



# T R A N S F E R

ZEITSCHRIFT DER LEHRSTUHL FÜR FORTBILDUNG UND VERWALTUNGS-MODERNISIERUNG

# 10.

• jahrgang

juli 2005

## IN DIESEM ANHANG

REGIERTER –

BEI DER BRITEN PARTY

UND WIE DER ANWELDER

## InForm

116884331 Fortbildungsgesund Verwaltung-Modernisierung

## Lieber Leserinnen und Leser

Arbeit ist das halbe Leben! Das merken wir häufig erst dann, wenn es nicht mehr rund läuft. Wenn wir Konflikte mit einer/m Vorgesetzten haben oder wenn Ärger mit KollegInnen unsere Motivation untergraben, wenn Mobbing unsere Leistungsfähigkeit zerstört oder wenn die pure Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes umgeht.

Wenn ArbeitnehmerInnen streiten oder Vorgesetzte sich in Konflikte verstricken, kommt das zudem teuer zu stehen: Sinkende Arbeitsleistung, häufiger Personalwechsel oder gar Gerichtskosten verschlingen Unsummen.

Hier eignet sich die Mediation als wirksame und kostengünstige Methode für die Beilegung und Regelung von Konflikten in der Arbeitswelt ebenso wie im Privaten. Mediation ist ein Konfliktregelungsverfahren, das kurz gesagt darin besteht, dass die streitenden Parteien durch Vermittlung eines neutralen Dritten – der Mediatorin oder des Mediators – dabei unterstützt werden, **selbst** Problemlösungen zu entwickeln, die von allen Beteiligten akzeptiert werden. Das Geheimnis des Mediationsverfahrens liegt in der Abkehr der Parteien von ihren eingenommenen Positionen und in der Hinwendung zu den dahinterstehenden Interessen.

Diese Grundgedanken der Mediation werden in der vorliegenden Ausgabe unserer Zeitschrift

Transfer von dem Geschäftsführer des Schleswig-Holsteinischen Städteverbandes, Herrn Harald Rentsch, vorgestellt. Herr Rentsch ist selbst „Mediator“, er weiß also genau, wovon er spricht und warum er dieses Verfahren für die Öffentliche Verwaltung als so wichtig und hilfreich beurteilt. Zudem stellt Dr. Markus Troja eine empirische Erhebung zum Thema „Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich“ dar, die er für die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg durchgeführt hat.

Sie selbst können sich übrigens auch zur Mediatorin oder zum Mediator ausbilden lassen, wie das geht, das lesen Sie in dem Beitrag von Cordula Kaup, die entsprechende Fortbildungsangebote von InForM vorstellt. Und wie immer, kommt auch die Praxis in unseren Themenschwerpunkten nicht zu kurz: Herr Radovici berichtet über die Kfz-Schiedsstellen und Anne Keller sowie Sylvia Frahm vom IQSH beschreiben die Tätigkeit von KonfliktlotsInnen in der Schule.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre und einen guten Arbeitsstart nach Ihrem hoffentlich sonnigen Urlaub.

*Ihr Team von InForM*

---

## Inhalt

Impulse: Durch Mediation zu neuem Denken	Seite 4
Praxisbeispiele: Mediation im öffentlichen Bereich	Seite 10
Aus den Projekten Innovationsring NKR-SH und Informdoku.de	Seite 28

## Durch Mediation zu neuem Denken

Harald Rentsch,  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
Mediator (Fernuniversität Hagen)

### I. Von Positionen zu Interessen

**Positionsdenken** beherrscht den Alltag der Menschen. **Es prägt unsere Rechtskultur**<sup>1</sup>. Niemand kann mit einem Problem zu einem Gericht kommen. Er muss einen konkreten Antrag stellen und damit Position beziehen.<sup>2</sup> D.h., die traditionelle juristische Methode fragt nach den Ansprüchen (= Positionen) und nicht nach den Interessen der Streitenden.

Verhandlungen über Rechte (Positionen) ermöglichen im Grundsatz nur Entweder/Oder-Entscheidungen. Was die eine Partei gewinnt, ist gleichzeitig der Verlust der anderen Seite. In einem Nullsummenspiel wird nur ein Wert verteilt.<sup>3</sup>

**Positionen** sind Wunschträume für eine erhoffte Zukunft. Verschiedene Menschen träumen verschiedene Zukunften. Deshalb führen Positionen zu **Gegenpositionen**. Da aber nur eine Zukunft Wirklichkeit werden kann, sind Positionen miteinander unvereinbar.<sup>4</sup> Eine Position ist insoweit ein fest umrissener Standpunkt.<sup>5</sup> Zu ihr haben sich Menschen bewusst entschieden.<sup>6</sup> Durch die Positionen der verhandelnden Parteien werden ihre Verhandlungsmöglichkeiten beschränkt. Je mehr sie um Positionen feilschen, je deutlicher sie ihre Positionen vorbringen, je stärker sie versuchen, der anderen Partei ihre eigenen Positionen aufzudrängen und diese gegen die Positionen der anderen Partei zu vertei-

digen, um so stärker sind sie selbst an ihre Positionen gebunden. Dadurch wird es immer schwerer, zu den hinter diesen Positionen liegenden Problemen der Parteien vorzudringen. Im Positionsdenken werden Konflikte als Kampfsituation begriffen.<sup>7</sup> Positionen führen zwangsläufig zu Eskalation und programmieren daher das Scheitern von Verhandlungen vor.<sup>8</sup> Eine Übereinkunft wird immer unwahrscheinlicher.<sup>9</sup>

Das Positionsdenken hat viele Nachteile, da der Konflikt in vielen Fällen komplexer ist und zahlreiche Interessen in ihm eine Rolle spielen. Das können z. B. wirtschaftliche, vor allem aber immaterielle Interessen sein.

Das Grundproblem vieler Konfliktsituationen liegt darin, dass die Parteien gegensätzliche Positionen einnehmen, ohne die hinter diesen Positionen liegenden (verdeckten) Wünsche, Ängste und Sorgen zu beachten. Diese beinhalten ihre **Interessen**.



D. h., **das Problem wird durch Interessen bestimmt**. Diese motivieren das Verhalten von Menschen; sie sind die stillen Beweggründe hinter dem Durcheinander von Positionen.<sup>10</sup> Interessen sind die Gründe, die die Menschen zu ihren Entscheidungen und damit ihren Positionen veranlassen.

<sup>1</sup> Ponschab in Breidenbach/Henssler, Mediation für Juristen, 1997, S. 101

<sup>2</sup> Haft in Haft/Schlieffen, Handbuch für Mediation 2002, § 2 Rdn. 18

<sup>3</sup> Breidenbach in Breidenbach/Henssler, a.a.O., S. 5

Mähler/Mähler in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 34 Rdn. 37

<sup>4</sup> Haft, Verhandlung und Mediation, in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 2 Rdn. 17

<sup>5</sup> Mahler/Mähler, Familienmediation, in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 34 Rdn. 37

<sup>6</sup> Fisher/Ury/Patton, S. 69

<sup>7</sup> Haft in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 2 Rdn. 23

<sup>8</sup> Haft in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 2 Rdn. 17; Ponschab in Breidenbach/Henssler, a.a.O., S. 101

<sup>9</sup> Fisher/Ury/Patton, Das Harvard-Konzept 2002, a.a.O., S. 23

<sup>10</sup> Fisher/Ury/Patton, a.a.O., S. 69

Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse: Sicherheit, wirtschaftliches Auskommen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkanntsein, Selbstbestimmung.

Beide Parteien haben vielfältige Interessen. In der Mediation werden die Unterschiede zwischen Positionen und Interessen herausgearbeitet. Erstes Ziel einer Verhandlung muss es danach sein, über Interessen und nicht über Positionen zu verhandeln.<sup>11</sup>

Der Mediator muss die Parteien dabei unterstützen, die einer Konfliktsituation zugrundeliegenden Interessen zu klären, um damit herauszufinden, warum eine oder beide Parteien auf ihren Positionen beharren. Die Parteien sollen sich überlegen, was sie **wirklich** wollen. Sie sollen ihre Standpunkte (Positionen) verlassen und überlegen, was die dahinterstehenden Interessen sind. Zu den Interessen gelangt man, wenn man nach dem Wozu und Warum der darin enthaltenen Ansprüche fragt.<sup>12</sup> Herausgearbeitet werden muss, welche Interessen sich ergänzen, welche gemeinsame, welche unterschiedliche, welche neutrale und welche widersprechende sind.<sup>13</sup> Die Parteien sollen dann Möglichkeiten entwickeln, wie sie ihre Interessen und nicht ihre Standpunkte (Ansprüche, Positionen) verwirklichen können.

Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, müssen die Interessen, nicht die Positionen in Einklang gebracht werden.<sup>14</sup> So ist es oftmals möglich, jenseits der widerstrebenden Positionen gemeinsame Interessen festzustellen und daraus Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln, die den jeweils **eigentlichen** Interessen der Konfliktparteien am besten entsprechen.<sup>15</sup> Verhandlungen über Interessen ermöglichen kooperative Lösungen. Da das Verhandlungsergebnis die Interessen beider Parteien berücksichtigt, entsteht eine "win-win" – Situation, die Wert schöpft.<sup>16</sup> Der Wert eines Verhandlungsergebnisses für eine Partei bemisst sich daran, wie gut es ihrer Interessen dient, nicht wie weit es ihren ursprüngli-

chen Positionen entspricht oder wie weit es ihre Rechte verwirklicht.

Deshalb gilt in der Mediation: "Focus on Interests, Not Positions!"<sup>17</sup>

## II. Kreativität statt Anspruchsdenken

Ein Mediationsverfahren ist ein **freiwilliges, strukturiertes** Verfahren, in dem die streitenden Parteien durch die Vermittlung eines Mediators dazu angeregt werden sollen, selbstbestimmte und **von allen Beteiligten akzeptierte** Problemlösungen für **die Zukunft** zu erarbeiten.<sup>18</sup> Es eignet sich vor allem für **personenbezogene** Konflikte, bei denen es vorrangig um die hinter den Positionen (Ansprüchen) stehenden (tatsächlichen) Interessen der Parteien geht (z.B. bei Nachbarstreitigkeiten). Stets steht die Aufrechterhaltung der Beziehungen der Parteien im Mittelpunkt des Verfahrens. Die Mediation ist nicht an Ansprüchen orientiert, sondern an (Lösungs-)Möglichkeiten. Bei ihr geht es um Kreativität statt Anspruchsdenken. Sie verlangt mehr als eine gerichtsähnliche Streitlösung: die intensive Auseinandersetzung mit dem Konflikt. Sie eröffnet einen **individuellen, interessengerechten** und **zukunftsweisenden** Ausgleich von Parteiinteressen.

**Ziel der Mediation ist ein Vertrag** zwischen den Parteien, der ihre Lebens- und sonstigen Verhältnisse zukunftsgerichtet und wertschöpfend regelt. Dieser Vertrag kommt im Rahmen der Selbstverantwortlichkeit allein durch die selbstbestimmte Mitwirkung der Parteien im Mediationsverfahren zustande. Sie allein haben die volle Kontrolle über das Verfahren. Sie sind die Experten des Konflikts, denn sie kennen ihn am besten.<sup>19</sup> Damit vermittelt Mediation dem Einzelnen die Fähigkeit, Konflikte auch in Zukunft selbst zu lösen. Mediation fördert den selbstverantwortlichen Bürger. Sie bemüht sich zudem um eine friedlichere und damit produktivere Form des Umgangs zwischen Menschen.

Der Mediator hat nur eine **Unterstützungsfunktion** und keine Entscheidungskompetenz. Nur in diesem engen Rahmen kann er Lösungsvorschläge einbringen, dabei kann und darf es

<sup>11</sup> Fisher/Ury/Patton, a.a.O., S. 68

<sup>12</sup> Mähler/Mähler in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 34 Rdn. 37

<sup>13</sup> Mähler/Mähler in Breidenbach/Henssler, a.a.O., S. 19; Fisher/Ury/Patton, a.a.O., S. 71

<sup>14</sup> Fisher/Ury/Patton in Haft/Schlieffen, a.a.O., S. 68

<sup>15</sup> Mähler/Mähler, a.a.O., § 34 Rdn. 37

<sup>16</sup> Breidenbach in Breidenbach/Henssler, a.a.O., S. 5

<sup>17</sup> Haft in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 2 Rdn. 30

<sup>18</sup> Rüssel in Haft/Schlieffen, § 33 Rdn. 42

<sup>19</sup> Kracht in Haft/Schlieffen, § 15 Rdn. 1

sich nicht um Vergleichsvorschläge wie bei der Schlichtung handeln.

### III. Herstellen einer Win-Win-Situation

Der zu behandelnde Konflikt muss kompromissfähig sein, d.h., es muss für die Konfliktlösung Optimierungsmöglichkeiten geben. Beide Seiten müssen sich von der Durchführung eines Mediationsverfahrens einen Gewinn erhoffen dürfen (sog. win-win-Situation).<sup>20</sup>

Im Hinblick auf **die Geeignetheit des Konflikts** für eine Mediation sind folgende Feststellungen durch die Einholung von Informationen **bei beiden Parteien** zu treffen:

Bei dem Konflikt geht es:

über Positionen/(rechtl.) Ansprüche **hinaus um personenbezogene Interessen** der Parteien,

um **gemeinsame, auf die Zukunft gerichtete** Interessen,

- um persönliche (zwischenmenschliche) Beziehungen und/oder menschliche Bedürfnisse,
- um die Aufrechterhaltung einer zwischenmenschlichen Beziehung von Bedeutung (und u. U. sogar von wirtschaftlichem Vorteil),
- um eine schnelle Lösung (ohne langwierige Gerichtsverfahren),
- um außerhalb des Konflikts liegende Verhandlungsthemen, die aber für die Konfliktlösung eingesetzt werden können,
- um das gemeinsame Interesse der Parteien, den Konflikt nicht öffentlich werden zu lassen.

Konflikte sind u.a. dann **nicht für eine Mediation geeignet**, wenn die eingeholten Informationen ergeben, dass

- ein unüberwindbares Machtungleichgewicht besteht,
- es um **reine** Rechtsfragen im Zusammenhang mit einem **in der Vergangenheit** liegenden konkreten Streitgegenstand oder um Grundsatzprobleme (juristische Präzedenzfälle) geht,

- rechtlich die unmittelbare Verjährung von Rechtsansprüchen droht,
- die Positionen der Parteien nach jahrelangen gerichtlichen Auseinandersetzungen sich derart verfestigt haben, dass sie nicht mehr in der Lage sind, sich eigenverantwortlich zu einigen,
- die Chancen einer Partei in einem Rechtsstreit objektiv (!) gut sind.

Geprüft werden muss darüber hinaus anhand der eingeholten Informationen, wie sich der Aufwand einer Mediation **unter Kostengesichtspunkten** darstellt.



Selbst wenn ein Konflikt nach dem oben Ausgeführten für eine Mediation geeignet ist, setzt dies voraus, dass

- die Parteien sich einigen möchten (subjektiv) und
- von der Sache her eine Einigung möglich ist (objektiv)<sup>21</sup>

Mindestvoraussetzungen **in Bezug auf die Parteien** sind daher:

- die Bereitschaft zum gemeinsamen Gespräch (Kommunikationsfähigkeit)
- die Verhandlungsfähigkeit, diese umfasst die Bereitschaft
  - sich selbst und seine Interessen einzubringen,
  - **alle** Informationen offenzulegen,
  - mit der anderen Partei zu kooperieren,
  - die berechtigten Interessen der anderen Partei zu akzeptieren.

<sup>20</sup> Holznagel/Ramsauer in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 44 Rdn. 13

<sup>21</sup> Risse/Wagner in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 38 Rdn. 48

- die Bereitschaft und das Bewusstsein, **gemeinsam** an Lösungen mit dem Ziel des Abschlusses eines Vertrages in einem **selbstverantwortlich** gestalteten Verfahren (mit-)arbeiten und in bestimmten Punkten nachgeben zu wollen (**Konsens- und Einigungsbereitschaft**).
- die **Entscheidungskompetenz** beider Parteien zum Abschluss des das Verfahren beendenden Vertrages.

Der Mediator muss die **Motivation der Parteien** für das Mediationsverfahren prüfen.

Die Informationen der Parteien müssen dem Mediator vor Beginn des Verfahrens ermöglichen, zu prüfen, ob es im Zusammenhang mit dem Konflikt (und den Parteien) Gründe für ihn gibt, die Mediation nicht zu übernehmen. Dies ist u. a. der Fall bei

- einer abhängigen Beschäftigung des Mediators bei einer der Parteien,
- der Vertretung der Parteien (z.B. als Anwalt) in derselben Sache,
- der Mitwirkung in derselben Sache als Sachverständiger,
- einem eigenen Interesse am Ausgang des Verfahrens,
- einer persönlichen Nähebeziehung zu einer der Parteien.

#### IV. Die Grundsätze/-prinzipien der Mediation und ihre Bedeutung für das Mediationsverfahren

Nur die Einhaltung der nachfolgend erläuterten Grundsätze bietet die Gewähr dafür, dass die Mediation erfolgreich ablaufen und am Ende der Mediation die Parteien dauerhaft befriedet sind. Der Mediator muss diese Grundsätze den Parteien in der Vorbereitungsphase der Mediation (vor Abschluss der Mediationsvereinbarung) erläutern. Er muss – wenn sich die Parteien für das Mediationsverfahren entschieden haben – darauf einwirken, dass die Parteien die Grundsätze für das **gesamte** Verfahren in der Mediationsvereinbarung verbindlich vereinbaren und sie **in jeder Phase** der Mediation beachten. Ihre Akzeptanz schafft Vertrauen – auch und vor allem in die Neutralität des Mediators. Da die Grund-

sätze in der Mediationsvereinbarung enthalten sein sollten, ist ihre Einhaltung justiziabel. Ihre Nichtbeachtung kann daher Haftungsfolgen auslösen.<sup>22</sup>

Das Mediationsverfahren folgt folgenden 5 Grundsätzen/ -prinzipien/ -regeln<sup>23</sup>:

##### 1. Freiwilligkeit

Die Mediation ist (für die gesamte Dauer) freiwillig. Sie wird freiwillig begonnen und kann  **jederzeit** auf Wunsch einer Partei  **und** des Mediators – ohne Nachteile für eine Partei – beendet (abgebrochen) werden. Die Parteien müssen ohne äußeren Zwang bereit sein, das Verfahren durchzuführen. Sie dürfen in ihrer Selbstbestimmung nicht beschränkt sein. Das gilt auch für den Mediator, der in den Grenzen des Inhalts der Mediationsvereinbarung keinen Weisungen unterliegen darf. Die Freiwilligkeit erstreckt sich auch auf den Gegenstand der Mediation und die Erarbeitung der Lösung des Konflikts. Der Mediator muss die **tatsächliche** Freiwilligkeit feststellen. Strittig ist die Haltung in der Literatur zu gesetzlichen Mediationsverpflichtungen (= obligatorischen Mediationsverfahren). Überwiegend wird das Merkmal der Freiwilligkeit als **Voraussetzung für die langfristige Bindungswirkung** der gefundenen Einigung für unabdingbar gehalten und ein obligatorisches Verfahren daher abgelehnt. Auch für diese Verfahren muss zumindest die Freiwilligkeit des Abbruchs der Mediation gegeben sein.

##### 2. Neutralität

Mediation setzt eine neutrale, allparteiliche Haltung des Mediators zu beiden Parteien voraus. Der Mediator gibt Hilfestellung und alle gewünschten und erforderlichen Informationen. Er bewertet den Sachverhalt und die Äußerungen der Parteien nicht (d. h. keine Wertschätzungen!) und ist nicht parteilich. Deshalb darf er keine Partei bevorzugen oder sich für die Interessen nur einer Partei einsetzen. Er muss von den Parteien unabhängig sein und zudem keine zu große Bindung an den Streitgegenstand haben. Der Mediator muss seine Neutralität den Partei-

<sup>22</sup> Kracht in Haft/Schlieffen, a.a.O., § 15 Rdn. 98

<sup>23</sup> Einhellige Meinung, vgl. statt vieler: Richtlinien der BAFM II. 3, abgedruckt in: Haft/Schlieffen, Handbuch Mediation, § 58 Rdn. 43

en gegenüber vermitteln. Sie müssen von seiner **Neutralität überzeugt sein** (und bleiben). Die Neutralität ist die Hauptquelle der Autorität des Mediators. Deshalb ist sie **eine der tragenden Säulen** des gesamten Mediationsverfahrens. Verliert der Mediator seine Neutralität, so kann er auch seine Autorität verlieren. Damit ist die dauerhafte Befriedung der Parteien und der Erfolg der Mediation gefährdet. Die Neutralität des Mediators hat **zwei Bestandteile**: Die Verfahrensneutralität und die persönliche Neutralität. Da es Neutralität immer nur im Zusammenhang mit Entscheidungen geben kann, müssen auch die Verfahrensentscheidungen des Mediators neutral sein.

Sobald nur eine Partei den Mediator für nicht (mehr) neutral ansieht, muss er ausscheiden (bei mehreren Mediatoren) bzw. die Mediation beenden. Deshalb spielt die Neutralität bereits eine besondere Rolle bei der Auswahl des Mediators und bei der Übernahme der Mediation. Die Neutralität wird gefährdet durch einen Verstoß gegen die Grundsätze des Verfahrens oder durch Gefühle des Mediators (Sympathie, Aversion für oder gegen eine Partei).

### 3. Selbstverantwortlichkeit (Eigenverantwortlichkeit)

Der Grundsatz der Selbstverantwortlichkeit macht deutlich, dass **die Parteien im Mittelpunkt** des Mediationsverfahrens stehen.

Sie gestalten das Verfahren selbst, indem sie es vom Anfang bis zum Ende in der Hand haben. Sie versuchen unter Vermittlung des Mediators als neutralem Dritten ihren Konflikt zu einer für alle tragbaren Lösung zu führen. Sie nehmen ihre Interessen und Bedürfnisse selbst wahr und erarbeiten ihren Konsens **selbstverantwortlich**, d. h., die Lösung wird nicht durch den Mediator vorgegeben. Sie bestimmen daher auch die Themen, über die geredet werden soll sowie die Reihenfolge ihrer Behandlung. Sie müssen in der Mediation folgendes beachten:

- Die Verfahrensregeln als die wesentliche Grundlage der freiwilligen, einvernehmlichen Selbstbindung der Parteien müssen für die gesamte Dauer des Verfahrens wechselseitig akzeptiert werden.

- Die Parteien müssen sich an gewisse Grundregeln der zwischenmenschlichen Kommunikation halten. Sie dürfen einander bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten weder kritisieren noch persönlich bewerten.
- Die Parteien sollen Anspruchsdenken vermeiden und durch eine **gemeinsame Bewertung** nach einer fairen Lösung suchen, die beide Interessen bestmöglich berücksichtigt.



Der Mediator hat die Hauptaufgabe, den Einigungsprozess unter ständiger Beachtung des Prinzips der Selbstverantwortlichkeit kreativ zu fördern und auf die Einhaltung der Regeln zu achten, die die Parteien selbst (in der Mediationsvereinbarung) aufgestellt haben. Er ist für den Verhandlungsprozess verantwortlich, für den Inhalt und das Ergebnis sind allein die Parteien verantwortlich. Der Mediator ordnet und gliedert den Streitstoff, hat aber keine Entscheidungskompetenzen. Das Prinzip der Selbstverantwortlichkeit verdeutlicht, dass der Mediator kein Schiedsrichter oder Schlichter ist. Welche Befugnisse er bei der Konfliktlösung hat, war in der Literatur lange Zeit umstritten.<sup>24</sup> Dabei geht es vor allem darum, ob **eigene inhaltliche Vorschläge** die Neutralität des Mediators und das Selbstverantwortlichkeitsprinzip der Mediation gefährden. In der deutschen Literatur wird das Modell der **aktiven Mediation** vertreten. Danach darf der Mediator nicht nur auf die Strukturierung des Problemstoffs einwirken, sondern auch eine aktive Rolle in der Verhandlung übernehmen und - insbesondere auf Wunsch der Parteien - eigene Vorschläge einbringen. Bei diesen muss sichergestellt sein,

(1) dass sie auch als die eines neutralen Dritten akzeptiert werden und

<sup>24</sup> Kracht in Haft/Schlieffen, Handbuch Mediation, § 15 Rdn. 102 ff

- (2) dass den Parteien genügend Freiraum bleibt, sie ohne Druck und aus freien Stücken zu überdenken.

#### 4. Informiertheit

Der Grundsatz der Informiertheit bedeutet im wesentlichen, dass die Parteien über alle für die Entscheidung wesentlichen Tatsachen und die Rechtslage (z.B. die gesetzlichen Grundlagen) umfassend informiert sein müssen, um so eine Akzeptanz der Entscheidung für die Zukunft zu gewährleisten. Nur dann ist eine faire, selbstbestimmte Entscheidung der Parteien, die den Konflikt (möglichst dauerhaft) löst, möglich.

Würde eine Mediationsvereinbarung aufgrund einer Falschinformation geschlossen, so wäre für die Zukunft eine Befriedung der Parteien nicht sichergestellt.<sup>25</sup>

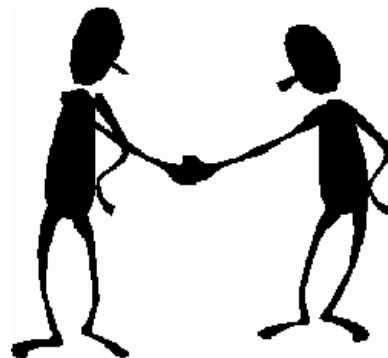
Durch die Informationen, die die Parteien dem Mediator in der I. Phase der Mediation geben, kann er ihre (tatsächlichen) Beweggründe und die Geeignetheit des Verfahrens für die Problemlösung prüfen. Er kann z. B. feststellen, ob ein der Durchführung eines erfolgreichen Verfahrens entgegenstehendes Machtungleichgewicht besteht. Der Mediator muss den Informationsfluss zwischen den Parteien aufrechterhalten bzw. Informationsdefizite offenlegen oder abbauen. Jede Partei muss ausreichend Gelegenheit haben, die entscheidungserheblichen Informationen in ihrer Tragweite zu erkennen und zu gewichten, damit sich jeder der Konsequenzen der Entscheidung voll bewusst ist. Der Mediator muss beachten, dass der Grundsatz der Informiertheit in einem Spannungsverhältnis zu den Grundsätzen der Neutralität und der Vertraulichkeit steht. Die Weitergabe von Fachwissen (das u. U. eine Partei bevorteilt oder benachteiligen kann) und von Informationen und Auskünften kann die Neutralität des Mediators ebenso gefährden wie die (vertrauliche) Information einer Partei an den Mediator (z.B. durch Auslösen negativer Gefühle gegenüber der anderen Partei).

#### 5. Vertraulichkeit

Die Mediation ist **vertraulich**. Der Grundsatz der Vertraulichkeit gilt sowohl für den Mediator als auch für die Parteien. Sein wichtigster Zweck ist es, zu verhindern, dass bei einem Scheitern der Mediation in einem möglicherweise nachfolgenden (streitigen) Gerichtsverfahren Informationen, die eine Partei im Rahmen der Mediation offenbart hat, gegen sie verwandt werden können. Der Mediator muss deshalb sicherstellen, dass sich **alle** an dem Verfahren Beteiligten **vor Beginn** im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten in der Mediationsvereinbarung **verpflichten**, keine Informationen und Erkenntnisse aus dem Verfahren ohne ausdrückliche Zustimmung aller Beteiligten weiterzugeben. Zur Sicherung der Vertraulichkeit können Sanktionen vereinbart werden. Der Mediator, den eine doppelte Pflicht zur Vertraulichkeit trifft (gegenüber der Außenwelt **und** gegenüber der anderen Partei) ist oftmals von Berufs wegen zur Verschwiegenheit verpflichtet; ihm steht zudem u. U. das Aussageverweigerungsrecht des § 383 Abs. 1 Nr. 6 ZPO oder (wenn er zugleich Anwalt ist) das Zeugnisverweigerungsrecht des § 53 StPO zu.

Schlussbemerkung:

Der Verfasser (60) ist Jurist und seit fast 15 Jahren Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städteverbandes Schleswig-Holstein. Er hat 2003/2004 ein zweisemestriges Weiterbildungsstudium Mediation an der Fernuniversität Hagen absolviert. Sein Fazit: "Das hätte ich viel früher machen sollen! Die Fort-/Weiterbildung zum Mediator führt nicht nur zu einem neuen Denken, sie erleichtert auch die vielfältigen Verhandlungen und Gespräche in meinem Beruf."



<sup>25</sup> Kracht in Hafu/Schlieffen, a.a.O., § 15 Rdn. 114

### Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich – Ein Blick auf die Entwicklung der Verfahrenslandschaft in Deutschland 1996-2002<sup>26</sup>

Dirk Meuer/ Markus Troja  
Mediator GmbH Zentrum für Konfliktmanagement und –  
forschung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Mediation wird zunehmend als Konfliktregelungsverfahren in Politik und Verwaltung eingesetzt und zwar in zwei Bereichen: Zum einen vermitteln Mediatoren bei organisationsinternen Konflikten. Dazu zählen z.B. Konflikte am Arbeitsplatz innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Hier geht es oft um Teamkonflikte, Konflikte zwischen Leitung und MitarbeiterInnen oder Mobbing. Auch bei Konflikten zwischen Hauptamt und Ehrenamt oder unterschiedlichen Personen und Funktionen in den Gremien von Politik und Verwaltung werden externe Dritte als Vermittler eingesetzt. Zum anderen wird Mediation bei Projekten z.B. im Umwelt-, Bau- und Planungsbereich eingesetzt, die in der Öffentlichkeit umstritten sind und bei denen Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Verwaltung auf kritische Verbände, Bürgerinitiativen und Einzelpersonen stoßen. Nur um diesen letzteren Bereich geht es im Folgenden.

Der Einsatz von Mediation bei Konflikten im öffentlichen Bereich geht mittlerweile über sporadische Anwendungen hinaus und fasst Fuß als alternative Form der Konfliktregelung. Dabei kann durchaus von einer erfolgreichen Anwendung gesprochen werden, wie eine an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg durchgeführte, breit angelegte empirische Erhebung von Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich zeigt.

Egal, ob es um Standorte für Müllverbrennungs- oder Windkraftanlagen geht, um Lärmbelästigungen durch Jugendtreffs und Gewerbebetriebe, um

<sup>26</sup> Der Text ist eine leicht veränderte Fassung eines Beitrages, der erstmalig erschienen ist in: Zeitschrift für Konfliktmanagement, 7. Jahrgang, Heft 2/2004, S. 78-83.

Stadt- und Verkehrsplanungsprozesse, um den Ausbau von Flughäfen oder um den zukünftigen politischen Umgang mit der Gentechnologie: Anstehende politisch-administrative Entscheidungen über die Gestaltung und Nutzung des öffentlichen Raums werfen ihre Schatten voraus und führen zu massiven Konflikten, an denen in der Regel verschiedene gesellschaftliche Akteure und Interessengruppen, Vertreterinnen aus Politik und Verwaltung sowie betroffene Bürger beteiligt sind.

Zur Bearbeitung solcher Konflikte werden neben anderen partizipativen Verfahren und Ansätzen kooperativer Planung seit Ende der 80er Jahre in Deutschland Mediationsverfahren eingesetzt, um Entscheidungsblockaden aufzulösen und um zu Lösungen zu gelangen, die den Interessen der Betroffenen angemessen sind.

Während in der Literatur die Anfangsphase der Mediation im öffentlichen Bereich in Deutschland relativ gut dokumentiert ist<sup>27</sup>, ist für die jüngsten Erfahrungen mit Mediation im öffentlichen Bereich das Gegenteil der Fall.<sup>28</sup> Seit 1996 – seit mittlerweile sieben Jahren also – ist keine breit angelegte Erhebung von Konfliktregelungsverfahren im öffentlichen Bereich mehr durchgeführt worden. Die seither gemachten Erfahrungen sind also weder für Wissenschaft und Praxis noch für die potentiellen Auftraggeber aus Politik und Verwaltung in gesammelter Form zugänglich.

Um diesen Missstand zu beseitigen und um im Hinblick auf die politische Diskussion über eine Förderung und Institutionalisierung der Verfahren neue Basisinformationen zu liefern, wurde an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft

<sup>27</sup> Vgl. Claus, Frank/ Wiedemann, Peter M. (Hrsg.), 1994: Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung - Praxisberichte, sowie Jeglitza, Matthias/ Hoyer, Carsten, 1998: Deutsche Verfahren alternativer Konfliktlösung bei Umweltstreitigkeiten – Eine Dokumentation. In: Zilleßen, Horst (Hrsg.), 1998: Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik, 137-184.

<sup>28</sup> Für die letzten Jahre finden sich lediglich Einzelfallstudien oder Synopsen von Einzelfallstudien, wie z.B. die von Jansen 1997, in der 15 Verfahren verglichen wurden (vgl. Jansen, Dorothea, 1997: Mediationsverfahren in der Umweltpolitik. In: Politische Vierteljahresschrift, 38. Jg. (1997), H. 2, 274-297).

(DFG) geförderten Projekts eine Erhebung in Form einer fragebogengestützten Befragung der Mediatoren durchgeführt, deren Ergebnisse nun vorliegen.

Im Folgenden wird zunächst die Frage erörtert, was genau der Begriff „Mediationsverfahren im öffentlichen Raum“ bezeichnet. Anschließend wird kurz der Rahmen der Untersuchung beschrieben, um der Leserin und dem Leser eine Einschätzung des Stellenwerts und der Aussagekraft der Untersuchung zu ermöglichen. Im letzten Abschnitt werden in einer Auswahl zentrale Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt.

### Was ist „Mediation im öffentlichen Bereich“ und was nicht?

Eine Schwierigkeit bei der Durchführung der Untersuchung bestand darin, dass bislang im wissenschaftlichen und praktischen Diskurs nicht genau geklärt ist, was unter Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich zu verstehen ist. Der vor drei Jahren anstelle des zunehmend als ungenau und missverständlich empfundenen Terminus „Umweltmediation“ in die Diskussion eingeführte Begriff „Mediation im öffentlichen Bereich“<sup>29</sup> beschrieben worden, allerdings noch nicht in einer Form, die eine trennscharfe Abgrenzung zu anderen Bereichen der Mediation ermöglicht. Für die Erhebung war es deshalb notwendig, eine Arbeitsdefinition zu erstellen, um den Gegenstand möglichst eindeutig abzugrenzen. Als „Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich“ bezeichnen wir vor diesem Hintergrund in unserer Studie alle Verfahren, die folgende Kriterien erfüllen:

1. Bearbeitung eines im öffentlichen Bereich angesiedelten absehbaren oder bereits offenkundigen Konflikts (Kennzeichen: Beteiligung von Vertretern aus Politik und öffentlicher Verwaltung in ihren beruflichen Rollen am Konflikt),
2. Beteiligung wesentlicher betroffener Interessengruppen (z.B. Bürgerinitiativen, Verbände, Vorhabenträger, Vertreterinnen aus Politik und öffentlicher Verwaltung),

3. Verhandlung/Diskussion größtenteils in direkter (face-to-face) Kommunikation
4. Verfahrensleitung durch eine/n externe/n Dritte/n ohne eigene betroffene Interessen bezüglich der Konflikthalte und ohne inhaltliche Entscheidungskompetenz,
5. Personale Trennung von Mittler- und Planerrolle,
6. Ziel: Eine Einigung der Konfliktparteien, die in einen politischen oder administrativen Planungs- oder Entscheidungsprozess einfließen soll.



Durch das erste Kriterium, die Beteiligung von Vertretern aus Politik und Verwaltung, wird eine Unterscheidung der „Mediation im öffentlichen Bereich“ von anderen Feldern der Mediation, insbesondere von dem angrenzenden Bereich der „Gemeinwesenmediation“ möglich. Sobald Konflikte nicht oder nicht mehr auf den privaten Bereich beschränkt sind und die Einschaltung von Behörden in ihrer Gestaltungs- oder Kontrollfunktion notwendig machen, schlagen wir vor, nicht mehr von Gemeinwesenmediation, sondern von Mediation im öffentlichen Bereich zu sprechen.

Die anderen Kriterien zielen auf eine Abgrenzung der Mediation zu anderen Konfliktregelungsverfahren im öffentlichen Bereich. Zunächst haben wir hier ein Kriterium formuliert, das auf die Art der Betroffenenbeteiligung abzielt. Da es schwierig ist, genau zu sagen, was „die wesentlichen“ Betroffenen in einem Konflikt sind, geht es uns bei der im zweiten Kriterium genannten „Beteiligung wesentlicher betroffener Interessengruppen“ zunächst einmal grundlegend darum, Verfahren auszuschließen, in denen lediglich Investoren, Verwaltung und ausgewählte Einzelakteure miteinander verhandeln. Das nächste Kriterium besagt, dass die Verhandlungen und Diskussionen möglichst in direkter Kommunikation zwischen den Vertretern der betroffenen Gruppen durchgeführt werden sollen,

<sup>29</sup> Vgl. Breinlinger et al., 2000: Mediation im öffentlichen Bereich: Umwelt – Wirtschaft – Politik – Soziales. Eine Klärung der Begrifflichkeiten. In: ZKM 6/2000, S. 257-258

damit der für Mediationsverfahren typische soziale Prozess stattfinden kann. So lässt sich z.B. eine Abgrenzung zu Delphi-Verfahren, zum Verfahren des „Kooperativen Diskurses“ und zur „Planungszelle“ erreichen.

Neben diesen Kriterien wird eine Abgrenzung zu anderen kooperativen oder diskursiven Verfahren vor allem durch das Kriterium des allparteilichen, externen Dritten ermöglicht. Dieses Kriterium spielt in praktisch allen in der Literatur vorfindlichen Definitionen der Mediation eine zentrale Rolle und wird durch die Kriterien 4 und 5 genauer gefasst. Wichtig ist uns hier, dass die Mediatorinnen extern sind, dass sie also nicht den Konfliktparteien entstammen oder angehören, und dass sie keine eigenen betroffenen Interessen im Konflikt haben. Dies halten wir für geboten, um Intra- und Interrollenkonflikte zu vermeiden und die Allparteilichkeit sicherzustellen. Außerdem halten wir es für die Abgrenzung zu vielen kooperativen Planungsverfahren in der Stadtplanung für wichtig, dass die Mediatoren nicht zugleich als Planer in das Verfahren eingebunden sind, um auch hier nicht in Rollenkonflikte zu geraten.

Das letzte Kriterium nimmt noch einmal das wohl wenig kontroverse Merkmal auf, dass das Ziel der Mediation eine Einigung der Konfliktparteien ist (und nicht bloß die Erhebung eines Meinungsbildes), die in den weiteren Entscheidungsprozess einfließen soll.

Vielleicht können diese Vorschläge als Anregung dienen, eine klarere begriffliche Fassung des Gegenstands „Mediation im öffentlichen Bereich“ zu erreichen. Eine solche Klärung wäre nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive nützlich, sie würde auch einem originären Interesse der Mediatorinnen und Mediatoren von Verfahren im öffentlichen Bereich entsprechen, da so gegenüber potentiellen Kunden eine Klarheit über den Inhalt der mit dem Etikett „Mediation“ versehenen Dienstleistung erreicht werden kann.



## Der Rahmen der Studie: Was wurde wie untersucht?

Inhaltlich ist der Rahmen der Untersuchung weit gespannt. So wird unter anderem erhoben und dargestellt, wieviele Verfahren wann, wo, mit welchen Beteiligten, welchem Umfang und Design, welcher Dauer, in welchen Anwendungsfeldern, von wem bezahlt und durchgeführt (etc.), stattgefunden haben. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Frage nach den Ergebnissen der Verfahren.

Um zu diesen Fragen Informationen zu erlangen, wurden die Mediatorinnen der Verfahren befragt. Das Erhebungsinstrument war ein zehneitiger Fragebogen, den die Mediatoren für jedes der von ihnen durchgeführten Verfahren ausfüllen sollten.<sup>30</sup> Der Erhebungszeitraum schließt an die letzte vergleichbare Untersuchung von Jeglitza/Hoyer an (s. Fußnote 27) und erstreckt sich von Anfang 1996 – September 2002.

Eine besondere Herausforderung der Erhebung lag darin, dass die befragten Mediatorinnen der Verfahren nirgendwo zentral organisiert oder gesammelt sind. Deshalb haben wir im Vorfeld der Erhebung umfangreiche Recherchen u.a. über die Mediationsverbände, Fachzeitschriften und persönliche Gespräche („Schneeballverfahren“) durchgeführt, um die entsprechenden Personen zu finden. Insgesamt haben wir letztendlich 149 Mediatorinnen und Mediatoren kontaktiert, von denen wiederum 67 Verfahren der gesuchten Art durchgeführt hatten. Von diesen 67 Personen haben sich 50 Personen (rund 75%) an der Untersuchung beteiligt.

Auf diesem Weg konnten insgesamt 86 Verfahren dokumentiert werden, davon 70 per Fragebogen und 16 tabellarisch (Name, Ort, Beginn, Gegenstand). Damit ist diese Erhebung die umfangreichste, die bisher im deutschsprachigen Raum durchgeführt worden ist und verfügt auch im internationalen Vergleich, beispielsweise zur Studie von Gail Bingham<sup>31</sup> aus den USA Mitte der 80er Jahre (161 Verfahren in 11 Jahren), über eine für diesen Untersuchungsgegenstand vergleichsweise breite empirische Grundlage.

<sup>30</sup> Für die damit verbundene Mühe möchten wir an dieser Stelle allen Beteiligten unseren herzlichen Dank aussprechen.

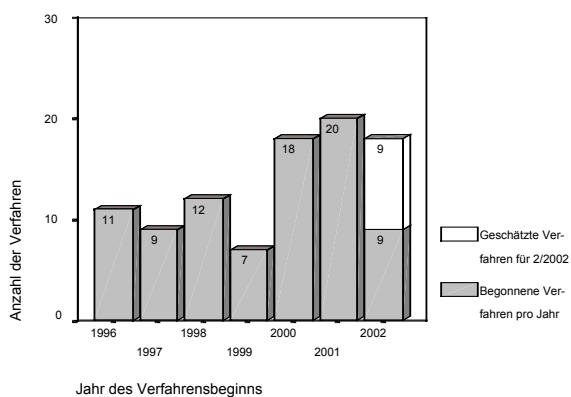
<sup>31</sup> Bingham, Gail, 1986: Resolving Environmental Disputes. A Decade of Experience. Washington, D.C.: Conservation Foundation.

## Ergebnisse der Untersuchung

Wegen der gebotenen Kürze dieses Beitrags kann hier nur eine Auswahl der Ergebnisse präsentiert werden. Zunächst werfen wir einen Blick auf die *Verfahrenslandschaft*, also auf die Entwicklung der Anwendungsfälle, die Konfliktgegenstände und Themengebiete sowie auf die räumliche Verteilung der Verfahren, um anschließend zu den Ergebnissen der Verfahren zu kommen.

Die Betrachtung der *Anwendungsfälle* über den Untersuchungszeitraum zeigt ein erstes interessantes Ergebnis:

**Abb. 1: Begonnene Verfahren pro Jahr<sup>32</sup>**



N = 86

Die Grafik zeigt für die Jahre 1996-1999 trotz einiger Schwankungen eine Stabilisierung des Einsatzes von Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich um einen Mittelwert von rund zehn Verfahren pro Jahr. Für die Jahre 2000 und 2001 ist gegenüber dem Mittelwert von 1996-1999 eine Steigerung zu verzeichnen.

Dies ist vor allem angesichts der gleichzeitigen Finanzknappheit der Kommunen eine überraschende Entwicklung. Einen wichtigen Grund für den kontinuierlichen Einsatz sehen wir in einem steigenden Bekanntheitsgrad von Mediation bei Vertretern von Politik und öffentlicher Verwaltung in den letzten drei bis vier Jahren, der durch die Medienberichterstattung und vermehrte Konferenzen zum Thema unterstützt wird. Die zunehmenden Fallzah-

len zum Ende des Untersuchungszeitraums nähren die Hoffnung, dass Mediationsverfahren auch in Zukunft zunehmend zur Konfliktbearbeitung im öffentlichen Bereich eingesetzt werden. Unseres Erachtens lässt sich jetzt schon davon sprechen, dass der Einsatz von Mediation im öffentlichen Bereich über sporadische Anwendungen hinaus geht und bereits als eine alternative Möglichkeit der Konfliktregelung erkannt wird.

Generell können die Verfahren nach ihren *Konfliktgegenständen* in drei Kategorien eingeteilt werden. Dabei bietet zunächst die Unterscheidung zwischen „projektbezogenen“ und „programmbezogenen“ Verfahren einen guten Rahmen. Mit „projektbezogenen Verfahren“ sind Verfahren gemeint, die Konflikte um die Gestaltung bestimmter Maßnahmen und Projekte behandeln (beispielsweise der Bau einer Straße, Umgestaltung eines Platzes, Standortfindung für eine Abfallentsorgungsanlage, Ausbau eines Freizeitparks u.ä.). In diese Kategorie fallen 24 der erhobenen Verfahren (34%). Des Weiteren lassen sich 38 „programmbezogene Verfahren“ ausmachen (54%). Dies sind Verfahren zu Konflikten um die Erarbeitung von Zielvorstellungen, Regeln und Maßnahmebündeln (beispielsweise die Erarbeitung eines Verkehrsentwicklungsplans, Rahmenplanung für einen Stadtteil, Erstellung eines Abfallwirtschaftsprogramms, Erstellung eines Landschaftsrahmenplans u.ä.).

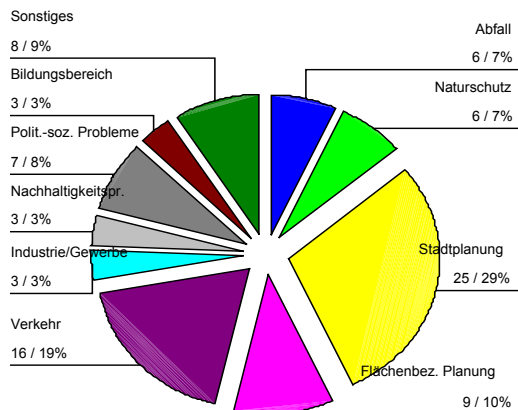
Daneben gibt es noch eine geringe Anzahl von Verfahren zu „Nachbarschaftskonflikten“, deren jeweiliges Ausmaß die Einschaltung zuständiger Behörden in ihrer Aufsichts-/Ordnungsfunktion erforderlich machte, wodurch die Grenze von privaten Konflikten zu Nachbarschaftskonflikten im öffentlichen Bereich überschritten ist. In diese Kategorie fallen fünf Verfahren (7%).

Überraschend ist der hohe Anteil an programmatischen Verfahren, da die bisherige Konfliktlandschaft stark von Konflikten um die Standorte von Projekten und Anlagen mit umweltrelevanten Auswirkungen geprägt war. Außerdem bemerkenswert ist die neue Kategorie der Nachbarschaftskonflikte, die durch ihr Ausmaß zu Konflikten im öffentlichen Raum werden.

Die inhaltlichen *Anwendungsfelder*, denen die Verfahren zugeordnet werden können, sind dabei breit gestreut, wie die folgende Grafik zeigt:

<sup>32</sup> Berücksichtigt werden muss, dass die Haupterhebungsphase im Juni 2002 lag und dass der Erhebungszeitraum endgültig am 16.09.2002 endete. Das Jahr 2002 ist also nicht vollständig in die Erhebung eingegangen und wird nur zur Hälfte berücksichtigt. Die Gesamtzahl der Verfahren für 2002 wird auf dieser Basis geschätzt.

**Abb. 2: Themenbereiche der Verfahren**



N = 86

Für alle Themenbereiche, denen drei oder mehr Verfahren zugeordnet werden konnten, wurde ein eigenes Kreissegment eingerichtet. Zur Einteilung der Verfahren ist anzumerken, dass es zwischen den Themenbereichen durchaus zu Überschneidungen kommt. Bei der Unterscheidung von Verfahren im Verkehrsbereich und im Stadtplanungsbereich beispielsweise liegen die Unterschiede manchmal nur in der Schwerpunktsetzung der Verfahren. Der Bereich „Sonstiges“ umfasst alle Verfahren, für deren Bereich es weniger als drei Nennungen gab und die keinem der anderen Bereiche sinnvoll zugeordnet werden konnten (z.B. Diskurs um „Grüne Gentechnik“; Streitigkeiten um Abwassergebühren, Grünflächenpflege, Hochwasserschutz; Verfahren im Bereich Energie).

Interessant ist zunächst der hohe Anteil an Verfahren im Planungsbereich. Der Grund hierfür könnte darin liegen, dass im Bereich der Stadt- und Raumplanung eine lange Tradition partizipativer Planung existiert. Mittlerweile haben offenbar diejenigen Grundprinzipien, die auch die Mediationsidee prägen, verstärkt Einzug in diese partizipativen Ansätze gehalten.

Die Bedeutung des Abfallbereichs ist im Vergleich zur Untersuchung von Jeglitza/Hoyer (damals bei 40%) stark zurückgegangen, was insbesondere auf Veränderungen der maßgeblichen umweltpolitischen und –rechtlichen Vorgaben zurückzuführen ist: Mit der Verabschiedung des Kreislaufwirt-

schafts- und Abfallgesetzes im Jahr 1994 (in Kraft getreten 1996) fand eine Verschiebung des Schwerpunkts in der Abfallwirtschaft von der Beseitigung zur Vermeidung und Verwertung von Abfällen statt. Entgegen den vorherigen Planungen kam es nicht zu einem Entsorgungsnotstand, sondern zu rückläufigen Abfallmengen und damit zu einer Überkapazität an Abfallentsorgungsanlagen.<sup>33</sup> Dadurch kam es zu deutlich weniger Konflikten in diesem Bereich, da diese hauptsächlich um Standorte und Gestaltung neuer Anlagen zur Abfallbeseitigung kreisten.

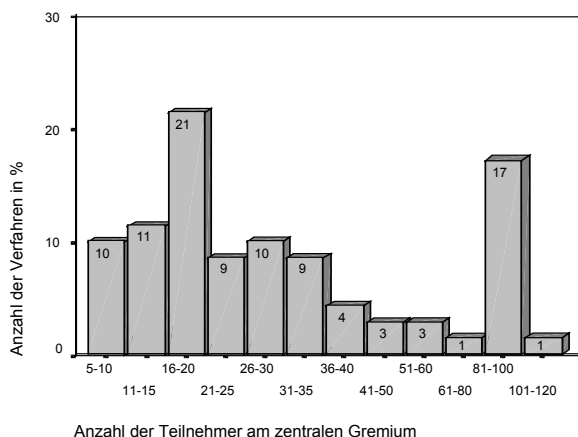
Hervorzuheben ist darüberhinaus der neue Bereich der politisch-sozialen Problemfelder, in dem Verfahren zu gesundheits-, integrations- und jugendpolitischen Konflikten versammelt sind, beispielsweise um Störungen der Nachbarschaft durch Jugendtreffs. Dieses Feld macht noch einmal deutlich, dass es bei Mediation im öffentlichen Bereich schon seit einiger Zeit nicht mehr nur um Umweltkonflikte geht und rechtfertigt insofern noch einmal die Umbenennung dieses Bereichs von „Umweltmediation“ in „Mediation im öffentlichen Bereich“ vor drei Jahren.

Ein Blick auf die *räumliche Verteilung* der Verfahren nach Bundesländern zeigt eine Häufung von Verfahren in den großen westlichen Flächenstaaten, in denen 60% der erhobenen Verfahren stattfanden. Mit 16 Verfahren (entsprechend 19% aller Verfahren) wurden die meisten Verfahren in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Es folgen Baden-Württemberg und Bayern mit jeweils zwölf Verfahren (zusammen 29%) und Niedersachsen mit zehn Verfahren (12%). Außerdem ist ein starkes West-Ost-Gefälle feststellbar: Nur 9,6% der Verfahren wurden in den neuen Bundesländern durchgeführt.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist der *Umfang der Verfahren*. Um eine Idee von der „Größe“ und der organisatorischen Komplexität von Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich zu bekommen, reicht schon ein Blick auf die *Zahl der Teilnehmer*, die in der Regel höher ist als in allen anderen Mediationsfeldern:

<sup>33</sup> Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 1998: Abfallmanagement im Rahmen der Kreislaufwirtschaft. Eine Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 09. Dezember 1997, Bonn. Tagungsreader.

**Abb. 3: Anzahl der Teilnehmer am zentralen Gremium**



N = 59

Die gemessen an der Teilnehmerzahl sehr großen Verfahren sind in der Regel Verfahren, in denen neben einer Beteiligung von Interessenvertretern auch eine breitere Beteiligung direkt betroffener Personen stattfand. Bei einer solchen Gruppengröße ist allerdings fraglich, ob die für Mediation typischen unmittelbaren Kommunikationsprozesse des Verhandeln und Argumentierens stattfinden können. Verfahren dieser Größe bewegen sich u.E. auf der Grenze zwischen Mediationsverfahren und Beteiligungsverfahren mit Informationsfunktion oder zur Erhebung von Meinungsbildern. Aufgefangen wird das allerdings häufig durch ein Verfahrensdesign, dass intensive Mediationsarbeit in kleineren Arbeitsgruppen ermöglicht.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die praktische Relevanz der in der Literatur vorfindlichen Angaben zur maximalen anzurathenden Größe von Mediationsverfahren von 25 Personen (Zilleßen 1998b: 34) bzw. 20-30 Personen (Runkel o.J.: 24) durch die Daten insofern bestätigt wird, als über die Hälfte der Verfahren diese Grenze nicht überschreiten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit dem Umfang der Verfahren ist die *Dauer der Verfahren*. In Anbetracht gerade in konfliktreichen Fällen oft sehr langer Planungszeiten bei den etablierten Planungs- und Genehmigungsverfahren ist diese Information zudem für die Einschätzung des Nutzens von Mediationsverfahren gerade für Auftraggeber aus Politik und Verwaltung sowie für Investoren interessant. Diesbezüglich kann das durch prominente Beispiele (z.B. die Sanierung der Sonderabfalldeponie in Mönchshagen oder die Planun-

gen zum Flughafen Berlin) geprägte Bild oft sehr lange dauernder Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich korrigiert werden: 30% der Verfahren dauern weniger als ein halbes Jahr, rund 70% der Verfahren sind nach spätestens einem Jahr beendet. Verfahren, die länger als zwei Jahre dauern, sind die große Ausnahme. Die meisten Verfahren werden also relativ zügig durchgeführt, wie die Erhebung zeigt.

Eine weitere Frage der Untersuchung war die nach der *Finanzierung* der Verfahren. Diese wird nach wie vor größtenteils durch die öffentliche Hand geleistet. Lediglich bei acht Verfahren fand eine Finanzierung ohne staatliche Beteiligung statt, wovon die Hälfte privatwirtschaftlich finanziert wurde. Die drei privatwirtschaftlich finanzierten Mediationsverfahren, die in die Hauptphase gegangen sind, wurden dabei interessanterweise ohne sichtbare Probleme hinsichtlich der Neutralität der Mediatoren (z.B. Austritt von Konfliktparteien) mit Vereinbarungen abgeschlossen. In 7% der Verfahren fand eine Mischfinanzierung von öffentlichen und privaten Akteuren statt. Diese Finanzierungsart ist hervorhebenswert, weil hier die Finanzierung auf mehrere Schultern verteilt und dadurch die Identifikation der Konfliktparteien mit dem Verfahren erhöht wird. Dieses Modell halten wir sowohl im Hinblick auf die sanierungsbedürftigen kommunalen Haushalte als auch im Hinblick auf die möglichen positiven Effekte für das Verfahren<sup>34</sup> für zukunftsweisend.

Die vielleicht interessantesten Erkenntnisse bietet die Untersuchung der *Ergebnisse der Verfahren*. Diese müssen vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmenbedingungen für Mediation im öffentlichen Bereich diskutiert werden. Hier möchten wir darauf hinweisen, dass sich im Gegensatz zu der Diskussion in den 90er Jahren in der einschlägigen Literatur zunehmend die Meinung durchsetzt, dass das Umwelt- und Verwaltungsrecht nicht im Widerspruch zum Einsatz von Mediation stehen muss. Mediationsverfahren können die rechtlich geregelten Planungs- und Genehmigungsverfahren vorbereiten und/oder begleiten und ergänzen<sup>35</sup>. Für die

<sup>34</sup> Vgl. für entsprechende Erfahrungen aus Österreich Kessen/König 2002. Interessant wäre es, in der Folgeforschung diesen Zusammenhang auf einer breiteren Basis zu prüfen.

<sup>35</sup> Für Deutschland vgl. Hellriegel, Matthias, 2002: Mediation im Umweltrecht, Berlin; Holznagel, Bernd/ Ramsauer, Ulrich, 2002: Mediation im Verwaltungsrecht. In: Haft/von Schlieffen (Hrsg.): Handbuch Mediation. C.H. Beck, München, S. 1124-1168; Voß, Rainer, 2003: Die

Praxis ging es uns hier zum einen um die empirisch relevante Frage, ob die Verfahren überhaupt mit einem Ergebnis abgeschlossen wurden und zum anderen, welche Verbindlichkeit die Ergebnisse hatten.

Zu diesen Fragen lassen sich aufgrund unserer Untersuchung folgende Aussagen treffen:

1. Alle 66 komplett durchgeführten Verfahren<sup>36</sup> sind mit einer Vereinbarung abgeschlossen worden, kein einziges Verfahren ist ohne Vereinbarung abgebrochen worden.
2. Der Grad des Eingangs der Ergebnisse in den anstehenden politischen Beschluss wurde in 37% der Verfahren mit „ganz“ und in weiteren 45% mit „zum größten Teil“ angegeben. Die Kopplung der Verfahren an den politisch-administrativen Entscheidungsprozess hat damit unerwartet gut funktioniert.
3. In 66% der beendeten Verfahren ist mit der Umsetzung der Ergebnisse begonnen worden.
4. Bei der Untersuchung sogenannter „weicher Erfolgsfaktoren“ ergab sich folgendes Bild: In 81,8% der Verfahren wurde eine Verbesserung der Beziehungen der Konfliktparteien beobachtet, in 92,4% Informationsgewinne konstatiert, in jeweils 65,2% wurden mehr Vertrauen/ mehr Transparenz und eine verbesserte Konfliktkultur als Ergebnisse genannt, in 36,4% der Fälle gab es eine Verständigung über einen gemeinsamen Umgang mit zukünftigen Konflikten.

Diese Ergebnisse sind durchaus überraschend, wenn man sich im Vergleich dazu die bisherigen Erkenntnisse ansieht. So sah Jansen (1997) am Ende ihrer Untersuchung von 15 in der BRD durchgeführten Verfahren als Bilanz insgesamt ein „eher

---

Mediation im Verwaltungsrecht. In: Johlen/Oerder (Hrsg.), Münchener Anwaltshandbuch Verwaltungsrecht, 2. Aufl.. Für Österreich vgl. Ferz, Sascha, 2002: Das UVP-G als Experimentierfeld für Bürgerbeteiligungstrends? - Anmerkungen zur Mediation, ZfV 3/2002, S. 318-328; Ferz, Sascha, 2003: Das Spannungsverhältnis Privatautonomie versus Legalitätsprinzip, in: Gerda Mehta/Klaus Rückert (Hrsg), Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen, Heidelberg, S. 146-155.

<sup>36</sup> Von den 86 erhobenen Verfahren sind 66 komplett durchgeführt worden. Von den restlichen 20 sind fünf nach der Vorphase, in der die Falleignung geprüft wurde, nicht weitergeführt worden, 15 Verfahren liefen noch bei Untersuchungsende.

ernüchterndes Bild“. Ihr Fazit lautete damals: „Die Verfahren scheitern häufig – und auch gefundene Kompromisse sind nicht umstandslos umzusetzen.“ (ebd.: 274)

Die oben dargestellten Ergebnisse zeichnen dagegen ein anderes Bild. Alle Verfahren, die in die Hauptphase gegangen sind, sind mit einer Vereinbarung abgeschlossen worden. Die von Jansen nicht untersuchte Einbindung der Ergebnisse in die anstehenden politisch-administrativen Beschlüsse (also: die Kopplung der Verfahren an die bestehenden politisch-administrativen Entscheidungs-routinen) gelang zudem entgegen unserer Erwartungen recht gut.

Und auch bezüglich der Umsetzung, die in der von Jansen untersuchten Stichprobe nur in zwei von zwölf beendeten Fällen „ohne weitere Probleme“ gelang, legen die neuen Ergebnisse ein anderes Bild nahe. Dabei muss einschränkend gesagt werden, dass die Ergebnisse lediglich den Beginn der Umsetzung der Ergebnisse in 66% der abgeschlossenen Fälle belegen. Darüber, ob es bei der Umsetzung Probleme gab und welcher Anteil der vereinbarten Punkte umgesetzt wurde, wissen wir nichts. Dies wäre ein möglicher Ansatzpunkt für Folgeforschungen.

Außerdem muss relativierend hinzugefügt werden, dass gerade bei der Abfrage der Ergebnisse ein Eigeninteresse der Mediatoren unterstellt werden kann, diese besonders positiv darzustellen. Deshalb kann es sein, dass die Resultate der Untersuchung in dieser Richtung etwas eingefärbt sind.<sup>37</sup> Gleichwohl sind die Ergebnisse so eindeutig, dass auch bei einer angenommenen leichten Beeinflussung von einem vergleichsweise sehr positiven Gesamtergebnis gesprochen werden kann.

In der gebotenen Kürze konnte hier nur eine Auswahl der Ergebnisse präsentiert werden. Weitere Ergebnisse der Erhebung, beispielsweise zum Design der Verfahren und zu den beteiligten Gruppen, finden sich im Abschlussbericht des Projekts, der im Internet als Download verfügbar ist.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Hier soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass eine ressourcenmäßig robuster ausgestattete Folgeuntersuchung wenn möglich weitere Konfliktparteien einbeziehen sollte.

<sup>38</sup> Unter der Homepage von „MEDIATOR – Zentrum für Konfliktmanagement und –forschung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg“, [www.mediatorgmbh.de](http://www.mediatorgmbh.de).

## Mediation an Schulen

Anne Keller, Sylvia Frahm,  
Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein

Mediation (engl.: Vermittlung) ist die Bezeichnung für ein Verfahren zur Konfliktlösung, bei dem unparteiische Dritte zwischen den Streitparteien vermitteln. Das Ziel ist, eine Lösung zu finden, mit der alle Streitparteien einverstanden sind. Die Aufgabe der Mediatoren besteht darin, die Konfliktparteien bei der Erarbeitung einer solchen Lösung zu unterstützen. Dafür strukturieren sie den Prozess und setzen verschiedene Methoden ein (beispielsweise aktives Zuhören), um den Konfliktparteien zu helfen, ihre Wünsche und Interessen zu identifizieren und zum Ausdruck zu bringen.

In Schleswig-Holstein sind in den letzten Jahren vom Institut für Qualitätssicherung an Schulen in Schleswig-Holstein und dem Beratungslehrerverband in S-H in ca. 200 Schulen Lehrkräfte als Multiplikatoren für Streitschlichter an Schulen ausgebildet worden.

Den konstruktiven Umgang mit Konflikten an der Schule zu fördern ist das zentrale Ziel von Schulmediation. Konflikte sind ein alltäglicher Bestandteil unseres Lebens, aber ungelöste Konflikte können zu einer emotionalen Verhärtung bei den Konfliktparteien führen, in deren Folge der Konflikt eskaliert und es zu Gewalthandlungen kommt. Dies geschieht auch immer wieder an Schulen.

Viele Schulen sehen sich vor die Herausforderung gestellt, auf eine gesellschaftliche Dynamik reagieren zu müssen, deren Ursachen sie nicht beeinflussen können. Allerdings sind immer mehr Pädagoginnen und Pädagogen, Schulleitungen sowie Psychologinnen und Psychologen auf der Suche nach durchführbaren Konzepten, um zumindest den von ihnen beeinflussbaren Bereich des miteinander Lebens und Arbeitens, der sozialen Interaktion, sinnvoll stärken zu können. Ziel dabei ist es nicht, Konflikte zu vermeiden, sondern die konstruktive Handhabung von Konflikten an der Schule zu fördern.

### Verfahren der Schulmediation

Schulmediation ist ein Verfahren zur Klärung von Konflikten zwischen Schülerinnen und Schülern,

das speziell ausgebildete Konfliktlotsen(innen) leiten. Sie erhalten dafür eine mindestens 40-stündige Qualifizierung durch Lehrkräfte der eigenen Schule, die zu Multiplikatoren für Streitschlichtung fortgebildet wurden.

Nach der Ausbildung stehen die Konfliktlotsen(innen) Mitschülerinnen und Mitschülern zur Konfliktklärung zur Verfügung. Das Schulmediationsgespräch findet in einem Raum statt, der speziell für Schulmediation eingerichtet wird. Die Teilnahme der Streitenden an dem Gespräch sowie die Annahme der Ergebnisse sind freiwillig. Ein Team betreuender Lehrkräfte koordiniert die Ausbildung und unterstützt die Konfliktlotsen(innen) fortlaufend bei ihrer Arbeit.

In Schleswig-Holstein gibt es Streitschlichterprogramme an Grund-, Haupt-, Real-, Förder- und Gesamtschulen sowie an Gymnasien. Die bisherigen Erfahrungen deuten darauf hin, dass die Programme weitgehend unabhängig von einer bestimmten Schulform erfolgreich sein können. Die spezifischen Besonderheiten der verschiedenen Schularten werden in der Ausbildung berücksichtigt.



### Ausbildung- und Vorgehensweisen der Schulen

- I. Information des Kollegiums auf einer Lehrerkonferenz durch das IQSH
- II. Abstimmung über die
  1. Aufnahme der Schulmediation in die Schularbeit/das Schulprogramm
  2. Welche Lehrkräfte bilden aus?
  3. Welchen Raum bekommen die Schulmediatoren?

- III. Information der Eltern- und Schülervvertretung
- IV. Gemeinsame Abstimmung über die Einführung des Projektes in der Schulkonferenz
- V. Fortbildungskurs „Multiplikatoren Ausbildung für Konfliktlotsen“ für mindestens zwei Lehrkräfte - möglichst geschlechtsdiffernt
- VI. Auswahl der Konfliktlotsen
  - 1. Vorstellung der Methode in den Klassen
  - 2. Entwicklung des Auswahlverfahrens
  - 3. Entscheidung über teilnehmende Schüler(innen)
- VII. Ausbildung der Konfliktlotsen(innen) und Betreuung der Konfliktlotsen(innen) bei Ihrer Tätigkeit.

### Ablauf eines Schulmediationsgespräches

Im Mittelpunkt der Methode steht das Gespräch mit den Streitparteien, das die ausgebildeten Schülerinnen und Schüler moderieren. Ein solches Gespräch dauert meistens zwischen 10 und 20 Minuten, manchmal auch länger. Es gliedert sich in fünf Phasen.

Die Konfliktlotsen(innen) sind verantwortlich für den Verlauf des Gespräches, nicht für den Inhalt. Der Inhalt wird von den Streitenden selbst bestimmt und bearbeitet: Sie sind die besten Experten ihres Konflikts. Die Konfliktlotsen(innen) moderieren das Gespräch nach vorgegeben Regeln und Gesprächsphasen und sorgen für eine aggressionsfreie und nicht verletzende Atmosphäre. Sie fungieren somit als „neutrale Übermittlungsstelle“ für die Äußerungen der jeweils anderen Seite.

Mit Hilfe von Gesprächstechniken, wie dem aktiven Zuhören oder der Förderung von Ich-Botschaften, unterstützen sie die Konfliktparteien dabei, ihre Wünsche und Interessen zu identifizieren und angemessen zum Ausdruck zu bringen. Eine weitere wichtige Aufgabe der Konfliktlotsen(innen) besteht darin, die Konfliktparteien bei der Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung zu unterstützen. Die Lösungsideen sollten dabei von den Streitenden selbst kommen. Es ist dann Aufgabe der Konfliktlotsen(innen), darauf zu achten, dass keine sinnlosen oder unrealistischen Vereinbarungen getroffen werden.

Nachdem sich alle Beteiligten auf Lösungsvorschläge geeinigt haben und diese in einer so genannten Vereinbarungen notiert worden sind, bedanken sich die Konfliktlotsen(innen) für die Teilnahme und vereinbaren, einen Überprüfungstermin mit den ehemaligen Kontrahentinnen und Kontrahenten.

### Vorteile von Schulmediation

1. **Das soziale Klima der Schule insgesamt wird gefördert.** Indem die Schule den konstruktiven Umgang mit Konflikten zu einem zentralen Aspekt des Schulprofils wählt und praktisch verfolgt, kann eine einheitliche Konfliktkultur entstehen.

2. Schulmediation unterstützt **die Partizipation und Identifikation von Kindern und Jugendlichen an und mit ihrer Schule.** Untersuchungen deuten darauf hin, dass eine größere Mitsprache der Schülerinnen und Schüler bei der Gestaltung ihrer Aufgaben und Verantwortungen einen gewaltpräventiven Charakter besitzen kann.

3. Indem die Schülerinnen und Schüler mehr Eigenverantwortung für ihre Konflikte übertragen bekommen, werden außerdem **die Lehrkräfte entlastet.** Dadurch bleibt mehr Zeit für pädagogische Kernaufgaben.

4. **Konfliktlotsen(innen) lernen wichtige soziale Schlüsselkompetenzen** wie Toleranz gegenüber Andersdenkenden, konstruktiven Umgang mit Konflikten, bessere sprachliche Ausdrucksformen oder Arbeiten im Team.



Die besondere Bedeutung der Ausbildung der Konfliktlotsen sieht man an ihrem gesteigerten Selbstbewusstsein, an ihrem souveränen Auftreten innerhalb der Schule und auch bei den jährlichen Landestreffen der Konfliktlotsen in Segeberg. Immer wieder kann man bei Einzelfällen persönliche Entwicklungen wahrnehmen, die niemand für möglich gehalten hätte.

Immer wieder verdeutlicht Streitschlichtung an Schulen seine weitreichende Bedeutung auch für die außerschulische Lebenswelt der Schüler(innen) nicht nur für die ausgebildeten Konfliktlotsen.

**Die Homepage des Innovationsring NKR-SH finden Sie unter:**  
[www.nkr-sh.de](http://www.nkr-sh.de)

**INNOVATIONSRING NKR-SH**  
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein

Diese Seiten sind Bestandteil der Homepage [www.informdoku.de](http://www.informdoku.de)

**DOKUMENTATION**  
DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

**Herzlich Willkommen**

Sie befinden sich auf den Internetseiten des Innovationsringes neues kommunales Rechnungswesen in Schleswig-Holstein

**Innovationsring NKR-SH**

Inhalte dieses Auftritts sind Modernisierung und Reformen von Kommunalverwaltungen.

Nähere Informationen zu den Arbeiten des NKR-SH und zu der Auftaktveranstaltung erhalten sie

[hier](#) ( 3,4 MB mit Fotos der Veranstaltung) [hier](#) ( 84 KB ohne Fotos)

**Aktuell**

Neues Kommunales Rechnungswesen in Schleswig-Holstein

**Jetzt umstellen mit dem "Innovationsring NKR-SH"**  
Aufaktveranstaltung am 08.06.2005 in Rendsburg im Kulturzentrum.

Die Einladung und die Vorträge der Referenten finden Sie [hier](#)

[Druckversion](#)

Fertig | Start | Druck | transfer2005-2 .doc - Mic... | Innovationsring NKR-S... | DE | 09:51

Auszug aus der Broschüre:

## Schlichten statt richten

des Ministeriums für Justiz, Arbeit und Europa  
des Landes Schleswig-Holstein

### Vorwort

Mit dem Inkrafttreten des neuen Landesschlichtungsgesetzes ist das Arbeitsfeld der außergerichtlichen Streitschlichtung deutlich erweitert worden. Nunmehr ist der Gang bei „kleineren“ zivilrechtlichen Streitigkeiten zum Gericht meistens nur zulässig, wenn vorher ein Güteverfahren erfolglos durchgeführt worden ist. Ich bin zuversichtlich, dass eine Vielzahl von Verfahren, die bisher zu den Amtsgerichten gelangt sind, auf diese Weise im Vorwege erledigt werden können.

Die Entlastung der Amtsgerichte ist jedoch nur die eine Seite der Medaille.

Als Minister für Justiz, Arbeit und Europa sehe ich vorrangig die Streitkultur, die es (neu) zu entwickeln und auszubauen gilt.

Deshalb stehen beim Landesschlichtungsgesetz die folgenden (Streit)Punkte im Vordergrund:

- „Schlichten statt richten“ braucht die Mitarbeit aller Beteiligten am Ergebnis.
- „Schlichten statt richten“ möchte bürger- und zeitnahe Konfliktlösungen.
- „Schlichten statt richten“ bringt eine hohe Akzeptanz der Entscheidung.

Auch in anderen Bereichen eröffnen sich Möglichkeiten, mit denen die demokratische Zivilgesellschaft die Vielfalt der Streitlösungsmöglichkeiten besser ausschöpfen kann.

Dazu bedarf es vielfach neuer Lernprozesse. Für die Erwachsenen ist dies beispielsweise der Umgang mit dem neuen Schlichtungsgesetz. Für Kinder und Jugendliche kann es der Umgang mit gleichaltrigen Konfliktlotsen, deren Ausbildung durch die Landesverwaltung unterstützt wird, sein.

Kultur ist Vielfalt. Streit ist vielfältig. Streitkultur ist lernbar. In diesem Sinne wünsche ich uns allen viel Erfolg beim Streiten.

Uwe Döhring

Minister für Justiz, Arbeit und Europa des Landes  
Schleswig-Holstein

### Einleitung

Das Landesschlichtungsgesetz ist am 1. März 2002 in Kraft getreten. Der wesentliche Inhalt des Gesetzes besteht darin, dass künftig bei bestimmten zivilrechtlichen Streitigkeiten zwingend ein vorgerichtliches Schlichtungsverfahren durchgeführt werden muss. Erst wenn dieses Schlichtungsverfahren erfolglos geblieben ist, wird der Weg zum Gericht eröffnet. Nach bisheriger Rechtslage ist der Gang zum Gericht ohne ein solches „Vorverfahren“ zulässig. Das Vorverfahren ist also verbindlich, deshalb spricht man auch von obligatorischer Streitschlichtung.

### Welche Verfahren sind von der obligatorischen außergerichtlichen Streitschlichtung betroffen?

Drei Gruppen von Verfahren fallen unter die obligatorische außergerichtliche Streitschlichtung:

- Vermögensrechtliche Streitigkeiten beim Amtsgericht, deren Wert 750,00 Euro nicht übersteigt,
- Ansprüche aus dem Nachbarrecht, es sei denn, es geht um Einwirkungen von einem Gewerbebetrieb,
- Ansprüche wegen der Verletzung der persönlichen Ehre, die nicht in Presse oder Rundfunk begangen worden sind.

### Von diesem Grundsatz gibt es allerdings Ausnahmen:

Die außergerichtliche Streitschlichtung ist unter anderem nicht vorgeschrieben bei

- Klagen, denen ein Mahnverfahren vorausgegangen ist,
- Streitigkeiten in Familiensachen,

- Klagen, die innerhalb einer gesetzlichen oder gerichtlich angeordneten Frist zu beheben sind, zum Beispiel Klagen auf Zustimmung zu einem Mieterhöhungsverlangen bei Wohnungsmiete,
- Klagen zwischen Parteien, die in verschiedenen Landgerichtsbezirken wohnen oder ihren Sitz oder ihre Niederlassung haben.

### **Wer führt die obligatorische außergerichtliche Streitschlichtung durch?**

Die Durchführung der obligatorischen außergerichtlichen Streitschlichtung ist Aufgabe der Gütestellen. Hierzu zählen zunächst die Schiedsämter und die anwaltlichen Gütestellen.

Schiedsämter gibt es in allen **Städten** und **Gemeinden** des Landes (Auskünfte erteilen die jeweiligen Stadt- und Gemeindeverwaltungen).

Anwaltliche Gütestelle ist jede Rechtsanwältin und jeder Rechtsanwalt bzw. jeder Rechtsbeistand, die oder der durch die **Schleswig-Holsteinische Rechtsanwaltskammer** zugelassen worden ist (Auskünfte erteilt die Rechtsanwaltskammer, Gottorfstraße 13, 24837 Schleswig, Telefon 04621/93 91-0).

Unter den verschiedenen in Betracht kommenden Gütestellen trifft die antragstellende Partei die Auswahl. Allerdings ist sie dabei beschränkt auf die Gütestellen, die örtlich für den Wohnsitz des Antragsgegners zuständig sind. Es handelt sich dabei um das örtlich zuständige Schiedsamt bzw. um die anwaltlichen Gütestellen in dem zuständigen Amtsgerichtsbezirk.

Gütestelle ist schließlich auch die sogenannte allgemeine Gütestelle, bei der jedoch erste Voraussetzung ist, dass die Parteien sich darauf einigen, sie anzurufen. Allgemeine Gütestellen sind alle Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, die nicht als anwaltliche Gütestelle zugelassen sind sowie eine Reihe sonstiger Gütestellen (siehe Seite 18).

### **Was kostet das Verfahren? Wer trägt die Kosten?**

Das Schiedsamt erhebt im Regelfall eine Gebühr von 20,00 Euro sowie Auslagen etwa für Porto;

die anwaltliche Gütestelle eine Gebühr von 65,00 Euro zuzüglich einer Pauschale von 15,00 Euro für Post und Telekommunikationsdienstleistungen sowie weitere im Einzelfall notwendige Auslagen. Kommt ein Vergleich zustande, erhält das Schiedsamt eine zusätzliche Gebühr von 20,00 Euro, die anwaltliche Gütestelle eine zusätzliche Gebühr von 65,00 Euro, das heißt insgesamt 130,00 Euro.

Die Kosten des Verfahrens hat grundsätzlich die Partei zu tragen, die die Tätigkeit der Gütestelle veranlasst, also den Antrag auf Durchführung des Schlichtungsverfahrens gestellt hat. Schließen die Parteien einen Vergleich, werden sie regelmäßig auch hinsichtlich der Kosten eine Einigung treffen. Schließt sich dem Schlichtungsverfahren ein Rechtsstreit an, gehören die durch das Güteverfahren entstandenen Gebühren der Gütestelle zu den Kosten des Rechtsstreits, sie sind also von der im Prozess unterliegenden Partei zu tragen. Allgemeine Gütestellen berechnen die Kosten nach den von ihnen zugrunde gelegten Verfahrens- bzw. Kostenordnungen.

Einzelheiten hierzu sowie weitere Informationen erhalten Sie bei der jeweiligen Gütestelle und im Internet unter [www.mjae.schleswig-holstein.de](http://www.mjae.schleswig-holstein.de)



**Zur Veranschaulichung der Verfahren nach dem Landeslichtungsgesetz stellen wir im folgenden Artikel die Arbeit der Schiedsstelle für Kfz-Streitigkeiten vor.**

## Ärger mit der Werkstatt oder dem gebraucht gekauften Auto?

### Kfz-Schiedsstellen helfen

Bei Ärger und Streit zwischen einem Kunden und seiner Autowerkstatt oder seinem Kfz-Händler helfen die Kfz-Schiedsstellen, eine gemeinsame Einrichtung des ADAC und des schleswig-holsteinischen Kfz-Verbandes. Die Schiedsstelle für das Kfz-Handwerk – geschäftsführend beim ADAC Schleswig-Holstein. – ist Ansprechpartner, wenn Werkstattkunden glauben, dass Arbeiten unnötig oder unsachgemäß ausgeführt und Mängel nicht behoben wurden. Die Schiedsstelle für Streitigkeiten aus Gebrauchtwagenkäufen – geschäftsführend beim Kfz-Verband Schleswig-Holstein – ist Ansprechpartner für Gebrauchtwagenkäufer, die sich mit dem Kfz-Händler um die Beseitigung von Fahrzeugmängeln, die Rückabwicklung des Kaufvertrages oder aber um die Minderung des Kaufpreises oder die Inanspruchnahme einer Gebrauchtwagengarantie streiten.



### ADAC Schleswig-Holstein e.V.

Das deutsche Kraftfahrzeuggewerbe gehört mit über 100 Millionen Kundenkontakten pro Jahr zu den dienstleistungsstärksten Branchen. Bei diesen Kundenkontakten kann es passieren, dass Konflikte entbrennen. Aus diesem Grund hat das Kfz-Gewerbe bundesweit 130 Schiedsstellen eingerichtet, die zwischen dem Kunden und der Werkstatt bzw. dem Händler im Bereich Service oder Gebrauchtwagenkauf vermitteln.

Sofern es sich bei dem Betrieb um einen Meisterbetrieb der Kfz-Innung handelt, kann die sachlich zuständige Schiedsstelle eingeschaltet werden. Innungsmitglieder sind

leicht an dem blauen Schild mit dem Logo des Kfz-Gewerbes und dem weißen Schriftzug „Meisterbetrieb der Kfz-Innung“ zu erkennen. Gebrauchtwagenkäufer sollten zusätzlich auf das Zusatzzeichen „Gebrauchtwagen mit Qualität und Sicherheit“ achten.

Die Schiedsstelle ist eine neutrale Kommission für den Verbraucherschutz. Sie regelt Beschwerden im Vorverfahren ohne gerichtliche Auseinandersetzung und ist eine anerkannte Einrichtung der Schiedsgerichtsbarkeit nach dem Landeschlichtungsgesetz.

Dadurch schafft sie es, Meinungsverschiedenheiten zwischen Autokunden und Kfz-Betrieben schnell, unbürokratisch und mit einem hohen Sachverstand – und für den Verbraucher kostenlos – aus der Welt zu schaffen.

Die Schiedsstelle befasst sich gemäß ihrer Geschäfts- und Verfahrensordnungen grundsätzlich nicht mit Streitigkeiten, die bereits bei Gericht anhängig sind. Die Schiedsstelle für das Kfz-Handwerk ist nicht zuständig für Fahrzeuge mit einem zulässigen Gesamtgewicht von mehr als 3,5 Tonnen. Die Schiedsstelle für Gebrauchtwagenstreitigkeiten befasst sich auch nicht mit Neuwagenkäufen und kann nur innerhalb einer Frist von bis zu 13 Monaten nach Ablieferung des Fahrzeuges angerufen werden. Liegt eine der vorbenannten Tatsachen vor, die eine Zuständigkeit der Schiedsstellen verhindert, wird der Antrag bereits im Vorwege abgewiesen. Ist lediglich die sachlich und örtlich falsche Schiedsstelle angerufen worden, wird der Antrag an die dafür zuständige Schiedsstellen weitergeleitet.

Für das Tätigwerden der beiden Schiedsstellen entstehen keine Kosten. Die Inanspruchnahme der Schiedsstellen ist in vielen Fällen gegenüber einem teuren und langwierigen Gerichtsverfahren die günstigere Alternative. Ist der Kunde mit der Entscheidung nicht einverstanden, bleibt der Weg zu den Gerichten offen.

Die größte Anzahl von Anfragen und Beschwerden (2004: ca. 1000), die fast täglich die Schiedsstelle für Gebrauchtwagenstreit-

tigkeiten erreichen, konnten in der Vergangenheit bereits im Vorverfahren durch Aufklärung und Beratung der Kunden bzw. durch Nachbesserung, Kostenerstattung oder Rücknahme des Fahrzeuges durch den Händler erledigt werden. Zu berücksichtigen ist, dass die Schiedsstelle nicht von Amts wegen ermittelt. Daher hat der Kunde z.B. das Vorliegen eines Mangels am Fahrzeug oder den Inhalt einer Sondervereinbarung nachzuweisen und ggf. der Schiedsstelle die erforderlichen Beweismittel vorzulegen.

Sofern eine Einigung im Vorverfahren nicht erreicht werden kann, wird der Fall der Schiedskommission zur Entscheidung vorgelegt. Die Schiedskommission wird geleitet von einem Juristen. Des Weiteren gehören der Kommission Vertreter des ADAC und des Kfz-Gewerbes an.

Um Streitigkeiten zu vermeiden, sollte jedoch vor dem Kauf das Fahrzeug ausgiebig untersucht und begutachtet werden. Keine Frage sollte offen bleiben. Individuelle zusätzliche Absprachen, wie z.B. die Durchführung einer kostenlosen Inspektion vor Übergabe, sollten schriftlich festgehalten werden.

Von den Hunderten Beanstandungen des letzten Jahres an die Schiedsstelle für Reparaturstreitigkeiten – diese Schiedsstelle hilft auch bei der Reklamation von zu hohen oder nicht aufgegliederten Rechnungen, - konnte die Mehrheit der Anträge im Vorverfahren beigelegt werden – meist durch Aufklärung des Kunden und durch Leistungen seitens des Kfz-Betriebes (Nachbesserung, Kostenerstattung).

Einen wichtigen Beitrag zu einer schnellen Einigung leisteten dabei die Obermeister der Innung, die sich als Vermittler zwischen den Parteien einschalten.

In 14 Fällen war eine Einigung jedoch nicht möglich; diese Fälle wurden der Schiedskommission vorgelegt. In den Verhandlungsterminen konnte die Kommission dann in fast allen Fällen einen Vergleich erzielen.

Die langjährigen Erfahrungen zeigen, dass die Ursachen der Streitigkeiten oftmals nur Missverständnisse oder Kommunikationsschwierigkeiten sind. Bei einem erst kürzlich verhandelten Fall ging es um eine - mehrere tausend Euro teure - Instandsetzung, von deren Qualität der Kunde allerdings enttäuscht war. Die Ursachen für die Streitigkeit konnten erst von der Schiedskommission nach einem ausführlichen Gespräch mit beiden Parteien ausfindig gemacht werden. Es handelte sich schlicht um Missverständnisse, zu denen es bereits bei der Auftragsvergabe und dann noch einmal bei der Rechnungsstellung gekommen war.



Allen Werkstattkunden ist daher anzuraten, keine pauschalen Aufträge wie zum Beispiel „Das Auto TÜV-fertig machen“ zu erteilen. Aufträge sollten zudem nur schriftlich erfolgen. Des Weiteren sollte noch Folgendes beachtet werden:

- Bei Aufträgen, die nicht genau abzugrenzen sind, schriftlich eine Kosten-Höchstgrenze vereinbaren.
- Sich Altteile immer ins Fahrzeug legen lassen, um sie gegebenenfalls später begutachten zu können.
- Telefonnummer in der Werkstatt hinterlassen, um für Rückfragen jederzeit erreichbar zu sein.
- Fahrzeug bei Abholung noch auf dem Werkstatthof auf äußere Mängel wie Kratzer und Beulen sowie Verunreinigungen prüfen und gegebenenfalls sofort reklamieren.

- Reparaturrechnung noch in der Werkstatt genau durchsehen und gegebenenfalls erläutern lassen. Reparaturmängel sofort reklamieren.

Ist man der Ansicht, dass die Werkstatt nicht ordnungsgemäß gearbeitet hat, sollte „unter Vorbehalt“ bezahlt werden. Wird die Zahlung verweigert, ist die Werkstatt berechtigt, das Fahrzeug nicht herauszugeben.

Bei Unstimmigkeiten mit der Werkstatt oder dem Händler sollte zunächst ein sachliches Gespräch mit der Werkstatteleitung oder dem Verkaufsleiter geführt werden. Dabei ist eine Kompromissbereitschaft auf Seiten beider Parteien erforderlich. Scheitert dieser Einigungsversuch, kann – sofern es sich bei dem betroffenen Betrieb um einen Innungsbetrieb handelt – die zuständige Schiedsstelle angerufen werden.

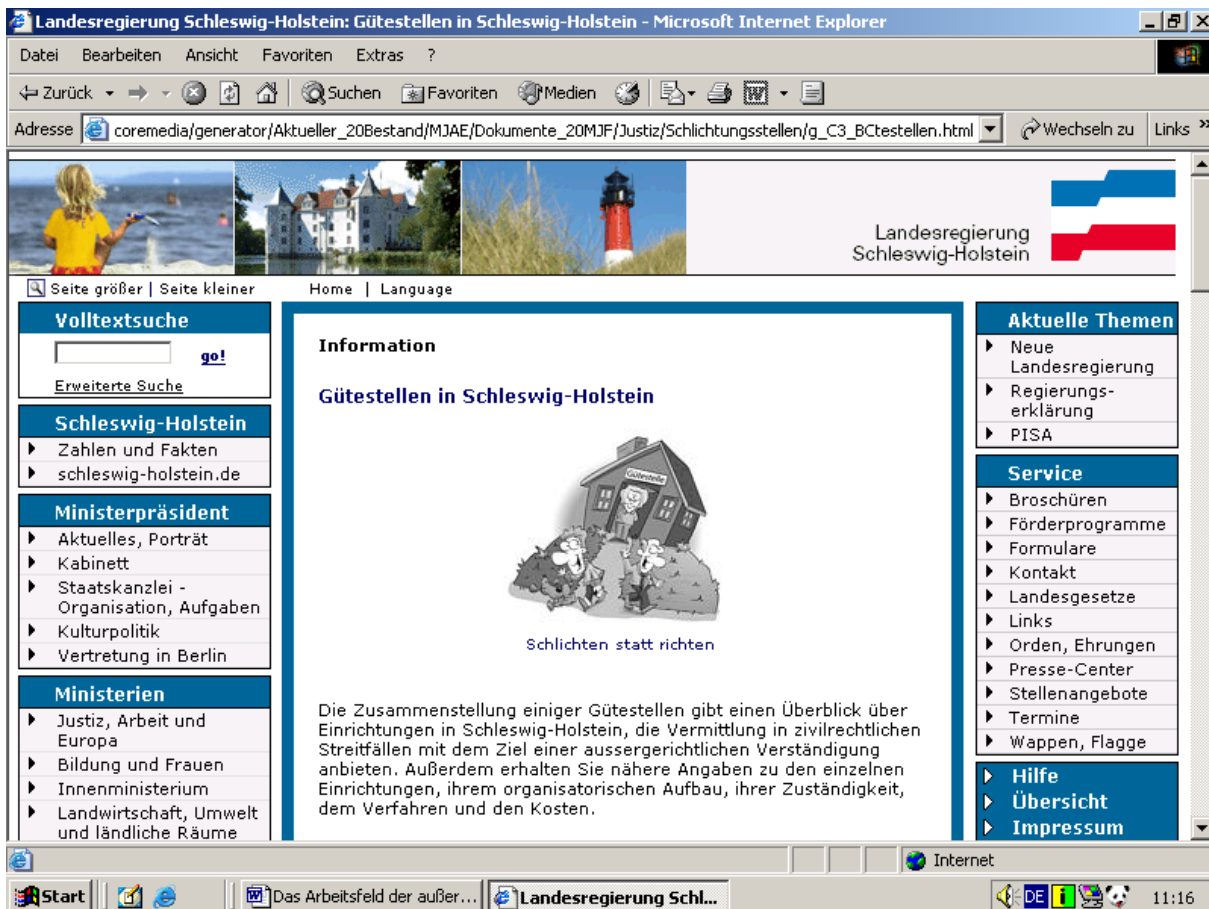
**Kontakt:**

Schiedsstelle zur außergerichtlichen Erledigung von Streitigkeiten aus Werkstattleistungen

Haus des ADAC – Herrn Radovici  
Saarbückenstraße 54, 24114 Kiel  
Tel.: 0431 / 6602-0  
Fax: 0431 / 66 02-191

Schiedsstelle zu außergerichtlichen Erledigung von Streitigkeiten aus Gebrauchtwagenverkäufen

Faluner Weg 28, 24109 Kiel  
Tel.: 0431 / 53 33 1-0  
Fax: 0431 / 52 50 67  
[info@kfz-sh.de](mailto:info@kfz-sh.de)



## Mediation – Wollen, Dürfen, Können

Cordula Kaup,  
stellv. Geschäftsführerin des Instituts für Fortbildung und  
Verwaltungsmodernisierung

### Mediation – und um was es geht

Mediation, zunehmend ein Begriff in vieler Munde, aber um was geht es eigentlich? Mediation hat etwas mit Kommunikation zu tun und sie hat das Ziel, Konflikte zu lösen. Sie ist auch unter dem Stichwort Streitschlichtung bekannt.



Ein Vermittler, ein sog. Mediator, unterstützt die Konfliktparteien darin, eigenverantwortlich eine einvernehmliche Lösung zu finden. Der Mediator bedient sich dabei einer gezielten Art von Kommunikationstechnik.

In der Enzyklopädie Wikipedia heißt es zur Mediation:

"Sie dient der gütlichen Einigung zwischen den Parteien, fragt nicht nach der "Schuld", sondern danach, wie die Parteien in Zukunft miteinander umgehen wollen (Lösungs- und Zukunftsorientiert). Dabei entscheidet nicht der Mediator, sondern ausschließlich die Parteien, worüber sie verhandeln und wie sie ihren Konflikt lösen. Die Freiwilligkeit der Parteien ist unbedingte Voraussetzung einer Mediation. Der Mediator oder die Mediatorin wird keinerlei Vorschläge machen (Eigenverantwortlichkeit), sondern die Parteien

durch einen besonderen Kommunikationsprozess, ein Modul, welches aus festgelegten Arbeitsschritten besteht, führen."

### Mediation – uralt und doch jung

Ist Mediation nun eine ganz neue Art von Konfliktlösung? Begeben wir uns auf die Suche nach den Ursprüngen der Mediation, so führt uns diese Suche zunächst nach Afrika und in fernöstliche Kulturen. Dort wissen die Menschen schon sehr lange um die bereinigende Wirkung dieser Form von Konfliktlösung.

So regeln beispielsweise die Menschen in afrikanischen Dörfern ihre Streitereien seit jeher unter den sog. Palaver-Bäumen. Die Kontrahenten besprechen ihr Problem und ein alter Weiser unterstützt sie, eine gemeinsame Lösung zu finden.

In Kulturen wie China und Japan wird diese Art der Konfliktlösung bereits seit 2000 Jahren angewendet. Ziel ist es, einen Kompromiss zu erreichen. Dieser hat einen sehr viel höheren Stellenwert als die Durchsetzung des persönlichen Rechts.

*"Einen Freund zu behalten ist wichtiger, als einen Sieg zu erringen."*

(Autor unbekannt)

Allerdings sprachen die Menschen in Afrika und den fernöstlichen Kulturen nicht von "Mediation". Das Konzept der Mediation, so wie wir es heute kennen, ist eigentlich aus einer Not heraus geboren. Hier führt uns die Reise in die USA, wo die Mediation in den 70er Jahren als Reaktion auf die überlasteten Gerichte eingeführt wurde. Ihre Verbreitung fand sie dann 1977 mit dem Bescheid eines Familiengerichtes in Los Angeles, welches die außergerichtliche Vermittlung bei Scheidungen für obligatorisch erklärte.

Die guten Erfolge der Mediation verhalfen ihr schnell, sich auch in anderen Bereichen und bei anderen Zielgruppen zu etablieren. Das Konzept der Mediation wurde differenziert und wird stetig weiter entwickelt. Neue Mediationstechniken werden erarbeitet und qualifizierte Ausbildungsgänge zur Mediatorin / zum Mediator konzipiert

und angeboten. Die Mediation als professionelle Dienstleistung ist somit noch relativ jung.

### Mediation – wo sie nutzen stiftet

Wer bedient sich nun aber in der heutigen Gegenwart dieser professionellen Dienstleistung und warum?

Zunächst einmal ist Mediation gefragt, weil sie eine markant andere Art des Umgang mit Konflikten darstellt:

- Konflikte kommen zielgerichtet und bewusst auf den 'Tisch', sie werden nicht verleugnet oder vermieden
- Konflikte werden partizipativ gelöst und nicht durch Machtstrategien
- Konflikte werden durch die Konfliktparteien selbst gelöst und nicht durch eine Delegation an eine übergeordnete Instanz

Der Einsatz von Mediation ist also gefragt und wird als sinnvoll erachtet, wenn

- Konflikte offen ausgetragen werden sollen
- die Beteiligten selbstbestimmt und eigenverantwortlich ihre Konflikte lösen möchten
- es ein Anliegen ist, gute Beziehungen der Konfliktparteien wieder herzustellen bzw. aufrecht zu erhalten
- eine zukünftige Zusammenarbeit notwendig ist und auf eine gute und vertrauensvolle Basis gestellt werden soll
- eine Wahrung der Vertraulichkeit im Umgang mit Informationen wichtig ist
- eine zügige und kostensparende Lösung einer langwierigen und von außen bestimmten Entscheidung vorgezogen werden soll

So verstanden stärkt Mediation Kooperation, Kommunikation und gegenseitiges Verständnis der Konfliktbeteiligten. Sie fördert eigenverantwortliche, kreative und zukunftsorientierte Vereinbarungen, welche die Beteiligten in der Regel als tragfähig und akzeptabel empfinden. Durch den Einsatz von Mediation wünscht man sich eine neue Kultur des Streitens und Verhandelns mit dem Resultat kreativer Lösungen.

wortliche, kreative und zukunftsorientierte Vereinbarungen, welche die Beteiligten in der Regel als tragfähig und akzeptabel empfinden. Durch den Einsatz von Mediation wünscht man sich eine neue Kultur des Streitens und Verhandelns mit dem Resultat kreativer Lösungen.

### Mediation – wie man sie erlernen kann

Wie kann man sich die Philosophie und die Technik der Mediation aneignen und wie kann man sie im Bereich der öffentlichen Verwaltung nutzen?



Als Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung bieten wir für den öffentlichen Bereich in Kooperation mit dem Zentrum für Konfliktmanagement und -forschung der Universität Oldenburg eine Ausbildung zum/zur Mediator/in an.

#### Einführungsveranstaltung am 07.11.2005

Ziel dieser Veranstaltung ist es, einen ersten Überblick über die Grundlagen der Mediation zu vermitteln und Informationen über die Ausbildung zur Mediatorin / zum Mediator zu geben.

#### Grundausbildung Mediation, Start 12.12.2005

Die Grundausbildung wird in vier Modulen die Grundlagen und Verfahrensmerkmale der Mediation vermitteln. Es wird gelehrt, wie Konflikte erkannt und verstanden werden können, wie Gesprächsführung funktioniert und welche Kommunikationstechniken angewandt werden. Es geht um die unterschiedlichen Phasen der Mediation, um die eigene Rolle und das eigene Selbstverständnis sowie den Einsatz im beruflichen Umfeld.

## Aufbaukurse Mediation, 2. Halbjahr 2006

Wir bieten zwei alternative Aufbaukurse mit folgenden Inhalten an:

### Aufbaukurs Mediation im öffentlichen Bereich:

- Umgang mit Interessensgruppen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft
- Mediation bei Vielparteienkonflikten
- Umgang mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Mediationsverfahren
- Besonderheiten in der Vorbereitungsphase: Erstgespräch, Auftragsklärung, Konfliktanalyse in Vorgesprächen, Inhalte eines Mediationsvertrages
- Arbeit mit Interessensvertretern
- Einsatz von Visualisierungs- und Moderationstechniken
- Verwaltungsrechtliche Rahmenbedingungen
- Fallsupervision

### Aufbaukurs Mediation innerhalb von Verwaltungen:

- Umgang mit Hierarchien in der Mediation
- Zweiparteien- und Vielparteienkonflikte
- Teamkonflikte und Mobbing
- Verhältnis der Mediation zu anderen innerbetrieblichen Verfahren wie Coaching, Supervision, Moderation etc.
- Dienst- und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen
- Fallsupervision

Gerne können Sie bei uns nähere Informationen zur zertifizierten Ausbildung als Mediatorin / als Mediator nachfragen:

Karin Peters      Fon: 0431/3209-118  
Mail: [peters@fhvd.de](mailto:peters@fhvd.de)

Die Flyer zu den Veranstaltungen können sie unter folgendem Link abrufen:

## Das Seminarangebot von InForM finden Sie im Internet unter der Adresse: [www.vfh-sh.de/inform/Fortbild/Seminare/2005/mod-zusatz/z-2005.htm](http://www.vfh-sh.de/inform/Fortbild/Seminare/2005/mod-zusatz/z-2005.htm)

Datum	Thema	Nr.	Gebühr	Hinweise
nach Absprache 5x3 Tage/Coaching	Qualifizierung zum / zur Fallmanagerin entsprechend den Anforderungen aus Hartz IV	2011	auf Anfrage	Hartz IV pdf
2. September	Die Änderungen des Bundesreisekostengesetzes	3331	90,00 Euro	0,5 Tag
22. August	Änderungen durch das neue Tarifrecht im öffentlichen Dienst (Kommunen/Bund)	3341	105,00 Euro	
15. September	Die neuen Entgeltgruppen (Kommunen/Bund)	3351	105,00 Euro	
7. November	Mediation in Politik und Verwaltung	2042	90,00 Euro	Einführung
I. 12.-14. Dez. II. 16.-18. Jan. 06 III. 1.-3. März 06 IV. 29.-31. März 06	Mediation von Konflikten Grundausbildung zum/zur Mediatorin	2042	bei 8 TN 2.125,00 bei 10 TN 1.690,00 pro Person	Gesamtkurs 2 x 3 Tage und 2 x 1,5 Tage
2. HJ 2006	Mediation in Politik und Verwaltung Aufbaukurse zum/zur zertifizierten Mediator/in	2042	bei 8 TN 2.125,00 bei 10 TN 1.690,00 pro Person	Gesamtkurs 2 x 3 Tage und 2 x 1,5 Tage

### **Der Innovationsring NKR-SH – Ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Landesverbände in Schleswig-Holstein**

Frank Dieckmann,  
Hauptkoordinator Innovationsring NKR-SH

#### **1. Was ist der Innovationsring NKR-SH?**

Der Innovationsring NKR-SH ist ein Gemeinschaftsprojekt der kommunalen Landesverbände in Schleswig-Holstein. Dieses Selbsthilfeprojekt der Kommunen wurde gegründet, um den anstehenden Umstellungsprojekten in den schleswig-holsteinischen Kommunen hinsichtlich des **Neuen Kommunalen Rechnungswesens** Rechnung zu tragen. Schwerpunktmäßig wird er sein Augenmerk auf die Umstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen (Doppik) richten. Die Erkenntnisse und das Wissen des Innovationsrings können aber auch von Kommunen genutzt werden, die die Einführung der erweiterten Kameralistik erwägen. Wichtig ist aber festzuhalten, dass es sich um eine Umstellung auf ein modifiziertes kaufmännisches Rechnungswesen handelt. Es lehnt sich an das kaufmännische Rechnungswesen an, basiert aber auf den Eckpfeilern des kameralen Systems. Zutreffender wäre daher der Begriff der „kameralen Doppik“. Sie verbindet das Zusammenwirken der Ergebnis-, Vermögens- und Finanzrechnung analog der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und der Kapitalflussrechnung auf der Basis einer neuen – an das HGB angelehnten – Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO).

#### **2. Was ist die Zielsetzung? Was wollen wir erreichen?**

Die Hauptzielsetzung ist die Unterstützung beim Umstieg der schleswig-holsteinischen Kommunen (Städte, Gemeinden, Ämter, Kreise) auf ein neues (kommunales) Haushalts- und Rechnungswesen.

Im Vordergrund steht, den Umstieg systematisch und kostengünstig durchzuführen. Hierfür erfolgt die Koordination des Umstiegs durch den Innovationsring NKR-SH, um Kosteneinsparungen durch ein gemeinsames Vorgehen zu ermöglichen.

Als Vorläufer-Projekt fungierte bis zum 15.04.2005 der „Innovationsring Verwaltungsreform“. Dieser verfolgte diverse themenspezifische Zielsetzungen der Schleswig-Holsteinischen Landkreise im Sinne der Verwaltungsreformierung. Zum Projektende wurde ein einstimmiger Umstellungsbeschluss der Schleswig-Holsteinischen Landkreise zur Umstellung der Haushaltsführung auf die Doppik im Jahr 2008 erwirkt und ein grobes Umstellungskonzept ausgearbeitet. Der „Innovationsring Verwaltungsreform“ entstand in Anlehnung an den bayrischen Innovationsring.

Die Projektfinanzierung des Innovationsrings NKR-SH erfolgt ausschließlich durch kommunale Mittel. Dazu zählen nicht verausgabte Mittel des alten Innovationsrings und neu bewilligte Mittel.

Der Innovationsring NKR-SH wird in Koordination mit dem Gemeindetag, dem Landkreistag und dem Städteverband Schleswig-Holsteins durchgeführt. Das Projekt wird seine Ergebnisse im Form von Handlungsempfehlungen für alle Kommunen erarbeiten und im Internet auf der Seite [www.nkr-sh.de](http://www.nkr-sh.de) bereitstellen.

Basis der Reformüberlegungen in Schleswig-Holstein ist der Beschluss der Innenministerkonferenz vom 21.11.2003. Dieser geht mit der Forderung an die Bundesländer einher, die im Rahmen der Innenministerkonferenz erarbeiteten Leitlinien zur Umstellung auf die Doppik oder erweiterte Kameralistik umzusetzen. Daraufhin wurde auf Landesebene eine Arbeitsgruppe (Mitglieder: Vertreter der vier kommunalen Landesverbände, des Landesrechnungshofes, des Statistischen Amtes für Hamburg und Schleswig-Holstein und des Innenministeriums (Vorsitz)) - gebildet, die sich auf diesen Grundlagen mit der

Reformierung des geltenden Haushaltsrechts beschäftigt.

Durch die Vertreter der kommunalen Landesverbände in der Arbeitsgruppe „Reform des Gemeindehaushaltsrechts“ des Innenministeriums wird sichergestellt, dass neueste Entwicklungen auf Landesebene Eingang in die praktische Umsetzung finden und gleichzeitig Anregungen und Forderungen an die Umsetzung mit Adressat Innenministerium formuliert werden. Ebenso werden die Eckpunkte für das neue Haushaltsrecht sowie die Entwurfselemente der neuen GemHVO und Änderungen der Gemeindeordnung (GO) durch die Arbeitsgruppe „Reform des Gemeindehaushaltsrechts“ in der Projektarbeit der Teilprojektgruppen (siehe Projektskizze) berücksichtigt. Darüber hinaus bringen Unterarbeitsgruppen (mit Teilnehmern aller Landesverbände), koordiniert durch den Innovationsring NKR-SH, ihre Arbeitsgruppenergebnisse in die Arbeitsgruppe „Reform des Gemeindehaushaltsrechts“ ein und stellen damit den Praxisbezug des neu auszugestaltenden Haushaltsrechts sicher.

### 3. Auftaktveranstaltung des Innovationsrings NKR-SH am 8.6.2005 in Rendsburg

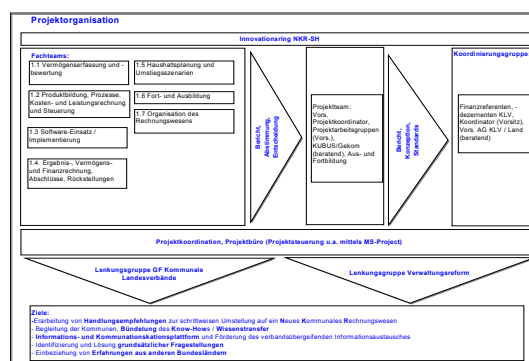
Im Rahmen einer Auftaktveranstaltung am 8.6.2005 in Rendsburg wurde der Innovationsring NKR-SH vorgestellt. Die Veranstaltung übertraf mit 190 Teilnehmern alle Erwartungen. Sie verdeutlicht aber auch das Interesse der schleswig-holsteinischen Kommunen hinsichtlich der Einführung des neuen Rechnungswesens. Auf der Veranstaltung wurden die Teilprojekte sowie Projektaufträge präsentiert und aus den Veranstaltungsteilnehmern Projektgruppen zusammengestellt. So wird sichergestellt, dass die Projektergebnisse durch engagierte und praxiserfahrene Verwaltungsmitarbeiter erzielt werden. Da die Projektergebnisse eindeutig und klar abgegrenzt sind, können die Ergebnisse direkt in die Umstellungsarbeit der am Projekt beteiligten Kommunen Eingang finden. Die Projektorganisation (siehe nachfolgende Projektskizze) entspricht hinsichtlich der Ausrichtung der Teilprojekte einem allgemeingültigen Umstellungskonzept, das auf jede Verwaltung projektmäßig übertragen werden kann. Damit ist ein kostengünstiger Umstieg möglich, denn 80% des

Knowhows zur Umstellung ist bereits durch „alte“ erfahrene Verwaltungsmitarbeiter, Betriebswirte etc. vorhanden und 20% wird durch die gemeinsame Projektarbeit der am Projekt beteiligten Kommunen möglich. Die umstellenden Kommunen werden auf diese Weise in die Lage versetzt, Informationen aus erster Hand direkt und praktisch zu verwenden und gleichzeitig die Kosten bei der Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen zu vermindern bzw. gänzlich zu vermeiden.

Die sich im Juni 2005 konstituierten Projektgruppen des Innovationsrings sind arbeitsfähig und nehmen umgehend ihre Projektarbeit – in Sinne der unter 4. dargestellten Projektaufträge – auf.

### 4. Wie ist das Projekt aufgebaut?

Die nachfolgende Projektskizze vermittelt in anschaulicher Weise die Arbeit des Innovationsrings NKR-SH (Große Abb. Seite 31)



Das Teilprojekt „**Vermögenserfassung und -bewertung**“ hat die Erarbeitung eines Vereinfachungsleitfadens mit Richtlinien und Empfehlungen sowie der Erstellung von Musterunterlagen für die

- Erfassung und Bewertung im Bereich Tiefbau,
- Erfassung und Bewertung im Bereich Hochbau,
- Erfassung und Bewertung der Mobilien,
- Einbeziehung der außenstehenden Einrichtungen (z. B. Zweckverband, Bücherei, Museum, Stiftungen),
- Berücksichtigung des § 53 GemHVO Doppik und

- Berücksichtigung der Verknüpfungen zur Eröffnungsbilanz

zum Ziel.

Im Teilprojekt „**Produktbildung, Prozesse, Kosten- und Leistungsrechnung und Steuerung**“ steht die Konzeption zukünftiger Standards für die

*1) Produktbildung und Prozesse mit*

- der Anforderungsdefinition,
- der Überleitung der Unterabschnitte und Zuordnungsvorschriften,
- den Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation,
- den Fragen: Welche Produkte soll es geben? Reichen die vorgeschriebenen Produkte für eine Steuerung aus?,
- der Herausarbeitung der Rolle des internen Rechnungswesens und das Zusammenspiel mit dem externen Rechnungswesen über Produkte,

*2) Kosten- und Leistungsrechnung und Steuerung mit*

- der Anforderungsdefinition,
- der Identifizierung der steuerungsrelevanten Informationen,
- der Ausgestaltung eines modernen Berichtswesens i.S.d. **Neuen Steuerungs-Modells (NSM)**,
- den Wirtschaftlichkeitsberechnungen, betriebswirtschaftliche Auswertungen und
- dem Risikomanagement

im Vordergrund der Projektarbeit.

Bei dem Teilprojekt „**Software-Einsatz / -Implementierung**“ geht es um die Anforderungsdefinition und die Leistungsbeschreibung sowie Softwareauswahlverfahren.

Im Teilprojekt „**Ergebnis-, Vermögens- und Finanzrechnung, Abschlüsse, Rückstellungen**“ werden Begriffsbestimmungen und Begriffsdefinitionen für u.a. Kasseneinnahme- und –ausgaberechte, Vorschussverwahrkonten, Behandlung nach altem und neuem Haushaltsrecht, des integrierten „Drei-Komponenten-Rechnungswesens“ und die wichtigsten Buchungen beleuchtet.

Das Teilprojekt „**Haushaltsplanung und Umstiegsszenarien**“ beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Wann wird erstmals doppisch geplant?
- Wie kann die doppische Haushaltsplanung umgesetzt werden (Probleme, Lösungen, etc.)?
- Wie ist die Abfolge der technischen Schritte eines funktionierenden Umstiegs?

Beim Teilprojekt „**Fort und Ausbildung**“ geht es um die Fragen:

- Welche Fortbildung in welcher Intensität wird für die Umstellung empfohlen?
- Welche Fortbildungen erfordert der künftige „Dauerbetrieb“?

Und im Teilprojekt „**Organisation des Rechnungswesens**“ sind

- die optimale Organisation zentral oder dezentral,
- die Aufgabenveränderung bei der Kasse / Kämmerei und
- die Berücksichtigung der Rechnungsprüfung

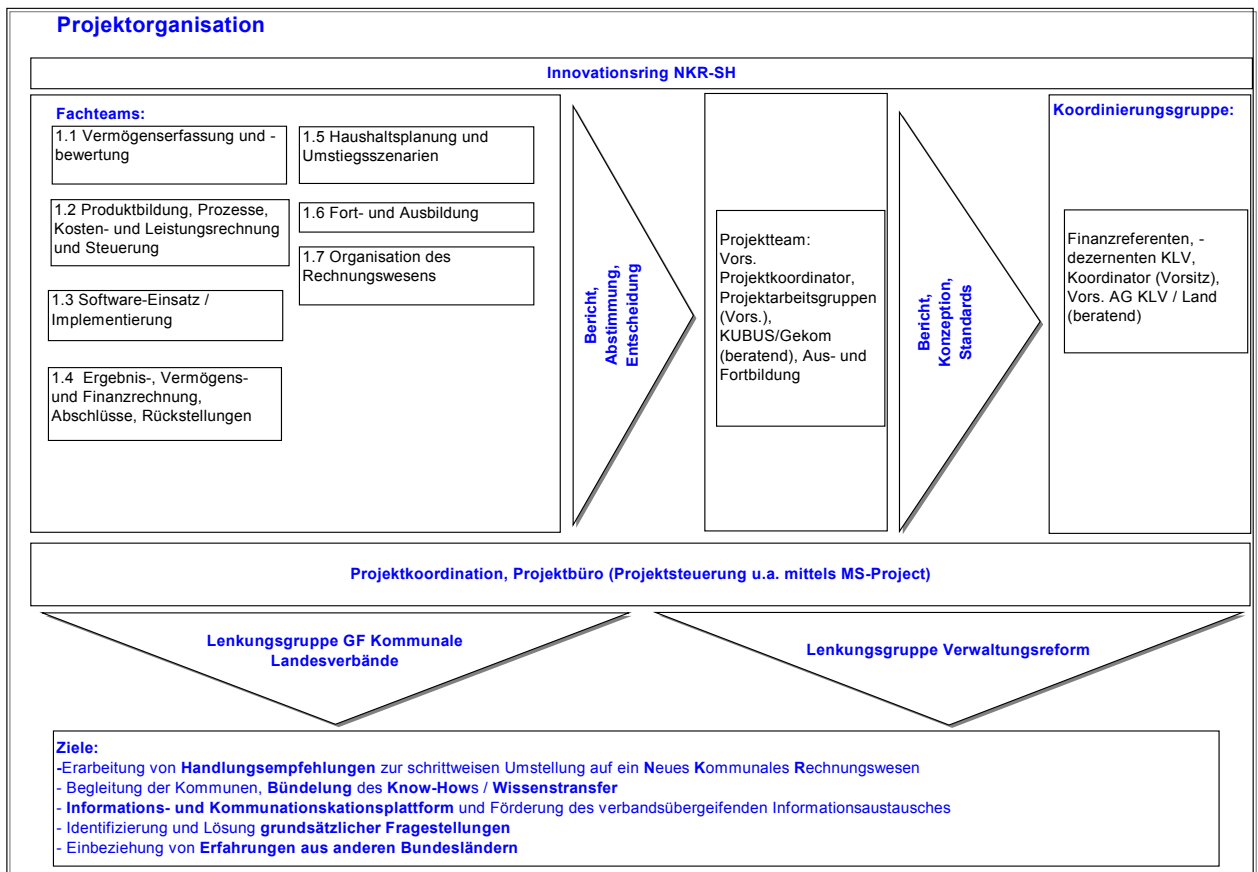
Schwerpunkte der Projektarbeit.

Jedes Teilprojekt stellt jeweils die Bedeutung für die Doppik und erweiterte Kameralistik gesondert heraus.

Da die Umsetzung des Projektes in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Innenministerium und den kommunalen Landesverbänden erfolgt, wird sichergestellt, dass das neu entwickelte Haushaltsrecht in die Projektarbeit der Arbeitsgruppen Eingang findet. Durch die Mitwirkung der Aus- und Fortbildung (Verwaltungsakademie Bordesholm, Fachschule für Ver-

waltung und Dientleistung) und die den kommunalen Landesverbänden angehörigen Beratungsunternehmen (Gekom, Kubus) werden die Projektergebnisse unter qualitätsmanagementbezogenen Aspekten gesichert.

Das Projektende ist für den 31.12.2006 vorgesehen.



## Informdoku aktuell

Cordula Kaup,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Informdoku.de

### Für Sie setzen wir unsere Arbeit fort

In der letzten Ausgabe dieser Zeitschrift (November 2004) haben wir in unserem Ausblick dargestellt, dass die Erfahrungen der ersten Phase des Projektes Informdoku (2001-2004) sowie die aktuellen Herausforderungen und Rahmenbedingungen unter denen die Kommunen ihre Leistungen erbringen, eine Weiterentwicklung und Fortführung des Projektes und seiner Aufgaben sinnvoll erscheinen lassen.

In diesem Sinne hat dann auch die Lenkungsgruppe "kommunale Verwaltungsreform" – mit ihren Mitgliedern den Geschäftsführern der kommunalen Landesverbände, Vertretern des Innenministeriums und des Landesrechnungshofes – entschieden, das Projekt bis Dezember 2006 zu fördern. Gleichzeitig haben die Mitglieder der Lenkungsgruppe – den aktuellen Entwicklungen entsprechend – nachfolgende Arbeitsaufträge formuliert.

### Für Sie bereiten wir aktuelle Themen auf

Bei den skizzierten Arbeitsaufträgen handelt es sich um erste Aktivitäten des Projektes, die im Laufe des Projektzeitraumes durch die Lenkungsgruppe spezifiziert bzw. um neue Aufträge ergänzt werden.

#### 1. Ausgliederung und Beteiligungen kommunaler Einrichtungen in Schleswig-Holstein

Öffentliche Aufgaben sind einem Wandel unterworfen und verändern sich mit den gesellschaftlichen und politischen Auffassungen über den Umfang und die Notwendigkeit der kommunalen Tätigkeit. Gleichzeitig wandelt sich die Rechts- und Gestaltungsform, mit der die Kommunen die vielfältigen Aufgaben bewältigen. Grundsätzlich stehen den kommunalen Verwaltungen hierzu öffentliche und private Rechtsformen zur Verfügung.

Im Auftrag der Lenkungsgruppe haben wir einen systematischen Überblick über die unterschiedlichen Rechtsformen sowie eine detaillierte Vergleichsbetrachtung der vier häufigst genutzten Rechtsformen – Eigenbetrieb, AöR, GmbH, AG – erarbeitet.

Bezogen auf die Situation in Schleswig-Holstein haben wir die Ausgliederungen und Beteiligungen der Kreise, kreisfreien Städte und Städte über 20.000 Einwohner recherchiert und überblicksartig zusammengestellt. Daraus ist u.a. auch ein zusammenfassender Überblick über die jeweilige Anzahl an Ausgliederungen / Beteiligungen je kommunaler Einrichtung und je Rechtsform entstanden. In diesem Zusammenhang wird auch Bezug auf die sog. Inhouse-Geschäfte genommen.

Diese Materialien sowie allgemeine Informationen, Links und Veranstaltungen zum Thema finden Sie unter folgendem Link:

[www.informdoku.de/aktuell/themen/ausgliederungen.php](http://www.informdoku.de/aktuell/themen/ausgliederungen.php)

#### 2. Zusammenführung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe (Hartz IV)

Anfang Januar 2005 haben die Arbeitsgemeinschaften (ARGEn) und Optionskreise in Schleswig-Holstein ihre Arbeit aufgenommen. Diese "neuen Einrichtungen" unterscheiden sich insbesondere in ihrer Aufbauorganisation und Beschäftigtenstruktur sowie in den Regelungen zur Fortbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ebenso unterschiedlich geregelt ist die Aufgabenwahrnehmung nach SGB II sowie die Aufgabenverteilung zwischen den ARGEn/Optionskreisen und den Kommunen nach SGB XII und dem Wohngeldgesetz.

Auftrag im Thema Hartz IV ist es zunächst, einen flächendeckenden Überblick über die ARGEn und Optionskreise bezüglich der oben aufgeführten Punkte zu erarbeiten. Dies geschieht derzeit mittels einer Datenerhebung in den jeweiligen Einrichtungen.

Informationen zu den ARGEn und Optionskreisen in Schleswig-Holstein sowie allgemeine Informationen zum Thema Hartz IV, Materialien, Links, Veranstaltungen etc., können Sie unter folgendem Link recherchieren:

[www.informdoku.de/aktuell/themen/hartzvier.php](http://www.informdoku.de/aktuell/themen/hartzvier.php)

### 3. Neues Dienst- und Tarifrecht

Die Gewerkschaft ver.di, der Bund sowie die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) haben sich auf ein neues Tarifrecht im öffentlichen Dienst verständigt. Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst wird zum 1. Oktober 2005 mit einer Mindestlaufzeit bis zum 31. Dezember 2007 in Kraft gesetzt.

Kernpunkte sind: Leistungsgerechte und motivierende Bezahlung (kein Beschäftigter/keine Beschäftigte wird am Tag des Inkraft-Tretens weniger verdienen), Sicherung öffentlicher Arbeitsplätze (Unkündbarkeit), transparentes und einheitliches Tarifrecht (Einheit zwischen Ost und West, zwischen Arbeitern/Arbeiterinnen und Angestellten, zwischen Kommunen und Bund). Unser Auftrag ist es, die aktuellen Entwicklungen auf unserer Homepage Informdoku.de zu dokumentieren. Diesbezüglich haben wir u.a. mit dem Kommunalen Arbeitgeberverband Schleswig-Holsteins Kontakt aufgenommen, um zu klären, inwieweit dieser uns Überblicksmaterialien zur Dokumentation zur Verfügung stellen kann.

Allgemeine Informationen, Materialien, Links, Veranstaltungen etc. zum Thema Neues Dienst- und Tarifrecht finden Sie unter folgendem Link:

[www.informdoku.de/aktuell/themen/dienstrecht.php](http://www.informdoku.de/aktuell/themen/dienstrecht.php)

#### Demografischer Wandel

Das Thema Demografischer Wandel steht auf unserer Agenda, ist aber im weiteren durch die Lenkungsgruppe "kommunale Verwaltungsreform" zu spezifizieren.

Erste Informationen zum Thema stellen wir bereits zur Verfügung. So zum Beispiel die von der Landesregierung in Auftrag gegebene Studie "Zukunftsfähiges Schleswig-Holstein - Konsequenzen des demographischen Wandels". Die Studie soll der schleswig-holsteinischen Landespolitik als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage dienen, um auf die Herausforderungen der Bevölkerungsentwicklung im Land zu reagieren. Ausgangspunkt ist eine regional differenzierte Analyse des demografischen Wandels in Schleswig-Holstein. Des weiteren haben wir die im Dezember 2004 von der Landesregierung beschlossenen insgesamt 18 Projekte zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels zusammenfassend dargestellt.

Sie können diese Informationen sowie weitere Materialien, Links etc. zum Thema Demografischer Wandel unter folgendem Link nachlesen:

[www.informdoku.de/aktuell/themen/demografischerWandel.php](http://www.informdoku.de/aktuell/themen/demografischerWandel.php)

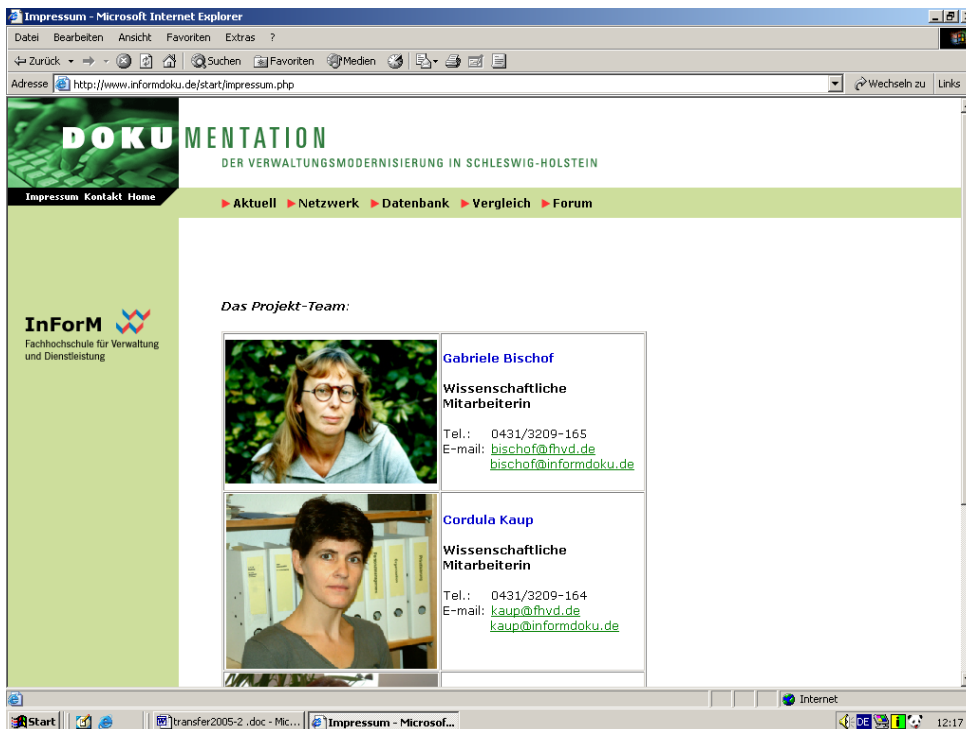
#### Für Sie leisten wir Wissenstransfer

Wie bisher werden wir auch zukünftig auf unserer Homepage Informdoku.de die wissenswerten aktuellen Informationen, Themen und Trends für Sie dokumentieren. In Ihrem Interesse werden wir uns aber auch verändern:

- Wir bearbeiten aktuelle Themen im Auftrag der Lenkungsgruppe "kommunale Verwaltungsreform" und stellen die Ergebnisse in Absprache mit den Mitgliedern der Lenkungsgruppe für interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltungen auf unserer Homepage zur Verfügung
- Wir werden den öffentlich-zugänglichen Bereich stärken und zunehmend mehr Inhalte in diesen transferieren. In diesem Zuge werden wir die Menüpunkte und die Menüführung klarer und nutzerfreundlicher gestalten
- Der neue Innovationsring NKR-SH nutzt unsere Homepage als Plattform, seine Informationen, Projekte und Ergebnisse zu dokumentieren
- Wir werden verstärkt aktuelle Veranstaltungen ankündigen und soweit möglich, die Inhalte nach Ablauf der jeweiligen Veranstaltung dokumentieren
- Wir veröffentlichen zunehmend Arbeiten der Studierenden und Dozierenden unserer Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung zu aktuellen Modernisierungsfragen
- Wir werden durch Marketingaktivitäten unseren Bekanntheitsgrad ausbauen, um möglichst vielen Beschäftigten in Schleswig-Holstein's Kommunen Zugang zu unserer Homepage zu ermöglichen

Besuchen Sie uns doch 'mal wieder auf unserer Homepage

[www.informdoku.de](http://www.informdoku.de)



## Impressum

**TRANSFER**

Die Zeitschrift *TRANSFER* erscheint zweimal im Jahr und wird an alle Kommunen Schleswig-Holsteins und andere Interessierte und Beteiligte der Verwaltungsreform verteilt.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe ist der **15. November 2005**.

Herausgeber: Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung  
InForM

Redaktion: Karin Peters  
Cordula Kaup

Anschrift: FHVD  
InForM  
Rehmkamp 10  
24161 Altenholz  
Tel.: (0431) 3209-118  
Fax: (0431) 3209-117  
[Inform@fhvd.de](mailto:Inform@fhvd.de)  
[www.fhvd.de](http://www.fhvd.de)  
[www.informdoku.de](http://www.informdoku.de)

Design: Marion Jahnke  
Titelfoto: Marion Jahnke  
Druckerei: Hugo Haman Druckerei

Nachdruck und Vervielfältigung jeder Art nur mit Zustimmung der Redaktion.



# InFoRM

ERLEBEN SIE UNSERE VERANSTALTUNGSREIHE

FRÜHER WÄRE ICH MICH MIT DIR ZUSAMMENGESETZT –  
HEUTE NETZE ICH MICH MIT DIR ZUSAMMEN!

(14/2014)