

# **Eingangsstatement aus der Sicht eines Wirtschaftsmediators anlässlich der Podiumsdiskussion über die Rolle des Anwalts in der Mediation auf dem 63. Deutschen Anwaltstag am 15. Juni 2012**

## **Benchmarks eines interessengerechten Konfliktlösungsverfahrens**

Zur Ermittlung des den Interessen des Mandanten am besten entsprechenden Konfliktlösungsverfahrens ist die Orientierung an den nachfolgenden Benchmarks nützlich, da oftmals ein Zivilprozess den Interessen des Mandanten nicht entspricht. Stattdessen kann eine Mediation zielführend sein, die allerdings von der Zustimmung der anderen Partei abhängig ist.

### Ergebnisqualität

Oftmals kann in einer Mediation ein Ergebnis erreicht werden, welches durch zivilrechtliche Normen nicht erreicht werden könnte. Dies gilt auch für die Einbeziehung anderer Konflikte zwischen den Parteien.

### Bewahrung der Verfahrens- und Ergebnisautonomie

Statt einer Delegation der Entscheidung an einen Richter bzw. Schiedsrichter ist für viele Mandanten wichtig, das Ergebnis der Konfliktlösung und dessen Zustandekommen beeinflussen und unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Situation autonom gestalten zu können.

### Liquidität

Liquidität ist im Wirtschafts- wie im Privatleben von entscheidender Bedeutung. Sie kann jedoch nicht mit den Mitteln des Rechts, sondern nur im Verhandlungswege und damit im Konsens mit der Gegenseite sichergestellt werden.

### Bilanzauswirkungen

Die Auswirkungen eines Konfliktlösungsverfahrens auf die Bilanz eines Unternehmens wird z.B. bei einem vor der Fusion stehenden Unternehmen deutlich, dessen Bewertung u.a. von der Höhe der Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten aus einer bestrittenen Forderung abhängt. Im Rahmen alternativer Konfliktlösungsverfahren können Einigungen innerhalb von wenigen Wochen erreicht, andernfalls zu bildende Rückstellungen vermieden und damit schädliche Unsicherheiten für das Unternehmen beseitigt werden

### Vertrauliches Verfahren

Die öffentliche Austragung des Konfliktes in einem Gerichtssaal liegt meist nicht im Interesse des Mandanten. Dies ist oftmals sogar das gemeinsame Interesse der Konfliktparteien, auf dem eine Konfliktlösung aufgebaut werden kann. Die Vertraulichkeit kann in einer Mediation sichergestellt werden.

### Unsicherheiten

Die meisten Mandanten sind risikoavers. Dies gilt sowohl für das Prozessrisiko als auch z.B. in Bezug auf das Risiko eines Ausfalls der (titulierten) Forderung wegen fehlender Bonität bzw. Bonitätsverschlechterung des Schuldners im Laufe eines Prozesses. Der Ausgang eines Zivilprozesses kann nicht zuverlässig vorhergesagt geschweige denn quantifiziert werden. Eine solche wäre jedoch bei Vorliegen eines konkreten Vergleichsangebotes erforderlich.

### Zeitfaktor

Dieser Faktor ist aus sich heraus verständlich, gilt doch im Wirtschaftsleben der Grundsatz: Time is money. Das auszuwählende Konfliktlösungsverfahren hat diesen Faktor adäquat zu berücksichtigen.

### Nachhaltigkeit der Streitbeilegung und Erhalt bzw. Wiederherstellung der Geschäftsbeziehung

Oftmals stellt sich ein erfolgreicher Prozess im Nachhinein als Pyrrhus-Sieg heraus, da Folgeprozesse zwischen den Parteien ausgelöst werden, falls der konkrete Konflikt nur die Spitze des (Konflikt-) Eisbergs darstellt. Nur eine umfassende Konfliktlösung kann dann die Konfliktspirale durchbrechen und nachhaltig Streit zwischen den Parteien vermeiden. Eine konstruktive Geschäftsbeziehung kann durch einen Prozess meist nicht erhalten bzw. wieder hergestellt werden.

### Schonung der eigenen Ressourcen (Sog. Transaktionskosten)

Bei Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren handelt es sich in der Regel um sehr zeit- und kostenintensive Konfliktlösungsverfahren. Können schon die (Schieds-)Gerichts-, Anwalts- und Sachverständigenkosten beträchtlich sein, stellen die mit einer (schieds-)gerichtlichen Auseinandersetzung einhergehenden Kosten für den Mandanten wie Einsatz von Zeit und Energie für Anwaltsgespräche bei der Prozessvorbereitung und -durchführung, die Wahrnehmung von Terminen und die Störungen betrieblicher Abläufe (sog. Transaktionskosten im engeren Sinne) meist einen gravierenderen Kostenfaktor dar.

## **Was kommt in einer Mediationssitzung auf den Mandanten zu?**

Die Parteien erarbeiten ihre Lösung im Unterschied zum Gerichtsverfahren selbst. Der Mediator ist im Gegensatz zum Richter kein Entscheider, sondern der Steuerer des Konfliktlösungsprozesses. Das Mediationsverfahren ist nicht gesetzlich geregelt. Dessen Grundlage ist eine zu treffende Mediationsvereinbarung zwischen den Parteien untereinander und zwischen diesen und dem Mediator. Bei der Mediation handelt es sich um eine strukturierte Verhandlung, die mit einer kurzen Darlegung des Konflikts durch die Parteien bzw. Anwälte beginnt, um die sog. Konfliktagenda in der Mediation zu bestimmen. Hieran schließt sich eine vertiefte Darlegung des Konfliktes zunächst ausschließlich gegenüber dem Mediator und hieran anschließend eine Erörterung mit bzw. zwischen den Parteien an. Im Anschluss daran erarbeitet der Mediator mit den Parteien deren gemeinsamen Interessen sowie die jeweiligen Interessen einer Partei und visualisiert diese. Die nächste Phase dient der Erarbeitung von Lösungsoptionen, die sodann von den Parteien im Hinblick auf

Verwendbarkeit zur Konfliktlösung bewertet werden. Im Falle der Einigung kommt es zu einer Abschlussvereinbarung unter Berücksichtigung der Konfliktagenda und der genannten Interessen der Parteien.

## **Vorbereitung der Mediation**

Zunächst gilt es, die Mediation zu organisieren. Dies gilt für die Mediatorenauswahl wie auch für die Mediationsvereinbarung zwischen den Parteien untereinander und dem Mediator. Hierbei ist der einzubeziehende Konfliktgegenstand zu definieren, die Beteiligten am Mediationsverfahren festzulegen, Vertraulichkeitsregelungen aufzunehmen und schließlich auch Konsens über das Honorar des Mediators und dessen Übernahme herbeizuführen. Die Anwendung von Verfahrensordnungen bewährter Organisationen (wie z.B. EUCON) ist dabei empfehlenswert.

Desweiteren ist die Mediationssitzung vom Anwalt mit seinem Mandanten inhaltlich vorzubereiten. Dabei ist zu beachten, dass es in einer Mediation keine Schriftsatzfristen gibt und erfahrungsgemäß diese in ein bis zwei Tagen beendet ist. Eine qualifizierte inhaltliche Vorbereitung ist daher die Voraussetzung für eine erfolgreiche Mediation. Diese schuldet der Anwalt seinem Mandanten. Sie setzt eine sorgfältige Prüfung der Sach- und Rechtslage voraus. Daneben sind die Interessen des Mandanten und die (vermuteten) Interessen der anderen Partei mit diesem zu erarbeiten und zu gewichten. Deren Visualisierung ist vorzubereiten. Auch sind Lösungsoptionen sowie die sog. Besten Alternative zu erarbeiten. Hierbei handelt es sich um die sog. Ausstiegsoption zur Einigung in der Mediation. Es gilt, möglichst realistisch das Ergebnis eines Zivilprozesses abzuschätzen und dieses vor allem mit Hilfe einer Prozessrisikoanalyse zu quantifizieren. Dies dient der Vorbereitung auf die im Einzelgespräch zu erwartenden kritischen Fragen des Mediators.

Die Vorbereitung wird durch eine schriftliche Stellungnahme zum Konfliktgegenstand und der Sicht des Mandanten gegenüber dem Mediator abgeschlossen. Neben einer stichwortartigen Sachverhaltsdarstellung geht es hierbei um die Haltung des Mandanten zu den wesentlichen Konfliktpunkten. Sie unterscheidet sich von einem Schriftsatz. Meist sind auch noch vertrauliche Fragen des Mediators zu beantworten, die diesem eine Einschätzung der Konfliktsituation ermöglichen.

Das Verhältnis Vorbereitung zur Mediationssitzung beträgt für den Mediator 4/5 zu 1/5. Dies dürfte auch auf eine gute Vorbereitung der Partei/Anwalt zutreffen.

## **Aufgabe des Anwalts in der Mediation**

Die Kommunikation erfolgt primär zwischen dem Mediator und den Parteien und im Verlaufe der Mediation möglichst zwischen den Parteien untereinander. Der die Partei begleitende Anwalt muss dabei Raum für die oftmals notwendige Klärung der Beziehungsebene zwischen den Parteien und deren Bereinigung zulassen. Meist wird er sich zu Beginn auf den Vortrag der Positionen seines Mandanten konzentrieren. Von Bedeutung ist seine Teilnahme an den Einzelgesprächen des Mediators mit seinem Mandanten. Dort geht es um eine vertrauliche rechtliche Bewertung der Positionen des Mandanten. Im Verlauf der Mediation arbeitet der Anwalt bei der rechtlichen Bewertung der Lösungsoptionen mit und aktualisiert die sog. Besten Alternative auf Grund neuer Erkenntnisse in der Mediation. Schließlich berät er seinen Mandanten, wenn es um einen möglichen Abbruch der Mediation geht und wirkt bei erfolgreicher Beendigung der Mediation an der rechtlichen Formulierung der Abschlussvereinbarung mit. Bei der Umsetzung der Abschlussvereinbarung kann er wieder eingeschaltet werden. Seine Rolle in der Mediationssitzung kann mit der eines Coaches hinter seinem Mandanten beschrieben werden.

### **Erfahrung mit Anwälten in der Mediation**

Meine Erfahrungen mit Anwälten in der Mediation sind überwiegend positiv. Erforderlich ist dabei, dass sie durch den Mediator vor der Mediation über die von ihnen einzunehmende Rolle informiert sind. Diesem Zweck dient ein in meiner Mediationspraxis bewährtes Informationsblatt für die Parteien und deren Anwälte. Zu Beginn einer Mediationssitzung wird das Rollenverständnis der Beteiligten vom Mediator nochmals erklärt und im Verlauf der Mediation im Bedarfsfalle verdeutlicht. Die so vom Mediator geführten Anwälte verlieren erfahrungsgemäß ihre Anfangsskepsis und passen sich einer konstruktiven Mediationsatmosphäre an.

## **Thesen**

Die Rolle des Anwalts als Begleiter seines Mandanten in der Mediation ist anspruchsvoll. Sie ist mit der Rolle des Prozessanwaltes nicht vergleichbar. Um einen Mandanten in der Mediation erfolgreich begleiten zu können, ist die Kenntnis der Besonderheiten der Mediation ebenso notwendig wie die der Rolle des Anwalts in der Mediation. Eine intensive Vorbereitung des Mandanten auf die Mediationssitzung ist Voraussetzung. Bei der Organisation einer Mediation ist die Einschaltung von Mediationsorganisationen hilfreich und für den Anwalt entlastend. Dies dient nicht zuletzt auch seinem Schutz vor Regressforderungen seines Mandanten.

Dr. Hans-Uwe Neuenhahn  
Rechtsanwalt und Mediator

(weitere Informationen unter [www.drneuenhahn.de](http://www.drneuenhahn.de))