

# Konfliktmanagement-Kongress 2011

## Forum 1:

### Das Beratungsportfolio einer modernen Anwaltskanzlei - ohne Mediation denkbar?

#### Referenten:

**Dr. Christian Duve**  
*MPA (Harvard), Rechtsanwalt, Frankfurt (Main)*

**Dr. Thomas Griebe**  
*Rechtsanwalt, Wirtschaftsmediator, Hamburg*

**Guido Rasche**  
*Rechtsanwalt, Münster*

**Andreas Schriefers**  
*Rechtsanwalt, Wirtschaftsmediator, Düsseldorf*

Moderation: *Gerlinde Fishedick*  
*Hauptgeschäftsführerin der Rechtsanwaltskammer Celle*

Protokoll: *Martin Schulz, Vorsitzender Richter am Landgericht, Hannover*

Frau Fishedick begrüßte die Teilnehmer und führte in das Thema ein. Sie teilte mit, der als Referent angekündigte Herr Dr. Bösch sei leider beruflich verhindert. Am Vorabend habe sich jedoch Rechtsanwalt Schriefers spontan bereit erklärt, den Kreis der Referenten zu ergänzen. Die Referenten stellten sich kurz persönlich vor und erläuterten ihre Tätigkeitsbereiche.

Frau Fishedick bat die Teilnehmer, sich ebenfalls kurz vorzustellen und ihre Erwartungen an das Forum zu skizzieren. Dabei wurden insbesondere folgende Aspekte genannt:

- Überwindung von Vorbehalten in der Anwaltschaft gegen die Mediation
- Hoffnung auf Ideen zur Vermarktung der Mediation
- Vielfalt der Streitbeilegungsangebote entdecken
- Verbreitete Sorge, den Mandanten und den guten Ruf als Anwalt zu verlieren
- Wunsch nach berufsübergreifender Kooperation
- Hinterfragen der eigenen Position als Anwalt
- Neugier

Es wurde deutlich, dass es über die Themenstellung des Forums hinaus um die Frage gehe, wie die Mediation in das Beratungsspektrum des Anwalts integriert werden könne. So eingestimmt bat Frau Fishedick die Referenten um ein Statement.

**Herr Dr. Griebe** skizzierte kurz den Fall einer Auseinandersetzung in einem Großunternehmen um Personalabbau. Insbesondere die Kommunikation mit dem Betriebsrat galt als schwierig. Während die Geschäftsführung der deutschen Tochtergesellschaft dem Vorschlag einer Mediation zugestimmt habe, habe sich die den spanischen Mutterkonzern beratende (deutsche) Kanzlei dagegen ausgesprochen. Letztlich sei aber eine Mediation doch zustande gekommen.

Herr Dr. Griebe betonte, aus seiner Sicht komme es darauf an, sich nicht ausschließlich als "Streitanwalt" zu verstehen, sondern als "Problemlöser". Es gehe darum, das Problem des Mandanten zu erkennen und mit diesem nach adäquaten Lösungsstrategien zu suchen. Die Mediation stelle dabei nur eine Option dar und sei kein Allheilmittel. Umgekehrt sei aber die Einstellung, nur der harte Streitanwalt erscheine dem Mandanten kompetent, verfehlt.

In welchen Fällen die Mediation das geeignete Verfahren sei, sei im Gespräch mit dem Mandanten zu erfragen. In den meisten Fällen, in denen er eine Mediation vorschlage, werde er - anders in dem beschriebenen Fall - nicht selbst als Mediator tätig.

Es gehe darum, bei den Mandanten das Interesse an Mediation zu wecken. Dazu könne auch gehören, dass man die Mediation selbst im Angebot habe. Erfolge seien nur über einen längeren Zeitraum zu erwarten.

Im eingangs geschilderten Fall sei die Mediation erfolgreich gewesen. Die Kanzlei, die sich zunächst gegen eine Mediation ausgesprochen hatte, habe ihre Mandantin verloren.

**Herr Dr. Duve** warb in seinem Beitrag um "Zuversicht und Geduld" bei der Akquise. Auch in seiner Kanzlei habe es zunächst erhebliche Vorbehalte gegen die Mediation gegeben, die erst im Laufe der Zeit - durch positive Erfahrungen - geschwunden seien.

Es gelte, die für den Mandanten in Betracht kommenden Optionen auszuloten, sowohl in materiell-rechtlicher als auch in prozeduraler Hinsicht. Dabei gäbe es keine Methodenpräferenz. Wolle etwa der Mandant den Wettbewerb (im Wege einer streitigen Auseinandersetzung), so sei dies zu respektieren.

Die eigenen Aktivitäten des Anwalts zielten weniger darauf ab, selbst als Mediator tätig zu werden. Häufiger fungiere der Anwalt in der Rolle des Begleiters des Mandanten.

Sich mit dem Thema Mediation ins Gespräch zu bringen, gelinge nicht von heute auf morgen. Kooperation mit den Gerichten oder das Halten von Vorträgen seien geeignete Maßnahmen. Zudem setze er Hoffnung in die jüngere Anwaltsgeneration.

**Herr Schriefers** erläuterte, die Ausführungen von Herrn Dr. Griebe und Herrn Dr. Duve seien nicht nur für Großkanzleien gültig. Auch die kleine Kanzlei könne am Markt erfolgreich sein. Sie müsse die Mediation und den (eigenen) Mediator "zur Marke machen". Die Vorteile der Mediation seien nicht nur großen Wirtschaftsunternehmen zu vermitteln, sondern auch Handwerkern und kleineren Unternehmen. Etwa für denjenigen, für den eine streitige Auseinandersetzung mit Stress verbunden sei, könne die Mediation ein besseres Streitbeilegungsverfahren sein. Aufgabe des Anwalts sei es, dies zu erkennen, die Mediation zu empfehlen und ein "guter Begleiter" in der Mediation zu sein. Dieses Berufsverständnis setze eine neue "Geisteshaltung" voraus. In Anlehnung an ein Zitat aus dem Pfarrergesetz warb er dafür, jeder möge in diesem Sinne "gedeihlich" an seiner Stelle wirken.

**Herr Rasche** führte aus, er sei der Frage nachgegangen, warum die Anwaltschaft einen Streitfall nicht in die außergerichtliche Mediation gebe. Die Ergebnisse seiner Befragungen und Erfahrungen habe er in 10 Thesen zusammengefasst. Diese lauten:

1. Geringe anwaltliche Akzeptanz der Mediation als Streitbeilegungsverfahren
2. Unkenntnis über die Möglichkeiten der Mediation
3. (Image)Wert der Mediation für Anwältinnen und Anwälte nicht erkennbar
4. Mediation ist ein dem Mandanten schwer erklärbares Produkt
5. Fehlen von Beurteilungskriterien hinsichtlich der Mediationseignung von Streitfällen
6. Sorge vor Verlust/Störung des Mandanten / des Mandats
7. Vergütungsnachteile gegenüber streitiger Auseinandersetzung
8. Kostenachteile für die Mandantschaft
9. Fehlen einer zentralen Anlaufstelle
10. Dominanz der gerichtlichen Mediation

Herr Rasche erläuterte diese Thesen anhand von 10 Folien (abrufbar unter [www.km-kongress.de](http://www.km-kongress.de)). Er wies darauf hin, er selbst müsse von den Chancen, die sich mit der Mediation für die Mandantschaft und den Anwalt ergeben, nicht überzeugt werden. Bei den Kolleginnen und Kollegen sei allerdings noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Zwar störe ihn der am Vormittag genannte Begriff einer neuen "Geisteshaltung". Allerdings sei es auch aus seiner Sicht notwendig, dass der Anwalt sein Selbstverständnis und sein Marketing den erweiterten Möglichkeiten der Konfliktlösung anpasse und sich als "Konfliktlotse" und Teil eines Netzwerkes begreife.

In der nachfolgenden **Diskussion** wurden einzelne Aspekte noch einmal hervorgehoben und erörtert. Insbesondere wurde auf Folgendes hingewiesen:

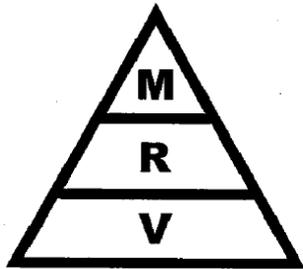
- Der Anwalt, der die Mediation bei der Beratung seines Mandanten unerwähnt lässt, versäumt nicht nur eigene Chancen. Er verletzt seine beruflichen Pflichten als unabhängiges Organ der Rechtspflege sowie die vertraglichen Pflichten aus dem Mandatsverhältnis, wenn er den Mandanten nicht umfassend aufklärt (vgl. § 1 Abs. 3 BORA sowie BVerfG - B. v. 14.07.1987 zu den Grundlagen der anwaltlichen Tätigkeit).
- Die von Herrn Rasche dargestellten Bedenken in der Anwaltschaft gegen die Mediation ("Soft-Thema", schwer vermittelbares Produkt, Kostennachteile, etc.) sind vorrangig auf die Verlustängste (siehe oben These 6) zurückzuführen. Andere Argumente sind nur vorgeschoben.
- Die Verantwortung gegenüber dem Mandanten verlangt es, das im Einzelfall geeignete prozedurale Vorgehen mit dem Mandanten zu entwickeln.

Frau Fishedick verdeutlichte dies am Beispiel einer kurzen Übung: Der Proband tritt nacheinander auf mehrere Blätter, die - mit Ausnahme eines Blattes - auf der Unterseite beschriftet sind (im Beispiel Blatt 1 mit den Worten "ich streite mit einem Rechtsanwalt", Blatt 2 mit den Worten "ich will mich einigen", Blatt 3 blanko). Der Proband beschreibt seine Empfindungen auf den verschiedenen Blättern (im Beispiel schilderte der Teilnehmer sein Unbehagen auf dem Blatt 1).

- Ein wichtiges Eignungskriterium für die Mediation ist der Umstand, dass die Konfliktlösung in die Zukunft gerichtet ist.
- Es kommt darauf an, dem Mandanten "die richtigen Fragen" zu stellen, um ein Gespür für den Konflikt und das jeweils geeignete Konfliktlösungsverfahren zu entwickeln.

Herr Schriefers verwies in diesem Zusammenhang auf das Instrument der sog. **Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA)**® des Instituts inmedio Berlin/Frankfurt hin (Einzelheiten abrufbar unter [www.institut-inmedio.de/papers](http://www.institut-inmedio.de/papers)). Die KPA ermögliche den Perspektivwechsel der Konfliktparteien in verschiedenen Settings und könne als mediationsanaloges Beratungsinstrument angesehen werden. Für die Ersteinschätzung des Verhärtungsgrades eines Konflikts und um zu einer ersten eigenen Einschätzung als Mediator über die Wahl der richtigen

Konfliktlösungsinstrumente zu gelangen, stellte Herr Schriefers dabei als Ausschnitt der KPA - und auch als eine Art „Schnelltest“ nutzbar - die drei Grundformen der Konfliktregulierung (basierend auf William L. Ury/ Jeanne M. Brett/ Stephen B. Goldberg, Konfliktmanagement, Frankfurt am Main (Campus Verlag) 1991) vor. Bei diesem „Schnelltest“ geht es darum, den Konflikt unter folgenden Fragestellungen einzuschätzen:



1) Wie wird der Konflikt nach meiner Einschätzung entschieden?  
(durch Macht - durch Regeln - durch Verhandlung u. Vermittlung?)

2) Welche Variante wäre für mich wünschenswert?

(Einzelheiten mit freundlicher Genehmigung von inmedio im Anhang)

Dabei könne dieses Modell der ersten kanzeleiinternen Beurteilung des Konflikts ebenso dienen wie dazu, die Vorstellungen des Mandanten zu klären.

- Die Erfahrung (eines älteren Anwalts) zeigt: die umfassende Beratung und auch die begründete Vermittlung des Mandanten an einen Experten (Mediator) werden von dem Mandanten im Zweifel wertgeschätzt (und nicht als Schwäche ausgelegt).
- Anlaufstellen, um geeignete Mediatoren ausfindig zu machen, gibt es: IHK, RAK, Schlichtungsstellen u.a..
- Auch sind neue Kooperationen möglich: mit Pädagogen, Psychologen, Architekten, Steuerberatern, u.a.
- Die Kostenfrage ist in die Beratung mit einzubeziehen, gerade bei wirtschaftlich schwachen Mandanten (PKH) - "Wieviel ist es mir wert, den Konflikt auf eine bestimmte Weise beizulegen?"

In der folgenden Schlussrunde verwiesen die Referenten nochmals darauf, dass es möglich sei, die geschilderten Vorbehalte bei den Anwälten aufzulösen (Herr Rasche). Jedes neue Mandat biete die Chance, neue Wege zu gehen (Herr Dr. Griebe). Dazu gehöre Mut, also laut Lexikon: wagemes Vertrauen in die eigene Kraft (Herr Schriefers).

- Anhang -