

***Qualitätskriterien  
für die Wahl von  
WirtschaftsmediatorInnen***

**forum** wirtschaftsmediation, im Februar 2004

## **1. Präambel**

Die vorliegenden *Qualitätskriterien für die Wahl von WirtschaftsmediatorInnen* sollen Interessentinnen und Interessenten für Mediation dabei unterstützen, für einen konkreten Mediationsfall im Wirtschaftsbereich besonders geeignete Mediatorinnen/Mediatoren zu finden.

Die wichtigsten Kriterien wurden so zusammengestellt, dass dem Interessenten eine Entscheidungshilfe bei der Auswahl geboten wird.

Dies ist keine Regelung, sondern soll Kriterien aufzeigen, die allgemein anwendbar sind (vgl. Punkt 4) bzw. die bei besonderen Anwendungsgebieten relevant sind (vgl. Punkt 5).

Die Richtlinien stammen aus einer Arbeitsgruppe, die anlässlich der vom **forum wirtschaftsmediation** im März 2002 veranstalteten Zukunftskonferenz<sup>1</sup> auf Burg Schlaining entstanden ist.

Maßgeblich daran mitgearbeitet haben

Dipl.-Hdl. Hans-Ullrich Dietzel (COVERDALE),

Mag. Gerhart Conrad Fürst (ARGE Wirtschaftsmediation),

Mag. Andrea Komarek (komarek konfliktmediation) und

Dr. Udo Stalzer (Gesellschaft für Wirtschaftsmediation).

Eine Reihe von Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen, Interessensverbänden etc. haben uns dabei unterstützt.

Eine Nutzung im Sinne des Urheberrechtsgesetzes ist gestattet, jedoch nur unter der Zitierung des Copyrights des **forum wirtschaftsmediation**.

Dieser Text ist abwechselnd in der männlichen oder weiblichen Form geschrieben. Dies möge der einfacheren Lesbarkeit dienen.

## **2. Definition Wirtschaftsmediation**

Wirtschaftsmediation ist eine auf Freiwilligkeit der Beteiligten (Parteien) beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst erarbeitete und zu verantwortende Lösung ihres Konfliktes in wirtschaftlichen Angelegenheiten zu ermöglichen. Die aktive Mitarbeit der Parteien ist wesentliches Merkmal der Mediation.<sup>2</sup>

Die möglichen Konfliktszenarien betreffen alle Bereiche von Wirtschaft, Arbeit und Organisationen.

## **3. Anwendungsgebiete**

Grundsätzlich setzt die Mediation bei einem bereits sichtbaren Konflikt an und soll zu einer einvernehmlichen Vereinbarung führen.

Die Einsatzmöglichkeiten der Wirtschaftsmediation lassen sich jedoch nicht auf bestimmte Konfliktarten, Themen oder Branchen eingrenzen. Der Einsatz von Mediation ist auch am Beginn eines sich abzeichnenden Konfliktes, in allen Stadien eines Konfliktverlaufs oder sogar zu dessen Vermeidung möglich. Besonders in entwicklungsorientierten Fragen wie z.B. Kooperationen kann die Mediation konfliktprophylaktisch wirken.

Die nachfolgenden Anwendungsgebiete der Wirtschaftsmediation sind als Beispiele zu verstehen:

- Innerbetriebliche Konflikte
  - Kompetenzabgrenzungen
  - Umstrukturierungen, organisatorische Fragen
  - Konflikte zwischen Abteilungen, Teams oder Einzelpersonen
  - arbeitsrechtliche Fragen i.w.S. wie z.B. Änderung von Dienstverhältnissen
  - Mitarbeiterkonflikte wie z.B. interkulturelle Konflikte, Mobbing
  - Mitarbeiter-Vorgesetzten-Konflikte
- Zwischenbetriebliche und/oder Auftraggeber-Auftragnehmer-Konflikte
  - Kunden-Lieferanten-Beziehungen
  - Streitigkeiten aus Technologietransfers
  - Marken- und Patentstreitigkeiten
  - Konflikte aus Kooperationen (z.B. Projektgeschäft)
- Konflikte im Bereich des Konsumentenschutzes
  - Gewährleistung
  - Regressfälle
  - Schadenersatz

- Konflikte bei unternehmensbezogenen Entwicklungen
  - Kooperationen
  - Fusionen
  - Franchising
  - Unternehmensnachfolge
  - Unternehmensbewertung
  - Ausgleichsverhandlungen
  - Insolvenzabwicklungen
- Konflikte im Bereich der öffentlichen Verwaltung, von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder Non-Profit-Organisationen (NPOs)
  - Bauangelegenheiten mit Öffentlichkeitswirksamkeit
  - Konflikte mit Beteiligung von Behörden, Sozialversicherung etc.
  - Mehr- oder Vielparteienkonflikte, z.B.
    - Wohnbaufragen
    - Nachbarschaftskonflikte

## **4. Kriterien für die Bewertung der Qualität von WirtschaftsmediatorInnen**

### **4.1. Mediationsausbildung allgemein**

Das im Jahr 2003 beschlossene Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG) verlangt im § 29 für die Eintragung in die Liste beim Bundesministerium für Justiz u.a. eine Ausbildung im Ausmaß von 200 Stunden<sup>3</sup>. Ab 2005 sind Qualifikationsnachweise von insgesamt 365 Stunden erforderlich. Diese oder eine vergleichbare (ausländische) Ausbildung sollte von jeder Wirtschaftsmediatorin nachgewiesen werden, sofern sie später als 2000 ihre Tätigkeit als Mediatorin aufgenommen hat. Für Personen, die bereits früher vergleichbare Konfliktarbeit i.S. des Punkt 2. praktiziert haben, gilt dieses Qualifikationskriterium ebenfalls als erfüllt.

### **4.2. Weiterbildung**

Das im ZivMediatG vorgesehene Pensum von 50 Stunden Weiterbildung in 5 Jahren sollte für professionelle Wirtschaftsmediatoren als absolute Untergrenze gelten. Idealerweise wird jährlich Weiterbildung im Ausmaß von mindestens 20 Stunden (zusätzlich zu Supervision) absolviert, wobei deren Inhalte weit gefasst sein können. Beispiele: spezielle Anwendungsgebiete und Ausprägungen der Mediation, Interventionsformen, Selbsterfahrung oder (neue) Methoden der Mediation sowie Befassung mit Schnittstellenthemen zu angrenzenden Beratungsansätzen.

### **4.3. Referenzfälle**

Aufgrund der von der Mediatorin den Interessentinnen zuzusichernden absoluten Vertraulichkeit und Verschwiegenheit ist es grundsätzlich nur dann möglich, Referenzen weiter zu geben, wenn die Beteiligten dies ausdrücklich genehmigt haben. In der Praxis ist dies eher selten der Fall. Es ist aber möglich, absolvierte Praxisfälle anonymisiert darzustellen.

### **4.4. Lebensalter**

Das ZivMediatG sieht ein Mindestalter von 28 Jahren für die Eintragung in die Liste beim Justizministerium vor. Vertrauen und soziale Kompetenz sind besonders wichtige Kriterien für eine solide Zusammenarbeit zwischen Mediatorinnen und Parteien. Lebensalter allein kann jedoch nicht als absolutes Kriterium hierfür definiert werden. In der Wirtschaftsmediation wird Vertrauen manchmal älteren und erfahreneren Mediatorinnen eher entgegengebracht als jüngeren. Umgekehrt kann die Akzeptanz gegenüber einer jungen Mediatorin z.B. bei innerbetrieblichen Konflikten mit oder zwischen jugendlichen Arbeitnehmerinnen gerade wieder höher sein als gegenüber einer älteren.

#### **4.5. Beruf und Berufserfahrung**

Der §10 (2) ZivMediatG nennt bezüglich der Beurteilung der Qualifikation demonstrativ einige Berufe, die von einer ursprünglichen Ausbildung, Qualifikation und Praxis ausgehen. Im Bereich der Wirtschaftsmediation erscheint daneben vor allem die Berufserfahrung – unabhängig von ursprünglicher Ausbildung und Qualifikation im Grundberuf – entscheidend für die Eignung als Mediator. Besondere inhaltliche Erfahrungen zum Konfliktthema können im Einzelfall – im Sinn einer höheren Verständniskompetenz – nützlich sein, sind aber nicht zwangsläufig Voraussetzung für die Arbeit als Wirtschaftsmediator.

#### **4.6. Mediationserfahrung**

Da die Mediation insgesamt in Österreich ein relativ junges Gebiet ist, gibt es noch wenige Mediatorinnen mit Berufserfahrung auch in Wirtschaftsmediation. In diesem Fall können Alter, anderweitige Berufserfahrung, Erfahrung in anderweitiger Konfliktarbeit und Beratung zur Glaubwürdigkeit und Prozesssicherheit beitragen.

Besonders die anderweitige Berufserfahrung einer Mediatorin kann für eine wirksame Wirtschaftsmediation von Bedeutung sein. Sie sollte daher auch Bestandteil des persönlichen Curriculums sein.

#### **4.7. Umgang mit Gruppen**

In der Wirtschaftsmediation kommt es in vielen Fällen zur Arbeit mit kleineren Gruppen (Teamkonflikte, zwischenbetriebliche Konflikte, Bürgerbeteiligungen etc.). Dazu sollten spezifische Vorkenntnisse für die Arbeit mit bis zu ca. 5 Personen bei zumindest einem Mitglied eines mehrköpfigen Mediationsteams (das dann in der Regel erforderlich sein wird) vorliegen. Für die Arbeit mit größeren Gruppen, also von sechs oder mehr Beteiligten siehe Kapitel 5.9.

## **5. Mögliche weitere Qualitätskriterien**

Die nachstehenden Gesichtspunkte sind Anhaltspunkte, die oft nicht quantifizierbar sind, aber Bedeutung für die Qualität der Mediation und damit der Mediatoren haben. Sie sind daher oft nur aus dem Gespräch mit dem Mediator zu erheben und werden durch die persönliche Bedeutung für den Interessenten definiert. Wie wichtig also einzelne dieser Gesichtspunkte sind, wird von ihm subjektiv bestimmt.

### **5.1. Dialogfähigkeit**

Die Mediatorin sollte ihre Dialogfähigkeit mit den Beteiligten so beherrschen und verbessern, dass auch bei sehr belastenden Momenten und Eskalationen eine – unterschiedlichen Ebenen angemessene und die Würde der einzelnen Beteiligten beachtende – Kommunikation möglich wird.

Sie sollte auch in der Lage sein, schwierige Themen und Verhandlungsbereiche in einer Form zusammenzufassen, dass sie das Einverständnis aller Beteiligten findet.

### **5.2. Fremdsprachen**

Mediation zwischen anderssprachigen Beteiligten macht nicht nur die Beherrschung der betreffenden Sprache in Wort und Schrift erforderlich, sondern verlangt auch echte Verhandlungsfähigkeit darin.

Die Fähigkeit des Mediators muss sich daher auch auf ein entsprechend vielschichtig kulturelles Verständnis erstrecken, sodass Feinheiten in der Kommunikation erkannt werden. Bei landesüberschreitenden Konflikten sollte auch internationale Erfahrung vorhanden sein.

### **5.3. Lehr- und Vortragstätigkeit**

Für manche Interessentinnen kann es von Bedeutung sein, ob die Mediatorin auch wissenschaftlich arbeitet und ihre praktischen Erfahrungen in Lehrveranstaltungen und Vorträgen weitergibt.

#### **5.4. Co-Mediation/Teamarbeit**

Wirtschaftsmediation sollte in der Regel in Co-Mediation, also in einer ggf. bereits bewährten Teamarbeit, erfolgen. In Fällen mit weniger als sechs Beteiligten ist Einzelmediation unter bestimmten Umständen vertretbar. Wenn die Bestimmungen des ZivMediatG zur Anwendung kommen sollen, ist es erforderlich, dass alle Mediatoren in die Liste am Bundesministerium für Justiz eingetragen sind. Falls Fragen der Genderproblematik eine Rolle spielen, sollte das bei der Zusammensetzung des Mediationsteams berücksichtigt werden.

#### **5.5. Interdisziplinäre Zusammenarbeit**

Interdisziplinäre Zusammenarbeit kann für ein Mediationsverfahren förderlich oder sogar notwendig sein. Das kann erreicht werden, indem Expertinnen für eine individuelle Fallkonstellation als Co-Mediatorinnen auftreten oder am Mediationsprozess – nach Rücksprache mit den Beteiligten oder bereits am Beginn der Mediation festgelegt – als Expertinnen zugezogen werden.

#### **5.6. Zeitliche Verfügbarkeit**

Ein den Vorstellungen und Notwendigkeiten der Beteiligten gerecht werdendes Zeitmanagement ist für den Erfolg der Mediation mit bestimmend. So ist es empfehlenswert, dass der Mediator noch vor Übernahme eines Auftrages den Zeitrahmen und die Zeitabstände zusagt, für die er verlässlich zur Verfügung stehen kann.

#### **5.7. Standort und räumliche Verfügbarkeit**

Vor Beauftragung eines Mediationsverfahrens ist es wichtig abzuklären, wo die Mediation stattfinden soll. Hier bieten sich Räumlichkeiten bei der Mediatorin selbst, bei den Parteien, oder auch an einem anderen Ort an, der von den Parteien als neutraler Verhandlungsort akzeptiert wird.

Die Einrichtung des Ortes sollte mediationsgerecht sein. Dazu gehört, dass geeignete Verhandlungstische, Sesseln, Flipcharts, Pinwände etc. vorhanden sind.



## **5.8. Bewusstsein für materielle Werte**

Für Konflikte in der Wirtschaftsmediation kann es sehr bedeutend sein, welche Werte – insbesondere materieller Art – einem Konfliktfall zugrunde liegen. Der Mediator muss daher diesbezügliche Unterschiede verstehen, Bewusstsein dafür schaffen, sowie eine besondere Sensibilität für Vorteile entwickeln oder zumutbare Belastungen für die Konfliktparteien beachten.

Erfahrungen, sei es im Rahmen einer selbständigen Tätigkeit oder in einer verantwortungsvollen Position in einem Unternehmen, im Umgang mit finanziellen Ressourcen und anderen wirtschaftlichen Belangen können hier durchaus von Vorteil sein.

## **5.9. Gruppenmediation**

Besondere Erfahrungen sind dann angebracht, wenn es um Mediationen in Gruppen geht. Bei Mediationen mit mehr als 6 Personen bzw. Großgruppen sollten also Methoden aus der Moderation, der Gruppendynamik, spezieller Gruppeninterventionstechniken und der Kommunikation, sowie auch der Öffentlichkeitsarbeit zur Anwendung gebracht werden. Die Arbeit mit großen Gruppen hängt oft auch maßgeblich mit Öffentlichkeitsarbeit zusammen. Diese betrifft sowohl Fragen, die firmenintern zwischen den Gruppenmitgliedern kommuniziert werden, als auch nach außen hin. Eine Außenkommunikation ist deswegen für eine Mediation mit großen Gruppen bedeutend, weil hier durch die öffentlichen Medien eine Meinungsbildung stattfindet, die wiederum auf den Mediationsprozess zurückwirkt. (Feedback aus der Öffentlichkeit als Mittel zur Prozesssteuerung)

## 6. Grundsätze für MediatorInnen (Code of practices)

**Arbeitsvereinbarung** Die Parteien sind über das Verfahren, die Rechte und Pflichten aller Mitwirkenden, Art und Höhe der Honorare sowie die Form der Dokumentation zu informieren. Grundsätze der Mediation wie die Verschwiegenheitspflicht oder die Fristenhemmung sind zu erläutern. Honorare werden in der Mediation grundsätzlich zeitabhängig abgerechnet. Diverse Richtsätze können als Orientierungshilfe herangezogen werden<sup>4</sup>. Letztlich wird das zu vereinbarende Honorar jedoch von Umfang, Tragweite, Tiefe und Rahmenleistungen abhängen. Das Honorar muss auf jeden Fall in der Arbeitsvereinbarung (Mediationsvertrag o.ä.) zu Beginn festgelegt werden.

**Konflikt diagnose** Die Mediatorin liefert Wissen, Fähigkeiten und eine Einschätzung, ob der Fall mediationsfähig ist, ob sie selbst in der Lage ist, ihn zu betreuen und ob bei ihr selbst sicher keine Interessenkonflikte vorliegen („Intake-Kompetenz“).

**Rolle des Mediators** Der Mediator ist verantwortlich für den Verlauf (Prozess der Mediation), nicht aber für den Inhalt. Er ist neutral und arbeitet allparteilich, er entscheidet nicht in der Streitfrage, behandelt Informationen vertraulich und ist zur Verschwiegenheit verpflichtet<sup>5</sup>.

**Ethische Leitlinien** Klarheit über die Regeln der Teilnahme ist vorhanden: Teilnehmer und Zuständigkeiten sind festgelegt, Kriterien für den Erfolg sind definiert, die Art der Beendigung ist geregelt, eine Prozedur der Reflexions- und Ausstiegsmöglichkeit für alle Beteiligten sowie auch für den/die Mediatoren ist vorhanden. Gegebenenfalls ist auch Schriftlichkeit für die Dokumentation, den Mediationsvertrag etc. zu vereinbaren.

---

<sup>1</sup> Offizieller Titel „Die Zukunftskonferenz: **forum** wirtschaftsmediation 2006“, dokumentiert auf [www.wirtschaftsmediation.at](http://www.wirtschaftsmediation.at)

<sup>2</sup> Vergleiche dazu auch die Bestimmungen des Bundesgesetzes über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz – ZivMediatG)

<sup>3</sup> Übergangsbestimmung gem. ZivMediatG bis 30.12.2004

<sup>4</sup> siehe z.B. die diesbezüglichen Richtlinien des **forum wirtschaftsmediation** unter [www.wirtschaftsmediation.at](http://www.wirtschaftsmediation.at)

<sup>5</sup> siehe auch ZivMediatG, insbes. § 16, Pflichten des Mediators gegenüber den Parteien