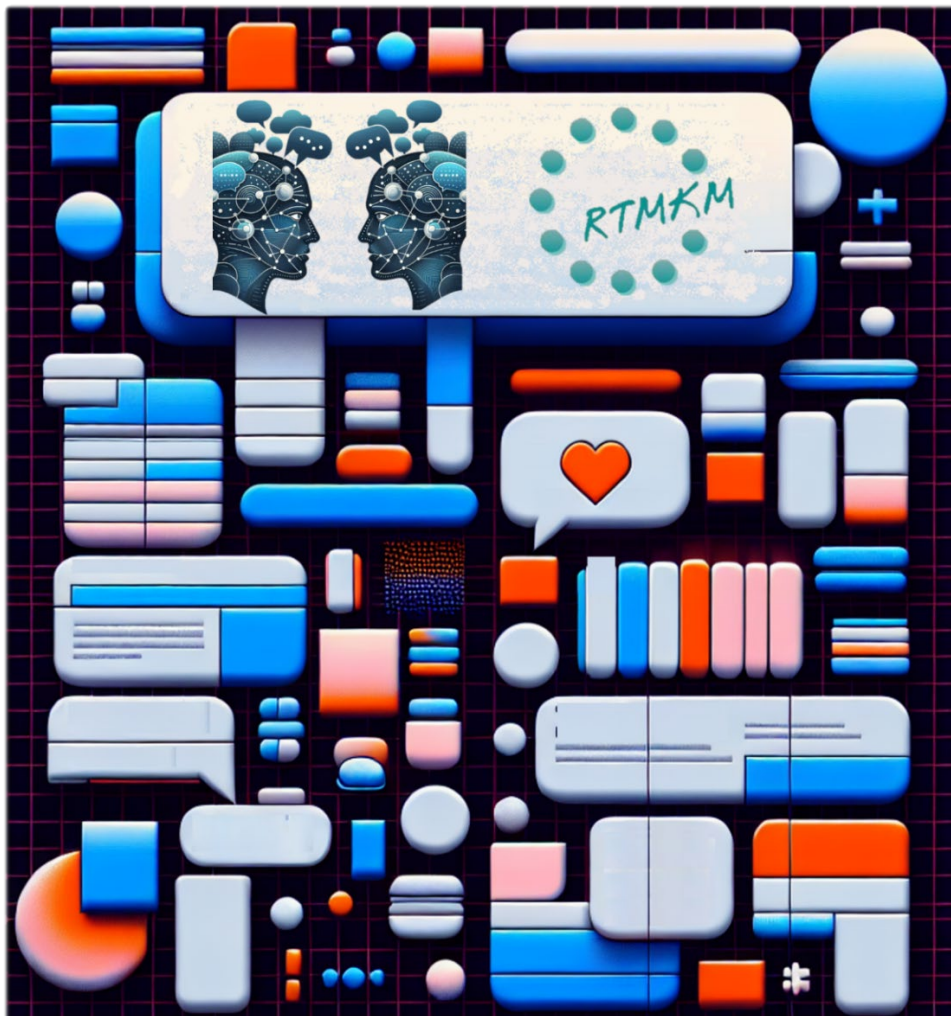


Die Nutzerumfrage des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM)¹:

Was sagen eigentlich Konfliktbeteiligte über Mediation?



¹ Verfasser: Christiane Händel, Frank Böttger, Marc Neufeld, Nils Goltermann, Ulrich Hagel, für die Arbeitskreise „Etablierung von Mediation im Wirtschaftskontext/Mediationsgesetz“, „Qualitätssicherung“ und „Etablierung und Kommunikation von Konfliktmanagement-Systemen in Unternehmen“ des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft, <https://www.rtmkm.de/>



Abbildung 1 Umfrage Logo

Inhaltsverzeichnis

1. Die Ausgangslage	3
2. Vorgehen und Methodik der Umfrage	4
3. Ergebnisse	5
3.1. Allgemein	5
3.2. Ergebnisse von Teilnehmenden mit Mediationserfahrung	6
3.2.1. Die Medianden, der von ihnen bearbeitete Konflikt und die Mediation	6
3.2.2. Die Mediatoren	11
3.2.3. Dauer der Mediationen	12
3.2.4. Motivation für die Teilnahme an einer Mediation	13
3.2.5. Ergebnis der Mediation	14
3.3. Ergebnisse von Teilnehmenden mit und ohne Mediationserfahrung	17
3.3.1. Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren	17
3.3.2. Förderung von Mediation	20
3.4. Weiterempfehlungsbereitschaft	22
4. Zusammenfassung	24
4.1. Aussagen	24
4.2. Folgerungen	25
4.3. Empfehlungen	26
5. Abbildungsverzeichnis	27

1. Die Ausgangslage

2021 organisierte das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV) drei Online-Veranstaltungen, an denen viele namhafte Vertreter der Mediationsszene teilnahmen. Die Veranstaltungen standen unter der Überschrift „Stärkung der Mediation: Qualitäts- und Reputationssteigerung durch mehr staatliche Regulierung?“.

Aus Sicht der Autoren stand im Fokus der drei Termine vorwiegend die These, Mediation als Verfahren würde stärker nachgefragt werden, wenn die Zertifizierung sowie Ausbildung der Mediatoren verändert würde.² Die damit postulierte heute fehlende Qualität der Mediatoren sei eine wichtige Ursache dafür, dass Mediation so wenig genutzt würde. In den Terminen wurde der Evaluationsbericht 2017³ des BMJV zum Mediationsgesetz erneut vorgestellt und mehrfach zitiert.

Uns haben danach drei Leitfragen beschäftigt:

- Gibt es tatsächlich ein Qualitätsproblem in der Praxis der Mediation?
- Wird Mediation tatsächlich so wenig genutzt?
- Wird eine Qualitätssteigerung durch Änderung des Zertifizierungsverfahrens und einer Erhöhung der Ausbildungsstunden erreicht oder sehen Mediatoren anderen Änderungsbedarf?

Mitglieder des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) nahmen ebenfalls an den Veranstaltungen teil und waren vermutlich die einzigen, die den Bereich Wirtschaftsmediation als Nutzer vertreten konnten. Unser Eindruck war, dass in der Diskussion die Nutzer der Mediation, die Mediatoren, so gut wie keinen Raum fanden und somit deren Sicht nicht ausreichend betrachtet wurde. Dies wird dadurch untermauert, dass es nach unserem Kenntnisstand keine wissenschaftlichen Untersuchungen oder Daten gibt, die eben diese Perspektive berücksichtigen.⁴

Wir haben uns daher zum Ziel gesetzt, durch eine Befragung der Nutzer von Mediation belegbare und auswertbare Informationen zu erheben:

- Wie häufig wird Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren tatsächlich angewendet?
- Wie beurteilen Mediatoren die Qualität von Mediationen? Besteht ein Qualitätsproblem? Wenn ja, wo liegen die Schwächen?
- Welche Maßnahmen bedarf es aus der Nutzersicht, um Mediation als sinnvolles Konfliktbearbeitungsverfahren bekannter sowie schneller und einfacher nutzbar zu machen?

² Hauptpunkte waren der Ersatz der Selbstzertifizierung durch eine Zertifizierungsstelle und die Erhöhung des Ausbildungsumfangs.

³ Vgl. https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/2017_Mediationsgesetz_Evaluationsbericht.html, Zugriff 26.7.2023

⁴ So z.B. wird auch im Evaluationsbericht des BMJ ausschließlich die Perspektive der Mediatoren abgebildet, Vgl. z.B. https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetzgebung/Stellungnahmen/2017/09292017_Stellungnahme_Evaluationsbericht-MediationsG_Round_Table_Mediation.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Zugriff 26.7.2023

2. Vorgehen und Methodik der Umfrage

Zur systematischen Klärung der vorgenannten Fragestellungen haben wir eine Onlineumfrage „Erfahrung mit Mediation aus der Sicht der Konfliktbeteiligten - die Nutzer*innenperspektive“ entwickelt. Die Umfrage war von Oktober bis Dezember 2022 auf unserer Homepage hinterlegt.⁵ Mit Veröffentlichung der Umfrage haben wir innerhalb der beim RTMKM aktiven Unternehmen, bei Anwaltskanzleien, Industrie- und Handelskammern, über soziale Medien und andere Netzwerke auf die Umfrage aufmerksam gemacht. Wir haben Mediatoren-Netzwerke mit der Bitte um Weiterleitung an ihre Medianden angesprochen. Da wir wissen, dass manche Medianden zugleich auch ausgebildete Mediatoren sind, haben wir diese gebeten, den Fragebogen bewusst aus ihrer Mediandensicht zu beantworten. Zusätzlich wurde die Umfrage bei öffentlichen Veranstaltungen bekanntgemacht, wie z.B. der des RTMKM zum „Konfliktmanagement in der betrieblichen Zusammenarbeit“ am 11.10.2022.

Der Fragebogen richtete sich an Medianden sowie an weitere Personen, die vielleicht einmal überlegt haben, eine Mediation zu nutzen, dann aber doch ein anderes Verfahren gewählt haben. Weiterhin richtete er sich an diejenigen, die noch nie mit Mediation zu tun hatten. Je nachdem, zu welcher der drei genannten Zielgruppen jemand gehörte, wurde der Fragebogen kontextbezogen dynamisch angepasst, so dass der Teilnehmer nur die für ihn relevanten Fragen beantworten konnte. Den umfanglichsten Fragebogen erhielten diejenigen, die bereits mindestens einmal an einer Mediation teilgenommen hatten, den kürzesten diejenigen, die noch nie mit Mediation in Berührung gekommen waren. Bei denen, die vielleicht an mehr als nur einer Mediation teilgenommen haben, haben wir darum gebeten, sich möglichst auf eine Mediation aus dem Wirtschaftskontext zu konzentrieren. Wichtig war uns zu Beginn der Umfrage, den Teilnehmern eine klare Definition des Verfahrens und der daran Beteiligten zu geben. Dies hatte den Hintergrund, dass auch Teilnehmer mit noch keiner oder wenig Erfahrung mit Mediation ein klares Bild vom Untersuchungsgegenstand haben sollten.⁶ Wir erhofften uns somit gleichzeitig dazu beizutragen, auch mit Mediation unerfahrene Personen zum Thema abzuholen. Der Fragebogen war mit Ja/Nein-Fragen, Fragen mit vorgefertigten Antworten zur Anwahl und teilweise auch mit Freitextfeldern aufgebaut.

⁵ Vgl. <https://www.rtmkm.de/2022/10/03/erfahrung-mit-mediation-aus-der-sicht-der-konfliktbeteiligten-die-nutzerinnenperspektive/>, Zugriff 26.7.2023

⁶ Definitionen waren:

Mediation: „Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“ (Quelle: Mediationsgesetz, §1 Abs. 1) Ziel einer Mediation ist es, mit Hilfe von Mediator*innen wieder eine Kommunikationsebene zu etablieren, in der die Parteien eine ihren Interessen entsprechende Lösung für ihre Konfliktthemen erarbeiten können.

Mediator*innen: „Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“ (Quelle: Mediationsgesetz, §1 Abs. 2)

Mediand*innen: Mediand*innen sind die Parteien, die als Konfliktbeteiligte an der Mediation teilnehmen.

3. Ergebnisse

3.1. Allgemein

An der Umfrage haben sich 214 Personen beteiligt. Damit blieb die Reichweite unserer Umfrage hinter unseren selbst gesteckten Erwartungen zurück, konnte aber vergleichbare Teilnehmerzahlen anderer aktueller Studien⁷ erreichen. 140 der Fragebögen wurden vollständig bis zum Ende ausgefüllt, dies entspricht einer Quote von 65%⁸. Auch die nur teilweise ausgefüllten Fragebögen konnten mit den beantworteten Anteilen in der Auswertung berücksichtigt werden.

Die Teilnehmer waren zu 57% weiblich, zu 41% männlich und zu 2% divers und der Großteil (zusammengenommen 83%) in der Altersgruppe von 41 bis 60 Jahren.

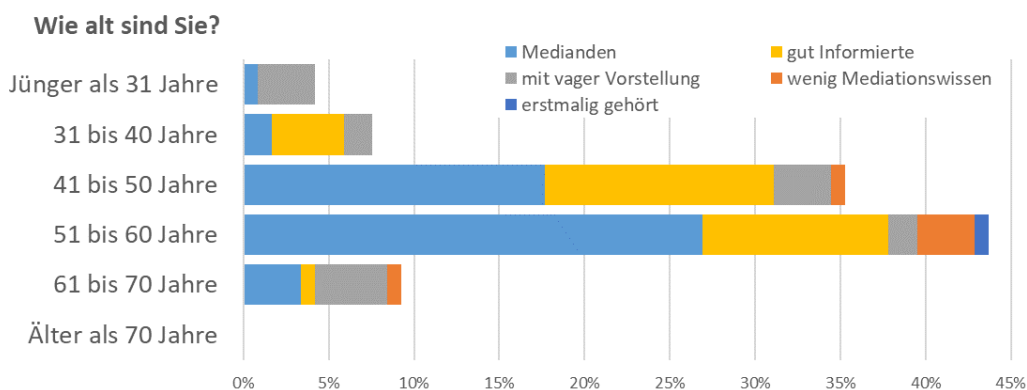


Abbildung 2 Altersverteilung

Während von den Teilnehmenden 55% angaben, selbst eine Mediationsausbildung absolviert zu haben, waren als Mediatoren 39% aktiv.

70% der Teilnehmenden konnten sich einer der vorgegebenen Wirtschaftsbranchen zuordnen. 28% davon waren im Bereich Verkehrsdienstleistungen und Transport beschäftigt, 14% im Bereich Banken und Versicherungen, jeweils 8% in der verarbeitenden Industrie, bei Handel und Dienstleistungen und bei IT und Medien. Interessant ist u.a., dass die meisten Medianten aus der Branche Banken & Versicherungen stammen.

⁷ An der Umfrage „Konflikte im Zusammenhang mit Langzeiterkrankungen“ haben 262 Menschen auf den Fragebogen zugegriffen und 157 ihn vollständig oder teilweise ausgefüllt. Vgl. Birkhahn: Konflikte im Zusammenhang mit Langzeiterkrankungen – eine empirische Erhebung, Konfliktforschung 3/2022, S. 200 ff.

An der fünfteiligen Umfrage des RIK Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung haben insbesondere die Teile 1, 4 und 5 ebenfalls nur zwischen 131 und 185 Menschen geöffnet, die Rücklaufquote lag dabei zwischen 64 und 82 %. Vgl. https://www.rfh-koeln.de/sites/rfh_koelnDE/myzms/content/e497/e7801/e73022/e171040/RIKUmfrage1bis523-01-13_ger.pdf, Zugriff 27.7.2023

An der ersten PwC-/Viadrina-Studie von 2005 haben 158 Unternehmen teilgenommen. https://rtmkm.de/wp-content/uploads/2019/03/Studie_Commercial_Dispute_Resolution_2005.pdf Seite 3, Zugriff 19.04.2024

Die PwC-/Viadrina Studie 2015 hatte als Grundlage ein repräsentatives Panel von 150 Unternehmen ab 50 Mitarbeitern; hinzu kamen 32 Antworten von Mitgliedern oder Teilnehmern des RTMKM https://www.ikm.europa.uni.de/de/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-V_161014_final.pdf, S.32, Zugriff 19.04.2024

⁸ Im Fließtext sind im Folgenden Prozentzahlen kaufmännisch gerundet. In den Schaubildern sind die Zahlen ungerundet dargestellt.

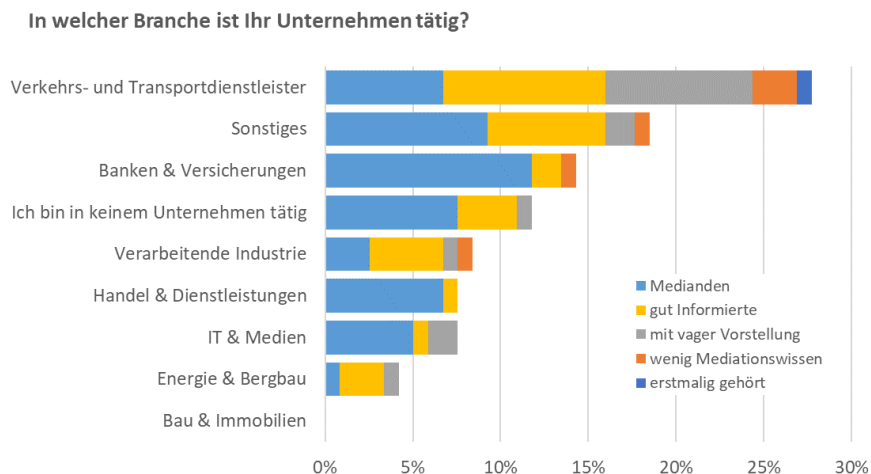


Abbildung 3 Branchen

Die 30% nicht in der Wirtschaftsbranche Beschäftigten⁹ waren im medizinischen Bereich, in Rechtsanwaltskanzleien, der Erwachsenenbildung, im öffentlichen Dienst, im sozialen Bereich, der Politikberatung oder als selbstständige Berater tätig.

3.2. Ergebnisse von Teilnehmenden mit Mediationserfahrung

3.2.1. Die Medianden, der von ihnen bearbeitete Konflikt und die Mediation

Von den insgesamt 140 Teilnehmenden, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben, haben 52% bereits an mindestens einer Mediation teilgenommen.

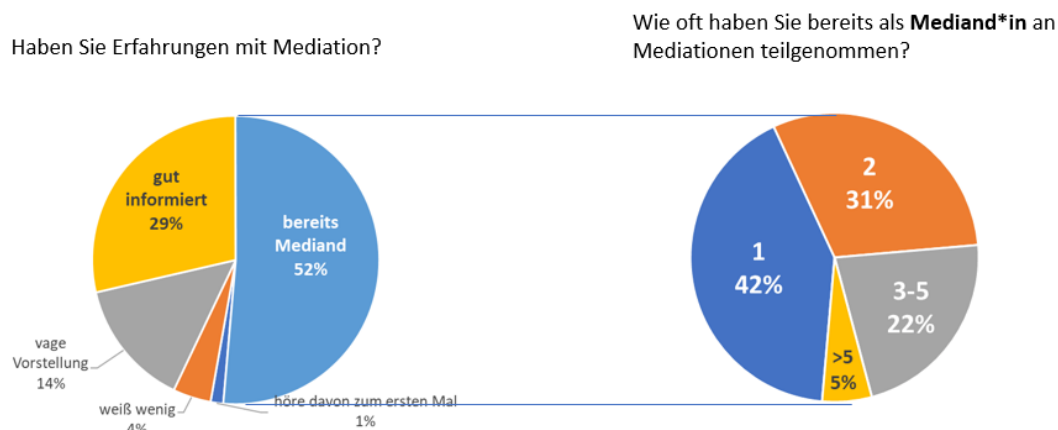


Abbildung 4 Mediationserfahrung

⁹ In „nicht in der Wirtschaftsbranche Beschäftigten“ sind die „Sonstigen“ und „nicht in Unternehmen Beschäftigten“ zusammengefasst.

Von diesen 52% haben 31% an zwei Mediationsverfahren teilgenommen und zusammengekommen 27% an 3 Mediationen und mehr.

Welche Art von Konflikt wurde im Mediationsverfahren behandelt?

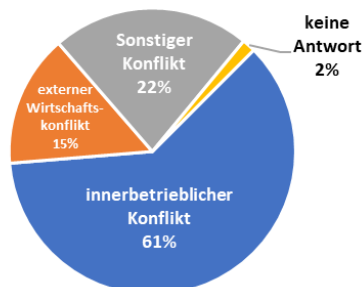


Abbildung 5 Konfliktarten

Wenn man dem gegenüberstellt, dass 61% der Teilnehmenden an einer innerbetrieblichen Mediation beteiligt waren und 15% an einer externen Wirtschaftsmediation, haben insgesamt 76% an einer Mediation im Wirtschaftsumfeld teilgenommen. Weitere 22% der Teilnehmenden haben an einem sonstigen Mediationsverfahren teilgenommen, wobei hier das Feld der Familienmediation am häufigsten genannt wurde.

Um Teilnehmende an unserer Umfrage zu gewinnen, wurden viele Kontakte im wirtschaftlichen Umfeld genutzt, sodass diese Ergebnisse nicht überraschen. **Wir stellen fest, dass in den Unternehmen bedeutend mehr Mediationen durchgeführt werden, als in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.**

Wir postulieren, dass in den Unternehmen erfolgreich erlebte Mediationen Mitarbeiter anregen, das Verfahren auch in anderen wie z.B. privaten Konfliktfällen zu nutzen. Es drängt sich die Vermutung auf, dass durch niedrigschwellige Angebote wie z.B. der innerbetrieblichen Mediatoren-Pools einiger Unternehmen und der Informationskampagnen der Industrie- und Handelskammern im Business-to-Business-Bereich (B2B) Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode wesentlich verbreiteter ist als gemeinhin vermutet. Das könnte z.B. darauf zurückzuführen sein, dass im wirtschaftlichen Kontext in der Regel ein größerer Kreis als die direkt beteiligten Medianden über das Stattfinden einer Mediation informiert sind. Die daraus bekannt gewordenen positiven Ergebnisse verbreiten sich mehr und geben den am Konflikt direkt beteiligten Kollegen und anderen Mitarbeitern die Hoffnung oder sogar Sicherheit, dass es sich lohnt, Energie in eine Mediation zur Konfliktbearbeitung zu investieren. Damit könnte sich auch der hohe Anteil von Mehrfachnutzern von Mediation in unserer Umfrage erklären. Mehr als ein Viertel gab an, bereits drei oder mehr Mediationen durchgeführt zu haben.

61% derjenigen, die schon einmal an einer Mediation teilgenommen hatten, haben überlegt, auch in einem anderen Konfliktfall eine Mediation durchzuführen und schlussendlich ein anderes Konfliktbearbeitungsverfahren durchgeführt.

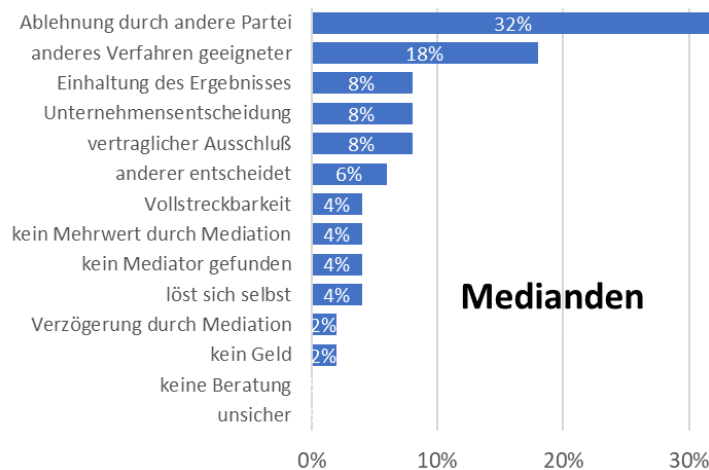


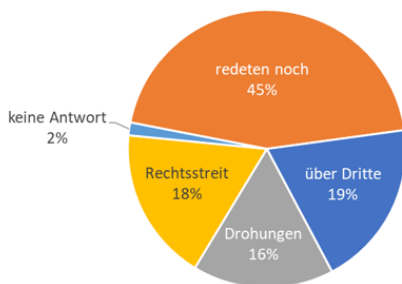
Abbildung 6 Gründe für anderes Konfliktbeilegungsverfahren

Sie wählten ein anderes Konfliktlösungsverfahren, weil bei 32% die andere(n) Konfliktpartei(en) das Verfahren Mediation ablehnte(n), in 18% der Fälle ein anderes Verfahren geeigneter erschien, in jeweils 8% bereits im Vorfeld nicht überwindbare Zweifel an der Einhaltung des Mediationsergebnisses vorlagen, eine Unternehmensentscheidung bzgl. eines anderen Verfahrens getroffen wurde bzw. Mediation sogar vertraglich ausgeschlossen war.

Wir folgern daraus, dass Medianden offenbar aus erlebten Mediationen positive Erfahrungen mitnehmen und das Verfahren Mediation auch in anderen Konfliktfällen nutzen wollen. Teilweise können sie sich mit ihren Konfliktpartnern jedoch nicht auf eine Mediation einigen oder andere Gegebenheiten sprechen gegen eine Mediation.

Etwa 25% aller Mediationen fanden online statt.¹⁰ 94% aller Teilnehmenden hatten ihre Mediation in Deutschland durchgeführt. 9% der Mediationen waren grenzüberschreitende Mediationen. Unterstellt, letzteres sind Wirtschaftsmediationen, wäre eine weiterführende Untersuchung spannend, ob dies innerbetriebliche Mediationen oder B2B-Mediationen waren und welche alternativen Streitbeilegungsverfahren (ADR-Verfahren) von Unternehmen bei grenzüberschreitenden Konflikten genutzt werden.

Wie weit war der Konflikt vor Beginn des Mediationsverfahrens eskaliert?



Wie lange bestand der im Mediationsverfahren bearbeitete Konflikt schon vor Beginn des Mediationsverfahrens?

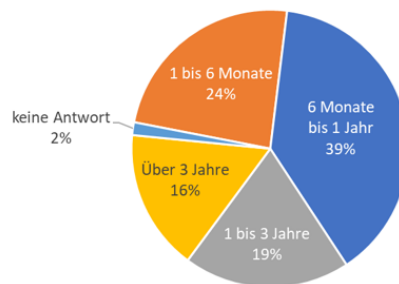


Abbildung 7 Eskalation und Dauer des Konflikts vor Beginn der Mediation

Unsere Umfrage fragte auch nach der Konfliktsituation der jeweiligen Mediation. 45% der Medianden redeten noch mit der jeweiligen Konfliktpartei. Zusammengefasst redeten 35% nur noch über Dritte miteinander oder es standen bereits Drohungen wie z.B. Abmahnung,

¹⁰ Aus den aktuellen Erfahrungen der Verfasser lässt sich feststellen, dass im B2B-Bereich weiterhin auch nach Corona Onlinemediationen stark genutzt werden, während im innerbetrieblichen Umfeld wieder stärker Präsenzmediationen nachgefragt werden.

Kündigung, Streikandrohung, Klageerhebung, Insolvenzanmeldung o.a. im Raum. Bei 18%, also nahezu einem Fünftel, befand sich der Konflikt bereits in einem Rechtsstreit.

Aus Sicht der Autoren bestätigt sich, dass selbst ein eingeleiteter Rechtsstreit kein Hindernis für eine Mediation sein muss, sondern im Gegenteil als Druckpotential gegenüber der anderen Konfliktpartei dienen kann, doch noch an einer außergerichtlichen Konfliktlösung wie z.B. einer Mediation teilzunehmen. Für den weiteren Fortgang des Konflikts kann eine Empfehlung des Gerichts zur Mediation sehr hilfreich sein.

Die Verteilung der Konfliktsituationen führt zu weiteren Fragen: in 55% der Fälle unserer Umfrage befand sich der Konflikt bereits auf der vierten Eskalationsstufe nach Glasl.¹¹ Ebenfalls waren zusammengenommen ein Drittel aller Konflikte bereits über ein Jahr virulent (fast ein Fünftel sogar über drei Jahre), bevor es zu einer Mediation kam.

Wie also gelingt es, Mediation mehr im präventiven Bereich zu verankern und das Bewusstsein zu schaffen, dass eine frühzeitige Konfliktbearbeitung die Erfolgchancen einer Mediation noch weiter erhöht und zudem eigene Energien wieder für andere Themen freisetzt? Unseres Erachtens sollten Betriebe und Konzerne z.B. über Mitarbeiter- und Führungskräftebildungen sowie interne Leitbilder die präventive Konfliktbearbeitung auf allen Ebenen fördern. Ein vielversprechender Ansatz wurde zum Beispiel bei der Deutsche Bahn AG mit der sogenannten „Roadmap mediative Haltung“ entwickelt, die allen Mitarbeitenden zugänglich ist und genau die Achtsamkeit für aufkeimende Konflikte und die aktive Konfliktbearbeitung aller Mitarbeitenden fördern möchte. Gesamtgesellschaftlich sollte darauf hingewirkt werden, dass eine **offene, positive Fehlerkultur etabliert wird, die dazu beiträgt, Konflikte frühzeitig zu thematisieren und zu bearbeiten.** Fokus dieser Fehlerkultur sollte der vorwärts gerichtete Blick auf eine gemeinsame Lösung des Problems sein anstatt auf die Suche nach dem Schuldigen. Techniken aus der Mediation könnten damit eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Gesellschaft bilden.

Ein weiteres Ergebnis der Umfrage ist, dass in 15% aller Mediationen Dritte am ganzen Mediationsverfahren teilgenommen hatten. In 3% der Mediationen haben Dritte an einzelnen Sitzungen teilgenommen. **Die Einbeziehung Dritter spielt damit insgesamt eine eher untergeordnete Rolle.** Von diesen insgesamt 18% bildeten die Rechtsanwälte den größten Block. Bezogen auf alle durchgeführten Mediationen nahmen in 6% aller Fälle Rechtsanwälte als Dritte an der Mediation teil. Das erscheint bei der Zahl von Konfliktfällen, bei denen bereits ein Rechtsstreit geführt wurde (18%¹²), sehr wenig.

¹¹ Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Paul Haupt Bern Stuttgart Wien, Freies Geistesleben Stuttgart, 2004, Figur 9.2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation: S. 236-237

¹² Siehe Grafik „Wie weit war der Konflikt vor Beginn des Mediationsverfahrens eskaliert?“

Waren andere Personen als der/ die Mediator*in und die Konfliktparteien (Dritte) bei den Mediationsterminen zumindest teilweise anwesend?

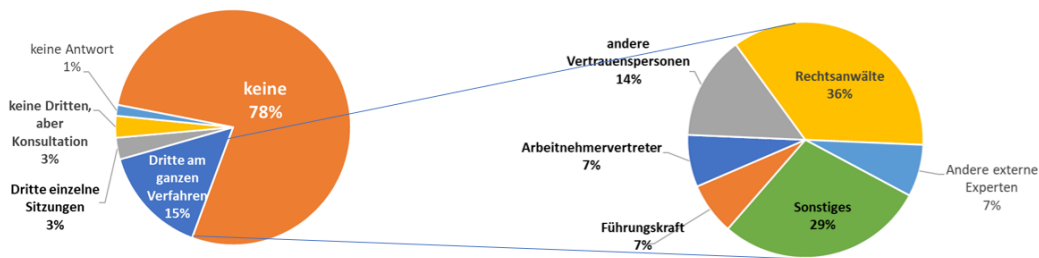


Abbildung 8 Weitere Personen in Mediation

In 42% der hier betrachteten Mediationen lag ein Zwei-Personen-Konflikt zu Grunde.

Wieviel Personen nahmen als Konfliktbeteiligte an der Mediation teil?

Wie viele Mediator*innen waren am Verfahren beteiligt?



Abbildung 9 Anzahl Konfliktbeteiligte und Mediatoren

In den anderen Fällen gab es drei oder mehr Konfliktbeteiligte in der Mediation. Erstaunt hat der große Anteil von zusammengenommen 31% mit 5 bis 20 Konfliktbeteiligten am Mediationsverfahren. **Mithin machen Team- und Gruppenmeditationen¹³ (mehr als zwei Personen) mit zusammengenommen 56% einen größeren Anteil als die klassische Zwei-Personen-Konstellation aus.**

In zusammengenommen 34% aller Mediationen fand die Mediation in Co-Mediation mit zwei oder sogar mehr Mediatoren statt.

Wir schlussfolgern aus den vorliegenden Daten, dass für die Mediationsausbildung dringend zu empfehlen ist, den Themen Gruppen- und Teammeditation sowie Co-Mediation methodisch und praktisch einen größeren Raum zu geben.

Die Mediatorin, der Mediator war:

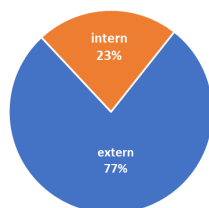


Abbildung 10 Typ der Mediation

¹³ Im Erhebungsbogen haben wir keine Definition für Team- und Gruppenmeditation angegeben, sodass hier bei der Auswertung Unschärfen bestehen.

Die Mediationen wurden zu 64% von nur einem Mediator durchgeführt, was in einem direkten Zusammenhang zu den 77% der Mediationen stehen könnte, die durch externe Mediatoren durchgeführt wurden. Unterstellt, dies waren externe Mediatoren außerhalb des eigenen Unternehmens und nicht nur aus anderen Tochterunternehmen des gleichen Konzerns, kann hinterfragt werden, ob dieser Anteil so hoch sein muss.

Hier wird vermutlich das Potential von interner Mediation (neben Mediation durch einen externen Mediator) noch zu wenig ausgeschöpft. Auch werden anscheinend wertvolle Ressourcen der Co-Mediation zu wenig genutzt. Diversität der Mediatoren, unterschiedliche Mediationsstile und Methoden wie z.B. Reflecting Team sind erfahrungsgemäß eine Bereicherung für Mediationen. Wir empfehlen größeren Unternehmen und Konzernen daher den Auf- bzw. von internen Mediatorenpools. Uns bekannte Vorreiter in diesem Sinne sind z.B. Deutsche Bahn AG, SAP und die Hamburger Sparkasse AG mit institutionalisierten Strukturen. Deutsche Bahn AG und SAP haben die Mediationsstelle innerhalb ihres unabhängig agierenden Ombudsoffice angesiedelt. Bei weiteren Unternehmen wie z.B. Deutsche Telekom, Bosch, ERGO und anderen haben sich Initiativen von Mitarbeitenden erfolgreich etabliert. **Aus den Erfahrungen der vorgenannten Unternehmen möchten wir zudem empfehlen, Mediationen in Co-Mediation entweder durch eine Vorgabe oder eine Empfehlung auszubauen.** Gewünschte Nebeneffekte sind die Möglichkeit gegenseitiger Intervention der beteiligten Mediatoren und ein ständiger Lerneffekt an Methoden und persönlichen Kompetenzen bei erfahrenen und unerfahrenen Mediatoren. Die Vorgabe zur Co-Mediation in Unternehmen wäre gleichzeitig eine Maßnahme zur internen Qualitätssicherung.

3.2.2. Die Mediatoren

Die Mediatoren waren zu 37% Juristen. Zu 23% war der Herkunftsberuf der Mediatoren unbekannt, 15% waren Pädagogen und 13% Psychologen. Die anderen Mediatoren waren soweit bekannt Soziologen, Ingenieure/Techniker, Kaufleute sowie technische Sachverständige.

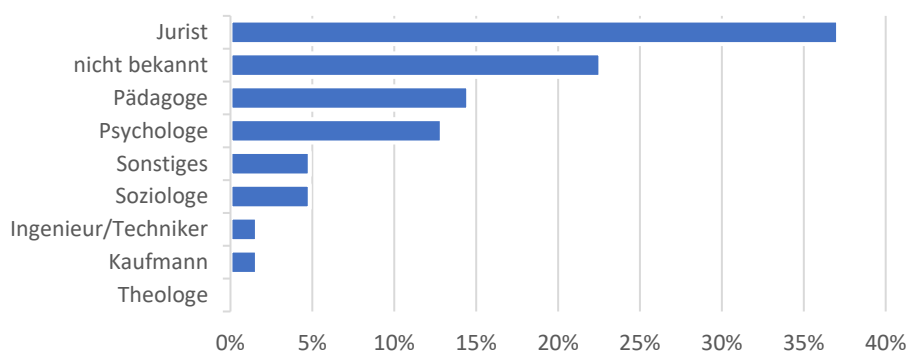


Abbildung 11 Herkunftsberuf der Mediatoren

53% der Medianden wussten, dass ihr Mediator zertifiziert war. In 11% der Mediationen waren die Mediatoren nicht zertifiziert. 36% der Befragten war eine Zertifizierung nicht bekannt oder nicht wichtig. 74% der Medianden haben den Mediator nicht nach seiner Mediationsausbildung gefragt. In dem für die Detaillierung der Antwort vorgesehenen Freitextfeld fanden sich hier als Gründe u.a. fehlendes Interesse für diese Tatsache, mehrfach das Vertrauen in den internen Mediatorenpool und die dadurch gesicherten Qualitätsstandards, die Bekanntheit und der Ruf des Mediators, das Nicht-Wissen bezüglich einer Mediationsausbildung generell und mehrfach auch der Umstand, dass es sich um eine gerichtsnahe Mediation oder eine Güteverhandlung handelte. 25% aller Umfrageteilnehmenden haben den Mediator aufgrund von Empfehlungen

Dritter ausgesucht. 34% haben die Website des Mediators oder andere externe Internetseiten zum Thema besucht, um sich über Mediation oder den Mediator zu informieren. 9% haben unternehmensinterne Informationen gefunden und weitere 9% haben sich im Vorfeld der Mediation gar nicht über den Mediator informiert.¹⁴

Wir schlussfolgern daraus, dass sich die Medianden weit weniger für die Ausbildung und Zertifizierung der Mediatoren interessieren als gemeinhin erwartet. Es herrscht stattdessen ein deutlicher Vertrauensvorschuss den Mediatoren gegenüber.

3.2.3. Dauer der Mediationen

Die Mediationen dauerten zu 22% einen Tag und zu weiteren 21% weniger als eine Woche.

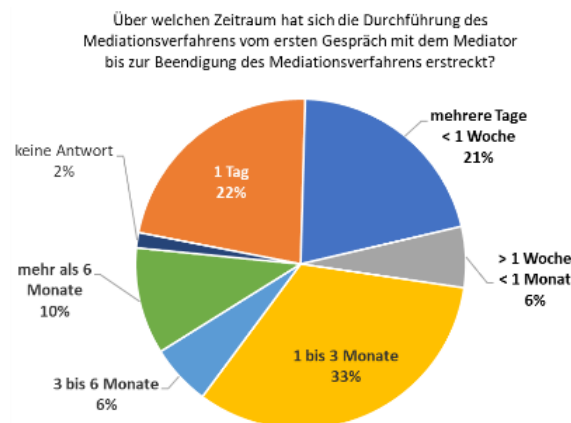


Abbildung 12 Dauer der Mediation

In der Umfrage konnte die mittlere Anzahl der Mediationstermine¹⁵ auf drei Termine bestimmt werden. Der grob ermittelte Mittelwert der Dauer eines Einzeltermins beträgt laut der Umfrage ca. vier Stunden¹⁶. Somit ergibt sich eine Abschätzung für die durchschnittlichen Gesamtmediationsdauer auf einen Wert von hochgerechnet zwölf Stunden.

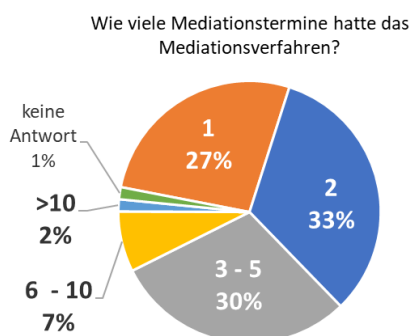


Abbildung 13 Dauer der Mediationstermine

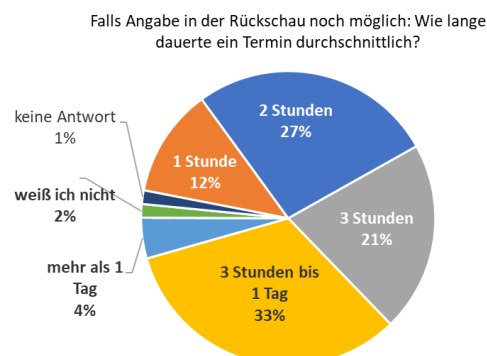


Abbildung 14 Anzahl der Mediationstermine

¹⁴ Mehrfachnennungen waren hierbei möglich.

¹⁵ Mittelwert der Anzahl der Mediationstermine = Summe aus (Prozentualer Anteil * Anzahl der Termine) = 2,98. Wobei 4 für „3-5“, 8 für „6-10“ und 15 für „>10“ als Abschätzwerte angenommen wurden.

¹⁶ Mittelwert der Mediationstermindauer = Summe aus (Prozentualer Anteil * Dauer in Stunden) = 3,9h. Wobei 6h für „3 Stunden bis 1 Tag“ und 12h für „mehr als 1 Tag“ als Abschätzwerte angenommen wurden.

Mithin bestätigt sich durch unsere Umfrage: Mediation ist ein zeiteffektives Verfahren, um Konflikte zu lösen.

3.2.4. Motivation für die Teilnahme an einer Mediation

Auch hier waren Mehrfachantworten und Freitexteingaben möglich. Die höchste Motivation mit 15% war dem Wunsch nach einer zeitnahen Konfliktlösung zuzuschreiben. 12% waren an einer gemeinsamen Konfliktlösung zusammen mit der anderen Partei interessiert, weitere 12% haben angegeben, selbst Mediatoren zu sein. Die Belastung durch den Konflikt spielte für knapp 10% die entscheidende Rolle – dieser Aspekt dürfte auch bei den 15 % mit dem Wunsch nach einer zeitnahen Lösung eine Rolle gespielt haben. Nur zu 2% war ausschlaggebend, dass Dritte von eigenen guten Erfahrungen berichteten – hier liegt noch Potential.

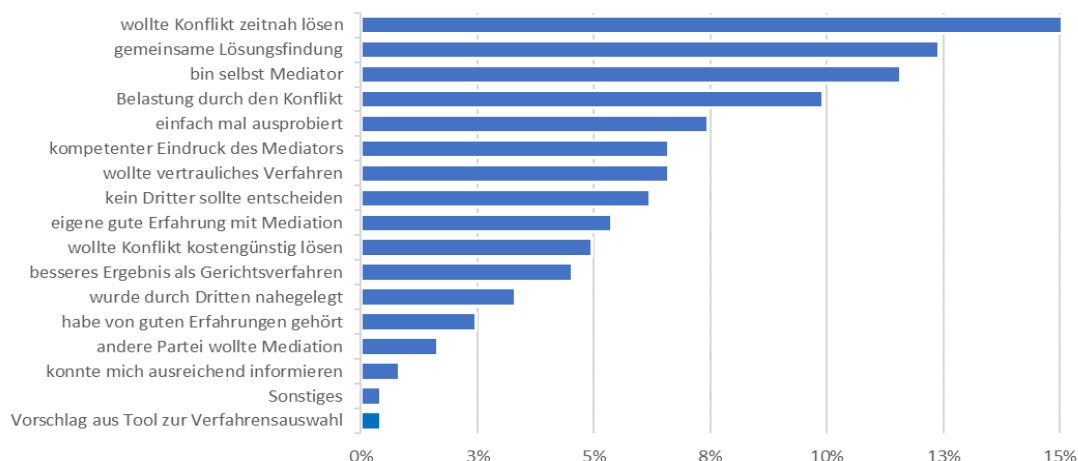


Abbildung 15 Motivation für Mediationsteilnahme

Die im Schaubild dargestellten Antworten lassen weitere Thesen und Schlussfolgerungen zu.

Aus der Gesamtschau der Antworten lässt sich herleiten, dass den meisten Teilnehmern wesentliche Prinzipien der Mediation (z.B. gemeinsame Lösungsfindung, Eigenverantwortlichkeit, vertrauliches Verfahren) bekannt waren. Der Zeitfaktor war mit dem höchsten Umfragewert von 15% den Mediatoren am wichtigsten und sollte in Zukunft zur Stärkung der Mediation deutlicher herausgestellt werden. Außerdem hatten die Teilnehmer ein hohes Interesse an einer gemeinsamen Lösungsfindung.

Bei der Frage, woher die Anregung für die Teilnahme an der Mediation kam, waren Mehrfachantworten möglich. Mit 41% am häufigsten kam der Vorschlag zur Mediation von einem der Mediatoren, in 16% von einer Führungskraft und in zusammengekommen weiteren 16% von dem Betriebsrat oder der Personalabteilung. Nur in geringem Maße kam die Empfehlung zur Mediation durch ein Gericht, durch einen externen Rechtsanwalt, durch die Rechtsabteilung oder war vertraglich vereinbart.

Woher kam der Vorschlag, den Konflikt in einer Mediation zu bearbeiten?

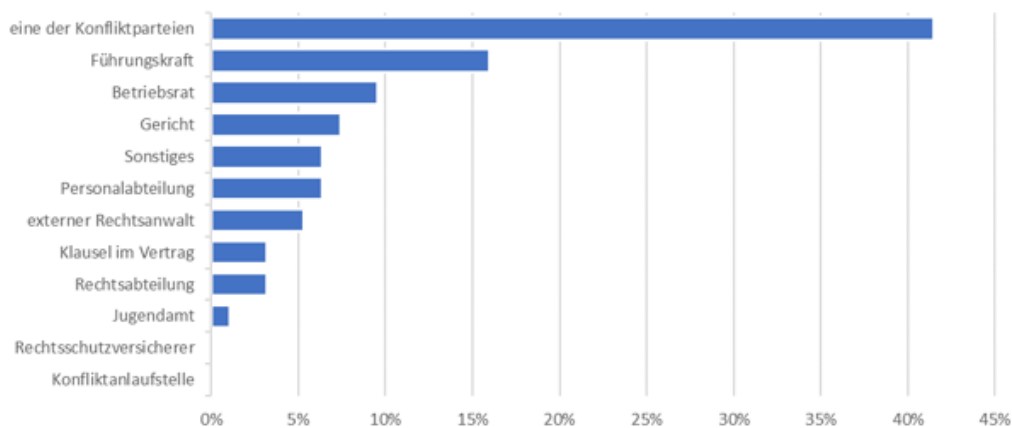


Abbildung 16 Vorschlag für Mediation

Wir folgern daraus, dass dort, wo in Unternehmen Mediation in innerbetrieblichen Belangen bereits institutionalisiert ist, Führungskräfte, Personalabteilung und Betriebsrat die Vorteile von Mediationsverfahren schätzen gelernt haben. Wir erhoffen uns, dass diese positiven Erfahrungen in diesen Unternehmen auch einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Mediationen im B2B-Bereich haben werden. Weiterhin erhoffen wir uns, dass diese Erfahrungen auf andere Unternehmen ausstrahlen und damit zu einem verstärkten Einsatz von Mediation in Unternehmen führen, die Mediation bisher wenig bis gar nicht nutzen. Dazu kann z.B. ein Austausch über Plattformen wie dem RTMKM sinnvoll sein.¹⁷

In unserer Umfrage spielten die Empfehlungen durch Rechtsschutzversicherungen keine Rolle. Das überrascht, weil Rechtsschutzversicherer in der Regel Kosten für Mediationsverfahren übernehmen. Ein Erklärungsversuch könnte sein, dass in der Umfrage schwerpunktmäßig Konflikte im Wirtschaftskontext abgefragt wurden. Konflikte aus z.B. Familie und Nachbarschaft, für die vermutlich häufiger Mediationsempfehlungen durch die Rechtsschutzversicherer ausgesprochen werden, sind in dieser Umfrage unter Umständen unterrepräsentiert. Ungeachtet dessen liegt unseres Erachtens großes Potential darin, wenn die in der Bevölkerung weit verbreitete Rechtsschutzversicherung wieder verstärkt für die Vorteile und die Nutzung des Mediationsverfahrens werben würde.

3.2.5. Ergebnis der Mediation

In 72% der Fälle wurde der Konflikt mit einer Vereinbarung beendet. **Nach der gelungenen Mediation ist kein einziger der Konfliktfälle doch noch vor ein Gericht oder ein Schiedsgericht getragen worden, was für eine umfassende und nachhaltige Konfliktlösung durch ein Mediationsverfahren spricht.**

¹⁷ Andere Plattformen wären z.B. der Runde Tisch für Mediation und Konfliktmanagement in öffentlichen Organisationen (<https://www.rt-mkoe.de/>, Zugriff 8.9.2023) oder der MKBaulmm Mediation und Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. (<https://mkbauimm.de/>, Zugriff 8.9.2023)

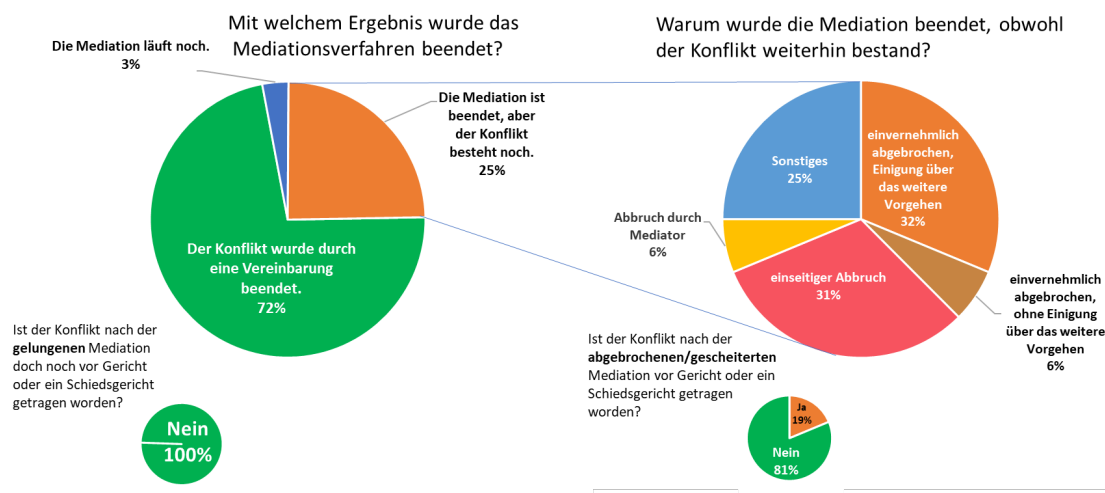


Abbildung 17 Ergebnis der Mediation

Interessant ist, dass in 25% aller Fälle die Mediation zwar beendet wurde, der Konflikt aber weiterhin bestand (Abb. 17 linkes Schaubild). Diese Konflikte sind zu 81 % im weiteren Verlauf nicht vor ein Gericht oder ein Schiedsgericht getragen worden. **Das könnte optimistisch betrachtet bedeuten, dass die Medianten immerhin einen für sich guten Umgang mit dem Konflikt gefunden haben. Pessimistisch gedacht konnte wenigstens verhindert werden, dass sich ein Gericht oder ein Schiedsgericht mit dem Konflikt befassen musste.**

Die beendeten Mediationen, in denen der Konflikt weiter existierte, haben wir weiter aufgefächert (Abb. 17 rechtes Schaubild) und festgestellt, dass in einem Drittel die Mediation einseitig abgebrochen wurde. Bei einem weiteren Drittel wurde trotz eines einvernehmlichen Abbruchs eine Einigung über das weitere Vorgehen erzielt.

Als Gründe für den Abbruch der Mediation (ca. 25% der Mediationen, Abbildung 17 linkes Schaubild) wurden zu je 21% fehlende Ergebnisoffenheit sowie einseitige Beendigung der Mediation genannt. Weitere 14% haben als Grund für die Beendigung der Mediation die Tatsachen angegeben, dass entweder kein Sinn an der Fortführung gesehen wurde bzw. dass kein Ende abzusehen war. Jeweils 7% begründeten den Abbruch mit fehlender Neutralität des Mediators oder empfanden den Mediator als inkompetent.

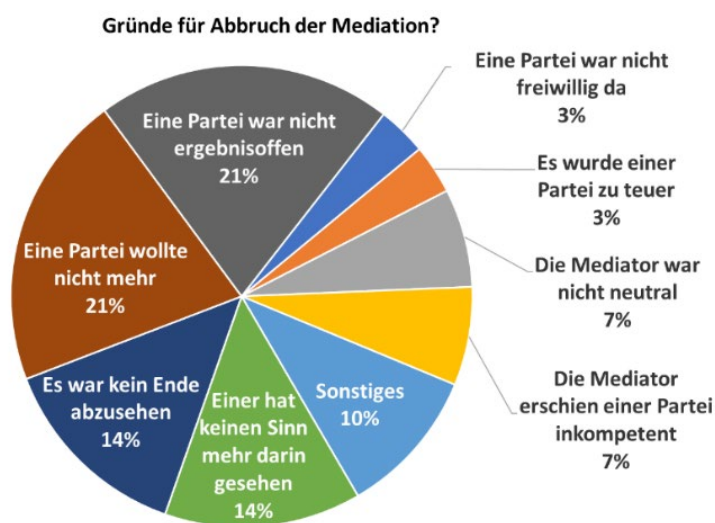


Abbildung 18 Abbruchgründe

Nur in 3% der Fälle des Abbruchs des Verfahrens waren finanzielle Argumente für den Abbruch ausschlaggebend.^{18,19}

Die Vielfalt der Gründe für den Abbruch gestalten eindeutige Schlussfolgerungen schwierig.

Am ehesten ließe sich hieraus ableiten, dass in der Auftragsklärung der Fokus auf der allseitigen Klärung der Erwartungen aller Parteien an das Mediationsverfahren und den Mediator liegen sollte. Es ist zudem intensiv zu prüfen, ob der Konflikt mediationsfähig ist und eine Mediation den Verfahrensinteressen der Medianten entspricht oder ob ein anderes Konfliktlösungsverfahren von vornherein erfolgversprechender ist.²⁰

Zudem sollten Mediationen bei drohendem Abbruch supervidiert, intervidiert oder reflektiert werden, um klären zu können, ob der Mediator stärker oder in anderer Weise intervenieren kann oder muss, wenn z.B. fehlende Ergebnisoffenheit oder Mediationsunwille bei Medianten deutlich wird. In der Mediationsausbildung könnten zum Themenkomplex „drohender Abbruch“ bzw. „Warum und wie ist ein Abbruch der Mediation sinnvoll?“ mehr Hilfestellung gegeben werden.

Insgesamt wird empfohlen, den Prozess der Reflexion sowohl bei den Medianten als auch bei den Mediatoren zu stärken.²¹

Wie sieht es mit der Zufriedenheit aus?

	Zufrieden und sehr zufrieden	Teils/teils	Unzufrieden und sehr unzufrieden
... mit dem Mediator	77 %	11 %	12 %
... mit dem Ergebnis	85 %	7 %	8 %
... mit dem Verlauf	81 %	13 %	6 %

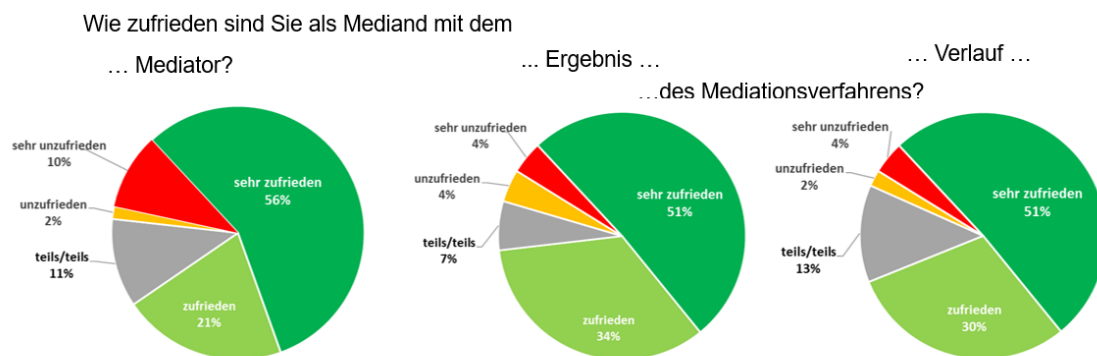


Abbildung 19 Zufriedenheit mit Mediator, Ergebnis und Verlauf

¹⁸ Dabei ist an den hohen Anteil innerbetrieblicher Mediationen zu erinnern, bei denen die Kosten nicht persönlich von den Medianten getragen werden. Es ist zu vermuten, dass diese Frage im z.B. familienrechtlichen Bereich ggf. zu einem anderen Ergebnis führen würde.

¹⁹ Interessant waren auch die Antworten in den zugehörigen Freitextfeldern – ein Teilnehmer vermisste die Struktur im Verfahren, ein weiterer bezweifelte die Nachhaltigkeit der Vereinbarung. Einmal hatten die Konfliktparteien zumindest Einigkeit darüber erzielt, dass der Mediator inkompetent war, einmal war die Vereinbarung auf Widerruf abgeschlossen.

²⁰ Bei der Auswahl können Tools unterstützen. Anstatt aller: <https://rtmkm.de/home/direct-2/> oder <https://rtmkm.de/home/kompass/>

²¹ Reflexion kann in der Mediationsausbildung einen größeren Stellenwert erhalten.

Die Nutzerumfrage zeigt mit zusammengenommen 77 % bis 85 % eine Zufriedenheit der Nutzer mit dem Mediator, dem Ergebnis und dem Verlauf des Mediationsverfahrens. Das heißt, dass auch Medianden zufrieden waren, selbst wenn die Mediation nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte, denn 72% der Mediationen waren in der Umfrage erfolgreich abgeschlossen. Das spricht aus unserer Sicht für die Stärke und Ausgewogenheit des Mediationsverfahrens an sich.

Ein ähnliches Ergebnis wie bei der Zufriedenheit zeigt sich bei der Bewertung der Qualität von Mediationsverfahren insgesamt.

Wie bewerten Sie abschließend anhand Ihrer Erfahrungen die Qualität von Mediationsverfahren?

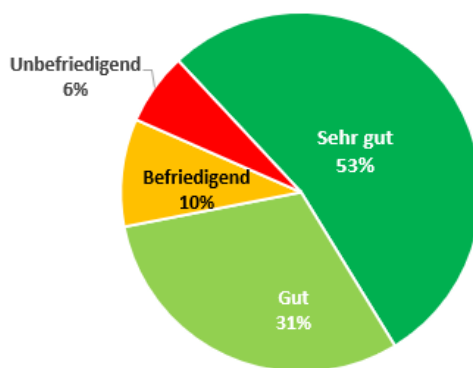


Abbildung 20 Qualität der Mediation

Demnach bewerten 53 % der Nutzer die Qualität von Mediationsverfahren mit „sehr gut“ und weitere 31% mit „gut“, 10% mit „befriedigend“ und nur 6% mit „unbefriedigend“.

Es zeigt sich somit, dass die deutliche Mehrheit der Medianden (zusammengenommen 84%) die Qualität der Mediation als gut und noch häufiger als sehr gut bewertet.

3.3. Ergebnisse von Teilnehmenden mit und ohne Mediationserfahrung

Etwas weniger als die Hälfte aller Teilnehmenden hat noch nicht an einer Mediation teilgenommen.

Zusammengenommen wussten nur 5% der Teilnehmer wenig oder hörten gerade zum ersten Mal etwas von Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren.

Für die Teilnehmenden ohne eigene Mediationserfahrung wurden nach der Eingangsfrage diejenigen Fragen übersprungen, die nur mit Erfahrungen aus einer Mediation beantwortet werden konnten. Die dann folgenden allgemeinen Fragen wurden dann wieder auch diesen Teilnehmern gestellt.

3.3.1. Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren

Die Frage „Glauben Sie, dass man mit einem Mediationsverfahren Konflikte gut beilegen kann?“ wurde von 88% der Teilnehmenden bejaht und von lediglich 2% verneint.

Glauben Sie, dass man mit einem Mediationsverfahren Konflikte gut beilegen kann?

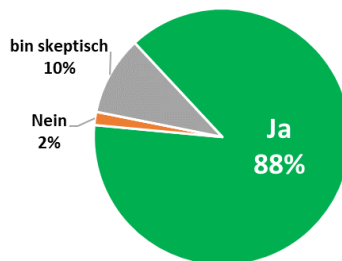


Abbildung 21 Vertrauen in Mediationsverfahren

In die zugehörigen Freitextfelder für Begründungen der jeweiligen Bewertung wurden hauptsächlich bei der positiven Antwort Gründe genannt. Diese lassen sich grob auf positive Erfahrungen mit Mediation, die Neutralität des Mediators und die besonderen Merkmale des Mediationsverfahrens (z.B. Interessenorientierung, Vertraulichkeit, Herstellung einer gemeinsamen Kommunikationsebene) zusammenfassen.

Die direkten Antworten zur Begründung der jeweiligen Bewertung:²²

- *Aus Erfahrung! Unser Unternehmen hat bereits an mehreren Mediationen teilgenommen.*
- *Weil es idealerweise keine Verlierer gibt und die Beteiligten ihre Selbstbestimmung behalten.*
- *Ich kenne und vertraue dem Verfahren.*
- *Weil ich selbst eine Mediationsausbildung genossen habe und mich das alles sehr überzeugt hat.*
- *Weil gute Konfliktlösung ein zukunftsgestaltendes Verfahren ist. Ich habe (Name) in unserem Konzern nach unserem Erfolg einer anderen Tochtergesellschaft empfohlen. Eine neutrale Person, die geschult ist im Umgang mit Konflikten, leitet den Prozess.*
- *Weil eine unbeteiligte unvoreingenommene und bezogen auf das Thema emotionslose Person sehr hilfreich sein kann.*
- *Weil die Aussprache und der Austausch moderiert werden.*
- *Der Mediator kann eine gute Gesprächsebene finden. Er/Sie ist neutral, geht den Problemen auf den Grund geht und bringt alles 'auf den Tisch'.*
- *Es gibt einen geeigneten und neutralen Rahmen mit einem unbeteiligten Mediator, der sich im Vorfeld beide Parteien anhört.*
- *In einer Mediation besteht zumindest die Chance/Möglichkeit, die Positionen und Beweggründe der Gegenseite (z.B. versteckte Zwänge oder Gegebenheiten) besser zu verstehen und durch Einbeziehung (möglicherweise konfliktferner) weitergehender oder zukunftsgerichteter Interessen ein umfassenderes Lösungspaket zu schnüren, was in retrospektiven Entscheidungsverfahren nicht möglich ist.*
- *Individuelle Lösungen sind möglich. Sorgfältiger Aufbau des Settings gibt Schutz und ermöglicht besseres gegenseitiges Verständnis durch Zuhören.*
- *Ein guter Umgang mit Gefühlen findet statt. Auf Grundlage von Interessen wird viel leichter eine Lösung gefunden.*
- *Es ist bei passendem Sachverhalten eine gute Gelegenheit, Rechtsfrieden herzustellen.*
- *Alle Interessen werden gewahrt, auch persönliche, nicht nur gesetzliche.*
- *Das Verfahren bietet den Raum dazu, dass man Konflikte richtig und tiefgehend aufarbeiten kann. Für uns war das sehr wichtig und hat am Ende auch zum Erfolg geführt.*

²² Die Antworten wurden vereinzelt sprachlich leicht geglättet, ohne die Aussagen inhaltlich zu verändern

- Weil ... es idealerweise keine Verlierer gibt ...Selbstbestimmung der Beteiligten erhalten bleibt ...die Beteiligten sich idealerweise aufeinander zu statt voneinander weg bewegen ...
- Eine bessere Kommunikation der Parteien und mehr Wertschätzung sind möglich.
- Wir konnten zum Beispiel viele Missverständnisse aus dem Weg räumen. Voraussetzung ist das wirkliche Öffnen aller Beteiligten.
- Es gibt genügend Zeit, um eine gütliche Vereinbarung zu finden, was bei normalen mündlichen Verhandlungen im Rahmen von Gerichtsverfahren nicht der Fall ist.
- Weil gut gesteuert werden kann, dass alle Beteiligten offen und in einem geschützten Raum miteinander sprechen können.
- Weil man so in einen direkten Austausch mit der anderen Konfliktpartei kommt.

Von den 10 %, die die Frage „Glauben Sie, dass man mit einem Mediationsverfahren Konflikte gut beilegen kann?“ mit „bin skeptisch“ beantwortet haben, fanden fünf Teilnehmer, eine Entscheidung durch Dritte wäre besser. Drei Teilnehmer verwiesen auf eigene schlechte Mediationserfahrungen. Vier Teilnehmer gaben sonstige Gründe an, ohne dies im angebotenen Textfeld zu erläutern.

Die Teilnehmenden wurden zu den ihrer Meinung nach wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Mediation gefragt:

Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Mediation?

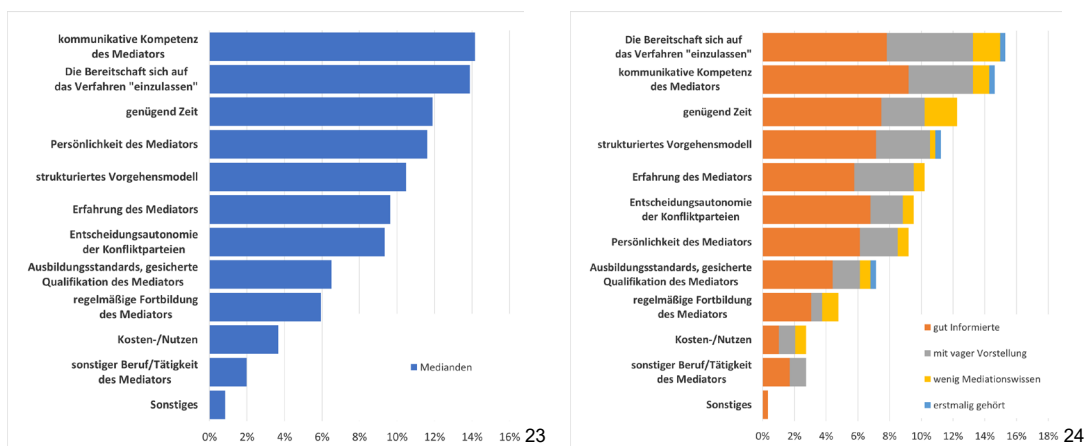


Abbildung 22 Erfolgsfaktoren einer Mediation

Bei den 72% erfolgreich beendeten Mediationen haben die Mediatoren als wesentliche Erfolgsfaktoren folgendes angegeben, wobei hier Mehrfachnennungen möglich waren.

Für die Mediatoren waren mit jeweils etwa 14% die größten Erfolgsfaktoren die Bereitschaft der Mediatoren, sich auf das Verfahren einzulassen, sowie die kommunikative Kompetenz des Mediators. Die hiermit zusammenhängende Erfahrung und Persönlichkeit des Mediators, das strukturierte Vorgehensmodell und vor allem genügend Zeit mit Entscheidungsautonomie der Konfliktparteien für die Bearbeitung des Konfliktes wurden mit jeweils ca. 10% als weitere Erfolgsfaktoren benannt. Auffällig ist auch hier wieder, dass die Mediatoren einer durch Ausbildungsstandards gesicherten Qualifikation des Mediators und dessen regelmäßiger Fortbildung mit einem Wert von unter 7% eine eher nachrangige Bedeutung zugemessen haben.

²³ Prozentualer Anteil nur der Mediatoren

²⁴ Prozentualer Anteil aller die noch keine Mediatoren waren

Fasst man die Erfolgsfaktoren zusammen, die sich auf die Person des Mediators beziehen,²⁵ ergibt sich in Summe ein Wert von knapp über 49%. Die auf das Verfahren als solches bezogenen Faktoren und die Motivation der Konfliktparteien summieren sich auf etwa 51%²⁶.

Das lässt folgende Interpretation zu: Die Fähigkeiten/Persönlichkeit des Mediators hat für den Erfolg der Konfliktbeilegung in etwa den gleichen Einfluss wie die Bereitschaft der Beteiligten, sich eigenverantwortlich und mit genügend Zeit auf das strukturierte Vorgehen innerhalb einer Mediation einzulassen.

Kosten-/Nutzen Überlegungen der Parteien scheinen für die Teilnehmer unserer Umfrage selbst eine deutlich untergeordnete Rolle mit unter 4% gespielt zu haben. Dies mag in dem hohen Anteil der innerbetrieblichen Mediationen begründet sein, bei dem das Unternehmen die Kosten der Mediation trägt und wo bei den Medianden vermutlich die zwischenmenschliche Klärung im Vordergrund steht.

Auffällig ist, dass über alle befragten Gruppen hinweg die Erfolgsfaktoren vergleichbar bewertet wurden.

Dies zeigt, dass auch bei den Teilnehmern der Umfrage, die wenig oder keine Kenntnis vom Mediationsverfahren haben, zumindest eine intuitive Auffassung von dem Verfahren und seinen Vorteilen gegeben zu sein scheint. Einen ausgeprägten Aufklärungsbedarf scheint es demnach nicht zu geben.

Die prozessualen und intrapersonellen Erfolgsfaktoren für eine Mediation (Entscheidungsautonomie, Strukturiertes Verfahren, genügend Zeit und die Bereitschaft sich auf das Verfahren einzulassen) summieren sich auf etwa 51%, diejenigen Erfolgsfaktoren, die den Mediator selbst betreffen, ergeben eine Summe von 49%.

Das bedeutet über alle Teilnehmenden hinweg, dass die spezifischen Vorteile des Mediationsverfahrens sowie die Person des Mediators und seine Kompetenzen etwa je zur Hälfte als Erfolgsfaktoren für eine Mediation gesehen.

3.3.2. Förderung von Mediation

Ausgehend von der immer wieder geführten Diskussion einer möglichen *staatlichen* Förderung von Mediation, wurden die Teilnehmer auch dazu befragt, ob eine staatliche Förderung sinnvoll wäre und wie diese aussehen könnte (Mehrfachnennungen möglich).

Sollte der Staat eine verstärkte Nutzung von Mediation fördern?

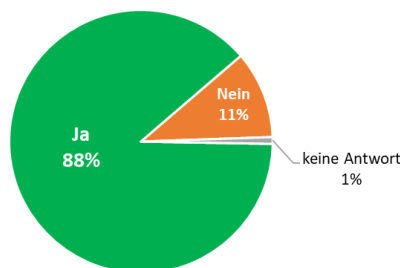


Abbildung 23 Befürwortung von staatlicher Förderung

²⁵ Erfolgsfaktoren, die sich auf die Person des Mediators beziehen: „sonstiger Beruf/Tätigkeit“, „regelmäßige Fortbildung“, „Ausbildungsstandards, gesicherte Qualifikation“, „Erfahrung“, „Persönlichkeit“, „kommunikative Kompetenz“.

²⁶ Die auf das Verfahren als solches bezogenen Faktoren und die Motivation der Konfliktparteien: „Entscheidungsautonomie der Konfliktparteien“, „strukturiertes Vorgehensmodell“, „Kosten-/Nutzen“, „genügend Zeit“, „Die Bereitschaft sich auf das Verfahren einzulassen“

In Summe würden 88% aller Befragten eine staatliche Förderung der Mediation begrüßen.

Bei den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, wie dies erfolgen sollte, wurden am häufigsten genannt: die Einrichtung einer Konfliktanlaufstelle bei Gericht (17%), eine stärkere Nutzung des Verfahrens durch Behörden (17%), eine staatliche Mediationskostenhilfe (15%) und die Möglichkeit für Richter, in geeigneten Fällen die Streitparteien verpflichten zu können, an einem Informationsgespräch über Mediation und andere außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren teilzunehmen (15%).

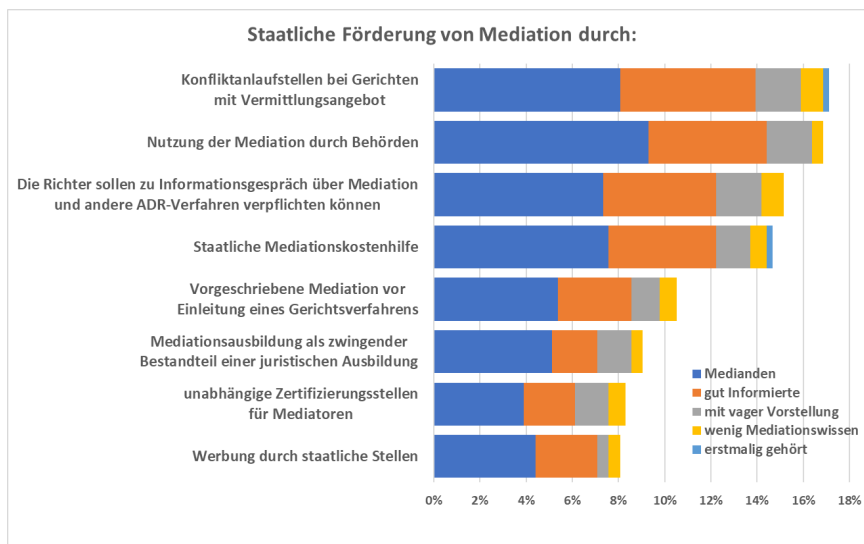


Abbildung 24 Art der Förderung

Etwas über 10 % aller Befragten hielten eine obligatorische Mediation vor der Einleitung eines Gerichtsverfahrens für sinnvoll, 9% sprachen sich für Mediation als zwingenden Bestandteil einer juristischen Ausbildung aus und 8% für eine Werbung durch staatliche Stellen. Etwa 8% befürworteten eine unabhängige Zertifizierungsstelle. Dieser eher niedrige Wert deckt sich u.E. mit den vorher dokumentierten Bedürfnissen der Medianden²⁷, die generell eher weniger Bedarf an einer Zertifizierung geäußert haben.

Ergänzend wurde auch danach gefragt, ob und wie die Mediation durch *nicht staatliche* Maßnahmen gefördert werden kann (Mehrfachnennungen möglich).

Mit 15% wünschten sich die Teilnehmenden, die eine weitere Förderung gutheißen würden, eine zentrale Konfliktanlaufstelle im Unternehmen, weitere 14% wünschten sich mehr Informationen durch den Arbeitgeber.

²⁷ Siehe Kapitel 3.2.2

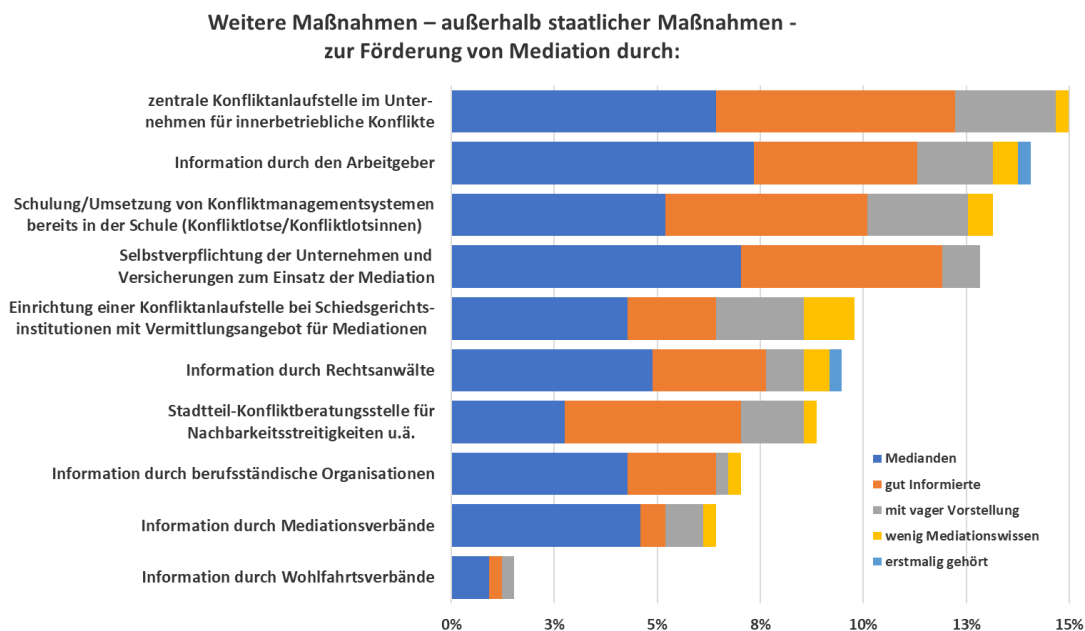


Abbildung 25 nichtstaatliche Maßnahmen zur Förderung

Schulungen und eine Umsetzung von Konfliktmanagementsystemen bereits im Schulbereich fänden 13% hilfreich. Weitere 12% befürworteten eine Selbstverpflichtung von Unternehmen und Versicherungen, Mediationen durchzuführen. 10% wünschten sich eine Konfliktaulaufstelle bei Schiedsgerichten und 9% befürworteten die Einrichtung von Stadtteil-Konfliktberatungsstellen. Im Freitext wurden zusätzlich noch Informationen durch Rechtsschutzversicherer und durch Gewerkschaften gewünscht.

Im Ergebnis zeigt sich die Bedeutung, die die Teilnehmenden der Einrichtung von Konfliktaulaufstellen zur Förderung der Mediation beimessen, sei es bei Gerichten, in Unternehmen, bei Schiedsgerichtsinstitutionen oder als Stadtteil-Konfliktberatungsstellen. Im wirtschaftlichen Kontext können Unternehmensvorgaben und Corporate Pledges²⁸ die Teilnahmebereitschaft an einer Mediation erhöhen.

3.4. Weiterempfehlungsbereitschaft

Von den Teilnehmenden der Umfrage gaben 83% an, in einem weiteren/neuen Konflikt eine Mediation probieren oder einem Freund/Kollegen das Mediationsverfahren empfehlen zu wollen.

²⁸ Siehe RTMKM Pledge Vorlage <https://www.rtmkm.de/2019/03/18/corporate-adr-pledge/> Zugriff am 22.09.23

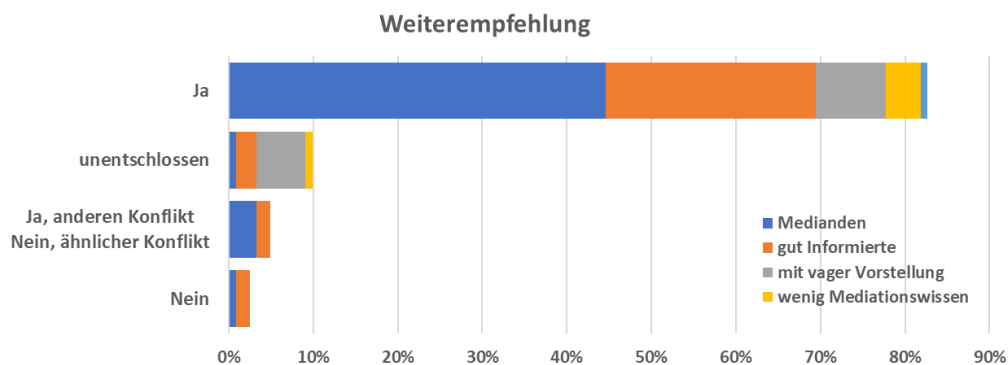


Abbildung 26 Weiterempfehlungsbereitschaft

Auffallend ist dabei die hohe Weiterempfehlungsbereitschaft insbesondere derjenigen, die bereits an einer Mediation teilgenommen haben als auch derjenigen, die über Mediation gut informiert sind. Das lässt zum einen vermuten, dass hier eine sehr hohe Zufriedenheit mit der erlebten Mediation gegeben ist. Zum anderen vertrauen die gut Informierten offensichtlich aufgrund der erhaltenen Informationen auf das Konfliktlösungspotential einer Mediation.

Die hohe Weiterempfehlungsbereitschaft und das der Mediation zugeschriebene Potential machen eine weitere Förderung sowohl durch staatliche als auch durch private Initiativen umso wichtiger.

Aus unserer Sicht könnte auch die Schilderung der eigenen anonymisierten positiven Erfahrungen mit Mediation einen guten Beitrag zur weiteren Verbreitung leisten.

Wir möchten abschließend die drei Kommentare veröffentlichen, die im Freitext unter „was möchten Sie uns darüber hinaus zum Thema Mediation mitgeben“ eingetragen wurden:

- „Ich wünsche mir sehr, dass die Mediation ihren Platz in einer sich immer stärker polarisierenden Gesellschaft, deren Streitkultur mehr und mehr verblasst, beibehalten oder sogar ausbauen kann. Dies wäre m.E. - ganz im Sinne des Verfahrens - eine win-win-Situation für beide Seiten.“
- „Unsere Mediation hat die gesamte Abteilungskultur zum Positiven verändert. Damit hatte ich nicht gerechnet. Es ist nicht nur der Konflikt gelöst. Es ist zusätzlich eine neue Dialogkultur entstanden.“
- „Für mich ist es die Zukunft im Bereich Konfliktlösung.“

4. Zusammenfassung

Ausgehend von der Frage, die in den Online-Meetings des Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (heute BMJ) aufgestellt wurde, ob Mediation durch mehr staatliche Regulierung eine Stärkung sowie eine Qualitäts- und Reputationssteigerung erfährt, haben wir eine Nutzerumfrage entwickelt, auf der Webseite des RTMKM geschaltet, an verschiedene Stellen verteilt und ausgewertet. Im Ergebnis haben wir weitere Erkenntnisse gewonnen, die wir nicht erwartet hatten und die über die eigentliche Zielsetzung der Umfrage hinausgingen. Im Folgenden führen wir diese mit auf.

Die wesentlichen Aussagen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die wir aus den Daten ableiten, lauten wie folgt:

4.1. Aussagen

- Eine Unzufriedenheit mit der Qualität von Mediationsverfahren konnten wir nicht feststellen. Die Nutzer bewerten die Qualität von Mediationsverfahren mit 53% als „sehr gut“ und weitere 31% mit „gut“, 10% mit „befriedigend“ und nur 6% mit „unbefriedigend“ (siehe 3.2.5). Zudem gaben 83% an, in einem weiteren/neuen Konflikt eine Mediation probieren oder einem Freund/Kollegen das Mediationsverfahren empfehlen zu wollen (siehe 3.4).
- Die Fähigkeiten/Persönlichkeit des Mediators hat für den Erfolg der Konfliktbeilegung in etwa den gleichen Einfluss wie die Bereitschaft der Beteiligten, sich eigenverantwortlich und mit genügend Zeit auf das strukturierte Vorgehen innerhalb einer Mediation einzulassen (siehe 3.3.1).
- Bei der Hälfte der Befragten mit Mediationserfahrung kam es nicht zu einer Mediation, weil sich die Konfliktparteien nicht auf eine Mediation einigen konnten (32%) oder ihnen ein anderes Verfahren als geeigneter erschien (18%) (siehe 3.2.1).
- Der Mehrheit (57%) der Teilnehmer waren die wesentlichen Prinzipien der Mediation bekannt (siehe 3.2.4).
- Unter den Teilnehmern machten Team- und Gruppenmediationen einen größeren Anteil (56%) aus als die klassischen Zwei-Personen-Konstellationen. Dies mag darin begründet sein, dass die Teilnehmer überwiegend Konflikte im wirtschaftlichen Bereich vor Augen hatten, bei denen innerbetrieblichen Konflikten eine größere Bedeutung zukommt (siehe 3.2.1).
- Eine Einbeziehung Dritter (z.B. Anwälte, Sachverständige) spielte in den hier untersuchten Mediationen eine eher untergeordnete Rolle (nur ca. 18%) (siehe 3.2.1).
- In Summe würden 88% aller Befragten eine staatliche Förderung der Mediation begrüßen (siehe 3.3.2).
- Der Einrichtung von Konfliktanlaufstellen zur Förderung der Mediation z.B. in Unternehmen, an Gerichten, bei Schiedsgerichtsinstitutionen oder als Stadtteil-Konfliktberatungsstellen wird eine große Bedeutung beigemessen (in Summe 34%) (siehe 3.3.2).

- In Unternehmen werden viele Mediationen durchgeführt. Dies wird jedoch in der öffentlichen Diskussion und in der Mediationsszene bisher nicht wahrgenommen (siehe 3.2.1).
- Bei der Auswahl des anzuwendenden Konfliktbeilegungsverfahrens ist den Medianden die Möglichkeit einer zeitnahen Lösung des Konfliktes als Entscheidungskriterium am wichtigsten (siehe 3.2.4).

4.2. Folgerungen

- Mediationsverfahren lösen Konflikte umfassend und nachhaltig. Erfolgreiche mediierte Konfliktfälle landeten im Nachgang gar nicht mehr vor Gericht. Selbst bei gescheiterten Mediationen wurden nur selten im Nachgang Gerichte angerufen (19%) (siehe 3.2.5). Vermutlich haben die Medianden trotz gescheiterter Mediation einen für sie guten Umgang mit dem Konflikt gefunden und es konnte verhindert werden, dass sich ein Gericht oder ein Schiedsgericht mit dem Konflikt befassen musste.
- Ein eingeleiteter Rechtsstreit muss kein Hindernis für eine Mediation sein. Hilfreich für die außergerichtliche Beilegung des Konflikts im Wege der Mediation kann eine entsprechende Empfehlung des Gerichts sein (siehe 3.2.1).
- Mediation ist ein zeiteffektives Verfahren, um Konflikte zu lösen (siehe 3.2.3).
- Neben dem zeitsparenden Aspekt ist den Medianden vor allem an einer kooperativen (gemeinsamen) Konfliktbearbeitung gelegen, nicht an einer konfrontativen. Ihnen ist auch daran gelegen, den Konflikt eigenverantwortlich zu lösen und nicht Dritten zur Entscheidung zu überlassen (siehe 3.2.4).
- Das Potential in der innerbetrieblichen Mediation ist noch lange nicht ausgeschöpft (siehe 3.2.1).
- Medianden interessieren sich weit weniger für die Ausbildung und Zertifizierung der Mediatoren als gemeinhin erwartet (siehe 3.2.2). Es herrscht stattdessen ein deutlicher Vertrauensvorschuss den Mediatoren gegenüber.
- Erfolgreich erlebte Mediationen regen Mitarbeiter an, das Verfahren auch in anderen wie z.B. privaten Konfliktfällen zu nutzen (siehe 3.2.1).
- In Unternehmen, in denen Mediation in innerbetrieblichen Belangen bereits gelebt wird, haben Führungskräfte, Personalabteilung und Betriebsrat die Vorteile von Mediationsverfahren schätzen gelernt. Die Institutionalisierung von innerbetrieblicher Mediation kann auch einen positiven Einfluss auf den Einsatz von Mediationen im B2B-Bereich haben (siehe 3.2.4).
- Die hohe Weiterempfehlungsbereitschaft und das der Mediation von den Nutzern bestätigte Potential machen eine weitere Werbung für und Förderung von Mediation sowohl durch staatliche als auch durch private Initiativen umso wichtiger (siehe 3.4).

4.3. Empfehlungen

- Die kurze Konfliktbeilegungszeit der Mediation sollte zur Stärkung der Mediation deutlicher herausgestellt werden.
- Für die Mediationsausbildung ist zu empfehlen, den Themen
 - Gruppen- und Teammediation
 - Co-Mediation
 - und z.B. „drohender Abbruch“ der Mediation (siehe 3.2.5)
 - methodisch und praktisch einen größeren Raum zu geben (siehe 3.2.1).
- Unternehmen ist zu empfehlen:
 - über Mitarbeiter- und Führungskräftebildungen sowie interne Leitbilder die präventive Konfliktbearbeitung auf allen Ebenen zu fördern (siehe 3.2.1).
 - das Bewusstsein zu schaffen, dass eine frühzeitige Konfliktbearbeitung die Erfolgchancen einer Mediation erhöht (siehe 3.2.1).
 - eine offene, positive Fehlerkultur zu etablieren, die dazu beiträgt Konflikte frühzeitig zu thematisieren und zu bearbeiten (siehe 3.2.1).
 - interne Mediatorenpools auf- bzw. auszubauen (siehe 3.2.1).²⁹
 - Co-Mediation entweder durch eine Vorgabe oder eine Empfehlung zu fördern (siehe 3.2.1).
 - durch Unternehmensvorgaben und Corporate Pledges die Teilnahmebereitschaft an Mediationen zu erhöhen (siehe 3.3.2).
 - Erfahrungen im Konfliktmanagement über Plattformen wie z.B. dem RTMKM auszutauschen (siehe 3.2.4).

²⁹ zumindest in größeren Unternehmen und Konzernen

5. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Umfrage Logo.....	2
Abbildung 2 Altersverteilung.....	5
Abbildung 3 Branchen	6
Abbildung 4 Mediationserfahrung.....	6
Abbildung 5 Konfliktarten	7
Abbildung 6 Gründe für anderes Konfliktbeilegungsverfahren.....	8
Abbildung 7 Eskalation und Dauer des Konflikts vor Beginn der Mediation.....	8
Abbildung 8 Weitere Personen in Mediation	10
Abbildung 9 Anzahl Konfliktbeteiligte und Mediatoren	10
Abbildung 10 Typ der Mediation.....	10
Abbildung 11 Herkunftsberuf der Mediatoren.....	11
Abbildung 12 Dauer der Mediation.....	12
Abbildung 13 Dauer der Mediationstermine	12
Abbildung 14 Anzahl der Mediationstermine.....	12
Abbildung 15 Motivation für Mediationsteilnahme	13
Abbildung 16 Vorschlag für Mediation.....	14
Abbildung 17 Ergebnis der Mediation	15
Abbildung 18 Abbruchgründe.....	15
Abbildung 19 Zufriedenheit mit Mediator, Ergebnis und Verlauf	16
Abbildung 20 Qualität der Mediation	17
Abbildung 21 Vertrauen in Mediationsverfahren	18
Abbildung 22 Erfolgsfaktoren einer Mediation.....	19
Abbildung 23 Befürwortung von staatlicher Förderung	20
Abbildung 24 Art der Förderung	21
Abbildung 25 nichtstaatliche Maßnahmen zur Förderung.....	22
Abbildung 26 Weiterempfehlungsbereitschaft.....	23