

NOMOSPRAXIS

Trenczek | Berning | Lenz [Hrsg.]

Mediation und Konfliktmanagement



Bundesverband
MEDIATION
www.bmev.de



Nomos



NOMOSPRAXIS

Prof. Dr. iur. Thomas Trenczek, M.A.
Dr. iur. Detlev Berning
Prof. Dr. iur. Cristina Lenz

Mediation und Konfliktmanagement

Prof. Dr. Nadja Alexander | Rudi Ballreich | Prof. Walter Samuel Bartussek | Prof. em. Dr. Reiner Bastine | Eberhard Carl | Ilse Erzigkeit | Kurt Faller | Dr. Nikola Friedrich, M.A. | Franziska Geier | Kirsten Gieseler | Prof. Dr. Dr.h.c. Friedrich Glasl | Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M. (UC Berkeley) | Prof. Dr. iur. Reinhard Greger | Christine Haberlehner, Mag. rer. soc.oec. | Dr. Ulrich Hagel | Ingrid Holler | Mag. Elisabeth Hubner, MSc | Prof. Dr. Gerald Hüther | Dr. Wilfried Kerntke | Stefan Kessen, M.A. | Sybille Kiesewetter | Prof. Dr. Lars Kirchhoff | Peter Knapp, M.A. | Heiner Krabbe | Dr. Anne Isabel Kraus | Marianus Mautner, Mag. theol. | Prof. Dr. Dr. habil. Claude-Hélène Mayer | Prof. em. Dr. Leo Montada | Antje Niewisch-Lennartz | Andreas Novak | Christian Prior | Dr. Harald Pühl | Linda Reijerkerk | Angelika Ribler | Lis Ripke | Thomas Robrecht | Jupp Schluttenhofer | Dr. Hansjörg Schwartz | Matthias Tann | Dr. Markus Troja | Felix Wendenburg



Nomos



Bundesverband
MEDIATION
www.bmev.de



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8329-6886-1

In Kooperation mit BAFM, BM und BMWA.

1. Auflage 2013

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2013. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Inhaltsübersicht

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 5 |
| Grußwort der Verbände | 7 |
| Autorenverzeichnis | 13 |
| Abkürzungsverzeichnis | 21 |
| 1 Einführung | 23 |
| 1.1 Außergerichtliche Konfliktregelung (ADR) – Verfahren, Prinzipien und Modelle | 23 |
| <i>(Trenczek)</i> | |
| 1.2 Mediation in Deutschland, Österreich und der Schweiz – Entwicklung, Stand und Standards | 52 |
| <i>(Trenczek/Berning/Lenz)</i> | |
| 2 Grundlagen | 67 |
| 2.1 Eskalationsdynamik sozialer Konflikte | 67 |
| <i>(Glasl)</i> | |
| 2.2. Neurobiologische Aspekte der Entstehung und Bearbeitung von Konflikten | 79 |
| <i>(Hüther)</i> | |
| 2.3 Kulturpsychologische und ethnologische Einsichten: Transkulturelle Mediation | 86 |
| <i>(Mayer)</i> | |
| 2.4 Diversität – Gender – Kultur – Differenz: Vielfältige Herausforderungen in Konflikten | 92 |
| <i>(Mayer)</i> | |
| 2.5 Konfliktdiagnose | 99 |
| <i>(Glasl)</i> | |
| 2.6 Konfliktprophylaxe und Konfliktbearbeitungsmechanismen | 109 |
| <i>(Berning)</i> | |
| 2.7 Verhandeln | 119 |
| <i>(Schwartz)</i> | |
| 2.8 Grundlagen der Kommunikation | 127 |
| <i>(Geier)</i> | |
| 2.9 Was ist fair, was ist gerecht? Das Gerechtigkeitsthema in der Mediation ... | 134 |
| <i>(Montada)</i> | |
| 2.10 Konstruktivistische und systemtheoretische Grundlagen systemischer Mediation | 144 |
| <i>(Troja)</i> | |
| 2.11 Gruppendynamik und Teamkonflikte | 166 |
| <i>(Ballreich)</i> | |
| 2.12 Aufgaben, Funktion und Kompetenzen von Mediatoren | 179 |
| <i>(Trenczek)</i> | |

Inhaltsübersicht

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.13 | Haltung des Mediators – Ein persönlicher Beitrag <i>(Ripke)</i> | 190 |
| 2.14 | Systemdesign – Die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen <i>(Faller)</i> | 197 |
| 2.15 | Kosten nicht bearbeiteter Konflikte <i>(Berning)</i> | 216 |
| 2.16 | Kosten und Nutzen der Mediation bei Konflikten zwischen Unternehmen – im Vergleich zur traditionellen Konfliktbearbeitung <i>(Hagel)</i> | 227 |
| 2.17 | Mediation und Organisationsentwicklung <i>(Kerntke)</i> | 246 |
| 2.18 | Berater, Experten und Anwälte in der Mediation <i>(Berning)</i> | 259 |
| 2.19 | Evaluative Konfliktregelungsverfahren <i>(Greger)</i> | 270 |
| 3 | Methoden: Verfahren, Techniken, Interventionen, Werkzeuge | 280 |
| 3.1 | Vor der ersten Mediationssitzung – Vorbereitung und Auftragsklärung <i>(Berning/Trenczek)</i> | 280 |
| 3.2 | Ablauf einer Mediationssitzung – Mediationsleitfaden <i>(Trenczek)</i> | 288 |
| 3.3 | Methoden der Mediation <i>(Glasl)</i> | 301 |
| 3.4 | Coaching & Mediation <i>(Lenz)</i> | 314 |
| 3.5 | Mediation und Klärungshilfe <i>(Prior)</i> | 319 |
| 3.6 | Mediation und Supervision <i>(Pühl)</i> | 331 |
| 3.7 | Kommunikation in der Mediation <i>(Geier)</i> | 335 |
| 3.8 | Die Kunst des Fragens <i>(Kessen)</i> | 343 |
| 3.9 | Gewaltfreie Kommunikation <i>(Holler)</i> | 355 |
| 3.10 | Körpersprache <i>(Bartussek)</i> | 361 |
| 3.11 | Einzelgespräche/Shuttle/Mediaton mit elektronischen Medien <i>(Lenz)</i> | 379 |
| 3.12 | Co-Mediation <i>(Troja)</i> | 385 |
| 3.13 | Visualisierung <i>(Lenz)</i> | 393 |
| 3.14 | Kreativität in der Lösungsphase <i>(Novak)</i> | 405 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.15 | Die Phase der Lösungsfindung im Mediationsverfahren – Von der Optionensammlung zum Einigungsentwurf <i>(Gläßer)</i> | 415 |
| 3.16 | E-Mediation und Online-Mediation <i>(Schlутtenhofer)</i> | 425 |
| 3.17 | Marketing für Mediatoren – Der Mediator als Unternehmer <i>(Knapp)</i> | 432 |
| 4 | Recht | 440 |
| 4.1 | Recht und Mediation <i>(Trenczek)</i> | 440 |
| 4.2 | Berufsrecht für Mediatoren <i>(Berning)</i> | 451 |
| 4.3 | Schutz des Vertrauens – Vertraulichkeit <i>(Greger)</i> | 463 |
| 4.4 | Mediation und Vertragsrecht <i>(Berning/Trenczek/Lenz)</i> | 469 |
| 4.5 | Mediation und gerichtliches Verfahren <i>(Greger)</i> | 477 |
| 4.6 | Mediationsgesetz – Standards für das Mediationsverfahren <i>(Carl)</i> | 487 |
| 5 | Arbeitsfelder | 498 |
| 5.1. | Mediation in Paarkonflikten, insb. bei Trennung und Scheidung <i>(Ripke/Bastine)</i> | 498 |
| 5.2. | Mediation bei internationalen Familienkonflikten <i>(Kiesewetter)</i> | 506 |
| 5.3 | Mediation in hoch eskalierten Partnerkonflikten/häusliche Gewalt <i>(Krabbe)</i> | 511 |
| 5.4 | Mediation beim Generationenwechsel in Familienunternehmen <i>(Hubner)</i> | 517 |
| 5.5 | Gesellschafterkonflikte – Mediation im Spannungsfeld von Individual- und Kollektivinteressen <i>(Schwartz/Wendenburg)</i> | 522 |
| 5.6 | Grundlagen der Organisationsmediation <i>(Ballreich)</i> | 527 |
| 5.7 | Die Praxis der Konfliktbearbeitung in (Groß-)Unternehmen <i>(Kirchhoff/Gläßer)</i> | 533 |
| 5.8 | Mediation in der Unternehmensberatung/Externe Mediatoren im Unternehmen <i>(Lenz)</i> | 540 |
| 5.9 | Mediative Kompetenzen für Führungskräfte in Organisationen <i>(Robrecht)</i> | 545 |
| 5.10 | Mediation in Planen und Bauen <i>(Erzigkeit)</i> | 550 |
| 5.11 | Mediation in Schulen/peer-mediation <i>(Faller)</i> | 555 |

Inhaltsübersicht

| | | |
|----------|---|-----|
| 5.12 | Mediation in Miet-, Wohnungseigentums- und Nachbarschaftsbereich <i>(Gieseler)</i> | 561 |
| 5.13 | Mediation in der Landwirtschaft | 567 |
| | <i>(Tann)</i> | |
| 5.14 | Mediation im öffentlichen Raum | 573 |
| | <i>(Kessen)</i> | |
| 5.15 | Mediation im Gesundheits- und Pflegebereich | 578 |
| | <i>(Pühl)</i> | |
| 5.16 | Vermittlung in strafrechtlich relevanten Konflikten | 582 |
| | <i>(Trenczek)</i> | |
| 5.17 | Mediation in sozialrechtlichen Konflikten | 589 |
| | <i>(Friedrich)</i> | |
| 5.18 | Mediation im öffentlichen Recht | 594 |
| | <i>(Niewisch-Lennartz)</i> | |
| 5.19 | Mediation im (Fußball-)Sport | 600 |
| | <i>(Ribler)</i> | |
| 5.20 | Vermittlung im Gemeinwesen | 607 |
| | <i>(Trenczek)</i> | |
| 5.21 | Mediation in Pädagogik und Erwachsenenbildung – ein Element des Lebenslangen Lernens | 614 |
| | <i>(Mautner/Haberlehner)</i> | |
| 5.22 | Mediation in internationalen Konflikten und Friedensprozessen | 620 |
| | <i>(Kirchhoff/Kraus)</i> | |
| 6 | Ausblick | 627 |
| 6.1 | Mediation in Europa unter besonderer Berücksichtigung der Niederlande | 627 |
| | <i>(Reijerkerk/Lenz)</i> | |
| 6.2 | Global Trends in Mediation | 634 |
| | <i>(Alexander)</i> | |
| 7 | Anhang | 646 |
| 7.1 | Handouts | 646 |
| 7.2 | Mediationsvertrag | 662 |
| | <i>(Berning)</i> | |
| 7.3 | Umsetzung der EU-MediationsRL | 669 |
| | <i>(Lenz)</i> | |
| | Literaturverzeichnis | 681 |
| | Stichwortverzeichnis | 687 |

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. iur. Thomas Trenczek, M.A., eingetragener Mediator (BMJ, Wien) (BMWA) (AMA). Nach dem Studium der Rechts- und Sozialwissenschaften in Tübingen und Minneapolis/USA 1. u. 2. jurist. Staatsexamen sowie M.A. sozwiss. und Dr. iur. Seine Mediationsausbildungen erfolgten seit 1986 in Deutschland, USA und Australien. Praxiserfahrungen hat er u.a. in der Verwaltung, dem Management, der Justiz und der Rechtsanwaltschaft. Seit 1996 ist er Hochschullehrer für Recht und Mediation/Konfliktmanagement. Er ist Mitbegründer und 1. Vors. der Waage Hannover e.V., Inhaber des SIMK Hannover, Mitglied u.a. im BM, BMWA, EMNI, AMA Konsens, e.V. sowie Lehrtrainer (BMWA); Visiting Scholar u.a. Griffith University Law School.

Dr. iur. Detlev Berning, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Steuerberater und Mediator BM. Seit 1984 in eigener Praxis in Hannover tätig. Nach Studium der Rechtswissenschaften in Göttingen und München Promotion bei Prof. Dr. Uwe Diederichsen (Göttingen). Erste Berufserfahrungen als Regierungsassessor in der Nds. Finanzverwaltung. In 2000 Mediationsausbildung mit Anerkennung als Mediator BM. Seit 2001 im Bundesverband Mediation e.V. (BM) zuständig für die Finanzen und seit 2009 für Öffentlichkeitsarbeit und Außenbeziehungen (bis Ende 2011). Mitglied im Vorstand von MiKK e.V. (Mediation bei internationalen Kindschaftskonflikten) sowie Stv. Vorstand von Konsens e.V. Verein zur Förderung der Mediation in Niedersachsen. Lehrauftrag an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen für Mediation und Zivilrecht.

Prof. Dr. iur. Cristina Lenz lehrt Mediation, Verhandlung, Konfliktmanagement, Kommunikation und ganzheitliche Unternehmensführung an den Universitäten Graz und Salzburg. Sie ist Schlichterin (eingetragene Gütestelle nach BaySchlG), Wirtschaftsmediatorin und Lehrtrainerin BMWA®, beim BMJ in Österreich staatlich eingetragene Mediatorin sowie mehrfache Buchautorin. Seit 14 Jahren ist sie Vorstand des BMWA und leitet seit Anbeginn die BMWA-Zertifizierungsstelle. Prof. Dr. Lenz arbeitet und forscht insbesondere in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie mit dem Schwerpunkt Interkulturelle Kommunikation u.a. auch in Indien. Als Vice Chair der EMNI (European Mediation Network Initiative) treibt sie die internationale Entwicklung der Mediation voran.

Prof. Dr. Nadja Alexander is Director of the International Institute of Conflict Engagement and Resolution at Hong Kong Shue Yan University. She is regularly engaged as a mediator, speaker and commentator in Europe, Australia, Asia and the Pacific. Policy appointments include the Hong Kong Mediation Taskforce, NADRAC (Australia), the International Mediation Institute and previously the German Advisory Council on Mediation. Nadja is a multi-award winning writer (1998, 2007, 2011) and trainer (1995, 1996, 1997, 2001). She edits the Kluwer Mediation Blog and the book series Global Trends in Dispute Resolution. During 2011-2014 Nadja is leading a mediation initiative in Samoa.

Rudi Ballreich, M.A. war als Lehrer und im Schulmanagement tätig. Seit 1994 arbeitet er als Organisationsberater, Managementtrainer und Wirtschaftsmediator. Seit vielen Jahren bildet er Organisations- und WirtschaftsmediatorInnen aus (Ausbilder BM und BMWA). Er ist Co-Autor der Lehrbücher „Mediation in Bewegung“, „Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen“ sowie des umfangreichen Lehrfilms „Konflikt-

Autorenverzeichnis

bearbeitung mit Teams und Organisationen“. Er ist Mitglied des Redaktionsbeirates der Zeitschrift „Konfliktdynamik“, Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung sowie Co-Geschäftsführer des Concadora Verlages.

Prof. Walter Samuel Bartussek (Bruckner Konservatorium) ist Universitätslehrer für Körpersprache und Bewegungstraining an der Anton Bruckner-Privatuniversität (Institut Schauspiel) in Linz und an der Konservatorium-Wien-Privatuniversität. Daneben ist er Pantomime und international tätiger Trainer für Körpersprache, nonverbale Kommunikation und der eigenen Mimosonanz@Coaching-Methode (Problemdarstellung und Lösungsfindung durch den Körper).

Prof. em. Dr. Reiner Bastine ist Diplom-Psychologe, psychologischer Psychotherapeut, em. Professor für klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität Heidelberg, Mediator BAFM und Mitbegründer des Heidelberger Instituts für Mediation. Er ist seit 1988 stark im Bereich Mediation engagiert bezüglich Etablierung der Mediationspraxis, Ausbildung und Supervision im In- und Ausland, Forschung. Bis zu seiner Emeritierung leitete er die Praxis- und Forschungsstelle für Psychotherapie und Beratung der Universität Heidelberg. Von ihm liegen zahlreiche Veröffentlichungen zur klinischen Psychologie, zur Psychotherapie und zur Mediation vor sowie eine Reihe konzeptueller und empirischer Arbeiten.

Eberhard Carl arbeitete zunächst als Arbeitsrichter und als Familienrichter an einem Amtsgericht und von 1994 bis 2002 als Richter am Oberlandesgericht Frankfurt/Main an dem für Kindesentführungsverfahren zuständigen Familiensenat. Seit 1995 ist er auch als Mediator tätig. Von 2006 bis 2012 leitete er das Referat „Mediation, Schlichtung und Beilegung internationaler Kindschaftskonflikte“ im Bundesministerium der Justiz und war dort maßgeblich an der Ausarbeitung des am 26. Juli 2012 in Kraft getretenen Mediationsgesetzes beteiligt. Seit seinem Ausscheiden aus dem BMJ arbeitet er verstärkt als Mediator und Mediationstrainer insbesondere auf dem Gebiet der internationalen Familienkonflikte.

Ilse Erzigkeit ist Architektin, Stadtplanerin und Mediatorin. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Durchführung von Mediations- und Dialogprozessen mit Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit bei kontrovers diskutierten Stadtentwicklungsvorhaben sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen in mittelständischen Wirtschaftsunternehmen. In Seminaren und Workshops vermittelt sie Führungskräften aus der Bau- und Planungsbranche den konstruktiven Umgang mit schwierigen Verhandlungssituationen.

Kurt Faller ist geschäftsführender Gesellschafter der MEDIUS GmbH-Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung mit Sitz in Münster/Westfalen. Er ist zudem Gesellschafter der MEDIUS GmbH Österreich mit Sitz in Linz. In seiner praktischen Arbeit verbindet er systemische Wirtschaftsmediation, systemische Organisationsentwicklung und Coaching. Schwerpunkte sind daher innerbetriebliche Konfliktbearbeitungen, Implementierung von Konfliktmanagementsystemen und Führungskräfteentwicklung. An der Ruhr Universität Bochum leitet er seit 2001 das 2-jährige Weiterbildende Studium „Konfliktmanagement und Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt“ Ebenfalls an der RUB, der Universität Linz und der Fachhochschule Nordwestschweiz bietet er die vertiefende Ausbildung „Systemdesign-Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen“ an. Er ist Mitglied des BMWA und arbeitet in der Zertifizierungskommission mit.

Dr. Nikola Friedrich M.A., ist Richterin am Sozialgericht München und Mediatorin nach dem Studium der Philosophie und Rechtswissenschaften. 2007 bis 2009 wissen-

schaftliche Begleitforschung des zweijährigen Modellprojekts „Mediation in der Sozialgerichtsbarkeit in Bayern“ am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Sozialrecht in München. Im März 2012 erhielt sie für ihre Dissertation „Mediation in der Sozialgerichtsbarkeit“ den Mediations-Wissenschaftspreis 2011.

Franziska Geier, Jahrgang 1957, ist M.A. (phil.) – Sprach- und Politikwissenschaften, Ass. jur. – Schwerpunkt Medien- und Wettbewerbsrecht, zertifizierte Coach, Mediatorin sowie Lehrtrainerin BMWA, Supervisorin und Moderatorin. Sie begleitet einzelne Führungskräfte, Management-Ebenen und Teams (Special: Musik als Transferebene), entwickelt Strategiekonzepte, schreibt PR- und journalistische Texte sowie Reden als Ghost und lektoriert verschiedene Textsorten.

Kirsten Gieseler, Jahrgang 1968, ist Juristin. Sie promovierte 1998 zum Thema „Unterschiedliche Hilfeleistung 323 c StGB“; seit 2000 lebt und arbeitet sie in Bremen, seit 2002 auch als Mediatorin. Ihre Schwerpunkte liegen auf Nachbarschaftskonflikten und Trennung/Scheidung. Weiterhin führt sie Teilnahmeprojekte für die Wohnungswirtschaft durch. Ferner hat sie eine Gewaltfreie Kommunikations-Ausbildung (nach M. Rosenberg) und ist Konfliktmanagerin im Beschwerde- und Forderungsmanagement von Unternehmen, Co-Leitung von Mediationsausbildungen sowie Gastdozentin in Mediations-Ausbildungen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl, geb. 1941 in Wien, studierte Politikwissenschaft, Psychologie und Philosophie, Während des Studiums berufstätig in Druckereien, Verlagen, in der Stadtverwaltung Linz (A). 1966–1985 in den Niederlanden, Senior Consultant am NPI-Institut für Organisationsentwicklung (NL) und Dozent der Interfakultät Organisationswissenschaften. Seit 1985 in Salzburg, Mitbegründer der „TRIGON Entwicklungsberatung“ in Graz (A). Eingetragener Mediator BMJ, Mediator BM und Mediationstrainer BM, dozierte Organisationslehre und Konfliktforschung an Unis Klagenfurt, Salzburg, Wuppertal, Ashridge Business School, Gastprofessuren innerhalb und außerhalb Europas. Berater/Trainer für Unternehmensentwicklung und Konfliktmanagement in Wirtschaft, Verwaltung und Kultur, Mediator bei politischen Konflikten in Armenien, Georgien, Israel und Palästina, Kroatien, Nord-Irland, Russland, Südafrika. Er ist Autor von Standardwerken und Lehrfilmen zu Mediation und Konfliktmanagement, Mitglied der Redaktion der *perspektive mediation* und Mitgründer des Verlags Concorda, Stuttgart.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M. (UC Berkeley), ist wissenschaftliche Leiterin des Master-Studienganges Mediation und des Instituts für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und Gründungspartnerin von TGKS – Troja Gläßer Kirchhoff Schwartz, Berlin/Oldenburg. Praxisschwerpunkte liegen im Bereich Wirtschaftsmediation sowie in der mediativen Begleitung von Vertragsverhandlungen, Strategiesitzungen und Veränderungsprozessen. Daneben umfangreiche Lehr- und Ausbildungstätigkeit sowie zahlreiche Veröffentlichungen u.a. zu den Themen „Commercial Dispute Resolution“, „Mediation und Beziehungsgewalt“, „Qualitätssicherung von Mediation“ sowie zu diversen Fragen der Mediationsmethodik.

Prof. Dr. iur. Reinhard Greger, Jahrgang 1946, war von 1975 bis 1993 als Richter und Staatsanwalt in München sowie als Referatsleiter im Bayerischen Staatsministerium der Justiz, von 1993 bis 1996 als Richter am Bundesgerichtshof tätig. Nach seiner Berufung auf den Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Zivilprozessrecht und freiwillige Gerichtsbarkeit an der Universität Erlangen-Nürnberg beschäftigte er sich hauptsächlich mit Fragen der Justizreform und der außergerichtlichen Konfliktbeilegung. In bislang sechs For-

Autorenverzeichnis

schungsprojekten hat er sich im Auftrag verschiedener Ministerien mit der Implementation der Mediation in das Rechtssystem befasst. Auch nach dem Eintritt in den Ruhestand setzt er seine Beratungs- und Publikationstätigkeit fort, u.a. mit einem gemeinsam mit Prof. Dr. Hannes Unberath verfassten Kommentar zum Mediationsgesetz.

Christine Haberlehner, Mag. rer.soc.oec., beschäftigt sich mit Wirtschaftspädagogik, Informationstechnologie, Mediation, Projektmanagement, Kommunikationsmanagement, Lehrgangsführung und Lehrtraining an der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems für Mediation und Peer-Mediation. Sie hat die Leitung des Peer-Mediations-Systems am International Business College Hetzendorf und die Leitung der Akademie für Mediation und Persönlichkeitsbildung inne.

Dr. Ulrich Hagel ist Senior Expert Dispute Resolution bei Bombardier Transportation, sowie Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator in der Konsenskanzlei Berlin. Dr. Hagel ist im Beirat der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit („DIS“), Mitherausgeber der SchiedsVZ, Fachbeirat der Online-Magazine „Konflikt & Lösung“ und „AnwaltSpiegel“ und des „Center on the Legal Profession“ der Bucerius Law School in Hamburg. Dr. Hagel ist als Repräsentant von Bombardier Transportation Gründungs- und Vorstandsmitglied des Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft.

Ingrid Holler ist Mediatorin und Ausbilderin (BM). Institutleiterin „Lets train! – Ingrid Holler & Team“. Neben ihrer Tätigkeit als Seminarleiterin, Mediatorin und Coach veröffentlicht sie verschiedene Bücher zu den Themen Gewaltfreie Kommunikation und Mediation.

Mag. Elisabeth Hubner, MSc, ist Geschäftsführende Gesellschafterin von CONSULTING TEAM GRAZ nach einem Studium der Wirtschaftspädagogik und des Masterstudiums Supervision, Coaching & Organisationsentwicklung. Sie ist Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Konzeption und Begleitung von Veränderungsprozessen im Bereich Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Betriebsübergabe in Familienunternehmen. Ferner ist sie eingetragene Wirtschaftsmediatorin, Managementtrainerin, Coach & Supervisorin (ÖVS). Elisabeth Hubner hat eine Trainerausbildung in Gewaltfreier Kommunikation nach Marshall Rosenberg und ist Lehrbeauftragte der Universität Graz und diversen Fachhochschulen.

Gerald Hüther, geb. 1951 in Emleben, Dr. rer. nat. Dr. med. habil, ist Professor für Neurobiologie und leitet die Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen und des Instituts für Public Health der Universität Mannheim/Heidelberg. Wissenschaftlich befasst er sich mit dem Einfluss früher Erfahrungen auf die Hirnentwicklung, mit den Auswirkungen von Angst und Stress und der Bedeutung emotionaler Reaktionen. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und populärwissenschaftlicher Darstellungen.

Dr. Wilfried Kerntke ist Mediator und Berater. 1997 gründete er mit Lj. Wüsthube in-medio. Er ist langjähriger Vorsitzender des deutschen Bundesverbandes Mediation sowie derzeit Co-Präsident von Worldwide Negotiation mit Sitz in Paris. Als Projektleiter in umfangreichen Mediations- und Beratungsaufträgen arbeitet Dr. W. Kerntke für Unternehmen in Europa (v.a. Deutschland, Italien, Slowenien, Schweiz), Westafrika, Mittelamerika und Südostasien. Es liegen zahlreiche Fachpublikationen zur Organisationsmediation vor. Für sein Friedensengagement wurde er mit der Fritz Bauer Medaille ausgezeichnet.

Stefan Kessen, M.A., ist Mediator, Moderator und Trainer, daneben geschäftsführender Gesellschafter der MEDIATOR GmbH, Berlin. Seit 1993 ist er als Mediator und Konfliktmanager in Deutschland, Österreich und der Schweiz zwischen Privatpersonen, in und zwischen Unternehmen sowie im öffentlichen Bereich – Planung, Bau, Umwelt – tätig. Darüber hinaus ist er Ausbilder in Mediation und führt zahlreiche Trainings und Qualifizierungsmaßnahmen in Unternehmen und Organisationen zu den Themen Mediation, Kreativität und Kommunikation durch. Ferner unterstützt er Teamentwicklungen sowie Gestaltungs- und Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationen und moderiert Dialogverfahren im öffentlichen Raum.

Sybille Kiesewetter ist Dipl.-Psychologin, Mediatorin und Geschäftsführerin des Vereins Mediation bei internationalen Kindschaftskonflikten – MiKK e.V., Lead Trainerin des EU-Projektes „Training in international Family Mediation“.

Prof. Dr. Lars Kirchhoff ist Wissenschaftlicher Direktor am Institut für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).

Peter Knapp, M.A., ist Romanist und geschäftsführender Gesellschafter der Peter Knapp GmbH. Er hat mehr als 25 Jahre Berufspraxis als Berater. Daneben ist er Trainer für Konfliktmanagement, Verhandlungstechniken und Führung, Ausbilder (BM) für Wirtschaftsmediation und Ausbilder für Coaching (Knapp und Keydel Coaching), Coach, Mediator (BM) und Moderator. Er ist Autor zahlreicher Artikel sowie eines Buches zu effizienten Verhandlungstechniken und Herausgeber der Bände 1 und 2 der Konfliktlösungstools.

Heiner Krabbe ist Dipl.-Psychologe, Psychotherapeut, und Mediator (BAFM). Er erhält regelmäßig Fort- und Weiterbildungsaufträge für psychosoziale u. juristische Einrichtungen. 1996 war er Mitbegründer des Ausbildungsinstituts Mediationswerkstatt Münster; seit 1986 führt er eine Psychotherapeutische Praxis.

Dr. Anne Isabel Kraus, ist die Co-Leitung des Center for Peace Mediation der Europa-Universität Viadrina. Sie hat einen Magister in Komparatistik und Germanistik, mit Spezialisierung auf Verfahrensethik und -methodik in interkulturellen Kontexten im Rahmen der Promotion in Philosophie/Angewandter Ethik und als Fellow des EU-China Programms des Centrum für Angewandte Politikforschung München und der Renmin University Beijing. Sie absolvierte ihre Mediationsausbildung am Centrum für Verhandlungen und Mediation, München. Referententätigkeit übte sie u.a. für die Internationale Diplomatenausbildung des Auswärtigen Amts, den Master-Studiengang Mediation und den Master of Human Rights & Humanitarian Law - LL.M (Viadrina) aus.

Marianus Mautner, Mag. theol., beschäftigt sich mit Religionspädagogik, Freizeitpädagogik, Mediation, Supervision, Lebens- und Sozialberatung, Lehrgangsbildung und Lehrtraining an der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems für Mediation und Peer-Mediation. Daneben hat er die Leitung des Peer-Mediations-Systems am International Business College Hetzendorf und die Leitung der Akademie für Mediation und Persönlichkeitsbildung inne.

Prof. Dr. Dr. habil. Claude-Hélène Mayer, Promotion in Ethnologie/Interkulturelle Didaktik, Phd in Management, Habilitation in Psychologie (Arbeits- Organisations- und Kulturpsychologie). Seit 2009 ist sie Professorin für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der HAW, Hamburg, Senior Research Associate, Rhodes University, Grahamstown, Südafrika. Sie ist zudem Systemische (Familien-)Therapeutin (SG); Hypnosetherapeutin (TMI), Systemaufstellerin; Mediatorin und Ausbilderin (BM). Ihr For-

Autorenverzeichnis

schungen beschäftigen sich mit Transkulturelles Konfliktmanagement, Mediation, Gesundheit und Identität in transkulturellen Kontexten.

Prof. em. Dr. Leo Montada, Jahrgang 1938, ist Psychologe. Seine Forschungsthemen sind Gerechtigkeitsprobleme im sozialen, persönlichen und politischen Leben, Ungerechtigkeit und soziale Konflikte, Steuerung und produktive Nutzung von Emotionen, Sozialisation und Entwicklung normativer Überzeugungen. Prof. Dr. Leo Montada hatte einen Lehrstuhl für Angew. und Pädag. Psychologie an der Universität Trier, war Gründungspräsident der Intern. Society for Justice Research ISJR, ist Mitglied der Berliner Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Nationalakademie Leopoldina.

Antje Niewisch-Lennartz, Jahrgang 1952, ist Vorsitzende Richterin am Verwaltungsgericht. Sie absolvierte ihr Studium der Rechtswissenschaften und evangelische Theologie an der Philipps-Universität Marburg, es folgten das 1. und 2. jur. Staatsexamen. Zunächst war sie stellvertretende Geschäftsführerin des Studentenwerks der Gesamthochschule Kassel. Seit 1986 ist sie Richterin am Verwaltungsgericht, seit 2005 Vorsitzende einer Kammer für Wirtschaftsrecht. Sie begann die Ausbildung zur Mediatorin im Rahmen des Modellprojekts „Gerichtsnaher Mediation“ in Niedersachsen durch u.a. die Drs. Mähler, München, Lies Ripke, Heidelberg, Jack Himmelstein und Gary Friedman, beide New York. Laufende Mediatorentätigkeit seit September 2002.

Andreas Novak hat Sinologie (M.A.) studiert und in Ethnologie über Unternehmenskultur zum Dr. phil. promoviert. Er ist seit gut 20 Jahren in der Management-Beratung in verschiedenen Unternehmen tätig. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich von Change Management, Konfliktmanagement und Mediation, Verhandlungs- und Kreativitätstrainings sowie der Begleitung von Unternehmensnachfolgen. Darüber hinaus lehrt er an verschiedenen Hochschulen und engagiert sich ehrenamtlich für die weltweit tätige Antikorruptionsorganisation Transparency International.

Christian Prior arbeitet seit 1996 als selbständiger Managementtrainer, Systemberater und vor allem als Klärungshelfer in Unternehmen, Ministerien und Kliniken. Er hat Psychologie, Germanistik und Elektrotechnik studiert und Zusatzausbildungen in systemischer Therapie & Organisationsberatung (SG) und Gendertraining (HBS) absolviert. Er ist zertifizierter Ausbilder für Klärungshilfe (IfK) und Mediation (BM). Zusammen mit Christoph Thomann Autor von „Klärungshilfe 3“. Er ist Gründungsmitglied des Instituts für Klärungshilfe (IfK).

Dr. Harald Pühl ist Mediator (BM, BMWA), Supervisor (DGSv) und Organisationsberater. Er ist Leiter von „TRIANGEL-Institut für Supervision, Organisationsberatung und Mediation“ in Berlin. Daneben ist er Fachbuchautor (u.a. Mediation in Organisationen, Berlin 3. Aufl. 2008; Konfliktklärung in Teams und Organisationen, Berlin 2010; Mut zur Lösung: Konflikte in Klinik, Praxis und Altenpflege – Ein Leitfaden zur Anwendung von Mediation, Berlin 2012).

Linda Reijerkerk has been working as a mediator since 1997 for business and workplace related disputes, as well as for public law disputes (environmental, multiparty mediation). In 2006 Linda Reijerkerk joined as a partner and trainer the Centre for Conflict Management a company specialised in training on mediation and negotiation and of the Amsterdam ADR Institute. As a professional coach and mediator she has further specialized in multiparty and intercultural conflict resolution, business mediation, consensus building and interactive policy formulation. As a trainer she has more than 20

years experience. Since 2006 she has been training on behalf of CVC in the Netherlands, as well as abroad, i.e.: Macedonia, Croatia, Belgium, South Africa, Bosnia, etc.

Angelika Ribler, Jahrgang 1962, wohnhaft in der Nähe von Frankfurt/Main, ist Dipl. Psychologin, Dipl. Sportwissenschaftlerin. Sie absolvierte eine Weiterbildung zur Sportmediatorin; seit 1994 ist sie Referentin für Jugend- und Sportpolitik bei der Sportjugend Hessen. Daneben ist sie freiberuflich tätig als (Projekt-)Coach beim Institut für SportMediation und Konfliktmanagement (Hanau) – derzeit für das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ des Bundesinnenministeriums.

Lis Ripke ist Mediatorin BAFM und BM, Studienleiterin des postgraduierten Weiterbildungsprogramms Mediation an der Universität Heidelberg, von der BAFM anerkannte Ausbildungsleiterin sowie Ausbilderin BM®. Sie gründete zusammen mit Prof. Dr. Reiner Bastine das Heidelberger Institut für Mediation und leitet es bis heute. Mit der Mediation ist sie seit 1988 verbunden und übte sie zunächst zusätzlich zu ihrer Arbeit als freiberufliche Rechtsanwältin aus. Seit 2003 ist sie ausschließlich auf dem Gebiet der Mediation tätig – gleichgewichtig auf dem Sektor der Ausbildung wie auf dem Sektor der praktischen Mediation. Dabei schöpft sie für die Ausbildertätigkeit aus den Erfahrungen von über 700 durchgeführten Mediationen aus dem Feld Familie, Wirtschaft und Gesundheitswesen. Lis Ripke veröffentlichte das erste deutsche Lehrvideo für Mediation, Verlag CH Beck, 1998. 2012 folgte die Lehr-DVD „Inside Mediation“.

Thomas Robrecht ist Mediator BM, Ausbilder BM, Gesellschafter der Beratergruppe SOKRA Team und Vorstandsvorsitzender im Bundesverband Mediation. Dort ist er verantwortlich für den Organisationsentwicklungsprozess. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Entwicklung von zukunftsfähigen Organisationskulturen mit Wertebewusstheit in Management und Führung. Zu seinen Tätigkeiten gehört die Begleitung der Entwicklung von Führungskräften in Seminaren, Workshops und Coachings sowie Mediationen in Organisationen zwischen Einzelpersonen, Teams und Organisationseinheiten.

Jupp Schluttenhofer ist Typograph, Immobilienfachmann und Wirtschaftsmediator., 1997 absolvierte er die Ausbildung bei Prof. Angela Mickley in Berlin, seit 1998 ist er Mitglied im BMWA. Seit 2003 ist er im Vorstand und leitet die Geschäftsstelle. Er ist Gestalter des BMWA Logos sowie der Entwicklung und Betreuung Internetseite. Ferner entwickelte er eine E-Mediation Plattform in Zusammenarbeit mit Binary Objects Berlin.

Dr. Hansjörg Schwartz, Dipl.-Psychologe, ist seit Mitte der 1990-er Jahre als Mediator tätig. Zunächst im Bereich Trennung und Scheidung dann überwiegend im wirtschaftlichen Kontext. Schwerpunkte sind Konflikte in und zwischen Unternehmen sowie Gesellschafterauseinandersetzungen. Neben der Mediation berät er Unternehmen, Institutionen und Personen in anspruchsvollen Verhandlungssituationen (Tarifverhandlungen, Fusionen, Vertragsverhandlungen u.a. im Profisport). Ferner ist er als Dozent und Ausbilder für Mediation, Verhandlungs- und Konfliktmanagement bei verschiedenen Instituten, Hochschulen und Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig.

Matthias Tann, Jahrgang 1960, studierte nach seiner Ausbildung zum Landwirt Agrarwissenschaften. Anschließend war er mehrere Jahre in den Bereichen internationales Marketing und Vertrieb in Europa aktiv. Während dieser Tätigkeiten übernahm er Personalverantwortung und sammelte Erfahrungen in den Bereichen Kommunikation, Teambildung, Personalführung und -entwicklung. Seit 2006 arbeitet er als Mediator

Autorenverzeichnis

und systemischer Coach mit Schwerpunkt Landwirtschaft. Matthias Tann ist Mitglied in der Deutschen Landwirtschaftsgesellschaft e.V., im Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA) und Konsens e.V.

Dr. Markus Troja ist Mediator und Ausbilder in Mediation (BM) sowie Systemischer Coach und Teamentwickler (ISB). Er absolvierte ein Studium der Politikwissenschaft, Wirtschaftspolitik, Kommunikationswissenschaft und Germanistik an der Universität Münster. Er promovierte an der Universität Oldenburg. Er ist Gründungspartner von TGKS – Troja Gläßer Kirchhoff Schwartz. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Mediationsverfahren in Unternehmen, zwischen Gesellschaftern und im öffentlichen Bereich. Zudem ist er Gründer und Herausgeber der Fachzeitschrift KONFLIKTDYNAMIK - Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen (Klett-Cotta).

Felix Wendenburg ist Jurist und Mediator. Er hat die stellvertretende wissenschaftliche Leitung des Master-Studiengangs Mediation (Europa-Universität Viadrina/Humboldt-Universität) inne; zudem die Co-Leitung des Kernbereichs Wirtschaft am Institut für Konfliktmanagement (Europa-Universität Viadrina). Er absolvierte die Ausbildung in Mediation bei der Rechtsanwaltskammer Celle, an der Boston College Law School, Boston, an der Fordham University School of Law, New York City, und am U.S. District Court for the Northern District of California, San Francisco. Er übernimmt Lehr- und Ausbildungstätigkeit an der Europa-Universität Viadrina, an der Bucerius Law School Hamburg sowie in Fortbildungsprogrammen für Richter, Rechtsanwälte und Steuerberater. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt im Bereich Wirtschaftsmediation, insbesondere in Gesellschafterkonflikten und im innerbetrieblichen Konfliktmanagement.

1 Einführung

1.1 Außergerichtliche Konfliktregelung (ADR) – Verfahren, Prinzipien und Modelle

Literatur: Alexander, N. (Hrsg.), Global Trends in Mediation, 2. Aufl. 2006; Besemer, C., Mediation – Vermittlung in Konflikten, 12. Aufl. 2007; Breidenbach, S., Mediation, 1995; Christie, N., Conflicts as Property, British Journal of Criminology 1977, 5 ff; Glasl, F., Konfliktmanagement, 10. Aufl. 2011; Goldberg, S. et al., Dispute Resolution, 4. Aufl. 2003; Trenzcek, T., Streitregelung in der Zivilgesellschaft; Zeitschrift für Rechtssoziologie, Bd. 26, Dez. 2005, 3 ff.

| | | | | | |
|-----------|---|----|------------|---|----|
| 1.1.1 | Konflikte und die Grenzen der gerichtlichen Konfliktregelung | 1 | 1.1.3.2.6 | Konstruktivistische Lösungs- und Zukunftsorientierung | 37 |
| 1.1.2 | Außergerichtliche Konfliktregelung – ADR | 5 | 1.1.3.2.7 | Prozesscharakter: Strukturierung der Kommunikation durch Verfahren | 40 |
| 1.1.3 | Mediation | 13 | 1.1.3.2.8 | Ergebnisoffenheit und Konsensorientierung | 41 |
| 1.1.3.1 | Wurzeln und Grundlagen | 13 | 1.1.3.2.9 | Mediation als nicht-förmliches, außergerichtliches Verfahren | 43 |
| 1.1.3.2 | Definition und Wesensmerkmale der Mediation | 23 | 1.1.3.2.10 | Wesensmerkmale der Mediation und Mediatorenhaltung | 45 |
| 1.1.3.2.1 | Autonomie – Nutzerorientierung | 25 | 1.1.3.3 | Vermittlungsmodelle – Notwendige Abgrenzungen | 47 |
| 1.1.3.2.2 | Vermittlung durch unabhängige, unparteiische, „allparteiliche“ Dritte ohne Entscheidungsgewalt im Hinblick auf den Streitgegenstand | 29 | 1.1.3.4 | Vor- und Nachteile, Grundbedingungen sowie Anwendungsfelder der Mediation | 51 |
| 1.1.3.2.3 | Interessensorientierung | 31 | 1.1.4 | Mediation als Teil der modernen Zivilgesellschaft | 57 |
| 1.1.3.2.4 | Partizipation und Dialog: Einbeziehung und direkte Kommunikation aller Konfliktparteien | 34 | | | |
| 1.1.3.2.5 | Nicht-Öffentlichkeit und Vertraulichkeit | 36 | | | |

„Conflicts have either become other peoples’ property – primarily the property of lawyers – or it has been in other people’s interest to define conflicts away. ... It is the conflict itself that represents the most interesting property taken away, not the goods originally taken away from the victim.“¹

1.1.1 Konflikte und die Grenzen der gerichtlichen Konfliktregelung

Konflikte zwischen Menschen² kommen täglich und überall vor, in der Familie, in Unternehmen, bei Bauvorhaben, in der Nachbarschaft, in der Schule; sie sind normal, sie werden aber sehr häufig nicht konstruktiv bearbeitet. Konflikte resultieren häufig aus unterschiedlichen Wahrnehmungen und Missverständnissen. In Konflikten ist die Kommunikation mit der anderen Konfliktpartei oft gestört oder abgebrochen. Die Parteien nehmen oft gegensätzliche (Rechts-)Positionen ein, ohne die diesen Standpunkten tatsächlich zugrunde liegenden Interessen in den Blick zu bekommen (hierzu vgl Kap. 2.7). Vielfach wissen die Betroffenen nicht, wie sie einen Streit lösen können. Es bleibt dann

1 Christie, Conflicts as Property, British Journal of Criminology 1977, 5.

2 Wenn hier von „Konflikt“ die Rede ist, ist immer der sog. soziale Konflikt zwischen mindestens zwei Akteuren/Personen gemeint, nicht die intra-personelle Spannung als Gegenstandsbereich therapeutischer Ansätze, auch wenn sich diese in der Beziehung zu anderen Menschen widerspiegeln. Zur Konflikt-Definition vgl Glasl Kap. 2.1.

1 1 Einführung

offenbar nur das streitige Verfahren, der Gang zum Gericht, womit die Parteien die Kontrolle über das Verfahren und dessen Ergebnis weitgehend aus der Hand geben.

- 2 Nicht jeder Streit muss aber vor Gerichten ausgetragen werden. Im öffentlich-rechtlichen Bereich gibt es eine Reihe unterschiedlicher Möglichkeiten der außergerichtlichen Verwaltungskontrolle (zB das Widerspruchsverfahren).³ Im Bereich des allgemeinen Zivilrechts stehen den Parteien zB bei Leistungsstörungen zunächst zahlreiche Gestaltungsrechte wie Kündigung, Rücktritt oder die Minderung zur Verfügung. Es kann aber auch hilfreich sein, Dritte einzuschalten, die das Gespräch unparteiisch wieder in Gang bringen, um Sichtweisen und Interessen zu klären, ohne den Streit vor ein Gericht zu bringen. Jederzeit möglich ist ein sog. freiwilliges Güteverfahren vor einer staatlich anerkannten Gütestelle,⁴ durch das die Verjährung von Ansprüchen gehemmt wird (§ 204 Abs. 1 Nr. 4 BGB) und den Parteien die Möglichkeit verschafft, eine außergerichtliche Einigung mit dem Anspruchsgegner zu erarbeiten. Eine von der Gütestelle schriftlich dokumentierte Einigung (Vergleich) der Parteien hat vollstreckungsrechtlich die gleiche Wirkung wie ein gerichtliches Urteil (§ 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO).
- 3 Das deutsche BVerfG hat mit Nachdruck auf den **Vorrang einvernehmlicher Regelungen** hingewiesen.⁵ Kommt es gleichwohl zur gerichtlichen Auseinandersetzung, so soll das Gericht in jeder Lage des zivilgerichtlichen Verfahrens auf eine gütliche Beilegung des Rechtsstreits oder einzelner Streitpunkte bedacht sein (§ 278 Abs. 1 ZPO). Das Gericht kann den Parteien auch eine Mediation oder ein anderes Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung vorschlagen (§ 278 a ZPO). Bei einer Privatinsolvenz hat der Schuldner die Pflicht, sich im Vorfeld des gerichtlichen Verfahrens um eine außergerichtliche Einigung zu bemühen (§ 305 Abs. 1 InsO). Im **Familienrecht** soll in jedem Verfahren, das ein Kind betrifft, stets und so früh wie möglich auf eine einvernehmliche Regelung hingewirkt werden (§ 156 FamFG). Das Familiengericht kann eine Mediation vorschlagen (§ 36 a FamFG), es kann in Scheidungsverfahren sogar nach § 135 Abs. 1 FamFG anordnen, dass die Ehegatten einzeln oder gemeinsam an einem kostenfreien Informationsgespräch über Mediation (nicht die Mediation selbst) oder eine sonstige Möglichkeit der außergerichtlichen Streitbeilegung bei einer von dem Gericht benannten Person oder Stelle teilnehmen und eine Bestätigung hierüber vorlegen (zur Familienmediation Kap. 5.1).⁶ Auch in **arbeitsrechtlichen Streitigkeiten** (hierzu Kap. 5.6) soll stets auf eine einvernehmliche Regelung hingewirkt werden (§ 57 Abs. 2 ArbGG); außerdem ist in § 54 ArbGG ein obligatorisches Güteverfahren vor den Arbeitsgerichten nach Klageerhebung vorgesehen, um eine informelle Streiterledigung zu ermöglichen. Im kollektiven Arbeitsrecht gibt es Einigungsverfahren zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, zu dessen Durchführung eine betriebliche Einigungsstelle eingerichtet wird (§ 76 BetrVG). Das Einigungsstellenverfahren ist erzwingbar, sofern die Meinungsverschiedenheiten Gegenstände betreffen, bei denen eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat durch das Gesetz zwingend vorgeschrieben sind. Ansonsten sind Vereinbarungen über die Anrufung einer Einigungsstelle aber auch auf freiwilliger Basis möglich. Darüber hinaus sieht das Tarifrecht zur Vermeidung oder Beendigung von Arbeitskämpfen eine im Grundsatz zwar freiwillige Schlichtung vor, die jedoch für etwa zwei Drittel aller Arbeitnehmer in entsprechenden Tarifverträgen verbindlich geregelt ist. Schließlich werden auch im **Strafrecht** die allermeisten Verfahren informell, dh ohne ein Gerichtsverfahren, im Rahmen der (zu-

3 Trenzcek, Grundzüge des Rechts 2011, Kap. 5.2.

4 Vgl zB www.hamburg.de/oera/; www.waage-hannover.de; vgl auch Greger NJW 2011, 1478.

5 BVerfG Beschluss vom 14.2.2007 – 1 BvR 1351/01, Rn 35: „Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einvernehmliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber der richterlichen Streitentscheidung“, vgl auch ZKM 2007, 128 m.Anm. von Greger.

6 Ausführlich Trenzcek FPR 2009, 335 ff.

meist staatsanwaltlichen) Diversion erledigt, in Delikten mit persönlich betroffenen Opfern insb. auch nach Durchführung eines sog. außergerichtlichen Tatusgleichs/Täter-Opfer-Ausgleich (hierzu Kap. 5.16). Damit sieht das deutsche Recht ungeachtet der materiellrechtlichen Regelung von Rechtsansprüchen eigentlich vielfältige Regelungen zu einer einvernehmlichen und informellen Streiterledigung vor. Allerdings waren diese normativ vorgesehenen Alternativen zur justiziellen Streitentscheidung in Deutschland in der Praxis lange Zeit nicht mit Verfahren und Leistungsanbietern unternetzt, die über eine mit dem Gericht vergleichbare Professionalität und Akzeptanz in der Bevölkerung verfügen. Von den Streitparteien werden diese Möglichkeiten bislang, wenn überhaupt, zumeist zu spät wahrgenommen, häufig in einer Phase, in dem ein Konflikt bereits verhärtet und/oder bereits ein formelles, gerichtliches Verfahren in Gang gesetzt worden ist.

Allerdings stößt die **justizielle Bearbeitung von Konflikten** zunehmend an ihre **Grenzen** und lässt die Rechtsverfolgung mitunter als langwierig, teuer und nicht effizient erscheinen. „Richterliches Entscheiden ist, um es auf eine vereinfachte Formel zu bringen, in einer Vielzahl von Konflikten aufgrund ihrer strukturellen Grenzen nicht zur Konfliktregelung geeignet, darüber hinaus sehr aufwendig und nur bis zu einem bestimmten Punkt mit Geschäftsanfall belastbar.“⁷ Die Kritik⁸ richtete sich insb. gegen:

- **Soziale und ökonomische Barrieren** sowie durch die Rechtspflege bedingte Zugangshindernisse
 - Kosten des Gerichtsverfahrens und der anwaltlichen Rechtsberatung,⁹
 - lange Warte- und Verfahrenszeiten durch Geschäftsanfall,
 - Scheu und Schwellenangst durch formalisierte Verfahrensweisen und Sprachcodes;
- **Nachteile der Verrechtlichung des Konflikts**
 - fehlende Planbarkeit und unsicherer Ausgang,¹⁰
 - mangelnde Flexibilität der Verfahrensgestaltung,
 - adversative (auf Gegnerschaft angelegte), kontradiktorische (widersprechende) Natur des gerichtlichen Streitverfahrens (Gefahr der Zerstörung von Geschäfts- und sozialen Beziehungen),
 - Komplexitätsreduktion unter Außerachtlassung der ökonomischen oder sozialen Betrachtungsweise,
 - mangelnde Zukunftsorientierung und binäre Struktur von Gerichtsentscheiden (Gewinner-Verlierer);
- **Internationalisierung und Globalisierung** des Dienstleistungs- und Warenverkehrs
 - komplexe Normen- und Zuständigkeitskonflikte im Hinblick auf nationale Rechtssysteme,
 - geringer werdende Relevanz nationaler Rechtsordnungen.

7 Gottwald 1981, 30.

8 Vgl. Alexander 2009; Breidenbach 1995, 30 ff; Goldberg et al. 2003, 3 ff; Gottwald 1981, 9 ff; Trenczek et al. 2011, 188 ff.

9 So gibt es im Prozessrecht mancher angelsächsischer Staaten weder eine die Kosten begrenzende Gebührenordnung noch eine gesetzliche Kostenerstattungspflicht der unterlegenen Prozesspartei.

10 Diese liegt zum einen per se in der Interpretationsbedürftigkeit des Rechts (zB Auslegung von unbestimmten Rechtsbegriffen), wie auch an den Ermessenspielräumen bei Rechtsfolgenentscheidungen (zu den Grundlagen der Rechtsanwendung s. Trenczek et al, Grundzüge des Rechts, 2011, 116 ff). Im angelsächsischen Recht kommt der bestimmende Einfluss von Laien (der sog. „Jury“) bei der Entscheidungsfindung in Geschworenengerichtverfahren hinzu.

2 Grundlagen

2.1 Eskalationsdynamik sozialer Konflikte

Literatur: Ballreich, R./Glasl, F., Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, 2011; Dahrendorf, R., Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: Gesellschaft und Freiheit, 1961; Glasl, F., Konfliktmanagement, 2011; Hüther, G., Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden, 1999; König, K., Abwehrmechanismen, 2003; Rubin, J.Z./Pruitt, D.G./Kim, S.H., Social conflict. Escalation, stalemate and settlement, 1994.

| | | | | | |
|---------|--|----|---------|--|----|
| 2.1.1 | Geht es um Differenzen oder Konflikte? | 1 | 2.1.5.3 | Stufe 3: Taten statt Worte | 24 |
| 2.1.2 | Wie Spannungen zu Konflikten werden können | 4 | 2.1.5.4 | Stufe 4: Sorge um Images und Koalitionen | 26 |
| 2.1.3 | Die Eskalationstreiber: Dynamisierende psychosoziale Mechanismen | 8 | 2.1.5.5 | Stufe 5: Gesichtsangriff und Gesichtsverlust | 27 |
| 2.1.3.1 | Projektionsmechanismen | 9 | 2.1.5.6 | Stufe 6: Drohstrategien und Erpressung | 28 |
| 2.1.3.2 | Streitpunktlawine und Simplifizierungen | 10 | 2.1.5.7 | Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge | 30 |
| 2.1.3.3 | Zunehmende soziale Komplexität und Personifizierung | 11 | 2.1.5.8 | Stufe 8: Totale Zerstörung, Zersplitterung des Feindes | 31 |
| 2.1.3.4 | Pessimistische Antizipation | 12 | 2.1.5.9 | Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund | 32 |
| 2.1.3.5 | Teufelskreise und Spiegelverhalten | 13 | 2.1.6 | Regressive Kräfte | 33 |
| 2.1.4 | Die dämonisierte Zone | 14 | 2.1.7 | Das soziale Immunsystem im Konflikt | 36 |
| 2.1.5 | Die neun Eskalationsstufen | 18 | | | |
| 2.1.5.1 | Stufe 1: Verhärtung | 22 | | | |
| 2.1.5.2 | Stufe 2: Debatte und Polemik .. | 23 | | | |

2.1.1 Geht es um Differenzen oder Konflikte?

In vielen Lehrbüchern zu Konfliktmanagement und Mediation wird unter (sozialem, dh 1 zwischenmenschlichem) **Konflikt** Uneinigkeit¹ oder Gegensätzlichkeit² von Ideen, Zielen oder Interessen oder die gegenseitige Unvereinbarkeit von Handlungstendenzen³ verstanden. Das Problem einer so breiten Definition ist, dass damit jeder mit jedem in der Welt Konflikte hätte, weil nicht anzunehmen ist, dass zwei Menschen gleiche Ideen, Ziele und Interessen hätten. Folglich wird in diesem Beitrag grundsätzlich **Differenzen** von Konflikten unterschieden. Differenzen bezüglich Ideen, Werten, Zielen, Arbeitsstilen, Interessen, Handlungsmustern etc. sind an sich noch keine Konflikte. Unterschiede sind Ausdruck einer Vielfalt, die eine Bereicherung darstellen kann. In der Biologie, in der Kultur, in arbeitsteiligen Organisationen etc. sind sie sogar lebensnotwendig. Es kommt nur darauf an, wie wir mit diesen Differenzen umgehen, ob sie uns inspirieren oder befruchten und sich daraus kreative Synthesen oder Konflikte ergeben. Deshalb lautet die Definition⁴ wie folgt:

1 S. Berlew, Conflict, an underutilized resource, 1977; Hanschitz, Konflikte und Konfliktbegriffe, in: Falk/Heintel/Krainz (Hrsg.), Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, 2005.

2 Dahrendorf, 199 ff.

3 Von Rosenstiel, Grundlagen der Organisationspsychologie, 1980, 165. Ähnlich auch Billmann, Entwicklung und exemplarische Erprobung eines handlungstheoretischen Verfahrens zur Supervision von Konfliktberatern. Forschungsbericht 103, 1978; Kriesberg, The sociology of social conflict, 1973, 17; Schwarz, Konfliktmanagement, 1977, 121 f; Werbik, Grundlagen einer Theorie des sozialen Handelns, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1976, 248 ff.

4 Glasl, Konfliktmanagement, 16 ff. Ähnlich auch Thomas, Conflict and conflictmanagement, in: Dunnette, (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, 1976, 891; Prein, Conflictthantering door een derde partij, 1982, 1. Rüttinger, Konflikt und Konfliktlösen, 1980, 22; und andere Autoren.

2 Grundlagen

- 2 „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion
- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw),
 - wobei wenigstens ein Akteur
 - eine Differenz bzw Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken bzw Vorstellen und im Fühlen und im Wollen
 - mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
 - dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine **Beeinträchtigung**
 - durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“
- 3 Für Konflikte sind also **erlebte Differenzen** auf mehreren Ebenen konstituierend, wenn sie zu Verhaltensweisen führen, die als hindernd erlebt werden. Darum sind bloße Wahrnehmungs- oder Meinungs-differenzen oder gegenseitige negative Gefühle, unterschiedliche Interessen oder zufällig aufeinanderstoßende Verhaltensweisen noch nicht als Konflikt zu bezeichnen. Entscheidend ist, ob das Erleben der Differenz wenigstens bei einem Akteur zu **Handlungskonsequenzen** führt. Darum sind kognitive oder emotionale oder intentionale Differenzen anders zu bearbeiten als soziale Konflikte.

2.1.2 Wie Spannungen zu Konflikten werden können

- 4 Im Alltag fangen Konflikte zumeist mit schwachen Signalen an und werden zunächst nicht beachtet. Erst wenn Spannungen öfters auftreten, werden sie als Problem wahrgenommen, und der Umgang damit kann konstruktive oder destruktive Folgen haben. Abb. 1 zeigt, wie durch wechselseitige Verstärkung zwischen den verschiedenen Ebenen 1 bis 4 eine anfänglich leichte Spannung zu einem Konflikt werden kann, der sich letztlich sogar bis zur Besessenheit steigern könnte.⁵

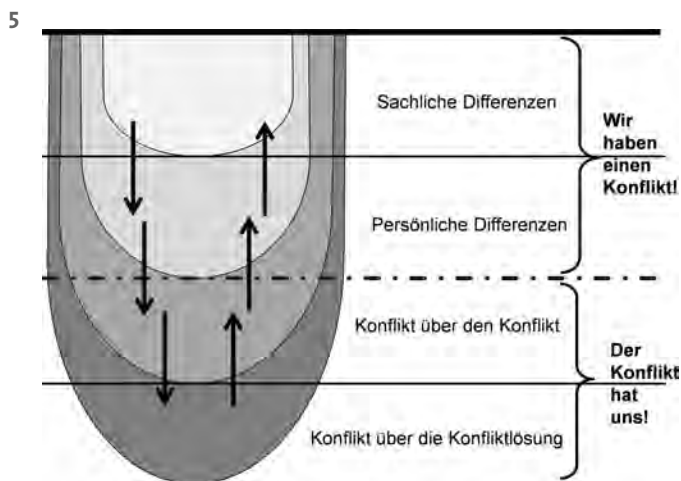


Abb. 1: Zirkuläre Verstärkungsprozesse im Konflikt⁶

5 Rubin/Pruitt/Kim, Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement, 1994.

6 Glasl, Selbsthilfe in Konflikten, 2011, 31 ff.

(1) In der Regel treten erst sachliche Differenzen auf: Argument steht gegen Argument. 6
Durch eine konstruktive Auseinandersetzung könnten Innovationen gefunden werden.
Es kann aber auch anders kommen.

(2) Beim Bemühen um Sachlichkeit kann Ärger aufkommen und zu persönlichen Diffe-
renzen führen. Das treibt beide Seiten dazu, extremere Standpunkte einzunehmen und
gelegentlich Seitenhiebe auszuteilen, was sich belastend auf die gegenseitigen Beziehun-
gen (2) auswirkt. Die wechselseitige Verstärkung der Ebenen (1) und (2) ist voll im
Gange: Die Argumentation wird schwarz-weiß und die Verärgerung darüber nimmt auf
beiden Seiten zu.

Solange die Differenzen nur die Ebenen (1) und (2) betreffen, können die Betroffenen 7
sagen: „Wir haben einen Konflikt!“ Sobald die beiden Ebenen einander verstärken,
wird auch Schicht (3) angesteckt: Die Streitenden beginnen über Ursachen, Vorder- und
Hintergründe des Konflikts zu streiten. Sie bekommen zusätzlich einen Konflikt über
den Konflikt. Wenn sie doch eine Lösung des Konflikts wollen, kann auch noch (4) ein
Konflikt über die Konfliktlösung entstehen. Jetzt müssten die Betroffenen sagen: „Der
Konflikt hat uns!“ Sie können zum Konflikt keine mentale Distanz mehr schaffen, auch
nicht in der Freizeit und wo immer sie sind. Die einmal aktivierten psychosozialen Me-
chanismen treiben die Eskalation voran.

2.1.3 Die Eskalationstreiber: Dynamisierende psychosoziale Mechanismen⁷

In und zwischen Menschen haben durch den Stress⁸ psychosoziale Mechanismen zu 8
wirken begonnen, die ihre Wahrnehmung trüben, ihr Denken einschränken, ihr Ge-
fühlsleben beherrschen, ihr Wollen einseitig auf Kampf ausrichten und eine Verarmung
ihrer Verhaltensvielfalt zur Folge haben. Die wichtigsten werden hier kurz vorgestellt.

2.1.3.1 Projektionsmechanismen

Wenn sich eine Person bedroht fühlt, neigt sie zu der Annahme, dass andere Menschen 9
ihr Schaden zufügen wollen. Die Konfliktparteien misstrauen einander, bauen Feindbil-
der auf. Sie sehen im Gegner oft negativen Eigenschaften, die sie – wenn sie ehrlich wä-
ren – auch an sich selbst erkennen müssten. Weil ihnen diese aber unangenehm sind,
weisen sie diese in sich ab, oder leugnen und schreiben sie dem Gegner zu. Ihre eigenen
Fehler werden somit auf den Feind projiziert und dort bekämpft.⁹ Das ist der Kern des
Sündenbockmechanismus.

2.1.3.2 Streitpunktlawine und Simplifizierungen

Im Zuge der Auseinandersetzung werden neue Streitpunkte eingebracht, um auf andere 10
Themen auszuweichen oder um die eigene Position breiter zu untermauern. Zusätz-
lich strahlt der Gegensatz in einer Sache auf andere Sachen aus und macht weitere Themen
strittig. Damit wachsen die Streitpunkte zu einer Lawine an. Gleichzeitig fällt es den Be-
teiligten schwer, diese Komplexität zu bewältigen: Um nicht die Übersicht zu verlieren,
neigen die Streitenden dazu, alles zu simplifizieren und den Blick einzuengen zum
„Röhrenblick“.

2.1.3.3 Zunehmende soziale Komplexität und Personifizierung

Im Konflikt tendieren die Streitparteien dazu, andere Personen zur Bestätigung oder 11
Unterstützung in ihre Sache hineinzuziehen. Die Konfliktarena wächst von mikro-sozial

7 Glasl, Konfliktmanagement, 39 ff.

8 Hühner, Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden, 1999.

9 König, Abwehrmechanismen, 2003.

2 2 Grundlagen

zu meso-sozial und schließlich zu makro-sozial.¹⁰ Durch „soziale Ansteckung“ werden die Konfliktparteien immer größer und man kann im Kollektiv immer weniger den einzelnen Personen begegnen. Auch hier wird simplifiziert: Groll und die Aggression konzentrieren sich auf wenige Personen, die als der Kern des Übels betrachtet werden und die zur Projektionsfläche vieler negativer Eigenschaften werden, dh es wird personifiziert.

2.1.3.4 Pessimistische Antizipation

- 12 Sobald gegenseitiges Misstrauen vorherrscht, erwarten die Parteien voneinander wenig Gutes. Sie stellen sich darauf ein, dass sie unerwartet angegriffen werden und rechnen „mit der schlechtesten der Möglichkeiten“. Deshalb rüstet jede Partei mental auf und möchte der anderen Seite zuvorkommen. Das gegenseitige Aufrüsten verführt jedoch dazu, die vorbereiteten Kampfmittel schon früher einzusetzen als ursprünglich gedacht war. Dadurch wird herbeigeführt, was eigentlich verhindert werden sollte. Das ist die Paradoxie des Rüstungswettlaufs, die immer wieder zu mehr konventionellen Kriegen geführt hat, anstatt davor abzuschrecken.¹¹

2.1.3.5 Teufelskreise und Spiegelverhalten

- 13 Die miteinander verkoppelten Mechanismen bewirken eine Kettenreaktion der negativen Gefühle, der Skepsis und des Zweifels, des wachsenden Misstrauens, der Unsicherheit und Angst, vielleicht auch der beginnenden Panik. Teufelskreise¹² treiben die Dynamik der Eskalation voran. Jede Seite ärgert sich (über sich selbst und) über den Gegner, und so nimmt auf beiden Seiten die Gereiztheit zu. Zwischen den Konfliktparteien kommt es zum Verhalten „Wie du mir – so ich dir!“, sog. Spiegelverhalten. Durch diese Konfliktdynamik verhalten sich die Parteien mehr und mehr fremdgesteuert. Wenn sie affektgetrieben aufeinander reagieren – statt besonnen und überlegt zu agieren – verlieren sie Selbststeuerung und Selbstkontrolle. Dadurch treten gewollte und ungewollte Wirkungen auf.

2.1.4 Die dämonisierte Zone

- 14 Ethisch gesehen gibt es einen Unterschied zwischen gewollten (und bewussten) Wirkungen und solchen Wirkungen, die ungewollt (und unbewusst) aufgetreten sind. Aber für die Beteiligten macht es emotional keinen Unterschied, was der Gegner wirklich gewollt hatte und was nicht. Bei ihnen kommen beide Wirkungen als ein Gesamteffekt an, und entsprechend reagieren sie. Sie ziehen den Gegner für die Gesamtwirkung seines Tuns zur Verantwortung.

10 S. den Beitrag von Glasl in Kap. 2.5.

11 Richardson, Arms and insecurity, 1960.

12 Schulz von Thun, Miteinander reden: Fragen und Antworten, 2010, 77 ff.

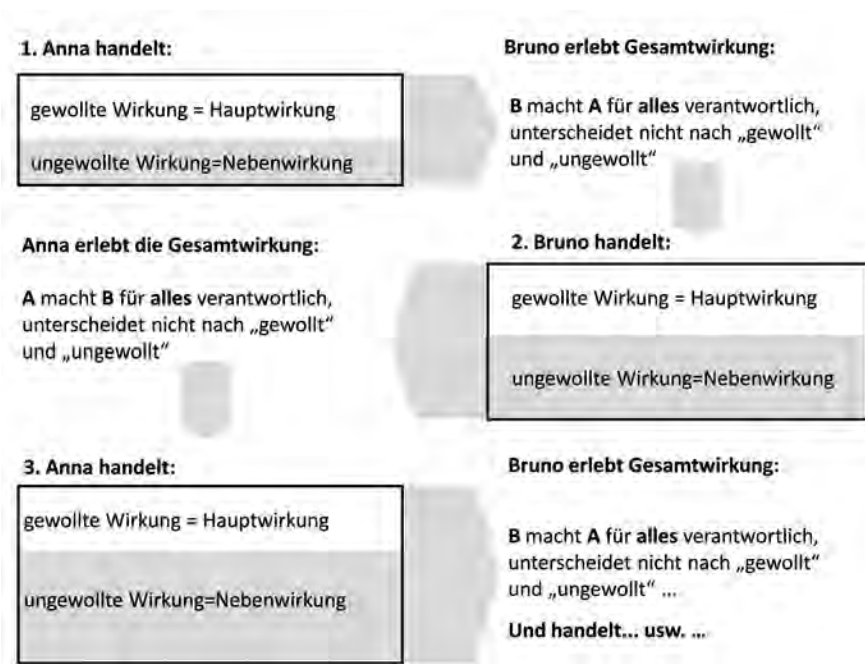


Abb. 2: Wie die dämonisierte Zone entsteht

Der in Abb. 2 dargestellte Teufelskreis-Mechanismus führt zur Kumulation der nicht 16
 gewollten Wirkungen, die ich „dämonisierte Zone“¹³ nenne, weil sich die handelnden
 Personen (in dem Beispiel Anna und Bruno) der vollen Wirkung ihres Tuns nicht be-
 wusst sind und deshalb gar nicht erkennen können, dass sie das Gegenüber mehr ver-
 letzt oder geschädigt haben als in ihrer Absicht lag. Wenn sie von der Gegenseite für die
 gesamten Folgen ihres Tuns zur Verantwortung gezogen werden, lehnen sie dies als
 böserartige Unterstellung ab, weil der vorgehaltene Schaden von ihnen gar nicht beab-
 sichtigt war. Und deshalb – so meinen sie – kann das mit ihnen nichts zu tun haben. Es
 entsteht also ständig Unheil, aber niemand will es getan haben. Wer hat es dann getan?
 Es mischen sich hier regressive Kräfte ins Spiel, die schrittweise zur Dämonisierung¹⁴ 17
 des Geschehens und zur gegenseitigen Verteufelung treiben können. Es treten nämlich
 Wirkungen des sog. „Schattens“¹⁵ bzw des „moralischen Doppelgängers“¹⁶ der Kon-
 fliktparteien auf, weil die nicht selbstgesteuert, sondern affektgetrieben handeln. Da-
 durch haben sie unbewussten, verdrängten oder verleugneten Kräften Tür und Tor so
 weit geöffnet, so dass diese nun das Geschehen bestimmen. Sind sie dafür verantwort-
 lich? Hier ist eine Unterscheidung Max Webers¹⁷ in „Gesinnungsverantwortung“ und
 „Handlungsverantwortung“ wichtig: Wenn auch die ungewollten Wirkungen im Sinne
 der Gesinnungsverantwortung nicht als schuldhaft zu bezeichnen sind, so hat der Täter
 dafür doch Handlungsverantwortung, weil er einen – neben auch ungewollten – Anteil

13 Glasl, Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers, 2008, 48 ff.

14 Omer/Alon/von Schlippe, Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung, 2007.

15 Kast, Der Schatten in uns, 2002.

16 Glasl, Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers, 2007, 34 ff.

17 Weber, Politik als Beruf, 1992, 51 ff.

2 Grundlagen

an den Folgen hat. Deshalb ist bei der Konfliktbehandlung auf die dämonisierte Zone einzugehen, zB mit der von Glasl entwickelten „Mikro-Analyse kritischer Episoden“.¹⁸ Dabei wird sich klar herausstellen, was nicht (bewusst) gewollt war, dennoch aber eingetreten ist. Die Klärung einer „kritischen Episode“ dient einerseits dem Auflösen von Schuldzuschreibungen, andererseits bereitet sie ein gegenseitiges Verzeihen vor.

2.1.5 Die neun Eskalationsstufen

- 18 Ein Konflikt eskaliert nicht allmählich, sondern – wie Abb. 3 symbolisiert – sprunghaft und in Stufen (vgl auch die Abbildung der Eskalationsstufen im Anhang 7.1.1). Auf jeder Stufe werden von den Beteiligten andere Verhaltensweisen erwartet und toleriert. Dies ist eine „implizite Erwartungskoordination“ („tacit agreement“).¹⁹ Die Erfahrung zeigt, dass sich die Konfliktparteien gut an das Überschreiten einer Schwelle von einer Eskalationsstufe zur anderen erinnern, weil dies für sie dramatische „Wendepunkte“ bzw „Bruchstellen“ waren. Sie markieren eine Schwelle dessen, was in der Folge erlaubt und was nicht erlaubt ist und verändern sich von Stufe zu Stufe. Jede Eskalationsstufe weist eine Vielzahl von Merkmalen auf, die zusammen ein konsistentes „Muster“ bilden.
- 19 Die neunstufige Eskalation lässt drei Hauptphasen erkennen:
- Stufen 1–3 „win-win“: Die Streitparteien meinen, dass eine Lösung noch für beide Seiten vorteilhaft wäre.
 - Stufen 4–6 „win-lose“: Die Konfliktparteien meinen subjektiv, dass eine Partei nur auf Kosten der anderen etwas gewinnen könne – auch wenn objektiv besehen noch „win-win“ möglich wäre.
 - Stufen 7–9 „lose-lose“: Die Kämpfenden sind sich dessen bewusst, dass keine Seite mehr etwas gewinnen könne, sondern auf jeden Fall Verluste in Kauf nehmen müsse.

20

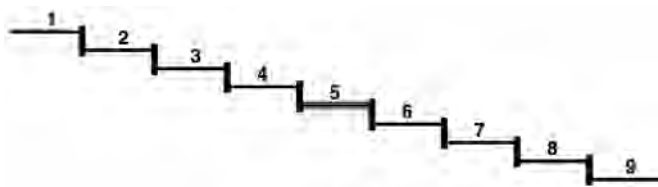


Abb. 3: Schwellen (vertikale Linien) und Stufen der Eskalation

- 21 In den Stufen 1 bis 3 geht es sowohl um Kooperation als auch um Konkurrenz. Misslungene Lösungsversuche tragen meistens zur weiteren Verschärfung des Geschehens bei, dennoch bemüht sich jede Seite, mit der Gegenpartei die Konflikte konstruktiv zu lösen.

2.1.5.1 Stufe 1: Verhärtung

- 22 In verbalen Auseinandersetzungen verhärten sich Standpunkte allmählich zu schwer veränderbaren Positionen. Die Konfliktparteien schwanken zwischen kooperativer und kompetitiver Einstellung hin und her und werden mehr und mehr verspannt. Die Kommunikation leidet darunter, dass jede Seite selektiv zuhört. Durch zunehmende Gereizt-

¹⁸ Glasl, Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers, 2007, 80 ff.

¹⁹ Schelling, Bargaining, communication and limited war, in: Journal of Conflict Resolution, vol. 1, 1957, 20 ff.

4.6 Mediationsgesetz – Standards für das Mediationsverfahren

Literatur: Besemer, C., *Mediation – Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, 2010; Kracht, S., *Rolle und Aufgaben des Mediators – Prinzipien der Mediation*, in: Haft/v. Schlieffen, *Handbuch der Mediation*, 2. Aufl. 2009, § 12, 267 ff; Montada, L./Kals, E., *Mediation*, 2. Aufl. 2007; Ripke, L., *Recht und Gerechtigkeit in der Mediation*, in: Haft/v. Schlieffen, *Handbuch der Mediation*, 2. Aufl. 2009, § 7, 161 ff; Trenczek, T., *Gute Mediatoren – Zur Fachlichkeit von Konfliktvermittlern*, ZKM 2008, 16 ff; Unberath, H., *Eckpunkte der rechtlichen Gestaltung des Mediationsverfahrens*, ZKM 2012, 12 ff.

| | | | | | |
|-----------|---|----|------------|--|----|
| 4.6.1 | Übersicht | 1 | 4.6.7.5 | Verschwiegenheitspflicht des Mediators | 21 |
| 4.6.2 | Strukturiertes Verfahren | 2 | 4.6.7.6 | Einbeziehung der rechtlichen Rahmenbedingungen versus Rechtsdienstleistung | 22 |
| 4.6.3 | Mediation als vertrauliches Verfahren | 3 | 4.6.7.7 | Führung von getrennten Gesprächen mit den Parteien ... | 26 |
| 4.6.4 | Freiwillige Teilnahme | 4 | 4.6.7.8 | Einbeziehung Dritter | 27 |
| 4.6.5 | Eigenverantwortlichkeit der Parteien | 5 | 4.6.7.9 | Ausbildungs- und fachbezogene Informationspflichten des Mediators | 28 |
| 4.6.6 | Auswahl des Mediators | 6 | 4.6.7.10 | Offenbarungspflichten; Tätigkeitsverbote- und Beschränkungen | 29 |
| 4.6.7 | Anforderungen an den Mediator und daraus folgende Verfahrensregeln | 7 | 4.6.7.11 | Vorzeitige Beendigung der Mediation | 32 |
| 4.6.7.1 | Unabhängigkeit der Mediatoren | 9 | 4.6.7.12 | Abschluss der Mediation bei einer Einigung der Parteien | 34 |
| 4.6.7.2 | Neutralität der Mediatoren ... | 11 | 4.6.7.12.1 | Pflichten der Mediatoren bzgl Kenntnis der Sachlage und Verstehen des Inhalts durch die Parteien | 35 |
| 4.6.7.3 | Keine Entscheidungsbefugnis der Mediatoren in der Sache ... | 12 | 4.6.7.12.2 | Pflicht zum Hinweis auf die Möglichkeit fachlicher Beratung | 36 |
| 4.6.7.4 | Verantwortung der Mediatoren für das Verfahren | 13 | 4.6.7.12.3 | Dokumentierung in einer Abschlussvereinbarung | 38 |
| 4.6.7.4.1 | Führung der Parteien durch das Verfahren | 14 | | | |
| 4.6.7.4.2 | Informiertheit der Parteien über den Inhalt und Ablauf des Mediationsverfahrens | 15 | | | |
| 4.6.7.4.3 | Förderung der Kommunikation zwischen den Parteien | 17 | | | |
| 4.6.7.4.4 | Angemessene und faire Einbindung der Parteien | 19 | | | |
| 4.6.7.4.5 | „Allen Parteien gleichermaßen verpflichtet“ | 20 | | | |

4.6.1 Übersicht

Wesentliche Verfahrensgrundsätze ergeben sich im **Mediationsgesetz** aus den Regelungen zur Definition der Mediation und des Mediators (§ 1 Abs. 1 und 2), zum Verfahren der Mediation und zu den Aufgaben des Mediators (§ 2), zu den Offenbarungspflichten sowie den Tätigkeitsverboten und -beschränkungen für den Mediator (§ 3 Abs. 2–4), den Ausbildungs- und fachbezogenen Informationspflichten (§ 3 Abs. 5) und zur Verschwiegenheitspflicht des Mediators (§ 4). Der deutsche Gesetzgeber hat damit international anerkannte Wesensmerkmale der Mediation (Kap. 1.1.3.2)¹ in großem Umfang aufgegriffen und für die Praxis als **Standards für das Mediationsverfahren** in Deutschland normativ verbindlich gemacht.

4.6.2 Strukturiertes Verfahren

Die Mediation ist ein **strukturiertes Verfahren** (§ 1 Abs. 1 S. 1), mit dem der Kommunikations- und Verhandlungsprozess der Parteien unterstützt und begleitet wird. Das Ver-

¹ Vgl zB den Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren, ZKM 2004, 48.

ständnis der Mediation als ein offenes und flexibles Verfahren der Konfliktbeilegung schließt die Einhaltung einer gewissen Ordnung und einen Verfahrensablauf in einem vorhersehbaren (rechtlichen) Rahmen nicht aus.² So hat der Mediator, bevor er die regelungsbedürftigen Themen erarbeitet, die Parteien zunächst einmal über Inhalt, Ablauf und Ziele des Mediationsverfahrens zu informieren.³ Er wirkt darauf hin, dass die Parteien in einer **Mediationsvereinbarung** (s. Kap. 4.4) untereinander grundlegende Kommunikations-, Verhaltens- und Verfahrensregeln vereinbaren. Darüber hinaus sollen die Parteien in einem Vertrag mit dem Mediator die Leistungspflichten der Parteien und des Mediators festlegen (sog. **Mediatorvertrag**).⁴ Hierzu rechnen Fragen der Vertraulichkeit, der Kostentragung und des Honorars (Kap. 4.4). Auch soll der Mediator zu Beginn der Mediation eine erste Klärung vornehmen, ob der Konflikt, die Parteien und der Mediator selbst⁵ für diese Mediation geeignet sind. Eine weitere Strukturierung ergibt sich aus den in § 2 festgelegten Regeln über das Verfahren und die Aufgaben des Mediators.

4.6.3 Mediation als vertrauliches Verfahren

- 3 Die **Vertraulichkeit** des Mediationsverfahrens (§ 1 Abs. 1) ist für den Erfolg einer Mediation von großer Bedeutung. Denn sie ermöglicht den Parteien, ihre Interessen und die hierfür wesentlichen Informationen offen mitzuteilen und zu gemeinsamen Sichtweisen zu gelangen, die Grundlage einer für alle Seiten als akzeptabel empfundenen Lösung sein können (zum Schutz des Vertrauens und der Vertraulichkeit ausführlich Kap. 4.2).

4.6.4 Freiwillige Teilnahme

- 4 In der Mediation streben die Parteien freiwillig eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts an (§ 1 Abs. 1). Die Freiwilligkeit ist Ausdruck der **Selbstbestimmung der Parteien**, die für jede Mediation konstitutiv ist. In der Fachliteratur ist umstritten, ob auch der Zwang, einen Mediationsversuch zu unternehmen, mit dem Freiwilligkeitserfordernis vereinbar ist (vgl. Kap. 1.1.3.2.1). Für die rechtliche Beurteilung dieser Frage ist Art. 3 lit. a) S. 2 der EU – Mediationsrichtlinie heranzuziehen. Danach kann das auf freiwilliger Basis erfolgende Verfahren der Mediation sowohl von den Parteien eingeleitet als auch von einem Gericht vorgeschlagen oder angeordnet werden oder nach dem Recht eines Mitgliedsstaats vorgeschrieben sein. Ergänzend sieht Erwägungsgrund (14) der Richtlinie vor, dass die Richtlinie nationale Rechtsvorschriften, nach denen die Inanspruchnahme der Mediation verpflichtend oder mit Anreizen oder Sanktionen verbunden ist, unberührt lassen sollte, sofern diese Rechtsvorschriften die Parteien nicht daran hindern, ihr Recht auf Zugang zum Gerichtssystem wahrzunehmen. Derartige Regelungen finden sich auch in einigen Bundesländern aufgrund der in § 15 a EGZPO eingeräumten Öffnungsklausel, nach der der Rechtsweg zu den Zivilgerichten erst nach einem zuvor durchzuführenden Einigungsverfahren vor einer „Gütestelle“ eröffnet ist. Das Erfordernis der Freiwilligkeit erfährt hier insoweit eine Einschränkung, als die Parteien in Fällen einer angeordneten oder gesetzlich vorgeschriebenen Mediation diese zunächst versuchen sollen, aber jedenfalls dann beenden können, wenn sie keine Vereinbarung erreichen können.⁶ Auch derartige Verfahren sind als Mediation anzusehen. Den Parteien darf allerdings in keinem Fall der Zugang zum Gerichtssystem genommen werden.

2 Vgl. Kraft/Schwerdtfeger, Das Mediationsgesetz. Neues aus dem Gesetzgebungsverfahren, ZKM 2011, 55.

3 Vgl. Ziff. 3.1. des Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren, ZKM 2004, 148.

4 Zu den verschiedenen Vertragstypen der Mediationsvereinbarung, des Mediatorvertrags und der Abschlussvereinbarung: Unberath, ZKM 2012, 13.

5 Vgl. dazu auch Ziff. 1.2. des Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren.

6 BT-Drucks.17/5335, 14; vgl. auch Kracht, in: Haft/v. Schlieffen 2009, 285.

4.6.5 Eigenverantwortlichkeit der Parteien

Das Erfordernis der Eigenverantwortlichkeit (§ 1 Abs. 1) unterstreicht die Bedeutung der **Autonomie** der Parteien in der Mediation (Kap. 1.1.3.2.1). Die Parteien sind während des gesamten Verfahrens für ihre Absprachen und insb. für den Inhalt der abschließenden Vereinbarung verantwortlich. Eine Übertragung der Entscheidungskompetenz auf den Mediator erfolgt, anders als zB bei einem Schiedsgerichtsverfahren, nicht. 5

4.6.6 Auswahl des Mediators

Nach § 2 Abs. 1 wählen die Parteien den Mediator aus. Die **freie Wahl der Mediatoren** ist Ausdruck der Selbstbestimmung der Parteien im Mediationsverfahren. Allerdings muss die Wahl nicht zwingend auf Initiative der Parteien erfolgen. Diese können auch einen ihnen von dritter Seite unterbreiteten Vorschlag annehmen. 6

4.6.7 Anforderungen an den Mediator und daraus folgende Verfahrensregeln

Das **Mediationsgesetz** legt einige grundlegende Anforderungen an die Person des Mediators fest, die mit bestimmten **Verhaltensregeln** verknüpft sind. Diese Anforderungen sind teilweise ausdrücklich im Gesetz geregelt. Sie beruhen auf der Aufgabe der Mediatoren, die Parteien mit den spezifischen Strukturen und methodischen Interventionen des Mediationsverfahrens dabei zu unterstützen, die strittigen Themen zu identifizieren und Lösungsoptionen zu erarbeiten (vgl Kap. 1.1.3.2 und 2.12.2). 7

Zu den die Rolle der Mediatoren ausfüllenden Verhaltens- und Verfahrensregeln kommen weitere Anforderungen hinzu. So müssen die Mediatoren in eigener Verantwortung durch eine geeignete **Ausbildung** und eine regelmäßige **Fortbildung** sicherstellen, dass sie über theoretische Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen verfügen, um die Parteien in sachkundiger Weise durch die Mediation führen zu können (§ 5 Abs. 1). Als eine für das gute Gelingen einer jeden Mediation wichtige Voraussetzung ist die **Haltung der Mediatoren** (hierzu Kap. 2.12.4 u. 2.13) anzusehen, die der Rechtsausschuss des Deutschen Bundestags als Ausbildungsinhalt in der Begründung zur Verordnungsermächtigung des § 6 erwähnt.⁷ Das **Berufsethos** der Mediatoren umfasst zum einen die Kenntnisse, die der Mediator über die Vermittlung von geeignetem Wissen, also insbesondere über eine Aus- und Fortbildung gemäß § 5 und 6 des Gesetzes erwirbt.⁸ Um aus dem Fachwissen auch eine berufsethische Haltung entwickeln zu können, bedarf es der Einübung und Gewöhnung (Kap. 2.12.4). Deshalb ersetzen auch die beruflichen Erfahrungen, die Mediatoren aus einem Grundberuf als Rechtsanwalt, Richter, Steuerberater, Psychologe, Pädagoge oder Arzt mitbringen, nicht die auf einer profunden mediatorischen Praxis beruhenden spezifischen Berufserfahrungen, die erst zur Herausbildung einer mediatorischen Haltung führen. 8

4.6.7.1 Unabhängigkeit der Mediatoren

Nach der Gesetzesbegründung ist die in § 1 Abs. 2 normierte **Unabhängigkeit** der Mediatoren vor allem personenbezogen zu verstehen. Sie sollen von den Parteien persönlich unabhängig sein,⁹ einer Partei nicht persönlich nahe stehen und nicht von einer Partei finanziell abhängig sein. Die arbeitsrechtliche Weisungsbefugnis einer Partei oder auch eine anderweitige Eingliederung in das Unternehmen einer Partei gefährden die Unabhängigkeit des Mediators. Hieraus ergibt sich insbesondere für unternehmensintern arbeitende angestellte Mediatoren ein Spannungsfeld (vgl Kap. 4.3.3.3 Rn 39). Hält man eine Mediation unter solchen Voraussetzungen für zulässig, so hat der Me- 9

7 BT-Drucks. 17/8058, 19.

8 Kracht, in: Haft/v. Schlieffen 2009, 268 f; Trenczek, Gute Mediatoren, ZKM 2008, 16 ff.

9 BT-Drucks. 17/5335, 14.