

Konfliktbewältigung

Mediation in Stiftungen und Nonprofit-Organisationen

von Stefan Haupt, Christoph Mecking und
Ulrich G. Wunsch (Berlin)

- I. Den Kontext sehen
- II. Konflikte in Nonprofits, insbesondere Stiftungen
- III. Konfliktlösungsmechanismen – ein Überblick
- IV. Mediation als Königsweg
 1. Was ist Mediation?
 2. Vorteile einer Mediation in Nonprofits
 3. Rechtliche Grundlagen
 - 3.1 Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren
 - 3.2 EU-Richtlinie vom 21.5.2008
 - 3.3 Mediationsgesetz
 - 3.4 Ausbildungsverordnung
 - 3.5 Rechtsdienstleistungsgesetz
 - 3.6 Zivilprozessordnung
 - 3.7 Rechtsanwaltsvergütungsgesetz
 - 3.8 Berufsordnung für Rechtsanwälte
 - 3.9 Urheberrechtsrichtlinie
 4. Grundsätze der Mediation
5. Ablauf einer Mediation – das Phasenmodell
 - 5.1 Phase 0: Vorbereitung – Die Voraussetzungen klären
 - 5.2 Phase 1: Beginn der Mediation – Das Arbeitsbündnis schließen
 - 5.3 Phase 2: Themen – Klären, was ist
 - 5.4 Phase 3: Erhellen der Interessen, Motive, Bedürfnisse und Werte – Die Themen hinter den Themen
 - 5.5 Phase 4: Neue Optionen suchen und finden – Wie könnte die neue Welt aussehen?
 - 5.6 Phase 5: Abschlussvereinbarung – Das Lösungspaket
- V. Kurz & knapp

Konfliktbewältigung

Mediation in Stiftungen und Nonprofit-Organisationen

von Stefan Haupt, Christoph Mecking und Ulrich G. Wunsch (Berlin)

Mit Gastbeiträgen von

- Viktor Müller, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Stiftung Mediation (Neubiberg)
- Arthur Trossen, Vorstandsvorsitzender des Integrierte Mediation e. V. (Altenkirchen)
- Hein Westerouen van Meeteren (Amsterdam, Niederlande)

I. Den Kontext sehen

Beziehungen zwischen Einzelnen untereinander und mit der Gesellschaft waren schon immer komplex. Durch die Digitalisierung und Globalisierung hat sich diese Komplexität noch erhöht. Kennzeichen dieser dynamischen Entwicklung sind permanente Veränderungen, die sich in einem rasanten Tempo ereignen. Ambiguität, Volatilität und Unsicherheit sind die Folgen immer häufiger auch disruptiver Veränderungen. In Staat, Markt und Zivilgesellschaft steigt damit das Potenzial für Konflikte, die dabei eine enorme Eskalationskraft entwickeln können.

Weil Komplexität durch bestehende, tradierte Ordnungsmuster nicht hinreichend abgebildet wird, versagen sie zunehmend, wenn es darum geht, Konflikte zu befrieden. Eine Methode, die geeignet ist, mit der Komplexität von Konflikten umzugehen, ist die Mediation. Auch und gerade wenn Nonprofits und Stiftungen betroffen sind, ob nach innen oder außen, kann diese Methode der Verstehensvermittlung das Mittel der Wahl sein.

Der vorliegende Beitrag¹ stellt die Mediation als Instrument vor, das geeignet sein kann, Streitigkeiten beizulegen, an denen Stiftungen und NPOs beteiligt sind. Nach einer kurzen Darstellung des spezifischen Konfliktfeldes im Dritten Sektor (Punkt II.) werden systemische Muster des Konflikts (Punkt III.) und seiner Lösung, die Mediation mit ihren rechtlichen Grundlagen, ihren Grundsätzen und Abläufen sowie Anwendungsfälle (Punkt. IV.) behandelt.

II. Konflikte in Nonprofits, insbesondere Stiftungen

Organisiertes gemeinnütziges Engagement findet in Vereinen, Gesellschaften und Stiftungen statt. Es sind die beteiligten Menschen, deren Verhalten und Entscheidungen, die den Bestand und die Wirksamkeit der Nonprofit-Organisationen bestimmen. Es sind dies meist Menschen, die grundsätzlich das Gute wollen oder eine überschie-

ßende intrinsische Motivation jedenfalls für sich selbst in Anspruch nehmen. Warum das so ist und welche Auswirkungen das hat, bleibt oft ungeklärt und unreflektiert. Oft geht es den handelnden Personen um die Sache, oft aber auch um persönliche Anerkennung, mitunter um handfeste oder auch nur diffuse persönliche Vorteile. So wird einem sozialen Engagement in der Öffentlichkeit durchaus ein aufwertender Einfluss auf den sozialen Status des Handelnden zugemessen.² Beispielsweise wird ein Mensch, der im Berufsleben eine eher untergeordnete Position einnimmt, als Vereinsvorsitzender durchaus soziale Erfolge erleben, die auch Auswirkungen auf die Rangposition in anderen gesellschaftlichen Gruppen haben. Durch Einordnung in hierarchische und mitunter bürokratisch ausgestaltete Gruppenstrukturen („Vereinsmeierei“) wird damit ein physiologischer Mechanismus einer sozialen Erfolgskonditionierung wirksam.³

Obwohl oder gerade weil das so ist, besteht die Gefahr von Konflikten. Deren Entstehung und Verlauf ist Gegenstand von Wissenschaft und Forschung, aber vor allem der praktischen Bearbeitung und Entwicklung von Lösungsstrategien. Wesentlich ist die Erkenntnis, dass Konflikte nicht nur destruktiv sind, sondern die Chance zur Veränderung bieten.

Gegenstand von Konflikten ist meist ein Gegensatz von Interessen. Dahinter stehen nicht selten divergierende Werte, die zu unterschiedlichen Gefühlen, Beurteilungen und Zielen führen, die das gegensätzliche Verhalten der Konfliktparteien bestimmen. Ansonsten würde es sich lediglich um Missverständnisse aufgrund fehlender, falscher oder falsch verstandener Information handeln, die sich nach Offenlegung ausräumen ließen.

Dass in Vereinen durchaus nicht selten gestritten wird, ist eine Binsenweisheit. Konflikte zwischen Eignern und Management oder ein Gesellschafterstreit sind Praxis auch in der gemeinnützigen GmbH. Doch selbst Stiftungen sind keine konfliktfreie Zone. Allerdings dringen Auseinandersetzungen in Stiftungen nur selten an die Öffentlichkeit.⁴ Es fehlt an einem Resonanzboden in Form von Mitglieder- versammlungen oder Marktinteressen. Nur wenn ein Streit bereits hocheskaliert ist, wird er mitunter von interessierter Seite „durchgestochen“ oder Gegenstand formalisierter Entscheidungen.⁵ Hinter vorgehaltener Hand allerdings

1 Personenbezeichnungen und personenbezogene Hauptwörter gelten grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte maskuline Form hat ausschließlich redaktionelle Gründe und soll die Lesbarkeit verbessern.

2 Vgl. die abwertende Bezeichnung als „Gutmenschen“.

3 Vgl. Ruso/Atzwanger, in: Heller (2005), S. 287 ff.

4 Vgl. Mecking, in: Hopt/Hippel (2010), S. 47.

5 Vgl. zu Rechtsbehelfen gegen die Abberufung von Organmitgliedern statt vieler BGH v. 28.10.1976, III ZR 136/74, in: DB 1977, S. 84; VG Ansbach v. 18.6.2012, AN 10 K 12.00055, in: openJur 2012, 123149.

oder in der Beratungs- und Mediationspraxis ist durchaus von Konflikten und ihren Hintergründen zu erfahren.

Konfliktkonstellationen sind vielfältig. Sie sind durch emotionale und personale Aspekte geprägt. Nicht selten hingegen, und das macht eine Besonderheit im Dritten Sektor aus, werden die persönlichen Anteile durch das gemeinwohlorientierte Engagement verdeckt. Konflikte entwickeln sich so „im Dunklen“ und können zu Leistungsdefiziten der Organisation und zum Unwillen der an sich motivierten und engagierten Akteure führen.

Diese Beobachtung wird im gemeinnützigen Sektor und gerade bei Stiftungen durch deren spezifische Besonderheiten noch verstärkt. Wegen der Orientierung am historischen Stifterwillen und einer nur formalen (Missbrauchs) Kontrolle durch die staatlichen Aufsichtsbehörden (Finanzamt, Stiftungsaufsicht) fehlt eine von Eigentümerinteressen motivierte Leitung und Kontrolle, so dass „No need for excellence“ gegeben ist und die Gefahr „chronischer Underperformance“ besteht. Die vom Stifter gegebene, feststehende, überkommene oder unzureichende Satzung verhindert nicht selten Flexibilität und ist angesichts einer restriktiven Genehmigungspraxis der Aufsichtsbehörden nur erschwert änderbar. Nicht selten fehlt es an einer angemessenen Aufmerksamkeit für das Gremienmanagement und manchmal sind vorbeugende Regelungen zu Zuständigkeiten und Verfahren auch gar nicht gewünscht, weil Machtansprüche so beeinträchtigt oder taktische Vorteile verhindert werden könnten. Auch wenn die Verwirklichung des Organisationszwecks im Vordergrund der Gremienarbeit stehen sollte, geht es nicht selten um handfeste materielle Vorteile, etwa bei der Bemessung von Vergütungen oder Zugriffen auf größere Vermögen etwa bei Unternehmensbeteiligungen⁶ oder durch Vergabeentscheidungen in Familienstiftungen.

Gerade Familien- oder Unternehmensstiftung bilden einen besonderen Nährboden für Konflikte, denn hier ist das System Stiftung mit den Systemen Familie und Unternehmen verknüpft, die sämtlich unterschiedlichen Regeln folgen. Zwischen den Gesellschaftern einer gGmbH gibt es regelmäßig Streit über die konzeptionelle Ausrichtung der Gesellschaft, die Kostenstruktur, den Umgang mit Überschüssen und auch das jeweilige zeitliche und finanzielle Engagement. Und in Vereinen geht es um einen größeren Kreis beteiligter Menschen als in Stiftungen und Gesellschaften; hier verlaufen die Konfliktbereiche breiter und es geht nicht selten um Machtklärungen zwischen Vorstand und Mitgliedern.

Unabhängig von der Rechtsform treten Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführung, zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern⁷, zwischen den Mitgliedern verschiedener Organe, auch zwischen Stiftern und Gremien oder innerhalb von Gremien oder unter Gesellschaftern und Mitgliedern auf. Über solche Intraorgani-

sationskonflikte⁸ hinaus sind Stiftungen und Vereine an Auseinandersetzungen mit (Kooperations)Partnern⁹, anderen Anspruchsgruppen und Aufsichtsbehörden beteiligt, die freilich häufiger rechtlich oder tatsächlich aufgeladene „Sachfragen“ betreffen und einer rechtsförmlichen Behandlung unterliegen.

Auch der Stifter kann Konfliktpartei sein. Durch die Errichtung von Stiftungsgeschäft und Satzung hat er seinen Stifterwillen auf Dauer materialisiert. Wenn er sich eine zwingende Position in den Stiftungsorganen vorbehalten hat, kann er direkt Einfluss nehmen. Streitpotenzial kann sich in diesem Fall dann ergeben, wenn er den anderen Organmitgliedern keinen Raum zu eigener substantieller Mitwirkung lässt und sie quasi zu Statisten degradiert. Ist er nur primus inter pares kann Widerspruch der anderen von ihm als Respektlosigkeit ausgelegt werden und tiefgreifende Konflikte eröffnen. Hat er sich indes weder eine Sonderrolle noch Vetorechte vorbehalten, kann der Konflikt wiederum auch bis zur Abberufung des Gründers und damit zur Entfernung aus seinem Lebenswerk – mit entsprechenden persönlichen Verletzungen – eskalieren.¹⁰

Der Vorstand als einziges gesetzlich vorgeschriebenes Organ der Stiftung leitet die Angelegenheiten der Stiftung im Innenverhältnis und vertritt sie nach außen. Je nachdem, ob seine Mitglieder haupt- oder ehrenamtlich tätig sind,¹¹ ob eine Geschäftsstelle oder Geschäftsführung vorhanden ist, oder ob weitere Organe, wie Stiftungsrat, Kuratorium oder Beirat, Verantwortung tragen, verändern sich Quantität und Qualität von Konflikten. Es geht nicht selten nur vordergründig um den Stiftungszweck, um Sachthemen, oft mehr um Positionen, Beziehungen und Netzwerke.

Wollen Stiftungen und andere Nonprofits erfolgreich ihre Zwecke erreichen, sollten sie wie ein Unternehmen gemanagt und geführt werden.¹² Als soziales System strebt auch eine Stiftung oder NPO nach Selbsterhaltung: Führung und Management müssen das Überleben der Organisation sicherstellen,¹³ sonst erledigt sich ihr Zweck von selbst. Individuell und institutionell sind Zusammenarbeit zu organisieren, Transaktionskosten zu reduzieren, Zukunftsfähigkeit sicherzustellen, Mitarbeiter zu führen und Konflikte zu entscheiden.¹⁴ Es ist offensichtlich, dass damit Führungs- und Managementaufgaben für sich spannungs- und konfliktbeladen sind: In diesem Spannungsfeld müssen Menschen kollaborieren und nicht nur kooperieren. Dazu müssen sie auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden, um die Vorgaben der Satzung oder die daraus entwickelten Grundsatzprogramme mit Leben zu erfüllen. Sie werden über Werte und Grundsätze einen Diskurs führen, darüber entscheiden und sie verteidigen; sie werden den besten Weg, eine Strategie und Taktik zur Umsetzung erarbeiten; sie werden diverse Sachfra-

6 Vgl. aus jüngerer Zeit OVG Schleswig-Holstein v. 7.12.2017, 3 LB 3/17 („ALDI Nord“); vordergründig ging es um die Vertretung eines Vorstandsmitglieds durch ein anderes Vorstandsmitglied, in der Sache um den Einfluss auf Unternehmensgruppe und unternehmensverbundene Stiftung.

7 Grundlegend und pointiert Seibel (1992): „Funktionaler Dilettantismus“.

8 Vgl. Mecking, in: Stiftungswelt 4-2016, S. 28 f.

9 Vgl. Mecking, in: Werner/Saenger (2019), S. 609 f.

10 Vgl. bspw. www.tagesspiegel.de/berlin/bjoern-schulz-stiftung-der-gruender-muss-gehen/9507950.html, abgerufen am: 22.3.2020.

11 Vgl. Mecking, in: Sandberg (2015), S. 25 ff.

12 Vgl. Göring (2010), S. 45 ff.

13 Vgl. Sprenger (2015), S. 18.

14 Vgl. Sprenger (2015), S. 50 ff.

Rote Seiten



Abb. 1: Konflikttypisierung¹⁵

gen kontrovers diskutieren; sie werden über die Verteilung von Ressourcen streiten; und sie werden ihre Beziehungen untereinander und nach außen laufend aushandeln. Sie gehen also mit Wert- und Grundsatz-, Sach-, Strategie-, Beziehungs- und Verteilungskonflikten um. Diese Typisierung nach dem Gegenstand ist bei Auseinandersetzungen zwischen Einzelpersonen und in Streitigkeiten in und zwischen Organisationen regelmäßig zu finden.

Die Gestaltung der Satzung kann Konflikte mehr oder weniger wahrscheinlich machen und später deren Lösung beeinflussen. Gerade die Zusammensetzung der Gremien und die Regelung ihrer Handlungspflichten und Beschlussverfahren sind hier von Bedeutung. Wenn etwa Ämter funktionsbezogen besetzt werden und damit unterschiedliche Interessen in ein Gremium Eingang finden, sind Konflikte vorprogrammiert. So wird der qua Amtes berufene Banker eher an der Erhaltung des Vermögens und Thesaurierungen interessiert sein als der Vertreter des satzungsmäßigen Destinatärs, der hohe Ausschüttungen bevorzugt.

Sind Mitglieder der Organe durch Satzung oder Geschäftsordnung zur Aufklärung verpflichtet, wenn die Möglichkeit eines Interessenkonflikts besteht, werden bereits im Ansatz konfliktauslösende Informationsdivergenzen und Misstrauen erschwert. Die Entwicklung eines Konflikts kann weiter davon abhängen, ob eine bestimmte Amtsdauer festgelegt ist oder ob ein Mitglied des Gremiums durch Beschluss abberufen werden kann, welche Mehrheiten für diese Entscheidung notwendig sind, ob es zur Legitimation eines wichtigen Grundes bedarf, ob eine Anhörung des betroffenen Mitglieds vorgeschrieben und in welchem Umfang Rechtsschutz eingeräumt ist.

Satzungsänderungen können eine geeignete, dauerhaft wirksame Reaktion auf immer wieder auftretende Konfliktsituationen sein, die präventiv wirkt. Es wird freilich zu begründen sein, ob die Veränderung dem (mutmaßlichen) Stifterwillen (an einem reibungslosen Funktionieren der Stiftung) entspricht.

¹⁵ Vgl. Duve u. a. (2019), S. 33 ff.

Nüchterne Rationalität und emotionales Engagement sind zwei Seiten einer Medaille, welche die Arbeit des Vorstandes ausmachen. Dasselbe gilt, wenn gegebenenfalls weitere Kontrollgremien wie Beirat, Stiftungsrat oder Kuratorium im Spiel sind, die den Vorstand berufen bzw. abberufen, ihn beraten und kontrollieren. Konflikte sind dabei nur natürlich und brechen aus unterschiedlichen Anlässen auf, ihre Energie und Dynamik ziehen sie aus dem Denk- und auch Verhaltenssystem ihrer Akteure. Organisationen werden von Menschen gemacht. Menschen sind Selbstoptimierer, die genetische Erfahrung hat sie gelehrt, dass ihnen ihr eigenes Schicksal wichtiger sein muss als das der anderen. Anthropologisch gesehen arbeiten sie dort zusammen, wo es ihnen nutzt. Ein gemeinsames Problem etwa, das der einzelne nicht lösen kann, zwingt ihn zur Kooperation mit anderen. Wenn dann die anderen in der Arbeitsteilung versagen oder vermutet wird, dass sie sich ihres Anteils entziehen, bleiben unbefriedigte Bedürfnisse auf der Strecke, was zu Konflikten führt. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit hat seinen Preis: Anerkennung, Wertschätzung und Sympathie werden getauscht. Das ist mehr, als nur ein Ziel zu haben bzw. zu erreichen; das ist mehr als Koordination von Ressourcen (Kooperation). Anerkennung, Wertschätzung, Reziprozität und Sympathie sind die entscheidenden Voraussetzungen für die Zusammenarbeit (Kollaboration).¹⁶ Es sind emotionale Preise, die zu begleichen sind. Sie werden in Rechnung gestellt und im Konflikt aufgerechnet. Der Streit darüber wird dysfunktional, wenn er unbeherrschbar eskaliert – aber auch, wenn er latent schwelt.

Konflikte liegen demnach in der Natur der Sache. Sie sind nur begrenzt im Gesetz, in einer Satzung oder in der Geschäftsordnung detailliert regelbar.

Menschen reagieren im Konflikt intuitiv. Damit besteht die Gefahr suboptimaler Ergebnisse und von Kontrollverlust. Beide Optionen gehen zu Lasten einer effektiven und effizienten Zweckverwirklichung. Je mehr Beteiligte, je umfangreicher die Sachthemen und je länger der zeitliche Horizont, umso komplexer sind die Konflikte. Mit steigender Komplexität steigt zudem das Risiko, dass Konflikte sich ihrer Lösung entziehen.

In Organisationen entstehen enorme Kosten durch Konflikte, wenn sie nicht gelöst werden bzw. funktional nicht genutzt werden können:¹⁷

- auf Mitarbeiterebene: Fluktuation, Krankheit und unkooperatives Verhalten¹⁸
- auf Teamebene: Mängel in der Projektarbeit, Abkehr von Stakeholdern¹⁹
- auf Organisationsebene: Regulierungsdefizite, Image und Reputationsschäden, Rechtsstreitigkeiten.²⁰

¹⁶ Vgl. Sprenger (2018), S. 42 f.

¹⁷ Vgl. Berning in: Trenczek u. a. (2017), S. 234 ff.

¹⁸ Vgl. Berning, in: Trenczek u. a. (2017), S. 236: 15% ihrer Arbeitszeit verbringen Mitarbeiter mit dem Austragen von dysfunktionalen Konflikten.

¹⁹ Der Düsseldorfer Unternehmer e. V. (2012) stellt in sechs typischen Beispielfällen die Kosten dar, welche durch dysfunktionale Konflikte in Organisationen entstehen, und welchen Beitrag die Mediation zur Kostenreduzierung leisten kann.

²⁰ Vgl. Berning, in: Trenczek u. a. (2017), S. 243.

Es bleibt festzuhalten: Nonprofits sind komplexe Organisationsformen, die wegen ihrer gemeinnützigen Zwecksetzung und ihres ethischen Anspruchs in besonderer Weise konfliktanfällig sind. Nach außen vertreten sie eine besondere Fokussierung ihrer ideellen Zweckbestimmung; Hergebrachtes wollen sie verändern oder gerade umgekehrt an einem bestehenden Zustand festhalten. Gerade in der Funktion eines Themenanwalts provozieren sie Widerstand.²¹ Nach innen bestehen Konflikte, ob die Institutionen betriebswirtschaftlich effizient und effektiv gemanagt werden sollen. Es ist wenig hilfreich, diese Konflikte außer Kontrolle geraten zulassen, weil sonst Image und Reputation zum Nachteil der angestrebten Zwecke beschädigt werden können. Eine unkontrollierte Eskalation kann sogar die Existenz der Organisation gefährden.

III. Konfliktlösungsmechanismen – ein Überblick

Eskaliert ein Konflikt, kann er sich dysfunktional entwickeln. Lässt er sich nicht konstruktiv bewältigen, besteht ein unüberschaubar großes Handlungspotenzial. So können Konflikte „heiß“ und „kalt“ in Erscheinung treten. Mehr oder weniger sind sie auch in der täglichen Vereins- und Stiftungspraxis zu erkennen.

„Kalte“ Konflikte finden verdeckt statt. Kennzeichen sind Rückzug und Abbruch der sozialen Beziehung. Die Destruktivität wirkt nach innen. Verhinderungsziele (Schutz, Ruhe, Sicherheit, Distanz) bestimmen die Strategie. Emotionen wie Angst, Frustration, Ohnmacht dominieren. Für die Beteiligten aber auch für die Außenwelt sind Verhaltensweisen nicht eindeutig einzuordnen.

„Heiße“ Konflikte werden von der Außenwelt direkt wahrgenommen. Expansions- und Koalitionsverhalten mit hohem Energieaufwand bedienen Bedürfnisse wie Solidarität, Beziehung, Machtstreben. Dominierende Gefühle sind Wut, Kampfgeist und Euphorie.²² Als Lösungsstrategien für Konflikte werden insbesondere genannt: Flucht, Aussitzen, Kampf, Unterordnung, Delegation, Kompromiss oder Konsens.²³

Eine klare Lösung ist sicher, wenn eine der Parteien das Konfliktfeld verlässt, etwa weil sie abberufen wird oder ihr Amt niederlegt oder sonst nachgibt. Auf der anderen Seite des Spektrums steht die andauernde, für alle belastende Auseinandersetzung. Sie führt nicht selten zu einer Anrufung der Gerichte. Solche Prozesse sind freilich mit nicht unerheblichem Aufwand an Zeit und Kosten verbunden, nur begrenzt von den Beteiligten zu kontrollieren und für die Verbesserung der Wirksamkeit von Organisation und Engagement wenig hilfreich. Nicht selten können damit auch erhebliche Reputationsschäden für die Stiftung verbunden sein. Und sie führen, wenn es sich nicht allein um die schlichte Klä-

rung von Rechtsfragen handelt, oft nicht zur wirklichen Befriedung.

IV. Mediation als Königsweg

1. Was ist Mediation?

Die „Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben“ (§ 1 Abs. 1 MediationsG). In der Mediation werden die Konfliktparteien Medianten genannt; andere Dritte sind direkt oder indirekt Beteiligte im Verfahren. Der Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, der die Parteien durch die Mediation führt (§ 1 Abs. 2 MediationsG).

Die Wortwahl knüpft an die Rolle von Vermittlern in der Antike an, die griechisch mit „mesiatis“ bzw. lateinisch „mediatis“ bezeichnet wurden. Der Mediator ist also der Mittler, die Mediation die Vermittlung im Sinne einer versöhnlichen Aussprache. Mediation bedeutet Verhandlung.

Wenn Konfliktparteien die Wechselwirkung der Negation der Negation beenden wollen, dann müssen sie eine Entscheidung gegen die Negation treffen. Dazu brauchen sie unbelastete Informationen. Der Mediator hat die Aufgabe, die gegenseitige Empathie der Medianten zu wecken, um die Voraussetzungen zu schaffen, die Informationslage zu korrigieren oder zu vervollständigen.²⁴ Sein Ziel ist es, die Parteien zu bewegen, die Sache von den Personen zu trennen und wieder in einen geordneten Austausch zu treten. Um dies zu erreichen, leistet der Mediator eine Art Übersetzungsarbeit, damit die Medianten Vertrauen in das Verfahren und die Rolle des Mediators, Zutrauen zu sich selbst und Vertrauen zum bisherigen Konfliktgegner fassen können. Er transformiert, damit sich die Medianten gegenseitig zuhören und verstehen. Der Mediator leitet die Medianten durch das Verfahren, idealerweise so, dass sie, bildlich gesprochen, im Verlauf des Verfahrens die Boxhandschuhe ablegen, um gemeinsam zu tanzen.

In der Mediation bleiben die Parteien eines Konfliktes jederzeit die Herren des Verfahrens, weil sie eigenverantwortlich und jederzeit freiwillig an der Konfliktbearbeitung teilnehmen; sie werden durch einen Dritten – den Mediator – in der Verhandlung ihres Konflikts lediglich unterstützt. Der Mediator hat kein Entscheidungsrecht und keine Entscheidungsmacht. Er gewinnt seine Autorität im Verfahren durch das Vertrauen, dass ihm von den Beteiligten entgegengebracht wird. Seine Macht erstreckt sich ausschließlich auf das ihm zugewiesene Recht, die Beteiligten durch das Mediationsverfahren zu führen, besser gesagt zu leiten (und daraus auszusteigen). Freilich hat der Mediator dabei genauestens darauf zu achten, dass er allparteilich allen Beteiligten gleichermaßen zur Neutralität verpflichtet ist, wie es ihm nach § 1 Abs. 1 i. V. m. § 3. Abs. 1 und 2 MediationsG aufgegeben ist.

21 Aktuelles Beispiel: Deutsche Umwelthilfe e. V. z. B. mit ihren Abmahnaktivitäten zur Einhaltung von Klimazielen.

22 Vgl. Glasl (2020), S. 76 ff.

23 Vgl. Schwarz (2014), S. 281 ff.

24 Vgl. Duve u. a. (2019), S. 35.

Rote Seiten

In seiner Rolle obliegt es dem Mediator dafür zu sorgen, dass die Beteiligten ihre eigentlichen Bedürfnisse und Interessen in gemeinsamen Sitzungen oder in Einzelgesprächen kundtun und nicht an ihren Positionen festhalten und ihr Nullsummenspiel zur Maximierung des eigenen Nutzens und damit zum Nachteil der anderen Partei fortführen. Er achtet darauf, dass die Verhandlungsgegenstände nicht vorzeitig eingegrenzt, Lösungsalternativen nicht zu früh bewertet werden. Es obliegt ihm, die Beteiligten auf die Zukunft auszurichten und die Verhandlungsrunde angemessen vorzubereiten. Entscheidend wird er darauf hinwirken, dass zwischen den Problemen auf der Sach- und Beziehungsebene unterschieden wird.

In der Mediation geht es also darum, den Medianden einen neutralen und unvoreingenommenen Blick auf den Konflikt zu ermöglichen, in den sie verwickelt sind, damit eigenverantwortlich eine Lösung gefunden werden kann. Das erfordert, dass sie ihre eigenen Glaubenssätze und Verhaltensmuster über Bord werfen. Mit dieser Anforderung wird den Medianden und der Mediation viel abverlangt.

Die Mediation ist so eine sinnvolle Ergänzung zu anderen Streitbeilegungsprozeduren wie staatliche Gerichtsverfahren, Schiedsverfahren, Verfahren vor Einigungsstellen oder Schlichtungen. Auch ein Gericht entscheidet nicht über einen statischen Konflikt, sondern ein dynamisches, sich ständig veränderndes Konfliktgeschehen. Selbst der vom Gericht erhobene Sachverhalt und festgestellte Tatbestand ändert daran nichts. Ein Gericht ist gar nicht in der Lage und soll auch nicht alle Umstände des Konflikts berücksichtigen und auf denkbare Entwicklungen eingehen, weil die Abstraktion der Gesetze, die Disposition der Streitparteien über den Klagegegenstand und das Prozessrecht dem entgegenstehen. Ein Gericht kann nur den rechtlich relevanten, subsumtionsfähigen Teil eines Konfliktes beurteilen; es modelliert so ein komplexes Geschehen zu einem rechtlich entscheidbaren Sachverhalt. Emotionen, die mit einem Konflikt unlösbar verbunden sind, können und sollen Gerichte ebenfalls nicht berücksichtigen. „Vor Gericht und auf hoher See sind wir allein in Gottes Hand“ beschreibt die Unwägbarkeiten einer juristischen Auseinandersetzung für Organisationen, Unternehmen und Privatpersonen. Vom Gericht erhalten die Parteien nur ein Urteil bzw. eine Entscheidung. Was aber nutzt ein Gerichtsurteil, wenn die Befriedigung ausbleibt? Horrende Schmerzensgelder und Strafschadenersatzsummen, die in manchen Rechtsordnungen vor Gericht erstritten werden, folgen dem Muster der Rache und Genugtuung und vergessen, dass zur Genugtuung auch Reue und Vergebung gehören. Letztere aber können richterlich nicht angeordnet werden.

Vor Gericht werden Ansprüche wie in einem Nullsummenspiel digital abgewiesen oder zugesprochen. Damit gibt es Gewinner und Verlierer. Ob das dauerhaft einen Konflikt beilegt, oder dieser an anderer Stelle, mit anderen Mitteln fortgesetzt wird, bleibt offen – trotz der Rechtskraft einer gerichtlichen Entscheidung. Kompetitive Lösungen, wie sie oft in Gerichtsvergleichen zu finden sind, beschränken sich lediglich auf Positionen, die bestenfalls Kompromisse sind. In diesem Spektrum der

Verhandlungen handeln die Konfliktparteien regelmäßig intuitiv. Die problemorientierte Verhandlung mit Win-win-Optionen und Lösungen bietet dagegen nur die Mediation mit ihrem Transformationsverfahren. Daher ist die Mediation der gerichtlichen Auseinandersetzung überlegen, denn sie öffnet den Raum für Kooperation, um Interessen hinter den Positionen zu würdigen. Mit ihr können durch kreative Lösungen übersummativ Ergebnisse erreicht werden.

In der Mediation behalten die Konfliktparteien, d. h. die Medianden, in jeder Phase die Freiheit ihren Konflikt zu regeln, zu gestalten und zu entscheiden; mit ihr können die Konfliktparteien ihr Gesicht wahren. In 75 % aller Streitigkeiten gelangt die Mediation zu Verständigungen, die inhaltlich die unterschiedlichen Interessen berücksichtigen. So führt sie zu Wertschöpfungsergebnissen, die durch eine bindende Entscheidung Dritter meist nicht realisierbar ist.²⁵

Deutsche Stiftung Mediation

Am 22.3.2011 wurde die rechtsfähige und gemeinnützige Deutsche Stiftung Mediation von 52 Stiftern, meist Mediatoren aus ganz Deutschland gegründet. Der Errichtung vorausgegangen waren vier Präsenztreffen, organisiert aus der XING-Gruppe Wirtschaftsmediation.

Die Stiftung hat den Auftrag, Mediation in Deutschland – in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – nachhaltig zu etablieren. Sie verfolgt das Ziel, die selbstbestimmte Konfliktklärung zu stärken, die Streitkultur zu verbessern und die Rechtspflege in Deutschland zu unterstützen. Schirmherr ist Markus Schächter, ZDF-Intendant a. D.

Die Organisation ist ehrenamtlich aufgestellt. So ist die Stiftung in allen Bundesländern mit Repräsentanzen vertreten. Derzeit arbeiten mehr als 1.100 ausgebildete Mediatoren ehrenamtlich mit. Sie werden unterstützt von Fachreferaten für die Hauptzielgruppen Wirtschaft, Bildung und Gesundheit&Verbraucher.

Die Finanzierung erfolgt überwiegend durch die Beiträge des derzeit 580 Mitglieder zählenden gleichnamigen Fördervereins. Der Jahresmitgliedsbeitrag beträgt 60 €, für Firmen 120 €.

Die Aktivitäten der Stiftung sind vielfältig. Drei Projekte seien kurz vorgestellt:

1. Die Wanderausstellung „Mediation – Ein guter Weg zur Einigung“ wird u. a. auf Messen oder in Eingangshallen von Sparkassen, Rathäusern, IHKs präsentiert, jeweils begleitet von ehrenamtlichen Mitarbeitern.
2. Mit mobilen Messeständen besucht die Stiftung kleinere Veranstaltungen, aber auch regionale Publikumsmessen.
3. Mit dem Schulprojekt „Clever streiten für Kids“ wendet sich die Stiftung an die Grundschullehrer der 3. und 4. Klassen. Diese erhalten eine Mappe (Typ 2) mit allen Unterlagen zur Vorbereitung und Durchführung einer ein- bis zweistündigen Unterrichtsstunde.

²⁵ Vgl. Duve u. a. (2019), S. 68.

Die Wirksamkeit der Stiftungsarbeit wird durch repräsentative Umfragen ermittelt.

Die Stiftung ist inzwischen aus der Mediationslandschaft nicht mehr wegzudenken. Sie hat in den fast zehn Jahren ihres Bestehens dazu beigetragen, dass Mediation in Deutschland als alternatives Vorgehen im Umgang mit Streit und Konflikten gleichberechtigt neben anderen Verfahren zur Konfliktbewältigung anerkannt und wie selbstverständlich praktiziert wird.



Viktor Müller, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Stiftung Mediation (Neuberg)
v.mueller@stiftung-mediation.de,
www.stiftung-mediation.de

2. Vorteile einer Mediation in Nonprofits

Als vermittelnder und deeskalierender Weg gewinnt die Mediation auch im Nonprofit-Sektor an Bedeutung. Als Verstehensvermittlung bezeichnet sie ein Verfahren zur eigenverantwortlichen Konfliktlösung. Mit Unterstützung eines allparteilich wirkenden Mediators werden Bedürfnisse und Interessen aufgeheilt und sichtbar. Lösungen können dann von den Beteiligten selbst gefunden werden. Wenn die Mediation gelingt, entsteht eine Win-win-Situation. Vorteilhaft ist insbesondere, dass ein erträgliches persönliches Verhältnis der Parteien gewahrt werden kann sowie ein gegenseitiges Verständnis und die Chance einer Einigung über den konkreten Streitstoff hinaus und im Hinblick auf die gemeinsame Zukunft entstehen.

Die Mediation in einer thematischen Breite zeigt sich in der Praxis als geeignetes Verfahren, um ebenso wertschätzend wie effizient Konflikte in Stiftungsgremien zu lösen. Generell ist ein Kostenvergleich der Mediation zu traditionellen Konfliktbeilegungsverfahren schwer möglich, weil die unterschiedlichen Verfahren von unterschiedlichen Faktoren bestimmt werden.²⁶ Dennoch stellt allein die relativ kurze Verfahrensdauer mit durchschnittlich drei Monaten für eine Mediation nicht nur für steuerbegünstigte Organisationen einen unschätzbaren Vorteil dar; das zeigt der Blick auf Alternativen: Schlichtungsverfahren in der Wirtschaft werden mit 24 bis 60 Monaten angesetzt; gerichtliche Verfahren über mehrere Instanzen können leicht viele Jahre die Aufmerksamkeit und Ressourcen der Organisation binden.²⁷ Bei Gericht oder in einer Schlichtung geben die Parteien ihre Verantwortung an der Pforte ab und verlieren so ihre Gestaltungsmacht und Dispositionsbefugnis über eine für sie entscheidende Angelegenheit. Die Mediation schafft es dagegen in signifikant kurzer Zeit, Rechtsfrieden herzustellen. Die besondere Effektivität der Mediation ergibt sich daraus, dass sich die Beteiligten der gemeinsamen Zukunftsgestaltung widmen und nicht mehr in der Beschäftigung mit der Ver-

gangenheit verharren. Schließlich soll das Ziel der Auseinandersetzung mit Konflikten nicht darin bestehen, dass der Konflikt selbst seinen Ausgang bestimmt, sondern die Personen, die ihn austragen.

3. Rechtliche Grundlagen²⁸

Die Mediation ist in verschiedenen, nicht nur nationalen Rechtsschriften geregelt.

3.1 Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren

Der Verhaltenskodex wurde am 2.7.2004 von der Europäischen Kommission angenommen. Er definiert freiwillige Verhaltensregeln, zu denen sich Mediatoren und Mediationsorganisationen verpflichten können. Viele dieser Regeln wurden in das Mediationsgesetz übernommen.²⁹

Nach diesem Kodex müssen Mediatoren eine Ausbildung erfolgreich durchlaufen haben und sich kontinuierlich fortbilden. Sie müssen ihre Sachkunde gewährleisten und den Parteien auf Antrag Informationen über ihren Hintergrund und ihre Erfahrung zur Verfügung stellen. Weiterhin müssen sie die Parteien vollständig über die anzuwendende Vergütungsregelung informieren, bevor sie ein Mediationsverfahren durchführen.

Für Mediatoren gilt das Prinzip der Unabhängigkeit; sie sind während des gesamten Mediationsverfahrens zur Offenlegung von möglichen Interessenkonflikten verpflichtet, außerdem zur Unparteilichkeit und Vertraulichkeit.³⁰

Weitere Regeln betreffen das Mediationsverfahren: Mediatoren müssen sich vergewissern, dass die Parteien das Mediationsverfahren und die Bedingungen der Mediationsvereinbarung verstanden haben. Sie müssen alle Parteien angemessen in das Verfahren einbinden und können die Mediation beenden, wenn sie der Meinung sind, dass es zu keiner Lösung kommt oder eine Vereinbarung nicht durchsetzbar bzw. rechtswidrig wäre.

Mediatoren müssen sicherstellen, dass die Vereinbarung am Ende der Mediation einvernehmlich erreicht wurde und alle Parteien ihren Inhalt verstehen. Auf Antrag muss der Mediator die Parteien über Möglichkeiten informieren, die Vereinbarung durchsetzbar zu machen.

Die Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.5.2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen hat zum Ziel, die Entwicklung außergerichtlicher Streitbeilegungsverfahren zu fördern, um dadurch den Zugang zum Recht zu verbessern. Sie soll ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mediation und Gerichtsverfahren gewährleisten. Die Richtlinie gilt indes nur für grenzüberschreitende Streitigkeiten in Zivil- und Handelssachen, passt also für die typischen Konfliktsituationen in Nonprofits eher selten. Als grenzüberschreitend sind Streitigkeiten definiert, bei denen sich der Sitz einer Partei in einem anderen Mitgliedsstaat als der der anderen Partei befindet. Den Mit-

²⁸ Die Autoren danken Aleksandra Tollkühn für die Mitarbeit an diesem Kapitel.

²⁹ S. unten Punkt 3.3 (Mediationsgesetz).

³⁰ S. unten Punkt 4. (Grundsätze der Mediation).

²⁶ Vgl. Hagel, in: Trenczek u. a. (2017), S. 246.

²⁷ Vgl. Hagel, in: Trenczek u. a. (2017), S. 253.

Rote Seiten

gliedsstaaten³¹ steht es frei, die Bestimmungen auch auf nationale Mediationen anzuwenden. Die Mediationsprinzipien, die dieser Richtlinie zugrunde liegen, sind:

- Flexibilität des Verfahrens,
- Autonomie der Parteien,
- Vertraulichkeit sowie
- eine wirksame, unparteiische und sachkundige Durchführungsweise.³²

Die Richtlinie verlangt von den Mitgliedsstaaten die Förderung der Mediationsausbildung und die Entwicklung und Einhaltung eines freiwilligen Verhaltenskodizes für Mediatoren sowie anderer Qualitätskontrollen. Sie sollen außerdem die Öffentlichkeit über Kontaktmöglichkeiten mit Mediatoren und Mediationsorganisationen informieren, z. B. über das Internet.

Aus der Richtlinie ergeben sich drei konkrete Anforderungen:

1. Die Vereinbarungen, die aus Mediationen resultieren, sollen rechtlich durchsetzbar sein, z. B. durch Gerichte oder andere öffentliche Stellen. Die Mitgliedsstaaten sind verpflichtet, die Öffentlichkeit über solche öffentlichen Stellen zu informieren.
2. Vertraulichkeit soll gewährleistet werden: Parteien sollen nicht dazu gezwungen sein, in einem Gerichtsverfahren Aussagen über Informationen aus einer Mediation zu machen.
3. Verjährungsfristen sollen nicht während eines Mediationsverfahrens ablaufen und somit Parteien daran hindern, zwischenzeitlich ein Gerichtsverfahren einzuleiten zu können.

3.3 Mediationsgesetz

Das Mediationsgesetz vom 21.7.2012³³ legt die Pflichten von Mediatoren, die Grundregeln von Mediationsverfahren sowie die allgemeinen Voraussetzungen der Mediatorausbildung fest. Dem Gesetz liegen die Prinzipien der Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Neutralität, Informiertheit und Eigenverantwortlichkeit zugrunde.³⁴

Streit um die Mediation in den Niederlanden

Seit der mit einer holländischen Frau verheiratete englische Rechtsanwalt Steve Whittaker vor 30 Jahren die Mediation in den Niederlanden einfuhrte, konnte sie nicht als gleichwertiges Streitschlichtungsverfahren – ohne Gewinner und Verlierer – etabliert werden. Der Grund hierfür scheint ungläublich, ist aber wahr: Der Streit unter den Streitmanagern. Und lange dominierten Zynismus und Stirnrnzeln, vor allem bei Rechtsanwälten. Schon früh allerdings wurde das „Niederlands Mediation Instituut“ (NMI) als Berufsverband gegründet, der auch eine Qualitätskontrolle für Mediatoren organisierte. So waren etwa eine bestimmte Anzahl an Mediationen sowie Schulungen nachzuweisen. Nachfolgeorga-

nisation ist seit dem 1.1.2014 der Dachverband „Mediatorsfederatie Nederland“ (MfN), der sich auch um die Weiterentwicklung des Berufsfeldes kümmert und die Qualität der beruflichen Mediationspraxis fördert. Intern zeigten sich allerdings, nicht zuletzt mit Blick auf Marktanteile, zunehmende Spannungen etwa zwischen selbstständigen „Nur“-Mediatoren und solchen, die diese Tätigkeit nebenberuflich verfolgen. Bei „Lohnmediatoren“ im Dienste der öffentlichen Hand wurde deren Unabhängigkeit angezweifelt. Die Zahl der Mediationen nimmt auch im gemeinnützigen Bereich zu, hauptsächlich aufgrund des nichtgerichtlichen Ansatzes. Inzwischen wächst das gesellschaftliche Interesse. So haben die Gerichte in den letzten zehn Jahren „Mediationskammern“ eingerichtet, wo mithilfe angestellter Gerichtsmediatoren die Prozessparteien ihren Konflikt miteinander diskutieren und verhandeln können, um selbst eine Lösung zu finden. Der Entwurf zu einem Mediationsgesetz wurde erstmalig im Jahre 2013 vorgestellt, aber nach heftigem Streit nicht verabschiedet. Der Beruf des Mediators in den Niederlanden ist in Bewegung. Die kommenden Monate werden zeigen, ob und wie es mit einer rechtlichen Grundierung weitergeht.



Hein Westerouen van Meeteren
(Amsterdam, Niederlande)
heinwvm@upcmail.nl

3.4 Ausbildungsverordnung

Die „Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren“ vom 21.8.2016³⁵ definiert die entsprechenden Anforderungen.

Die Ausbildung zum zertifizierten Mediator umfasst einen Ausbildungslehrgang mit mindestens 120 Präsenzstunden, dessen Inhalte im Gesetz vorgegeben sind. Außerdem muss innerhalb eines Jahres nach Abschluss des Lehrganges eine Mediation durchgeführt werden, auf die eine Einzelsupervision folgt. Nachdem beide Schritte abgeschlossen sind, erhält der zertifizierte Mediator eine Bescheinigung.

Nach Abschluss der Ausbildung muss ein zertifizierter Mediator in den zwei darauffolgenden Jahren außerdem an vier Einzelsupervisionen teilnehmen, die jeweils auf eine Mediation folgen. Jede dieser Einzelsupervisionen wird ebenfalls bescheinigt. Außerdem muss er an Fortbildungsveranstaltungen im Umfang von mindestens 40 Stunden in vier Jahren teilnehmen. Solche Fortbildungen dienen entweder der Vertiefung und Aktualisierung von Wissen oder der Vertiefung in besonderen Bereichen der Mediation. Danach werden Bescheinigungen ausgestellt.

Im Ausland qualifizierte Mediatoren werden als zertifizierte Mediatoren anerkannt, wenn sie die Mediatorausbildung im Ausland im Umfang von mindestens 90 Stunden abgeschlossen und anschließend vier Mediationen durchgeführt haben.

31 Dänemark beteiligt sich nicht an dieser Richtlinie.

32 Insofern wird auf den Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren verwiesen.

33 BGBl. I 2012, S. 1577, i. d. F. v. 31.8.2015, in: BGBl. I 2015, S. 1474.

34 S. unten Punkt 4. (Grundsätze der Mediation).

35 Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung – ZMediatAusv, in: BGBl. I 2016, S. 1994.

Weiterhin müssen die Aus- und Fortbildungseinrichtungen sicherstellen, dass ihre Lehrkräfte über einen Berufsabschluss oder ein Hochschulstudium sowie die relevanten Fachkenntnisse verfügen.

Die Mediatorausbildung muss folgende Kenntnisse vermitteln: Grundlagen der Mediation sowie deren Ablauf und Rahmenbedingungen, Verhandlungs- und Kommunikationstechniken, Gesprächsführung, Konfliktkompetenz, das Recht der Mediation sowie die Rolle des Rechts in der Mediation, persönliche Kompetenz, Haltung und Rollenverständnis des Mediators. Es werden praktische Übungen, Rollenspiele und Supervisionen durchgeführt.

3.5 Rechtsdienstleistungsgesetz

Das „Gesetz über außergerichtliche Rechtsdienstleistungen“ vom 12.12.2007³⁶ schließt die Mediation weitgehend aus, wenn es in § 2 Abs. 3 heißt: „Rechtsdienstleistung ist nicht [...] 4. Die Mediation und jede vergleichbare Form der alternativen Streitbeilegung, sofern die Tätigkeit nicht durch rechtliche Regelungsvorschläge in die Gespräche der Beteiligten eingreift, [...]“.

Aus der Begründung der Bundesregierung³⁷ lässt sich schließen, was genau damit gemeint ist: Die Mediatorrolle hat ihren Schwerpunkt in der Gesprächsleitung. Rechtsinformationen können zwar vom Mediator einbezogen werden; die Parteien regeln ihre Rechtsverhältnisse jedoch grundsätzlich in eigener Verantwortung. Somit handelt es sich bei der reinen Mediation um keine Rechtsdienstleistung. Es gibt indes zwei Fälle, auf die zu achten ist: 1. kann eine Mediation zur Rechtsdienstleistung werden, wenn der Mediator mit Regelungsvorschlägen in die Gespräche eingreift. 2. kann eine Rechtsdienstleistung gegeben sein, wenn der Mediator bei der Abfassung der Schlussvereinbarung über die reine Protokollierung hinausgeht.

Somit ist dieses Gesetz zwar nicht auf die klassische Mediation anwendbar, es stellt jedoch die Voraussetzungen klar, die die Mediation von außergerichtlichen Rechtsdienstleistungen abgrenzen.

3.6 Zivilprozessordnung

Die Zivilprozessordnung (ZPO) vom 5.12.2005³⁸ enthält in § 253 Abs. 3 eine Regelung zur Mediation. Demnach muss in einer Klageschrift enthalten sein, ob vor der Klageerhebung eine Mediation oder eine andere außergerichtliche Konfliktbeilegung versucht wurde sowie ob einem solchen Verfahren Gründe entgegenstehen.

3.7 Rechtsanwaltsvergütungsgesetz

Gemäß § 34 des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes (RVG) vom 5.5.2004³⁹ soll ein Rechtsanwalt für die Tätigkeit als Mediator auf eine Gebührenvereinbarung hinwirken. Wird keine Vereinbarung getroffen, erhält er Gebühren nach den Vorschriften des bürgerlichen Rechts. Stundenvergütungen i. H. v. 200 bis 400 € sind in Ehe- und Fami-

liensachen üblich; die Mediation in Wirtschaftssachen findet regelmäßig zu höheren Stundensätzen statt. Im Nonprofit-Bereich wird regelmäßig ein mittlerer Stundensatz zugrunde gelegt.

3.8 Berufsordnung für Rechtsanwälte

Die Berufsordnung für Rechtsanwälte⁴⁰ erkennt die Mediation als Teilbereich der anwaltlichen Tätigkeit an. Gemäß ihres § 18 unterliegt ein Anwalt, der als Mediator tätig wird, den Regeln des Berufsrechts. Weiterhin verweist § 7a im Hinblick auf Aus- und Fortbildung, theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen auf § 5 Abs. 1 MediationsG. Anwaltliche und nicht-anwaltliche Mediatoren unterliegen somit den gleichen Voraussetzungen der Aus- und Fortbildung.

3.9 Urheberrechtsrichtlinie

Am 17.4.2019 wurde die Richtlinie (EU) 2019/790 des Europäischen Parlaments und des Rates über das Urheberrecht und die verwandten Schutzrechte im digitalen Binnenmarkt und zur Änderung der Richtlinien 96/9 EG und 2001/29 EG verabschiedet. Sie sieht in Art. 13 vor, dass Mitgliedsstaaten eine unparteiische Instanz oder Mediatoren zur Verfügung stellen, um den Abschluss von Lizenzvereinbarungen für die Zugänglichmachung audiovisueller Werke über Videoabrufdienste zu erleichtern.

In Erwägungsgrund 79 heißt es: *„Urheber und ausübende Künstler scheuen häufig davor zurück, ihre Rechte gegenüber ihren Vertragspartnern vor einem Gericht einzuklagen. Die Mitgliedsstaaten sollten daher ein alternatives Streitbeilegungsverfahren vorsehen, das sich mit den Forderungen von Urhebern und ausübenden Künstlern und Forderungen von Vertretern von Urhebern und ausübenden Künstlern in deren Namen im Zusammenhang mit den Transparenzpflichten und dem Vertragsanpassungsmechanismus befasst. Für diese Zwecke sollten die Mitgliedsstaaten entweder ein neues privatwirtschaftliches oder öffentlich-rechtliches Gremium oder Verfahren einrichten oder ein bereits bestehendes heranziehen können, das die in dieser Richtlinie niedergelegten Bedingungen erfüllt und zwar ungeachtet dessen, ob bei diesen Gremien oder Verfahren die Branche selbst oder die Allgemeinheit federführend ist, und zwar auch dann, wenn es Bestandteil des nationalen Rechtssystems ist. Die Mitgliedsstaaten sollten über die nötige Flexibilität bei der Entscheidung verfügen, wie die Kosten des Streitbeilegungsverfahrens aufzuteilen sind. Dieses alternative Streitbeilegungsverfahren sollte nicht das Recht der Streitparteien berühren, ihre Rechte gerichtlich geltend zu machen oder durchzusetzen.“*

In Art. 21, der das alternative Streitbeilegungsverfahren regelt, heißt es: *„Die Mitgliedsstaaten tragen dafür Sorge, dass Streitigkeiten über die Transparenzpflicht nach Artikel 19 und den Vertragsanpassungsmechanismus nach Artikel 20 zum Gegenstand eines freiwilligen, alternativen Streitbeilegungsverfahrens gemacht werden können. Die Mitgliedsstaaten stellen sicher, dass Vertretungsorganisationen von Urhebern und ausübenden Künstlern derartige Verfahren auf besonderen*

36 Rechtsdienstleistungsgesetz – RDG, in: BGBl. I 2007, S. 2840, i. d. F. v. 12.5.2017, in: BGBl. I 2017, S. 1121.

37 BT-Drs. 16/3655.

38 BGBl. I 2005, S. 3202, i. d. F. v. 12.12.2019, in: BGBl. I 2019, S. 2633.

39 BGBl. I 2004, S. 718, i. d. F. v. 19.6.2019, in: BGBl. I 2019, S. 840.

40 BORA i. d. F. v. 1.11.2018.

Rote Seiten

Antrag eines oder mehrerer Urheber oder ausübender Künstler einleiten können.“

Die Richtlinie macht die Bemühungen der EU deutlich, alternative Streitbeilegungsverfahren in das gesellschaftliche Leben zu integrieren. Sie wurde jedoch noch nicht in deutsches Recht umgesetzt.

4. Grundsätze der Mediation

Freiwilligkeit: Mediation ist im MediationsG als freiwillige Konfliktbeilegung definiert (§ 1 Abs. 1). Der Mediator muss sich vergewissern, dass die Parteien in jeder Phase freiwillig an der Mediation teilnehmen (§ 2 Abs. 2). Sie können die Mediation jederzeit beenden (§ 2 Abs. 5). Die Parteien – und der Mediator – entscheiden also idealerweise einvernehmlich, ob sie eine Mediation durchführen oder auch beenden wollen.

Vertraulichkeit: Mediation ist weiter als vertrauliches Verfahren der Konfliktbeilegung festgeschrieben (§ 1 Abs. 1). Der Mediator ist zur Verschwiegenheit verpflichtet (§ 4). Auch die Parteien verpflichten sich zur Verschwiegenheit. Der Mediator sorgt durch geeignete Vorkehrungen dafür, dass auch Dritte, die als Rechtsbeistand, Experten etc. daran teilnehmen, sich dieser Verpflichtung unterwerfen.

Neutralität und Unparteilichkeit: Der Mediator ist als unabhängige und neutrale Person definiert (§ 1 Abs. 2) und allen Parteien gleichermaßen verpflichtet (§ 2 Abs. 3). Er muss außerdem den Parteien alle Umstände offenlegen, die seine Unabhängigkeit beeinflussen können (§ 3). Im Sinne einer Allparteilichkeit unterstützt er die Medianten bei der Lösung ihres Konflikts.

Informiertheit: Der Mediator vergewissert sich, dass alle Parteien den Ablauf des Mediationsverfahren verstanden haben (§ 2 Abs. 1). Er stellt außerdem sicher, dass alle Parteien den Inhalt der Vereinbarung verstehen und informiert Parteien ohne Rechtsanwälte über die Möglichkeit, die Vereinbarung durch einen externen Berater prüfen zu lassen (§ 2 Abs. 6). Weiterhin ist der Mediator auf Anfrage der Parteien verpflichtet, sie über seinen fachlichen Hintergrund, seine Ausbildung und seine Mediationserfahrung zu informieren (§ 3 Abs. 5). Der Mediator gewährleistet also, dass Entscheidungen auf einer gemeinsamen Informationsbasis getroffen werden. Es müssen alle Umstände durch die Konfliktpartner offengelegt werden, damit sie allen Beteiligten bekannt sind.

Verantwortung: Mediation ist als eigenverantwortliche Konfliktbeilegung definiert (§ 1 Abs. 1). Der Mediator hat dabei keine Entscheidungsbefugnis (§ 1 Abs. 2); er unterstützt allerdings die Parteien und hilft ihnen, interessensgerechte Lösungen zu entwickeln, zu verhandeln und zu vereinbaren. Einzelgespräche und die Einbeziehung von Dritten sind nur mit Zustimmung aller Parteien erlaubt (§ 2 Abs. 3 und 4). Die Parteien behalten also in jeder Phase die Verantwortung zur Regelung ihres Konflikts.

Ergebnisoffenheit: Über die vorgenannten gesetzlichen Anforderungen hinaus müssen die Parteien – jedenfalls im Laufe des Verfahrens – bereit sein, sich von ihren Positionen zu lösen, um bessere Ergebnisse erreichen zu können. Nur so können Ergebnisse von den Parteien zusammen entwickelt werden. Vorgaben, die Lösungen vorweg-

nehmen, sind der Mediation fremd. Der Mediator führt die Medianten durch diesen Prozess.

Indetermination: Dem Mediator fehlt nicht nur jede Entscheidungsbefugnis. Er soll vollkommen unbeeinflussbar sein und außerhalb des Streits stehen – im klaren Kontrast zum Schlichter.

Kooperation: Die Konfliktparteien arbeiten zusammen an der Lösung ihres Streits, dafür sind sie verantwortlich. Der Mediator schafft dafür die Voraussetzungen.

Mit diesen Prinzipien sind mentale Hürden verbunden, die überwunden werden müssen: So neigt der Mensch dazu, sich das Leben so einfach wie möglich zu machen. Nicht zuletzt deshalb hat sich die Arbeitsteilung entwickelt. So stellt sich die Frage, warum jemand im Zusammenhang mit der Mediation neue Pflichten übernehmen soll. Ein Anwalt ist dafür qualifiziert, Streitigkeiten auszutragen bzw. zu lösen. Der Staat bietet dafür das Gericht als Entscheidungsinstanz an. Der Rechtsstaat stellt dem Bürger genau dieses Werkzeug für die Lösung seiner Konflikte zur Verfügung. Warum also soll der Mediant freiwillig ein Verfahren wählen, das ihm Eigenverantwortung aufbürdet?

Die Antwort verweist auf eine individuelle und eine gesellschaftliche Komponente: Als freiwilliges Verfahren muss eine Mediation nicht zu Ende geführt werden. Wird eine Mediation aber nicht abgeschlossen, scheitert zwar der Mediant erneut und der ursprüngliche Konflikt besteht fort. Er hat aber die Wahl. In einem gerichtlichen Verfahren kann hingegen keine der Parteien einfach „aussteigen“.

Um sich den Zielen von Liberalisierung, Entbürokratisierung und Eigenverantwortlichkeit anzunähern, zieht sich der Staat mit der Förderung des Mediationsverfahrens, dieses neuen, freiwilligen und alternativen Streitbeilegungsverfahrens von einem seiner staatstragenden Elemente – der Jurisdiktion – zurück. Zwar geht der Hinweis auf Systemversagen sicher zu weit, doch zeigen sich zunehmend die Folgen einer Überlastung der Justiz. Selbst Erwägungsgrund 79 der Richtlinie über das Urheberrecht und die verwandten Schutzrechte im digitalen Binnenmarkt greift die Konsequenzen auf: „Urheber und ausübende Künstler scheuen häufig davor zurück, ihre Rechte gegenüber Vertragspartnern vor einem Gericht einzuklagen.“ Daraus mag man schlussfolgern, dass das Vertrauen in das bestehende Rechtssystem erodiert oder dass Nachteile befürchtet werden (Blacklisting), wenn es jemand wagt, gegenüber einem wirtschaftlich stärkeren Vertragspartner Ansprüche gerichtlich geltend zu machen. Alle fürchten sich vor der richterlichen Entscheidung, weil niemand weiß, ob den eigenen Erwartungen entsprechend Recht gesprochen oder nur ein Urteil gefällt wird. Der Glaubenssatz, niemand wisse, was auf hoher See und vor Gericht geschieht, charakterisiert treffend den Gemütszustand der Rechtsuchenden.

Das Prinzip der Mediation besteht dagegen gerade in der individuellen Eigenverantwortlichkeit bei der Lösung von Konflikten; sie wird nicht an einen Friedensrichter oder Dorfältesten oder ein staatliches oder Schiedsgericht delegiert, deren Autorität und Erfahrung zur Beilegung von Konflikten führen soll.

Regelmäßig wird der Bürger daran erinnert, seine Privatsphäre und privaten Informationen sowie personenbezogene Daten zu schützen. Warum sollte er dann diese Daten im Rahmen eines Mediationsverfahrens freiwillig preisgeben? Wer hat bei einem Konflikt so viel Vertrauen zu seinem Gegner, dass er im Rahmen eines freiwilligen Verfahrens seine Achillesferse offenbart? Und die Gefahr ist durchaus realistisch. Es ist empirisch belegt, dass falsche Informationen nicht gelöscht werden können, sondern weiterhin im Gedächtnis bleiben. Es nützt nach einem verlorenen gerichtlichen Verfahren nichts, wenn danach der Prozessgegner wegen eines Verstoßes gegen die Vertraulichkeitsvereinbarung in Anspruch genommen werden kann oder könnte.

Wer im Mediationsverfahren vertrauliche Informationen preisgibt, muss darauf vertrauen können, dass ihm zukünftig daraus keine Nachteile in persönlicher und rechtlicher Hinsicht entstehen. Das kann jedoch niemand verhindern. Diese ungünstige Rechtsfolge ist deshalb für den Betroffenen besonders ärgerlich, weil er selbst ohne Not erst die Voraussetzung dafür geschaffen hat.

Der Mediator soll – wie der Richter in einem gerichtlichen Verfahren – in Bezug auf das Mediationsverfahren neutral sein. Aber kein Mensch kann dieser Anforderung vollständig gerecht werden, denn sonst wäre er von dem Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung frei und damit letztlich völlig emotionslos. Aber gerade Emotionen machen den Menschen aus. Jeder noch so neutrale Mediator will letzten Endes ein guter Mediator sein, der zur Lösung des Konflikts beiträgt. Das ist gut für ihn, denn nur so bekommt er neue Aufträge, die seinen Lebensunterhalt tragen.

Der Mediator wird daher alle ihm zur Verfügung stehenden Tools und Fähigkeiten nutzen, um den Konflikt beizulegen. Der Mediator ist darin ausgebildet, das Verfahren zu leiten und die Parteien zu führen. Zu diesem Zweck „spielt“ er mit den Menschen bzw. „nutzt“ die den Menschen innewohnenden Eigenschaften für die Durchführung des Verfahrens aus. Insoweit ist der Mediator nicht vollständig neutral, sondern er versucht, die Parteien zu einer Lösung zu bewegen.

Bevor also der einzelne Bürger bzw. die von ihm vertretene Organisation bereit ist, den alternativen Weg eines freiwilligen Verfahrens, wie der Mediation, zu beschreiben, bedarf es der Reflexion des sozialen, gesellschaftlichen Umfeldes und des eigenverantwortlichen Handelns.

5. Ablauf einer Mediation – das Phasenmodell

Auch wenn das Mediationsgesetz der Mediation einen rechtlichen Rahmen vorgibt, finden sich doch – anders als im gerichtlichen Verfahren – keine Vorgaben für den konkreten Ablauf. Es spricht lediglich von einem „strukturierten Verfahren“ (§ 1 Abs. 1 MediationsG), ohne hierzu Näheres auszuführen. Der Mediator und die Parteien erlangen dadurch eine große Gestaltungsfreiheit. Die Methode behält ein hohes Maß an Flexibilität, so dass sie an die jeweiligen Besonderheiten des Konflikts und an die Erwartungen der Parteien angepasst werden kann. Das ist begrüßenswert, denn kein Konflikt gleicht dem

anderen. Die Diversität der Werkzeuge, die in der Mediation zur Anwendung kommen können,⁴¹ ist dem Korsett einer Prozessordnung überlegen. Diese Tools helfen, einzelne Umstände eines Konfliktes zu behandeln, die ein Gericht wegen des zwingenden Prozessrechts nicht berücksichtigen darf.

Es entspricht dem Grundsatz der Privatautonomie, dass die Parteien in den Grenzen geltenden Rechts bestimmen können, wie sie die Verfahrensweise ihres Streits regeln wollen. Dafür bietet die Mediation viel Spielraum. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Gestaltungsfreiheit im Verfahren es den Parteien erleichtert, sich über Verfahrensfragen anzunähern, ohne gleich direkt in die Konflikarbitrage einsteigen zu müssen. Das Verfahren ist der Einstieg in die Sachebene.

In der Praxis hat es sich bewährt, die Mediation in Phasen zu untergliedern. Hier reicht die Spannweite der einzelnen Phasen von drei bis zwölf.⁴² Das Fünf-Phasen-Modell (vgl. Abb. 2), findet in der Praxis häufig Anwendung und wird den Anforderungen der Mediation für eine umfassende Konfliktbearbeitung besonders gut gerecht.⁴³ Den fünf Phasen ist eine Vorphase vorgeschaltet, die sog. Phase 0.

Dieses Modell ist hinreichend einfach und verständlich, um die Medianten und weitere Beteiligte nicht zu überfordern. Es ist für den Mediator gut zu handhaben, ausreichend überschaubar und leicht erklärbar. Es ist ausreichend flexibel, um auf Besonderheiten noch während des Verfahrens eingehen zu können. Damit bietet es auch die hinreichende Voraussetzung für eine einvernehmliche Akzeptanz durch die Parteien. Eine Einigung auf dieses Modell signalisiert den Parteien, dass eine Chance besteht, sich trotz aller Unterschiedlichkeiten doch noch einigen zu können.

In den einzelnen Phasen wird der Mediator diverse Werkzeuge einsetzen, die der Zielsetzung dieser Phasen entsprechen bzw. sie fördern. Die Phasen sind geprägt von einem permanenten Prozess des Verstehens und der Einigung.

5.1 Phase 0: Vorbereitung – Die Voraussetzungen klären

Phase 0	Funktion und Ziel	Tool
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Grobanamnese zum Konflikt, insb. zum Eskalationsgrad Geeignetheit und Vermittlungsansatz prüfen technische Voraussetzungen klären Beteiligte i. w. S. ermitteln Honorar klären Auftragsumfang und -inhalt klären 	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche – bilateral Dokumentation, ggf. Visualisierung

41 Knapp (2014), S. 14 ff., stellt für die einzelnen Phasen der Mediation 50 Interventionsmethoden vor, die im Einzelfall situationsbezogen konkret zum Einsatz gebracht werden können.

42 Vgl. Röthemeyer (2015), S. 38.

43 Vgl. auch Duve u. a. (2019), S. 79.

Rote Seiten

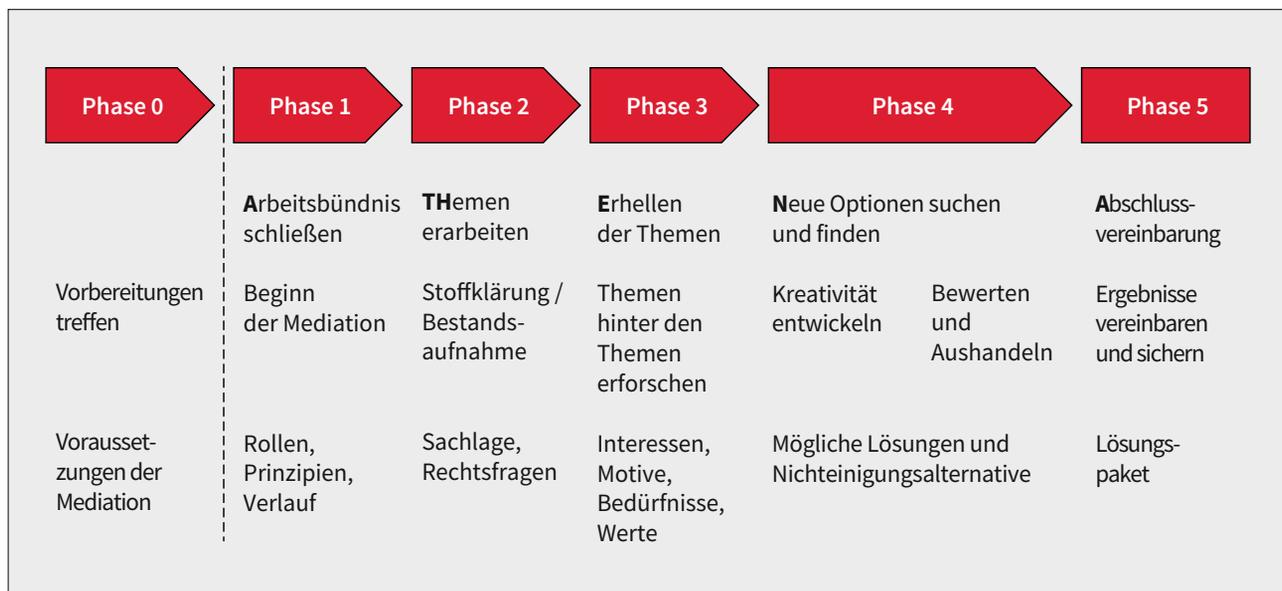


Abb. 2: Fünf-Phasen-Modell ⁴⁴ (ATHENA⁴⁵)

Die Vorbereitungsphase erstreckt sich vom Erstkontakt bis zum Beginn der eigentlichen Mediation (Phasen 1 bis 5). Die Kontaktaufnahme erfolgt in unterschiedlicher Weise. Oft wird zuerst der Mediator von einer Partei angesprochen. Die Erstansprache kann auch über Dritte, etwa ein Gericht, erfolgen. Handelt es sich um Organisationen, in denen Konflikte zu klären sind, erfolgt die Kontaktaufnahme häufig über Vorgesetzte, die Geschäftsführung oder Mitglieder von Aufsichtsgremien, die nicht direkt am Konflikt beteiligt sind, aber ein Interesse an dessen Klärung haben.

Die Vorbereitung⁴⁶ hängt von der jeweiligen Situation und den Umständen ab. Sie dient dem Mediator dazu, sich ein erstes Bild vom Konfliktgeschehen zu machen.

Der Mediator wird persönliche Kontakte zu den Konfliktparteien bzw. Auftraggebern in der Vorbereitungsphase mit Blick auf seine Neutralität möglichst kurz halten („so wenig wie möglich, so viel wie nötig“). Dies schließt die Auftragsanbahnung ein. Bilaterale Einzelgespräche sind ihm in dieser Phase allerdings gestattet. Der Mediator muss den anderen Parteien den Inhalt und Umfang seiner Aufgabe transparent machen. Doch muss er sich jeder Handlung entziehen, die zu einem absoluten Tätigkeitsverbot für ihn im angefragten Fall führen würde (§ 3 Abs. 3 MediationsG). Aus diesem Grund wird der Mediator standardisiert in formalisierter Form die Beteiligten mit Leitfragen zum Konflikt, zu den involvierten Rechtsanwälten, zum Verfahrenstand und zur Erwartungshaltung hinsichtlich der Mediation abfragen, ohne in den Sachverhalt tiefer einzusteigen. Unter Umständen fragt er nach Unterlagen und bittet darum, weitere mögliche Beteiligte zu benennen. Denn neben den Konfliktparteien, den Medianten als Konfliktverantwortliche, ist für den Mediator von Interesse, ob Dritte, wie z. B. Parteianwälte, Berater oder

Gutachter, die Mediation beeinflussen können.⁴⁷ Fehlen später wichtige Personen und Entscheidungsträger oder Informationen, besteht das Risiko, dass die gefundene Einigung und die Lösung des Konflikts nicht umsetzbar sind. Parteianwälte können in der Mediation einen positiven Beitrag leisten, weil sie den Medianten in rechtlichen Fragen Sicherheit vermitteln können. Der Mediator wird aber darauf hinweisen, dass diese nicht für ihre Mandanten in den einzelnen Phasen auftreten und sprechen dürfen.

Umgekehrt kann sich die Mediation verkomplizieren, wenn Personen in die Mediation einbezogen werden, die selbst nicht betroffen oder entscheidungsbefugt sind. Hat der Mediator im Vorfeld hier einen umfassenden Überblick, kann er die einzelnen Phasen und Sitzungen optimal vorbereiten. Er kann so bereits in der Vorbereitungsphase den Hinweis geben, dass weitere Personen mit dem Einverständnis der Medianten hinzugezogen werden müssen,⁴⁸ sofern dies opportun ist und das Verfahren fördert. Der Mediator wird seinerseits Informationen zu seiner Person, zum Wesen der Mediation, zu seiner Rolle und der der Beteiligten geben. Auch wird er Missverständnisse und Fehlerwartungen frühzeitig ausräumen. Umfassende Informiertheit der Beteiligten ist die Grundlage jeder Mediation. In komplexen Strukturen kann diese Vorbereitungsphase durchaus aufwändig sein.

Die gesammelten Informationen ermöglichen eine Einschätzung, ob der angetragene Fall für eine Mediation geeignet ist und ob sich für den Fall eine Einzel-, Co- oder Shuttle-Mediation anbietet. Es ist aber auch ebenso gut möglich, dass die Mediation nicht das beste Verfahren zur Lösung des bestehenden Konflikts darstellt und da-

44 Vgl. Duve u. a. (2019), S. 79.

45 Athena (Athene) als Göttin der griechischen Mythologie repräsentiert u. a. die Weisheit, Strategie und Kunst und bildet so ein zutreffendes Akronym für das 5-Phasen-Modell.

46 Vgl. Trenczek/Berning in: Trenczek u. a. (2017), S. 283 ff.

47 Vgl. Ade/Alexander (2017), S. 35 ff.

48 Gemäß § 2 Abs. 4 MediationsG ist für die Einbeziehung Dritter die Zustimmung aller Parteien notwendig. Diese Vorgabe ist Ausdruck der Privatautonomie. Die Parteien entscheiden eigenverantwortlich, welche Personen an der Mediation teilnehmen bzw. ihr beiwohnen sollen. Auch Rechtsanwälte und andere Beratungspersonen sind Dritte i. S. d. Vorschrift, die nur mit einvernehmlicher Zustimmung der Medianten an der Mediation teilnehmen können.

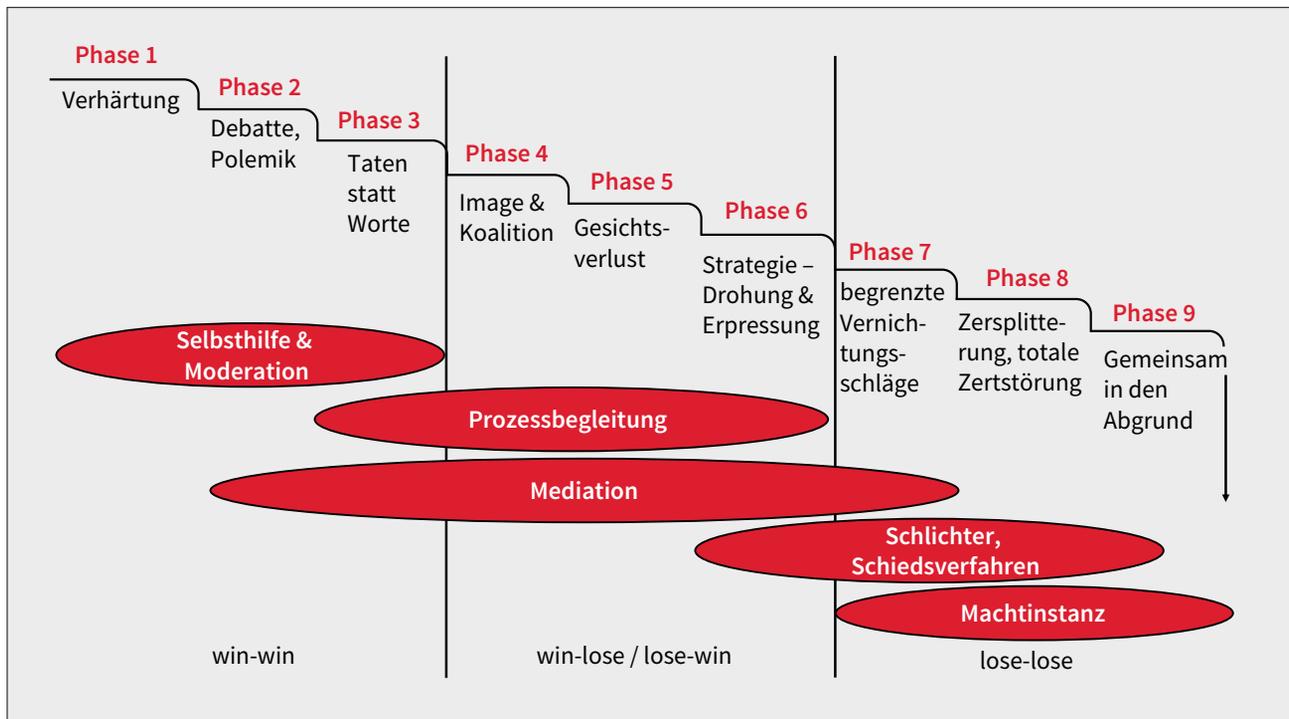


Abb. 3: Abwärtsspirale der Eskalation⁴⁹

her andere Verfahrensarten, wie z. B. Coaching, Organisationsberatung, Supervision, Moderation, oder Therapie den Vorzug erhalten sollten. Insbesondere der Grad der Konflikteskalation gibt dem Mediator Aufschluss darüber, ob die Mediation geeignet ist. Das Eskalationsmodell⁵⁰ (vgl. Abb. 3) verschafft ihm einen guten Einstieg. Es macht für die spätere Mediationsarbeit einen erheblichen Unterschied, ob die Konfliktparteien sich noch in einer Win-win-Phase bzw. in einer Win-lose-Phase befinden oder, ob sie – wie Barbara (Kathleen Turner) und Oliver Rose (Michael Douglas) im Hollywood-Streifen „Der Rosenkrieg“⁵¹ – sich schon im Lose-lose Modus befinden. In dem Film wird vor Augen geführt, wie auf dem Höhepunkt ihres desaströsen Ehestreits, die beiden ohne Rücksicht auf eigene Verluste den anderen aus gekränktem Stolz nur noch schaden wollen. Beide stürzen mit dem von Oliver zuvor manipulierten Kronleuchter der mehrstöckigen Eingangshalle ihres repräsentativen Hauses ab und liegen sterbend auf dem von Barbara in „guten Zeiten“ so sorgfältig ausgesuchten Marmorboden. Auch der Mediator muss für sich entscheiden, ob er sich überhaupt auf einen Fall – auch mit Blick auf sein Selbstverständnis – einlassen kann bzw. will.

Die Informationsbeschaffung dient auch der Auftragsklärung. Für den Fall, dass die Mediation ein geeignetes Verfahren zur Konfliktlösung ist, kann der Mediator das geeignete Verfahrensmodell einsetzen. An dieser Stelle ist zu betonen, dass sich die Verfahrensmodelle der Mediation nicht gegeneinander ausschließen und in der Praxis sogar fließend ineinander übergehen.

Im Wesentlichen stehen in der Mediation in einem Meta-Modell⁵² sechs Modellvarianten zur Verfügung, über deren Einsatz der Mediator sich Klarheit auch durch Informationen verschaffen muss. Das Meta-Modell beschreibt hierzu zwei Dimensionen: Die Interventionsdimension, bezieht sich auf das Rollenverständnis – direktiv vs. elicitiv⁵³ – und die Intervention. Die Interaktionsdimension betrifft die Verhandlung der Parteien – positions-/interessensorientiert vs. dialogisch. Die Modellvarianten können diesen Dimensionen nach der jeweiligen Intensität zugeordnet werden (vgl. Abb. 4). Sie werden wie folgt differenziert:

- Fachberatungs-Mediation (expert advisory mediation),
- Weisenrat-Mediation (wise-counsel mediation),
- Strategische (diagnostische) Mediation (diagnostic mediation),
- Vergleichs-Mediation (settlement mediation),
- Moderierende Mediation (facilitative mediation),
- Transformative Mediation (transformative mediation).

Die Fachberatungsvermittlung ist gekennzeichnet von einem Aushandeln der Positionen und einer direktiven Vorgehensweise des Mediators, während die sog. Weisenrat-Vermittlung das interessenbasierte Verhandeln im Auge hat. Der Mediator geht allerdings auch hier direktiv vor. Die strategische (diagnostische) Mediation rückt dagegen den Dialog der Parteien in den Mittelpunkt, der Mediator nimmt sich hierbei mit seinen Direktiven zurück. In der Vergleichsvermittlung sind die Verhandlungen auf die Verhandlungspositionen ausgerichtet und der Mediator geht

49 Vgl. Glasl (2020), S. 244 f.

50 Vgl. Glasl (2020), S. 243 ff.

51 US-amerikanischer Kinofilm „The War of the Roses“ aus dem Jahr 1989 von Danny DeVito nach dem gleichnamigen Roman von Warren Adler.

52 Vgl. Ade/Alexander (2017), S. 58 ff.

53 Der Mediator legt das explizite und implizite Wissen für die Mediationsarbeit offen.

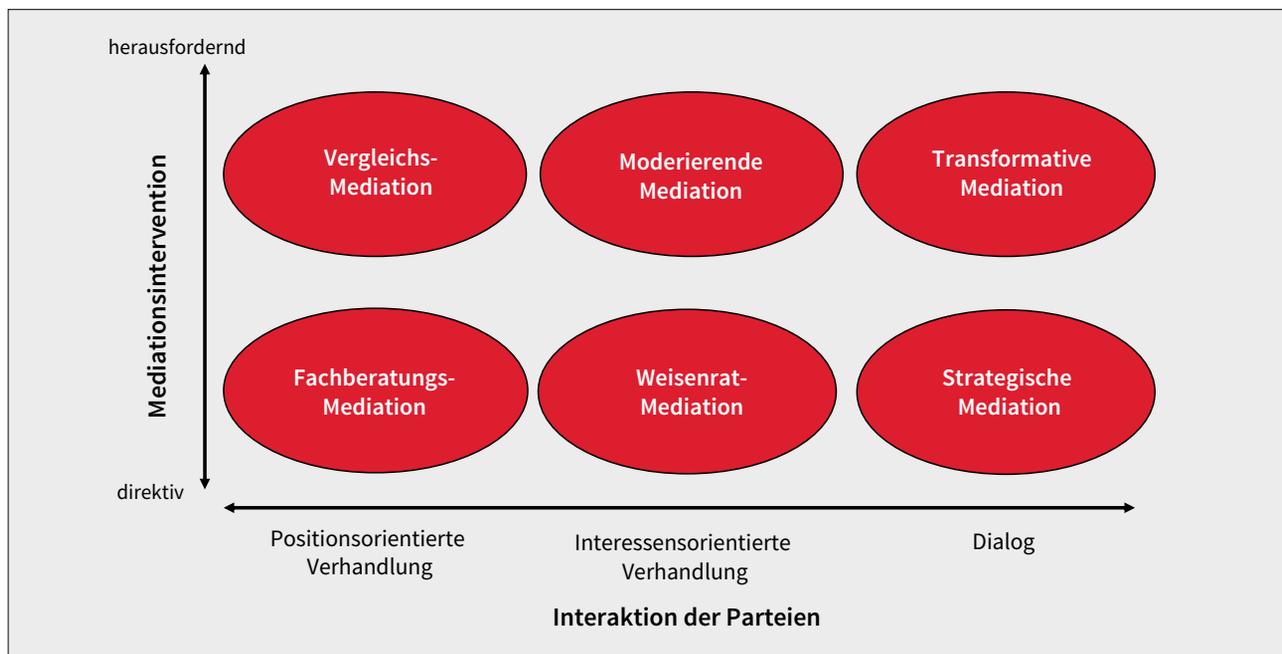


Abb. 4: Meta-Modell der Mediation⁵⁴

elicativ vor. Der Mediator wirkt hier wie ein Katalysator, der Unausgesprochenes der Konfliktparteien offenlegt. Die Moderierende Mediation ist eine interessenbasierte Verhandlung der Parteien, bei der der Mediator ebenfalls elicativ führt. Die Transformative Mediation zeichnet sich durch einen beziehungsorientierten Dialog aus, auch hier geht der Mediator elicativ vor.

Schließlich geben die Informationen wichtige Hinweise darüber, welche organisatorischen Voraussetzungen für die durchzuführende Mediation erfüllt sein müssen. Solche Voraussetzungen sind nicht zu unterschätzen. Dazu zählen die Dauer der Mediation insgesamt, die der Sitzungen und der Zeitabstände zwischen den Mediationssitzungen. Zu beachten sind die Dringlichkeit der Bearbeitung, die zeitlichen Möglichkeiten für die Beteiligten, sich einzubringen, sowie örtliche und räumliche Bedingungen.

Der Mediator wird verdeutlichen, dass die Mediation emotional und anstrengend sein wird und den Beteiligten regelmäßig ein hohes Maß an Konzentration abfordert. Planungen und Terminvereinbarungen werden diese Bedingungen berücksichtigen müssen.

Die gewonnenen Erkenntnisse beeinflussen die vertraglichen Rahmenbedingungen, d. h. den Inhalt und Umfang des Mediationsvertrages, die Rechte und Pflichten zwischen dem Mediator und den Medianden, die Verpflichtungen der Medianden untereinander aber auch zu Dritten (vgl. Abb. 5), z. B. Verschwiegenheitsklauseln, und das Honorar.

Unterschieden wird zwischen der Mediationsabrede, die die Verabredung der Parteien über die Durchführung der Mediation darstellt und oft als Mediationsklausel formuliert ist, und der Mediationsvereinbarung, die demgegenüber die Vereinbarung der Medianden mit dem Mediator darstellt, u. U. auch mit dem Mediator und einem „exter-

nen“ Auftraggeber. Sind die Auftraggeber nicht mit den Medianden identisch, sind auch ihre Rechte und Pflichten zu regeln. In komplexen Fällen kann eine Reihe von Vereinbarungen in getrennten Dokumenten erforderlich werden. Sind Medianden und Auftraggeber identisch, reicht regelmäßig ein Vertrag. Dritte, sofern sie später einvernehmlich hinzugezogen werden, sind gesondert, insbesondere zur Verschwiegenheit zu verpflichten. Es kann sinnvoll sein, allen Verfahrensbeteiligten einen Entwurf des Mediationsvertrags zuzuleiten, um offene Fragen zu Beginn der ersten Phase (Arbeitsbündnis) zu klären und den Mediationsvertrag förmlich durch Unterschrift aller Beteiligten zu schließen.

Die Kosten der Mediation einschließlich des Honorars für den Mediator richten sich nach den Besonderheiten des Falls. Sie werden regelmäßig zu gleichen Teilen getragen. Diese Kostenteilung ist Ausdruck der Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit der Medianden. Damit werden auch die Unabhängigkeit und die Allparteilichkeit des Mediators gestärkt.

Es gibt Konstellationen, in denen von dieser Kostenteilung abgewichen wird. Solche Fälle sind z. B. bei arbeitsrechtlichen Konflikten zu finden, in denen Verein und Stiftung als Arbeitgeber auch Auftraggeber sind und ein Interesse an der Beilegung des Konflikts haben, wobei sie nicht immer direkt an diesem beteiligt sein müssen und auch keine Entscheidung treffen wollen. In anderen Fällen sind sie Konfliktpartei und auch entscheidungswillig. Unter Umständen sind sie aber auch gesetzlich verpflichtet, die Kosten zu tragen, z. B. in Betriebsratsangelegenheiten, soweit solche Gremien für die Organisation existieren. Der Mediator muss die unterschiedlichen Konstellationen berücksichtigen und erörtern, sofern sich hieraus Folgen bzw. Hinderungsgründe ergeben.⁵⁵

54 Vgl. Ade/Alexander (2017), S. 59.

55 Vgl. Röthemeyer (2015), S. 16f.

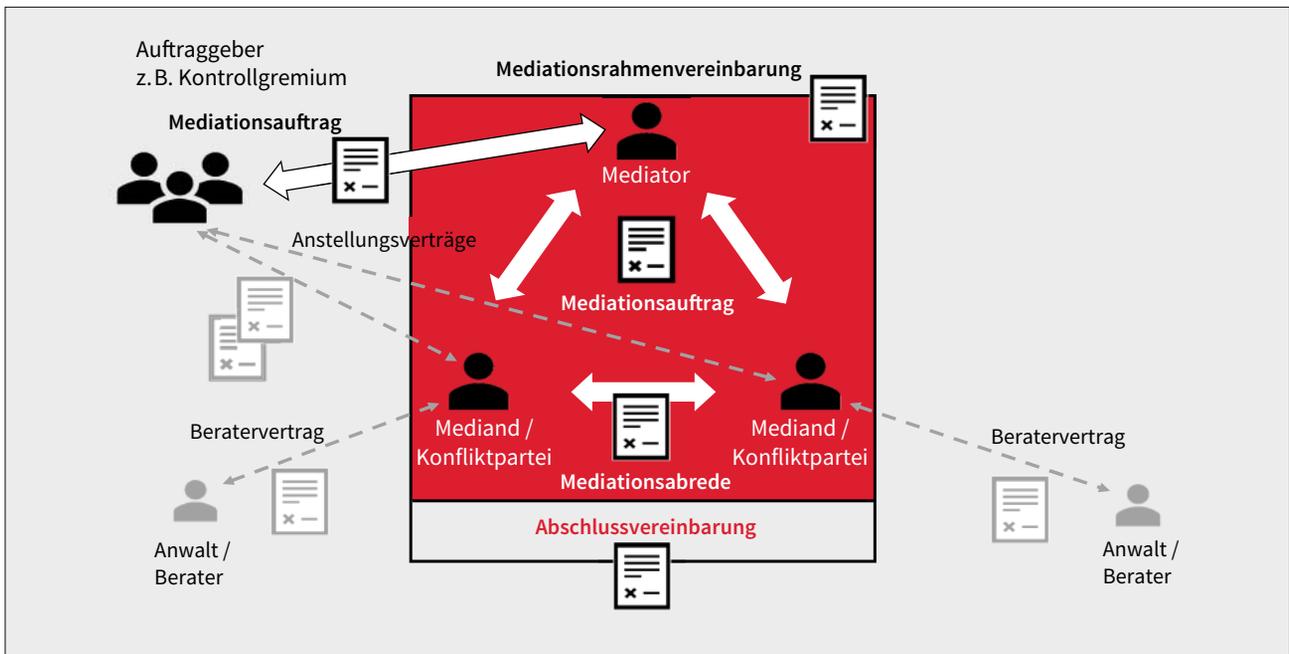


Abb. 5: Mögliche Vertragsbeziehungen⁵⁶

5.2 Phase 1: Beginn der Mediation – Das Arbeitsbündnis schließen

Phase 1	Funktion und Ziel	Tool
Arbeitsbündnis schließen	<ul style="list-style-type: none"> Vorgehen erklären Setting Atmosphäre schaffen und Vertrauen aufbauen Regeln des Umgangs definieren und Agenda festlegen Mediationsvereinbarung unterzeichnen 	<ul style="list-style-type: none"> Vortrag und Gespräch Visualisierung und Dokumentation

Der Mediator eröffnet mit der Phase 1 das eigentliche Mediationsverfahren.⁵⁷ Sie ist psychologisch besonders wichtig und prägend für das weitere Geschehen.

Der Mediator stellt sicher, dass die den Konflikt entscheidenden Personen anwesend sind. Er stabilisiert die Medianden und ggf. weitere Personen, zu deren Teilnahme eine Verständigung erzielt wurde. Er beruhigt und schafft allseitiges Vertrauen. Durch ein geeignetes Setting gewährleistet der Mediator, dass sich die Parteien nicht in einem konfrontativen Gegenüber wiederfinden und er diese gleichermaßen gut wahrnehmen kann. Dabei achtet er auf angemessene räumliche Abstände zueinander.⁵⁸ Durch eine positive Grundhaltung und die Art seines Eingehens auf die Medianden wird er eine Atmosphäre herstellen, die beruhigend wirkt.

Nach der Begrüßung wird der Mediator den Weg der Mediation, also ihre wesentlichen Charakteristika, seine Rolle und den Ablauf der Sitzungen noch einmal darstellen. Jetzt und künftig wird er darauf achten, allen Medianden das gleiche Maß an Aufmerksamkeit zu wid-

men und ihnen auch den gleichen Raum und die gleiche Zeit für ihre Belange einzuräumen. Dazu wird er auf offene Fragen, Erwartungen und Befürchtungen eingehen, um Misstrauen auszuräumen. Der Mediator ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet. Er wird kommunikative Übersetzungsarbeit leisten, so wie es in § 2 Abs. 3 MediationsG sinngemäß geregelt ist. Er weist darauf hin, dass er mit einem allseitigen Einverständnis der Medianden getrennte Gespräche mit ihnen und den sonstigen Beteiligten führen kann (§ 2 Abs. 2 Satz 2 MediationsG), über deren Inhalt er die anderen in geeigneter Weise informieren wird. Das Einverständnis der Konfliktparteien wird er in dieser und in den weiteren Phasen stets einholen.

Der Mediator wird sich vergewissern, ob alle Parteien den gleichen Informationsstand haben. Bei Bedarf sorgt er für Transparenz, die zu einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre beiträgt. Hierzu wird er ggf. Informationen nachfragen und offene Punkte aus den Vorkontakten klären, soweit solche bislang noch nicht allen zugänglich sind (Prinzip der allseitigen Informiertheit). Möglicherweise sind in diesem Zusammenhang auch noch einmal einzelne Rollen zu klären. Über seine Person wird er Auskunft geben und besonders auf seine Allparteilichkeit und Neutralität hinweisen. Sollten Umstände bestehen, die ggf. diesen Grundsatz für ihn in Frage stellen könnten, wird er diese offenlegen und die Mediation nur mit dem ausdrücklichen Einverständnis der Medianden fortsetzen, soweit dem kein absolutes Tätigkeitsverbot entgegensteht.

In besonderer Weise wird er die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf den Grundsatz der Verschwiegenheit nach § 4 MediationsG lenken und auf die Besonderheiten des Zeugnisverweigerungsrechts nach § 389 Abs. 1 Nr. 6 ZPO hinweisen. Er wird erklären, dass er als Zeuge für das in der Mediation erlangte Wissen nicht zur Verfügung steht. Für den Anwaltsmediator ergibt sich zusätzlich aus § 43a

⁵⁶ Schaubild nach Ade/Alexander (2017), S. 101.

⁵⁷ Vgl. Duve u. a. (2019), S. 80f.

⁵⁸ Nicht nur in Zeiten der Corona-Pandemie.

Rote Seiten

Abs. 2 der Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) eine besondere Verschwiegenheitspflicht.

Schließlich werden die Medianten über den Umfang der Freiwilligkeit, dass sie die Mediation also jederzeit beenden können, aufgeklärt. Dem Mediator steht dasselbe Recht zu, insbesondere wenn er der Auffassung ist, dass eine eigenverantwortliche Kommunikation oder eine Einigung der Medianten nicht zu erwarten ist (§ 2 Abs. 5 MediationsG).

Nachdem sich der Mediator vergewissert hat, dass die Parteien freiwillig an der Mediation teilnehmen und die Grundsätze und Prinzipien der Mediation verstanden und akzeptiert haben, wird diese Phase mit der Unterzeichnung der Mediationsvereinbarung abgeschlossen. Ohne auf die einzelnen Streitinhalte einzugehen, was in dieser Phase nicht sinnvoll wäre,⁵⁹ vereinbaren die Medianten und der Mediator die Gesprächsregeln und die weitere Agenda, ggf. einen Folgetermin. Verfahrensfragen sind nah genug am Thema, um eine positive Zusammenfassung zu geben und weit genug entfernt, um Gräben nicht weiter zu vertiefen. Damit ist ein erster Schritt für eine kooperative Fortführung gemacht, die den Beteiligten zeigt, dass man sich trotz aller Unterschiede noch sachlich einigen kann.

5.3 Phase 2: Themen – Klären, was ist

Phase 2	Funktion und Ziel	Tool
Themen klären	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsaufnahmen Klären der Situation, Sichtweisen darstellen Informationen sammeln und zu Themen zusammenfassen Einstiegsthema festlegen und Agenda abstimmen und vereinbaren 	<ul style="list-style-type: none"> Fragetechniken aktives Zuhören Paraphrasieren Visualisierung und Dokumentation

Die zweite Phase dient der Sammlung des Streitstoffs und der Ordnung, sie wird auch als Bestandsaufnahme bezeichnet.⁶⁰ Die Aufgabe des Mediators liegt darin, alle relevanten Themen zu erfassen (dokumentieren), Missverständnisse so weit wie möglich auszuräumen und Informationslücken zu schließen. Jedes klärungs- bzw. regelungsbedürftige Anliegen der Medianten kann Gegenstand dieser Materialsammlung sein. Sollte Uneinigkeit darüber bestehen, ob ein Thema in der Mediation behandlungsbedürftig ist, wird der Mediator vermitteln. Bei einer Vielzahl von Themen werden die Medianten mit Unterstützung des Mediators eine Priorisierung vornehmen.

Die Medianten erhalten die Möglichkeit, jeweils den Konflikt aus ihrer Sicht darzustellen. In eskalierten Konflikten neigen sie dazu, erst einmal „Luft abzulassen“ und ihrem Ärger Ausdruck zu verleihen, bevor sie sich den eigentlichen Themen zuwenden (können). Hier kommt es darauf an, dass der Mediator darauf achtet, dass die Medianten nicht nur aufeinander reagieren. Der Mediator wirkt darauf hin, dass die Medianten den gleichen zeitlichen Rahmen zur Verfügung haben, und begegnet ihnen mit derselben Wertschätzung.

⁵⁹ Vgl. Röthemeyer (2015), S. 18.

⁶⁰ Vgl. Duve u. a. (2019), S. 81.

In angemessenen Abständen wird der Mediator das Gesagte neutralisiert zusammenfassen und ordnen. Um zu deeskalieren, wird er wechselseitig Wahrgenommenes verbalisieren, das Gehörte paraphrasieren, lenkende und aufklärende Fragen stellen. Dadurch sichert der Mediator auch ein gemeinsames Verständnis für die andere Seite. Das führt zum Aufbau gegenseitiger Akzeptanz und von Vertrauen – wohl gemerkt nicht schon im Sinne, mit der Auffassung des anderen einverstanden sein zu müssen. So hört es sich für die andere Seite schon anders an, wenn der Vorwurf „Entscheidend ist doch Ihre permanente Schlamperei!“ dahingehend vom Mediator umformuliert wird in: „Ihnen ist Genauigkeit besonders wichtig. Sie möchte gerne darüber sprechen, welche Erwartung Sie dazu gegenseitig haben und was Sie brauchen, um sich sicher zu fühlen. Habe ich das richtig verstanden?“ Später könnte dies als Thema konkretisiert werden: „Was bedeutet mir Qualität?“ Die Medianten sollen selbst Unterschiede in ihrer Wahrnehmung feststellen und ihre Sichtweisen kritisch hinterfragen können. Sie werden in dieser Phase erkennen, dass sie ein gemeinsames Problem haben, für das sie gemeinsam Verantwortung tragen und gegenseitige Schuldzuweisungen destruktiv sind, weil sie einer Lösung entgegenstehen.

Damit sich jeder Mediant wiederfindet und auch die Themen des anderen erkennt, wird der Mediator die erarbeiteten Themen dokumentieren, indem er diese – wie in einer Synopse – getrennt nach Medianten auflistet und für die Medianten visualisiert.

Auch wenn Differenzen in der Bewertung einzelner Umstände verbleiben, soll am Ende dieser Phase ein gemeinsames Verständnis zu den Konfliktursachen bestehen. Es ist – ohne direkte Konfrontation – der erste Blick unter die Oberfläche des Konflikts.⁶¹ Die Sammlung der Themen, die im Laufe des weiteren Verfahrens zu behandeln sind und die Reihenfolge ihrer Bearbeitung steht hier im Fokus der gemeinsamen Arbeit von Medianten und Mediator. Die folgende Themenphase bereitet dann schon die Zukunft der Zusammenarbeit im Verfahren vor.

5.4 Phase 3: Erhellen der Interessen, Motive, Bedürfnisse und Werte – Die Themen hinter den Themen

Phase 3	Funktion und Ziel	Tool
Themen erhellen	<ul style="list-style-type: none"> Themen vertiefen – die Themen hinter den Themen sichtbar machen Interessen, Motive, Bedürfnisse, Werte, Ziele etc. zur Sprache bringen unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen erkennen gegenseitige Nachvollziehbarkeit erreichen gegenseitiges Verständnis erzeugen Betrachtungshorizont erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> Fragetechniken aktives Zuhören Paraphrasieren Perspektivwechsel Visualisierung und Dokumentation

⁶¹ Vgl. Röthemeyer (2015), S. 19 f.

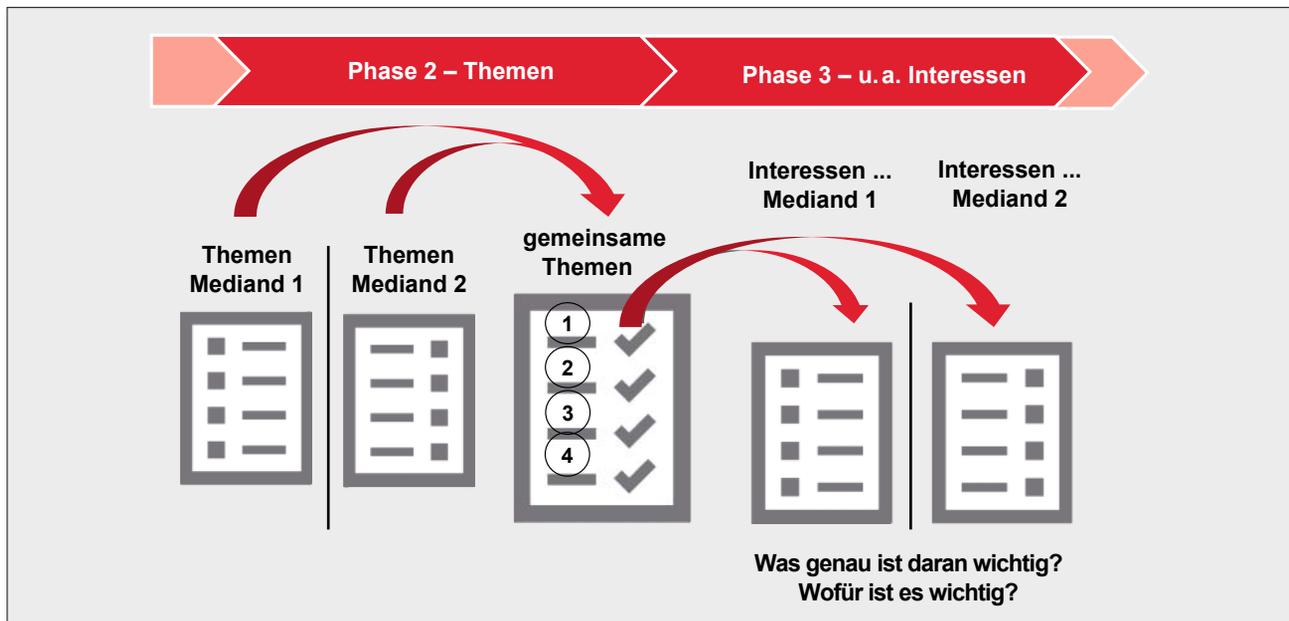


Abb. 6: Die wirklich wichtigen Themen hinter den Themen offenlegen

In dieser Phase werden die Themen hinter den Themen aufgedeckt, d. h., die Interessen, Bedürfnisse, Motive und Werte der Mediatoren stehen im Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit. Das Ziel dieser Phase ist es, dass sich die Mediatoren gegenseitig besser verstehen. Dazu wird der Mediator wechselseitig die Interessen der Mediatoren Thema für Thema erforschen.

Die Parteien sollen vollständig offenlegen und formulieren, was für sie Bedeutung hat: Was ist ihnen wirklich wichtig? Die Mediatoren werden auf diese Weise ihre eigene und die andere Konfliktperspektive besser verstehen.

In dieser Phase neigen die Parteien dazu, in den alten intuitiven Modus zu verfallen. Positionen und Standpunkte aber verstellen den Blick für das Wesentliche.⁶² Aus diesem Grund sind Fragen nach dem Warum unpassend, weil sie zur Argumentation herausfordern und damit Rechtfertigungen provozieren. Wer argumentiert, verfängt sich in antagonistische Konfliktlösungsstrategien und verliert. Um das zu verhindern, setzt der Mediator den eingeschlagenen Weg fort. Wieder wird er aktiv zuhören. Bei den Mediatoren wird durch ein Perspektivwechsel ein Erkenntnisprozess angestoßen. Deshalb geht es in dieser Phase um das Wofür. Der Mediator legt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung von Emotionen und Wollen empathisch offen. Gefühle sind unbestreitbare Tatsachen. Emotionen sind die Wegweiser zu relevanten Interessen, Bedürfnissen, Motiven und Werten, die erhellt werden müssen.⁶³ Der Mediator wird in Schleifen vorgehen und sich des Verständnisses der Mediatoren ständig versichern. Er lässt sie u. a. umschreiben, worum es ihnen eigentlich geht. Er

stellt ihnen z. B. gegenwartsbezogenen Fragen, was konkret das Problem sein könnte bzw. Fragen die eine Zukunftsperspektive haben, was beispielsweise erreicht werden soll. Damit versetzt er die Mediatoren in den gewünschten Wofür-Modus.

Wie in allen Phasen ist auch hier die Hypothesenbildung ein wichtiges Instrument des Mediators, um die Mediatoren im Verfahren zu halten und zu leiten. Er hält sich aber mit einer direkten Äußerung gegenüber den Mediatoren zurück, um seine Allparteilichkeit zu wahren bzw. die Mediatoren davon abzuhalten, fortan von ihm zu erwarten, er werde an ihrer Stelle ihre Interessen, ihre Bedürfnisse usw. benennen.⁶⁴ Der Mediator ist nur ein Übersetzer.

Es kann nicht genug betont werden, dass diese dritte Phase das Herzstück der Mediation ist. Nur wer sich verstanden fühlt, ist in der Lage, vorbehaltlos und kooperativ gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Wenn hier sauber und gründlich gearbeitet wird, wird der Grundstein für Akzeptanz und Vertrauen gefestigt. Das Risiko, im weiteren Verfahren in alte Muster zurückzufallen, wird reduziert. Aus diesem Grund ist es wichtig, auch sich ausschließende Bedürfnisse und Interessen mit Blick auf die Vollständigkeit zu erfassen. Gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen entstehen nur, wenn alle relevanten Aspekte benannt sind. Wird beides in dieser Phase nicht erzeugt, kann es zu erneuten Konflikten führen, wenn es später in die Erarbeitung von Lösungen bzw. deren Umsetzung geht. Die Vollständigkeit der Interessen erweitert damit den Lösungskorridor und die Bandbreite der Einigungsoption. Die möglichen Nichteinigungsalternativen, die sog. Best Alternatives To Negotiated Agreement (BATNA)⁶⁵ werden ebenso erforscht. Hier besteht die Möglichkeit

62 Vgl. Duve u. a. (2019), S. 82.

63 Auch wenn die Thematisierung von Emotionen in der Mediation wichtig ist, gehört es zur Professionalität des Mediators, dass er die Grenzen hin zur Therapie nicht überschreitet. Dabei ist kollegiale Beratung geeignet, die gebotenen Standards zu beachten.

64 Vgl. Röthemeyer (2015), S. 20 ff. u. 35.

65 Vgl. Fischer u. a. (2015), S. 141 ff.; die BATNA erweitert die Perspektive der Mediatoren, siehe hierzu auch S. 221 ff.

Rote Seiten

der Korrektur von Fehlbewertungen bzw. Einschätzungen, denen die Medianden aufgrund ihrer Intuition erlegen sind.⁶⁶

Mit der ausformulierten Dokumentation aller wichtigen, d. h. für die Medianden relevanten Interessen, Motive, Werte und Bedürfnisse schließt der Mediator die dritte Phase ab. Sie bildet die Grundlage für die Fortsetzung der Arbeit in der nun folgenden vierten Phase. Die Dokumentation könnte z. B. folgende Punkte aufweisen:

	Mediand 1	Mediand 2
Interessen	<ul style="list-style-type: none"> • die Außenwirkung der Stiftung verbessern • Einnahmen durch Geschäftstätigkeit erreichen • Kostenstrukturen optimieren • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlagestrategie ändern • Stakeholder-Management verbessern • Mitarbeiter-Engagement erhöhen • ...

5.5 Phase 4: Neue Optionen suchen und finden – Wie könnte die neue Welt aussehen?

Phase 4	Funktion und Ziel	Tool
Neue Optionen suchen und finden	<ul style="list-style-type: none"> • vorbehaltlos nach Lösungsoptionen suchen, sammeln • Lösungen bewerten (tatsächliche und rechtliche Machbarkeit) • Lösungen priorisieren • Umsetzung klären, sicherstellen • Korrekturschleifen erarbeiten • Einigungsentwurf 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragetechniken • Kreativtechniken • Moderation • Visualisierung und Dokumentation

Die vierte Phase ist die Phase der Problemlösung. Sie ist durch drei Stufen gekennzeichnet: Kreativität, Bewerten und Aushandeln.

Kreativität: Zuerst geht es in dieser Phase darum, möglichst viele Lösungsansätze zur Beilegung des Konfliktes zusammenzutragen: Womit sollen die Defizite, die in der dritten Phase offengelegt wurden, ausgeglichen werden? Eine „neue Welt“ soll geformt werden, mit der alle zufrieden sind. Es entsteht ein kreativer Prozess, der davon lebt, dass Vorschläge unvoreingenommen gemacht werden. Auch Vorschläge, von denen die Medianden glauben, dass sie unrealistisch oder gar abwegig sind, gehören ins Lösungsportfolio. Wichtig ist, dass der Mediator darauf achtet, dass keine Bewertungen erfolgen und alle Optionen auf den Tisch kommen können („Alles kann, nichts muss.“).

Sollte sich erweisen, dass die Medianden keine Lösungsvorschläge einbringen, könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass die Themen- oder Interessensammlung unvollständig ist. Das Phasen-Modell ist dann flexibel genug, noch einmal zur „Themen-Phase“ bzw. zur „Interessens-Phase“ gemeinsam zurückzugehen und notwendige Ergänzungen zu erarbeiten. Der Mediator wird dies offen mit den Medianden kommunizieren und sie ermuntern, dort noch

einmal einzusteigen. Es ist auch denkbar und regelmäßig in der Praxis zu beobachten, dass die Medianden sich aus taktischen Erwägungen bzw. wegen der Ratschläge aus ihrem Beraterumfeld mit Vorschlägen zurückhalten. Dem Motto „Wer sich zuerst bewegt, hat verloren“ wird mit dem Hinweis gut zu begegnen sein, dass sich die Medianden in dieser Phase noch in einer Stufe der Unverbindlichkeit bewegen.⁶⁷

Auch insofern ist es der Empathie des Mediators geschuldet, dass ihm die Medianden folgen. Er leitet sie, damit die Medianden nicht in alte Lösungsstrategien verfallen. Die Mediation ist ein offenes, wertungsfreies Suchspiel, das der Mediator ermöglicht.

Bewerten und Aushandeln: Die Bewertung der Lösungsoptionen hat drei Perspektiven. Zunächst wird die Möglichkeit zur Umsetzung hinterfragt, dann danach, welche Lösungen den größten Nutzen im Hinblick auf die erarbeiteten Defizite der Interessen, Bedürfnisse, Motive und Werte bewirken (Effektivität). Schließlich sind Effizienzerwägungen im Sinne einer rationalen Kosten-Nutzen-Relation anzustellen. Die Medianden müssen sich in den Lösungen wiederfinden. Die Lösung des einen soll auch die Lösung des anderen sein. An dieser Stelle geht es um das Wie. In dieser Phase wird der Mediator die Medianden dabei unterstützen, realistische Einschätzungen vorzunehmen, die eine Win-win-Lösung ermöglichen. Das Ziel aller Beteiligten muss sein, eine nachhaltige, tragfähige Lösung zu erarbeiten, auf die sich die Medianden in der Abschlussphase verständigen können.

Medianden, die Druck ausüben (Unterwerfung oder Vernichtung), solche, die des Verhandeln müde sind und deshalb nachgeben (Flucht), Medianden, die die Lösung ihres Konflikts vom Mediator oder den sonstigen Beteiligten erbitten (Delegation) oder vorschnell zu einer „faulen“ Übereinkunft (Kompromiss) eilen, springen in hergebrachte Konfliktlösungsstrategien zurück, die lediglich die Lösung im Auge haben. Sie wollen ihre Lösungen nach wie vor kompetitiv und anachronistisch aushandeln.

Der Mediator muss den Medianden bewusst machen, dass der Maßstab der Lösung deren Nutzen ist und nicht die Lösung selbst.

67 Vgl. Duve u. a. (2019), S. 82.

68 Schwarz (2014), S. 281 ff.

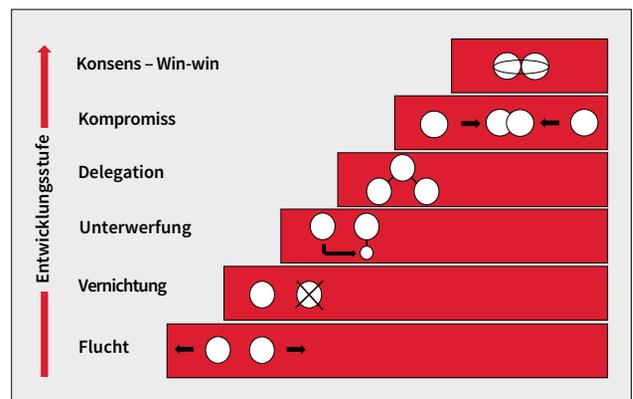


Abb. 7: Grundmuster der Konfliktlösung⁶⁸

66 Vgl. Ade/Alexander (2017), S. 45 ff.

Es wird also darauf ankommen, mit den Medianden sachgerechte Bewertungskriterien für Sach-, Grundsatz- und Strategiekonflikte zu erarbeiten. Bei Beziehungskonflikten stehen Maßstäbe der Anerkennung der Person im Mittelpunkt, während beim Verteilungskonflikt „nicht nur der eigene ökonomische Vorteil, sondern auch gerade die (wahrgenommene) Fairness einer bestimmten Lösung entscheidend für ihre Beurteilung“ ist.⁶⁹ Analytik statt Überoptimismus bzw. verfehlte Machteinschätzung ist gefragt. Der Mediator öffnet den Medianden die Augen dahingehend, welche Konsequenzen sich für sie aus einer Einigung und einer Nichteinigung ergeben. Deshalb ist es wichtig, die Nichteinigungsoption einer Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA) als Lösungsoption in dieser Kreativphase ins Spiel zu bringen.

Sind die Medianden in Begleitung von Anwälten, wird es darauf ankommen, diese so einzubinden, dass sie ihre Expertise einbringen, die erarbeitete Lösung rechtlich realisierbar zu machen und gegen mögliche Störungen abzusichern.

Der Mediator fungiert hier stark moderierend. Er setzt unterschiedliche Kreativitäts- und Bewertungstechniken wie beispielsweise Brainstorming, Mindmapping, ABC-Methode, Advocatus Diaboli, Morphologischer Kasten, SWOT-Analyse o.ä. ein. Ob er selber Vorschläge macht, hängt stark von seinem Auftrag und seinem Selbstverständnis ab. In jedem Fall stehen die Medianden im Mittelpunkt. Es widerspräche dem Grundsatz, die Autonomie der Medianden zu fördern, wenn er Vorschläge machen würde. Statt mit Antworten wird er daher auch hier mit lenkenden Fragen arbeiten. Vorschläge, die auch provokant sein können, setzt er gekonnt als Intervention ein und beschränkt sich darauf, neue Aspekte oder andere Sichtweisen aufzuzeigen. So ermöglicht er den Medianden, weiter noch nicht erkannte Alternativen zu berücksichtigen.

Am Ende der Phase haben sich die Medianden in voller Kenntnis der Stärken und Schwächen und der Chancen und Risiken auf umsetzbare Lösungsoptionen geeinigt. Sie werden den Wirkungsgrad ihrer Einigung einordnen.

Formen, Reichweiten und Wirkungsgrad einer Einigung⁷⁰

• Inhaltliche Einigung	↔	• Verfahrenseinigung
• Dauerhafte Einigung	↔	• Vorläufige Einigung
• Umfassende Einigung	↔	• Partielle Einigung
• Einigung im Detail	↔	• Prinzipielle Einigung
• Bedingungslose Einigung	↔	• Bedingte Einigung
• Bindende Einigung	↔	• Absichtserklärung (nicht bindend)
• Erstrangige Einigung	↔	• Nachrangige Einigung
• Schriftliche Einigung, Schriftform	↔	• Mündliche Einigung
• Ausformulierte Einigung	↔	• Stichpunkte

Die Medianden wissen, worüber sie sich verständigt haben bzw. in welchem Umfang ihre Vorstellung hinter einem gewünschten Ergebnis zurückgeblieben ist.

69 Vgl. Duve u. a. (2019), S. 199 ff.

70 Vgl. Fischer u. a. (2015), S. 106 ff.

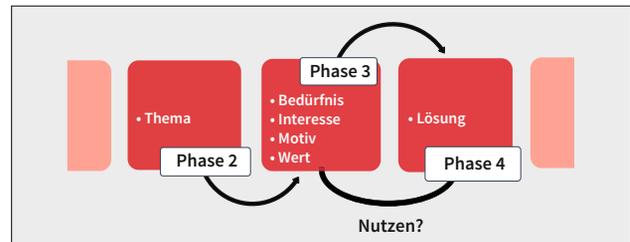


Abb. 8: Maßstab der Lösung ist der Nutzen für das Bedürfnis

Magic of Mediation

Mediation – Manche verstehen darunter ein nettes Gespräch, andere preisen die Mediation als eine hoch effiziente Kompetenz. Nach dem Mediationsgesetz handelt es sich um ein Verfahren, bei dem ein neutraler, nicht entscheidungsbefugter Dritter den Parteien hilft, selbst eine Lösung für ihr Problem zu finden. Die damit verbundene Kompetenz wird nicht immer erkannt. Wie auch, wenn die Vorstellungen, was Mediation ist, so weit auseinandergehen.

Die Mediation hat durchaus etwas Magisches. Immer wieder fasziniert, wenn sie ein brauchbares Ergebnis in einem anscheinend völlig aussichtslosen Fall herbeiführt. Wie aber gelingt ihr das? Der Ansatz integrierte Mediation erkennt in dem intelligenten Konfliktbeilegungsverfahren einen kognitiv gesteuerten Prozess, dessen Erkenntnisschritte sich genau festlegen lassen. So wird sichergestellt, dass die Mediation methodisch korrekt und auch erfolgreich verläuft.

Das Geheimnis besteht darin, nach einer Lösung zu suchen. Es geht nicht darum, eine Lösung um jeden Preis durchzusetzen. Es geht vielmehr darum, eine Lösung zu finden, die für alle nützlich erscheint. Der Nutzen steht somit im Mittelpunkt des mediativen Denkens. Was nicht nützlich ist, kommt als Lösung nicht in Betracht. Worin der Nutzen besteht, wird mit den Parteien zuvor im Einvernehmen festgesetzt. Das ist nicht immer einfach, weil der Nutzen meist aus einem komplexen Zusammenwirken von Fakten, Emotionen und Befindlichkeiten abzuleiten ist. Es gehört deshalb zur Kompetenz eines Mediators, der in einem Verständnis von integrierter Mediation handelt, nicht nur den kognitiven Prozess hinein in den Nutzen, sondern auch die damit einhergehende Komplexität zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund ist die integrierte Mediation eine Mediation, die nützliche Ergebnisse selbst unter schwierigen Konfliktlagen herstellen kann und sowohl dem Mediator wie den Parteien die dazu führende Sicherheit anbietet. Der kognitive Ansatz geht noch weiter. Er erlaubt es, die Mediation auch außerhalb des gesetzlich definierten Verfahrens in Kombination mit anderen Dienstleistungen und zur Konfliktvermeidung einzusetzen.

Das Verständnis von integrierter Mediation wird durch den gleichnamigen Verband gepflegt, der sich engagiert, ein korrektes Bild der Mediation zu vermitteln. Er unterstützt die inzwischen wohl größte, frei zugängliche und interaktive Datenbank zur Mediation, www.wiki-to-yes.org, und trägt dazu bei, die Kompetenz der Mediation voll auszuschöpfen.



Arthur Trossen, Vorstandsvorsitzender des Integrierte Mediation e.V. (Altenkirchen)
Arthur.Trossen@gmail.com
www.in-mediation.eu

Rote Seiten

5.6 Phase 5: Abschlussvereinbarung – Das Lösungspaket

Phase 5	Funktion und Ziel	Tool
Ab-schluss-vereinbarung	<ul style="list-style-type: none">• Ergebnisse festlegen• schriftliche Ausarbeitung• rechtliche Gestaltung• Umsetzung sichern• förmlicher Abschluss der Abschlussvereinbarung	<ul style="list-style-type: none">• Abschlussvereinbarung

Ein nachhaltiges, belastbares Arbeitsergebnis zu verabreden, ist das Ziel der fünften und letzten Phase. Hier wird die Einigung auf die machbaren Lösungen konkretisiert. Aus den umsetzbaren Lösungsoptionen, auf die sich die Medianden geeinigt haben, wird ein Lösungspaket geformt, das am Ende mit Handschlag, einer Feier und, bei rechtlich bindenden Verträgen, mit Unterschriften besiegelt und mit sonstigen Ritualen bekräftigt werden kann.

Nachdem die Medianden zu einem Ergebnis gekommen sind, muss geklärt werden, wie dieses festgehalten wird. Eine besondere Form ist dafür nicht vorgeschrieben. Eine Dokumentationspflicht besteht nur insoweit, wenn sie vertraglich vereinbart wurde.⁷¹

Wenn die Medianden geklärt haben, wie sie zu einander stehen (Beziehungskonflikte), reicht ihnen oft ein Handschlag aus oder ein Flip-Chart-Protokoll, in dem u. a. steht „Wir werden uns mit Achtung begegnen.“ oder „Wir werden uns informieren.“. Weil sich alles zum Guten gewendet hat, ist den ursprünglichen Kampfhähnen nun eine umfassende Verschriftlichung peinlich. Sie erscheint ihnen kleinkariert. Sie vertrauen nun einander.

Mit Zustimmung der Parteien kann die erzielte Einigung aber auch in einer Abschlussvereinbarung dokumentiert werden (§ 2 Abs. 6 Satz 3 MediationsG). Der Mediator stellt die Zustimmung der Parteien zur Dokumentation sicher. Das kann in Form eines Memorandums (Vertragsentwurf) geschehen, das von Experten bzw. von den beauftragten Anwälten der Medianden geprüft wird. Die Abschlussvereinbarung sollte nach dem SMART-Prinzip abgefasst sein:⁷²

- **S** für: spezifisch (eindeutig, konkret, unmissverständlich)
- **M** für: messbar (quantifiziert, nachprüfbar)
- **A** für: akzeptabel (erreichbar, umsetzbar, annehmbar)
- **R** für: realistisch (hindernisfrei, möglich)
- **T** für: terminiert (zeitlich korrekt definiert)

Ein juristisch bindender Vertrag wird die Regel sein. Er ist bei besonderen Regelungsgegenständen sogar vorgeschrieben. In jedem Fall handelt es sich um eine anspruchsvolle und haftungsbegründende Aufgabe. Den Vertrag zu entwerfen, ist nicht Aufgabe des Mediators, selbst wenn er Jurist ist. Waren die Medianden anwaltlich begleitet, sollten die Anwälte diese Vereinbarung abfassen. Die rechtliche Ausgestaltung der Einigung kann dabei im Rahmen oder auch außerhalb der Mediation erfolgen. Klar-

heit, Bestimmtheit und die Kenntnis des Umfeldes sind dafür wichtig.

Nach § 2 Abs. 6 MediationsG wirkt der Mediator im Falle einer Einigung darauf hin, dass die Parteien die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen. Die Medianden, die ohne fachliche Beratung an der Mediation teilnehmen, wird der Mediator explizit auf die Möglichkeit hinweisen, eine Vereinbarung bei Bedarf durch externe Berater bzw. Rechtsanwälte überprüfen zu lassen. Das bezieht sich insbesondere auf die rechtliche Überprüfung. Es können aber auch andere fachliche Beratungen (z. B. Steuer- und Finanzberatung, Beratung in technischen Angelegenheiten) hinzuzuziehen sein. In jedem Fall bleiben die Medianden mit diesem Hinweis in der Verantwortung für ihre Informiertheit bzw. für die Nichtbeanspruchung einer solchen Beratung.

V. Kurz & knapp

Konflikte sind Teil des Lebens. Sie sind nicht per se schlecht, auch nicht in steuerbegünstigten – gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen – Organisationen. Ohne sie gäbe es keinen Fortschritt. Die Mediation bietet einen Orientierungsrahmen und eine Methode, sich in Konflikten zurechtzufinden und sie zu lösen. Dazu wird ein Mediator als neutrale dritte Person einbezogen. Mit seiner Hilfe wird für die Konfliktbehandlung eine Meta-Ebene hergestellt, die es ermöglicht, die Streitsache von der Person zu trennen, d. h., die Beziehungsebene von der Sachebene zu entflechten. Die Mediation eignet sich daher besonders für eskalierte Konflikte. Sie ist hinreichend flexibel. Mit ihr ist es möglich, das Spektrum unterschiedlicher Konfliktarten zu behandeln. Durch die Mediation werden die Akteure in die Verantwortung genommen und in die Lage versetzt, ihre Kompetenz zur Lösung ihrer Probleme einzubringen. Mit den Grundsätzen der Mediation und dem Phasen-Modell werden Zutrauen, Vertrauen und Akzeptanz zwischen den Parteien wiederhergestellt. Diese sind die Voraussetzungen, um übersummativ Lösungen in der komplexen Welt eines Konfliktes zu bewirken.

Die Mediation ist insofern besonders gut für die Bearbeitung von Konflikten geeignet, die Nonprofits intern und extern austragen. Diese Institutionen sollten ihre Ressourcen nicht in antagonistischen und archaischen Konfliktmechanismen verschwenden. Die Mittel, die ihnen zur Verfügung stehen, sind zweckgebunden. Eskalierte Konflikte aber verursachen Kosten und entziehen dem zu verwirklichenden Satzungszweck die notwendigen Mittel. Das geht zu Lasten der Begünstigten und einer besseren Welt. Zuerst werden Personen in Frage gestellt, dann wird die Reputation beschädigt und am Ende die Existenzberechtigung abgesprochen. Die Mediation schafft es in signifikant kurzer Zeit, Rechtsfrieden herzustellen. Die besondere Effektivität der Mediation ergibt sich daraus, dass sich die Beteiligten der gemeinsamen Zukunftsgestaltung widmen und nicht mehr in der Beschäftigung mit der Vergangenheit verharren. Die Mediation transformiert die Kraft der Konflikte zu Win-win-Lösungen.

71 BT-Drucks 17/5225, S. 16.

72 Vgl. Kressen/Troja in: Haft/Schlieffen (2016), S. 354 f.

Zum Thema

Ade, Juliane/Alexander, Nadja: Mediation und Recht. Eine praxisnahe Darstellung der Mediation und ihrer rechtlichen Grundlagen, 3. Aufl. 2017

Berning, Detlev: Kosten nicht bearbeiteter Konflikte, in: Trenczek, Thomas/Berning, Detlev/Lenz, Cristina/Will, Hans-Peter (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, 2. Aufl. 2017, S. 235–244

Düsseldorfer Unternehmer e. V.: Best Practice Konfliktmanagement 2012 – Der wahre Wert der Mediation, 2012

Duve, Christian/Eidmüller, Horst/Hacke, Andreas/Fries, Martin: Mediation in der Wirtschaft, 3. Aufl. 2019

Eilles-Matthiessen, Claudia: Es muss nicht immer reden sein. So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz, 2018

Fischer, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept, 25. Aufl. 2015

Glas, Friedrich: Konfliktmanagement – Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 12. Aufl. 2020

Göring, Michael: Unternehmen Stiftung: Stiften mit Herz und Verstand, 2. Aufl. 2010

Hagel, Ulrich: Kosten und Nutzen der Mediation bei Konflikten zwischen Unternehmen – im Vergleich zur traditionellen Konfliktbearbeitung, in: Trenczek, Thomas/Berning, Detlev/Lenz, Cristina/Will, Hans-Peter (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, 2. Aufl. 2017, S. 245–258

Hinrichs, Ulrike (Hrsg.): Praxishandbuch Mediationsgesetz, 2014

Kahnemann, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, 12. Aufl. 2011

Kessen, Stefan/Troja, Markus: Ablauf und Phasen einer Mediation, in: Haft, Fritjof/von Schlieffen, Katharina Gräfin (Hrsg.): Handbuch Mediation, 3. Aufl. 2016, S. 329–355

Knapp, Peter (Hrsg.): Konfliktlösungs-Tools, 3. Aufl. 2014

Kohlrieser, George: Gefangen am runden Tisch, 2008

Lederer, Susanne/Erhardt-Neger, Kathrin: Konflikte einkochen. Rezepte zur Streitbeilegung, 2017

Masser, Kai/Engewald, Bettina/Scharpf, Lucia/Ziekow, Jan: Die Entwicklung der Mediation in Deutschland. Bestandsaufnahme nach fünf Jahren, 2018

Mecking, Christoph: Good and not so good governance of nonprofit organizations: factual observations of foundations in Germany, in: Hopt, Klaus J./von Hippel, Thomas (Ed.): Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations 2010, S. 39–59

Mecking, Christoph: Das Recht der Vergütung, in: Sandberg, Berit (Hrsg.): Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt, Die Vergütungsstudie 2014, 2015, S. 19–48

Mecking, Christoph: Konflikte in Stiftungsgremien und wie sie gelöst werden können, in: Stiftungswelt 04-2016, S. 28 f.

Mecking, Christoph: Kooperationen, in: Werner, Olaf/Saenger, Ingo/Fischer, Christian (Hrsg.): Die Stiftung: Recht, Steuern, Wirtschaft, 2. Aufl. 2019, S. 607–625

Pühl, Harald: OrganisationsMediation: Grundlagen und Anwendungen gelungenen Konfliktmanagements, 2018

Pulter, Astrid: Wenn die Verständigung stockt: Was Mediation vermag, in: Vierteltakt Frühjahr 2020, S. 20 f.

Röthemeyer, Peter: Mediation – Grundlagen, Recht, Markt, 2015

Ruso, Bernhart/Atzwanger, Klaus: Motive für hierarchisches Sozialverhalten – Vereinsmeierei als evolutionspsychologisches Relikt, in: Heller, Hartmut (Hrsg.): Hierarchien, 2005, S. 287–314

Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement – Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 9. Aufl. 2014

Seibel, Wolfgang: Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat, 1992

Sprenger, Reinhard K.: Radikal führen, 2015

Sprenger, Reinhard K.: Sprengers Spitzen, 2018

Sprenger, Reinhard K.: Magie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt, 2020

Trenczek, Thomas/Berning, Detlev: Vor der ersten Mediationssitzung – Vorbereitung und Auftragsklärung, in: Trenczek, Thomas/Berning, Detlev/Lenz, Cristina/Will, Hans-Peter (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, 2. Aufl. 2017, S. 283–290

Trossen, Arthur (Hrsg.): Mediation (un)geregelt, 2014

Wermke, Christian/Winheller, Andreas/Kittl, Denis: Praxishandbuch Mediation, 3. Aufl. 2016

im Internet

Bundesverband MEDIATION e. V.: www.bmev.de

Mediationsgesetz: www.gesetze-im-internet.de/mediationsg

Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren: www.gesetze-im-internet.de/zmediatousbv/BJNR199400016.html

Integrierte Mediation e. V.: www.in-mediation.eu

Die Autoren



Prof. Dr. Stefan Haupt ist Datenschutzbeauftragter, Herausgeber der Schriftenreihe Berliner Bibliothek zum Urheberrecht und Mitglied im Beirat der Zeitschrift Medien und Recht, Wien.
haupt@haupt-rechtsanwaelte.de
www.haupt-rechtsanwaelte.de

www.mediation-und-verhandeln.de

Seit der Ausgabe 5/2016 werden im Magazin Stiftung&Sponsoring Werke aus dem Bestand seiner Sammlung Haupt in Text und Bild vorgestellt.

www.sammlung-haupt.de



Dr. Christoph Mecking ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung und von LEGATUR sowie Herausgeber dieses Magazins Stiftung&Sponsoring.
www.kanzlei-mecking.de
www.stiftungsberatung.de · www.legatur.de

www.stiftungsmediation.de

www.vereinsmediation.de



Ulrich G. Wunsch ist Inhaber der Manufaktur für FÜHRUNG & MEDIATION®, und war lange Zeit in leitenden Führungspositionen für das Personalmanagement verschiedener Konzernunternehmen verantwortlich, die sowohl familiengeführte, wie Shareholder- aber auch staatliche Eigentümerstrukturen aufwiesen.

www.mediation-wunsch.de

www.mediation-und-verhandeln.de

Alle drei sind Rechtsanwälte und zertifizierte Mediatoren.

BISHER ERSCHIENEN IN DEN ROTEN SEITEN VON S&S (AUSZUG)

- 1|2003 **Michaela Busch/Carl-Heinz Heuer:** Die österreichische Privatstiftung und die liechtensteinische Familienstiftung im Lichte des deutschen Steuerrechts
- 2|2003 **Klaus Neuhoff:** Grundsätze ordnungsmäßiger Stiftungsverwaltung. Versuch einer Stiftungs-Ethik
- 3|2003 **Jürgen Weber:** Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemein und Stiftungen im Speziellen
- 4|2003 **Ursula Augsten/Oliver Schmidt:** Änderung des Anwendungserlasses zur Abgabenordnung
- 5|2003 **Rudolf Herfurth/Doreen Kirmse:** Die Stiftung öffentlichen Rechts
- 6|2003 **Christian v. Oertzen/Thorsten Müller:** Die Familienstiftung nach Stiftungszivilrechts- und Unternehmenssteuerreform
- 1|2004 **Evelyne Menges:** Fördernde Tätigkeiten von Non-Profit-Organisationen – Förderverein und Förderstiftung
- 2|2004 **Thomas Fritz/Christian Gastl:** Grundsatz der Unmittelbarkeit und Zweckverfolgung mittels Hilfspersonen
- 3|2004 **Peter Eichhorn/Jens Heiling/Brent Schanbacher:** Stiftungszweck und Rechenschaftslegung – Zur Legitimation und Ausgestaltung der Publizität gemeinnütziger Stiftungen
- 4|2004 **Joachim Kayser/Andreas Richter/Jens Steinmüller:** Alternative Investments für Stiftungen
- 5|2004 **Heribert Meffert:** Markenführung in Stiftungen – Beispiel Bertelsmann Stiftung
- 6|2004 **Claus Koss:** Jahresabschlussanalyse bei Stiftungen
- 1|2005 **Christian Koch/Thomas v. Holt:** Überlegungen zur verantwortungsvollen Führung von Stiftungen. Von der Corporate zur Nonprofit Governance
- 2|2005 **Christoph Mecking:** Stiftungslandschaft in Deutschland. Das aktuelle Erscheinungsbild der deutschen Stiftungen
- 3|2005 **Carl-Heinz Heuer/Friederike Ringe:** Die Fusion von Stiftungen
- 4|2005 **Andreas Richter/Sebastian Sturm:** Das neue Stiftungsrecht in Bund und Ländern
- 5|2005 **Andreas Kasper:** Sozialsponsoring im Zivil- und Steuerrecht
- 6|2005 **Horst Eversberg:** Besteuerung gemeinnütziger Stiftungen bei Beteiligung an Kapital- und Personengesellschaften
- 1|2006 **Linda Zurkinder-Erismann:** Foundation Governance – Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz
- 2|2006 **Martin Wambach/Alexander Etterer:** Risikomanagement, Controlling und Prüfung
- 3|2006 **Andreas Richter:** Insolvenz von Stiftungen. Handlungspflichten und Haftungsregeln
- 4|2006 **Oliver Mensching/Stefan Strobl:** Grunderwerbsteuerrecht im Non-Profit-Bereich. Strategien bei Umwandlungsvorgängen
- 5|2006 **Bettina Windau/Sigrid Meinhold-Henschel:** Evaluation in Stiftungen. Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis
- 6|2006 **Christoph Mecking/Magda Weger:** Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung
- 1|2007 **Jürgen Lampe:** Qualitätssicherung in der Verwaltung von Wertpapiervermögen. Das Spannungsfeld zwischen make or buy
- 2|2007 **Christof Wörle-Himmel:** Gemeinnützige Stiftungen als Kooperationspartner. Rechtliche und steuerliche Aspekte
- 3|2007 **Thomas Erdle/Michael Klein:** Die unabhängige Stiftungsverwaltung. Ansätze zur erfolgreichen Strukturierung von Vermögen, Mittelvergabe und Organisation einer gemeinnützigen Stiftungsorganisation
- 4|2007 **Evelin Manteuffel:** Neuerungen im Spendenrecht. Das Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 06.07.2007 – Inkrafttreten rückwirkend zum Jahresbeginn nach erwarteter Zustimmung des Bundesrates am 21.09.2007
- 5|2007 **Holger Backhaus-Maul/Sebastian Braun:** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde
- 6|2007 **Friedrich Schröder:** Rücklagen nach § 58 AO und zeitnahe Mittelverwendung. Grundsätze, Berechnungsverfahren und Scheinprobleme
- 1|2008 **1998 – 2007:** 10 Jahre Stiftung&Sponsoring. Autorenverzeichnis – Artikelverzeichnis – Stichwortverzeichnis
- 2|2008 **Andreas Richter/Anna Katharina Eichler/Hardy Fischer:** Unternehmensteuerreform, Erbschaftsteuerreform, Abgeltungsteuer. Auswirkungen der aktuellen Steuerreformen und Reformvorhaben auf Stifter und rechtsfähige Stiftungen
- 3|2008 **Stefan Fritsche/Ulrike Kilian:** Nachfolge in Familienunternehmen durch Unternehmensträgerstiftungen. Möglichkeiten der Satzungsgestaltung
- 4|2008 **Hans Lichtsteiner/Christoph Degen/Christoph Bärlocher:** Stiftungslandschaft Schweiz. Tatsachen und Recht
- 5|2008 **Gabriele Ritter/Tilo Kurz:** Professionalisierung und Management im Krankenhaus. Aktuelle Themen zu Recht und Steuern
- 6|2008 **Konstanze Frischen/Angela Lawaldt:** Social Entrepreneurship. Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums
- 1|2009 **Michael Kaufmann/Fabian Schmitz-Herscheidt:** Aktuelle umsatzsteuerliche Fragen gemeinnütziger Einrichtungen. Zuschüsse – Organschaft – Zweckbetrieb
- 2|2009 **Anette Brücher-Herpel:** Lotterierecht. Lotterien, Tombolas und Co., veranstaltet durch gemeinnützige Organisationen
- 3|2009 **Dennis Lotter/Jerome Braun:** MehrWerte für die Wirtschaft. Wie Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern und gesellschaftlichen Wohlstand mehren
- 4|2009 **Gabriele Ritter:** Förderung des Sports. Zwischen ideellem und wirtschaftlichem Handeln
- 5|2009 **Peter Theiner:** Stiftungszweck Völkerverständigung. Robert Bosch und die Robert Bosch Stiftung
- 6|2009 **Karsten Timmer:** Gremienmanagement und Vorstandsarbeit. Die Arbeit von Stiftungsgremien effizient und effektiv gestalten
- 1|2010 **Wolf Schmidt:** Der Stiftungsbericht. Strategische und praktische Herausforderungen
- 2|2010 **Ingmar Ahl/Clemens Greve/Roland Kaehlbrandt:** Stiftungen in Frankfurt am Main. Mit einem Blick in die Rhein-Main-Region
- 3|2010 **Angela Lawaldt/Christian Meyn:** Skalierung von Stiftungsprojekten. Clever investieren – Erfolgreiche Programme verbreiten
- 4|2010 **Manfred Orth:** Aktuelle Entwicklungen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht
- 5|2010 **Georg v. Schnurbein:** Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement. Systematisches und zielorientiertes Führungskonzept für Förderstiftungen
- 6|2010 **Claus Koss:** Bilanzierung für Stiftungen. Grundsätze und Pflichten beim Jahresabschluss
- 1|2011 **Hans Hütt:** Reden schreiben ist eine Kunst. Eine Anleitung für Stiftungen
- 2|2011 **Christoph Mecking/Susanne Zink:** Personal und Stiftungen. Zur erfolgreichen Führung von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten
- 3|2011 **Tilo Kurz/Susanne Elger/Claudia Mareck:** Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege. Aktuelle steuerliche Entwicklungen in Theorie und Praxis
- 4|2011 **Oliver Rulle:** Die gemeinnützige eingetragene Genossenschaft. Leitfaden zur Ausgestaltung als steuerbegünstigte Körperschaft

Impressum

Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Ausgabe 03.20 – Juni 2020
Jahrgang: 23. (2020)

Erscheinungsweise: 6-mal jährlich
www.stiftung-sponsoring.de

Herausgeber:

DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH,
Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking &
Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking

Redaktion:

Christian Veh (Verantwortlicher Redakteur)

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
Telefon (030) 25 00 85 - 590
Fax (030) 25 00 85 - 92590
E-Mail: C.Veh@ESVmedien.de oder
redaktion@stiftung-sponsoring.de

Redaktionsbeirat:

Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main; Ulrich Müller, Joachim Herz Stiftung (Hamburg); Prof. Dr. Ulrike Posch, Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Bamberg); Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn); Harald Spiegel, SPIEGEL Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater Partnerschaft mbB (München); Dr. Volker Then, CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg; Linda Zurkinder-Erismann, Stiftungszentrum.ch (Bern)

Verlag:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
Telefon (030) 25 00 85 - 0, Fax - 305
ESV@ESVmedien.de, www.ESV.info

Vertrieb:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
Postfach 30 42 40, 10724 Berlin
Telefon (030) 25 00 85 - 227, Fax - 275
Abo-Vertrieb@ESVmedien.de

Konto: Berliner Bank AG, IBAN DE31 1007 0848
0512 2031 01, BIC (SWIFT) DEUTDEDB110

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement Print: € (D) 119,40
Kombi-Jahresabonnement Print und eJournal: € (D) 141,24
Jahresabonnement eJournal: € (D) 107,88
Sonderpreise für Mitglieder des DFRV unter <http://ESV.info/SuS-Preise>.
Alle Preise jeweils einschließlich Umsatzsteuer; Printausgabe zzgl. Versandkosten.

Die Bezugsgebühr wird jährlich im Voraus erhoben. Abbestellungen sind mit einer Frist von 2 Monaten zum 1.1. eines jeden Jahres möglich.

Anzeigen:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin
Telefon (030) 25 00 85 - 626, Fax - 630
E-Mail: Anzeigen@ESVmedien.de

Anzeigenleitung:

Farsad Chireugin

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 6 vom 1. Januar 2020, die unter www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html bereitsteht oder auf Wunsch zugesandt wird.

- 5|2011 **K. Jan Schiffer/Matthias Pruns:** Unternehmensnachfolge mit Stiftungen. Ein ganz besonderes Rezept
- 6|2011 **Ingo Strugalla** (Hrsg.): Stiftungen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Impulsgeber bürgerschaftlicher Verantwortung
- 1|2012 **Rainer Hüttemann:** Der neue Anwendungserlass zu den §§ 51 – 68 AO
- 2|2012 **Gabriele Ritter:** Venture Philanthropy, Social Entrepreneurship, Social Business. Eine Betrachtung aus der Sicht des Gemeinnützigkeitsrechts
- 5|2012 **Bernhard Lorentz/Johannes Meier:** Strategische Philanthropie zum Klimaschutz. Ansätze am Beispiel der Stiftung Mercator und der European Climate Foundation
- 3|2012 **Harald Spiegel/Thomas Fritz:** Die E-Bilanz – Anwendungsbereich und Rechtsfolgen bei gemeinnützigen Stiftungen
- 4|2012 **Markus Heuel:** Die Treuhandstiftung – Grenzen und Möglichkeiten
- 5|2012 **Maximilian Eiselsberg/Florian Haslwanter/Helmut Moritz:** Stiftungsstandort Österreich. Bedeutung, Recht und Steuern
- 6|2012 **Martin Käthler:** Kirchliche Stiftungen in Deutschland. Bewegte Vergangenheit. Dynamische Gegenwart. Große Zukunft?
- 1|2013 **Ralf Klafmann/Gabriele Ritter:** Das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamts“ und seine Auswirkungen für steuerbegünstigte Stiftungen
- 2|2013 **Felix Streiter:** Die Gestaltung von Förderrichtlinien: Ein Leitfadens für die Stiftungspraxis
- 3|2013 **Barbara Meyn:** Stiftung und Vermögensverzehr. Zivil- und spendenrechtliche Auswirkungen des Ehrenamtsstärkungsgesetzes für Verbrauchsstiftung & Co.
- 4|2013 **Jens Rehländer:** Wie Stiftungen vom Web 2.0 profitieren. Eine Anleitung zum Verständnis und Nutzen sozialer Netzwerke
- 5|2013 **Gert Klöttchen/Jochen Johannes Muth/Katharina Krumpen/Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil I). Allgemeines zur Umsatzbesteuerung gemeinnütziger Stiftungen
- 6|2013 **Sabine Ehlers/Ralf Schmidt/Sabine Korfmann/Iris Melzer/Martin Klöck/Heribert Brixius:** Sponsoring – Steuerrecht aktuell
- 1|2014 **Rainer Hüttemann/Peter Rawert:** Die notleidende Stiftung
- 2|2014 **Gert Klöttchen/Jochen Johannes Muth/Katharina Krumpen/Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil II). Gestaltungsoptionen zum Vorsteuerabzug
- 3|2014 **Gabriele Ritter:** Compliance im Nonprofit-Bereich. Hilfreiche Unterstützung oder Modeerscheinung?
- 4|2014 **Bernadette Hellmann/Stefan Nährlich:** Bürgerstiftungen in Deutschland. Entwicklung, Funktionen, Perspektiven
- 5|2014 **Matthias Nagel** (Hrsg.): Erbbaurechte. Eine alternative Vermögensanlage für Stiftungen
- 6|2014 **Susanne Kutz/Annika Noffke** (Hrsg.): Geschichten erzählen. Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können)
- 1|2015 **Christoph Regierer/Oliver Haupt/Moritz J. Mühling:** Crowdfunding und Crowdinvesting. Rechtliche und tatsächliche Entwicklungen
- 2|2015 **Gabriele Ritter/Katharina Marx:** Europa und Nonprofits. (K)eine beherrschbare Rechtsmaterie?
- 3|2015 **Jürgen Schlichting:** Stiftungsgründung aus unternehmerischer Perspektive. Ein Stiftungskonzept zur Sicherung von Nachhaltigkeit und Flexibilität
- 4|2015 **Jutta Schröten/Stefan Nährlich:** Service Learning. Mit bürgerschaftlichem Engagement Bildungs- und Lernziele erreichen
- 5|2015 **Martin Schunk:** Das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO. Stand, Reform, Tellerrand
- 6|2015 **Volkmar Heun/Katharina Krumpen/Jasmin Neumann/Andreas Stamm:** Alternativen der Unternehmensnachfolge – Stiftungen?
- 1|2016 **Norbert Winkeljohann/Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 1)
- 2|2016 **Norbert Winkeljohann/Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 2)
- 3|2016 **Volker Then/Konstant Kehl:** Investieren mit sozialer Wirkung. Social Impact Investing
- 4|2016 **Andreas Schiemenz/Angela Krzykowski:** Die Großspendenaquise. Chancen, Herausforderungen und Möglichkeiten
- 5|2016 **Thomas Schmallowsky:** Sind Stiftungsvorstände abhängig beschäftigt?
- 6|2016 **Thomas Zellweger/Melanie Richards/Peter Englisch/Bernhard Lorentz:** Philanthropie im Familienunternehmen
- 1|2017 **Oliver Scheytt/Lisa Höhne/Svenja Reiner/Annika Sandtner/Sabrina Huber/Marie Meininger/Katharina Reitz/Christian Jansen/Dirk Schütz:** Wie finden Stiftungen qualifiziertes Personal? 10 Schritte zur wirkungsvollen Personalgewinnung von Kulturstiftungen
- 2|2017 **Alexander Etterer/Martin Wambach:** Werkzeuge für mehr Orientierung und Sicherheit bei der Kapitalanlage von Stiftungen/Anlagerichtlinie, Vermögensausschreibung, Vermögensreporting, Vermögenscontrolling und Transparenzbericht
- 3|2017 **Matthias Nagel** (Hrsg.): Erbbaurecht, Neue Perspektiven auf einen Klassiker
- 4|2017 **Hans Christian Blum/Dirk Schauer/Tobias Somary/Louise Lutz Sciamanna/Sibylle Novak/Paul Rizzi/Veit Frommelt/Roger Quaderer:** Stiftungsrechtlicher Standortvergleich D – CH – AT – FL
- 5|2017 **Lutz Förster:** Die Stiftung von Todes wegen. Ein Praxisleitfaden
- 6|2017 **Stiftungen und Fundraising:** Wie Stiftungen sinnstiftenden Menschen ein Mitwirkungsfeld eröffnen (können)
- 1|2018 **Holger Krimmer:** Stiftungen als Akteure und Gestalter von Zivilgesellschaft
- 2|2018 **Andreas Schiemenz/Dennis Fröhlen/Jörg Schepers:** Kapitalkampagne. Der Turbo im Fundraising Große Geber in kurzer Zeit bewegen
- 3|2018 **Martin Block:** Sustainable Development Goals. Grundlage und Auftrag für Stiftungen
- 4|2018 **Hans Fleisch:** Unternehmensverbundene Stiftungen. Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten
- 5|2018 **Daniel Emmrich:** Entwicklungshilfe 2.0. Die neue Rolle von NGOs
- 6|2018 **Stefanie Rathje:** Gemeinschaft stiften – Aber wie? Wie Multikollektivität Stiftungen helfen kann, das Richtige zu tun
- 1|2019 **Michael Grisko:** Preise, Ehrungen und Auszeichnungen im Alltag von Stiftungen. Überlegungen zur Theorie und Praxis eines Förderinstruments
- 2|2019 **Alexander Etterer/Martin Wambach:** Vermögen kontrollieren und überwachen mit dem Transparenzbericht
- 3|2019 **Alexandra Hahn (Red.):** Kulturelle Bildung und Digitalisierung. Der Rat für Kulturelle Bildung e.V.: Gemeinsames Stiftungshandeln im Verbund
- 4|2019 **Reinhard Berndt/Dimitrios Skiadas:** Das Interne Kontrollsystem in der Stiftung. Ausgestaltung und Prüfung
- 5|2019 **Lutz Förster/Dennis Fast:** Das Erbrecht im Leben der Stiftung – jetzt handeln! Was Stiftungen und Stifter zu beachten haben
- 6|2019 **Wolfgang Blumers:** Der Stifterwille und seine Erhaltung. Unternehmens-trägerstiftungen und die Gefahren ihrer besonderen Ausgestaltung
- 1|2020 **Christoph Mecking:** Selbstdarstellung, Reflektion und Information. Zur Literaturproduktion im und für den Nonprofit-Bereich
- 2|2020 **Christoph Mecking:** Die GmbH im Dritten Sektor. Gemeinnützige GmbH, Stiftungs-GmbH, Tochtergesellschaften im Zivil- und Steuerrecht

Manuskripte:

Hinweise für die Abfassung von Beiträgen sowie das Word-Template stehen Ihnen zur Verfügung unter: www.stiftung-sponsoring.de/top/ueberuns/autorenhinweise.html. Das Manuskript erbitten wir per E-Mail bevorzugt in Word, sonst zusätzlich im RTF-Format. Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter. Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur

Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu. Die zur Veröffentlichung angebotenen Fachaufsätze werden von der Redaktion begutachtet und gegebenenfalls von einem weiteren Gutachter geprüft. Sie müssen vom verantwortlichen Redakteur zur Veröffentlichung angenommen werden. Bei Leserbriefen sowie bei angeforderten oder auch bei unaufgefordert eingereichten Manuskripten behält sich die Redaktion das Recht der Kürzung und Modifikation der Manuskripte ohne Rücksprache mit dem Autor vor.

Leserbriefe senden Sie bitte direkt an die Redaktion (redaktion@stiftung-sponsoring.de)

Gender-Hinweis: Soweit in dieser Publikation Funktionsbezeichnungen verwendet werden, gelten diese gleichermaßen für alle Geschlechter.

Rechtliche Hinweise:

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des

Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. – Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift geben ausschließlich die Meinung der Verfasser, Referenten, Rezensenten usw. wieder. – Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser Zeitschrift berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Markenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Nutzung von Rezensionstexten:

Es gelten die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen. <http://agb.ESV.info/>

Zitierweise: S&S Heft/Jahr, Seite
ISSN: 1438-0617

Satz: tinahoffmann.eu, Berlin
Druck: H. HEENEMANN, Berlin

SAVE THE DATE!

12./13. November 2020

Digitale Jahrestagung Stiftung&Sponsoring 2020

Transformation – die Stiftungswelt im Wandel



Frühbucherpreis bis 22. Oktober 2020!

Sonderpreis für Abonnent/innen von Stiftung&Sponsoring

Freuen Sie sich auf die **Digitale Jahrestagung** mit spannenden Vorträgen und Workshops, vielen neuen Denkanstößen, Konzepten und Best Practices im Stiftungswesen.

Stimmen zur Jahrestagung 2019:

»Ich hoffe, dass sich diese Veranstaltung in den nächsten Jahren etabliert.«

Daniel Emrich

»Gelungen!«

Birgit Huber

Weitere Informationen und Anmeldung:

 www.ESV-Akademie.de/sus2020

Tagungsleitung



Prof. Dr. Hans Fleisch berät seit über 20 Jahren gemeinnützige Organisationen bei der Gestaltung ihrer Strategie, Organisation und Projekte. Der Rechtsanwalt hat mehrere Non-Profit-Organisationen erfolgreich aufgebaut und war bis 2016 Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Er lehrt an der Universität Hildesheim Non-Profit-Management.

 **Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG**
ESV-Akademie
Genthiner Straße 30 G
D-10785 Berlin

 Irina Gross
(030) 25 00 85-853
Dr. Katrin Schütz
(030) 25 00 85-856

 www.ESV-Akademie.de  info@ESV-Akademie.de

ESV AKADEMIE

Sponsor:

BPM  BERLIN
PORTFOLIO
MANAGEMENT

Berlins erste Adresse für bankenunabhängige Vermögensverwaltung

Medienpartner:

