

Mediation in Politik und Wirtschaft - Noch zu wenig genutzt oder ein Widerspruch?

Referat von Dr. iur. Gabi Huber, Rechtsanwältin, Notarin und Mediatorin SAV, Altdorf UR

Veranstaltung des Vereins Mediation Zentralschweiz (VMZS) vom 09.11.2017 in Luzern

Vorbemerkungen

Mediation läuft bekanntlich nicht nach einem vorbestimmten, allgemein gültigen Raster ab. Anzahl, Reihenfolge und Merkmale der einzelnen Mediations-Phasen hängen u.a. auch vom Hintergrund und Stil des Mediators ab, von der Art des Konflikts und dem Zweck der Mediation. Weil das Verfahren derart flexibel ist, lassen sich einzelne Elemente daraus auch in Prozessen ausserhalb einer schulbuchmässigen Mediation anwenden - gerade in Politik und Wirtschaft.

Mediation in der Politik

Als aussenpolitisches Instrument zur Förderung von Frieden und Sicherheit ist Mediation laut dem vor einer Woche aus dem Bundesrat ausgeschiedenen Aussenminister «eine Stärke der Schweiz zum Nutzen der Welt»¹.

Mit Bezug auf die inlandorientierte helvetische «Alltagspolitik» aber erscheint Mediation als Widerspruch. Denn hier beherrschen politische Parteien mit mehr oder weniger klar unterscheidbaren Programmen das Feld. Im Zentrum stehen „Gewinnen und Verlieren“ und im besten Fall der politische Kompromiss, der in Wirklichkeit dem kleinsten gemeinsamen Nenner entspricht.

Sowohl auf legislativer wie auf exekutiver Ebene besteht Politik weitgehend aus der Suche nach Lösungen für Probleme. Bei der Lösungssuche herrscht Ideen-Wettbewerb. Jeder Mitbewerber beansprucht für sich, die beste Lösung zu haben. In einer Demokratie sind realistische politische Lösungen häufig Kompromisslösungen, weil sie Ziel und Interessenkonflikte unter einen Hut bringen müssen. Auf dem Weg zu diesen Lösungen lauert Widerstand von Populisten, Gutmenschen und Einzelinteressenvertretern.

Und genau auf diesem Weg kann es sehr hilfreich sein, wenn man einzelne Phasen des Mediationsprozesses im Hinterkopf hat und daraus im passenden Moment Einzelelemente - ein bisschen wie ein Animateur - anzuwenden versucht. Ich denke da an die Darlegung der Sachverhalte und das damit verbundene aufmerksame Zuhören - auch wenn die politische Gegenseite spricht - oder an die Identifikation von Stellvertreter-Problemen sowie das Aussprechen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Hinblick auf die Evaluation möglicher Kompromisse.

Politische Kompromisslösungen sind alles andere als zweitklassig, sondern auch Ausdruck einer ganz bestimmten Gesprächs- und Verfahrenskultur, in der sich mediativ Geschulte heimisch fühlen und vielleicht ab und zu sogar etwas Positives bewirken können. Aber nicht jede Lösungssuche führt zum Kompromiss. Anders als in der Mediation ist das Scheitern von Beginn weg eine ernsthafte Option und mitunter sogar eine erfolgreiche Strategie aus parteipolitischer Sicht.

Das Fazit ist klar: Legislative und exekutive Alltagspolitik ist und kann kein Mediationsverfahren sein. Oder aber positiv ausgedrückt: Mediative Schulung hingegen ist bei der Ausübung der entsprechenden politischen Arbeit durchaus hilfreich. Wunder aber sind davon keine zu erwarten.

¹ Bern, 12.11.2015 - "Mediation: eine Stärke der Schweiz zum Nutzen der Welt", Ansprache von Bundesrat Didier Burkhalter anlässlich der Jahreskonferenz der Abteilung Menschliche Sicherheit (AMS) 2015

Mediation in der Wirtschaft

Seit dem Inkrafttreten der Schweizerischen Zivilprozessordnung (ZPO) am 01.01.2011 haben die Beteiligten die freie Wahl zwischen der staatlichen Schlichtung und der privaten Mediation (Art. 213 ff. ZPO). Die Beliebtheit der neu geschaffenen aussergerichtlichen Streitbeilegung scheint sich aber in engen Grenzen zu halten: Laut dem Rechenschaftsbericht des Obergerichts des Kantons Zürich über das Jahr 2016 wurden insgesamt 8036 Schlichtungsverfahren erledigt, wovon nur gerade eines mit einer Mediation.

Die moderne Mediation hat ihre Wurzeln bekanntlich im angelsächsischen Raum. Laut Botschaft des Bundesrates zur ZPO beruht der grosse Erfolg der aussergerichtlichen Streitbeilegung in den USA teilweise auch auf den Schwächen des amerikanischen Zivilprozessrechts, wie z.B. des Jury-Systems (Geschworenengericht), der sehr hohen Verfahrenskosten und der fehlenden Kostenregelungen.²

Eine Nachfrage bei den beiden in der Schweiz ansässigen systemrelevanten Grossbanken ergab denn auch, dass sie Mediation vor allem in den USA sehr häufig als Vorstufe zu staatlichen schiedsrichterlichen Gerichtsverhandlungen anwenden und damit sehr gute Erfahrungen machen, wogegen für sie in der Schweiz Mediation keine Rolle spielt. Diese untergeordnete Rolle der Mediation als Form der Streitbeilegung hängt wohl auch damit zusammen, dass oft Rechtssicherheit durch einen höchstrichterlichen Entscheid angestrebt wird.

Gleichwohl sind Einzelfortschritte zu beobachten. So scheint sich z.B. die Baumediation zu etablieren; in Architektenverträgen ist immer öfters eine Mediationsklausel anzutreffen. Auch im innerbetrieblichen Bereich von privaten Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen ist Mediation heute durchaus ein Thema, bei dem sich zusätzlich komplexe Aspekte wie Einfluss und Umgang mit Macht und Hierarchie sowie emotionale Prozesse und Beziehungsgeflechte im Arbeitsumfeld akzentuieren.

Vermehrte Nachfrage beobachte ich in meiner eigenen Praxis im Bereich der Gesprächs- und Versammlungsleitung: Konfliktparteien innerhalb einer Betriebs- oder Organisationseinheit wünschen vorerst einmal bloss eine neutrale Gesprächs- oder Versammlungsleitung durch eine aussenstehende Person ihres Vertrauens, die nicht in den Konflikt verwickelt ist.

Fast allen Auseinandersetzungen ist ein Umstand gemein: Ein Kommunikationsdefizit oder eine mangelnde Informationsbereitschaft lösen die Auseinandersetzung aus. Im besten Fall sind diese Defizite schon nach der ersten Runde behoben und es kann eine adäquate Lösung auf Sachebene angegangen werden. Oder aber es stehen nächste Schritte eines Lösungsprozesses an, der mediative Elemente enthalten kann, aber nicht muss.

Fazit: Die Konfliktpotentiale in einem Unternehmen sind vielfältiger Natur. Die meisten wirken sich unmittelbar auf die individuelle Produktivität aus. Zum Teil kann ein Streit komplette Betriebsabläufe gefährden und schlimmstenfalls ein Unternehmen in den Ruin treiben. Um das zu vermeiden bietet das Instrument der Mediation massgeschneiderte Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung.

² Botschaft des Schweizerischen Bundesrates zur Schweizerischen Zivilprozessordnung (ZPO) vom 28.06.2006 in Amtlicher Sammlung, S. 7253