privilegien und Vorgaben angepasst werden.

### **Beratungshilfescheine**

Es ist derzeit einem Schuldner schwer vermittelbar, dass an einem Amtsgericht Beratungshilfescheine zur außergerichtlichen Schuldenbereinigung durch einen Rechtsanwalt erteilt werden, während dies am nächsten Amtsgericht kategorisch abgelehnt wird. Hier begegnen Schuldner zu oft rechtspflegerischer Willkür und falsch interpretierten Argumenten höchstrichterlicher Entscheidungen. Weder dadurch noch durch Mindestquoten (Österreich) oder Kosten und Vorschüsse des Insolvenzverfahrens dürfen die Ärmsten der Armen ausgegrenzt werden. Dies gilt ebenso bezüglich qualifizierter Beratung zur außergerichtlichen Schuldenbereinigung sowie hinsichtlich eines möglichen

Verbraucherinsolvenzverfahrens.

Leider differenzieren Rechtspfleger im Hinblick auf die Erteilung der Beratungshilfescheine zwischen Schuldnerberatungsstellen – denen im Durchschnitt höhere Zahlungen je Fall aus öffentlicher Hand zufließen, als über Beratungshilfe den Rechtsanwältinnen vergütet wird – und Rechtsanwältinnen dahingehend, dass der Rechtsanwalt nur aufgesucht werden soll, wenn die Wartezeiten bei den Schuldnerberatungsstellen unzumutbar sind. Dies haben die Schuldner durch Bescheinigungen nachzuweisen, bevor sie dann einen Beratungshilfeschein erhalten.

### **Aussicht**

Soweit die außergerichtliche Schuldenbereinigung auch unter Nutzung der Möglichkeiten des Konfliktmanagements kein zahnlöser Tiger bleiben soll, sind oben genannte „Unklarheiten“ zwingend durch klare gesetzliche Regelungen zu beseitigen. Diese Aufgaben sind nur durch qualifizierte Schuldner- und Rechtsberatung zu erledigen.

Mit Vermeidung eines Verbraucherinsolvenzverfahrens wird den Gläubigern in der Regel sowohl eine höhere Quote als auch eine kürzere Laufzeit zuteil. Der Schuldner hat seine Krise somit schneller überwunden und ist nicht sechs Jahre unter „Beobachtung“ des Treuhänders. Die Gemeinschaft der Steuerzahler finanziert dann kein Verfahren mehr, das Kosten von rund 2.000 EUR nach sich zieht, deren Deckung häufig ungesichert ist und damit aus dem „Steuertopf“ beglichen werden muss.

*Jan Theo Baumann, M. M.,  
E. M. M., FA InsR (Kleve),  
[www.baumann-recht.de](http://www.baumann-recht.de)*

<sup>2</sup> Vgl. Rösch, Verhandlung und Mediation in der Insolvenz, S. 73.

**Mediation im Arbeitsrecht**, hrsg. von Jacob Jousen und Hannes Unberath, Verlag C. H. Beck, München 2009, 190 Seiten, geb., 19 €.

Ein Symposium bietet den Vorzug, unterschiedliche Sichtweisen zu einer Thematik zu bündeln. Das kommt der hier anzuzeigenden Publikation zugute, die auf einer Tagung der Universität Jena zur „Mediation im Arbeitsrecht“ beruht. Der Band spiegelt die interdisziplinäre Konzeption der Veranstaltung wider und dokumentiert in insgesamt 16 Beiträgen vielfältige Facetten des Themas.

Und die Lektüre lohnt sich. Nicht nur, weil das Arbeitsrecht selbst ein überaus konfliktbehaftetes Themenfeld ist, sondern weil sich gerade hier ganz unterschiedliche Disziplinen begegnen: Juristische Fragestellungen sind ebenso zu behandeln wie soziologische oder (personal-)wirtschaftliche Aspekte.

Der Band selbst gliedert sich in vier Teile: Nach einer Einführung zum gegenwärtigen Stand und den Perspektiven der konsensualen Streitbeilegung (hier werden auch Spezifika des Arbeitsrechts berücksichtigt) geht es in einem zweiten Teil zunächst um allgemeine Fragen der Mediation, die insbesondere anhand von Mediationsprojekten aus der Praxis veranschaulicht werden (insgesamt 7 Beiträge). Teil Drei befasst sich im Anschluss daran mit der Mediation und dem arbeitsgerichtlichen Verfahren (7 Beiträge). Eine abschließende Schlussbetrachtung (Teil Vier) fasst noch einmal die Mediation im Arbeitsrecht in einem Resümee zusammen und gibt einen Ausblick.

**Fazit:** Wer sich der arbeitsrechtlichen Mediation verbunden fühlt, bekommt mit dem Tagungsband (noch einmal) die wesentlichen Inhalte einer hochkarätigen Veranstaltung präsentiert. Darüber hinaus kommt dem Band das Verdienst zu, mit der Mediation im Arbeitsrecht ein besonders relevantes Arbeitsfeld der Mediation in den Fokus einer breiteren Öffentlichkeit zu rücken.

*Prof. Dr. André Niedostadek, LL.M.*

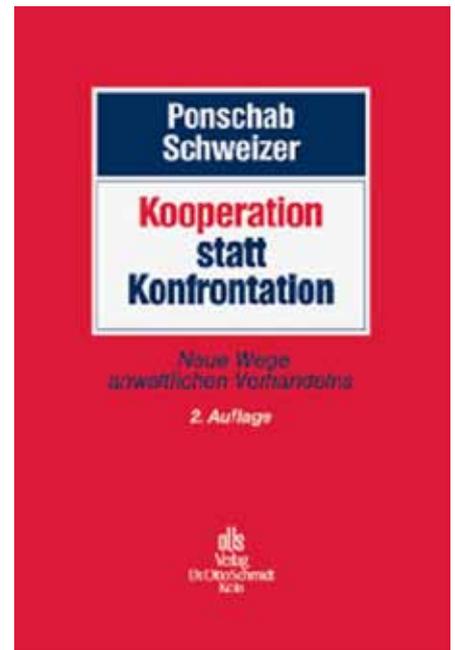
**Reiner Ponschab, Adrian Schweizer: Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege anwaltlichen Verhandeln**, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2010, 324 Seiten, geb., 39,80 €.

Schon die Erstauflage des Buches „Kooperation statt Konfrontation“ des Autorenduos Ponschab/Schweizer hat sich schnell einen Stammplatz in der Literatur zum anwaltlichen Verhandeln erobert. Praxisnahe Beispiele und eine anschauliche „Schreibe“ machen jede Lektüre zum kurzweiligen Lesevergnügen.

Dreizehn Jahre hat es nun immerhin gedauert bis zur Neuauflage des „Klassikers“. Und diese Zahl ist keine Unglückszahl.

Natürlich ist die Zeit nicht stehen geblieben. Das Grundkonzept wurde beibehalten, einzelne Kapitel jedoch noch einmal gründlich überarbeitet. Neu zum Autorenteam hinzugekommen ist Barbara Genius, Rechtsanwältin beim BGH.

Inhaltlich bietet das Buch einen wahren Fundus an Informationen zum



Thema „anwaltliches Verhandeln“: Im Anschluss an die Darstellung der traditionellen Konfliktentscheidung nach der juristischen Methode wird das kooperative Verhandeln als Alternative vorgestellt. Aber wie verhandelt man genau? Neben Ausführungen zum Verhandlungsstil geht das Autorenteam sehr eingehend auf Aspekte des eigentlichen Verhandeln ein, angefangen von der Vorbereitung über Techniken und Modelle, die ein kooperativer Verhandler beherrschen sollte, bis hin zu sieben Schritten zur kooperativen Lösung.

Auch schwierige Verhandlungssituationen bleiben nicht unberücksichtigt.

**Fazit:** Was soll man noch sagen? Wer auch immer sich mit dem Verhandeln beschäftigt, Ponschab/Schweizer sind ein „Muss“.

*Prof. Dr. André Niedostadek, LL.M.*

**Jutta Portner: Besser verhandeln – das Trainingsbuch, Gabal-Verlag, 2. Auflage 2010, 388 Seiten, geb., ISBN 978-3869360546, 24,90 €.**

In Konfliktsituationen benötigt es mitunter ein gewisses Geschick, um zu nachhaltigen Lösungen zu kommen. Derzeit zeigt der Pilotversuch einer „Sach- und Fachschlichtung“ zwischen den Konfliktparteien bei Stuttgart 21 recht anschaulich, wie verfahren eine Ausgangssituation sein kann und wie schwierig es ist, die verschiedenen Interessengruppen überhaupt an einen Verhandlungstisch zu bekommen. In einem Mediationsverfahren ist es für einen Mediator wichtig, die Verhandlungssituation richtig analysieren zu können.

Jutta Portner greift in ihrem Buch „Besser verhandeln“ die Thematik des Verhandlungsgeschicks auf und bereitet diesen Problemkreis neben den theoretischen Grundlagen auch mit praktischen Übungen auf. Sie zeigt gleich zu Beginn, wie man eine Verhandlung richtig planen und

strukturieren kann. Verschiedene „Planning Tools“ wie Fragenkatalog, BATNA (beste realistische Alternative), Informations- oder Konzessionsmatrix werden dargestellt und deren Einsatzmöglichkeiten in der Verhandlungssituation erläutert.

Neben einer ausführlichen Darstellung des Harvard-Konzepts geht die Autorin auch umfassend auf Soft Skills, den Einsatz von Sprache, Körpersprache oder Manipulatoren ein. Sehr interessant und hilfreich ist auch die Darstellung der verschiedenen Rollen im eigenen Verhandlungsteam – sei es als Moderator, Verhandlungsführer, Experte oder stiller Beobachter.

Die Autorin ist Gründerin und Geschäftsführerin von „C-to:be The Coaching Company“, einer auf Personal- und Organisationsentwicklung ausgerichteten Beratungsfirma mit Sitz nahe dem Starnberger See. Jutta Portner ist spezialisiert auf Verhandlungs- und Argumentationstrainings und führt Verhandlungstrainings für internationale Unternehmen und Führungskräfte in Deutschland, Brasilien und China durch.

**Fazit:** Das Trainingsbuch „Besser verhandeln“ ist ein sehr praktisches Grundlagenbuch zum Thema Verhandlungsführung. Es ist sehr anschaulich und verständlich geschrieben, zahlreiche Übungen laden zur praktischen Umsetzung der Thematik ein. Insgesamt ein sehr gelungenes Buch, dessen Lektüre Freude vermittelt.

*Florian Wörtz, Rechtsanwalt  
und Mediator, Stuttgart*

## MEDIATOR/IN GESUCHT

Wir sind ein freier Träger und bieten seit 1962 auf ehrenamtlicher Basis Beratung für Menschen in Krisensituationen an. Zu unseren Angeboten gehört auch Mediation. Unser Beratungsteam besteht aktuell aus 14 Beratenden, die ca. 3–6 Stunden je Woche in unserer Beratungsstelle in Darmstadt tätig sind.

### Wir suchen:

Eine/n Mediator/in, der/die

- 3–6 Stunden pro Woche ehrenamtlich Mediation anbietet,
- über ein abgeschlossenes Studium im psychosozialen Bereich verfügt,
- über eine Weiterbildung in Familienmediation entsprechend den Richtlinien der BAFM verfügt und
- neben der Mediationstätigkeit bereit ist zur engagierten Mitarbeit in unserem Verein.

### Wir bieten:

- regelmäßige Teamsitzungen,
- Supervision,
- Fortbildungszuschüsse,
- Zusammenarbeit in einem aufgeschlossenen, lebendigen und engagiertem Team,
- Aufwandsentschädigung i. H. v. 47 € für 3 Std. und Beteiligung an Fahrtkosten.

Zur Ergänzung unseres überwiegend weiblichen Teams würden wir es begrüßen, Zuschriften auch von männlichen Bewerbern zu erhalten. Interessierte Zuschriften richten Sie bitte an folgende Adresse: Ehe-, Familien- und Lebensberatung e. V., Darmstraße 2, 64287 Darmstadt; Telefon 06151 425541, Telefax 06151 425416.



## TERMINE

---

### Winterkompaktkurs Mediation

07. Februar 2011–20. März 2011, Konstanz

Grundausbildung in zwei Kurswochen, Leitung: Dr. Elke Müller, Dr. Hansjörg Schwartz, Tilman Metzger und Detlef Sauthoff.

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

### Achtsame Kommunikation

07.–08. Februar 2011, Mechernich/Eifel

Achtsame Kommunikation beruht auf den Kommunikationsmodellen des aktiven und einfühlsamen Zuhörens (Carl Rogers), des „Inneren Teams“ (Schulz v. Thun), der Gewaltfreien Kommunikation (Marshall Rosenberg), des Dialogs (David Bohm), der nonverbalen Kommunikation, des „Harvard Konzepts“ (Fisher, Ury, Patton) sowie auf dem Teilemodell (Virginia Satir), dem Metamodell des NLP, alten spirituellen Lehren und Wissen.

Leitung: Christel Siry mit langjähriger Erfahrung als Ausbilderin, Beraterin, Coach, Kommunikationstrainerin, Paarberaterin und Mediatorin.

**Kontakt:** Siry-Beratung, An der Barbarakapelle 16, 53894 Mechernich/Eifel, Tel.: 02443 902310, info@siryberatung.de, www.achtsame-kommunikation.de.

### Zusatzausbildung Mediation

10. Februar–02. Juli 2011, Göttingen

Zusatzausbildung Mediation: Grundkurs mit 148 Unterrichtsstunden unter der Leitung von T. Harms; Fortsetzung des Praxiskurses ab 24. November 2011 in Hannover.

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

### Kreativitätstechniken

11.–12. Februar 2011, Heidelberg

Zweitätiges Seminar in 12 Zeitstunden unter Leitung von Stefan Kessen, Berlin.

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

### Zusatzausbildung Mediation

25. Februar–18. September 2011, Rostock

Zusatzausbildung Mediation als Grundkurs (148 Std.); Leitung: M. Bremer; Fortsetzung des Praxiskurses ab 09.12.2011.

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

### Interdisziplinäre Mediationsausbildung

24. März–02. Juli 2011, Dresden

Spezialisierung auf Familienmedia-

tion in drei Modulen mit je 3 Tagen; Referenten: I. Pokern und U. 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.

### Mediationsausbildung für Juristen

01.–17. April 2011, Toskana/Italien

120 Stunden Grundausbildung in zwei Wochen mit zertifizierten Lehrtrainern: Sandra Ibrom, Ariane Ritter; offen für alle Berufsgruppen.

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

### Mediation in Organisationen

07.–09. April 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar: komplexe Mediationen von Mehrparteienkonflikten und Co-Mediation, 21 Zeitstunden mit Lis Ripke und Stefan Kessen.

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

### Supervision in Berlin

27. April 2011, Berlin

Diskussion von Fällen, Besprechen von Rahmenbedingungen, Rollenkonflikte, Verhandlungstechniken

und Co-Arbeit in der Mediation.

**Kontakt:** Berliner Institut für Mediation, Mehringdamm 50, 10961 Berlin, Tel.: 030 86395814, Fax: 030 8734830, institut@mediation-bim.de, www.mediation-bim.de.

**Konflikte: Bewältigung, Barrieren, Auflösung**  
15.–14. April 2011, Heidelberg

Vertiefungsseminar in 12 Zeitstunden unter Leitung von Prof. Dr. Reiner Bastine und 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.

**Konfliktmuster:  
Schwerpunkt Dyaden**  
20.–21. Mai 2011, Heidelberg

Vertiefungsseminar in 12 Zeitstunden unter der Leitung von Andrea Herms und 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.

**Mediationsausbildung**  
10.–12. Juni 2011, Hamburg

Mediationsausbildung nach nationalen und internationalen Standards; Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt „Führen mit Mediations-

kompetenz“.

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

**Schwerpunkt Abschlussvertrag**  
01.–02. Juli 2011, Heidelberg

Vertiefungsseminar, Phasen der Mediation, Ziele des Abschlussvertrags, Techniken des Abschlussvertrags unter Leitung von Dagmar Läger, Heidelberg.

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

**Mediation im System Familie**  
08.–09. Juli 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar, 15 Zeitstunden, Leitung: 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.

**Themen am Rande der Mediation**  
01.–04. August 2011, Rostock

Themen: Gefühle in der Mediation (T. Metzger), Körper in der Mediation (P. Baumgardt-Hartung); Stimme in der Mediation (D. Clodius); Gedanken in der Mediation (R. Straube).

**Kontakt:** Straube Managementberatung, Mediationsstelle Rostock, Kuhtor, Hinter der Mauer 2, 18055 Rostock, Tel.: 0381 20389904, Fax: 0381 20389905, info@straube-mb.de, www.straube-mb.de.

**Konfliktlösung und Mediation**

22.–23. August 2011, Melsungen bei Kassel

Das Seminar führt in die Grundlagen und Methoden der Mediation ein. Durch die Einbeziehung von Fallbeispielen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhält es einen großen Praxisbezug. Inhalte: Grundprinzipien und Haltung in der Mediation, Auslöser und Eskalation von Konflikten, Mediation als Methode konstruktiver Konfliktlösung, Rolle des Mediators, Phasen der Mediation, konkrete Vereinbarungen sowie Mediation als Instrument in der Präventionsarbeit, Mediation als Methode zur Verhinderung von Eskalationen in Gesprächen, Praxisbeispiele. Zielgruppe: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrem Arbeitsbereich zwischen Konfliktparteien (Einzelpersonen oder Gruppen) vermitteln müssen. Seminarleitung: Mediatoren Dr. Jürgen Groß und Christel Siry.

**Kontakt:** Dr. Jürgen Groß, Schloßstraße 18, 34212 Melsungen, kontakt@drgraoss.eu, www.seminare.drgrass.eu.

**Körperwahrnehmung als kreatives Potenzial**

23.–24. September 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar in 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.

### **Sprache in der Mediation**

11.–12. November 2011, Heidelberg

Spezialisierungsseminar: 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.

### **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.

## **SEMINARE**

### **WIRTSCHAFTSMEDIATION**

#### **Mediationsausbildung**

25.–27. Februar 2011, Hamburg

Zielcoaching in der Mediation mit dem Schwerpunkt Wirtschaft und

Arbeitswelt. Das Seminar ermöglicht den 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.

#### **Mediation im Auftrag eines Dritten**

08. März 2011, Leipzig

Tagesseminar von 13 bis 19:30 Uhr mit Dr. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm.

**Kontakt:** Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation, Hohe Str. 9-13, 04107 Leipzig, Tel.: 0341 22541350, Fax: 0341 22541351 info@steinbeis-leipzig.de, www.wirtschaftsmediator.steinbeis-leipzig.de.

#### **Mediation in der Wirtschaft – Supervision**

19. März 2011, Nottwil/Schweiz

Spezialisierungsmodul der Ausbildung „Mediation in Wirtschaft, Arbeitswelt und Öffentlichem Bereich“, Leitung: O. Schneider und T. Flucher.

**Kontakt:** Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis an der Universität St. Gallen, Bodanstrasse 4, CH-9000 St. Gallen, Tel.: +41 (0)7122 4224, Fax: +41 (0)7122 42883, mediation@unisg.ch, www.mediation.irp.unisg.ch.

#### **Wirtschaft und Arbeitswelt**

08.–10. April 2011, Hamburg

Erfolgsfaktoren der Mediation mit dem Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt. Das zweitägige Seminar ermöglicht den 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.

#### **Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement**

31. März–21. Juli 2012, Vaterstetten/München

Zweistufige Qualitätsausbildung zum Konfliktcoach und zum Wirtschaftsmediator gemäß BMWA-Standards.

**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.

#### **Mediation in der Arbeitswelt**

28.–30. April 2011, St. Gallen/Schweiz

Spezialisierungsmodul des Lehrganges „Mediation in Wirtschaft, Arbeitswelt und Öffentlichem Bereich“ Leitung: F. Glasl, O. Schneider und T. Flucher.

**Kontakt:** Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis an der Universität St. Gallen, Bodanstrasse 4, CH-9000 St. Gallen, Tel.: +41 71 224224, Fax: +41 71 2242883 mediation@unisg.ch, www.mediation.irp.unisg.ch.

### Mediation im Öffentlichen Bereich

30. Juni–02. Juli 2011, Nottwil/  
Schweiz

Spezialisierungsmodul zu den Themen Mediation in Wirtschaft, Arbeitswelt und Öffentlichem Bereich und der Leitung von: H. Zillessen, O. Schneider und T. Flucher.

**Kontakt:** Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis an der Universität St. Gallen, Bodanstrasse 4, CH-9000 St. Gallen, Tel.: +41 71 224224, Fax: +41 71 2242883, mediation@unisg.ch, www.mediation. irp.unisg.ch.

### Mediationsausbildung

02.–04. September 2011, Hamburg

Erfolgsfaktoren der Mediation mit dem Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt. Das zweitägige Seminar

ermöglicht den 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

### 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.

### Mediationsausbildung für Juristen

10. Dezember 2011, Berlin

10 USt. Weiterbildung in Wirtschaftsmediation: Schwerpunkt 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 mit den Themen Auftragsklärung, Umgang mit Parteianwälten, vielen Beteiligten, Stellvertreterproblematik.

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

## AKTUELLES AUS DER DGM

---

### TEILNEHMERSTARKE MITGLIEDERVERSAMMLUNG

Erfreulich viele Mitglieder nutzten die diesjährige DGM-Mitgliederversammlung am 26. November 2010 in Hagen, um sich über die Vereinsarbeit des laufenden Jahres zu informieren und aktiv daran mitzuwirken. Die 25 Teilnehmer zählende Versammlung diskutierte u. a. zu den Themen Belebung der Regionalgruppen, Marketing für Mediatoren und über die von DGM-Mitglied Thomas Neu angeregte Projektidee zur Barrierefreiheit (siehe folgenden Beitrag). Der Vorstand freute sich über die zahlreichen konstruktiven Vor-

schläge zur weiteren Strukturierung und Vernetzung der DGM-Arbeit.

In seinem Jahresbericht zog der Vorstand eine durchweg positive Bilanz. Auch durch den vom Bundesministerium der Justiz (BMJ) vorgelegten Referentenentwurf für das Mediationsgesetz habe sich die Idee der Mediation weiter verbreitet. Viel Energie hatte der Vorstand in den letzten Monaten darauf verwendet, auf das Gesetzesvorhaben u. a. mit einer offiziellen DGM-Stellungnahme einzuwirken. In diese Stellungnahme eingeflossen waren auch die Ergebnisse einer DGM-Mitgliederumfrage.

Teil des Vorstandsberichts war ferner

die Arbeit des Deutschen Forums für Mediation, das sich mittlerweile als Dachverband etabliert habe.

Erfreulich entwickelten sich auch die DGM-Mitgliederzahlen. Wie schon im Vorjahr kann die DGM in 2010 einen Zuwachs von über zehn Prozent verzeichnen – ein Erfolg, der wohl nicht nur auf die seit März bestehende Möglichkeit, sich nach DGM-Standard zertifizieren zu lassen, zurückgehe. Geschätzt würden offensichtlich auch die vielfältige Informationsarbeit der Geschäftsstelle und die Qualität des DGM-Newsletters.

Die Arbeit des Vorstands wurde von



*Einstimmige Wiederwahl des Vorstandes der DGM (v. L. n. R.): Dr. Stefan Kracht, Prof. Dr. Katharina Gräfin von Schlieffen (Vorsitzende), Hans-Joachim Wirtgen. Foto: Dauner*

der Versammlung durch die einstimmige Wiederwahl von Prof. Dr. Katharina Gräfin von Schlieffen als Vorstandsvorsitzende sowie Dr. Stefan Kracht und Hans-Joachim Wirtgen als Vorstandsmitglieder gewürdigt. Das Protokoll der Versammlung erhalten alle DGM-Mitglieder mit dem Newsletter 1/2011.

*Andrea Heups,  
Friedrich Dauner,  
DGM-Geschäftsführung*

#### **AKTUELLE MEDIENRESONANZ**

Die Arbeit der DGM zielt vor allem darauf, Mediation einer breiten Öffentlichkeit bekannt und vertraut zu machen. Hier einige aktuelle Beispiele, die dieses Vorhaben vorantreiben: Vorstandsmitglied Hans-Joachim Wirtgen (München) wurde im September 2010 von der Redaktion der ZDF-Sendung ML Mona Lisa zum

Thema „Erbstreitigkeiten und Mediation“ interviewt. Die Ausstrahlung des Beitrags erfolgte am 10. Oktober 2010.

Stuttgart 21 hat Mediation bundesweit ins Gespräch gebracht, obwohl es sich bei den Verhandlungen unter der Leitung von Heiner Geissler um eine Schlichtung handelte. Die Medien haben den Faden dennoch aufgenommen und Mediatoren und Verbände befragt. So wurde DGM-Mitglied Christina Mess (Leonberg/Baden-Württemberg) für einen Beitrag des Senders ERF eins (www.erf.de) interviewt, welcher am 13. Oktober 2010 zu sehen war.

Auch DGM-Vorstandsmitglied Dr. Stefan Kracht wurde vom SWR für das Format cont.ra zum Gespräch über Stuttgart 21 gebeten. Der Titel der Sendung, welche Mitte Oktober mehrfach gesendet wurde, lautete „Ein Wagnis und ein Experiment“.

Wenn auch Sie zum Thema Mediation

interviewt werden oder einen Beitrag in einer großen, überregionalen Zeitung platzieren können, so freuen wir uns auf eine frühzeitige Nachricht bzw. ein Belegexemplar.

*Andrea Heups,  
DGM-Geschäftsführung*

#### **BARRIEREFREIHEIT UND MEDIATION**

„Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“ heißt es im Artikel 3 des Grundgesetzes. Die rechtliche Situation behinderter Menschen hat sich zwar aufgrund verschiedener gesetzlicher Regelungen wie beispielsweise das Behindertengleichstellungsgesetz (BGG) und das Antidiskriminierungsgesetz (AGG) deutlich verbessert, dennoch lässt sich feststellen, dass gesellschaftliche stigmatisierende Sichtweisen nur langsam aus den Köpfen verdrängt werden können.

Nur zögerlich vollzieht sich ein Perspektivwechsel, der nicht mehr nur danach fragt, welche medizinischen Defizite bei Betroffenen vorliegen, sondern wie die Gesellschaft mit ihren beeinträchtigten Mitmenschen umgeht bzw. wie sie diese möglicherweise diskriminiert. Mit dem Schlagwort „Barrierefreiheit“ wird nun der Versuch unternommen, weitgreifende Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine bessere Teilhabe am Leben der Gesellschaft ermöglichen. Die Umsetzung von baulicher und struktureller Barrierefreiheit stellt sich als langwieriger Prozess dar, der oftmals sehr kontroverse Sichtweisen bei den Beteiligten provoziert. Die Durchsetzung von Barrierefreiheit über den rechtlich geregelten Bereich hinaus ist mittels des eigens im BGG geschaffenen Instruments

„Zielvereinbarung“ möglich. Hierbei vereinbaren die beteiligten Parteien, beispielsweise Behindertenverbände und Wirtschaftsunternehmen oder Kommunen, im Zuge freier Aushandlungsprozesse individuelle Lösungen. Bei näherer Betrachtung finden sich überraschend vielfältige Ansätze für eine Verhandlung mit mediativen Aspekten oder gar Mediationen, und diese nicht nur im Baurecht, sondern auch im öffentlichen Bereich und sogar im Bereich der Wirtschaftsmediation. Aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland ist in Zukunft mit einer stetig zunehmenden Anzahl von Konflikten in diesem Bereich zu rechnen. Insofern wäre es wünschenswert, wenn Mediation als hilfreiche Methode verstärkt wahrgenommen würde und in Zukunft einen entscheidenden gesellschaftlichen Beitrag zur Klärung von Konflikten in der Thematik Barrierefreiheit leisten könnte. Aus diesem Grunde findet sich eine DGM-Arbeitsgruppe zusammen, die die Perspektiven der Mediation im Themenfeld Barrierefreiheit er-



*Thomas Neu regt das Projekt „Barrierefreiheit und Mediation“ an. Foto: privat*

örtern und analysieren will. Jeder, der sich für das Thema interessiert, ist herzlich aufgefordert, Kontakt zu Initiator Thomas Neu, Mediator und DGM-Mitglied, aufzunehmen: tom\_neu@web.de.

#### **NEUE MITGLIEDER**

In dieser Rubrik werden die neu beigetretenen Mitglieder der DGM veröffentlicht.

*Elisabeth Böhm-Christl*  
13593 Berlin

*Christiane Bohr*  
63179 Obertshausen

*Andrea Dreyer-Pawlak*  
40549 Düsseldorf

*Katharina Fantl*  
CH – 8280 Kreuzlingen

*Dr. Colin Graf von Hardenberg*  
85521 Ottobrunn

*Erik Jürgensen*  
12621 Berlin

*Andre-Oliver Makowka*  
85540 Haar

*Ray Harald Puth*  
66121 Saarbrücken

*Martina Sirch*  
53757 Sankt Augustin

*Heinz Tschernisch*  
59581 Warstein

*Henning Voß*  
45884 Gelsenkirchen

*Dr. Kirsten Weinhold*  
59514 Welver

#### **VEREHRTE MITGLIEDER,**

leider hat die zurückliegende Einzugsaktion für die jährlichen Mitgliedsbeiträge gezeigt, dass eine beachtliche Zahl von Mitgliedern es leider versäumt hat, uns ihre aktuellen Kontodaten mitzuteilen. Dies führt nicht nur zu einem erheblichen Mehraufwand an Arbeit, sondern auch zu kostspieligen Stornogebühren. Wir sind im Interesse aller Mitglieder dazu verpflichtet, diese Kosten so gering wie möglich zu halten.

*Im Hinblick auf den im Februar 2011 bevorstehenden Beitragseinzug bitten wir Sie, uns eventuelle Änderungen Ihrer Kontodaten rechtzeitig mitzuteilen.*

Die Angaben nehmen wir gerne per Telefon oder E-Mail entgegen. Bereits jetzt möchten wir darauf hinweisen, dass wir ab 2011 anfallende Stornogebühren an die verursachenden Mitglieder weitergeben müssen.

*Friedrich Dauner,  
Geschäftsführung*

*Dr. Annette Wittmütz*  
50667 Köln

*Gabriele Wübbe*  
59597 Erwitte

*Der Vorstand, das Präsidium und  
alle Mitarbeiter der Deutschen  
Gesellschaft für Mediation wünschen  
Ihnen*

*eine besinnliche  
und erholsame  
Weihnachtszeit*

*und*

*ein gesundes,  
erfolgreiches  
Jahr 2011!*



## 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  
Andrea Heups  
Irene Seidel

Satz:  
Benjamin Stemmer

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

Die Jahresgebühr für eine Mit-  
gliedschaft in der DGM beträgt  
50 € und ermäßigt 30 €.



