

Liebe Mitglieder und Freunde,



der erfolgreiche EUCON-Jahreskongress vom März 2007 befasste sich mit internationalen Konflikten und damit mit Großunternehmen.

Im Fokus von EUCON ist jedoch der gesamte Markt, daher sind unsere Zielgruppen auch die Klein- und Mittelbetriebe. Mit der Präsentation der Ergebnisse des Forschungsprojektes *Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich* (Auftraggeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien) durch den Projektleiter, Dr. Mario Patera, am 30. Juni 2007 nach unserer Mitgliederversammlung geben wir den Startschuss für eine Klein- und Mittelbetriebe-Initiative der EUCON mit dem Ziel, alternative Konfliktlösungsverfahren dort zu etablieren.

Wir werden uns darüber hinaus in engem Dialog mit dem Markt um den Abbau weiterer Implementierungshindernisse kümmern. So nehmen wir beispielsweise Empfehlungen aus dem Markt ernst, wonach die Begriffe *Wirtschaftsmediation/Wirtschaftsmediator* differenzierter verwendet werden sollen, um den Konfliktparteien besser zu vermitteln, welche Kompetenz im konkreten Fall angeboten wird.

Last, but not least: Wir freuen uns, dass unsere Aktivitäten auch jetzt wieder zahlreiche Nachahmer gefunden haben und sicher auch noch finden werden. Dies zeigt, dass wir an der Spitze der Entwicklung in unserem Bereich liegen. Diesen Vorsprung werden wir weiter aufrechterhalten und z.B. in den nächsten Monaten einen innovativen und transparenten Mediatorenpool veröffentlichen.

So werden wir mit Erfolg den zehnten Geburtstag von EUCON (ehemals gwmk) in 2008 feiern. Die Vorbereitungsarbeiten haben schon begonnen

Mit besten Grüßen

Ihr

Dr. Hans-Uwe Neuenhahn  
Mitglied des Zentralvorstands des EUCON-Instituts

## EUCON MITGLIEDERVERSAMMLUNG AM 30. JUNI 2007 IN MÜNCHEN

Am Samstag, den 30. Juni 2007, findet die diesjährige ordentliche Mitgliederversammlung um 09.45 Uhr in den Geschäftsräumen des EUCON-Instituts in der Schackstrasse 2 in München statt, zu der alle Mitglieder hiermit noch einmal ganz herzlich eingeladen werden.

Die Mitgliederversammlung wird wie folgt ablaufen:

- Ab 09.30 Uhr Eintreffen der Mitglieder (Getränke und kleiner Imbiss)
- 09.45 Uhr bis 12.15 Uhr Mitgliederversammlung
- 12.15 bis 12.30 Uhr Pause
- 12.30 bis 13.30 Uhr Vortrag Dr. Patera
- 13.30 Uhr gemeinsames Mittagessen (Buffet) in den Tagungsräumen

Ein besonderer Höhepunkt wird der Vortrag von Herrn Dipl. Ing. Dr. Mario Patera zum Thema „Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich“ im Anschluss an die Mitgliederversammlung sein. Dr. Patera berichtet als Mitautor über die Ergebnisse der gleichnamigen Studie, die auch für das Verhältnis des deutschen Mittelstandes zur Mediation in vielen Punkten maßgeblich sind.

Anträge zur Mitgliederversammlung sind bisher nicht eingegangen. Falls Sie beabsichtigen, Anträge zu stellen, bitten wir Sie, uns diese an [info@eucon-institut.de](mailto:info@eucon-institut.de) möglichst rechtzeitig mitzuteilen, damit wir die entsprechenden Unterlagen vorbereiten und in der Mitgliederversammlung möglichst rasch Auskünfte geben können. Für Ihre Kooperation bedanken wir uns schon heute.

### AUS DEM INHALT

- **Gastbeitrag von Dan-Alexander Levien (Audi Electronics Venture GmbH): Internationale Konfliktlösung – Wie global players ADR einsetzen**
- **Neue EUCON-Kostenübersicht “Mediation versus Gerichtsverfahren”**

## AUS DEM EUCON-VORSTAND: KOSTENÜBERSICHT „MEDIATION VER- SUS GERICHTSVERFAHREN“ ALS NEUES FEATURE AUF DER EUCON-WEBSEITE



Aus dem EUCON-Institut heraus entwickeln sich seit vielen Jahren wichtige Anregungen für den Bereich ADR. Dies erfolgt z.B. durch Fachaufsätze in der NJW, Der Betrieb, den EUCON-news, in Vorträgen vor Unternehmen und Verbänden, in IHK-Akademien und anderen Institutionen und im März 2007 u.a. auf dem sehr beachteten EUCON-Jahreskongress in München (Hinweis der Redaktion: ein Kongressbericht wurde bereits an die Mitglieder verschickt und kann unter [info@eucon-institut.de](mailto:info@eucon-institut.de) angefragt werden).

Dabei werden sowohl wichtige Themen der Mediation in Theorie und Praxis behandelt, als auch praktische Tipps und Arbeitshilfen für Mediatoren/Innen und unsere Mitglieder gegeben. Ein Hauptziel der EUCON ist es, einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Mediationslandschaft zu leisten, in der die Ergebnisqualität für alle Beteiligten absolut Vorrang hat.

Neben der Qualität von Mediationsverfahren wurde das Thema Kosten bei der Abwägung von streitigen Verfahren bisher eher partiell bearbeitet, obwohl dies für unternehmerisch denkende Parteien eigentlich von besonderem Interesse sein müsste. Es soll daher versucht werden, möglichst umfassend darzustellen: Was kostet ein Streit den Parteien tatsächlich?

Dazu war erforderlich, viele Variable bei der Kostenübersicht zu ermitteln und anschließend in einer übersichtlichen Graphik darzustellen.

Im Verlaufe dieser Arbeiten stellte sich heraus, dass sowohl die Beschaffung der Basisdaten, als auch deren Verdichtung, das Erstellen eines Rechenmodells und die graphische Darstellung, erheblich mehr Computerwissen und Zeitaufwand verlangte, als zunächst vom Verfasser geplant war. Ich möchte daher allen danken, die meine Arbeit mit Rat und Tat unterstützt haben. Ein ganz besonderes Dankeschön gilt meinem Sohn Patrick, denn ohne seine aktive Mithilfe beim Aufbau der computergestützten Tabellen und Graphikmodelle etc. wäre der Kostenrechner sicherlich heute noch nicht fertig.

Nun können Sie sich unter [www.eucon-institut.de](http://www.eucon-institut.de) unter dem oberen Button „Mediation“, im seitlichen Menü unter „Kostendämpfung durch Mediation“, in der Fußzeile „Gebührenübersicht / Vergleich von Mediations- und

Gerichtskosten“ selbst ein Bild über die interessanten Ergebnisse machen.

Sie können feststellen, welche

- Kosten bei ordentlichen Gerichtsverfahren (1. und 2. Instanz)
- Schiedsgerichtsverfahren (DIS-Tabelle)
- Mediationsverfahren (mit Anwälten nach RVG oder auf Honorarbasis)
- Zusatzkosten (z.B. Gutachter)
- Opportunitäts-/Transaktionskosten (Arbeitsaufwand der Parteien)
- Kalkulatorische Kosten (Zinsaufwand und Kundenverlust)

den Parteien tatsächlich entstehen.

So betragen die Kosten z.B. bei einem Streitwert von 5 Mio. € für ein

• Mediationsverfahren	104.650 €
• Schiedsgerichtsverfahren	938.955 €
• Streitiges Verfahren (2 Instanzen)	2.083.198 €

Der Kostenvergleich spricht für sich.

Bei genauerer Betrachtung der erheblichen Aufwandsunterschiede wird besonders deutlich, dass, neben den reinen Verfahrenskosten mit 323.403 € und den Zusatzkosten für Gutachter sowie Arbeitsaufwand der Parteien mit 34.650 €, insbesondere die nicht sichtbaren kalkulatorischen Kosten für Zinsaufwand, Kunden- und Gewinnverlust mit 1.725.145 € besonders zu Buche schlagen. Dabei ist die Gewinnmarge nur mit 5 %, der Kundenverlust nur mit einem Jahr in Ansatz gebracht worden! In der Praxis sind einmal verlorene Kunden im Regelfall kaum noch zurück zu gewinnen.

Diese extrem hohen und nicht direkt sichtbaren Kosten sowie die Chance, den Kunden zu behalten und damit die Gewinnchancen auf mehrere Jahre zu erhöhen, scheint mir ein gewichtiges Argument zu sein, insbesondere kostenbewusste Unternehmen für die Durchführung von Mediationsverfahren zu gewinnen. Selbst wenn die Anwälte beider Parteien im Mediationsverfahren nach RVG mit ca. 208.000 € abrechnen, entsteht für die Streitparteien nicht nur ein ganz erheblicher finanzieller Vorteil, sondern der Unternehmer kann seine knappe Zeit für Kundenpflege und -akquisition einsetzen. Zeit, die er andernfalls für die Wahrnehmung von Gerichtsterminen, Gesprächen mit seinem Anwalt, Steuerberatern, Gutachtern und Mitarbeitern aufwenden müsste.

Ich hoffe, dass der im Internet eingestellte Kostenrechner „Mediation versus Gerichtsverfahren“ für Sie als Mitglied der EUCON eine kleine Argumentationshilfe im härter werdenden Markt für gute Mandate ist. Für Ihre Anregungen zur Verbesserung bedanke ich mich schon heute.

*Dr. jur., Dipl. oec., Siegbert Bregenhorn  
Stellvertretender Vorsitzender des Zentralvorstands des  
EUCON-Instituts*

## **GASTBEITRAG: INTERNATIONALE KONFLIKTLÖSUNG – WIE GLOBAL PLAYERS ADR EINSETZEN**



*Herr Dan-Alexander Levien ist Syndikusanwalt der Audi Electronics Venture GmbH (AEV), einer Tochtergesellschaft der AUDI AG. Als solcher ist er verantwortlich für die Rechtsberatung der AEV und ihrer Tochtergesellschaften. Als ausgebildeter Mediator gilt sein besonderes Interesse der außergerichtlichen Konfliktlösung. Der folgende Beitrag stellt die wesentlichen Inhalte eines Vortrages vor, den Herr Levien am 15. März 2007 anlässlich des 9. Jahreskongresses von EUCON in München gehalten hat.*

Das Spektrum an Konfliktmöglichkeiten ist für Syndikusanwälte in einem international agierenden Konzern naturgemäß breit gefächert. Gegenstand meines Tagesgeschäfts sind insbesondere Aufgaben aus den Bereichen Gesellschaftsrecht - insbesondere Mergers & Acquisitions - und Vertragsrecht für die Bereiche Elektronikentwicklung und -lizenzierung. In Summe bietet dies reichhaltige Möglichkeiten für den Einsatz der gesamten Bandbreite an Konfliktlösungsmodellen.

Wir bei Audi sehen eine wichtige Aufgabe des Zentralen Rechtsservices darin, Konflikten durch eindeutige Vereinbarungen im Vorfeld vorzubeugen. Entsteht ein Konflikt, gilt es Lösungen im Rahmen von direkten Verhandlungen zu erarbeiten. Dabei lösen wir ca. 75 % der Konflikte im Rahmen von Verhandlungen. Lässt sich im Verhandlungsweg keine zufriedenstellende Lösung erzielen, entscheiden wir abhängig von bestimmten Gesichtspunkten über den weiteren Fortgang, beispielsweise mittels alternativer Konfliktlösungsmodelle (wie z.B. Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten), Schieds- oder Gerichtsverfahren. Die Auswahl des Mittels hängt im Wesentlichen von betriebswirtschaftlichen Faktoren unter Berücksichtigung des Einzelfalles und der Unternehmensziele ab.

Verfahren der „Alternative Dispute Resolution“ (ADR) setzen wir bei Audi ein, wenn sie für den konkreten Fall geeignet und zielführend sind.

Aus unserer Sicht haben alternative Konfliktlösungsverfahren im Vergleich zu den förmlichen Verfahren der staatlichen Gerichtsbarkeit einige Stärken: ADR-Verfahren bieten den Beteiligten umfangreichere Einflussmöglichkeiten auf den Prozess und die Kompetenzen der beteiligten Dritten und führen meistens zu besseren Ergebnissen. Außerdem ermöglichen sie eine deutlich ausgeprägtere Flexibilität für die Beteiligten und sind effizienter hinsichtlich Zeit und Kosten, was wiederum den Ergebnisvorteil unterstreicht. Insbesondere in komplexen internationalen Verfahren können mit ADR-Verfahren interessengerechtere Ergebnisse erarbeitet und gleichzeitig die oftmals mit gerichtlichen Verfahren verbundene negativen „Öffentlichkeitswirkungen“ vermieden werden. Schwächen sehen wir im Bereich ADR, wenn vollstreckbare Titel oder kurzfristig Unterlassungserklärungen erwirkt werden müssen.

Mit Mediation als eine Alternative der ADR-Verfahren haben wir ebenso vor allem im internationalen Kontext Erfahrungen gesammelt. Die Stärken der Mediation liegen im deutlich offeneren Lösungsraum. Dementsprechend negativ sind Erfahrungen, in denen eine „Mandatory Mediation“ (z.B. in den USA) angeordnet wurde und der Richter den Beteiligten sein Zielergebnis faktisch abgerungen hat. Positive Erfahrungen haben wir im interkulturellen Kontext gemacht, wenn durch die Mediation unerschwellige Themen herausgearbeitet werden konnten, die vorher nicht als Teil des Problems identifiziert worden waren. Aus unserer Sicht sind neben dem Willen der Parteien zur Einigung, die fachlichen und sozialen Kompetenzen des Mediators wichtige Einflussgrößen für den Erfolg und Misserfolg einer Mediation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die von PwC in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt im April 2005 veröffentlichte Studie „Commercial Dispute Resolution“ recht genau die Erfahrungen darstellt, die meine Kollegen und ich mit den verschiedenen Verfahren (Verhandeln – Mediation – Schlichtung – Schieds- und Gerichtsverfahren) gemacht haben. Demnach erzielen ADR-Verfahren deutlich höhere Vorteilswerte als Schiedsgerichts- oder Gerichtsverfahren.

Vergleiche ich Fallzahlen, z.B. im Bereich der bekannten und in Deutschland durchgeführten Wirtschaftsmediationen, mit denen der förmlichen Verfahren, scheint die Wirtschaftsmediation in der Praxis derzeit eine nur untergeordnete Rolle zu spielen. Dies führt zu der Frage, warum es diese Diskrepanz zwischen der nunmehr

statistisch belegten positiven Grundhaltung gegenüber ADR-Verfahren und den tatsächlich durchgeführten und bekannt gewordenen Wirtschaftsmediationen gibt.

Lohnenswert erscheint es mir daher, die in Mediatorenkreisen sicherlich oft gehörten kritischen Sichtweisen von Rechtsanwaltskollegen im Hinblick auf Mediation zu analysieren.

So wird der Mediator beispielsweise als „außen stehender Dritter“ wahrgenommen, der „die Materie nicht versteht“. Oder es ist die Sorge zu hören, die „Kontrolle über das Verfahren zu verlieren“, dass der Mandant die „Sinnhaftigkeit seines Rechtsanwalts hinterfragen könnte“. Manchmal werden Mediationsverfahren sogar als „Experiment“ bzw. „Wagnis mit Couchcharakter“ empfunden. Meistens stellen kritisch eingestellte Rechtsanwälte fest, dass „ein guter Rechtsanwalt das sowieso können muss“, bzw. „man eine Lösung schon gefunden hätte, wenn sie im Verhandlungsweg möglich gewesen wäre.“

Diese Wahrnehmung hat mit dem Soll-Zustand von Mediation (offener Lösungsraum, in dem der Konflikt und die Perspektiven mit Hilfe eines fremden Dritten von den Parteien ganzheitlich betrachtet wird) wenig zu tun.

Die soeben skizzierte Situation lässt aus meiner Sicht folgenden Schluss zu: Trotz der inzwischen vorhandenen Bekanntheit des Begriffes bestehen noch Wissensdefizite zum Ablauf der Mediation, den Unterschieden zu einer klassischen Verhandlung oder Moderation. Auch die gebetsmühlenartig zitierten Prinzipien der Mediation scheinen eher wenig Ausstrahlungskraft zu haben. Beispielsweise könnte man fragen, wann ein Rechtsanwalt in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld als erfolgreich eingestuft wird. Ist er erfolgreich, wenn er für seinen Mandanten einen Prozess gewonnen hat, oder ist er erfolgreich, wenn er seinen Mandanten dabei juristisch so unterstützt hat, dass der Mandant seinen Konflikt im Rahmen einer Mediation gelöst hat?

Ohne mit Pauschalisierungen arbeiten zu wollen, scheint mir, dass klassische Juristen sich tendenziell eher lieber in der Rolle des nüchternen Faktensammlers, des hoch kompetenten Analysten und siegenden Strategen sehen, als in der Rolle eines Psychologen. Dies kombiniert um die Rahmenbedingungen und Regeln der Businesswelt – in der Emotionen und Gefühle als Bestandteile von Konflikten auch mal unterdrückt werden – könnte aus meiner Sicht in der Kommunikation für Mediation stärker berücksichtigt werden.

Um die Wirtschaftsmediation in Deutschland weiter voranzubringen, könnten wir uns z.B. damit beschäftigen, wie wir deutlicher herausarbeiten, dass unsere

Rechtsanwaltskollegen in einer Mediation eine entscheidende Rolle haben, um zu einem konfliktlösenden Ergebnis zu gelangen. Wenn Mediation eindeutig als ein Zeichen von Stärke in Form von Konfliktlösungskompetenz anstatt als Schwäche verstanden wird und die Vorteile im Vergleich zum klassischen Verhandeln ohne Vermittler klar sind, sollte sich auch die Zahl der Wirtschaftsmediationen deutlich erhöhen.

Unterstützt werden könnte dies unter anderem durch ein Netzwerk der mediationsgeneigten Syndicirechtsanwälte deutscher Wirtschaftsunternehmen. Denn aus meiner Sicht gibt es immer mehr Kollegen, die sich mit Mediation beschäftigen und in Wirtschaftsunternehmen arbeiten. Die Vernetzung dieser Potentiale würde das Heranwachsen einer kritischen Masse und den Erfahrungsaustausch mit gegenseitiger Unterstützung fördern.

*Dan-Alexander Levien*

---

## BERICHT ÜBER DEN ZWEITEN MEDIATIONSTAG DES AK AUßERGERICHTLICHE KONFLIKTLÖSUNGEN DER RAK MÜNCHEN AM 5. MAI 2007 ZUM THEMA „DER ANWALT ALS KONFLIKTMANAGER“



Das Einstiegsreferat „Konflikte und deren Lösungen“ hielt Priv. Dozent *Dr. Gerhard Schwarz*, Wien. Er erläuterte mit österreichischem Charme die von ihm entwickelten Grundmuster der Konfliktlösungen, die er sehr anschaulich und amüsant von der Flucht bis zum Konsens einschließlich des Rückfalls in die vorhergehenden Stufen schilderte. Um die Floprate bei Konflikten zu vermindern, seien zwei Punkte zu beachten: Zum ersten müsse der richtige Konflikt gelöst werden, was bedeute, dass die Intervention auch auf der richtigen Ebene (Sachebene, Emotion, Verhaltensmuster) erfolgen müsse. Zum Zweiten gelte es, die richtige Konfliktlösung zu finden, wobei der Konsens nicht in jedem Falle die ideale Lösung sei.

Einen Überblick über die Anforderungen des Marktes aus Sicht des Mittelstandes gab Dipl.-Ing. *Hermann Sturm*, Präsident der Union Mittelständischer Unternehmen e.V. Der Mittelstand wolle einen schnellen Erfolg, denn Zeit sei Geld und Liquidität ein Hauptproblem des Mittelstandes. Der Anwalt müsse die wirklichen Interessen des Mandanten ausloten. Wegen des Dranges der Deutschen Steuern zu sparen, werde meist der Steuerberater, nicht der Anwalt eingeschaltet. Dabei wäre der Anwalt als kompetenter Berater im Vorfeld,

insbesondere bei Vertragsgestaltungen, viel geeigneter. Für den Mittelstand sei das Mediationsverfahren geeignet, müsse aber noch besser bekannt gemacht werden.

RA *Christian Stubbe*, Senior Counsel Legal Services Siemens AG, stellte die Anforderungen des Marktes aus Sicht eines Großunternehmens dar. Anhand eines aktuellen Falles erläuterte er, wie Konfliktmanagement im Großunternehmen betrieben werde. Die alternativen Verfahren seien zum einen nach Prozess- und Entscheidungsorientierung und zum anderen nach der Bindungswirkung zu unterscheiden. In seinem Unternehmen werde eine Konfliktlösung in drei Stufen erzielt. Auf der ersten Stufe werde entschieden, ob ein Gerichts- oder Schiedsgerichtverfahren oder ein alternatives Verfahren in Betracht komme. Auf der zweiten Stufe werde abgewogen, ob eine autonome Lösung durch eine Mediation oder eine Entscheidung durch einen Dritten angestrebt werden soll. Im letzteren Falle kämen je nach Bindungswirkung unterschiedliche Verfahren in Betracht. *Stubbe* hob hervor, dass Großunternehmen flexible Lösungen und die Tätigkeit des Anwalts als Konfliktmanager fordern.

Anschließend referierte Prof. *Dr. Stephan Breidenbach* über die Rolle des Anwalts zwischen Konfliktbearbeitung und Konfliktentscheidung. Nach *Breidenbach* müssten die Anwälte nicht nur unter rechtlichen Aspekten beraten, sondern vielmehr das ganze Spektrum der alternativen Konfliktlösungsverfahren beherrschen und ihre Mandanten in mehreren Facetten bedienen. Dazu gehöre zu allererst, den Mandanten über den richtigen Lösungsweg zu informieren. Die fehlende Einbeziehung von ADR-Verfahren stelle einen Beratungsfehler des Anwalts dar. Daneben habe eine Evaluation des Konfliktes zu erfolgen, um eine Einschätzung des Rechts zu geben. Darüber hinaus seien vom Anwalt die Interessen zu erforschen und deren Durchsetzbarkeit zu gewährleisten. Da es sich bei der Betrachtung eines Konfliktes nur um eine Momentaufnahme handele, habe der Anwalt stets das gewählte Verfahren zu überprüfen und erst wenn andere Möglichkeiten nicht zur Verfügung stünden, den Konflikt zur Entscheidung an ein Gericht zu delegieren.

Nach der Mittagspause fand unter der Leitung von RA *Dr. Klaus Grisebach* ein Rollenspiel zum anwaltlichen Erstgespräch statt. Den Rollenspielern und Beobachtern wurde vor Augen geführt, wie wichtig es ist, die wirklichen Interessen des Mandanten herauszuarbeiten, um den Mandanten umfassend zu beraten. Die Teilnehmer des Rollenspiels konnten erfahren, dass bei herkömmlichem Anspruchsdenken wichtige Interessen verborgen bleiben und dadurch Chancen auf die optimale und umfassende Lösung des Konfliktes nicht genutzt werden.

Mit einer vor 1000 Jahren beginnenden Zeitreise bis in die Zukunft führte Prof. *Dr. Reinhard Greger* den Teilnehmern die Erkenntnisse aus der Evaluierung des bayerischen Pilotprojektes „Güterichter“ vor Augen. Ursprung der ZPO sei das „Gottesurteil“, durch welches seit jeher Konflikte durch den Zweikampf von Kontrahenten ausgetragen wurden. Mit Einführung des Projektes „Güterichter“ und anderen gerichtlichen Mediationsprojekten sei dieses Prinzip durchbrochen worden. Dies könne in Zukunft dazu führen, dass alle profitieren: die Mandanten, weil ihre Interessen besser verwirklicht werden, die Anwälte, weil sie keine Verdiensteinbuße erleiden und die Gerichte, weil sie durch schnellere Verfahrenserledigung entlastet werden. Dass diese Vision nicht nur fiktiv, sondern sogar sehr wahrscheinlich ist, sah *Greger* durch die Ergebnisse des bayerischen Güterichterprojektes belegt.

RA *Dr. Armin Hutner*, Taylor Wessing, zeigte die ADR-Instrumente des Anwaltes, welche auch geeignet seien, um auch in Prozesssituationen „den Knoten zu durchschlagen“. Vor allem sei es wichtig, dass der Anwalt nicht wahllos ein Werkzeug aus dem Kasten ziehe. So seien bei einer Konfliktbeilegung die Phasen Konfliktdiagnose, Auswahl des ADR-Instrumentes, Implementierung dieses Instrumentes sowie dessen Durchführung zu beachten. Er erklärte praxisnah die Auswahl – und Implementierungsphase. *Hutner* empfahl die Aufnahme mehrstufiger ADR-Klauseln in die Verträge, um sich nicht schon zu einem frühen Stadium auf nur ein Verfahren zu beschränken.

*Dr. Joachim Siol*, stv. Vorsitzender Richter am BGH a. D., stellte die Tätigkeit des Gutachterkreises Wirtschaftsrecht vor. Dieser biete wissenschaftliche Rechtsgutachten von Gutachtern mit besonderer Rechtskunde. Die Gutachten erstellten ausschließlich ehemalige Richter des BGH sowie Professoren. Hierdurch könnten die Parteien langwierige Prozesse vermeiden bzw. diese abkürzen. Auch während eines Mediationsverfahrens biete sich ein derartiges Gutachten an, um Streitige Rechtsfragen zu klären.

Im Anschluss fand unter der Leitung von *Dr. Hans-Uwe Neuenhahn*, Leiter des Arbeitskreises Außergerichtliche Konfliktlösungen, eine Podiumsdiskussion zum Thema „Der Anwalt als Konfliktmanager – neue Lösungswege“ mit *Constanze Angerer*, Präsidentin des LG München I, Prof. *Dr. Reinhard Greger*, RA *Dr. Detlef Haß*, Partner bei Lovells, *Dr. Armin Hutner*, *Dr. Beate Ortlepp*, Geschäftsführerin der IHK, *Dr. Joachim Siol* sowie RA *Christian Stubbe* statt.

In seiner Zusammenfassung der Tagung wies *Neuenhahn* darauf hin, dass sich ein systematisches Konfliktmanagement für den Mandanten und damit für den

Anwalt lohne. Dies verbessere seine Wettbewerbsfähigkeit. Die Tagung habe gezeigt, dass die in der Harvard-Konfliktforschung gewonnenen Erkenntnisse - Trennung zwischen Beziehungs- und Sachebene, Unterscheidung zwischen Interessen und Positionen, Erarbeitung von Lösungsoptionen, Heranziehung objektiver Beurteilungskriterien und vor allem die realistische Ermittlung der sog. Besten Alternative des Mandanten - für die Beratung hilfreich eingesetzt werden können.

*Robert Seufert M.M., Rechtsanwalt und Mediator*

---

## NEWSPLITTER

### ○ MEDIATIONSWÖRTERBUCH IM INTERNET

Unter [www.mediationswoerterbuch.de](http://www.mediationswoerterbuch.de) findet sich im Internet ein Online-Mediations-Wörterbuch, das von der Interessengemeinschaft Mediatorenaktiv entwickelt wurde. In diesem Nachschlagewerk finden sich hilfreiche Erläuterungen zu den Themen Mediation, Verhandeln und Konflikt von Allparteilichkeit und Alpha-Tier bis zur zirkulären Frage. Es sind alle Fachkollegen eingeladen, an der Weiterentwicklung des Mediations-Wörterbuches mitzuwirken. Es ist wie Wikipedia im einfach zugänglichen Media-Wiki-Format erstellt.

### ○ ENTWURF EINES MEDIATIONSGESETZES IN NIEDERSACHSEN

Die Fraktionen der CDU und der FDP haben am 25. April 2007 den Entwurf eines Mediationsgesetzes in den Niedersächsischen Landtag eingebracht. Mit dem Niedersächsischen Mediationsgesetz sollen laut einer Pressemitteilung der niedersächsischen Justizministerin Heister-Neumann gesetzliche Mindeststandards für die außergerichtliche Mediation in Niedersachsen geschaffen und ein Beitrag zur Förderung der außergerichtlichen Streitschlichtung insgesamt geleistet werden. Ob der Gesetzesentwurf das Gesetzgebungsverfahren erfolgreich passieren wird, bleibt abzuwarten. Weitere Informationen finden sich unter

[http://www.mj.niedersachsen.de/master/C36233076\\_L20\\_D0\\_I693\\_h1.html](http://www.mj.niedersachsen.de/master/C36233076_L20_D0_I693_h1.html).

### ○ MEDIATIONSKRITIKER: ÖSTERREICHS FRÜHERER OBERSTER RICHTER BESORGT ÜBER PRIVATISIERUNG DES RECHTS DURCH MEDIATION

In einem Interview äußerte sich der frühere Präsident des Obersten Gerichtshofs Johann Rzeszut kritisch zur Verlagerung des Rechtsbewusstseins weg von der staatlichen Fürsorge in private Bereiche. Rzeszut er-

wähnte in diesem Zusammenhang u. a. die Mediation und das Schiedsverfahren. „Die Parteien wollten sparen und schnellere Ergebnisse...Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit gewährleisten jedenfalls nicht gleichwertig, was die Rechtsordnung aus gutem Grund partiell der Parteiendisposition entzieht, nämlich jene Rechtselemente, in denen ein wesentlicher Schutz von Schwächeren verankert ist – nämlich im Arbeitsrecht, Konsumentenschutz und Mietrecht.

Quelle: Wiener Zeitung vom 29. Dezember 2006, <http://www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=4664&Alias=wzo&cob=263560&currentpage=1>

---

## REZENSION

### WURZELN, STAMM UND ZWEIGE ODER DIE MACHT DES POSITIVEN NEINS - GEDANKEN ZU DEM AKTUELLEN WERK VON WILLIAM URY -



Als ich Ende Mai gegen halb elf abends die Balletaufführung „Romeo and Juliet“ im New Yorker Lincoln Center verließ, schlenderte ich noch den Broadway nordwärts entlang. Die Inszenierung wirkte noch etwas nach. Zwei sich befehdende Familien, die an ihren Wortgefechten und Duellen zugrunde gehen. Ich genoss den Spaziergang durch die Straßen Manhattans. Das Tolle dieses Stadtteils ist, dass er selbst zu dieser Zeit pulsiert. Im „Barnes and Noble“ standen zu später Stunde immer noch Bücherfreunde. So schnupperte auch ich bei den Neuerscheinungen. William Ury „The Power of a Positive No – How to Say No and Still Get to Yes“ lag im Regal; die roten Lettern des Einbands als Blickfang.

Braucht gut Ding Weile, wie der Volksmund behauptet? Zwischen dem Standardwerk für professionelle Verhandler „Getting to Yes“, an dem Ury als Mitautor mitwirkte, vergingen bis zur Veröffentlichung des aktuellen Buches ganze 25 Jahre. Ich verweilte nicht lang, überflog die Einbandflaggen und das Dankeswort des Autors, las das Inhaltsverzeichnis und durchblätterte flüchtig die gut 250 Seiten. 27 Dollar Investition in die Chance, Neues von einem weltweit anerkannten Profi der Verhandlungskunst an der Quelle zu erfahren. Mein Ja hierzu war unmissverständlich. Urys Nein ist es ebenso.

Das Nein, so der Autor, ist das mächtigste, meist benutzte und zugleich verletzendste Wort im Umgang miteinander. In der heutigen Gesellschaft, geprägt von enormen Anforderungen und dem daraus resultierenden hohen Stresslevel, sieht sich der einzelne allzu oft ge-

zwungen, eigene Bedürfnisse und Interessen zu negieren. Ein Positives Nein hingegen befähigt, die Werte zu bejahen, die uns wirklich wichtig sind. Es ist ein klares und eindeutiges Nein. Eines, das sich dem Druck des Nachgebens entzieht und zugleich Alternativen eröffnet, in denen sich auch das Gegenüber mit seinen Interessen wieder finden kann. Ury appelliert an eine eigene Klarheit, was man selbst will und ganz klar, was man nicht will. Dabei strebt er nach einer Balance zwischen individuellen Bedürfnissen und den Prioritäten, die durch Anforderungen Dritter gestellt werden. Die Suche nach diesem Gleichgewicht ermöglicht einem, die beruflichen wie privaten Beziehungen auf Respekt zu sich selbst und gegenüber anderen zu gründen.

Ury beschreibt seine Version des Neins als das neue Ja. Es verleiht den oft schwierigen Entscheidungen etwas Würdevolles und ist demnach keine einfache Ablehnung. Sein Positives Nein beginnt mit einem Ja! und endet mit einem Ja?. Das heißt, jedes Nein erwächst aus einem Ja sich selbst gegenüber und seinen eigenen Interessen und führt zu dem fragenden Ja als kooperatives Angebot.

„The Power of a Positive No“ ist die Fortsetzung seiner frühen Mitarbeit an „Getting to Yes“ und seinem Werk „Getting Past No“. Während der Fokus des ersten Buches den Blick darauf lenkt, wie Konfliktparteien eine einvernehmliche Einigung erreichen können, geht es im nächsten vor allem um die Kunst, wie man die Einwände der anderen Seite behandelt. Nunmehr liegt der Schwerpunkt darauf, wie man lernt, die eigenen Interessen zu erkennen, zu benennen und respektvoll durchzusetzen. Ury meint, dass diese Erkenntnisse die eigentlichen Grundlagen sind, auf denen die bereits früher beschriebenen effektiven Methoden einer Verhandlungsführung beruhen.

Das Buch ist optisch und inhaltlich gut gegliedert. Drei Phasen beleuchten jeweils drei Empfehlungen. Folgt man diesen, erlernt man Schritt für Schritt eine weitere Möglichkeit, Beziehungen wertschätzender zu pflegen und so auch eigene Verhandlungen erfolgreicher zu führen. Alle neun Kapitel werden stets durch die visualisierende Metapher, ein Baum, eingeleitet. Kräftiges Wurzelwerk als symbolisches Ja der eigenen Interessen, fließt zu einem kräftigen Stamm, dem klaren und starken Nein zusammen, an dem ebenso kräftige Äste als kooperative Lösungsangebote wachsen. Dem aufmerksamen Leser entgeht nicht, dass diese am Ende des Prozesses sogar Früchte tragen.

Als Wirtschaftsmediator bei Bankkonflikten habe ich in der Mehrheit mit anfänglichen Machtungleichgewichten zu tun. Oft eskalieren die Beziehungen, weil das Kreditinstitut zu schnell auf Zwangsmaßnahmen bis hin zur

Vernichtung der wirtschaftlichen und sozialen Existenz des Schuldners setzt. Dieser fühlt sich den traditionellen Maßnahmen gegenüber ohnmächtig und reagiert so eher emotional als sachorientiert. Bringt ein Dritter, der nicht in diesem Konflikt involviert ist, eine wertschätzende, respektvolle Struktur auf die Sicht der jeweilig anderen Seite, wachsen die Chancen auf eine gemeinsame Suche nach einer wirtschaftlich vernünftigen Lösung für alle Beteiligten. Diese Art einer kooperativen Konfliktlösung erhält Existenzen und Vermögen ebenso wie Reputation und wirtschaftliche Vernunft. Gelingt es, Streitende vom respektvollen Umgang beim Durchsetzen eigener Interessen zu überzeugen, können auch bei anfänglichen Machtungleichgewichten Lösungen wachsen, die den Früchten an Urys Baum gleichen.

Wer weiß, wie die Beziehung von Romeo und Julia hätte noch ausgehen können...

*Ulli Engelmann, Wirtschaftsmediator  
Direktor, Institut für Wirtschaftsmediation Sachsen*

The Power of a Positive No. How to Say No and Still Get to Yes von William Ury von Hodder & Stoughton

---

## VERANSTALTUNGEN UNSERER MITGLIEDER

### 6. MEDIATIONSBALL IN HAMBURG



200 Ballgäste nahmen am diesjährigen sechsten Mediationsball am 28. April 2007 in Hamburg teil. Viele waren schon am Nachmittag zum Festvortrag angereist, bei dem sieben Erfolgsgeschichten aus der Welt der Mediation lebendig wurden.

Während *Lis Ripke* von einem deutsch-französischen Justizminister-Mediations-Projekt berichtete, bei dem es um Leben und Tod und heftigste Emotionen ging, blieb dem Publikum merklich der Atem stehen. Viel gelacht wurde, als die Gruppe Vitamin T die Begleitung der Aral-BP-Fusion auf die Bühne brachte. Der diesjährige Preisträger des Jugend-Win-Winno, das Institut für Friedenspädagogik in Tübingen, vertreten durch *Dr. Wolfgang Pasche*, brachte einen Film mit, in dem innovative Win-Win-Lösungen beim Straßenfußball mit Jugendlichen live zu sehen waren. Wie man Unternehmen mit Mediationskompetenz führt und wie Mediatoren als externe Begleiter von Unternehmen erfolgreiche Eskalationsprävention leisten können, berichtete *Niklaus Kaiser* von Rosenberg aus eigener Erfahrung. *Matthias Goetzke*, Mediator und Outdoor-Trainer aus Bayern, machte eine Mediation lebendig, bei der Vorstandsmitglieder Missverständnisse ausräumten, die ihnen seit

über 20 Jahren das Leben schwer gemacht hatten. *Dr. Arnim Rosenbach* und *Anita von Hertel* berichteten von zwei völlig unterschiedlichen Mediationen aus der IT-Branche. Im Fall von *Dr. Rosenbach* ging es um die Trennung von Gesellschaftern. Durch die Technik des „Doppelns“ entstand hier neues Verständnis. In dem von *Anita von Hertel* vorgestellten Fall führte die Klärung von schwelenden und ausgebrochenen Konflikt-herden zu einer neuen Kooperationsbasis mit messbarem Erfolg. Bis morgens um 3.00 Uhr tanzten und feierten die Gäste bei herrlichem Frühlingwetter im Gartensaal und auf der Frühlingsterrasse des Baseler Hofes. Drei Tanzshows: Klassische Standardtänze, heiße Latein-Rhythmen und fetziger Rock´n Roll eingerahmt von französischen Chansons, die von Mediatorin und Sängerin *Ann Junk* dargeboten wurden, rundeten das Ballprogramm ab. Impressionen finden sich unter [www.mediationsball.de](http://www.mediationsball.de). Der 7. Mediationsball 2008 findet am 26. April 2008 in Hamburg statt.

*Anita von Hertel, Wirtschaftsmediatorin*

26.06.2007 Treffen der Offenen Covisionsgruppe München

Ein Team von ausgebildeten Mediatoren verschiedener Ausgangsberufe trifft sich an jedem 4. Dienstag im Monat zu Covision, um Mediationsfälle aus der eigenen Praxis zu reflektieren. Alle Kollegen sind hierzu eingeladen.

Weiteres Treffen: 24.07.2007

Ort: Briennerstr. 44 (Kanzlei Kager), München  
Zeit: 18.30 Uhr  
Anmeldung: telefonisch unter 089/57004590

10.07.2007 Vortragsreihe zur Mediation von Mediatorenaktiv

**Thema: Rosenkrieg oder Mediation – Was bringt mehr??**

Referent: RA Rupert von Katzler  
Ort: Briennerstr. 44 (Kanzlei Kager), München  
Zeit: 18.30 – 20.00 Uhr  
Teilnahmegebühr: 15 €  
Anmeldung: an [mail@mediatorenaktiv.de](mailto:mail@mediatorenaktiv.de)

05.07.2007 Sitzung des Arbeitskreises Außergerichtliche Konfliktlösungen der RAK München

**Thema: Coaching**

Referent: Raimund Schöll, Consulting Partner

Ort: RAK München

Uhrzeit: 18.00 – 20.00 Uhr

Teilnehmer: Rechtsanwälte der RAK München

Anmeldung: bei RA/Mediator Robert Seufert ([info@seufertlaw.de](mailto:info@seufertlaw.de)) bis zum 21.06.2007

12.06.2007 Vortragsreihe zur Mediation von Mediatorenaktiv

**Thema: Alle sind verschieden, nur ich – ich bin ganz anders**

Referentin: Frau Tatjana Bartenbach

Ort: Briennerstr. 44 (Kanzlei Kager), München

Zeit: 18.30 – 20.00 Uhr

Teilnahmegebühr: 15 €

Anmeldung: an [mail@mediatorenaktiv.de](mailto:mail@mediatorenaktiv.de)

21.09.2007 Interaktive Veranstaltung des EUCON-Instituts und der IHK Berlin

**Thema: „Die Streitzeit ist vorbei – Berlin geht andere Wege“**

Die deutsche Volkswirtschaft wird jährlich mit rund 300 Mrd. € Konfliktkosten belastet. Welche Konflikte sind das und wo genau entstehen die Kosten? Wie können Unternehmer und Führungskräfte Konflikten effektiver begegnen? Wie lassen sich Konfliktkosten im Unternehmen senken? Welche alternativen Lösungswege gibt es? Wie funktionieren diese? Wieso kann man mit Schlichtung und Mediation nicht nur Geld sparen, sondern auch Motivation, Produktivität und Innovation steigern? Diese und weitere Fragen sollen im Rahmen der Veranstaltung beantwortet werden.

Warum ist diese Veranstaltung so anders und besonders? Das Businessstheater „Varia Vineta“ wird live einen typischen Wirtschaftskonflikt improvisieren: Die Teilnehmer können interaktiv den Verlauf steuern und so mögliche Lösungswege live erleben. Fragen, Anregungen und Erfahrungen aus dem Teilnehmerkreis werden ins Geschehen einfließen. Dieser interaktive Gedanke ist Kernstück des Veranstal-

tungskonzeptes, das besonderen Wert auf den Austausch zwischen Schlichtern und Mediatoren einerseits und Vertretern der Unternehmen andererseits legt.

Ort: Ludwig Erhard Haus, Konferenzzentrum, Fasanenstrasse 85, 10623 Berlin  
Uhrzeit: 9.00 – 13.00 Uhr  
Teilnahmegebühr: 30 €

Anmeldung: IHK Berlin, Frau Katrin Dummer, Tel. 030-31510-281, Fax: 030-31410-120, [katrin.Dummer@berlin.ihk.de](mailto:katrin.Dummer@berlin.ihk.de)

Informationen zum Programm bei Frau Antje Rabenalt, Wirtschaftsmediatorin und EUCON-Regionalvorstand Berlin-Brandenburg unter 030- 29 77 96 und unter [a.rabenalt@media-consult-berlin.de](mailto:a.rabenalt@media-consult-berlin.de)

09./ 10.11.2007 Mediationstag der  
Arbeitsgemeinschaft Mediation im DAV

**Thema „Der Gesundheitsbereich als  
Arbeitsfeld der Mediation“**

Ort: Hotel Hafen Hamburg  
Weitere Informationen bei Frau RAin Angelika Rüstow ([ruestow@anwaltverein.de](mailto:ruestow@anwaltverein.de))

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

EUCON – Europäisches Institut für Conflict Management e.V.,  
Schackstraße 2, 80539 München

Redaktionelle Leitung: RA/Mediator Stefan Neuenhahn

Redaktionssekretariat: Heidi Kinhackl

Tel.: 089 - 5795 1834, Fax: 089 - 5786 9538

[www.eucon-institut.de/](http://www.eucon-institut.de/) [www.eucon-institut.com](http://www.eucon-institut.com),

[info@eucon-institut.de](mailto:info@eucon-institut.de)

Erscheinungsweise: jeweils einmal im Quartal

### Urheber- und Verlagsrechte

Der Newsletter und alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Der Autor versichert, über die urheberrechtlichen Nutzungsrechte an seinem Beitrag allein verfügen zu können und keine Rechte Dritter zu verletzen.

---

## FEEDBACK/ANREGUNGEN

Ihre Meinung zu dem Newsletter ist uns sehr wichtig! Wir freuen uns über Ihr Feedback und Ihre Anregungen (gerne auch per Email an: [info@eucon-institut.de](mailto:info@eucon-institut.de))