

Wirtschaftsmediation - alternative Konfliktlösung

Ulrich Probst, LL.B., Lautertal, Oberfranken, Juli 2013

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Darstellung des Mediationsverfahrens	1
2.1 Kennzeichen der Mediation	1
2.2 Abgrenzung von anderen Methoden	2
2.2.1 Innerbetriebliche Mediation.....	3
2.2.2 Schlichtung	3
2.2.3 Schiedsverfahren.....	4
2.3 Klassische Anwendungsbereiche	5
2.4 Ablauf der Mediation.....	6
2.5 Stärken und Schwächen der Mediation	7
2.5.1 Analyse der Stärken	7
2.5.2 Analyse der Schwächen	10
3. Fazit.....	12
4. Literaturverzeichnis	13

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einsetzen der Mediation auf Konfliktebenen.....	9
--	---

1. Einleitung

Die Mediation ist ein freiwilliges Konfliktbeilegungsverfahren, das auch von Unternehmen genutzt wird, um Streitigkeiten mit anderen Unternehmen beizulegen. Dabei gilt die Mediation als ein Verfahren, durch das gerichtliche Auseinandersetzungen vermieden werden können. Auch wenn die Mediation vielfach als modernes Konfliktlösungsverfahren angesehen wird, gab es bereits in der Antike Vermittler, die die Aufgabe hatten, zwischen den Bürgern Rechtsfrieden herzustellen und sie zu versöhnen.

In der vorliegenden Arbeit wird nun der Frage nachgegangen, wie die Wirtschaftsmediation gekennzeichnet ist und wie sie sich von anderen Konfliktbeilegungsmethoden abgrenzen lässt. Auch wird aufgezeigt, wie die klassischen Anwendungsgebiete der Wirtschaftsmediation gestaltet sind, welche Phasen der Mediationsprozess aufweist sowie welche Stärken und Schwächen dieses Verfahren hat.

2. Darstellung des Mediationsverfahrens

2.1 Kennzeichen der Mediation

Die Mediation stellt eine Form der Konfliktbearbeitung dar, die darauf ausgerichtet ist, eine Regelung zu finden, die für alle beteiligten Konfliktparteien vorteilhaft ist.¹ Die Mediation ist ein nichtförmliches Verfahren, an dem die streitenden Parteien aus freiem Willen heraus teilnehmen.² Dabei können die beteiligten Streitparteien den Termin, den Ort und die Dauer der Mediation frei bestimmen.³

Der Mediator bzw. das Mediationsteam sind nicht in das Streitthema verwickelt und somit inhaltlich neutral.⁴ In inhaltlicher Hinsicht treffen die Mediatoren keine Entscheidungen.⁵

¹ Vgl. Berres (2002), S.253

² Vgl. Wedeking (2004), S.1

³ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.58

⁴ Vgl. Böhner et al. (2011), S.11

⁵ Vgl. Berres (2002), S.253

Generell beziehen sich Mediationen sowohl auf die Sach- als auch auf die Beziehungsebene von Konflikten.⁶ Am eigentlichen Mediationsverfahren sind üblicherweise alle Beteiligten persönlich anwesend. Nur in Ausnahmefällen führen Mediatoren Einzel- oder fernmündliche Gespräche.⁷

Anstelle eines „Verhandelns auf der Ebene von Positionen, setzt Mediation auf der Ebene der grundlegenden Interessen der Konfliktparteien an, d.h. es wird durch den/die MediatorIn schrittweise herausgearbeitet, was der jeweiligen Konfliktpartei im Hinblick auf die Zukunft, im Hinblick auf eine Konfliktlösung wichtig ist“⁸. In dieser Hinsicht basiert das Mediationsverfahren auf dem Konfliktlösungsparadigma des Harvard-Konzeptes, das besagt, dass zwischen Positionen kein Ausgleich gefunden werden kann, sondern nur zwischen Interessen. Somit gilt es, die hinter den Positionen liegende Interessen herauszuarbeiten.⁹ Gemäß dem Harvard-Konzept ist es von Nöten, eine Trennung zwischen den Menschen und ihren Problemen vorzunehmen, also dass die Beziehungs- und Sachebene nicht vermischt werden.¹⁰ Neben dem Harvard-Konzept steht die Mediation auch mit dem Stufen-Konfliktmodell in Verbindung, auf das unter Gliederungspunkt 2.5.1 eingegangen wird.

In Deutschland ist zum 26.7.2012 das Mediationsgesetz in Kraft getreten, das darauf ausgerichtet ist, die Mediation sowie andere Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung zu fördern. Durch dieses Gesetz wird vor allem die Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens geschützt, indem für Mediatoren eine Verschwiegenheitspflicht verankert wurde. Darüber hinaus ist in diesem Gesetz enthalten, dass die Parteien gemeinsam und einvernehmlich den Mediator auswählen, die Parteien freiwillig an der Mediation teilnehmen und der Mediator unparteiisch ist. Auch können die Parteien die Mediation zu jeder Zeit beenden.¹¹

2.2 Abgrenzung von anderen Methoden

⁶ Vgl. Neuvians (2011), S.5

⁷ Vgl. Berres (2002), S.255

⁸ Patera (2005), S.14

⁹ Vgl. Ihde (2012), S.36

¹⁰ Vgl. Lambrette / Herrmann (2002), S.14

¹¹ Vgl. Depré (2012), S.56 f

Während eine innerbetriebliche Mediation als eine spezifische Mediationsform aufgefasst werden kann, unterscheiden sich Mediationen von Schlichtungen und Schiedsverfahren in verschiedenen Aspekten.

2.2.1 Innerbetriebliche Mediation

Eine Mediation kann nicht nur bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen eingesetzt werden, sondern auch bei innerbetrieblichen Differenzen. Die innerbetriebliche Mediation weist spezifische Charakteristika auf, wobei sie sich gegenüber der klassischen Mediation auf andere Streitigkeiten bezieht. So kommt die innerbetriebliche Mediation vor allem für kollektive und individuumsbezogene Arbeitsrechtbeziehungen in Frage sowie für ökonomische oder psychosoziale Konflikte.¹² Auch bei Konflikten in und zwischen Abteilungen, Konflikten bei Restrukturierungen, interkulturellen Konflikten sowie tiefgreifenden Differenzen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wird die innerbetriebliche Mediation eingesetzt. Im Unterschied zur klassischen zwischenbetrieblichen Mediation spielt die Gefühlsebene eine stärkere Rolle, da das Sachproblem oftmals von starken persönlichen Verwerfungen begleitet ist.¹³ Einige Unternehmen haben Mediatorenpools eingerichtet, aus dem unternehmenseigene Mediatoren zur Beilegung von internen Konflikten ausgewählt werden können.¹⁴ Andere Unternehmen ziehen wiederum externe Mediatoren heran, bei denen es sich oftmals um Trainer und Berater handelt, die eine mediatorische Zusatzausbildung wahrgenommen haben und die den Firmen bereits bekannt sind.¹⁵

2.2.2 Schlichtung

Die Schlichtung ist ein eher informelles Verfahren, dass primär bei unternehmensinternen Konflikten zum Einsatz kommt. Ein klassisches Anwendungsgebiet einer Schlichtung sind Streits und Arbeitskämpfe. Hierbei rufen die Tarifpartner, also Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, einen Schlichter an, um den

¹² Vgl. Neuvians (2011), S.5

¹³ Vgl. Müller / Altmann (2003), S.150 f

¹⁴ Vgl. Neuvians (2011), S.5

¹⁵ Vgl. Müller / Altmann (2003), S.151

Konflikt zu lösen. Häufig fungieren bekannte und verdiente Politiker als Schlichter. Das Schlichtungsverfahren gilt als prädestiniert für Tarifaufeinander-Setzung, jedoch wird es für die Lösung von Verteilungskonflikten kaum herangezogen.¹⁶ Im Unterschied zur Mediation, bei der die Streitparteien eine sehr aktive Rolle bei der Konfliktlösung einnehmen, sind die Streitparteien bei der Schlichtung etwas passiver, da der Schlichter einen eher eigenständigen Schlichterspruch vorlegt. Allerdings ist dieser Schlichterspruch nicht bindend. So müssen die Streitparteien eine Entscheidung treffen, ob sie den Schlichtungsvorschlag akzeptieren oder ablehnen. Ein weiterer Unterschied zur Mediation „besteht darin, dass die Grundlage für die Konfliktlösung bei der Schlichtung streitige Ansprüche und damit zumeist festgefahrene Positionen sind“¹⁷. Dabei werden im Gegensatz zur Mediation die tatsächlichen Konflikthintergründe nicht erörtert, was damit einhergeht, dass häufig keine umfassende Konfliktlösung umgesetzt werden kann.¹⁸

2.2.3 Schiedsverfahren

Ein Schiedsverfahren ist dadurch gekennzeichnet, dass die Konfliktparteien ihren Rechtsstreit vor ein nichtstaatliches Schiedsgericht bringen, das den Konflikt nach zuvor taxierten Regeln entscheidet. Dabei können die Streitparteien entweder ein institutionelles Schiedsgericht oder ein ad hoc einzusetzenden Schiedsgerichts, das auch als Gelegenheitsschiedsgericht bezeichnet wird, anrufen.¹⁹ Schiedsverfahren werden oftmals bei nationalen und internationalen Wirtschaftsstreitigkeiten verwendet, wobei sie sich für die Lösung von Sach- und Verteilungskonflikten eignen, die einer verbindlichen Entscheidung eines Dritten bedürfen. Bei dieser Form der Konfliktbewältigung weisen die Parteien ein hohes Maß an Autonomie auf. Das Schiedsverfahren, das unter Ausschluss der Öffentlichkeit durchgeführt wird, ist durch flexible Verfahrensregeln charakterisiert. In Deutschland kam das Schiedsverfahren beispielsweise beim Konflikt um die verspätete Einführung der LKW-Maut zum Einsatz, in dessen Rahmen sich die Bundesrepublik Deutschland und das Toll-Collect-Konsortium gegenüberstanden.²⁰ In manchen Bundesländern besteht die Regelung,

¹⁶ Vgl. Duve et al. (2011), S.54

¹⁷ Hertel (2003), S.183

¹⁸ Vgl. Hertel (2003), S.183

¹⁹ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.39

²⁰ Vgl. Duve et al. (2011), S.56 f

dass Schiedsverfahren bei Bagatellstreitigkeiten dem Gerichtsverfahren vorgeschaltet ist. In diesen Fällen unterscheiden sich die Schiedsverfahren von den Mediationen hinsichtlich des Prinzips der Freiwilligkeit, das kennzeichnend für Mediationen ist. Im Gegensatz zu Mediationen erfolgt bei Schiedsverfahren eine starke Einflussnahme der Schiedsperson. Die Konflikteinigung wird von den Streitparteien nicht selbständig erarbeitet, vielmehr unterbreitet die Schiedsperson den Parteien Lösungsvorschläge. In Abhängigkeit davon, ob der Schiedsspruch für die Streitparteien eine bindende Wirkung hat, können die Parteien den Lösungsansatz akzeptieren oder ablehnen.²¹ Im Unterschied zum Schiedsverfahren liegt der Fokus der Mediation nicht nur auf der Bewältigung von konfliktauslösenden Umständen in der Vergangenheit, vielmehr wird ein gegenwarts- und zukunftsorientierter Blickwinkel eingenommen.²²

2.3 Klassische Anwendungsbereiche

Mediationen zwischen Unternehmen kommen vor allem bei Unternehmenssanierungen, Insolvenzfällen, im gewerblichen Rechtsschutz oder bei Vertrags(neu-)verhandlungen zum Einsatz. So werden Mediationen verhältnismäßig häufig bei der Lösung von Differenzen durchgeführt, die bei der konkreten Umsetzung langfristiger Vertragsbeziehungen entstehen, wie beispielsweise im Bereich des Anlagenbaus oder bei der Softwareentwicklung.²³ Weitere klassische Anwendungssituationen sind Auseinandersetzungen um Lizenzen, Zahlungsprobleme eines Geschäftspartners sowie Schadensersatzforderungen bei Reklamationen oder Minderleistungen.²⁴

Mediationen können somit bei verschiedenen Konfliktarten eingesetzt werden. Bei Sachkonflikten, bei denen in sachlichen Fragen unterschiedliche Überzeugungen vorherrschen, soll die Mediation eine Sachverhaltsaufklärung leisten. Bei Verteilungskonflikten, in denen es um die Verteilung von wirtschaftlichen (Miss-)Erfolg, Macht oder Risiken geht, soll die Mediation Kriterien für eine faire Lösung liefern. Bei Beziehungskonflikten ist das Verhältnis zwischen zwei oder mehreren Personen gestört, wobei der Konfliktursprung auf der zwischenmenschlichen

²¹ Vgl. Wenzel (2008), S.112

²² Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.61

²³ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.43

²⁴ Vgl. Müller / Altmann (2003), S.150

Gefühlsebene liegt. Im Rahmen einer Mediation kann hierbei versucht werden, dass sich die Beteiligten auf die Bedürfnisse und Sichtweisen der anderen einlassen.²⁵

2.4 Ablauf der Mediation

Generell bestehen in Deutschland keine normativ vorgegebenen Verfahrensregeln für Wirtschaftsmediationen. Die konkrete Verfahrensausgestaltung steht mit den Bedürfnissen der Parteien respektive dem Streitgegenstand in Verbindung.²⁶ Der Ablauf zahlreicher Mediationen gliedert sich in fünf Phasen, nämlich der Schaffung eines sicheren Rahmens, der Erhebung der Themen, der Erhellung von Sichtweisen, der Entwicklung von Lösungen und dem Treffen von Vereinbarungen. Die erste Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass eine angenehme und offene Arbeitsatmosphäre kreiert wird. Den beteiligten Parteien werden von Seiten des Mediators Informationen zum Ablauf der Mediation gegeben, wobei auch die Erwartungen an das Verfahren besprochen werden.²⁷ In der zweiten Phase („Erhebung der Themen“) steht die Darlegung der Verhandlungsthemen sowie der Sach- und Rechtslage im Mittelpunkt. Dem Mediator kommt dabei die Aufgabe zu, zu gewährleisten, dass sämtliche relevanten Themen berücksichtigt werden und dass die Parteien ein gemeinsames Verständnis der Konfliktursachen entwickeln.²⁸ Vom Mediator wird auch die Beziehungsebene fokussiert, sodass es beispielsweise zu eruieren gilt, inwiefern die Streitparteien noch miteinander reden können.²⁹

Die dritte Phase („Erhellung von Sichtweisen“) ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten ihre Positionen formulieren, wobei der Mediator erforscht, welche tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse die Parteien haben.³⁰ In der Literatur wird teilweise davon ausgegangen, dass je mehr eine Streitpartei von sich selbst und ihren Interessen offenbart, es umso wahrscheinlicher ist, dass sich diese Interessen letztlich im Lösungsansatz wiederfinden.³¹ In der vierten Phase („Entwicklung von Lösungen“) nimmt der Mediator eine Lösungssuche vor. Als Lösungsansätze eignen sich

²⁵ Vgl. Wedeking (2004), S.2

²⁶ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.45

²⁷ Vgl. Bähler (2011), S.17

²⁸ Vgl. Duve et al. (2011), S.79

²⁹ Vgl. Lambrette / Herrmann (2002), S.19

³⁰ Vgl. Duve et al. (2011), S.79

³¹ Vgl. Lambrette / Herrmann (2002), S.19

sämtliche Vorschläge, die möglichst viele der genannten Positionen und Interessen berücksichtigen.³² Der Mediator unternimmt dabei den Versuch, die Streitparteien dahin zu bewegen, dass diese ein breites Spektrum an Lösungsmöglichkeiten fokussieren. Dabei ist es wichtig, dass eine Trennung zwischen Lösungssuche und Lösungsbewertung erfolgt, da dies zwei gegensätzliche Prozesse darstellen. Während bei der Lösungssuche Kreativität, Offenheit und Experimentierbereitschaft von Bedeutung sind, erfolgt beim Bewertungsvorgang eine Verengung der Perspektiven sowie eine Selektion.³³ Generell ist es unerlässlich, die Lösungsansätze auf ihre Realisierbarkeit hin zu prüfen. In der fünften Phase („Treffen von Vereinbarungen“) „geht es darum, aus den realisierbaren Einigungsoptionen ein Gesamtpakte zu schnüren, das sich umsetzen und gegebenenfalls auch rechtlich durchsetzen lässt“³⁴. Häufig erfolgt in dieser Phase auch ein letztes Nachverhandeln (bspw. um Zahlungshöhe, -zeitpunkt, Zinsen), wobei die Mediation üblicherweise nicht mehr daran scheitert.³⁵

2.5 Stärken und Schwächen der Mediation

2.5.1 Analyse der Stärken

Dadurch, dass in Mediationen rechtliche, psychosoziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt werden können, können Konflikte in ihrer gesamten Komplexität erfasst und bearbeitet werden. Mediationen, die bei zwischenbetrieblichen Streitigkeiten zum Einsatz kommen, können dazu beitragen, dass die Geschäftsbeziehung (zu Mitbewerbern, Lieferanten, Kunden etc.) aufrecht erhalten bleibt. Oftmals scheitern Geschäftsbeziehungen zu beiderseitigem Nachteil, indem in einer eskalierten Konfliktsituation keine Partei mehr bereit ist, mit der anderen zu reden oder zusammenzuarbeiten. Stattdessen werden dann Anwälte herangezogen und eventuell Gerichtsverfahren initiiert, um eine Konfliktbeilegung zu erreichen.³⁶ Typischerweise sind Mediationen kostengünstiger als Gerichtsverhandlungen. Dabei können die

³² Vgl. Bähler (2011), S.18

³³ Vgl. Lambrette / Herrmann (2002), S.19

³⁴ Duve et al. (2011), S.80

³⁵ Vgl. Duve et al. (2011), S.80 f

³⁶ Vgl. Neuvians (2011), S.5 f

Mediationskosten üblicherweise recht genau kalkuliert werden, während es bei gerichtlichen Verfahren häufig unbekannte Anwalts-, Gutachter- und Gerichtskosten gibt.³⁷ Hinzu kommt, dass sich Gerichtsverfahren häufig über Monate oder Jahre hinweg ziehen, während bei Mediationen oftmals schon nach wenigen Sitzungen eine Einigung erzielt wird.³⁸ Gemäß Schmelz-Buchhold (2010) besteht die Faustregel, dass sich eine Wirtschaftsmediation in finanzieller Weise bei Konflikten lohnt, deren Streitwert höher als 50.000 Euro liegt. Ist der Streitwert geringer, ist es nicht unwahrscheinlich, dass die Kosten der Mediation höher sind als die Kosten eines Gerichtsverfahrens.³⁹

Zahlreiche Konfliktbearbeitungsansätze wie beispielsweise Gerichtsverfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass es häufig eine Gewinner-Verlierer-Konstellation gibt oder sogar beide Seiten als Verlierer anzusehen sind. Die Mediation, die als konstruktives Konfliktbearbeitungsinstrument gilt, kann dagegen zu einer Win-win-Situation für die Beteiligten beitragen, sodass sich beide Parteien als Gewinner fühlen können. Neben der spezifischen, auf Fairness ausgerichteten Gestaltung des Mediationsverfahrens steht die Möglichkeit einer Win-win-Situation auch damit in Verbindung, dass sich Mediationen vor allem für Konflikte eignen, die sich auf einer mittleren Eskalationsstufe befinden. Geht man von einem neunstufigen Konfliktverlauf aus, der mit verhärteten Standpunkten (Stufe 1) beginnt und mit einer gegenseitigen Vernichtung (Stufe 9) endet, können Mediationen den Konfliktverlauf auf eine niedrigere Konfliktstufe zurückbringen. Die mittleren Eskalationsstufen (Stufe 4-6), für die die Mediation prädestiniert ist, sind durch Sorge um das Image, Gesichtsverlust und Drohstrategien gekennzeichnet. Befindet sich ein Konflikt bereits in einer Lose-lose-Situation, ist es kaum mehr möglich, den Konflikt durch Mediation zu deeskalieren, da keine Ergebnisoffenheit und Lösungsbereitschaft mehr besteht.⁴⁰ Dieser gesamte Sachverhalt ist in Abbildung 1 illustriert.

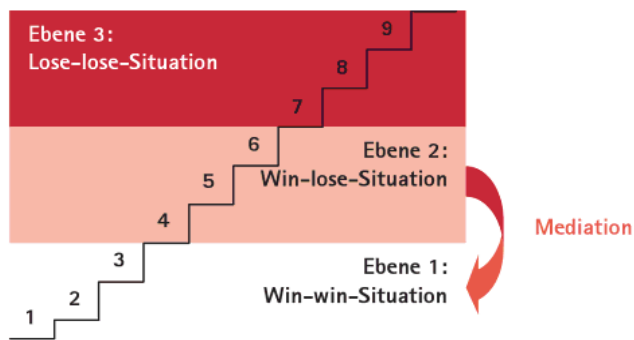
³⁷ Vgl. Europäisches Institut für Conflict Management e.V. (2011), S.1

³⁸ Vgl. Ihde (2012), S.21

³⁹ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.55

⁴⁰ Vgl. Ihde (2012), S.11 ff

Abbildung 1: Einsetzen der Mediation auf Konfliktebenen



Quelle: Ihde (2012), S.14

Vor allem bei innerbetrieblichen Mediationen können im Idealfall die Konflikte derart konstruktiv aufgearbeitet werden, dass hieraus ein Innovationspotenzial entsteht und das Unternehmen - über den Einsatz des Mediationsverfahrens – neue Ideen generieren kann.⁴¹ Da ein Mediationsverfahren auf die Abgleichung von Erwartungen sowie Verständnis für die Sichtweisen und Argumente des Konfliktpartners abzielt, können Mediationen dazu beitragen, dass eine Verhandlungsfähigkeit gelernt wird, die sich in zukünftigen Konflikten nutzen lässt.⁴²

Eine Stärke der Mediation ist auch, dass durch die Nichtöffentlichkeit des Verfahrens eine vertrauliche Behandlung der Thematik möglich ist, was beispielsweise bei öffentlichen Gerichtsverhandlungen nicht der Fall ist.⁴³ Gleichwohl können die beteiligten Streitparteien vereinbaren, dass die Mediationsergebnisse veröffentlicht werden.⁴⁴ Schließlich können Unternehmen durch Mediationen einen Imagegewinn verzeichnen, da dieser Konfliktlösungsansatz als zeitgemäß und modern gilt.⁴⁵ Die

⁴¹ Vgl. Neuvians (2011), S.5 f

⁴² Vgl. Ihde (2012), S.22

⁴³ Vgl. Europäisches Institut für Conflict Management e.V. (2011), S.1

⁴⁴ Vgl. Ihde (2012), S.21

⁴⁵ Vgl. Europäisches Institut für Conflict Management e.V. (2011), S.1

vielfältigen Bezugsgruppen eines Unternehmens schätzen es üblicherweise, wenn das Unternehmen eine konsensorientierte Streitkultur verfolgt.⁴⁶

2.5.2 Analyse der Schwächen

Mediationen gelten prinzipiell bei Konflikten als ungeeignet, bei denen ein starkes Ungleichgewicht bezüglich der Verhandlungsmacht der Parteien besteht. Dabei korreliert die Verhandlungsmacht einer Partei mit der Fähigkeit, ein als wünschenswert betrachtetes Resultat in den Verhandlungen umzusetzen. Parteien mit einer starken Verhandlungsmacht sind üblicherweise weniger dazu bereit, sich an konstruktiven Verhandlungen zu beteiligen. Aus Perspektive der schwächeren Partei erscheint ein gerichtliches Verfahren oftmals attraktiver als eine Mediation zu sein, da ein Justizverfahren auch denjenigen schützt, dessen Verhandlungsmacht gering ist.⁴⁷ Einige Autoren vertreten die Ansicht, dass ein großes Machtungleichgewicht kein Ausschlusskriterium für eine Mediation darstellen muss, da kompetente Mediatoren fähig wären, Machtungleichgewichte zu kompensieren.⁴⁸

Ein Mediationsverfahren ist nicht erfolgsversprechend, „wenn eine oder mehrere beteiligte Parteien ihr Interesse nicht formulieren oder vertreten kann oder vielleicht auch nicht will“⁴⁹. Bei den Parteien muss somit eine Kompetenz zur Vertretung ihrer Interessen vorherrschend sein.⁵⁰ Mediation kann gleichsam nur gelingen, wenn eine Bereitschaft zur Konfliktlösung besteht.⁵¹ Dabei müssen sich die Konfliktparteien durch eine Bereitschaft zur Fairness und Offenheit auszeichnen.⁵² Eine Mediation ist nicht geeignet, wenn der Streitgegenstand nicht der privaten Dispositionsfreiheit unterliegt, also wenn die Beteiligten infolge von Rechtsvereinbarungen keine Verhandlungsautonomie haben. Bei manchen Streitigkeiten, zum Beispiel im Zuge von

⁴⁶ Vgl. Ihde (2012), S.21

⁴⁷ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.78

⁴⁸ Vgl. Lambrette / Herrmann (2002), S.22

⁴⁹ Berres (2002), S.256

⁵⁰ Vgl. Wenzel (2008), S.107

⁵¹ Vgl. Berres (2002), S.256

⁵² Vgl. Wenzel (2008), S.107

Insolvenzen, ist die Entscheidung einem Hoheitsträger vorbehalten, so dass Mediationen wirkungslos sind.⁵³

Als Schwäche der Mediation wird teilweise angeführt, dass eine fehlende Vollstreckbarkeit des Mediationsresultats vorherrscht. Dagegen lässt sich einwenden, dass bei vielen Mediationen in der Praxis die Frage der Vollstreckbarkeit irrelevant ist, da die beiden Parteien das getroffene Ergebnis ohnehin erfüllen. Um ein relativ hohes Maß an Vollstreckbarkeit zu erreichen, kann eine Einigung vertraglich fixiert werden, beispielsweise in Form einer notariellen Urkunde.⁵⁴

Nicht unproblematisch am Mediationsverfahren ist, dass durch das genaue Nachfragen der Mediatoren Erwartungen offengelegt werden. Durch den öffentlichen Austausch können Schwächen einer Partei identifiziert werden, sodass die andere Partei dieses Wissen in zukünftigen Situationen nutzt, um sich einen Vorteil zu verschaffen.⁵⁵ Demnach besteht ein Risiko der Mediation darin, dass dieses Verfahren instrumentalisiert wird, um die andere Partei auszuspionieren. Dabei wird vorgegeben, dass eine gütliche Einigung angestrebt wird, wobei es vielmehr darum geht, vertrauliche oder unzugängliche Informationen über die andere Streitpartei zu erhalten, die dann in einem späteren Gerichtsprozess eingesetzt werden können.⁵⁶

In Bezug auf die Mediatoren besteht eine Gefahr darin, dass sie von einer Partei als Gegner oder Verbündete betrachtet werden. Auch können Mediatoren in den Konflikt involviert werden, wodurch sie ihre Neutralität verlieren.⁵⁷ Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, indem der Mediator Einzelgespräche mit den Streitparteien führt. Hierbei kann er gewissermaßen zum Geheimnisträger werden, da er die Inhalte der Einzelgespräche ohne Einverständnis der Streitparteien nicht im weiteren Verfahren verwenden darf.⁵⁸

Prinzipiell ist es denkbar, dass ein Mediator in einem späteren Gerichtsverfahren als Zeuge geladen wird. Um dies zu verhindern, sollten die Streitparteien in der Mediationsvereinbarung festlegen, dass der Mediator später nicht als Zeuge benannt werden darf und dass sämtliche Informationen, die im Mediationsprozess zutage traten, vertraulich behandelt werden müssen. Allerdings kann sich eine solche

⁵³ Vgl. Lambrette / Herrmann (2002), S.22

⁵⁴ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.80

⁵⁵ Vgl. Patera (2005), S.142

⁵⁶ Vgl. Schmelz-Buchhold (2010), S.77

⁵⁷ Vgl. Wenzel (2008), S.107

⁵⁸ Vgl. Ihde (2012), S.28

Vertraulichkeitsverpflichtung nicht auf Fakten beziehen, die einer rechtlichen Auskunftspflicht unterliegen. Dementsprechend kann eine Mediationsvereinbarung die Streitparteien nur teilweise schützen.⁵⁹

3. Fazit

Es hat sich gezeigt, dass die Mediation ein freiwilliges Verfahren darstellt, durch das die beteiligten Streitparteien ihren Konflikt konstruktiv bearbeiten können. Der neutrale Mediator nimmt allerdings keine Konfliktlösung vor, indem er eine Entscheidung trifft, wie dies beispielsweise bei Schiedsgerichtsverfahren der Fall ist. Stattdessen versucht der Mediator, zusammen mit den Streitparteien einen Konsens zu finden.

Es ist davon auszugehen, dass es für viele Unternehmen eine Umstellung bedeutet, Mediationsverfahren wahrzunehmen und nicht mehr auf den traditionellen Rechtsweg zu setzen. So werden für Mediationsverfahren andere Kompetenzen und Verhaltensweisen benötigt als dies bei Gerichtsprozessen der Fall ist. Auch wenn das Mediationsverfahren gewisse Schwächen aufweist, erscheint es fahrlässig, wenn Unternehmen auf dieses Konfliktbeilegungsinstrument verzichten. Vor allem die Möglichkeit, dass die Mediation zu einer Win-win-Situation für beide Streitparteien führen und schließlich zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung beitragen kann, lässt dieses Verfahren attraktiv erscheinen. Allerdings hat die Analyse der Stärken und Schwächen gezeigt, dass sich Mediationen nicht für alle Konflikte eignen. So müssen beide Streitparteien ein ehrliches Interesse an einer kooperativen Lösung haben. Es sollte kein allzu starkes Machtungleichgewicht sowie keine eindeutige Sach- und Rechtslage bestehen.

Durch das in Deutschland in Kraft getretene Mediationsgesetz soll die außergerichtliche Konfliktbeilegung gefördert und somit die Justiz entlastet werden. Auch wenn dies auf den ersten Blick positiv erscheint, geht dieses Gesetz augenscheinlich zu Lasten derer, die im Justizbereich auf Honorarbasis arbeiten bzw. auf Honorare für ihre Leistungen angewiesen sind.

⁵⁹ Vgl. Lambrette / Herrmann (2002), S.20 f

4. Literaturverzeichnis

Bähler, Christian / Schmidt, Jörg / Oboth, Monika / Weckert, Al (2011) Praxis der Gruppen- und Teammediation. Junfermannsche Verlagsbuchhandlung. Paderborn

Berres, Anita (2002) Konfliktlösung durch Wirtschaftsmediation. In: Joka, Herber (Hrsg.) (2002) Führungskräfte Handbuch. Persönlichkeit, Karriere, Management, Recht. Springer Verlag. Berlin, S.253-258

Depré, Peter (2012) Streitfälle außergerichtlich lösen. Die Alternativen zum staatlichen Gerichtsverfahren kennen und nutzen. Walhalla und Praetoria Verlag. Regensburg

Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2011) Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. 2. Auflage. Otto Schmidt Verlag. Köln

Europäisches Institut für Conflict Management e.V. (2011) Vorteile der Wirtschaftsmediation in Unternehmen und bei Konflikten zwischen Unternehmen. Im Internet unter: http://www.eucon-institut.de/download/eucon_vorteile-wirtschaftsmediation.pdf; zugegriffen am 11.6.2013

Hertel, Silke (2003) Abgrenzung zu anderen Konfliktbewältigungsverfahren. In: Flucher, Thomas / Kochendörfer, Bernd / von Minckwitz, Ursula / Viering, Markus (Hrsg.) (2003) Mediation im Bauwesen. Verlag für Architektur und technische Wissenschaften. Berlin, S.163-190

Ihde, Katja (2012) Mediation. Haufe Verlag. Freiburg

Lambrette, Katrin / Herrmann, Melanie (2002) Eine explorative Studie zur Akzeptanz von Wirtschafts- und Arbeitsmediation in Deutschland. Im Internet unter: <http://www.mediation-erfurt.de/pdf/Diplomarbeit.pdf>; zugegriffen am 22.6.2013

Müller, Rolf / Altmann, Gerhard (2003) Mediation. In: Auhagen, Ann / Bierhoff, Hans-Werner (Hrsg.) (2003) Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Beltz Verlag. Weinheim, S.136-154

Neuvians, Nicola (2011) Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Gabler Verlag. Wiesbaden

Patera, Mario (2005) Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich. Im Internet unter: http://www.konfliktkultur.com/Artikel/Endbericht_Wirtschaftsmediation.pdf; zugegriffen am 19.6.2013

Schmelz-Buchhold, Andrea (2010) Mediation bei Wettbewerbsstreitigkeiten. Chancen und Grenzen der Wirtschaftsmediation. Herbert Utz Verlag. München

Wedeking, Markus (2004) Mediation in der Wirtschaft – Professionelles Konfliktmanagement für Unternehmen, Institutionen und Verwaltung. Im Internet unter: http://www.skalaris.biz/pdf/Mediation_Grundlagen.PDF; zugegriffen am 14.6.2013

Wenzel, Claus (2008) Konfliktbearbeitung durch Mediation aus berufspädagogischer Sicht. Kassel University Press. Kassel