

BEITRÄGE

INTERVIEW:

MEDIATION ALS BEITRAG ZU NEUER KONFLIKTKULTUR

Als Rechtsanwältin und Managementberaterin begleitet Monika Born private und geschäftliche Veränderungsprozesse. Neben ihrer juristischen Qualifikation greift sie dafür auf ihre Aus- und Weiterbildung zur Mediatorin und systemischen Prozessberaterin zurück.

Auf der Basis ihrer langjährigen Erfahrung in verschiedenen Berufsfeldern hat die 41jährige Hamburgerin einen interdisziplinären Ansatz für ganzheitliche Rechtsberatung und systemische Unternehmensentwicklung erarbeitet (www.change-mb.com). Monika Born ist darüber hinaus als Mediatorin bei der Mediationsstelle für Wirtschaftskonflikte in Hamburg akkreditiert. Im vorliegenden Interview berichtet sie über ihre langjährigen Erfahrungen im Bereich der Mediation. Ihr grundsätzliches Fazit: Die Prinzipien der Mediation leisten einen Beitrag zu einer neuen Konfliktkultur.

Welche Gründe sprechen im praktischen Berufsleben für eine Mediation?

Monika Born: Mediation eignet sich besonders, wenn die Parteien über den konkreten Konfliktfall hinaus ihre Beziehung aufrechterhalten wollen. Der größere Handlungsspielraum der Parteien führt in der Regel dazu, dass diese mit dem Verlauf und Ergebnis zufriedener sind, als bei einer Entscheidung durch die Gerichte. In wirtschaftlichen Kontexten spielt darüber hinaus auch die Planungssicherheit für unternehmerische Entscheidungen und die Erhaltung der betrieblichen Produktivität eine wichtige Rolle, weil Mediationsverfahren



Monika Born ist seit 15 Jahren als Anwältin, Wirtschaftsmediatorin und Managementberaterin tätig.

nicht nur eine autonome sondern auch ein zügige Konfliktlösung ermöglichen.

Können Sie Bereiche für Mediationsverfahren, z.B. Betriebsrat und Unternehmensführung, nennen?

Monika Born: Am häufigsten sind Konflikte zwischen Unternehmen, die in geschäftlichen Beziehungen zueinander stehen, sei es als Wettbewerber oder als Geschäftspartner. Aber auch unternehmensintern findet Mediation Anwendung, z.B. bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Gesellschaftern oder Streitigkeiten aus Anlass einer besonderen Situation, in der sich der Betrieb befindet, in Krisen oder bei Unternehmensnachfolge. Einen weiteren Fall haben Sie bereits genannt, Konflikte zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. Eine besondere Situation haben wir, wenn es um interne Konflikte jenseits der Managementebene geht. Die Alternative zur Mediation ist hier nicht die gerichtliche Klärung, sondern eine unternehmerische Entscheidung. Auch sind die Konfliktbeteiligten, was die Entwicklung von Lösungsstrategien anbe-

langt, selbst meist nicht in vollem Umfang entscheidungsbefugt.

Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Die Mitarbeiter einer Abteilung sind untereinander so zerstritten, dass sie nicht mehr produktiv arbeiten können. Wenn sich die Zusammenarbeit nicht verbessert, müssen die Vorgesetzten entscheiden, wie sie mit der Situation umgehen. Das heißt, welche betrieblichen Möglichkeiten es gibt und ob ggf. arbeitsrechtliche Schritte einzuleiten sind.

In diesem Fall würde ich eher nicht in ein Mediationsverfahren einsteigen, sondern eine Teamentwicklung anregen. Im Vordergrund steht dann nicht so sehr das Ziel, eine Vereinbarung zu treffen, die den aktuellen Konflikt beendet, sondern eine kontinuierliche Beratung von Organisationsentwicklungsprozessen.

Welche ungewöhnlichen Lösungen wurden gefunden?

Monika Born: Wirklich spektakuläre Mediationslösungen habe ich in meiner Praxis noch nicht erlebt. Persönlich hat mich der folgende Fall am meisten beeindruckt:

Zwischen zwei Wettbewerbern war die geschäftliche Zusammenarbeit gescheitert. Die Beteiligten konnten sich nicht auf ein Mediationsverfahren einigen. Eine Partei kam darauf hin zu mir in die Beratung. Wir erarbeiteten einen Entwurf, wie die offenen Fragen in einer Vereinbarung geregelt werden könnten und forderten die andere Partei auf, dazu Stellung zu nehmen. Das Ganze war von der Art her mediativ angelegt.

Dann geschah etwas sehr ungewöhnliches. Die Gegenpartei unterzeichnete zwar den ausgearbeiteten Vertrag nicht, hielt sich aber faktisch an die darin vorgesehenen Bestimmungen. Offensichtlich war es durch die Art der Kommunikation gelungen, eine stillschweigende Übereinkunft zu erzielen, auf deren Basis beide Parteien weiter unternehmerisch tätig sein konnten, ohne sich zu behindern.

Wie hoch schätzen Sie die zwischenmenschliche Komponente bei Mediationen ein?

Monika Born: Sehr hoch. Eine tragfähige Einigung findet nur dann statt, wenn ich den Anderen als Person akzeptiere.

Wie bewerten Sie die Rolle von Anwälten der Konfliktparteien als Berater in einer Mediation?

Monika Born: Ich begrüße es sehr, wenn die Beteiligten sich parteiisch beraten lassen. In vielen Fällen ist dies die Voraussetzung dafür, eigenverantwortlich entscheiden zu können, ob Mediation als Verfahren geeignet ist, und ob die in der Mediation gefundene Lösung wirklich die beste Alternative ist. Häufig müssen die in der Mediation angedachten Lösungen noch einmal auf Umsetzbarkeit und Machbarkeit überprüft werden.

In welchen Größenordnungen bewegen sich die Streitwerte?

Monika Born: Unterschiedlich. Tendenziell liegen hier die Streitwerte aber höher als in zivilrechtlichen oder familienrechtlichen Angelegenheiten.

Wie viel Zeit beanspruchen Wirtschaftsmediationsverfahren?

Monika Born: Oft sind ein bis zwei Gespräche mit allen Beteiligten ausreichend. Im Vergleich zu anderen außergerichtlichen Konfliktlösungsmöglichkeiten und erst recht im Vergleich zu Gerichtsverfahren ist das sehr zügig. Hier zahlen sich die Autonomie der Parteien und die strukturierte Vorgehensweise der Mediation voll aus.

Worauf kommt es in den Verträgen besonders an, die das Ergebnis der Mediation festschreiben?

Monika Born: Bei Mediationsverträgen ist besonders darauf zu achten, welche Verbindlichkeit die einzelnen Bestimmungen haben. Häufig sind

weitere Verträge notwendig, weil die Ausführung, z.B. die Übertragung eines Grundstücks, der notariellen Beurkundung bedarf. Auch ist zu klären, ob die Parteien ihre Ansprüche aus dem Vertrag titulieren lassen wollen, damit die Vereinbarung dieselbe Wirkung hat wie ein gerichtliches Urteil. Für die Umsetzung ist es wichtig zu vereinbaren, wie die Erfolgskontrolle aussehen soll. Hierzu sollten klare Absprachen und ein Folgetermin vereinbart werden.

Wie häufig scheitern Mediationsverfahren?

Monika Born: Selten. In 80 bis 90 Prozent der Mediationsverfahren wird eine einvernehmliche Lösung erzielt und umgesetzt.

Was sind Gründe des Scheiterns?

Monika Born: Zum Scheitern kommt es, wenn sich herausstellt, dass die Ausgangssituation nicht wirklich geeignet war. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Partei sich verpflichtet fühlt, einer Mediation zuzustimmen, aber nicht wirklich von dem Verfahren überzeugt ist und auch im Verfahren selbst nicht davon überzeugt werden kann. In anderen Fällen habe ich es auch schon erlebt, dass die Mediation nicht durchgeführt wurde, weil sich die Angelegenheit auf andere Weise erledigte. Zum Beispiel kommt es gelegentlich vor, dass bei Konflikten in Betrieben eine Entscheidung getroffen wird, die den Konflikt zwar nicht lösen, ihn aber doch beenden kann, ohne dass der bereits initiierte Vermittlungsversuch zu Ende geführt wird. Und eine dritte Konstellation möchte ich noch erwähnen. Es gibt bei einer Mediation relativ häufig auch sog. Teillösungen in dem Sinne, dass einige Fragen gelöst werden, andere aber auch einer gerichtlichen oder gutachterlichen Entscheidung vorbehalten bleiben. In diesem Fall löst die Mediation den Konflikt nicht abschließend, klärt aber die Beziehung und den Umgang der Beteiligten.



Monika Born erzielt in annähernd 90 Prozent ihrer Mediationsverfahren eine einvernehmliche Lösung.

Wie kann man gerichtlichen Streitigkeiten vorbeugen?

Monika Born: Ausschlaggebend ist, dass die Beteiligten ihre Beziehung so gestalten, dass sie adäquate Konfliktlösungssysteme entwickeln. Das ist ein kommunikativer Prozess, der darin zum Ausdruck kommt, wie Verhandlungen geführt und Verträge gestaltet werden. Ein praktisches Instrument sind hier Mediationsklauseln in Verträgen oder in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Wie beurteilen Sie die Zukunftsaussichten der Mediation?

Monika Born: Sehr gut! Als ich 1990 meine Tätigkeit als Rechtsanwältin aufnahm, wurde noch darüber diskutiert, ob ein Anwaltsmediator Parteiverrat begeht, wenn er sich sozusagen von beiden Parteien beauftragen lässt. Nicht zu vergessen die jahrelange Diskussion, ob denn Mediation überhaupt als anwaltliche Tätigkeit zu werten ist. Da sind wir heute einen großen Schritt weiter. Mediation ist in aller Munde, sie dringt zunehmend auch außerhalb von rechtlichen Kontexten ins Bewusstsein. Vor ein paar Wochen habe ich sogar in der Mitgliederzeitschrift einer gesetzlichen Krankenkasse einen sehr guten Artikel über Mediation gelesen.

Wie sich diese Entwicklung in Zukunft auf die Anzahl der durchge-

fürten Mediationen auswirkt, lässt sich nur sehr schwer beurteilen. Unabhängig davon trägt Mediation entscheidend zu einem geänderten Konfliktverständnis bei, dass sowohl individuell als auch gesellschaftlich nicht unterschätzt werden sollte. Die Prinzipien der Mediation leisten hier einen Beitrag zu einer neuen Konfliktkultur.

ten, die einer Vertraulichkeit bedürfen. Vieles, was wir in den letzten zwanzig Jahren unter dem Begriff Mediation zusammengefasst haben, hat dort schon eine lange Tradition.

Vielen Dank!

Das Interview führte Irene Seidel.

Vor Gericht greift die Prozesskostenbeihilfe. Sollte es diese auch für Mediationen geben?

Monika Born: Das halte ich nicht für erforderlich. Anders als das Gerichtsverfahren für rechtliche Klärung ist Mediation kein exklusives Verfahren für außergerichtliche Konfliktlösung. Darüber hinaus gibt es bereits unterschiedliche Möglichkeiten, Mediationsverfahren bei sozialen Einrichtungen und öffentlichen Institutionen kostengünstig durchführen zu lassen.

Auf welchen Gebieten würden Sie sich eine Anwendung der Mediation besonders wünschen?

Monika Born: Wenn Sie mich nach einem Gebiet fragen, wo es besonders wichtig ist, nach den Prinzipien der Mediation zu verfahren, würde ich Schulen und Bildungseinrichtungen nennen, wo junge Menschen lernen können, mit Konflikten umzugehen. Das führt dazu, dass sie später auch in Betrieben und am Arbeitsplatz Konflikte kompetenter handhaben.

Europa wächst zusammen. Könnten Sie sich Mediationen auf internationaler Ebene vorstellen?

Monika Born: Ja. Allerdings glaube ich, man muss sich hier etwas vom Begriff „Mediation“ lösen. In der Praxis passiert es häufiger, dass neutrale Dritte in die Verhandlungen eingeschaltet werden, um als „Unterhändler“ zu vermitteln. Denken Sie nur an Fusionsverhandlungen oder brisante Wettbewerbsangelegenhei-

DGM - Newsletter

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

AUS DEM INHALT

BEITRÄGE

Interview mit Wirtschaftsmedi- 9
atorin Monika Born