

Masterarbeit

im weiterbildenden Master-Studiengang „Mediation“
der FernUniversität Hagen

Ist die Mediation ein taugliches Produkt ?

Von: **Inge Reuhl**
Matrikel-Nr.: 7395396
Anschrift: Grunerstraße 107, 40239 Düsseldorf
Telefon / Mail: 0211 / 62 81 16; inge.reuhl@mac.com
Abgabedatum: 12. November 2008

Gliederung und Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Einführung	4
I. Intention der Arbeit	4
II. Methodische Vorgehensweise und Themenabgrenzung	6
B. Inhaltliche Begriffsbestimmungen und Grundüberlegungen	6
I. Produkt	6
1. Produktbegriff	7
2. Produktdimensionen	8
II. Mediation	10
1. Allgemeine Definition	11
2. Struktur	12
3. Prinzipien	12
a) Freiwilligkeit	13
b) Eigenverantwortlichkeit	13
c) Informiertheit	13
d) Vertraulichkeit	13
e) Neutralität	14
4. Mediation als Produkt	14
5. Das Produkt Mediation in Abgrenzung zu anderen Konfliktlösungsverfahren	14
III. Tauglichkeit	16
C. Warum wird Mediation angeboten, warum wird Mediation nachgefragt? Eine Ziel- und gegenwartsorientierte Marktanalyse	17
I. Die Ziele der Marktteilnehmer	18
1. Anbieter	18
2. Nachfrager	19
3. Gesellschaftlich-politisches Umfeld	19
II. Die Nutzenstiftung der Marktteilnehmer	20
1. Anbieter	20
2. Nachfrager	22
III. Die Marktentwicklung	24

	Seite
D. Die Tauglichkeit als Voraussetzung für Angebot und Nachfrage – eine Problemanalyse	26
I. Die Seite der Nachfrager	27
1. Der generelle Diffusionsprozess	27
2. Der individuelle Entscheidungsprozess	29
3. Die Aporie der Konfliktlösung	33
a) Die Konflikteskalation nach Glasl	33
b) die Konfliktevolution nach Schwarz	40
4. Das aporetische Produkt	44
II. Die Seite der Anbieter	45
1. Interessenbezogene und wirtschaftliche Aspekte	45
2. Das aporetische Angebot	48
E. Ein Zwischenfazit	49
F. Wie kann die Tauglichkeit von Mediation noch besser werden?	
Markt- und bedürfnisorientierte Chancen und Lösungsansätze	51
I. Die Bedürfnisse des Kunden als Ausgangspunkt des Handelns	51
1. Bedürfnisgerechtes Produktangebot	53
2. Möglichkeiten zur Auflösung der Produktaporie	58
3. Bedürfnisorientiertes Marketing	62
II. Statt Verdrängung und Konkurrenz: Synergien schaffen durch Kooperation und Integration	64
G. Resümée und Ausblick	65
Abbildungsverzeichnis	67
Literaturverzeichnis	68
Selbständigkeitserklärung	72

A. Einführung

I. Intention der Arbeit

Im Februar dieses Jahres fand in Jena unter dem Titel „Die Zukunft der Mediation in Deutschland“ eine Tagung statt. Dem Einführungsvortrag, gehalten von Hannes Unberath, Professor der Universität Jena und Richter am Thüringer Oberlandesgericht, kann folgendes Zitat entnommen werden:¹

„Mediation erwächst den Kinderschuhen und ist dabei, eine ernstzunehmende Rechtsdienstleistung zu werden. Das große Interesse am Thema zeigt aber auch, daß der Februar 2008 der richtige Zeitpunkt für eine solche Konferenz war. Es lässt sich nicht bestreiten: Mediation führt in Deutschland ein Nischendasein. Sie wird immer noch skeptisch betrachtet. Oft ist zu lesen, es gäbe mehr Mediatoren als Mediationsfälle. Doch könnte die Mediation oder noch allgemeiner, das Konfliktmanagement mit professioneller Unterstützung, an einem Wendepunkt angekommen sein. Dafür lassen sich im Wesentlichen drei Gründe nennen. Sie entsprechen den Akteuren Wissenschaft, Justiz und Gesetzgeber.“

Auf der gleichen Tagung sprach nur wenig später Reiner Tögel, Vorstandsvorsitzender der D.A.S. Rechtsschutzversicherung:²

Die Mediation ist in Fachkreisen längst anerkannt. Ihre Vorteile sind unbestritten. Sie ist schnell, effizient und wirtschaftlich. Zudem entscheiden die Konfliktparteien selbstverantwortlich über eine zukunftsorientierte Lösung, die den Interessen aller Beteiligten Rechnung trägt, und gleichzeitig zu dauerhaftem Rechtsfrieden beiträgt. Aus diesem Grund haben wir auch bereits 2005 die Mediation als Rechtsdienstleistung ausdrücklich in unseren Leistungskatalog aufgenommen. Allerdings waren unsere Erfahrungen mit der Nachfragesituation ernüchternd: Obwohl sich jährlich mehrere hunderttausend Kunden in einem frühen Stadium des Konfliktes an uns wenden, verbunden mit der Bitte um Unterstützung bei der Bewältigung ihres Konfliktes, wurde die Mediation bisher nur vereinzelt nachgefragt. Vielleicht hätte man dies erwarten dürfen, wenn man bedenkt, dass in Deutschland jährlich über 1,8 Millionen zivilrechtliche Klageverfahren erster Instanz nur ca. 2.000 bis 2.500 Mediationsverfahren gegenüber stehen.“

Was heißt es, wenn man die Thesen der beiden Redner zusammenführt?
Ist die Mediation ein Konstrukt mit hohem theoretischen Nutzen, das in der Praxis an der Nachfrage vorbeiläuft?

¹ Unberath (2008), Seite 2

² Tögel (2008), Seite 31, mit Verweis auf Kirchhoff (2007), Seite 138

Professor Unberath hat Recht: In der Fachwelt ist die Mediation gut vertreten.³ Sie wird gestärkt durch die Politik, die sich mehr und mehr für die Verfahren der bürgerlichen Autonomie öffnet und diese fördert,⁴ zuweilen sogar fordert⁵. Vielfältige Berufszweige sehen in der Mediation ein neues Tätigkeitsfeld, und eine mittlerweile fast unübersichtliche Anzahl von Weiterbildungsinstituten bietet Studienprogramme zur Mediation an. Nach und nach werden Gesellschaften, Vereine und Verbände gegründet mit dem Ziel, die Mediation im Wirtschafts-, Sozial- und Rechtsleben zu fördern und Mediationsleistungen anzubieten.

Dennoch steht die Mediationsbewegung – verglichen z.B. mit den USA – erst am Anfang. Es gibt einen Markt, aber dieser ist bislang nur wenig entwickelt, die Nachfrage hinkt dem Angebot weit hinterher.⁶ Insofern stehen die Ausführungen von Herrn Tögel stellvertretend für die Realität der Praxis.

Was sind die Ursachen hierfür? Muss man der Marktdurchdringung nur Zeit geben, um sich stetig, aber erfolgreich zu entwickeln? Oder ist die Mediation bereits an ihre Grenzen des Wachstums gestoßen? Welche Barrieren gibt es, die es der Nachfrage so schwer machen?

Diesen Fragen versucht die vorliegende Ausarbeitung nicht juristisch, sondern mit dem Blick der Betriebswirtschaftslehre, ergänzt um verhaltenswissenschaftliche Aspekte und Theorien, auf den Grund zu gehen.

³ Trossen (2008), Rdnr. 3

⁴ Zum Beispiel durch die Reform der Zivilprozessordnung und dem § 278 ZPO, in dem die gütliche Streitbeilegung sowie Güteverhandlung und Vergleich geregelt sind, aber aktuell auch durch das Europäische Parlament, das im Februar 2008 in seiner „Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen“ für grenzüberschreitende Streitigkeiten die Förderung der Mediation sicherstellen will, indem sie einen vorhersehbaren rechtlichen Rahmen schafft. Vgl. Richtlinie 15003/5/07/REV 5 des Rates der Europäischen Union.

⁵ Als Beispiel hierfür sei das Gesetz zur Förderung der außergerichtlichen Streitbeilegung genannt, in dem mit § 15a EGZPO die Länder ermächtigt werden, ein obligatorisches Streitbeilegungsverfahren als Prozessvoraussetzung zur Erhebung einer Klage in vermögensrechtlichen Streitschlichtungsverfahren, bestimmten Nachbarschaftsstreitigkeiten und Ehrverletzungsstreitigkeiten zu schaffen.

⁶ Von Schlieffen spricht in diesem Zusammenhang gar von einer Strukturkrise; vgl. v.Schlieffen (2008), Seite 168

II. Methodische Vorgehensweise und Themenabgrenzung

Der Denkansatz für diese Arbeit ist ein systemtheoretischer,⁷ dessen Zielsetzung darin besteht, ein komplexes System zu erfassen, zu beschreiben und die spezifischen Verhaltensweisen einzelner Systemteilnehmer zu erklären.⁸ Aus der Systembetrachtung heraus sollen dann praktisch-normative Handlungsmöglichkeiten und -empfehlungen abgeleitet werden.

Die Behandlung des Themas orientiert sich dabei an der wissenschaftstheoretischen Vorgehensweise der Hermeneutik, d.h. „etwas in seinem wesensgemäßen Zusammenhang erkennen, innerlich nachvollziehen (nacherleben) und dabei seinen Sinngehalt erfassen bzw. durch einen ‚sinnverleihenden Akt‘ mit dem Ordnungs- und Wertgefüge der erlebten Welt in Beziehung setzen.“⁹

Für die Interpretation des Inhalts ist zu beachten, dass Aussagen, die über Mediation getroffen werden, weitgehend allgemeingültig gehalten werden müssen. Die Erscheinungsformen mediativer Konfliktregelungen sind vielfältig (von der Familien- über Wirtschafts-, Schul- oder Umweltmediationen bis hin zum Täter-Opfer-Ausgleich),¹⁰ und jede dieser Formen hat eigene Spezifika. Auf sie jeweils einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Ebenso ist das Marktsystem, in dem die Mediation betrachtet werden soll, ein hoch komplexes, das nur aus der Vogelperspektive und unter Berücksichtigung der wichtigsten Marktakteure behandelt werden kann.

B. Inhaltliche Begriffsbestimmungen und Grundüberlegungen

I. Produkt

Der Titel der Arbeit intendiert bereits, dass die Mediation als Produkt verstanden wird. Das aber erscheint gar nicht so selbstverständlich, denn Dulabaum z.B. schreibt sehr bestimmt: „Konstruktive Konfliktbearbeitung ist

⁷ Vgl. hierzu u.a. Luhmann (2006), Seite 41 ff.

⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), Seite 37

⁹ Rohrer (1965), Seite 90

¹⁰ Vgl. hierzu Hehn/Rüssel (2002), Rdnr. 55

ein Prozess, nicht ein Produkt.“¹¹ Mehta/Rückert wiederum sagen: „Mediation ist keine Sache. Sie ist primär auch kein ‚Verfahren‘, sondern eine bestimmte Art der Begegnung von und mit Menschen, aus welcher sich Verständigung, Verstehen und gemeinsame Vereinbarungen ergeben können.“¹²

Da es also keine Selbstverständlichkeit zu sein scheint, dass die Mediation als „Produkt“ gesehen werden kann, und der Produktbegriff wiederum auch in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet wird, scheint es umso wichtiger, an dieser Stelle zunächst eine definitorische Abgrenzung und inhaltliche Bestimmung vorzunehmen, unter welcher Sichtweise „das Produkt“ Mediation in dieser Arbeit verwendet werden soll.

1. Produktbegriff

Umgangssprachlich wird das Wort „Produkt“ synonym verwendet für eine Ware physischer Art.¹³ Dies entspricht dem sog. „substanziellen Produktbegriff“, der durch „ein abgrenzbares, physisches Kaufobjekt“ gekennzeichnet ist.¹⁴ Ein Produkt in diesem Sinne ist ein materielles Gut zur „Befriedigung menschlicher Bedürfnisse“.¹⁵ Im Zuge dessen, dass immaterielle Güter (insbes. Dienstleistungen) in den letzten Jahrzehnten wirtschaftlich immer bedeutsamer wurden, entwickelte sich in der Betriebswirtschaftslehre zunehmend der sog. „generische Produktbegriff“, bei dem „der gesamte, den Konsumenten vom Unternehmen angebotene Nutzen unter dem Produktbegriff subsumiert wird.“¹⁶ Auch Kotler/Bliemel/Keller definieren den Begriff Produkt „als die Gesamtheit aller Austauschobjekte, die in der Lage sind, einen Wunsch oder ein Bedürfnis zu befriedigen“.¹⁷ Die Bedürfnisbefriedigung von Produkten kann mit dieser Definition auf zwei Seiten angewendet werden – die Seite der Konsumenten, die ein Produkt nachfragen, weil es ihnen einen positiven Nutzen stiftet oder auch einen Mangel beseitigt, und genauso die Seite der Anbieter, für die ein Produkt nur dann sinnvoll ist, wenn es auch für sie ein Bedürfnis befriedigt.

¹¹ Dulabaum (2003), Seite 86

¹² Mehta/Rückert (2008), Seite 10, in Anlehnung an Duss von Werth, ebenda, Seite 79 - 84

¹³ Kotler/Keller/Bliemel (2007), Seite 12

Wikipedia, [http://wikipedia.org/wiki/Produkt_\(Wirtschaft\)](http://wikipedia.org/wiki/Produkt_(Wirtschaft)), Login am 03.10.2008

¹⁴ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), Seite 398

¹⁵ Kutzelnigg (1965), Seite 16

¹⁶ Kutzelnigg (1995), Seite 323

¹⁷ Kotler/Keller/Bliemel (2007), Seite 13

Jeder Markt ist nur dann stabil, wenn die Ziele aller Marktakteure erreicht werden. Entsprechend hat Brockhoff den Produktbegriff aus einer marktorientierten Sicht wie folgt erweitert: „Ein Produkt ist eine im Hinblick auf eine erwartete Bedürfnisbefriedigung beim bekannten oder unbekanntem Verwender von einem Anbieter gebündelte Menge von Eigenschaften, die zum Gegenstand eines Tauschs werden soll, um mit der im Tausch erlangten Gegenleistung zur Erfüllung der Anbieterziele beizutragen“.¹⁸

2. Produktdimensionen

Jedes Produkt lässt sich anhand von 3 Dimensionen definieren – seiner potenzialorientierten Dimension, seiner prozessorientierten Dimension und seiner ergebnisorientierten Dimension:¹⁹

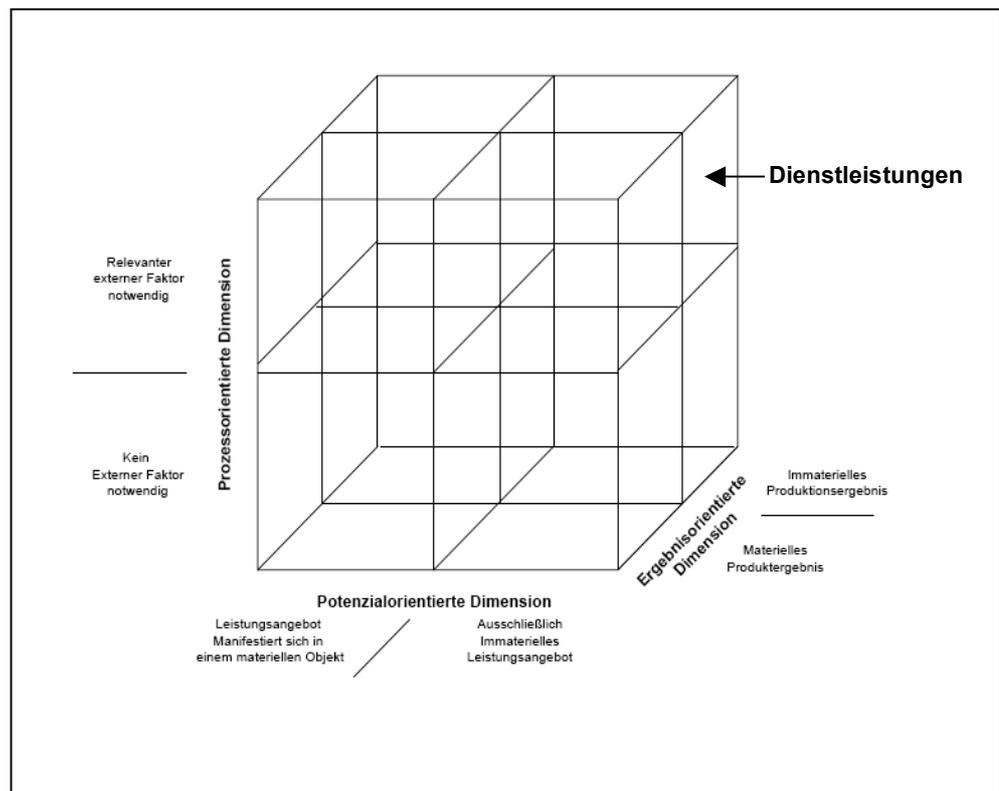


Abbildung 1: Konstitutive Merkmale von Produkten

¹⁸ Brockhoff (1999), Seite 13

¹⁹ Oppermann (1998), Seite 46

Die **potenzialorientierte Dimension** von Produkten bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft eines Anbieters und kann die Form materieller Objekte (Güter) haben, oder ein ausschließlich immaterielles Leistungsangebot beinhalten. Immateriellen Leistungsangeboten ist dabei zu Eigen, dass sie nicht vorproduziert, sondern nur bei konkreter Nachfrage bereitgestellt werden können und intangibel sind.²⁰ Insbesondere Dienstleistungen charakterisieren sich dadurch, dass sie als selbständige, marktfähige Leistungen mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Leistungsversprechen).²¹

Die **prozessorientierte Dimension** bezieht sich auf den eigentlichen Erstellungsprozess. Die Produktion kann ausschließlich mit den internen produktiven Mitteln des Unternehmens erfolgen (ein Produkt wird z.B. in einer Fabrik produziert und zum Verkauf angeboten), oder es kann unter Einbeziehung eines sog. externen Faktors²² produziert werden; die Leistungserstellung kann dann nur durch die Einwirkung eines Fremdfaktors – dem Leistungsabnehmer – erfolgen. Im zweiten Fall wirkt also der Abnehmer (Nachfrager) unmittelbar am Leistungserstellungsprozess mit (Integrativität)²³ und nimmt auf den Prozessverlauf und das erzielbare Ergebnis zum Teil erheblichen Einfluss,²⁴ denn die Integration in den Erstellungsprozess erfordert eine Interaktion zwischen Leistungsanbieter und –nachfrager (Interaktivität). Diese wiederum kann sowohl persönlich-interaktiv, als auch aufgabenorientiert-interaktiv sein.²⁵ Die Konsequenz einer solchen Produktleistung ist, dass sie nur in Anspruch genommen werden kann, wenn der Nachfrager selbst bereit ist, in der jeweils erforderlichen Intensität eine Wechselbeziehung einzugehen mit der angebotenen Produktleistung. Für den Bereich Dienstleistungen stellt deshalb die Interaktionsbereitschaft eine wichtige Determinante für die Qualität ihrer Produktleistung dar.²⁶

Die **ergebnisorientierte Dimension** schließlich wird verstanden als das Resultat der Faktorenkombination – mithin die (erwünschte) nutzen-

²⁰ Pepels (1998), Seite 152 f.

²¹ Meffert/Bruhn (2000), Seite 30; Scheuch (2002), Seite 109

²² Externer Faktor deswegen, weil er als Produktionsfaktor nicht der autonomen Disponierbarkeit durch den Anbieter unterliegt, wobei wesentlich ist, dass durch den externen Faktor derjenige Teil des angebotenen Leistungspotenzials aktiviert wird, der zum Gegenstand der Leistung werden soll; vgl. hierzu Oppermann (1998), Seite 31 ff.

²³ Meffert/Bruhn (2000), Seite 57

²⁴ Scheuch (2007), Seite 430

²⁵ Vgl. hierzu Oppermann (1998), Seite 71 ff.

²⁶ Oppermann (1998), Seite 72

stiftende Wirkung, die ggf. aus einem Grundnutzen (als ein aus den technisch-funktionalen Basiseigenschaften resultierender Nutzen) und einem Zusatznutzen (z.B. sozialer Nutzen; Geltungsnutzen o.ä.) besteht.²⁷

Die Gattung „Dienstleistungen“ lässt sich damit zusammenfassend wie folgt definieren: Diese sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z.B. Personen/Personal, Geschäftsräume etc.) und externe Faktoren (die als solche nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren (Menschen) nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).²⁸

Jedes Produktangebot hat seine eigenen Potenzial-, Prozess- und Ergebnismerkmale, wobei man diese als Bündel funktionaler Eigenschaften (technisch-beschreibende Sicht), oder auch als nutzenstiftende Einheiten (marketingorientierte Sicht) beschreiben kann.²⁹

II. Mediation

Die Mediation gibt es nicht, und so liegen die Ansichten, was unter Mediation zu verstehen ist, zum Teil weit auseinander.³⁰ Von Schlieffen führt hierzu aus: „Mediation hat viele Aspekte: Sie ist zum einen ein Verfahren zur Beilegung von Streitigkeiten, ein Beruf, eine persönliche Haltung und nicht zuletzt eine reformatorische Idee, die ein hochgespanntes Ziel verfolgt – das Streben nach einer anderen, einer besseren und interessengerechten Konfliktlösung“.³¹

Als Verfahren verfolgt die Mediation die Lösung eines konkreten Konfliktes zwischen mindestens zwei Parteien.³² Als übergeordnetes Ziel wird darüber hinaus vielfach formuliert, dass durch Mediation eine Transformation gefördert wird; Menschen lernen mit und durch Mediation, wie sie Konflikte

²⁷ Meffert/Bruhn (2000), Seite 30; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), Seite 399

²⁸ Meffert/Bruhn (2006), Seite 33

²⁹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg, Marketing, 10. Aufl., Seite 398

³⁰ Hauser (2002), Seite 11

³¹ V. Schlieffen (2002), Rdnr. 1

³² Risto, Karl-Heinz (2003), Seite 16

konstruktiv lösen können; das fördert das Wachstum sozialer Kompetenz und führt zu einer Verbesserung der gesellschaftlichen Streitkultur“.³³

1. Allgemeine Definition

Der begriffliche Ursprung von Mediation lässt sich vor allem aus dem Lateinischen „*mediatio*“ (Vermittlung), und dem Griechischen „*medos*“ (neutral, vermitteln, unparteiisch) ableiten³⁴. Der im deutschen Sprachgebrauch eingebürgerte Begriff entspricht dem englischen „*mediation*“.³⁵

Der Rat der Europäischen Union definiert in seiner Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen Mediation als „strukturiertes Verfahren unabhängig von seiner Bezeichnung, in dem zwei oder mehr Streitparteien mit Hilfe eines Mediators auf freiwilliger Basis selbst versuchen, eine Vereinbarung über die Beilegung ihrer Streitigkeiten zu erzielen“.³⁶

Mediation ist damit die „Lösung von Konflikten mit Unterstützung eines neutralen, unparteiischen Dritten ohne eigene Entscheidungsgewalt.“³⁷ Widerstreitende Positionen der Konfliktparteien - Medianten genannt - sollen in Einklang gebracht werden, um eine einvernehmliche Lösung zwischen den Beteiligten zu erzielen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht (eine sog. *win-win-Situation*).³⁸ Die inhaltliche Ausrichtung ist zukunftsorientiert. Die Frage, wie die Parteien in der folgenden Zeit konfliktfrei miteinander umgehen können, steht im Vordergrund.³⁹

Die Mediation ist ein informelles und von keiner (höheren) Entscheidungsinstanz geprägtes Verfahren, das einzig das Ziel verfolgt, streitenden Parteien dabei zu helfen, eine von beiden Seiten akzeptierte freiwillige Einigung zu finden.⁴⁰ Der Mediator steht dabei quasi in der Mitte

³³ Trossen (2002), Rdnr. 5

³⁴ Duss von Werdt (2008), Seite 12 f.

³⁵ Eugster (2002), Seite 19

³⁶ EG-Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen vom 28. Februar 2008, 15003/507 REV 5, Art. 3

³⁷ Ponschab/Schweizer (2004), Seite 29; Breidenbach (2002), Seite 6, spricht übrigens in diesem Zusammenhang nicht von *Konfliktlösung*, sondern von *Konfliktbeilegung*.

³⁸ Duss-von Werdt/Mähler/Mähler (1995), S.40; Breidenbach/Henssler (1997), S1 ff.; Ponschab/Derendorfer (2002), Rdnr. 55

³⁹ Breidenbach/Falk (2005), Seite 264

⁴⁰ Breidenbach/Falk (2005), Seite 264

der Konfliktparteien. Das Wesen seiner Tätigkeit ist, dass er als Mittler fungiert, der den Parteien bei der selbstverantwortlichen Findung von Lösungen hilft, ohne in die sachlichen Inhalte einzugreifen.⁴¹

In diesem Kontext ist Mediation sehr vielfältig und wird in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Hervorzuheben sind an dieser Stelle die „reine Mediation“,⁴² die sich als autarkes Verfahren in der Alternative zum Rechtssystem positioniert, die gerichtsnahe und die gerichtsinterne Mediation als Verfahren, wenn bereits ein rechtlicher Weg beschritten wurde, wobei das Verfahren trotzdem ein völlig separates ist, sowie die integrierte Mediation als Hybridverfahren der Konfliktlösung, mittels der die (konkurrierenden) Systeme miteinander verbunden werden sollen.⁴³

2. Struktur

Mediation verläuft als ein strukturiertes Verfahren in aufeinander aufbauenden Phasen: Vorlaufphase, Informations- und Themensammlung, Interessenklärung, Optionensuche, Bewertung und Auswahl der Optionen, Vereinbarung und Umsetzung einer Lösung. Auch diese Struktur ist nicht Dogma, sondern eine Annäherung zur Systematisierung. Denn „Prozesse werden über Abläufe, nicht über methodische Inhalte definiert.“⁴⁴ Die Phasenorientierung ist aber Voraussetzung dafür, bestehende Konflikt- und Kommunikationsmuster der Medianten zu verändern, damit über den Austausch jeweiliger Bedürfnisse und Interessen neue Sichtweisen möglich sind und ein kooperativer Lösungsraum gefunden werden kann.⁴⁵

3. Prinzipien

Neben der Verfahrensstruktur charakterisiert sich die Mediation durch eine Reihe von Grundsätzen.⁴⁶

⁴¹ Ponschab/Schweizer (2004), Seite 29

⁴² Vgl. hierzu Trossen (2008), Rdnr. 6 ff.

⁴³ Trossen (2008), Rdnr. 9-10

⁴⁴ Trossen (2002), Rdnr. 9

⁴⁵ Kessen/Troja (2002), Rdnr. 1

⁴⁶ Diese können an dieser Stelle nicht erschöpfend behandelt werden, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Da die Prinzipien für eine spätere Evaluierung unterschiedlicher Verfahren jedoch bedeutsam ist, sollen sie zumindest in ihrer Wesentlichkeit benannt werden. Vgl. zum Folgenden ausführlicher: Kracht (2002), Rdnr. 99 ff.;

a) **Freiwilligkeit**

Die Freiwilligkeit des Verfahrens setzt voraus, dass die Mediationsteilnehmer ohne äußeren Zwang bereit sind, das Verfahren durchzuführen. Damit soll ihnen eine „Verhandlung ohne jeglichen Druck von außen ermöglicht werden.“ Neben der Freiwilligkeit zur Aufnahme des Verfahrens muss es den Teilnehmern auch freigestellt sein, dieses jederzeit beenden zu können, ohne dass dies mit einem Nachteil verbunden wäre.⁴⁷

b) **Eigenverantwortlichkeit**

Die Parteien nehmen in der Mediation ihre Interessen und Bedürfnisse eigenverantwortlich wahr. Es gibt keine (höhere) Entscheidungsinstanz als die Parteien selbst, die im Mediationsprozess die Lösung ihres Problems selbst erarbeiten.⁴⁸ Die Aufgabe des Mediators ist es, die Parteien in ihrer Verhandlung zu unterstützen, wobei er jedoch weder als Schiedsrichter, noch als Schlichter oder als Entscheider fungiert.⁴⁹

c) **Informiertheit**

Dieser Grundsatz bedeutet, dass die Parteien über sämtliche entscheidungserheblichen Tatsachen und die Rechtslage umfassend informiert sein müssen.⁵⁰ Aufgabe des Mediators ist es hierbei, den Informationsfluss aufrecht zu erhalten bzw. Defizite bei dem Informationsaustausch offen zu legen und abzubauen.⁵¹

d) **Vertraulichkeit**

Ein weiteres Prinzip der Mediation ist die Vertraulichkeit. Sie ist Gewähr dafür, dass die Parteien Informationen auch wirklich offen legen. Das Prinzip fordert, dass Informationen sowohl im, als auch nach einer Mediation nicht nach außen gegeben werden und bei einem Scheitern offenbarte Informationen auch nicht gegen die offenbarende Partei verwendet werden dürfen.⁵² Vertraulichkeit gilt als Prinzip auch für den Mediator.⁵³

Richtlinien der BAFM für Mediation in Familienkonflikten, Mähler/Mähler (2002), Rdnr. 43

⁴⁷ Kracht (2002), Rdnr. 99

⁴⁸ Auf die Diskussion der Fachliteratur zu Fragen der passiven Mediation, in der der Mediator ein reiner „Verfahrensverwalter“ ist, und der aktiven Mediation, nach der ein Mediator durchaus aktiv bei der Lösungsfindung helfen kann, sofern er den Grundsatz der Neutralität und Allparteilichkeit nicht verletzt, soll hier nicht näher eingegangen werden. Vgl. hierzu Kracht (2002), Rdnr. 103 ff.

⁴⁹ Kracht (2002), Rdnr. 102

⁵⁰ Kracht (2002), Rdnr. 114

⁵¹ Kracht (2002), Rdnr. 116

⁵² Kracht (2002), Rdnr. 120

⁵³ Kracht (2002), Rdnr. 121

e) Neutralität

Eine der Hauptprinzipien des Mediators ist der Grundsatz der Neutralität. Er unterstützt den Prozess der Konfliktbearbeitung durch die Strukturierung des Verfahrens und den Ausgleich von Macht- und Informationsungleichgewichten. Er bewertet jedoch weder den Sachverhalt, noch ist er parteilich.

4. Mediation als Produkt

Sieht man sich die Mediation unter dem Aspekt eines Dienstleistungsproduktes an und charakterisiert sie mit den in Kap. B.I.2. festgelegten Dimensionen, können die wesentlichen Merkmale des Verfahrens wie folgt zugeordnet werden:

Potenzialqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilliges Verfahren, in dem die Parteien mit Hilfe eines entscheidungsneutralen Dritten (Mediator) ein Ziel mit aufeinander abgestimmten Handlungen verfolgen können • Bereitstellung von mediativem Fachwissen (Verhandlungs- u. Vermittlungs-Know-How) • Ggf. Branchen-Know-How (Recht, Wirtschaft, Psychologie, Soziologie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parteien (Medianten) verhandeln und entscheiden aktiv und selbstverantwortlich • Strukturiertes Verfahren, das unter Einhaltung von Prinzipien erfolgt, aber keine feste formale Struktur hat • Von der Vergangenheitsbewältigung zur Zukunftsorientierung • Mediator unterstützt, ohne inhaltlich in Entscheidungen einzugreifen <p>Von der Konfrontation zur kooperativen Entscheidung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einvernehmliches Ergebnis • Autonom gefundenes Ergebnis <p>Im Idealfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Win-Win-Lösung (beide gewinnen) • Zukunftsorientierte und nachhaltige Lösung <p>Als „reine“ Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einigung ohne Gerichtsverfahren <p>Als gerichtsinterne/ -nahe Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einigung ohne richterlichen Entscheid

Abb. 2: Produktmerkmale und Produktidentität der Mediation⁵⁴

5. Das Produkt Mediation in Abgrenzung zu anderen Konfliktlösungsverfahren

Mediation wird in der konventionellen Einteilung den Verfahren der sog. ADR (Alternative Dispute Resolution zugeordnet, in Unterscheidung zu den

⁵⁴ Vgl. hierzu u.a. Altmann / Müller (2003), Seite 139 ff.

Verfahren der DR (Dispute Resolution).⁵⁵ Zur zweiten Kategorie gehört die Lösung des Konfliktes mit Hilfe von gerichtlichen Verfahren. Diese Art der Konfliktlösung begründet sich aus Sicht der Konsumenten in der Inanspruchnahme einer juristischen Dienstleistung. Gesucht wird hierbei eine Entscheidung des Konfliktes über die Instanz der Gerichte und mit der Vertretung über Anwälte.

Auch der Weg über Gerichte orientiert sich an Verfahrensstrukturen (und zwar sehr formaler Art, wie z.B. die ZPO) und Prinzipien (z.B. die Neutralität des Richters), auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

Sieht man sich die gerichtliche Konfliktlösung hinsichtlich ihrer grundlegenden funktionalen Eigenschaften und Verfahrensstrukturen an, können diese wie folgt dargestellt werden:

Potenzialqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
<ul style="list-style-type: none"> • Delegation des Konfliktes und seiner Lösung auf Stellvertreter (Anwälte, Richter) • Bereitstellung von Fachwissen (Rechtsgebiete) • Bereitstellung von (rechtlichem) (Verhandlungs-)Wissen • Bereitstellung von Regeln zur Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwälte handeln stellvertretend • Verhandlung erfolgt auf der Basis des vorgetragenen Sachverhalts • Sachverhaltsvortrag erfolgt dergestalt, dass der Richter (als nicht frei wählbarer Dritter) von der eigenen Ansicht überzeugt werden soll • Feste formale Strukturen • Richter entscheidet bzw. leitet die Verhandlung im Falle eines Vergleichs <p>Von der Konfrontation zur Entscheidung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktlösung durch Urteil • Ergebnis durch höhere Instanz • Einer gewinnt, einer verliert, oder beide schließen einen Kompromiss <p>Bei Vergleich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktlösung durch sachbezogenen Vergleich

Abb. 3: Produktmerkmale und Produktidentität eines rechtlichen Verfahrens⁵⁶

Natürlich sind in der dargestellten Abbildung nur die Basismerkmale einer über Anwälte und Gerichte geführten Auseinandersetzung dargestellt, die weder Unterschiede der einzelnen Gerichtsbarkeiten, noch Unterschiede der Verhandlungsführung berücksichtigen. Wichtig in der Abgrenzung ist,

⁵⁵ Breidenbach (1995), Seite 11 ff.; weitere Methoden der ADR können im Rahmen dieser Arbeit nicht Gegenstand weiterer Betrachtungen sein.

⁵⁶ Vgl. hierzu u.a. Altmann / Müller (2003), Seite 139 ff.

dass die gerichtliche Entscheidung durch die Macht eines unparteiischen Dritten charakterisiert ist, dass das Verfahren in der Regel durch die Beauftragung eines Anwalts in Gang gesetzt wird, und dass die Initiierung der Konfliktlösung zunächst von einer der Parteien erfolgen kann, womit die andere Partei gezwungen ist, in der gleichen Weise zu reagieren. Ist dann eine Lösung im Zuge von Verhandlungen (i.d.R. zwischen den Anwälten) nicht möglich, finden sich die Streitparteien vor Gericht wieder.

Nicht näher berücksichtigt, sondern nur erwähnt werden soll das Verfahren der Schlichtung, das dadurch gekennzeichnet ist, dass es auch hier einen entscheidungsbefugten, unparteiischen Dritten gibt, der in der Regel jedoch von beiden Parteien gemeinsam beauftragt wird.

III. Tauglichkeit

Wahrig⁵⁷ definiert die Bedeutung des Wortes „taugen“ mit „brauchbar, nützlich, dienlich, geeignet sein, wert sein.“ Als Adjektiv verwendet, kann man es übersetzen mit „zu etwas taugend, brauchbar, geeignet“. Die Suche nach Synonymen über das Internet⁵⁸ lässt darüber hinaus u.a. Begriffe wie „Gewinn bringend“, „annehmbar“ „anwendbar“ „hilfreich“, „praktisch“ oder auch „verwendbar“ finden.

Semantisch wird mit dem Wortstamm immer eine Bewertung ausgedrückt, die man einem (konkreten) Ding oder einer (abstrakten) Sache zuschreibt. Diese (Be-) Wertung ist damit zielorientiert und braucht ein (Be-) Wertungssystem: Tauglich für was? Tauglich für wen? Was macht „es“ tauglich?

Hier schließt sich nun der Kreis der Begriffsdefinitionen: Als Produkt muss die Mediation der Befriedigung von Bedürfnissen der Marktteilnehmer dienen. Mediation muss also für jeden Marktteilnehmer einen ganz spezifischen Nutzen leisten, indem sie einem Ziel dient und mit der Zielerreichung ein Bedürfnis befriedigt. Nur dann kann sie nützlich oder eben tauglich sein.

⁵⁷ Wahrig (2006), Seite 1239

⁵⁸ <http://synonyme.woxikon.de/synonyme/tauglich.php> mit Log-In am 03.10.2008

C. Warum wird Mediation angeboten, warum wird Mediation nachgefragt? Eine ziel- und gegenwartsorientierte Marktanalyse

Zunächst war das Thema Konflikte und deren systematische Bearbeitung in den USA Inhalt von Forschung, Entwicklung und Erprobung von Konzepten: Wie lassen sich Konflikte durch Verhandlungen lösen?⁵⁹ Nachdem sich aus diesem Ansatz die Mediation als alternatives Verfahren zur gerichtlichen Konfliktlösung entwickelt hatte und sich in den USA etablierte, gewann die Methode Ende der 70er Jahre auch in Deutschland die Aufmerksamkeit von Fachleuten, und auch hier begann sie, sich zunehmend als professionelle Konfliktlösungsmethode zu verbreiten und wird seit mittlerweile vielen Jahren als selbständiges „Produkt“ im Sinne einer Dienstleistung vermarktet. Dabei sieht sich die Mediation als eine alternative Konfliktlösung zum gerichtlichen Verfahren. Insofern ist sie zum einen ein Angebot, das sich im Gesamtmarkt der Konfliktlösung bewegt; da sie sich in Abgrenzung zu anderen Konfliktlösungen jedoch (zumindest in der reinen Mediation) als selbständiges Produktangebot darstellt, hat sie zugleich einen eigenen Marktraum, auf dem sie agiert und in dem sie sich dem Wettbewerb stellt.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht definiert sich ein Markt als Menge der aktuellen und potenziellen Anbieter von Leistungen sowie deren aktuelle und potenzielle Abnehmer.⁶⁰ Die hauptsächlich marktbestimmenden⁶¹ Faktoren für jedes Produkt sind damit die unmittelbaren Tauschpartner (Anbieter, Kunden) sowie das System beeinflussende Absatzhelfer (z.B. auch in Form von kaufbeeinflussenden Umwelten oder Interessengruppen).⁶² Diese „zentralen Systemelemente stellen die an Tauschbeziehungen beteiligten oder Tauschbeziehungen beeinflussenden Willenszentren dar“.⁶³

⁵⁹ Maßstäbe setzte hier das Harvard Negotiation Project; vgl. hierzu ausführlich Fischer/Ury/Patton (2004), Seite 22 ff.

⁶⁰ Meffert (2008), Seite 46

⁶¹ Als „Markt“ wird dabei allgemein als das Aufeinandertreffen von Wünschen und Handlungsmöglichkeiten der Partner, die sich zum Zwecke des Tauschs von nutzenstiftenden Einheiten treffen, definiert; Vgl. Scheuch (2007), Seite 9 f.

⁶² Meffert/Kirchgeorg (1994), Seite 82

⁶³ Scheuch (2007), Seite 15.

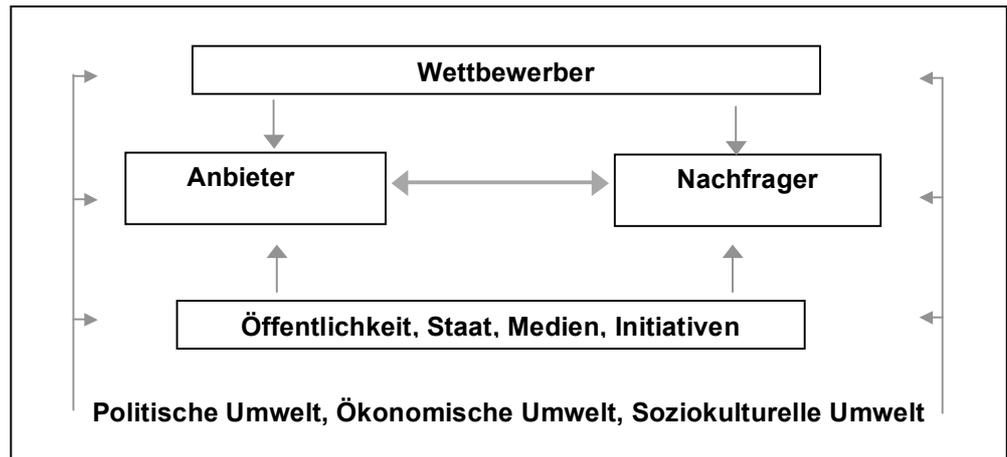


Abb. 4: Märkte und Umwelt

Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern entstehen durch miteinander verknüpfbare Absichten und Handlungen, wobei die auf den Austausch bezogenen Ziele unterschiedliche Stufen der Konkretisierung, psychischer Zustände der Zielpersonen oder Phasen von Entscheidungsprozessen durchlaufen.⁶⁴

I. Die Ziele der Marktteilnehmer

1. Anbieter

Das Angebot von Produkten ist kein Selbstzweck, sondern stets nutzenorientiert, denn auch für einen Anbieter muss ein Produkt letztendlich tauglich sein. Entweder verspricht sich der Anbieter z.B. einen direkten monetären Nutzen (Umsatz, Gewinn), oder er sieht das Produkt als Zusatznutzen, um z.B. seine Wirtschaftlichkeit zu erhöhen (innengerichtetes Ziel), Image⁶⁵ und Kundenzufriedenheit zu verbessern (serviceorientierte Komponente), oder sich durch das spezifische Angebot einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Als Metaziele können dabei selbstverständlich auch übergeordnete Ziele stehen (transformativer Ansatz einer verbesserten Streitkultur).

⁶⁴ Scheuch (2007), Seite 22

⁶⁵ Analog Meffert/Bruhn (2006), Seite 210, wird hierbei unter Image die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter verstanden.

Wird Mediation privatwirtschaftlich angeboten, muss sie letztendlich gewinnorientiert sein. Das setzt voraus, dass es – zumindest langfristig gesehen – genügend Nachfrager gibt (Marktvolumen), die das Produkt „kaufen“, weil es ihnen eine bessere Befriedigung ihrer Bedürfnisse ermöglicht, als dies andere Produkte tun (Wettbewerbsvorteil). Dem einzelnen Mediationsanbieter muss es darüber hinaus gelingen, innerhalb des Gesamtmarktvolumens genügend Nachfrager zu überzeugen, sich für das Angebot des Unternehmens zu entscheiden (Marktanteil).

Institutionen, die nicht gewinnorientiert arbeiten (Non-Profit-Organisationen, Staatliche Institutionen), messen nicht unbedingt in monetären Größen. Auch sie unterliegen aber letztendlich einer Zielorientierung (z.B. der Wirtschaftlichkeit, Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden, sozialen Zielen) und werden Mediation langfristig nur anbieten, wenn sie der Erreichung dieser Ziele dient.

2. Nachfrager

Produkte müssen auch für den Kunden einen Nutzen stiften; nur wenn er mit ihnen eine bessere Befriedigung seiner Bedürfnisse erlangt als dies konkurrierende Produkte tun, wird er das Produkt nachfragen. Bedingung hierfür ist natürlich, dass er diesen Nutzensvorteil wahrnehmen kann, die Nutzenkomponenten im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten für ihn ein wichtiges Merkmal darstellen, er das Angebot kennt, und er es in seinem Aktionsradius nachfragen kann.⁶⁶

Nutzenkomponenten können dabei sowohl ein Hauptnutzen sein, der sich aus der funktionalen Eigenschaft des Produktes ergibt (direkter Nutzen der Mediation), als auch mögliche Zusatznutzen, die er mit dem Produkt verbindet (z.B. externe Wertschätzung in Folge der Mediation).⁶⁷

⁶⁶ Meffert / Bruhn (2006), Seite

⁶⁷ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), Seite 366 f.

3. Gesellschaftlich-politisches Umfeld

Bedeutung in einem Marktsystem hat auch das gesellschaftlich-politische Umfeld. Staatliche Institutionen können ein Produktangebot fördern, indem sie, weil politisch gewollt, bei der Verbreitung des Angebots helfen. Das kann geschehen durch Empfehlungen, durch staatliche Hilfen, durch rechtliche Regelungen etc. Genauso gut können sie aber mit genau den gleichen Mitteln die Verbreitung des Angebots bzw. die Förderung der Nachfrage be-, im schlimmsten Fall sogar verhindern.

Politisch scheint die Mediation gewollt.⁶⁸; die Judikative ist, sofern sie gerichtsnahe oder –interne Mediation in ihrem Leistungsprogramm hat, sogar selbst Anbieter von Mediation, und wird damit vom (beeinflussenden) Umfeld zum primären Marktteilnehmer.⁶⁹

Auch Verbände, Institutionen etc., die im Umfeld des Marktes wirken, handeln zielorientiert und nach Interessenlage. Sie unterstützen – oder versuchen zu verhindern. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die Anwaltschaft versucht das Produkt Mediation nah an den Rechtsgebieten zu verorten. Würde dies gelingen, könnte sie den Markt beschränken auf den eigenen Sektor.⁷⁰ Umgekehrt haben sich eine Reihe von Mediatorenverbänden gegründet, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Mediation als Erfolg versprechendes Verfahren im Markt zu fördern. Einige dieser Verbände arbeiten berufsspezifisch, einige berufsgruppenübergreifend.⁷¹

II. Die Nutzenstiftung der Marktteilnehmer

1. Anbieter

Welchen Nutzen versprechen sich die Marktteilnehmer nun konkret?

Die Justiz fördert die Mediation, weil sie sich dadurch u.a. folgende Vorteile erhofft:⁷²

⁶⁸ Vgl. hierzu z.B. das Vorwort der Justizministerin des Landes Nordrhein-Westfalen Roswitha Müller-Piepenkötter im Vorwort der Informationsbroschüre „Mediation“ der DGM

⁶⁹ Modellprojekte in 10 Bundesländern, an über 95 Zivil- Verwaltungs- u. Sozialgerichten

⁷⁰ Vgl. hierzu z.B. Stellungnahme Bundesrechtsanwaltskammer (2007), Seite 2 ff.

⁷¹ DGM e.V., BAFM e.V., Verein Integrierte Mediation e.V., DGMW e.V., Mediation im Anwaltsverein AG, um nur einige zu nennen.

⁷² Vgl. hierzu Trossen (2008), Rdnr. 29-34

- weniger gerichtsanhängige Streitigkeiten, wenn Konflikte im Vorfeld der Gerichtsverfahren entschieden werden
- schnellere Abwicklung, wenn die gerichtsinterne Mediation als Verfahren eingesetzt wird
- Kosten- und Ressourceneinsparung
- Zufriedenheit der Kunden i.S. einer bürgerorientierten Dienstleistung
- Zufriedenheit der Mitarbeiter, wenn sie nachhaltigere Lösungen erarbeiten können, als dies im ordentlichen Gerichtsverfahren möglich ist.

Die Anwaltschaft, die Mediation als rechtsnahes Dienstleistungsprodukt sieht, erhofft sich

- einen Wettbewerbsvorteil durch die Ausweitung ihres Angebots
- eine Kompensation in einem immer schärferen Wettbewerbsfeld
- eine Sicherung der angestammten Marktanteile vor Fremdanbietern
- ein attraktives Angebot und eine bessere sowie nachhaltigere Konfliktlösung für ihre Mandanten
- eine gesteigerte Kundenzufriedenheit durch bessere Lösungen (und mithin einem verbesserten Kundennutzen)⁷³

Da Mediation einen interdisziplinären Charakter hat, wird sie auch von einer Reihe weiterer Berufsdisziplinen angeboten (Psychologen, Soziologen, Betriebs- u. Volkswirtschaftler etc.).⁷⁴ Auch sie erhoffen sich

- ein Angebot, das auf eine entsprechende Nachfrage stößt
- oder ein Zusatzangebot im Rahmen eines Angebotsspektrums, das ihnen Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Konkurrenzumfeld und Kundenzufriedenheit durch bedürfnisgerechtere Lösungen bietet (z.B. Unternehmensberatungen und Konfliktmanagement; Coaching und Konfliktmanagement etc.)

Organisationen (z.B. Berufsverbände, beratende Verbände für Familien, Schulen, etc.) schließlich bieten, so darf angenommen werden, Mediation an, weil sie im Rahmen ihrer Aufgaben in einem außergerichtliches Verfahren zur Konfliktlösung einen positiven Nutzen für ihre Klientel sehen.

⁷³ Hommerich (2005), Seite 94

⁷⁴ Vgl. z.B. Lambretta/ Herrmann (2002), Seite 2; in deren Untersuchung im Bereich Wirtschaftsmediation kamen z.B. 53% der Mediatoren aus dem juristischen Bereich, die restlichen 47% setzten sich zusammen aus Wirtschaftswissenschaftlern, Psychologen, Soziologen, Politik- oder Verwaltungswissenschaftlern, Ingenieuren u.a.

2. Nachfrager

Die Frage nach dem Nutzen der Nachfrager ist wahrscheinlich die wichtigste im Reigen der Marktteilnehmer, denn ohne Nachfrage wird es langfristig gesehen schlicht und ergreifend kein Angebot geben.

Überraschenderweise fehlen hierzu jedoch breit angelegte, nachfrageorientierte Primäranalysen, die auf einer validen Basis beruhen, bislang weitgehend.⁷⁵ Die Nutzenargumente, die in der Mediationsliteratur zu finden sind, verdanken ihre Nennung eher aus der theoretischen Beschäftigung, zuweilen beruhen sie auf Sekundäranalysen.⁷⁶ Durch Marktforschung erhobene Fakten der Verbraucher sind wenn, dann am ehesten zu finden aus den Bereichen Wirtschaftsmediation⁷⁷ sowie in Projektberichten gerichtsnaher bzw. gerichtsinthener Mediation⁷⁸.

Eine Reihe von Nutzenqualitäten wird generalisiert genannt, über alle Bereiche der Mediation hinweg; differenziert wird zuweilen die Gewichtung der Argumente, z.B. für die Familienmediation im Vergleich zur Wirtschaftsmediation.⁷⁹

Die DGM Deutsche Gesellschaft für Mediation nennt in ihrer Informationsbroschüre z.B. folgende Argumente:⁸⁰

- Lösungen zum allseitigen Nutzen entwickeln
- Ganzheitliche Lösung
- Den Konflikt so lösen, dass die Beteiligten auch in Zukunft weiter miteinander auskommen
- Nachhaltigkeit der Lösung, da sie eigenverantwortlich entwickelt und frei entschieden wurden

⁷⁵ Einen Überblick über die verschiedenen Studien geben Hommerich/Kriele (2004), Seite 9 ff. Hier werden auch Studien erwähnt, die z.B. den Bereich der Innerbetrieblichen Mediation betreffen. Diese Ergebnisse sollen aber aufgrund der Themenbegrenzung keine Berücksichtigung finden.

⁷⁶ Vgl. hierzu Hommerich / Kriele (2004), Seite 51 ff.

⁷⁷ z.B. Studie von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina: „Commercial Dispute Resolution“, zitiert in Monßen (2005); Studie von Lambrette / Herrmann (2002), Seite 117 ff.

⁷⁸ z.B. Projektabschlussbericht des Projektes Gerichtsnaher Mediation in Niedersachsen, Niedersächsisches Justizministerium und Konsens e.V. (2005), Seite 1 ff.

⁷⁹ Einen Überblick geben Hommerich/Kriele (2004), Seite 30 ff. Hier werden auch Studien erwähnt, die z.B. den Bereich der Innerbetrieblichen Mediation betreffen. Diese Ergebnisse sollen aber aufgrund der Themenbegrenzung keine Berücksichtigung finden.

⁸⁰ DGM (2007), Seite 4.

- Gegenüber herkömmlichen Gerichtsverfahren möglichst Kosten, Zeit und Nerven sparen.

Die Nutzenargumente, die z.B. in der Evaluierung der Gerichtsnahen Mediation Niedersachsen ermittelt wurden, beziehen sich vor allem auf verfahrens- und lösungsorientierte Nutzen – die Hoffnung auf eine dauerhafte und einvernehmliche Konfliktlösung, größere Mitspracherechte sowie eine weniger starke emotionale Belastung wurden hier genannt; allerdings wurden diese als Zufriedenheitswerte ermittelt, also nach der Mediation.⁸¹

Für die Wirtschaftsmediation, deren Nutzevaluierung immerhin auf explorativen Befragungen beruht, werden folgende Argumente genannt:⁸²

- Unzufriedenheit mit der bisherigen Art, Konflikte zu lösen
- Zeit- und Kostenvorteil
- Kooperativer Umgang der Konfliktparteien
- Ergebnisqualität
- Fortführung der Geschäftsverbindung
- Nicht-Öffentlichkeit des Verfahrens (Verhinderung von Imageschäden)

Bemerkenswert für den Bereich der Wirtschaftsmediation ist darüber hinaus die Auswertung der Studie von PricewaterhouseCooper,⁸³ die konstatieren, dass der mit Abstand wichtigste Grund für die Wahl eines außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahrens die Unternehmensphilosophie sei. Hier scheint das Konfliktlösungsverfahren der Mediation also in besonderer Weise eine bestimmte Wert-, und damit die Nutzenvorstellung einiger Unternehmen zu treffen.⁸⁴

Interessant auch eine explorative Studie von Hommerich/Kriele bei den Mitgliedern des Arbeitskreis Mediation des Deutschen Anwaltsvereins. Sie untersuchten unter dem Stichwort des „Faktischen Marktverhaltens der Mediatoren“, welches denn die Motive ihrer Medianten seien für die Durchführung einer Mediation.⁸⁵

⁸¹ Niedersächsisches Justizministerium (2005), Seite 16

⁸² Hommerich / Kriele (2004), Seite 25 ff.

⁸³ Zitiert in Monßen (2005), Internetausdruck mit Login vom 22.09.2008, Seite 2

⁸⁴ Dafür spricht auch der zweithäufigste Grund, dass ein außergerichtliches Verfahren in einer Schieds- oder Mediationsklausel vertraglich vorgesehen war. Die Unternehmensphilosophie wird offensichtlich ganzheitlich gelebt – auch in der Vertragsgestaltung.

⁸⁵ Hommerich/Kriele (2004), Seite 52; Motive sind Energien, die einem Bedürfnis eine Richtungsorientierung geben und das Verhalten auf ein Ziel ausrichten; siehe hierzu Kroeber-Riel/ Weinberg (2003), Seite 56

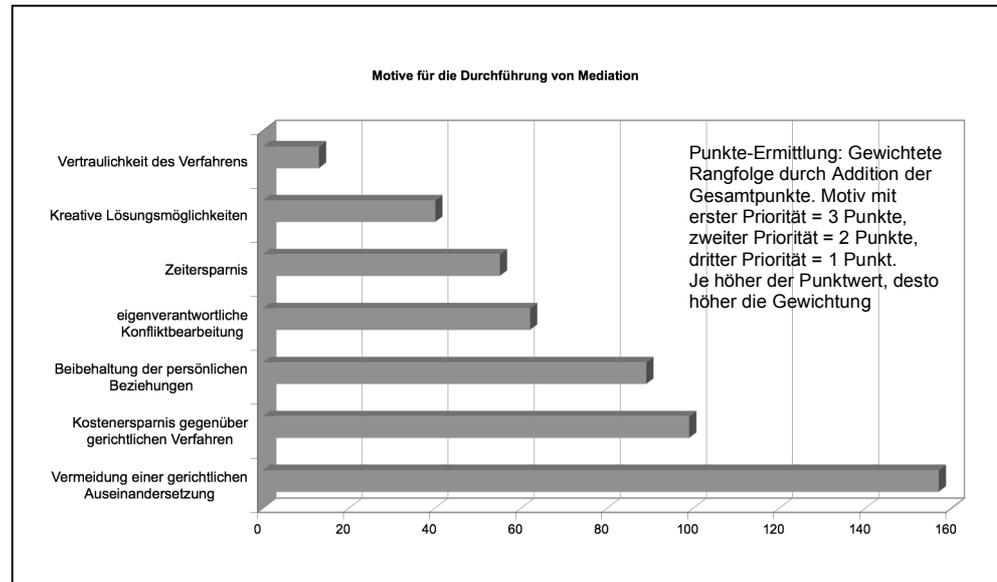


Abb. 5: Motive für die Durchführung von Mediation⁸⁴

Wengleich der Benennung dieser Motive nur ein bedingter Aussagewert über den tatsächlichen Nutzen der Nachfrager zugemessen werden kann, da die Frage als geschlossene Frage mit vorgegebenen Antwort konstruiert war, die dann auch noch stellvertretend beantwortet wurde, ist es doch bemerkenswert, dass das Motiv der Vermeidung einer gerichtlichen Auseinandersetzung den höchsten Stellenwert hat, gefolgt von Kostensparnis gegenüber einem Gerichtsverfahren. Die wichtigsten Argumente resultieren damit aus Motiven der Vermeidung; erst danach kommen in der Rangfolge Motivnennungen, die sich aktiv auf das Verfahren bzw. die Prinzipien der Mediation beziehen. Allerdings geben die Verfasser ergänzend an, dass im Bereich Familienmediation der Erhalt der persönlichen Beziehungen das wichtigste Argument für Mediation ist, jedoch auch hier direkt gefolgt von der Vermeidung der gerichtlichen Auseinandersetzung, der sie aufgrund des insgesamt hohen Stellenwertes aus der Sicht der Betroffenen einen eigenständigen Nutzen zumessen.⁸⁶

III. Die Marktentwicklung

„Obwohl von den Mediatoren auf eine Reihe von Nutzenkomponenten, die durch Mediation gestiftet werden, hingewiesen werden kann, ist der Markterfolg von Mediation nach Ansicht aller Marktbeobachter eher

⁸⁶ Hommerich (2004), mit Internet-Login vom 29.09.2008 Seite 2; Hommerich/Kriele (2004), Seite 53

bescheiden.“⁸⁷ Generell ist (auch wenn hierzu konkrete statistische Zahlen fehlen) der Markt für Mediation als (Über-)Angebotsmarkt zu charakterisieren, der die Nachfrage bei weitem überwiegt – einer Vielzahl von Mediatoren bzw. Mediationsangeboten steht eine weit geringere Anzahl von Nachfrage entgegen.⁸⁸ Es ist „ein beachtenswertes Phänomen, dass sich die Mediation nicht aus einer Nachfrage der Betroffenen entwickelt, sondern aus dem Angebot der Professionen.“⁸⁹

Auch hier ein Beispiel aus der Marktforschung: In einer von Hommerich/Kriele durchgeführten Befragung der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft Mediation im Deutschen Anwaltverein aus dem Jahr 2003/2004⁹⁰ erhielten die befragten Mediatoren (160) innerhalb eines Jahres insgesamt überhaupt nur 979 Anfragen. Einige wenige Mediatoren (3% der Befragten) hatten über 30 Anfragen; dafür hatten 50% zwischen keiner und 5 Anfragen, so dass die Statistik auf einen Mittelwert von 8,8 Anfragen und auf einen häufigsten Wert von 3 Anfragen kam. Davon führte etwa nur jede zweite Anfrage zur tatsächlichen Durchführung einer Mediation (526 gesamt).⁹¹ Diese Zahlen dürften stellvertretend verdeutlichen, dass die Erschließung des Marktes für Mediation allenfalls begonnen hat, aber sie hat sich als eigenständiges Verfahren im „Markt der Konfliktlösungen“ beileibe noch nicht durchgesetzt.⁹²

Schaut man sich beispielhafte Zahlen der gerichtlichen Mediation an, sehen diese schon positiver aus. Um auch hier nur ein Beispiel zu nennen: Im Modellprojekt „Gerichtsnaher Mediation in Niedersachsen“ kam es alleine am Landgericht Göttingen innerhalb von 8 Monaten zu über 500 Mediationsempfehlungen, der in 75% der Fälle entsprochen wurde, mit einer beachtlichen Erfolgsquote von 90%. Ähnlich erfolgreiche Empfehlungs- und Ergebnisquoten konnten die anderen, am Modellprojekt teilnehmenden Gerichte erzielen.⁹³ Allerdings wurde hier die Mediation auch erheblich unterstützt in Form von aktiver Empfehlung, PR-Arbeit etc.⁹⁴

⁸⁷ Hommerich/Kriele (2004), Seite 9

⁸⁸ Krauter/Lüer/Ripke (2002), Seite 481

⁸⁹ Trossen (2008), Rdnr. 3

⁹⁰ Hommerich/Kriele (2004), Seite 33 ff. Die Befragung erfolgte in Form einer Totalerhebung per Fragebogen bei 493 Mitgliedern mit einer Rücklaufquote von 35%. Die Werte basieren damit auf einer Befragungsgesamtheit von 160 Personen.

⁹¹ Hommerich/Kriele (2004), Seite 48 f.

⁹² Vgl. Krauter / Lüer / Ripke (2002), Rdnr. 20, Hommerich / Kriele (2004), Seite 20

⁹³ Siehe hierzu Niedersächsisches Justizministerium und Konsens e.V. (2005), Seite 28 ff.

⁹⁴ Anders sehen die Zahlen im Abschlussbericht zum Forschungsprojekt „Außergerichtliche Streitbeilegung in Bayern“ aus. Da diese Projektauswertung jedoch vor allem vor dem

Ähnlich erfolgreich arbeiten eine Reihe weiterer Gerichte in Ländern und Kommunen, in denen Mediationsprojekte initiiert wurden.⁹⁵ Von einem ausgereiften Markt kann man aber auch sicher hier nicht sprechen.

Die gerichtsnahe Mediation, bei der die Gerichte eine Mediationsempfehlung für einen externen Mediator geben, hat indessen keine sehr hohen Erfolgsquoten aufzuweisen und hat sich am Markt kaum durchgesetzt.⁹⁶

D. Die Tauglichkeit als Voraussetzung für Angebot und Nachfrage – eine Problemanalyse

Wie im letzten Kapitel gezeigt wurde, hinkt die Nachfrage dem Angebot weit hinterher. Warum aber ist das so? Die Mediation kann sich gut auf die Bedürfnisse ihrer Klienten einstellen.⁹⁷ Trotzdem bleibt ein sich in konkreter Nachfrage realisierender Bedarf aus.⁹⁸

Von einem reinen Standpunkt der Nutzenmaximierung dürfte das nicht sein; allerdings ginge man dann von einem Menschenbild des „homo oeconomicus“ aus, der u.a. eine vollständige Kenntnis der eigenen Präferenzstruktur hat, stets die rationale Nutzenmaximierung als Zielsetzung formuliert, vollständige Informationen und eine unbegrenzte Informationsverarbeitungskapazität besitzt, nicht auf eigene Erfahrungen zurückgreift, sich nicht beeinflussen lässt und keinerlei zeitlichen, räumlichen oder sachlichen Präferenzen hat.⁹⁹ Dieses ideale Menschenbild gibt es in der Realität nicht.

Ein Markt und die Menschen, die diesen Markt prägen, sind vielfachen Einflüssen ausgesetzt. Einige davon sollen im Folgenden für beide Seiten der unmittelbaren Marktteilnehmer beleuchtet werden.

Hintergrund des in Bayern bestehenden Obligatorischen Schlichtungsgesetzes eruiert wurden, sollen sie hier in die Betrachtung nicht einfließen. Vgl. hierzu Greger (2004)

⁹⁵ Vgl. hierzu z.B. Walther (2005), Seite 6 ff.

⁹⁶ Greger (2007), Seite 142 f.

⁹⁷ Trossen (2008), Rdnr. 12

⁹⁸ Ein Bedarf unterscheidet sich vom Bedürfnis dadurch, dass dieser auf ein konkretes wirtschaftliches Gut ausgerichtet ist. Vgl. hierzu u.a. Thommen/Achleitner (2006), Seite 33

⁹⁹ Esch/Herrmann/Sattler (2008), Seite 17

I. Die Seite der Nachfrager

1. Der generelle Diffusionsprozess

Eine neue Dienstleistung setzt sich in aller Regel niemals von alleine durch. „Das Bekanntwerden und die Annahme einer Innovation schließt nicht nur vielfältige Kommunikations-, Informations- und Lernprozesse ein. Sie vollzieht sich darüber hinaus stets auch als Konfliktaktualisierung und Konfliktaustragung.“¹⁰⁰ Jede Innovation hat zunächst einmal selbst einen konfliktären Zündstoff. Das trifft in der ersten Phase noch nicht einmal die Nachfrager direkt, sondern im Grunde genommen zunächst die Anbieter. Jede Innovation ist ja ein Wettbewerb, und für die bisherigen Dienstleistungen stellt jedes neue Angebot, das die Chance besitzt, besser zu sein als das Bestehende, eine Gefahr dar, die es eher zu verhindern als zu fördern gilt. Das ist in der Mediation nicht anders. Für die Nachfrager wiederum dominieren in der innovativen Phase die neuartigen, überraschenden und vorbildlosen Elemente, mit denen man noch keine „Umgangserfahrungen“ hat.¹⁰¹ Mag die Mediation (im Sinne der Vermittlung) auch noch so alt sein¹⁰² – als Dienstleistungsprodukt ist sie ein neues Angebot, das für den Verbraucher zunächst „kenntnislos“ ist und das als Innovation den „jeweils akzeptierten und laufend praktizierten Verhaltensmustern, Verfahrensweisen und Umgangserfahrungen traditional sich orientierender Mehrheiten insgesamt widerspricht.“¹⁰³

Der Prozess des Bekanntwerdens und der Übernahme von Neuerungen (Diffusionsprozess) braucht Zeit, um sich über das Interesse (im Sinne von Neugier) an dieser Innovation, über ihre grundsätzlich positive Bewertung und über eine zunächst versuchsweise Annahme und Erprobung zu vollziehen und die Neuerung schließlich zu einem Element alltäglicher „Lebenswelten“ der Übernehmergruppen zu machen (Adoptionsprozess). Eine Innovation setzt sich dabei umso eher durch, je näher sie an tradierten Wertmustern und eingeübten Verhaltensweisen angesiedelt ist.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Haseloff (1989), Seite 13

¹⁰¹ Haseloff (1989), Seite 31

¹⁰² Vgl. hierzu Duss von Werth (2008), Seite 13 ff.

¹⁰³ Haseloff (1989), Seite 32

¹⁰⁴ Vgl. hierzu auch Hommerich (2005), Seite 2

Auch wenn die Mediation aus der Innensicht schon weit mehr als ein oder zwei Jahrzehnte in Deutschland existiert und damit nichts mehr Neues ist – für die Bevölkerung ist das noch lange nicht der Fall. Für sie gehört die Mediation bei weitem noch nicht in die alltägliche Lebenswelt; sie kennen im Zweifelsfall ausschließlich das traditionelle Rechtsverfahren.

Zudem: Wenn Menschen sich in einem Konflikt befinden, der so wichtig ist, dass man ihn unter Einschaltung einer dritten Partei lösen will bzw. muss, haben diese Menschen ein Problem, in dessen Phase sie nicht einfach einmal etwas Neues probieren. Und auch wenn (vielleicht auch gerade weil?) sich die Mediation dergestalt positioniert, dass, sollte eine Einigung scheitern, man im nächsten Schritt den Gang zu Gericht beschreiten könne, macht das ein Ausprobieren wahrscheinlich nicht einfacher.

Haseloff beschreibt den Diffusionsprozess in insgesamt 6 Stufen:¹⁰⁵

1. Die (initiale) Interventionsphase
2. Die Aktualisierungs- und Prüfphase
3. Die Adoptionsphase
4. Die Stabilisierungsphase
5. Die Inaktualisierungs- und Substitutionsphase

Diese Diffusion erfolgt jedoch meist nicht linear, und sie erfolgt auch nicht proportional über eine gesamte Bevölkerung. Es gibt mutige Menschen, die Neuem gegenüber aufgeschlossen sind (Early Adopter), es gibt sicherheitsorientierte Menschen, die zunächst einmal neutrale Bestätigung (Erfolgsberichte, Empfehlungen) benötigen (Majority), und es gibt traditionelle Menschen, die lange an Bewährtem festhalten, bis das Neue zum Bewährten wird. Entsprechend verläuft ein Diffusionsprozess von der Seite der Nachfrager meist in einer zunächst sehr langsam ansteigenden Kurve an.¹⁰⁶ Das scheint auch für die Mediation zuzutreffen. Sie ist als Verfahren in der Bevölkerung noch weitgehend unbekannt. Nur 54% der Deutschen beispielsweise hatten 2003 überhaupt schon einmal etwas von außergerichtlichen Beratungs- und Vermittlungsstellen gehört – und Mediation als spezielles Verfahren wurde in dieser Studie noch nicht einmal

¹⁰⁵ Haseloff (1989), Seite 53

¹⁰⁶ Vgl. hierzu die Diffusionskurve von Rogers (Innovation Adoption Curve); z.B. auf http://www.valuebasedmanagement.net/methods_rogers_innovation_adoption_curve.html log in am 1.10.2008

abgefragt.¹⁰⁷ Die Begleitforschung des Projektes „Gerichtsnaher Mediation in Niedersachsen“ hat in ihren Feldbefragungen ermittelt, dass überhaupt nur einer Partei die Mediation vorab bekannt war – und sie wäre nach eigenen Aussagen nicht selbst auf die Idee gekommen, in die Mediation zu gehen.¹⁰⁸

Selbst wenn potenzielle Nachfrager über das Verfahren informiert sind, hat die Mediation darüber hinaus das Problem, dass kaum jemand über praktische Erfahrung verfügt oder ein verfestigtes Image abrufen kann – ein Hindernis für eine komplexe Dienstleistung, die letztendlich eine Vertrauensleistung ist (mehr dazu in den nächsten Kapiteln).¹⁰⁹ Diese mangelnde Erfahrung führt zu Unsicherheiten in der Einschätzung der Verfahrensrisiken sowie der zu erwartenden Qualität. So waren für den Erfolg des Mediationsprojektes in Niedersachsen entscheidende Weichensteller die Richter und Anwälte, die als glaubwürdige Personen das Verfahren empfohlen hatten.¹¹⁰

Die Mediation ist im Sinne der Diffusion gesamtgesellschaftlich (noch) in der Initialisierungsphase, allenfalls in der Aktualisierungs- und Prüfphase, und sie braucht Zeit und wachsendes Vertrauen, damit sie sich als Verfahren im Bewusstsein der Bevölkerung verankern kann.

2. Der individuelle Entscheidungsprozess

Der Entscheidungsprozess für ein Produkt beginnt dann, wenn ein Individuum ein Problem oder eine Bedürfnissituation erkennt,¹¹¹ und aus dem Bedürfnis ein konkreter Bedarf wird.¹¹²

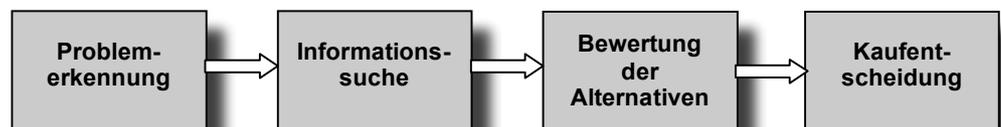


Abb. 6: Phasenmodell des Entscheidungsprozesses

¹⁰⁷ Europäische Kommission (2004), Seite 6

¹⁰⁸ Zenk/Strobl/Böttger (2006), Seite 46

¹⁰⁹ Meffert/Bruhn (2000), Seite 86

¹¹⁰ Zenk/Strobl/Böttger (2006), Seite 46

¹¹¹ Kotler/Keller/Bliemel (2007), Seite 296

¹¹² Scheuch (2007), Seite 23

Mit der Problemerkennung wird nach Informationen gesucht, die als Bewertungskriterien dabei helfen, die beste Entscheidung zu treffen. Hierbei ruft ein Konsument zunächst einmal sein Erfahrungswissen ab (Angebote, die für solche Fälle in seinem evoked set gespeichert sind).¹¹³ Vielleicht weiß er in dieser Phase bereits etwas über die Mediation. Dann bewertet er diese in seiner Erwartungshaltung des Nutzens, die sie ihm für seinen Konflikt bieten kann. Da der Bekanntheitsgrad von Mediation, wie bereits dargestellt, eher gering ist, ist davon auszugehen, dass diese Art der Konfliktlösung wahrscheinlich nicht in seinem relevant set vorhanden ist. Hinzu kommt, dass die Mediation generell ein „low involvement“ Produkt ist¹¹⁴, für das man in Phasen, in denen man sich nicht in einem Konflikt befindet, kein Interesse hat. Dann nimmt man Informationen darüber überhaupt nicht erst wahr, oder wenn man sie mitbekommt, werden sie nicht als Wissen abgespeichert und damit nicht mit dem inneren Wertesystem abgeglichen und im Einstellungssystem übernommen.¹¹⁵ Das Involvement für Mediation steigt erst an, wenn man sich in einer konkreten Konfliktsituation auf der Informationssuche befindet und aus dem Bedürfnis der Konfliktlösung ein konkreter Lösungsbedarf wird. Insofern bleibt dem Mediationsangebot nur ein enges Zeitfenster, um als Verfahren zur Konfliktlösung ins Bewusstsein zu gelangen.¹¹⁶

Allerdings unterliegt die Mediation auch in der Evaluationsphase einer spezifischen Bewertungsproblematik:

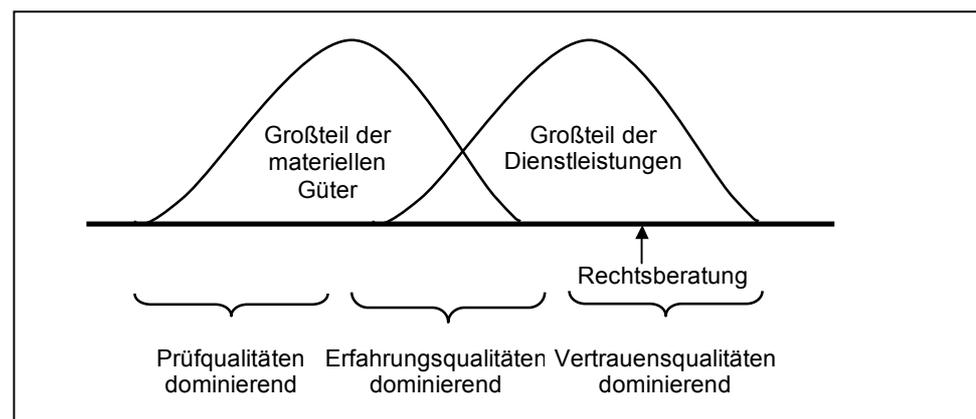


Abb. 7: Bewertungsschema für unterschiedliche Güter und Dienstleistungen¹¹⁷

¹¹³ Solomon/Banosy/Askegaard (2001), Seite 262

¹¹⁴ Trossen (2008), Rdnr. 13

¹¹⁵ Solomon/Bamosy/Askegaard (2001), Seite 263

¹¹⁶ Trossen (2008), Rdnr. 13

¹¹⁷ Kotler/Keller/Bliemel (2007), Seite 551

Mediation ist als Leistungsangebot abstrakt und vorab hinsichtlich ihrer konkreten Nutzenstiftung für einen Interessenten nur schwer zu bewerten. Das schafft Unsicherheit in der Beurteilung der Dienstleistungsqualität. Während normale Produkte wie Kleidung, Autos o.ä. bereits vor einem Kauf eingeschätzt werden können (Search Qualities), sind Dienstleistungen überhaupt erst während oder nach der Konsumtion beurteilbar (Experience Qualities). Hoch komplexe Dienstleistungen sind sogar noch nicht einmal nach Kauf und Konsumtion für den Verbraucher transparent und müssen über Vertrauensqualitäten beurteilt werden (Credence Qualities); hierzu zählt z.B. der Bereich der Rechtsdienstleistungen.¹¹⁸

Die Unsicherheiten der Bewertung erstrecken sich sowohl auf die Beurteilung der Qualität des Leistungspotenzials¹¹⁹ (Was ist die richtige Dienstleistung für mein Problem?), als auch auf die Beurteilung der Qualität des Leistungsergebnisses (Wird es optimal sein? Was ist, wenn das Verfahren erfolglos verläuft?). Vor allem aber bildet die nachfrageseitige Unsicherheit zum eigenen Leistungsbeitrag (Prozessqualität) einen hohen Unsicherheitsfaktor. In der Mediation ist die aktive Teilnahme am Konflikt und seiner Lösungssuche gefordert, und es stellt sich die Frage der eigenen Leistungsbereitschaft (Will ich das?) und der Leistungsfähigkeit (Kann ich das?).

Auch wenn in der Informations- und Evaluationsphase mögliche Nutzenargumente noch so überzeugend sein mögen, muss ein Verbraucher letztendlich Vertrauen in alle 3 Dimensionen einer möglichen Leistung haben, und zwar sowohl in die generelle Leistung, als auch in einen konkreten Anbieter, also eine Person oder ein Unternehmen, das diese Leistung anbietet.¹²⁰

Die Mediation als noch unbekanntes Leistungsangebot hat es damit in der konkreten Konfliktphase ggf. schwer, als optimale Wahl der Entscheidung zu gelten, da sie keinen Vertrauensvorschuss aus den Erfahrungen heraus hat, dass das Verfahren im Streit erfolg versprechend sein kann. Zudem ist

¹¹⁸ Vgl. ebenda und Meffert/Bruhn (2006), Seite 120, in Anlehnung an Darby/Karny (1973), Seite 67 ff.

¹¹⁹ Siehe hierzu Kap. B.I. und B.II.2

¹²⁰ Die Entscheidung nach reiner Nutzenmaximierung basiert auf der Theorie der rationalen Entscheidung, und in diesem auf der Theorie des Homo oeconomicus. Tatsächlich ist es jedoch häufig so, dass im Sinne einer Risikominimierung und in Folge von Informationsunvollkommenheit dem Verbraucher statt der Nutzenmaximierung eine satisfizierende Lösung völlig ausreicht. Vgl. hierzu Kirchler (1999), Seite 65

es in der akuten Phase der Konfliktsuche schwer, sich vorzustellen, dass Elemente der Wahrnehmung und der Kommunikation der Schlüssel zur Lösung sein könnten. Die Kommunikation, als eigentliche Kompetenz der Mediation, steht in der Alternativbewertung zu der in unserer Gesellschaft allgemein sehr viel bekannteren und natürlich auch anerkannten Rechtsdienstleistung von Rechtsanwälten. Juristisches Know-how und Beistand für ein fremdes (juristisches) Verfahren stehen dann gegen Kommunikations-Know-How und Verhandlungsunterstützung.¹²¹

Interessant in diesem Zusammenhang ist eine Studie des Soldan Instituts von 2007, in der in einer repräsentativen Befragung der Bevölkerung zur Inanspruchnahme und Bewertung von Rechtsdienstleistungen¹²² u.a. gefragt wurde, wer der erste Ansprechpartner in einem Konflikt sei. Hier nannten 48% der Befragten den Anwalt, 30% nannten Freunde oder Bekannte mit Rechtskenntnissen, 7% nannten Beratungsstellen, 6% der Nennungen fielen auf die Rechtsschutzversicherung, 3% nannten Eigenengagement (Bücher, Ratgeber etc), 2% sahen eigene Kompetenzen.¹²³ Mediation als eigenständiges Produkt wurde nicht abgefragt – aber ihre Nennungen wären auch mehr als gering gewesen. Gefragt wurde in dieser Studie auch nach den Assoziationen zum Begriff Rechtsanwalt.

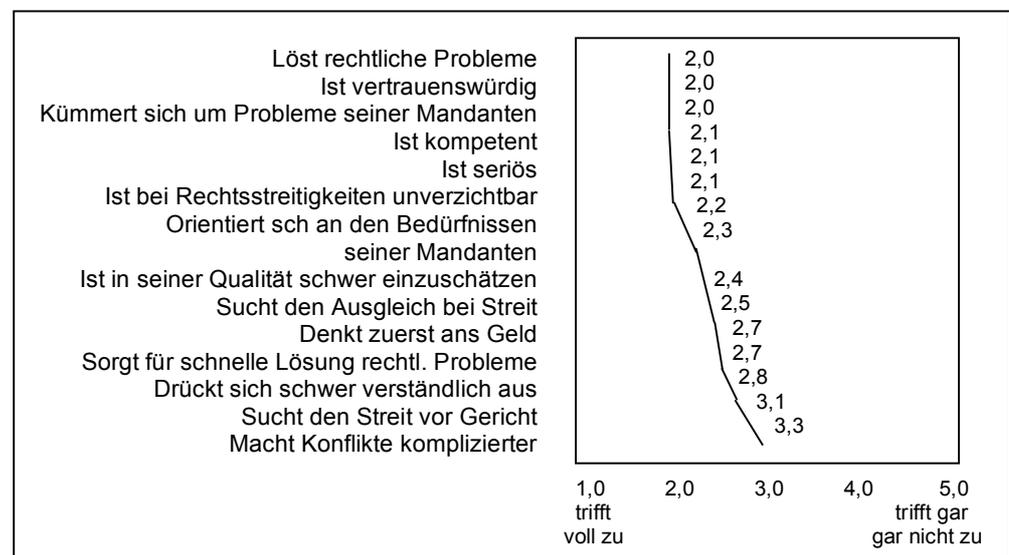


Abb. 7: Bewertung der Funktion und Leistung eines Rechtsanwaltes (Mittelwerte)¹²⁴

¹²¹ Trossen (2008), Rdnr. 19

¹²² Hommerich/Kilian (2007); befragt wurden in einer ersten Welle 1.000 Personen zur generellen Wahrnehmung und Bewertung des Anwaltsberufs (u.a. auch zum Thema Strategien zur Lösung von Rechtsproblemen); aus einer zweiten Welle von 6.400 Befragten wurden 1.000 Mandanten zu einer Hauptbefragung im Hinblick auf die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität rekrutiert.

¹²³ Aus der Untersuchung nicht ersichtlich ist jedoch, ob es sich um eine geschlossene oder offene Fragestellung handelte.

¹²⁴ Hommerich/Kilian (2007), Seite 30.

Mit diesem Kompetenzbild muss sich die Mediation messen, wenn sie als das bessere Verfahren ausgewählt werden soll.

Last, but not least, ist der Entscheidungsprozess für eine Mediation natürlich noch erschwert, da sich für das Verfahren nicht nur eine Person entscheiden kann, sondern beide (bzw. mehrere) Parteien überzeugt sein müssen, da jeder der Konfliktparteien sich im Zuge der Freiwilligkeit zur Verfahrensteilnahme entscheiden muss. Insofern müssen alle am Konflikt aktiv beteiligten Parteien in einem jeweils individuellen Entscheidungsprozess zum gleichen Ergebnis kommen, dass Mediation das beste, weil nutzenoptimale Dienstleistungsangebot für den bestehenden Konflikt ist.

3. Die Aporie der Konfliktlösung

Neben der systemischen Betrachtung des Entscheidungsprozesses, wie er im letzten Punkt erfolgt ist, kann und muss man das Auswahlverfahren für die Mediation auch im Hinblick auf die Konfliktentwicklung berücksichtigen.

Ein Konflikt verläuft in einem zeitlich gestreckten Verlauf und entwickelt sich dynamisch.¹²⁵ Entscheidend für die Nachfrage nach einem geeigneten Konfliktlösungs-Produkt ist deshalb, in welcher Konfliktphase sie initiiert wird.

a) Die Konflikteskalation nach Glasl

Mit der Thematik der Eigendynamik eines Konfliktes hat sich insbesondere Glasl¹²⁶ beschäftigt. Seinen Annahmen liegen folgende Basismechanismen zugrunde, die als Antriebsdynamik zu einer zunehmenden Verzerrung der Perzeption, Fixierung negativer und feindseliger Einstellungen und zu destruktivem Verhalten der Konfliktparteien und damit zur Beschleunigung eines Konfliktes beitragen:¹²⁷ Was immer die Konfliktparteien aus diesen Mechanismen heraus tun, um Herr der Lage zu werden – sie manövrieren sich von Mal zu Mal nur tiefer in den Konflikt hinein.¹²⁸

¹²⁵ Trossen (2008), Rdnr. 14.

¹²⁶ Glasl (2002), Seite 207 ff.

¹²⁷ Regenet (2000), Seite 65

¹²⁸ Glasl (2002), Seite 207 f.

Diese Basismechanismen, sollen hier nur einigen wichtigen Punkten angerissen werden:

Zunehmende Projektion

Die Konfliktparteien neigen dazu, die andere Seite als Ursache aller Probleme und Frustrationen zu sehen und projizieren alles Negative auf die Gegenpartei. Andererseits frustrieren sich die Konfliktparteien mit unbeherrschten Aktionen selbst, beziehen diese aber dann wiederum auf das Verhalten der anderen Partei.

Ausweitung der strittigen Themen bei gleichzeitiger Simplifizierung

Bereits in den Anfängen eines Konfliktverlaufs versuchen die Parteien ihre eigene Position zu stärken und die der Gegenseite zu schwächen. Es werden im Zuge dessen immer mehr Punkte in den Konflikt gezogen und zu „Konflikt-Issues“ gemacht. Obwohl die eigene Ausweitung der Argumente bewusst geschieht und taktischen Zielen dient, indem die eigenen „Beweise“ immer mehr werden, verschließt man sich zur gleichen Zeit den Argumenten der anderen Seite immer mehr. Während aber das nach außen gerichtete Handeln komplexer wird, tritt in der Wahrnehmung der Konfliktsituation eine Komplexitätsreduktion ein. Zusammenhänge werden simplifiziert bis hin zur stereotypen Starrheit.¹²⁹

Wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen

Im Konflikt werden Streitpunkte aus der subjektiven bzw. objektiven Sphäre zunehmend miteinander vermischt und verflochten, so dass klare und eindeutig benennbare Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge immer weniger bestimmbar sind. Die Einsichten in diese Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge weichen parteilich stark voneinander ab (Schuld hat immer der andere). Auf Dauer sehen die Konfliktparteien ihr eigenes Tun nur noch als Reaktion auf die Gegenpartei, so dass sie der Ansicht sind, nicht sie selbst würden durch ihr Verhalten die Situation bestimmen, sondern die Gegenpartei. Jede Interaktion im Konflikt verstärkt die Unterschiede zusätzlich, bis die Auffassungsunterschiede zum Streitobjekt an sich werden. „Es entsteht ‚der Konflikt über den Konflikt‘.“¹³⁰ Diese Mechanismen führen sukzessive zu einer Pattstellung, da die Parteien den Weg zur Begegnung verriegeln und gerade die Barrieren aufbauen, die sie

¹²⁹ Glasl (2002), Seite 216

¹³⁰ Glasl (2002), Seite 217

am liebsten überwunden sehen möchten – eine Paradoxie, bei der es den Parteien ab einem gewissen Punkt nicht mehr gelingt, sie aus eigener Kraft zu durchbrechen.

Ausweitung der sozialen Dimension bei gleichzeitiger Tendenz zur Personifizierung des Konflikts

Während zunehmend ein weiterer Personenkreis zur eigenen Unterstützung in den Konflikt einbezogen wird, nehmen die „face-to-face“-Kontakte ab. Das eigene Image droht in Gefahr zu geraten, und es werden Verbündete gesucht. Im Zuge der Ausweitung des sozialen Rahmens gerät man natürlich in Rechtfertigungsdruck. Man will (und kann) nicht mehr zurückweichen, ohne sein Gesicht zu verlieren. Insofern geht es in diesem Bereich sehr stark um's Recht haben. Das persönliche Geschehen wird durch diesen Mechanismus unpersönlicher. Und trotzdem wird in der gleichen Phase der Konflikt immer mehr personifiziert; man findet plötzlich nicht mehr bestimmte Vorschläge und Argumente des Gegners unakzeptabel, sondern seine ganze Person. Eigenschaften von Handlungen werden dann in Form von Persönlichkeitsmerkmalen gesehen.

Beschleunigung durch Bremsen

Das Zusammenwirken der beschriebenen Mechanismen führt nach Glasl zu einer Akzeleration des Konflikts.¹³¹ Jede Partei will ihre Position verteidigen, und der Konflikt wird zum Wettkampf um die günstigste Position. Jeder versucht, sich im Konfliktgeschehen einen Vorsprung zu verschaffen und erhofft, dass die andere Seite nachgeben möge. Die Gegenseite sieht dies als Beweis dafür, dass der andere nicht nur an eine Verteidigung denkt, sondern in einem Angriff, und strebt ihrerseits nach einer noch stärkeren Gegenmaßnahme. Was als Abschreckung beabsichtigt war, wirkt wechselseitig als Provokation, und damit kommt es zu einer sukzessiven Beschleunigung der Eskalation.

Die Eskalationsdynamik Glasl's kann in einem Modell dargestellt werden, dessen Ablauf innerhalb von 3 Hauptgruppen insgesamt 9 Stufen umfasst. In jeder Stufe haben die Konfliktparteien eine ganze Kategorie konflikttypischer Handlungsmöglichkeiten, die jedoch sukzessive eingegrenzt werden, weil bestimmte Handlungsalternativen

¹³¹ Glasl (2002), Seite 224 f.

ausgeschlossen werden. Diesen Stufen hat Glasl der Konfliktdynamik entsprechende Interventionsstrategien.

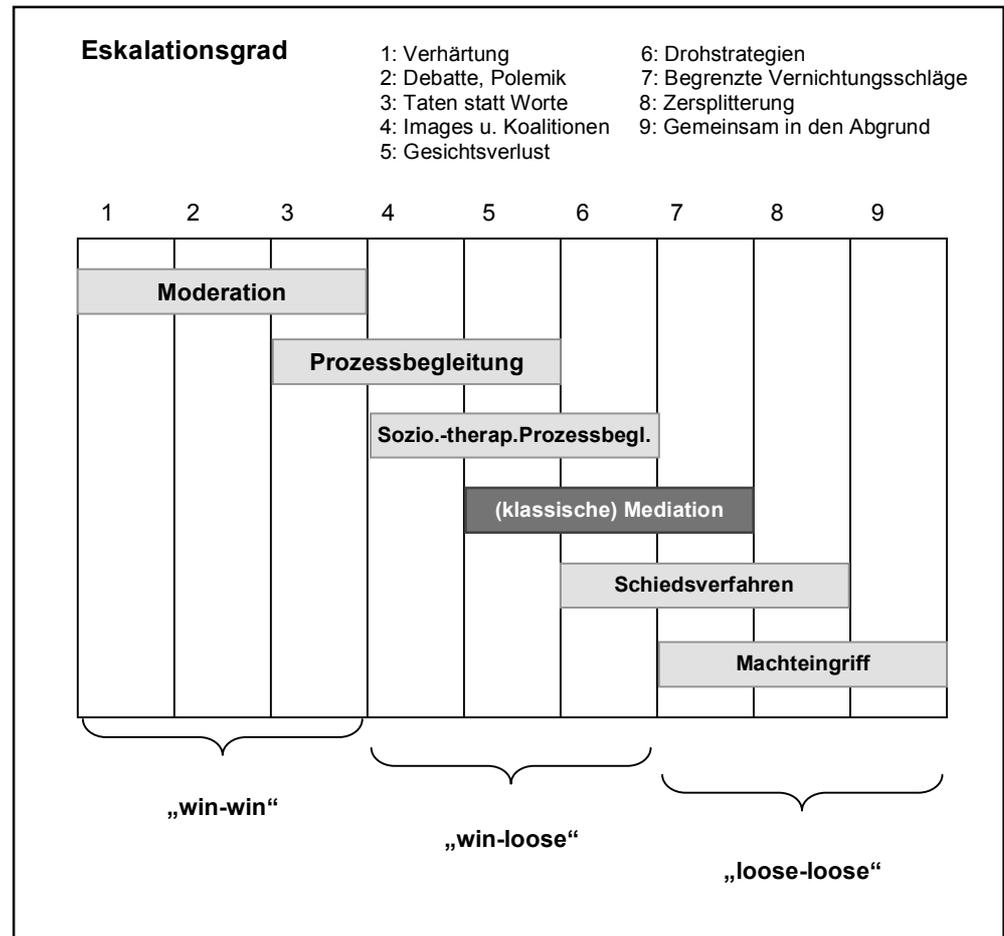


Abb.9: Konfliktlösungsstrategien in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad des Konfliktes¹³²

In der ersten Hauptphase eines Konfliktes (kennzeichnend für Stufe 1 – 3) sind sich die Parteien zwar über das Vorhandensein von Spannungen bewusst, und die Standpunkte verhärten sich; jedoch bemühen sich die Konfliktparteien um eine sachgerechte, rational bestimmte Lösung, hauptsächlich auf dem Weg der verbalen Auseinandersetzung. Vor allem besteht in den ersten Phasen nach wie vor die Bereitschaft, das Problem gemeinsam mit der Gegenpartei zu lösen. Im Übergang zur zweiten Hauptphase sieht Glasl eine deutliche Schwelle, denn in dieser verändert sich das Verhalten qualitativ. Das gesamte Hauptbild der zweiten Hauptphase ist davon gekennzeichnet, dass das Ziel nicht länger in einer gemeinsamen Problemlösung, sondern in der Durchsetzung der eigenen Vorstellung mit einer Gewinner-Verlierer-Strategie besteht. In dieser

¹³² Glasl (2002), Seite 394

Hauptphase trägt der Konflikt deutliche Merkmale einer Krisensituation.¹³³ Scheuten die Beteiligten bisher davor zurück, die Eigenschaften und Besonderheiten der Gegenpartei zum direkten Gegenstand der Auseinandersetzung zu machen, werden die Einstellungen nun starrer, feindseliger. Jede Partei strebt danach, ihre psychische Existenz zu sichern und sich vom anderen nicht unterkriegen zu lassen, und alles, was der andere denkt, fühlt und will, wird als Negativform zum eigenen Sein gesehen. Jede Partei sucht nach Reputation, überhöht ihr eigenes Selbstbild, während das des anderen abgewertet wird. Sachfragen treten in den Hintergrund und werden mehr und mehr durch die Probleme der gegenseitigen Beziehungen verdrängt. Zudem wird nur noch wahrgenommen, was zum stereotypen Bild des „Feindes“ passt, und diese Vorstellungen werden durch neue Erfahrungen nicht mehr korrigiert. Es werden Drohstrategien eingesetzt, um die Gegenseite unter Kontrolle zu bekommen, und negative Erwartungen blockieren die gegenseitige Vertrauensbereitschaft.

Bereits in der zweiten Hauptphase können die Kontrahenten ihren Konflikt nur schwer alleine lösen, denn der Konflikthalt ist komplex und eine direkte Kommunikation im Grunde nicht mehr möglich, denn es geht letztendlich nur um eins: Gewinnen oder Verlieren.

Findet auch in dieser Phase noch keine Lösung statt, schreitet die Eskalation in der nächsten Stufe sprunghaft an. Und ab hier steht weniger der eigene Sieg, als vielmehr die gezielte Schädigung des Gegners im Vordergrund. Vernichtung wird zum vorrangigen Ziel.

Den jeweiligen Stufen ordnet Glasl nun unterschiedliche Konfliktlösungsverfahren zu (Abb.9).¹³⁴ Die (klassische) Mediation hält er in den Eskalationsstufen fünf, sechs und sieben einsetzbar. In diesen Phasen sieht er die Parteien zwar außerstande, ihren Konflikt in direkter Begegnung kooperativ zu lösen, da Interessen beinahe ausschließlich gegensätzlich und unvereinbar sein. Ein einziges Ziel eint die Parteien jedoch: „Weiteren Schaden einzuschränken oder zu vermeiden“.¹³⁵ Dieses Fenster bietet den Hauptansatzpunkt für einen Verfahrensbeginn, der

¹³³ Regnat (2000), Seite 68

¹³⁴ Glasl (2002), Seite 396 ff.

¹³⁵ Glasl (2002), Seite 418

durchaus konfrontativ startet, in dessen Verlauf die Gegner jedoch mit Hilfe des Mediators einen Weg finden zur kooperativen Streitleistung.

Sich die Ausgangsmechanismen der Eskalationsspirale jedoch noch einmal vor Augen führend, wird verstehbar, dass der Weg in dieses Verfahren kein leichter ist. Denn die Konfliktparteien sind ja bereits in einer frühen Konfliktphase verstrickt, und nicht nur jegliches Kommunizieren über die Konflikthalte, sondern auch das Kommunizieren über den Konflikt selbst ist schwierig. Wendet sich entsprechend die eine Seite zu etwas hin, wird es von der anderen Seite negiert, und die Gefahr ist groß, dass sich zum Konflikt selbst ein Konflikt über die Konfliktlösung entwickelt.

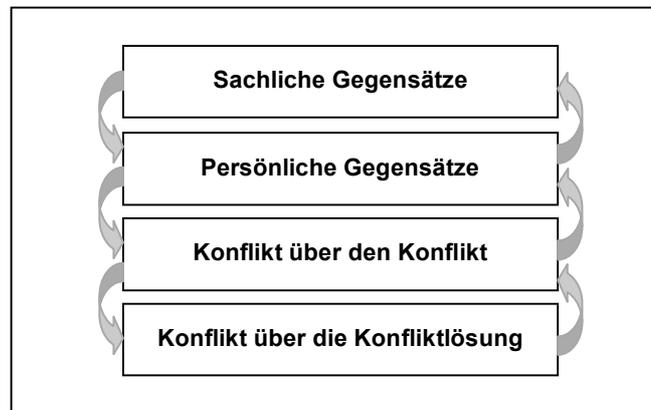


Abb. 10: Konfliktthemen¹³⁶

Das Verfahren der Mediation verfolgt eine Strategie der Kooperation, und es setzt die Freiwilligkeit zur Teilnahme voraus – und zwar für alle beteiligten Konfliktpartner. Im Grunde genommen treffen die Streitparteien damit die erste kooperative Vereinbarung. Folgt man den Konfliktphasen-Hypothesen von Glasl, bleibt fraglich, ob die Parteien diesen gemeinsamen Weg schaffen, oder ob nicht die eine Partei schon alleine deshalb Nein sagen muss, weil die andere Ja gesagt hat. Letztendlich führt der Weg zur Mediation dann nur über die Erkenntnis, dass eine Einschaltung von Streitanwälten oder dem Gericht von beiden Partnern als unvorteilhaft gesehen und die Kooperation als das „kleinere Übel“ angesehen wird.

In sehr enger zeitlicher Nähe zur Mediation sieht Glasl auch die Konfliktlösung der Schlichtung als Entscheidung des Konfliktes durch eine dritte, neutrale Partei. Hier muss das konfrontative Verhalten nicht

¹³⁶ Vgl. Glasl (2002), Seite 218

aufgegeben werden, sondern die Parteien können ihre individuelle Sicht des Rechthabens aufrechterhalten. Sie suchen verbündete Streithelfer (einen „guten“ Anwalt), können unabhängig von der Gegenpartei aktiv werden, versuchen einen Richter von der eigenen Sichtweise zu überzeugen und hoffen, selbst zu gewinnen und den anderen verlieren zu sehen. Ab einer gewissen Stufe hat die traditionelle Streitlösung über Anwälte und Gerichte eine größere Passung innerhalb des Eskalationschemas als dies die Mediation haben kann. Über insgesamt 2 Stufen stehen beide Verfahren entsprechend als parallel mögliche Konfliktlösungsverfahren. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird dann die emotionale Grundhaltung darüber entscheiden, ob eine Verhandlungs- oder eine Delegationsstrategie gewählt wird, bzw. die (intuitive) Wahl des Beraters entscheidet darüber, welche der beiden Strategien verfolgt werden.¹³⁷

Ergänzend sei zum beschriebenen Modell noch angemerkt, dass Glasl selbst den Begriff der Mediation dahingehend ausweitet, dass er neben der „klassischen Mediation“ auch andere Formen der Mediation in frühen und späten Konfliktphasen benennt. Dies sind z.B. die Scrivener Mediation, Supervisory Mediation, Therapeutic Mediation, Court-connected Mediation oder auch die Power Mediation.¹³⁸ Ohne auf diese Begriffsvielfalt näher einzugehen (bei der jeder Verbraucher, der ein entsprechendes Verfahren wählen sollte, spätestens die Segel strecken muss, weil er überhaupt nichts mehr versteht) sei an dieser Stelle jedoch die Frage gestellt, ob eine Mediation im hier verstandenen Sinn nicht generell früher ansetzen kann. Siedelt man das Verfahren als rechtsnahe Dienstleistung an, ist die Einordnung von Glasl sicher richtig. Wäre (auch die klassische) Mediation hingegen eine allseits bekannte Strategie der „Verhandlungsbegleitung“ für Phasen, in denen man den Konflikt zwar nicht mehr in gemeinsamer Kommunikation, aber mit Hilfe von Kommunikationsexperten lösen könnte, wäre eine sehr viel frühere Positionierung möglich. Das würde die Entscheidung für Mediation aus Sicht der Konfliktparteien zumindest emotional leichter machen.

¹³⁷ Vgl. hierzu auch Hauser (2002), Seite 3 ff.

¹³⁸ Glasl (2002), Seite 397

b) Die Konfliktevolution nach Schwarz

Schwarz behandelt im Unterschied zu Glasl, der eine Konflikteskalation als „Abwärtsspirale“ sieht, das Grundmuster der Konfliktlösung in einem Stufenprozess von unten nach oben.¹³⁹

Das Durchlaufen verschiedener Stadien sieht Schwarz als (menschlich wie zivilisatorisch) evolutorischen Lernprozess in Richtung einer Höherentwicklung. Entsprechend kann sein Modell auch als Modell der Konfliktevolution benannt werden.

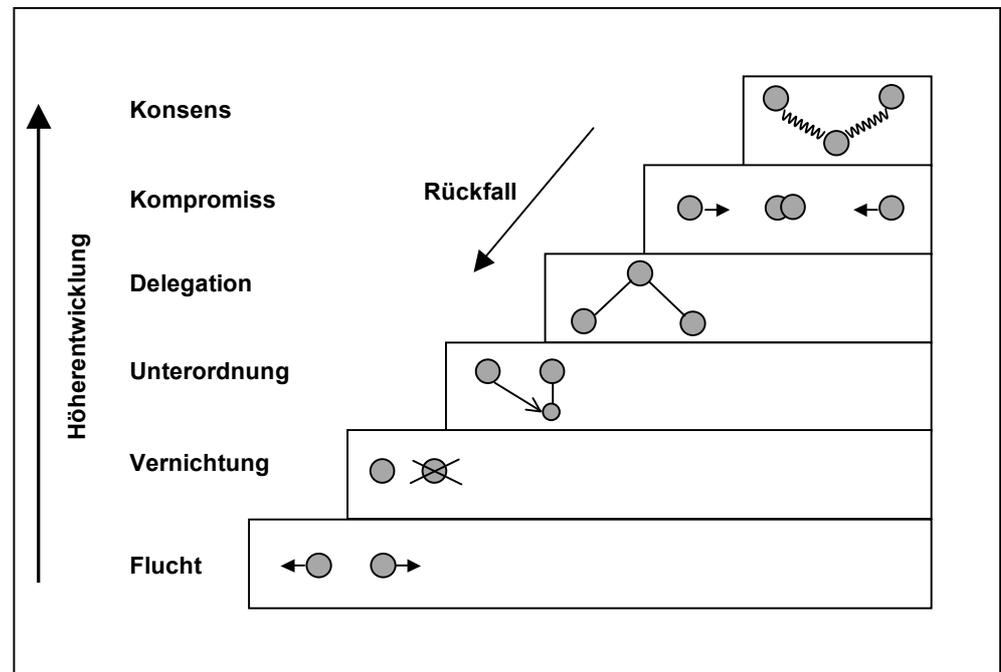


Abb. 10: Grundmuster der Konfliktlösung nach Schwarz¹⁴⁰

Das am nächsten liegende, archaisch-instinkthafte Verhaltensmuster im Falle eines Konfliktes ist die Flucht (Phase 1). Hierzu zählt Schwarz auch Verhaltensweisen wie ein Verleugnen oder Verdrängen des Konflikts – der Konflikt wird als solcher (noch) nicht erkannt oder akzeptiert. Das Wesen dieser Stufe ist, dass man rasch einer Konfliktsituation entkommt, dass es keinen Gewinner oder Verlierer gibt, dass sie energiesparend und mit wenigen Risiken verhaftet ist. Nachteil dieser Verhaltensweise ist jedoch, dass der Konflikt selbst nicht unbedingt gelöst wird. Gerade in dauerhaften

¹³⁹ Schwarz (2003) Seite 263 ff.

¹⁴⁰ Schwarz (2003), Seite 264

Beziehungen keimt er immer wieder auf und die Gefahr ist groß, dass er sich immer weiter verschärft.

Wird ein Konflikt manifest und ist nicht mehr zu leugnen, beginnt die Phase 2. Diese Stufe zwingt die Beteiligten zum Kampf – jeder der Parteien versucht Recht zu behalten und der anderen Seite Unrecht zu geben. Ziel dieses Kampfes ist Unterdrückung oder Vernichtung (Stufe 2 und Stufe 3). Häufig ist allerdings auch dies keine Lösung, weil man im Kampf gegen den anderen selbst als Sieger darunter leiden würde. In engen Beziehungen, komplexen Gruppen, einer eng verzahnten Gesellschaft ist das Ganze immer mehr als die Summe seiner Teile. Wenn also ein Gegner komplett wegfällt, fallen nicht nur die negativen Auswirkungen eines Konfliktes weg, sondern auch die guten Dinge, die ein ‚Gegner‘ in das soziale Miteinander eingebracht hat. Ebenso hat die Unterwerfung durch Macht einen Nachteil, denn auch hier werden Konflikte letztendlich nicht gelöst, sondern lediglich perpetuiert. Der Sieger muss zusehen, dass er seine Macht die ganze Zeit aufrechterhält, während der Unterlegene auf die Gelegenheit wartet, das Verhältnis umkehren zu können.

Wenn beide Seiten einsehen, dass die Strategie des Siegers und Verlierers nicht zum eigentlichen Ziel führt, sind sie in gewisser Weise kompromissbereit, so Schwarz, und begeben sich auf die Stufe der Delegation. Es wird ein neutraler Dritter gesucht, der im Konflikt vermittelt und ggf. eine Lösung sucht. Vor allen Dingen bietet er den Vorteil, dass die Kontrahenten sich nicht miteinander auseinandersetzen müssen, sondern über die „dritte Partei“ kommunizieren können und über diesen Dritten eine Lösung finden. Allerdings wird dieser dann auch dazu benutzt, in Phase 2 zurückzufallen, indem man über den Vermittler das erreichen will, was man im direkten Kampf nicht selbst geschafft hat. Der Vermittler versucht dann, das Problem zu lösen, indem er es auf eine höhere, abstrakte Ebene hievt, auf der der Unterschied oder Gegensatz nicht mehr existiert. Gelöst wird der Konflikt dann mit Hilfe allgemeiner Ordnungsprinzipien (Regeln, Gesetze). Das macht den Lösungsvorschlag objektiv, sachlich und für alle annehmbar – allerdings um den Preis, dass unmittelbare Bedürfnisse zugunsten von allgemeineren und höheren Bedürfnissen zurückgestellt werden.

Dem Vertrauen in die Lösungsfindung durch Delegation liegen zwei Annahmen zugrunde: Dass es im jeweiligen Konflikt eine richtige und eine falsche Lösung gibt, und dass die angerufene Instanz auch die richtige Lösung findet.¹⁴¹

Den Nachteil dieser Art der Konfliktlösung sieht Schwarz darin, dass die individuelle Identifikation mit der Lösung eine geringere ist, als wenn beide Partner sie selbst erarbeitet hätten. Zudem können bestimmte Bereiche eines Konflikts – vor allem emotionale Bedürfnisse - nicht delegiert werden. Insofern stellt sich die Frage, ob eine auf dem Wege der Delegation gefundene Konfliktlösung auch eine tatsächliche Konfliktbefriedung sein kann.

Die Erkenntnis dieses Mankos führt nach Schwarz zur Stufe 5 – der Stufe des Kompromisses¹⁴². Diese Phase ist insofern ein Fortschritt gegenüber der reinen Delegation, dass die Kontrahenten hier wieder in eine direkte, selbstbestimmte Interaktion treten (ggf. mit Hilfe eines Vermittlers, der dann aber kein Entscheider mehr ist). Nach Schwarz ist damit die Verhandlungsstrategie erst nach der Delegationsstrategie angesiedelt. In Verhandlungen jedoch, die nach wie vor konfrontativ sind und deshalb oft und immer wieder von kämpferischen Geben und Nehmen begleitet sind, können häufig nur Teillösungen gefunden werden, so dass sich nicht selten auf beiden Seiten das schale Gefühl einstellt, Verlierer zu sein. Das geflügelte Wort „fauler Kompromiss“ mag dies im allgemeinen Sprachgebrauch sehr gut ausdrücken, und es mag nicht unwahrscheinlich sein, dass es nicht lange dauern wird, bis der Konfliktherd wieder brodelt. In einem guten Kompromiss hingegen hat man zumindest in wichtigen Themen, die kontroversen Konflikthalte betreffend, eine gemeinsame Lösung gefunden.

Das eigentliche Ziel des Kompromisses ist deshalb der Konsens (Stufe 6).¹⁴³ Dieser hat eine Chance, wenn die Konfliktparteien irgendwann entdecken, dass sie in ihren Gegensätzen gar nicht mehr so verschieden sind. Schwarz nennt dies eine „Synthese als Resultat eines dialektischen Entwicklungsprozesses, den beide ursprünglich einander entgegengesetzte Standpunkte durchgemacht haben, aber in der Art, dass beide Recht

¹⁴¹ Schwarz (2003), Seite 280

¹⁴² Schwarz (2003), Seite 291

¹⁴³ Schwarz (2003), Seite 284

behalten haben und noch etwas dazu gewonnen haben“.¹⁴⁴ Diese neue Dimension eines Lösungsraums kann man, folgt man Schwarz in seinen Hypothesen, jedoch nur finden, wenn man alle vorherigen Konfliktphasen durchlaufen hat. Die Stufe der Kooperation ist damit nur durch die Stufen der Konfrontation möglich.¹⁴⁵ Allerdings geht eine Partei immer nur dann eine Stufe höher, wenn die aktuelle Stufe, in der er sich befindet, mit größeren Nachteilen verbunden ist, als wenn man die nächste Stufe erklimmt. Dies wiederum ist aber nur möglich, wenn alle Konfliktparteien auf der gleichen Stufe stehen; ansonsten fallen beide in vorhergehende Stufen zurück.

In welcher Phase der Konfliktentwicklung ist nun innerhalb des Modells von Schwarz die Mediation anzusiedeln? Sicher erst dann, wenn die Parteien der Meinung sind, sie können ihren Konflikt nicht mehr aus eigener Kraft lösen und eine dritte, neutrale Instanz einschalten. Sie sind in der Phase der Delegation. Die strategische Aufgabe der Mediation wäre es dann, die Konfliktparteien dahin zu führen, an die obersten Stufe – der Kooperation und dem Konsens – zu gelangen. In der Phase der Delegation geht es aber nach wie vor noch ums Recht haben, mithin um Konfrontation.

Leider schreibt Schwarz nicht explizit über das Verfahren der Mediation. Nach eigener Interpretation des Modells hat die Mediation aber nur dann eine Chance, wenn alle Konfliktparteien zumindest das Ziel haben, die höchste Stufe zu erklimmen, aber nicht wissen, wie sie das erreichen. Oder Mediation ist als begleitendes Verfahren dann angesagt, wenn die Parteien alle Stufen der Konfliktentwicklung im Sinne von Schwarz erfolglos durchlaufen haben und merken, dass sie ihr Problem wirklich nur durch Konsens lösen können. Möglichkeit 1 wird angestrebt innerhalb der Mediationsangebote, die sich als die bessere (und zuvor zu durchlaufende) Alternative zu einem Gerichtsprozess positionieren. Möglichkeit 2 wäre zu vergleichen mit der Gerichtsmediation, wenn die Parteien über die Delegation zur Kompromiss-Lösung und darüber zum Konsens kommen.

¹⁴⁴ Schwarz (2003), Seite 293

¹⁴⁵ Schwarz (2003), Seite 266 f.

4. Das aporetische Produkt

Die Hypothesen von Schwarz und Glasl machen deutlich, wie schwer eine Konfliktentwicklung einzuschätzen ist. Nach Glasl geht eine sukzessiv eskalierende Konfliktentwicklung als Abhang nach unten. Win-Win-Lösungen stehen für ihn deshalb auch am Anfang einer Konfliktlösung, während es, sofern keine Konfliktlösungsmethode greift, am Ende nur noch den gemeinsamen Untergang gibt. Schwarz wiederum sieht den Konfliktentwicklungsprozess als Evolution in höhere Stufen. Deswegen steht für ihn die Lösung des Konsens (als ideale Form der Konfliktlösung) auch ganz oben, am Ende der Skala. Was ist in diesem Sinne die Mediation? Die Vermeidung eines Weges nach unten, oder Hilfe auf dem Weg nach oben?

Das Produkt selbst ist vor diesem Hintergrund aporetisch. Denn für Konfliktparteien ist die Mediation dann ein nützliches Produkt, wenn es ihnen hilft, aus ihrer Konfrontation eine Kooperation werden zu lassen, und daran müssen sie selbst tatkräftig mitarbeiten. Sie müssen also auf der Ebene der Konfrontation den gemeinsamen (und jeweils selbstverantwortlichen) Willen aufbringen, an einer Mediation teilzunehmen. Das ist mithin eine erste kooperative Vorgehensweise und damit ein Wechsel der Konfliktebenen – und zwar vor dem eigentlichen Verfahren, das sie genau dahin führen soll.

Tatsächlich stellt die Idee einer Konfliktpartei, den Konflikt auf kooperativem Weg zu lösen, in einem konfrontativen Umfeld aus Sicht der Konflikttheorien für die andere Seite eine (erneute) Konfrontationsabsicht dar. Dann kann die andere Seite dem Angebot eigentlich nicht zustimmen, denn das Friedensangebot wird als Angriff verstanden und erregt eher Misstrauen als Vertrauensbereitschaft.¹⁴⁶ Oder die andere Seite fühlt sich bestärkt, dass der „Gegner“ langsam merkt, dass er nicht gewinnen kann, und das wiederum heizt das eigene Recht haben (wollen) an. Die Wirtschaftspsychologie spricht hier von einem „Paradox der Kooperationen“.¹⁴⁷ Auch die Soziologen Cardia-Vonèche und Bastard bezeichnen die Mediation in Konflikten – konkret in Bezug auf Scheidungskonflikte – als „inhärente Paradoxie“: „die Erwartung, dass sich die Scheidungswilligen in

¹⁴⁶ Trossen (2005), Seite 68;

¹⁴⁷ Berkel (2005), Seite 200

der Mediation einerseits miteinander verständigen sollen, während sie sich andererseits in ihrer Trennung gerade voneinander abzugrenzen versuchen.“¹⁴⁸

Für die Mediation ist in der Phase des konfliktären Geschehens ein Strategiewechsel notwendig – von der Konfrontations- zur Kooperationsstrategie. Das ist ein Dilemma, das für potenzielle Nachfrager wahrscheinlich häufig nicht so ohne weiteres zu überwinden ist, denn es erfordert, dass sie von ihrem situativen Befinden abstrahieren und über ein Ergebnis nachdenken, von dem sie sich ja in ihrer aktuellen Situation gerade nicht vorstellen können, dass es eintreffen wird. Damit müssen sie von ihrem eigentlichen Bedürfnis (Distanz zum Gegner) abrücken und letztendlich allein über die Reflektion der möglichen Ergebnisdimensionen (Kap. B.I.4 und B.I.5) entscheiden, ob sie einen Strategiewechsel vornehmen. Nur dann nehmen die Parteien, um im Sinne von Glasl und Schwarz zu sprechen, eine Kehrtwendung vor – von dem Weg in den Abgrund, die Stufen nach oben. Das wiederum bedeutet, dass eine Bewertung alternativer Verfahren nicht emotional und bedarfsorientiert, sondern zielorientiert und letztendlich bedürfnisorientiert, und zwar nicht im Sinne des aktuellen, sondern des generellen Bedürfnisses, vorgenommen wird.

II. Die Seite der Anbieter

1. Interessenbezogene und wirtschaftliche Aspekte

Auch die Anbieterseite, die ja ebenfalls nutzenorientiert arbeitet, ist nicht frei von gegensätzlichen Aspekten. Die Mediation ist in großen Teilen sehr rechtsnah angesiedelt, und im freien Markt positioniert sie sich hauptsächlich als Alternative zum juristischen Verfahren und als Stufe vor dem Gang zum Gericht.¹⁴⁹

Mediation als innovatives Konfliktregelungsverfahren auf dem Markt rechtlicher Dienste wird jedoch generell von vielen Rechtsvertretern immer noch als Bedrohung einer angestammten Domäne und als Kannibalismus

¹⁴⁸ Cardia-Vonèche / Bastard (1995), Seite 206, zitiert in Bastine (2005), Seite 2

¹⁴⁹ Vgl. z.B. Ponschab/Schweizer (2004), Seite 83

angesehen.¹⁵⁰ Der Diffusionsprozess, wie er in Kap. D.I.1 beschrieben wurde, gilt nicht nur für die Nachfrage-, sondern auch für die Angebotsseite. Wenn Parteien also zunächst einen Anwalt aufsuchen, um sich über mögliche Konfliktstrategien beraten zu lassen, und dieser selbst keine Mediation anbietet, kann man annehmen, dass Eigeninteresse vor Konfliktlösungsinteresse geht, denn ein Anwalt, der selbst keine Mediationsleistungen anbietet, wird nur selten die andere Dienstleistung empfehlen. Umgekehrt mag es aber auch sein, dass ein Anwalt, der seinem Mandanten nach Kenntnis des Streitfalles und unter Erfragung genereller Interessen eine Mediation empfiehlt, auf Ablehnung stößt, weil sich dieser ein Mediationsverfahren nicht vorstellen kann, sondern einen Streithelfer sucht, der Klageschriften verfasst und den Gegner in die Knie zwingt; dann bleibt nur eine juristische Vorgehensweise mit einseitiger Interessenvertretung.

Hier stellt sich natürlich auch die generelle Frage, mit welchen Vorstellungen und welchem Ziel ein Mandant eine Dienstleistung nachfragt. Wenn Mediation ein in weiten Kreisen der Bevölkerung unbekanntes Verfahren ist, wird ein Mediator nicht aufgesucht, weil man von seinem Dienstleistungsangebot nichts weiß. Dann bleibt eine Verfahrenshinwendung zur Mediation nur im Zuge eines Anwaltsmediators. Ein Anwalt wird jedoch meist erst dann aufgesucht, wenn der Konflikt relativ weit fortgeschritten ist und der Rechtssuchende entschlossen ist, seine Interessen jetzt streitig durchzusetzen. Ist er dann überhaupt (noch) offen für eine Beratung über alternative Konfliktlösungsverfahren, oder obliegt dem Besuch bereits eine konkrete Erwartungshaltung, den Konflikt ausschließlich mit den Mitteln der Jurisprudenz zu lösen? Hier spielen ggf. sowohl das traditionelle Image (ein Anwalt kämpft um das Recht, und nicht um die Psychologie), als auch emotionale Faktoren eine Rolle (ein Anwalt als *Ultima Ratio*). Angesichts einer solchen Erwartungshaltung ist die Umsteuerung in eine Mediation alles andere als einfach.¹⁵¹

Last, but not least: Selbst wenn Anwalt und Mandant in einer Beratung zu dem Ergebnis kommen, dass eine Mediation das richtige Verfahren für ein möglichst optimales Ergebnis für alle Seiten sein könnte – dann muss auch die Gegenseite aus freien Stücken zustimmen. Hier entsteht wiederum das

¹⁵⁰ Hommerich (2005), Seite 1

¹⁵¹ Tögel (2008), Seite 36

Dilemma, wie es bereits in Kap. D.I.4 beschrieben wurde. Allein der Vorschlag einer Mediation kann von der anderen Seite als Eingeständnis von Schwäche im Sinne einer Demonstration fehlenden Vertrauens in die rechtliche Beständigkeit und Durchsetzbarkeit der eigenen Forderungen aufgefasst werden.¹⁵²

Ebenso mögen wirtschaftliche Aspekte bei der Auswahl des Verfahrens eine Rolle spielen. Wenn der Konfliktfall einen hohen Streitwert hat, wäre mit einem juristischen Verfahren womöglich mehr Geld zu verdienen, als dies mit einer Mediation der Fall wäre. Und wenn ein Mandant unter Inanspruchnahme seiner Rechtsschutzversicherung kommt¹⁵³ oder ein Konfliktlösungsverfahren nur mittels Prozesskostenhilfe finanzieren kann (was z.B. in immerhin 50% der Familienrechtsstreigkeiten der Fall ist),¹⁵⁴ müssen die Vorteile einer Mediation schon sehr überwiegen, damit ein Mandant auf die Unterstützung von Anwalts- und Gerichtskosten verzichtet und eigenes Geld für die Mediation aufbringt.¹⁵⁵

Für nicht-anwaltliche Mediatoren mag das natürlich leichter sein; sie stehen nicht im Konflikt mit einem Mehrfach-Angebot, sondern ihre Dienstleistung ist klar umrissen. Anfragen sind also hier von vornherein auf die entsprechende Leistung gerichtet. Allerdings ist, wie bereits ausgeführt, das Anfragevolumen generell gering, und nur durchschnittlich jede zweite Anfrage führt auch zu einer Mediation.¹⁵⁶

Für die gerichtsinterne Mediation ist dies in anderer Hinsicht einfacher. Hier wird ein Mediationsverfahren ja innerhalb des gerichtlichen Verfahrens angeboten, und diese Leistung ist – zumindest zur Zeit¹⁵⁷ – nicht gesondert kostenpflichtig. Bei der gerichtsnahen Mediation mit externen Mediatoren ist das natürlich anders – hier fallen ggf. Zusatzkosten an, was zumindest in Pilotprojekten für die Konfliktparteien ein erheblicher Hinderungsgrund

¹⁵² Leiss (2005), Seite 144

¹⁵³ Daten über den Anteil von Rechtsschutzversicherungen in der Gesamtbevölkerung liegen aus der Versicherungsbranche selbst nicht vor. Die Markt-Media-Forschung „Markenprofile 12“ von Gruner & Jahr weisen aus, dass 36% der Gesamtbevölkerung eine solche besitzen, wobei eine nähere Aufschlüsselung, um welche Art von Rechtsschutz es sich handelt, nicht erfolgt ist. Vgl. G & J MarkenProfile (2007), Rubrik Versicherungen, Seite 11

¹⁵⁴ Henssler (2008), Seite 164

¹⁵⁵ Mediationsdienstleistungen werden in Deutschland von vielen Rechtsschutzversicherern noch nicht übernommen.

¹⁵⁶ Hommerich / Kriele (2004), Seite 48 f.

¹⁵⁷ In der Literatur aktuell diskutiert wird, ob die gerichtsinterne Mediation mit dem Wettbewerbsgesetz vereinbar ist, was zumindest langfristig als problematisch angesehen wird. Vgl. hierzu z.B. Volkmann (2006), Seite 137 ff.

gewesen sein dürfte. Entsprechend lagen die Abgabequoten in diesen Fällen bei nicht mehr als 10%.¹⁵⁸

2. Das aporetische Angebot

Mehr noch, als die im letzten Kapitel dargestellten Hürden, wiegt auch auf der Angebotsseite ein grundsätzliches Dilemma:

Wenn ein Nachfrager im Zuge eines Konfliktes seinen Anwalt aufsucht, um sich mit ihm über Möglichkeiten von Streitlösungen zu informieren, handelt dieser Anwalt als Interessenvertreter seines Mandanten. Dann kann er zwar die Mediation als alternatives (oder vorgeschaltetes) Verfahren zur gerichtlichen Konfliktlösung vorschlagen; er kann aber diese Mediation selbst gar nicht mehr durchführen und muss den Fall an einen Kollegen oder einen nicht-anwaltlichen Mediator abgeben, da er ja als Interessensvertreter begonnen hat, und damit für die Mediation keine Neutralität mehr besitzt. Ein Anwalt der Gegenseite muss dies genauso tun und verliert damit ebenfalls ein Mandat. Zwar können beide ihre Mandanten innerhalb der Mediation trotzdem noch rechtlich beraten; dann aber wird das Verfahren der Mediation von vornherein teurer, als dies bei einem gerichtlich angestrebten Verfahren der Fall wäre. Ein wichtiges Nutzenargument für die Nachfrager geht damit verloren.

Wird im Falle einer Klage im Vorfeld einer Anhörung eine Mediation als gerichtsnahe Mediation von einem Richter vorgeschlagen, setzt sich das Dilemma zumindest theoretisch fort. Würde er die Mediation in hohen Tönen loben, könnte sein Mandant zu Recht die Frage stellen, warum er ihm eine solche dann nicht im Vorfeld empfohlen hatte. Damit wäre seine Kompetenz als Konfliktberater in Frage gestellt. Einzig die gerichtsinterne Mediation gibt ihm die Möglichkeit, Fachkompetenz, Einkommen und Gesichtswahrung uneingeschränkt zu behalten.¹⁵⁹

Aber, auch die Gerichtsmediation steckt wiederum in einem eigenen Dilemma. Für sie ist Mediation ein strategisches Element, um Prozesse wirtschaftlicher und ihre Kunden zufriedener zu machen. In diesem Sinne haben die Gerichte ein gutes Angebot, und das richtige Angebot schafft

¹⁵⁸ Trossen (2008), Rdnr. 7

¹⁵⁹ Vgl. zum Thema Zufriedenheit von Anwältin Zenkt/Strobl/Böttger (2006), Seite 45

entsprechende Nachfrage. Damit steigt aber zugleich die Gefahr, dass Prozesse zukünftig nicht vermieden werden, da sie mit hohen Kosten und hohem Risiko verbunden sind, sondern als zufrieden stellende(re) Konfliktlösung verstärkt nachgefragt werden. Dann wird das Ziel der Wirtschaftlichkeit verfehlt, weil es mehr Prozesse geben wird statt weniger.¹⁶⁰ Dieser Umstand gilt zumindest so lange, wie durch Gerichtsmediationen keine zusätzlichen Kosten entstehen.

E. Ein Zwischenfazit

Die Kapitel der Nutzenanalyse und der Problemanalyse zusammenfassend, stellt sich ein Konfliktlösungssystem in der Vogelperspektive für die Verbraucher wie folgt dar:

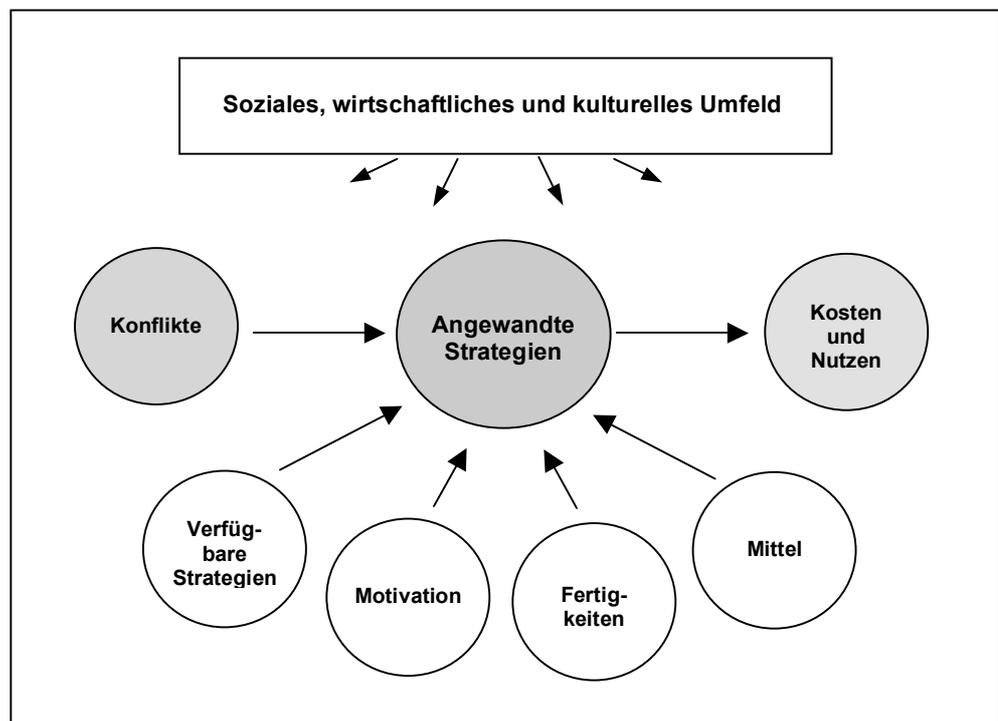


Abb. 12: Modell eines Konfliktlösungssystems nach Ury/Brett/Goldberg¹⁶¹

Dieses Modell macht deutlich, was die Mediation braucht, um nachgefragt zu werden: Sie muss als Strategie überhaupt verfügbar sein, die Motivation, ein konsensual orientiertes Verfahren nachzufragen, muss größer sein als die kompetitive Motivation, es muss zumindest das Gefühl

¹⁶⁰ Vgl. Trossen (2006), Seite 43

¹⁶¹ Vgl. Ury/Brett/Goldberg (1991), Seite 41

bestehen, dass man diesem Verfahren (bei aller allparteilichen Unterstützung durch den Mediator) gewachsen ist, und es müssen die (finanziellen) Mittel zur Verfügung stehen, um das Verfahren bezahlen zu können. Über allem stehen natürlich generelle Einflussfaktoren des sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Umfelds – Werte, Traditionen, Erfahrungen, Freunde, Familie, aber auch soziale und politische Einflussfaktoren.¹⁶² Und natürlich die Angebotsstruktur als spezifische Gegebenheiten des Marktes- Erst in diesem Feld kann von einem Nachfrager überhaupt eine Kosten-Nutzenanalyse bzw., um es im Sinne der Dienstleistungsdimensionen zu sagen, eine Potenzial- Prozess- und Ergebnisanalyse vorgenommen werden. Damit wird aber zugleich auch deutlich, wie viele Problematiken und Hemmnisse bestehen, die Mediation nicht per se zu einem Verfahren der ersten Wahl machen.

Nach den Ausführungen des letzten Kapitels, die natürlich keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erheben, sondern im Rahmen dieser Arbeit nur pointiert einzelne Hinderungsgründe aufzeigen konnten, stellt sich an diesem Punkt nun eine ganz einfache Zwischenfrage: Ist die Mediation womöglich in der Theorie ein taugliches Produkt, das aber der Realität nur in begrenztem Maße standhalten halten kann?

Nein, das ist es nicht. Die Mediation als Verfahren ist tauglich – das beweisen (wenn auch anhand eher dürftiger Marktforschungen) hohe Zufriedenheitsquoten sowohl von Medianten, als auch von Mediatoren.¹⁶³ Aber der Weg zur Mediation hat für die Verbraucher noch sehr viele Unkenntnisse und generell eine Reihe von Hemmnissen, die eine aktive Nachfrage schwierig machen. Letztendlich ist die Nachfrage nach der Mediation aber wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich ein stabiler Markt entwickeln kann, in dem die Bedürfnisse aller Marktteilnehmer befriedigt werden (Vgl. Kap. C).

Vor diesem Hintergrund sollen im nächsten Kapitel einige Anregungen zur Diskussion gestellt werden, wie man das Verfahren unter dem Gesichtspunkt der Tauglichkeit (noch) weiter optimieren kann.

¹⁶² Als politische Beeinflussung kann z.B. in einigen Bundesländern die obligatorische Streitschlichtung gesehen werden, die einen außergerichtlichen Einigungsversuch in bestimmten Fällen vorschreibt.

¹⁶³ Vgl. z.B. Zenk/Strobl/Böttger (2006), Seite 43 ff.; Monßen (2005), Seite 2

F. Wie kann die Tauglichkeit von Mediation noch besser werden? Markt- und bedürfnisorientierte Chancen und Lösungsansätze

Markt- und Kundenorientierung ist Kern- und Angelpunkt für ein erfolgreiches Produktangebot.¹⁶⁴ Wenn man also ein Produkt in einem Markt etablieren will, muss a) der richtige Markt getroffen werden, und b) das Produkt muss auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sein. Dies ist die Denkweise des Marketing.¹⁶⁵ Dabei geht es im Sinne eines ganzheitlichen Marketingansatzes nicht alleine darum zu überlegen, wie man das Produkt Mediation besser verkaufen kann, sondern was man im Sinne der Verbraucher besser machen kann.

Um Optimierungspotenziale für die Mediation zu erschließen, müssen die Verbraucher der Dreh- und Angelpunkt allen Denkens und Handelns sein. Diese marketingorientierte Sicht ist nicht zu verwechseln mit einer reinen Absatzorientierung, die irrtümlicherweise häufig als Marketing bezeichnet wird. Um die Unterschiede mit den Worten von Theodore Levitt deutlich zu machen: „Beim Verkaufen stehen die Bedürfnisse des Verkäufers im Mittelpunkt; beim Marketing die Bedürfnisse des Käufers. Das Verkaufen ist beseelt vom Wunsch des Verkäufers, sein Produkt zu Geld zu machen; Marketing ist beseelt von der Idee, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, und zwar durch das Produkt und alle dazugehörigen Handlungen – von seiner Kreation und Bereitstellung bis hin zu seinem Verbrauch.“¹⁶⁶

I. Die Bedürfnisse der Kunden als Ausgangspunkt des Handelns

Ein Angebot muss kundenorientiert sein. Unter Kundenorientierung versteht man „die genaue Kenntnis der Wahrnehmung, Erfahrungen, Einstellungen sowie Erwartungen des Kunden und die Bereitstellung eines aus Kundensicht zufrieden stellenden Leistungsangebotes“.¹⁶⁷ Aber: Kennen wir die Bedürfnisse der Kunden, ihre Kenntnis über und ihre Einstellung zur Mediation, ggf. auch ihre Vorbehalte, Ängste und Bedenken denn wirklich genau? Empirische Primärforschungen hierzu gibt es kaum,

¹⁶⁴ Becker (2006), Seite 1

¹⁶⁵ Vgl. z.B. Becker (2006), Seite 1 ff., Koppelman (1996), Seite 2 ff., Esch/Herrmann/Sattler (2008), Seite 2 ff.,

¹⁶⁶ Levitt (1960), Seite 50, zitiert in Kotler/Keller/Bliemel (2007), Seite 21

¹⁶⁷ Esch/Herrmann/Sattler (2008), Seite 5

und Studien, die sich mit potenziellen Nutzenargumenten beschäftigen, werden in vielen Fällen bei den Mediatoren ermittelt, nicht durch die tatsächlichen Nachfrager selbst.¹⁶⁸ Wenn man aber wirklich etwas über das verbraucherspezifische Verhalten erfahren will, darf man das nicht durch den Filter der Anbieter tun.

Die Mediation muss wissen, wer ihre potenziellen Anwender sind, was sie erwarten, welche Attribute für sie wichtig sind, und – falls sie das Produkt überhaupt noch nicht kennen – sie mit der Vorstellung über das Produkt verbinden. Nur so können Zielgruppen selektiert und bedürfnis- bzw. bedarfsgerecht angesprochen werden, und nur so kann letztendlich ein relevanter Markt bestimmt werden.

Wenn in der Mediationsliteratur von Zielgruppen gesprochen wird, dann sind das bisher in der Regel fachlich abgegrenzte Verwendungsbereiche, wie z.B. die Familienmediation, Wirtschaftsmediation, Unternehmensinterne und –externe Mediation, Erbmediation, um nur einige zu nennen. Oder es geht um die Verortung der Mediation (außergerichtlich, vorgerichtlich, gerichtlich). Die Zielgruppen für Mediation sind aber nicht nach solchen Bereichen zu trennen. Es wurde ja bereits als Beispiel genannt: Der mit Abstand wichtigste Grund für die Wahl eines außergerichtlichen Konfliktverfahrens im Bereich Wirtschaftsmediation ist die Unternehmensphilosophie.¹⁶⁹ Auch für die privaten Bereiche ist die Frage unabdingbar: Unterscheiden sich Personen, die Mediation in Anspruch nehmen, von Personen, die Mediation negieren? Muss nur jeder mehr über die Mediation wissen, und das Verfahren wird zum Selbstläufer, oder kann die Mediation von vornherein nur bestimmte Bevölkerungskreise erreichen? Und wenn die zweite These stimmt – wie unterscheiden sich diese Personenkreise voneinander? Gibt es Präferenz-Cluster, die sich aus einer Demographie, aus generellen Werten, Lebenseinstellungen, Lebensgewohnheiten ergeben?¹⁷⁰ Genauso: Warum, haben welche Menschen die Mediation gewählt, und was haben sie daraus gelernt? Situative Elemente paaren sich hier mit Persönlichkeitselementen. Das Wissen über diese Dinge würde helfen, potenzielle Kunden sehr viel

¹⁶⁸ Vgl. Die bekanntesten Primär-Studien stammen aus dem Bereich der Wirtschafts- und Arbeitsmediation; z.B. Lambrette/Herrmann (2002); PWC-Studie zu Konfliktbearbeitungsverfahren, ebenfalls im Bereich der Wirtschaftsmediation

¹⁶⁹ Vgl. Monßen (2005), Seite 13

¹⁷⁰ Vgl. Green/Tull (1982), Seite 498 ff.

gezielter mit ihren bedürfnisbestimmenden Consumer Insights anzusprechen. Maßnahmen hierzu können breit angelegte Marktforschungen sein,¹⁷¹ genauso aber auch explorative Studien, die dann allerdings nur bedingt verallgemeinerbare Aussagen zulassen.¹⁷²

Die Informationen, die man in Ex-ante- und Ex-post-Untersuchungen gewinnt¹⁷³, helfen zu lernen, was einzelne Zielgruppen wirklich denken und fühlen, und zwar vor, während und nach einer Mediation. Und diese Informationen dienen letztendlich dazu, potenzielle Kunden gezielt und nutzenorientiert mit den Argumenten anzusprechen, die nicht nur aus der Brille der Mediatoren, sondern für sie selbst auch wirklich wichtig sind.

Natürlich kann man aus einem Low Interest Produkt kein High Interest Produkt machen; umso wichtiger ist es deshalb aber, über Markt- und Verbraucherforschung die Informationsfenster und –inhalte zu selektieren, über die man die Menschen überhaupt erreichen kann.

Dabei widerspricht Marktforschung keinesfalls dem Anspruch der absoluten Vertraulichkeit einer Mediation, da alle Daten selbstverständlich aggregiert und anonymisiert ermittelt werden können.

6.12 Bedürfnisgerechtes Produktangebot

Am Anfang jeglicher Marktgestaltung steht die Produktgestaltung, wobei für die Verbraucher nicht das Produkttechnische im Vordergrund steht, sondern in erster Linie ihr spezifisch erkannter/erwarteter Produktnutzen. Die Grundorientierung unternehmerischen Handelns besteht also nicht so sehr in der Schaffung von „technischen“ (im Sinne von objektiv beschreibbaren) Produktvorteilen, sondern in der Lösung von Kundenproblemen. Jede Produktgestaltung sollte deshalb problemlösungsorientiert erfolgen. Kunden der Mediation wollen keine Mediation, sondern sie wollen eine Konfliktlösung, und sie wählen die Mediation, wenn sie

¹⁷¹ z.B. durch repräsentative quantitative und qualitative Befragungen, ähnlich der Feldstudie „Mandanten und ihre Anwälte“; Hommerich/Kilian (2007), aber auch ein Abgleich der Mediation mit den Basissegmenten von Gesellschaften auf der Grundlage von Wertorientierungen und Lebensstilen, wie sie z.B. im Rahmen der Sinus-Milieus von Sinus SocioVision; vgl. hierzu z.B. Koppelman (2006), Seite 74 ff.

¹⁷² Esch/Herrmann/Satler (2008), Seite 93

¹⁷³ Hierzu zählen insbesondere (qualitative) Bekanntheits-, Image- u. Zufriedenheitsstudien

ihnen als geeignete Konfliktlösung erscheint. Wenn das Verfahren nun das Problem hat, nur in seltenen Fällen gewählt zu werden, gibt es aus der reinen Produktsicht zwei Ansatzpunkte der Optimierung: die Vereinfachung der Problemlösung (Entkomplizierung) oder die Vollständigkeit der Problemlösung (Komplettierung).¹⁷⁴

Wenn Mediation nicht von vornherein als optimales Produkt zur eigenen Problemlösung bekannt ist und in einer Konfliktphase, in der Mediation für beide Seiten geht, gewählt werden kann, hat sie es als Verfahren schwer.

Wie die Konfliktentwicklung, verändern sich auch die Bedarfe entlang eines Konfliktverlaufs. Diese werden von Trossen¹⁷⁵ wie folgt beschrieben:

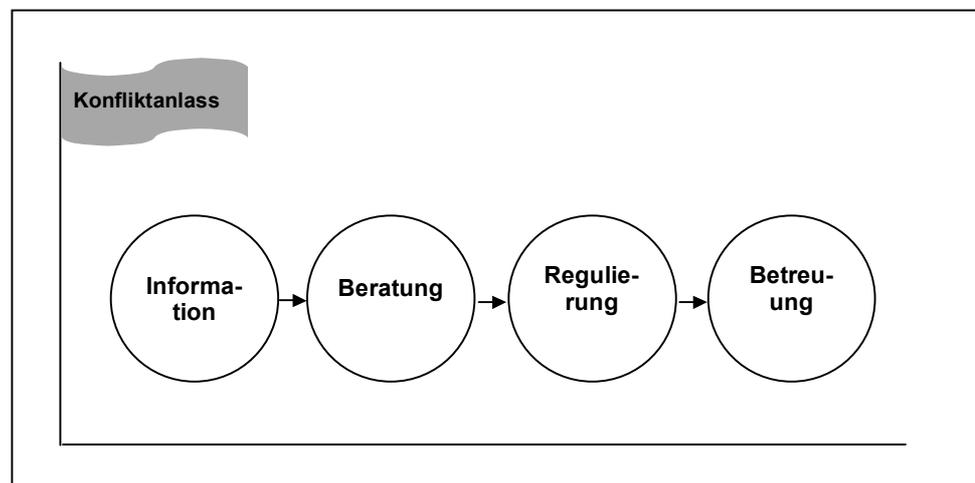


Abb. 13: Bedarfsstufen in Abhängigkeit der Konfliktentwicklung¹⁷⁶

In jeder dieser Bedarfsphasen kann nun im Sinne eines bedürfnisgerechten Produktangebotes versucht werden, die Mediation zu implementieren.

In der Phase der Information befindet sich der Konflikt noch am Anfang einer Krise und ist in einer monadischen Phase.¹⁷⁷ Mit dem Erkennen des Konfliktes versucht sich der Betroffene ein Bild über die angefachte Krise zu machen. Sein Bedarf richtet sich auf Informationen, die ihm in seinem Konflikt helfen könnten und sein Involvement bezüglich der Möglichkeiten von Konfliktlösungen steigt. Artikel in Zeitschriften, Ratgebern etc., die sich

¹⁷⁴ Becker (2006), Seite 491

¹⁷⁵ Trossen (2006), Seite 26 ff.

¹⁷⁶ Trossen (2006), Seite 27

¹⁷⁷ Trossen (2006), Seite 27; Breitenbach (1995), Seite 38

auf sein Problem beziehen, werden in dieser Zeit aufmerksam wahrgenommen, zuweilen auch gezielt gesucht. Hier müssen die Informationen über Mediation bereits präsent sein, und zwar in der Form, dass sie ihn verbrauchernutzenorientiert erreichen. Wenn er an solchen Stellen über die Mediation liest, dass sie eine Alternative zum Gerichtsverfahren sei, hilft ihm das nicht für seine Konfliktlösung der aktuellen Situation, sondern er verortet die Mediation in die Nähe der Aversion.

In der dyadischen Phase eines Konfliktes¹⁷⁸ kann der Betroffene den Konflikt bereits nicht mehr alleine ausmachen und sucht Gesprächspartner, mit denen er sich beraten kann, welche Art der Konfliktlösung die beste sei. In der Regel werden das zunächst Freunde sein; ggf. sucht der Betroffene auch eine Beratungsstelle auf.¹⁷⁹ Kommt er in dieser Phase mit der Mediation in Kontakt, kann er eine bewusste Entscheidung treffen für oder gegen das Verfahren. Auf jeden Fall ist anzunehmen, dass er sie durchdenken wird, denn in der Phase des Beratungsbedarfs ist er für Informationen auf jeden Fall offen. Die Entscheidung selbst ist dann eine strategische – kooperative oder konfrontative Konfliktlösung?

Die Bedarfsstufe der Regulierung schließlich wird als tryadische Phase des Konfliktes¹⁸⁰ durch die Einschaltung einer dritten Person eingeleitet. Hier hat ein Betroffener in der Regel die Problematik der Auswahl einer Einzelmaßnahme – eigenverantwortliche Konfliktlösung durch Mediation, Entscheidung durch einen Schlichter, oder eine richterliche Entscheidung. Mit der Wahl des Verfahrens trifft er also mithin die strategische Entscheidung der Kooperation oder der Konfrontation – allerdings unter den Umständen, die in Kap. D. beschrieben wurden. Die negative Abgrenzung der Mediation von einer juristischen Konfliktlösung zwingt die Betroffenen quasi, sich im Vorfeld zu entscheiden, und somit ist die entscheidende Frage für Phase 2 und 3, wen ein Betroffener tatsächlich, und mit welcher Erwartungshaltung er diesen aufsucht.

Wie in Kap. D.3. dargestellt wurde, wird z.B. ein Anwalt vor allen Dingen aufgesucht, weil man sich von ihm die Lösung rechtlicher Probleme erhofft und weil der Anwalt dem Betroffenen „zu seinem Recht“ verhelfen soll. Für Mediation ist es dann in vielen Fällen bereits zu spät. Aus Sicht der

¹⁷⁸ Trossen (2006), Seite 27; Breitenbach (1995), Seite 39

¹⁷⁹ Vgl. Hommerich/Kilian (2007), Seite 12

¹⁸⁰ Trossen, Seite 28

Anwälte, die sich für die Mediation engagieren, aber auch aus der generellen Sicht der Mediation muss es deshalb oberstes Ziel sein, dass Mandanten sie bereits frühzeitig aufsuchen – dann, wenn sie für eine echte Beratung noch offen sind und sich nicht bereits im Zuge der Konflikteskalation in ihrer Konfliktstrategie festgelegt haben. Das Bestreben der Anwaltschaft nach Konfliktberatung muss in der Bevölkerung entsprechend viel mehr verankert werden – mit Information, vielleicht aber auch mit bedürfnisorientierten, komplettierten „Alles-aus-einer-Hand“-Angeboten¹⁸¹ (z.B. der Positionierung als Scheidungsberatung, ganzheitlichem Konfliktmanagement etc.). Hier wird zwar verschiedentlich auf die Probleme verwiesen, forensisch-anwaltliche und mediatorische Tätigkeiten seien dauerhaft nicht miteinander zu vereinen,¹⁸² und es stellt sich die Problematik, dass ein streitberatender Anwalt aufgrund der einseitigen Interessenvertretung kein Mediator mehr sein kann; aber auch hierfür bieten sich die verschiedensten Möglichkeiten an, z.B. in der Form von Kooperationen, Kanzleien mit komplettiertem Angebot u.v.m. Im Sinne des Marketing wäre ein solches Komplettangebot eine Sortimentsdienstleistung mit ganzheitlicher und koordinierter Konfliktkompetenz, in dem es keine Abgrenzung zum anderen und ein Besser oder Schlechter gibt, sondern nur die des Verfahrens, das den Betroffenen in ihrer ganz spezifischen Konfliktsituation am besten helfen kann. Diese Denkweise würde es der Anwaltschaft im Übrigen auch erleichtern, sich nicht dem Wettbewerb gegen alternative Verfahren ausgesetzt zu sehen, da sie selbst den Gesamtmarkt bestimmen würden. Und die Beratung wäre eine echte Vertrauensleistung im Sinne einer ganzheitlichen Beratung, da man die Leistungsdimensionen, wie sie in Kap. B.I.4. und B.I.5. dargestellt wurden, zusammenfassen könnte.

Letztendlich folgen die Gerichte bereits einem solchen Beispiel, wenn sie gerichtsinterne und –nahe Mediationen in ihr Programm aufnehmen und somit ein Komplettsortiment an Konfliktlösungsmöglichkeiten anbieten. Und den Teilnahme- und Erfolgsquoten der Pilotprojekte nach zu urteilen, scheint dieses Komplettangebot sehr erfolgreich zu funktionieren.¹⁸³

Auch das Beispiel der eingangs bereits erwähnten D.A.S. Rechtsschutz scheint in diesem Zusammenhang erwähnenswert. Die Aufnahme der

¹⁸¹ Vgl. auch Trossen (2008), Rdnr. 26

¹⁸² Schmidt (2008). Seite 125

¹⁸³ Vgl. z.B. Probst (2008), Seite 99 ff.

Mediation in den Leistungskatalog der D.A.S. erfolgte vor dem Hintergrund, dass sich das Unternehmen als „Rechtsdienstleister mit kundenorientierten Leistungen und erstklassigem Service“ positioniert.¹⁸⁴ Obgleich viele Kunden, die in einem Streit verwickelt sind, sich vor einer Streitleistung an ihre Versicherung wenden, um sich Rat zu holen, war die Inanspruchnahme der Mediation jedoch zunächst nur rudimentär. Erst als die Versicherung in einem Pilotprojekt ihre Kunden aktiv auf die konsensuale Streitbeilegungsmöglichkeit angesprochen und bei positiver Antwort ihre Kunden mit näheren Informationen versorgt hat, stieg die Nachfrage nach Mediation an.¹⁸⁵

Parteien treffen die Entscheidung für eine Mediation zwar autonom – trotzdem spielt der Einfluss von Empfehlern, Beratern und Autoritäten eine große Rolle.¹⁸⁶ Als (noch) weitgehend unbekanntes Dienstleistungsprodukt ist die Mediation ein Vertrauensprodukt, das eine Beratung erfordert, bevor man sich entscheidet. Nicht zuletzt mag auch hier die gerichtsnahe bzw. –interne Mediation ein Paradebeispiel dafür sein, dass Empfehlungen angenommen werden – auch in hochstreitigen Konfliktverläufen.

Damit schließt sich dann auch der Kreis der Bedarfsstufen mit der 4. Stufe der Betreuung. Wenn sich ein Betroffener für ein Konfliktlösungsverfahren entschieden hat, muss das nicht die Ultima ratio sein. Auch hier mag der Erfolg der Gerichtsmediationen Indiz dafür sein, dass in vielen Fällen Mediation erst dann möglich ist, wenn zuvor ein juristischer Weg beschritten wurde. Dann möchten die Konfliktbetroffenen in einer strategischen Neuausrichtung beraten oder zumindest mittels der Frage, ob ein anderes Verfahren für sie interessant sein könnte, motiviert werden – sei es durch allgemeine Informations- und Beratungsstellen, oder eben durch Anwälte oder Richter. Hier ist ein Umdenken von allen am Markt der Konfliktlösung Beteiligten gefordert und eine Synchronisation in die Richtung einer ganzheitlichen und in jeder Phase nutzenorientierten Denkweise. Selbstverständlich muss und soll eine solche Konfliktberatung die Autonomieprinzipien der Parteien zu keiner Zeit verletzen – die Entscheidung, für welches Konfliktverfahren man sich entscheidet, kann ohne Einschränkungen bei den Konfliktparteien bleiben, und sie dürfen zu keiner Zeit das Gefühl haben, dass sie mit Nachteilen zu rechnen haben,

¹⁸⁴ Tögel (2008), Seite 31

¹⁸⁵ Vgl. Tögel (2008), Seite 32 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Henssler (2008), Seite 163

wenn sie ein Verfahren wechseln. Die Prinzipien der Meditation können in solchen Modellen nach wie vor eingehalten werden – den Parteien soll es lediglich erleichtert werden, ihren eigenen Entscheidungsprozess, den ihnen letztendlich niemand abnehmen kann und abnehmen sollte, mit einem optimalen Maß an Potenzial-, Prozess- und Ergebnisinformationen zu durchlaufen, um die für sie optimale Dienstleistung zu wählen.

Letztendlich ist natürlich auch der Gesetzgeber gefordert, sich einem bedürfnisorientierten Angebot zu öffnen. Menschen, die auf Prozesskostenhilfe angewiesen sind, können noch so gut beraten werden – wenn sie keinen ehrenamtlichen Mediator finden, bleibt ihnen nur ein gerichtsstreitiger Weg und die richterliche Entscheidung, oder die Hoffnung auf das Angebot einer gerichtlichen Mediation mit der Chance auf eine konsensuale Einigung ohne zusätzliche Eigenkosten.

2. Möglichkeiten zur Auflösung der Produktaporie

So sehr sich im Rahmen einer ganzheitlichen Konfliktlösungs-Sicht das Verfahren der Mediation in nahezu dem ganzen Konfliktlösungsablauf eingliedern ließe – solange die Mediation als rechtsnahe Dienstleistung gesehen wird, bedeutet sie für die Betroffenen auf jeden Fall den Wechsel in ein anderes Verfahren, den sie überdenken und auf den sie sich neu einstellen müssen. Denn die Verfahren, wie sie im letzten Kapitel beschrieben wurden, sind nach wie vor strukturell und personell streng getrennt. Zwar fungieren z.B. in der gerichtlichen Mediation Richter als Mediatoren; sie sind aber nicht in das gerichtliche Verfahren involviert, um z.B. den wichtigen Prinzipien der nicht entscheidungsbefugten Neutralität und der Vertraulichkeit zu entsprechen

Damit bleibt die Problematik, sich in einer sehr kompetitiven, häufig eskalierten Situation für ein Verfahren entscheiden zu müssen, das in einer gänzlich anderen Zielrichtung angelegt ist. Dann steht die Emotion in vielen Fällen über dem Sachverstand – Recht haben wollen, womöglich der Wunsch nach der gegnerischen Vernichtung verhindert, sich vorstellen zu können oder auch zu wollen, dass man mit einer kooperativen Einigung mehr erreichen kann. Wie in Kap. D.1.3. aufgezeigt, ist mit dem Strategiewechsel eine Veränderung der Konfliktodynamik verbunden. Damit

sind die Verfahren im Sinne einer Alternativenwahl als Entweder-Oder nicht ohne weiteres wechselbar, da sie nur bedingt auf der gleichen Stufe stehen können, sondern ihrem Wesen nach dynamisch und hierarchisch geprägt sind.¹⁸⁷ Eine streng formale Abgrenzung bewahrt zwar die Exklusivität und Reinheit der Verfahren, löst jedoch letztendlich die Aporie der Konfliktlösung nicht auf.

Um diesem Dilemma zu entgehen kann es sinnvoll sein, die Betroffenen im Sinne einer aktiven Begleitung auf dem Weg zu einem Verfahrenswechsel zu unterstützen.¹⁸⁸ Die unterschiedlichen Konfliktlösungsverfahren werden dann nicht formal begriffen und abgegrenzt, sondern integrativ verstanden.

Das Modell der Integrierten Mediation beruht auf diesem Ansatz, als „Verfahrensweise, welche die Mediation wie ein hybrides Verfahren in Streitige Prozesse einbezieht, um eine konsensual verhandelnde Streitbeilegung zu ermöglichen.“¹⁸⁹

In diesem Sinne ist die Integrierte Mediation ein übergeordnetes Konfliktmanagement, das mit Hilfe bedürfnisgerechter Anwendung der verschiedenen Konfliktlösungsverfahren bzw. deren Elemente das strategische Ziel verfolgt, eine für die Parteien optimale Konfliktlösung zu erreichen.¹⁹⁰ Sie versucht zum einen, im Umfeld der Konfrontation durch Migrationsstrategien eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft herzustellen, um den Betroffenen auf deren Basis dann eine konsensuale Lösung zu ermöglichen.¹⁹¹ Das bedeutet, dass sich die Parteien nicht von vornherein auf eine Strategie festlegen müssen (Aufsuchen des Anwalts bedeutet Klageeinreichung; Erscheinen vor Gericht bedeutet Rechtssprechung oder juristisch nahe gelegter Vergleich, bzw. die Frage nach Mediation bei Gericht erfolgt vor der eigentlichen Aufnahme der Verhandlung), sondern es werden aussichtsreiche „Fenster“ zum Strategiewechsel während der Verfahren genutzt, um die Parteien auf die Möglichkeit und die Vorteile eigenverantwortlichen Verhandeln hinzuweisen, ggf. sogar den Parteien durch eine „Anmediation“ ein Gefühl und erste Erfahrungen dafür zu geben, was Mediation ist.

¹⁸⁷ Trossen (2003b), Seite 270

¹⁸⁸ Trossen (2003), Seite 271

¹⁸⁹ Trossen (2008), Rdnr. 10

¹⁹⁰ Trossen (2006), Seite 40

¹⁹¹ Trossen (2006), Seite 68; Trossen (2008), Rdnr. 45 ff.

Von ihrem Grundgedanken her versteht die Integrierte Mediation deshalb ein Streitiges Verfahren nicht als geschlossenes System, sondern als ein Potenzial, das keinen unüberbrückbaren Gegensatz zur Mediation darstellt.¹⁹² In ihrem Verständnis macht sie die Mediation weniger an der formalen Erfüllung der Kriterien der Mediation fest (vgl. Kap. II), als an einem Rollenverständnis der an der Konfliktlösung Beteiligten.¹⁹³ So kann z.B. sowohl ein anwaltliches Gespräch, als auch die Verhandlung eines Richters nach den Phasen der Mediation aufgebaut werden. Oder es können Spielregeln gesetzt werden, die eine Kooperation fördern und die Konfrontation erschweren.¹⁹⁴

Mediatorisches Verhalten von Anwälten und Richtern widerspricht auf den ersten Blick den formalen Kriterien der Mediation. An erster Stelle mögen hierbei die Neutralität und die Entscheidungsbefugnis ins Auge stechen. Ein Anwalt z.B. ist formal nicht neutral, weil er als Interessenvertreter handelt, ein Richter ist zwar neutral, aber entscheidungsbefugt. Beide Prinzipien können jedoch beide allen durch ihr Handeln ausfüllen – nicht durch die stereotypische Rollendefinition alleine. Es ist mit beiden Berufsbildern vereinbar, wenn sie im Sinne mediatorischen Handelns versuchen, die Interessenebenen der Konfliktbeteiligten allparteilich zu ergründen, neben dem Sachkonflikt auch die Motive und Emotionen des Beziehungskonfliktes zu integrieren, die Parteien zum selbstverantwortlichen und kooperativen Verhandeln bzw. einer gütlichen Einigung zu motivieren, den Parteien die eigene Rolle zu vermitteln, dass sie selbst den Konflikt am besten entscheiden können. Auch liegt es an ihnen wie sie eine eigene Rollenklärung des „Neutralen Dritten“, der sich nicht an Sachfragen beteiligt, den Betroffenen vermitteln.¹⁹⁵ In diesem Sinne ist Mediation dann kein Dogma, sondern eine Führungsaufgabe, und das betriebswirtschaftliche Produkt die ganzheitliche Konfliktlösung.

¹⁹² Trossen (2008), Rdnr. 44

Im Umkehrschluss versteht sich die Mediation dann natürlich ebenso als offenes System, das eine Mediation nicht für gescheitert erklärt, wenn die Parteien in bestimmten Phasen den Weg zum Richter als einen besseren erachten; insofern kann ein Streitiges Verfahren in die Mediation ebenso eingegliedert werden wie die mediativen Elemente in einem richterlichen Verfahren.

¹⁹³ Trossen (2006), Seite

¹⁹⁴ Beispiele hierfür sind das Altenkirchener Modell, die Cochemer Praxis oder das Justizprojekt „Integrierte Mediation in Familiensachen“ des OLG Koblenz; vgl. hierzu Trossen (2008). Rdnr. 30 - 32

¹⁹⁵ Grundlagen hierfür bilden z.B. der § 278 ZPO, § 52 FGG im Hinblick auf ein Gerichtsverfahren, ebenso wie § 1 Abs. 3 der BORA für die Anwaltschaft

Auch das Prinzip der Vertraulichkeit mag mit der Integrierten Mediation vom rein fachlich-wissenschaftlichen Standpunkt aus nicht unproblematisch sein. Kritik hieran setzt jedoch voraus, dass die Parteien tatsächlich Informationen haben, die sie in einem mediatorischen Rahmen sagen würden, in einem anwaltlichen bzw. gerichtlichen Rahmen jedoch nicht, da sie Nachteile für sich selbst befürchten müssten. Auch hier ersetzt tatsächliches Handeln jedoch theoretischen Anspruch; ein vertraulicher Rahmen bzw. ein Maß an Vertraulichkeit kann unter allen Teilnehmern vereinbart werden.¹⁹⁶

Die elementaren Prinzipien der Freiwilligkeit und Selbstverantwortung schließlich mögen auf den ersten Blick ebenso problematisch sein; beides wird vorab nicht abgefragt und mit einem Mediationsvertrag bestätigt. Sie ergeben sich jedoch mit jedem Schritt auf dem Weg von der Konfrontation zur Kooperation, und spätestens in der Phase der Lösungsfindung müssen sie vorhanden sein, denn sonst würde es im Sinne der Ergebnisoffenheit, die natürlich auch und gerade in der Integrierten Mediation jederzeit gegeben sein muss, die Lösungssuche und mithin eine konsensuale Entscheidung gar nicht geben.

Allen Prinzipien (von denen an dieser Stelle nur die wichtigsten genannt wurden) sind letztendlich eine Frage der Haltung und der Ausgestaltung der eigenen Rollensicht, die sich im Handeln sichtbar machen, und nicht in der Funktion – in der Mediation ebenso wie in einem integrativ-mediativen Umfeld.¹⁹⁷

Pragmatisch geht es in diesem Lösungsansatz darum, den Menschen ein (offenes) Konfliktlösungssystem anzubieten, das in jeder Phase bedürfnis- und nutzenorientiert handelt – im besten Sinne eben kundenorientiert. Im Sinne der Dienstleistungsdimensionen bietet das Konfliktlösungssystem dieser Couleur als Komplettangebot ein „echtes“ Vertrauensprodukt, in dem die Anbieter die verantwortungsvolle Aufgabe übernehmen, in fachlicher und psychologischer Kenntnis von Konflikten und von Recht, und in Respekt vor den Streitpersonen, ihnen die Verfahrensbestandteile anzubieten, die ihrem jeweiligen Bedarf im Konfliktverlauf entsprechen.

¹⁹⁶ Trossen (2008), Rdnr. 50

¹⁹⁷ Vgl. hierzu auch Breitenbach (1995), Seite 172 f.

In dieser Denkart schließen sich dann auch die Konkurrenzen zwischen der Mediation und einem juristischen Weg aus, denn Mediation muss sich nicht mehr als Gegenpol begreifen, sondern kann sich ausschließlich positiv positionieren als konsensuale Verhandlungsstrategie. Wenn Streitparteien in einem streitigen Verfahren, oder auch z.B. durch die mediative Interessenvertretung der Anwälte. lernen, dass eine solche Verfahrensweise nutzbringend ist, haben sie Vertrauen gewonnen und werden sich in einem nächsten Streit womöglich sehr viel früher und direkt der Mediation zuwenden. Im Sinne eines transformativen Ziels der Mediation, die Streitkultur einer Gesellschaft zu verbessern, haben dann alle gewonnen.

6.14 Bedürfnisorientiertes Marketing

Während im letzten Kapitel vor allem Ansatzpunkte aufgezeigt wurden, die das Produktverständnis betreffen (im Sinne des Marketing also produkt- und programmpolitische Elemente und Maßnahmen sind),¹⁹⁸ gibt es natürlich eine Reihe weiterer Maßnahmen, die Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik betreffend.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, auf alle Felder dezidiert einzugehen; von daher mögen einzelne Aspekte als Anregung dienen, die Tauglichkeit von Mediation unter dem Gesichtspunkt eines anzustrebenden Marktwachstums zu fördern.

Im Hinblick auf die Kommunikationspolitik wird natürlich von allen Seiten gefordert, dass die Bekanntheit von Mediation erhöht werden muss.¹⁹⁹ Das Bestreben des Berufsstandes muss es aber darüber hinaus sein, dass dies eine qualifizierte Bekanntheit wird – Mediation muss das richtige Image bekommen, das den Bedürfnissen der Bevölkerung bzw. potenziellen Nachfragern nahe kommt. Dieses kann durch Aufklärungsarbeit, PR- und Werbeaktivitäten für potenzielle Zielgruppen von (und auch für) Meinungsführer(n) erfolgen. Auch Fürsprecher (Testimonials) mögen hierfür gute Dienste leisten, da sie am glaubhaftesten mitteilen können, welche Vorteile ihnen die Mediation gebracht hat.

¹⁹⁸ Vgl. z.B. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008). Seite 397 ff.; Kotler/Keller/Bliemel (2007), Seite 411 ff.

¹⁹⁹ Schmidt (2008), Seite 122

Zur Kommunikation zählt aber auch, dass man die Menschen in solchen Zeitfenstern abholt, in denen sie für die Mediation Interesse zeigen und aus dem low-interest- ein high-involvement-Produkt wird. Das ist zum Beispiel in Phasen von Vertragsverhandlungen der Fall. Verträge werden genau aus dem Grund geschlossen, dass man möglichen Konflikten vorbeugen will, und die Vertragsparteien setzen sich in aller Regel vor Unterzeichnung intensiv mit dem Vertragswerk auseinander. Wenn man in dieser Phase eine Mediationsklausel anbietet, kann man erklären, was Mediation ist und die Vertragsteilnehmer positiv für das Verfahren gewinnen.²⁰⁰

Preispolitische Weichenstellungen betreffen weniger die Mediatoren selbst, als es das wirtschaftliche und politische Umfeld tun müssten. Im Hinblick auf die Politik wurde bereits die Prozesskostenhilfe angesprochen, die, wenn der Politik und dem Gesetzgeber tatsächlich an einer konsensorientierten Streitbeilegung gelegen ist, auf eine Mediationskostenhilfe ausgeweitet werden muss.²⁰¹ Ebenso sind, auf die Wirtschaft bezogen, statt Einzellösungen wie der D.A.S. die gesamten Versicherer gefordert, die Mediation in ihren Leistungs-, aber auch Servicekatalog aufzunehmen. Mediation ist ein wirtschaftliches und zeitsparendes Verfahren mit der berechtigten Chance auf eine nachhaltige Konfliktlösung. Das sind gute Argumente, der sich auch die Versicherungswirtschaft nicht verschließen kann. Nun denkt die Wirtschaft in der Regel konservativ und wartet zunächst ab, wie sich ein Markt entwickelt. Erst wenn dieser groß genug ist, will man dann schnell auch ein großes Kuchenstück davon haben. Das Beispiel der D.A.S. (Kap. F.I.1.) zeigt, dass es genau anders herum gehen kann. Die aktive Unterstützung des Verfahrens steigert in der Anfangsphase Bekanntheit und Akzeptanz und gibt ihm Energie, sich als erfolgreiches Konfliktlösungsverfahren auf dem Markt zu etablieren. Der Erfolg wären hohe Kundenzufriedenheit durch echte Serviceorientierung und damit hohe Imagewerte.

Distributionspolitisch ist natürlich die Verbreitung der Mediation anzuführen. Diese wird sich zum einen privatwirtschaftlich ergeben, wenn die Nachfrage nach Mediation steigt. Im Sinne einer Gleichverteilung ist aber auch zu

²⁰⁰ Diese Klausel kann sowohl als offene, als auch als obligatorische Klausel zwischen den Vertragsparteien vereinbart werden. In allgemeinen Geschäftsbedingungen wäre eine Mediationsklausel, sicher wünschenswert, erscheint aber derzeit problematisch.

Vgl. hierzu Tochtermann (2008), Seite 89 ff.

²⁰¹ Vgl. hierzu Koch (2007), Seite 71

fordern, dass die gerichtliche Mediation von ihren Projektstadien überführt und als allgemein angebotenes Verfahren im Rechtssystem etabliert wird. Als erweiterte Distribution mag verstanden werden, dass auch Beratungs- und Clearingstellen sowie soziale Stellen, in denen Mediatoren arbeiten, allgemein erreichbar und zugänglich sein sollten. Sie werden allzu oft den Sozialmaßnahmen zugerechnet und erfahren ständige Kostenkürzungen, so dass sie ihre Dienstleistungen immer weiter einschränken müssen. Diese Gelder muss der Staat an anderer Stelle wieder investieren, wenn der Konflikt nicht einvernehmlich gelöst werden kann. Das letztgenannte Argument gilt in gleichem Maße für die innerbetriebliche Mediation, denn Konflikte, die nicht gelöst werden, sind in der Regel teuer.

Bleibt an dieser Stelle noch anzuführen, dass über die marketing-technischen Instrumente hinaus auch die Instrumente der Rechtspolitik helfen können, der Mediation zu mehr Vertrauen und Anerkennung zu verhelfen, indem sie – bei aller Selbstregulierung und Freiheit, die die Mediation als autonomes, sich ständig weiterentwickelndes Verfahren beibehalten muss – einen Rahmen der Rechtssicherheit schafft.²⁰²

Selbstverständlich gilt das, was in diesem Kapitel für die allgemeine Branche ausgeführt wurde, auch für jeden einzelnen Mediator. Es gilt nicht nur von anderen zu fordern, dass sie etwas für die Mediation zu tun, damit sie tauglicher wird – jeder Einzelne muss professionell überlegen, wie er seinen „Markt“ aufbereiten und die Idee der Mediation ins Land bringen kann – mit einem durchdachten Angebot und einer Argumentation, die nicht aus der Sicht des Eigensaftes kommt, sondern sich in die Situation der Verbraucher versetzt und für diese nutzenorientiert argumentiert.

II. Statt Verdrängung und Konkurrenz: Synergien schaffen durch Kooperation und Integration

Die Ausführungen mögen gezeigt haben, dass es der Mediation, aber auch dem traditionellen Streitsystem im Gesamten nützlich ist, wenn sie sich nicht gegensätzlich positionieren und sich als Verfahren der Alternative, mitunter sogar als sich gegeneinander ausschließende Verfahren darstellen. Verbraucher denken (zumindest noch) nicht in Verfahrens-

²⁰² Vgl. hierzu Kirchhoff (2007), Seite 138 ff.

kategorien. Sie haben in einem Streitfall das menschliche Bedürfnis nach Konfliktregelung. Als komplexes Dienstleistungsprodukt können sie die Charaktere der einzelnen Verfahren kognitiv nur schwer voneinander abgrenzen, und emotional sind sie ggf. so in ihrem Konflikt verfangen, dass eine objektive Bewertung gar nicht möglich ist. Damit wird die Konfliktlösung zu einem Vertrauensprodukt, und wenn die Lager nur damit beschäftigt sind, sich mit Negativargumenten gegen den anderen voneinander abzugrenzen, verlieren sie beide – bzw., schlimmer noch, verlieren letztendlich die Verbraucher, weil sie von beiden nur Schlechtes hören und im schlimmsten Fall überhaupt kein Vertrauen mehr haben.

Zur Nutzung von Synergien gehört aber auch, dass sich die Branche der Mediation das Leben nicht selbst schwer macht. Es gibt eine Vielzahl von Verbänden und Institutionen, die sich um die Belange der Mediation kümmern.²⁰³ Durch diese Vielfalt und die Problematik der eigenen Abgrenzung gegenüber den anderen wird eine gleichgerichtete Kommunikation mit starken Signalen eher behindert als gefördert. Was die Verbände einzeln ggf. nicht leisten können, könnten sie gemeinsam schaffen – angefangen von gemeinsam initiierten Marktforschungen, der Konzipierung gemeinsamer Fragebögen, an denen sich alle Mitglieder beteiligen können, um die Entwicklung der Mediation demographisch und psychographisch, qualitativ und quantitativ aufzubereiten, bis hin zu gemeinsamer Lobbyarbeit sowie Aufklärungs- und Informationskampagnen, die alleine nie leistbar wären. Gemeinsamkeit würde aber nach außen vor allen Dingen eines Schaffen: Vertrauen in ein Gebiet, das (noch) so viel Vertrauen braucht.

G. Resumée und Ausblick

Ist Mediation also nun ein „taugliches Produkt“?

Die Antwort hierauf erfolgt aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht und ist zweigeteilt. Sie ist als „Verfahren“ tauglich, das beweisen zufriedene Medianten und zufriedene Mediatoren – in dem Moment, wo sich beide Seiten für eine Mediation entschieden haben. Auch als „Produkt“ hat die

²⁰³ Vgl. u.a. Hehn/Rüssel (2002), Rdnr. 2 ff.

Mediation damit eine große Chance, um für alle Marktteilnehmer tauglich zu sein. Die Ausführungen dieser Arbeit mögen gezeigt haben: In der Theorie ist sie tauglich; die Praxis jedoch geht einen langsameren Weg.

Zu einem wirklich tauglichen Produkt wird Mediation erst dann, wenn sie ein integraler Bestandteil des Konfliktlösungssystems geworden ist.²⁰⁴ Insofern ist sie auf einem richtigen Weg, aber hat noch reichlich Optimierungspotenzial, sowohl was das Produkt als Dienstleistung selbst betrifft, als auch seine Verankerung auf dem Markt der Konfliktlösungen.

Hierzu aber bedarf es zuallererst eines Umdenkens. Die Mediation muss marktorientiert gedacht und behandelt werden, und das heißt, man muss die Konsumenten in den Mittelpunkt des Denkens stellen. Nicht inhärente Komponenten einer funktionalen Konzeption bestimmen die Tauglichkeit eines Produktes, sondern der in einer bestimmten Verwendungssituation von einem Verbraucher gewünschte Nutzen. Wenn Mediation dies berücksichtigt, kann sie die richtigen Argumente für Mediation zur richtigen Zeit finden. Eine solche Denkweise hilft ebenfalls, Mediation nicht durch Abgrenzung zu definieren, sondern eine selbstbewusste (Eigen-) Positionierung zu belegen. Und sie hilft vor allen Dingen, das Verfahren an den Verbrauchern auszurichten. Der aufmerksame Leser wird deshalb bemerkt haben, dass die Gliederung dieser Arbeit mit Beginn der Problemanalyse die Perspektive gewechselt und erst die Nachfrage in den Fokus gestellt hat. Die Verbraucher sind der Schlüssel zum Erfolg der Mediation. Und nur wenn die Gedanken nicht ausschließlich um die Welt der Mediatoren kreisen, sondern konstruktive Wege zum Verbraucher gesucht werden, kann die Mediation auch neue Impulse erhalten. Sie würde dadurch (was von Dogmatikern so oft befürchtet wird) keineswegs ihre Konturen verlieren. Sie wird auch nicht verwässern, wenn man bessere „Schlüssel“ zum Verbraucher sucht. Im Gegenteil: Sie wird gestärkt, und damit würde sie als Produkt für alle Marktteilnehmer tauglich werden.

Was ist das schwerste im Leben?
Das, was Dir am leichtesten dünkt.
Mit den Augen zu sehen,
Was vor den Augen Dir liegt.

Johann Wolfgang von Goethe

²⁰⁴ Vgl. hierzu Trossen (2007), Seite 12

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Konstitutive Merkmale von Produkten
Abbildung 2:	Produktmerkmale und Produktidentität der Mediation
Abbildung 3:	Produktmerkmale und Produktidentität eines rechtlichen Verfahrens
Abbildung 4:	Märkte und Umwelt
Abbildung 5:	Motive für die Durchführung von Mediation
Abbildung 6:	Phasenmodell des Entscheidungsprozesses
Abbildung 7:	Bewertungsschema für unterschiedliche Güter und Dienstleistungen
Abbildung 8:	Bewertung der Funktion und Leistung eines Rechtsanwaltes
Abbildung 9:	Konfliktlösungsstrategien in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad des Konfliktes
Abbildung 10:	Konfliktthemen
Abbildung 11:	Grundmuster der Konfliktlösung nach Schwarz
Abbildung 12:	Modell eines Konfliktlösungssystems nach Ury/Brett/Goldberg
Abbildung 13:	Bedarfsstufen in Abhängigkeit der Konfliktdynamik

Literaturverzeichnis

- Altmann, Gerhard / Müller, Rolf: Mediation, in: Angewandte Sozialpsychologie, hrsg. Von Ann Elisabeth Auhagen u. Hans-Werner Bierhoff, Weinheim/Basel/Berlin 2000
- Bastine, Reiner: Familienmediation heute, in Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 11/2005
- Becker, Jochen: Marketingkonzeption, 8. Auflage, München 2006
- Berkel, Karl: Konfliktlösung, in: Wirtschaftspsychologie, hrsg. von Dieter Frey, Lutz von Rosenstiel, Carl Graf Hoyos, Weinheim, Basel 2005
- Bleicker, Ulrike: Produktbeurteilungen von Konsumenten, Würzburg Wien 1983
- Breidenbach, Stephan/Falk, Gerhard: Einführung in die Mediation, in Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, hrsg. von Gerhard Falk, Peter Heintel und Ewald E. Krainz, Wiesbaden 2005
- Breidenbach, Stephan/Hennsler, Martin: Mediation für Juristen, Konfliktbehandlung ohne gerichtliche Entscheidung, Köln 1997
- Brockhoff, Klaus: Produktpolitik, 4. Auflage, München 1999
- Breitenbach, Stephan: Mediation, Köln 1995
- Bundesrechtsanwaltskammer: Stellungnahme der Bundesrechtsanwaltskammer zum Gesetzentwurf zur Neuregelung des Rechtsberatungsrechts (BT-Drucks. 6/3655), BRAK-Stellungnahme-Nr. 19/2007
- Cardia-Vonèche, Laura / Bastard, Benoit: Unaufhaltsamer Aufstieg oder unüberwindbare Stagnation?, in Duss von Werth / Mähler & Mähler (Hrsg.): Mediation: Die andere Scheidung, Stuttgart 1995
- Cronin-Harris, Catherine: Mainstreaming: Systemizing Corporate Use of ADR, 59 Alb. L. Rev. 847-879, 1996
- Darby, Michael/Karni, Edi: Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16, No. 1, 1973
- DGM Deutsche Gesellschaft für Mediation e.V.: Informationsbroschüre Mediation, 2. Auflage, Arnstberg 2007
- Dulabaum, Nina L.: Mediation: Das ABC, 4. Auflage, Weinheim, Basel, Berlin 2003
- Duss von Werdt, Joseph: Einführung in die Mediation, Heidelberg 2008
- Duss-von-Werth, Joseph/Mähler, Gisela/ Mähler Hans-Georg: Mediation: Die andere Scheidung, Stuttgart 1995
- Esch, Hans-Rudolf, Herrmann, Andreas, Sattler, Henrik: Marketing, 2. Auflage, München 2008
- Eugster, Reto: Der Konflikt als soziale Ordnung, in Zeitzeichen Mediation, hrsg. von Reto Eugster und Elmar Fleisch, Regensburg 2001
- Europäische Kommission: Spezial-Eurobarometer "Die Bürger der Europäischen Union und der Zugang zur Justiz", Brüssel 2004

- Europäisches Parlament: EG-Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen vom 28. Februar 2008, 15003/507 REV 5, abgedruckt in: Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, Stichwort EU-Mediationsrichtlinie, Berlin 2008
- Falk, Gerhard / Heintel, Peter / Pelikan, Christa: Die Welt der Mediation, Klagenfurt 1998
- Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce: Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln, 22. Auflage, Frankfurt 2004
- Geißler, Peter (Hrsg.): Mediation – Theorie und Praxis; Neue Beiträge zur Konfliktregelung, Gießen 2004
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement; Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen, 8. Auflage, Stuttgart 2002
- Gramm, Ulrike / Patera, Marion: Wirtschaftsmediation in österreichischen KMU - Ein Hürdenlauf, in Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 122/2005
- Green, Paul E./Tull, Donald S.: Methode und Techniken der Marketingforschung, 4. Aufl., Stuttgart 1982
- Greger, Reinhard: Abschlussbericht zum Forschungsprojekt "Außergerichtliche Streitbeilegung in Bayern" der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 2004
- Greger, Reinhard: Prozessinterne Mediation durch externe Mediatoren?, in ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 5/2007
- Gruner & Jahr: Stern Markenprofile, Ausgabe 12, Hamburg 2007
- Haseloff, Otto Walter: Marketing für Innovationen, Savosa 1989
- Hauschildt, Jürge: Innovationsmanagement. 2. Auflage, München 1997
- Hehn, Marcus/Rüssel, Ulrike: Ausbildungsinstitutionen, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, München 2002
- Henssler, Martin: Zehn rechtspolitische Fragen zur Mediation, in: Die Zukunft der Mediation in Deutschland, Tagung vom 15./16. Februar 2008 in Jena, hrsg. von Greger, Reinhart/Unberath, Hannes, München 2008
- Hösö, Gerhard G.: Mediation – Die erfolgreiche Konfliktlösung, München 2002
- Hommerich, Christoph: Marketing als Vertrauensbildung - Herausforderung an das Marketing der Mediatoren, in Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 3/2005
- Hommerich, Christoph / Kilian, Matthias: Mandanten und ihre Anwälte. Ergebnisse einer Bevölkerungsumfrage zur Inanspruchnahme und Bewertung von Rechtsdienstleistungen, Bonn 2007
- Hommerich, Christoph / Kriele, Dorothea: Marketing für Mediation, Essen 2004
- Hommerich, Christoph: Vertrauen bilden - das Marktproblem der Mediation, in: Anwalt 2-5/2004
- Kessen, Stefan / Troja, Markus: Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, München 2002

- Kirchhoff, Susanne: Ein kleiner Schritt für den Gesetzgeber, aber ein großer für die Mediation?, in ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 5/2007
- Kirchler, Erich M.: Wirtschaftspsychologie, 2. Auflage, Göttingen, Bern, Toronto 1999
- Koch, Harald: Kostenhilfe für außergerichtliche Streitbeilegung, in ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 3/2007
- Koppelman, Udo: Produktmarketing, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1996
- Kotler, Philip / Keller, Kevin Lane, Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München 2007
- Kracht, Stephan: Rolle und Aufgaben des Mediators, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, 1. Auflage, München 2002
- Krauter, Armin / Lüer, Dieter, Ripke, Lis: Vernarkung der Mediation, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, München 2002
- Kroeber-Riel, Werner, Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München 2003
- Kutzelnigg, Artur: Terminologie der Warenkategorien, Frankfurt 1965
- Lambrette, Katrin / Herrmann, Melanie: Explorative Studie zur Akzeptanz von Wirtschafts- und Arbeitsmediation in Deutschland, Dresden 2002
- Lambrette, Katrin / Herrmann, Melanie: Vermarktung von Wirtschafts- und Arbeitsmediation, in Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 117/2002
- Leiss, Myrto: Zur Effizienz außergerichtlicher Verfahren im Wirtschaftsrecht; eine empirische Untersuchung von Verhandlung und Mediation, München 2005
- Lembke, Mark: Mediation im Arbeitsrecht, Heidelberg 2001
- Levitt, Theodore: Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, July-August 1960
- Luhmann, Niklas: Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg 2006
- Mähler, Gisela/ Mahler Hans-Georg: Ausbildung in Familienmediation, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, 1. Auflage, München 2002
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 3. Auflage, Wiesbaden 2000
- Meffert, Heribert / Kirchgeorg, Manfred: Marketing - Quo Vadis? Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Unternehmenssicht, Arbeitspapier Nur. 89 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. hrsg. v. Meffert / Backhaus / Becker, Münster 1994
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, München 2008
- Mehta, Gerda / Rückert, Klaus: Mediation, Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung, Wien 2008

- Monßen, Hans-Georg: Auswertung einer Studie von PWC zu "Konfliktverarbeitungsverfahren im Vergleich", in Mitteilungsblatt der Arbeitsgemeinschaft Mediation, Ausgabe 01/05
- Montada, Leo / Kals, Elisabeth: Mediation, 2. Auflage, Weinheim 2001
- Niedersächsisches Justizministerium und Konsens e.V.: Projektabschlussbericht "Gerichtsnaher Mediation in Niedersachsen", Hannover 2005
- Nothe, Bernd / Fischer, Konrad: Mediation konkret, Freiburg 2006
- Oppermann, Ralf: Marktorientierte Dienstleistungsinnovation, Göttingen 1998
- Pepels, Werner: Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, Oldenburg 1998
- Pepels, Werner: Marketing, 2. Auflage, München Wien 1998
- Ponschab, Reiner / Schweizer, Adrian: Die Streitzeit ist vorbei, Paderborn 2004
- Ponschab, Reiner/Dendorfer, Renate: ConflictManagementDesign im Unternehmen, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, München 2002
- Probst, Martin: Mediation und allgemeines Zivilrecht, in: Greger, Reinhart/Unberath, Hannes (Hrsg.): Die Zukunft der Mediation in Deutschland, München 2008
- Raab, Gerhard / Unger Fritz: Marktpsychologie, Grundlagen und Anwendung, Wiesbaden 2001
- Rauchfleisch, Udo: Menschen in psychosozialer Not. Göttingen Zürich 1979
- Regnet, Erika: Konflikte in Organisationen, 2. Auflage, Göttingen 2000
- Risto, Karl-Heinz: Konflikte lösen mit System, Paderborn 2003
- Rohracher, Hubert: Einführung in die Psychologie, 9. Auflage, Salzburg/Innsbruck 1965
- Scheuch, Fritz: Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, München 2002
- Scheuch, Fritz: Marketing, 6. Auflage, München 2007
- Schlieffen, Katharina Gräfin von: Mediatenzentrierte Professionalität: 10 Thesen der Mediationsausbildung, in: Zukunft der Mediation in Deutschland, Tagung vom 15./16. Februar 2008 in Jena, hrsg. von Greger, Reinhart/Unberath, Hannes, München 2008
- Schlieffen, Katharina Gräfin von: Mediation im Rechtsstaat - Chancen einer neuen Konfliktordnung, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharine Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, München 2002
- Schlieffen, Katharina von: Mediation im Rechtsstaat, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina von Schlieffen und Fritjof Haft, München 2002
- Schmidt, Frank H.: Erfahrungen aus der anwaltlichen Mediation, in: Greger, Reinhart/Unberath, Hannes (Hrsg.): Die Zukunft der Mediation in Deutschland, München 2008
- Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 6. Auflage, Wiesbaden 2003

- Solomon, Michael / Bamossy, Gary / Askegaard, Soren: Konsumentenverhalten - Der europäische Markt, München 2001
- Sommerlatte, Tom: Management erfolgreicher Produkte, Düsseldorf 2008
- Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Wiesbaden 2006
- Tochtermann, Peter: Mediationsklauseln, Teil 1 und 2, in: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 2 und 3, 2008
- Tögel, Rainer: Marktsituation und Nachfrage, in: Die Zukunft der Mediation in Deutschland, Tagung vom 15./16. Februar 2008 in Jena, hrsg. von Greger, Reinhart/Unberath, Hannes, München 2008
- Trossen, Arthur: Integrierte Mediation, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, 2. Auflage, München 2008
- Trossen, Arthur: Die Implementierung von Mediation in Lettland, Bericht über die Chancen und Risiken zur Einführung der Mediation als Bestandteil der ADR in Lettland mit Blick auf Finanzierungen, Praktikabilität und Nachhaltigkeit, Riga 2007
- Trossen, Arthur: Einführung in die integrierte Mediation, Studienskript FernUniversität Hagen, 2006
- Trossen, Arthur: Der Richter als geborener Mediator, in: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 1/ 2003 (a)
- Trossen, Arthur: Auch die Mediation vertritt eine Position, in: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement Ausgabe 2003 (b)
- Trossen, Arthur: Integrierte Mediation, in Handbuch der Mediation, hrsg. von Katharina Gräfin von Schlieffen und Fritjof Haft, 1. Auflage, München 2002
- Ury, William L./Brett, Jeanne M./Goldberg Stephen B.: Konfliktmanagement, Frankfurt/New York 1991
- Volkman, Judith: Mediation im Zivilprozess; Rechtliche Rahmenbedingungen für ein gerichtsnahes Mediationsangebot, zugl. Diss. Göttingen, Frankfurt 2006
- Wahrig-Burfeind, Renate (Hrsg.), Wahrig Gerhard (Begr.): Wahrig Deutsches Wörterbuch, 8. Auflage, Gütersloh 2006
- Walther, Harald: Konsensuale Konfliktlösungen im kommunalen Sektor - Mediation als Modernes Medium der Streitbeilegung, Speyer 2005
- Zileßen, Horst (Hrsg.): Mediation; Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik, Darmstadt 1998
- Zenk, Kati/Strobl, Rainer/Böttger, Andreas: Sozialwissenschaftliche Aspekte der Mediation, in ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 5/2006

Selbständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die Masterarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Düsseldorf, 12. November 2008

Inge Reuhl