



MEDIA MONITORING
SWITZERLAND

Ihr Elektronischer Pressedienst Inhaltsverzeichnis

Thursday, 04. January 2001

Neue Zürcher Zeitung - Professionelle Vermittler statt Prozesse...

2



Professionelle Vermittler statt Prozesse

Aufbau eines Marktes für die Wirtschaftsmediation

Wirtschaftsmediation, die professionelle Vermittlung in ökonomischen Konflikten, wird in steigendem Masse angeboten. Weniger häufig kommt die Wirtschaftsmediation in Konflikten tatsächlich zur Anwendung, da sich in der Schweiz der Markt noch koordinieren muss. Mediation als Methode braucht vermehrt Anerkennung, und Konfliktparteien müssen geeignete Mediatoren besser erkennen können.

Von Christoph Hauser*

Mediation ist ein Verfahren zur Beilegung von Konflikten, bei dem Verhandlungen zwischen den Parteien von einem neutralen Vermittler wirksam unterstützt werden. Dieser hat im Gegensatz zu einem Schiedsrichter keine Befugnis zu entscheiden, sondern er fördert konstruktive und freiwillige Lösungen. Stammen die Konflikte aus einem ökonomischen Kontext, spricht man von der *Wirtschaftsmediation*. Diese hebt sich ab von der bei Scheidungsfällen zunehmend beanspruchten *Familienmediation*. Zurzeit lassen sich in steigender Zahl Anwälte und andere Berufsleute zum Wirtschaftsmediator ausbilden. Gründe dafür sind das aufkommende Interesse an sozialen Kompetenzen und der Wunsch, Konflikte über neue und harmonische Wege aufzulösen. Auch eine gewisse Pionierstimmung lässt sich ausmachen. Manche wittern einen neuen Markt mit kräftigem Wachstumspotenzial. So baut sich derzeit in der Schweiz ein grosses Angebot an Wirtschaftsmediatorinnen und -mediatoren auf. Offen ist indessen, ob das Angebot auf genügend Nachfrage treffen wird.

Mediation als Schwachesignal?

Mediation ist in der Schweiz eine neue und daher noch aussergewöhnliche Art, Konflikte zu behandeln. Wenn eine Partei im Streitfall die Mediation vorschlägt, wird die Gegenpartei noch meist argwöhnisch. Es wird vermutet, dass mediationswillige Parteien den Gang zum Gericht scheuen. Eine Mediation zu wollen, wird deshalb oft als Signal einer schwachen Position interpretiert. Diese Überlegung hält Parteien vom Vorschlag zur Mediation ab. Folglich entwickelt sich gesamthaft kaum eine Nachfrage nach Wirtschaftsmediation. Dieses ungenutzte Potenzial bedeutet einen volkswirtschaftlichen Verlust. Amerikanische und britische Erfahrungen zeigen, dass das Problem des Schwachesignals schwindet, wenn die Mediation einmal etabliert ist. Es ist hilfreich, eine Mediation zu vereinbaren, *bevor Streit ausbricht*. Vertragsklauseln, nach denen bei Streitigkeiten zuerst die Mediation zu versuchen ist, bewähren sich zunehmend. Weiter gehen würde die Errichtung von Unternehmensklubs, deren Mitglieder sich anstrengen, ihre Streitigkeiten untereinander durch Mediation zu lösen. Eine Mediation zu wollen, ist dann kein negatives Signal mehr.

Ein Vertrauensvorschuss notwendig

Der Markt für Wirtschaftsmediation muss sich

hierzulande erst formieren. Zum Problem des Schwachesignals kommt hinzu, dass die Qualität der Mediation von den Parteien frühestens dann beurteilt werden kann, wenn die Mediation schon durchgeführt ist. Die Wirtschaftsmediation ist somit ein typisches *Erfahrungsgut*. In dieser Klasse von Gütern ist die Produktqualität durch die Konsumenten erst festzustellen, wenn sie das Gut in Anspruch nehmen, also erst nach dem Kaufentscheid. Die Konsumenten von Erfahrungsgütern haben zudem oft mehr als den zu bezahlenden Kaufpreis zu verlieren, falls der Anbieter schlechte Qualität erzeugt. Märkte für Erfahrungsgüter gibt es viele, zu ihnen gehören beispielsweise die Märkte für Bildung, für Finanzdienstleistungen oder für Lebensmittel. Auf der Nachfrageseite sind Erfahrungsgütermärkte heikel, da die Nachfrager den Anbietern einiges an Vertrauen vorschliessen müssen.

Die Institutionenökonomie zeigt, wie potenzielle Kunden ihren Vertrauensvorschuss absichern können: Die Anbieter eines Erfahrungsgutes müssen ihre Kunden davon überzeugen, dass ein Missbrauch des entgegengebrachten Vertrauens für die Anbieter selbst (auch) zu einem Nachteil führt. Der Nachfrager muss wissen, dass der Anbieter sein Vertrauen nicht enttäuschen will, was etwa durch das Gewähren von *Produktgarantien* oder durch den Aufbau einer *dauernden Beziehung* erreicht werden kann. Diese zwei Instrumente sind jedoch für die Wirtschaftsmediation kaum tauglich. Produktgarantien er-





fordern eine objektive Messbarkeit von Mängeln, die für Wirtschaftsmediation nicht möglich ist. Eine persönliche Beziehung zum Mediator untergräbt dessen Neutralität.

Ein Label für Mediatoren

Eine weitere Möglichkeit, Vertrauen in Erfahrungsgüter zu verbürgen, besteht darin, einen *Markennamen* aufzubauen und zu pflegen. In Marken wird viel Geld investiert, und sie werden empfindlich beschädigt, wenn das Kundenvertrauen missbraucht wird. Um Marken zu rampornieren, reichen fahrlässige Fehler. Man stelle sich vor, wie die Marke einer Bank leiden würde, wenn Kundenkonten verloren gingen. Die vertrauenssichernde Funktion von Marken können auch Labels übernehmen. Während hinter einer Marke ein einziger Anbieter steht, können Labels

von mehreren Anbietern getragen werden. Wie Labels das Konsumentenvertrauen versichern, zeigt das Beispiel des Ökolabels. Würden unter dessen Label Spuren eines Giftes nachgewiesen, gingen die Werbeanstrengungen für das Label weitgehend verloren. Folglich achten die Verantwortlichen des Labels auf die Produktqualität.

Derzeit versuchen Verbände und Kammern, für Wirtschaftsmediation ein Label für gute Mediation aufzubauen. Dabei sind sie mit einem Problem konfrontiert, mit dem jedes Label umgehen muss, das von mehreren Anbietern getragen wird. Der einzelne Träger des Labels hat einen gewissen Anreiz, das Kundenvertrauen zu strapazieren, wenn nur er selbst von seinem Schwindel profitiert, aber alle Labelträger büssen, wenn der Schwindel auffliegt. Dieses Problem des Trittbrettfahrers könnte ausgemerzt werden, wenn «schlechte Mediatoren» das Label wieder verlieren, also aus dem Verband ausgeschlossen werden. Eine ungenügende Leistung eines Mediators ist allerdings schwierig zu messen, selbst durch einen spezialisierten Verband. Der bedingten Messbarkeit qualifizierter Vermittlung kann Rechnung getragen werden, indem leistungsschwache Mediatoren zu zusätzlicher Weiterbildung verknüpft werden.

In den freien Berufen wird die Kompetenz der Anbieter häufig mit einem *geschützten Titel* signalisiert. Ist die Berufsbezeichnung selbst nicht geschützt, wird eine geschützte Bildungsinstitution (ETH), ein Verband (FMH) oder ein akademischer Titel angeführt. Da die Bezeichnung Mediator ungeschützt ist, versuchen derzeit Mediationsverbände, diese Lücke zu füllen, indem ihr Name für Mediatoren als Titel verwendbar ist. Der Titel für Mediatoren muss hinreichend bekannt werden, und er sollte nur von fähigen Mediatorinnen und Mediatoren zu erwerben sein. Diese Fähigkeit zu messen, ist eine komplexe Aufgabe. Eine Mindestzahl an Ausbildungsstunden macht nur ein Element dessen aus, was zur Professionalität in der Mediation qualifiziert. Vorbildung, Werthaltung und Charisma sind weitere Elemente.

Aufgaben des Staats?

Der Aufbau eines Labels für Wirtschaftsmediation bzw. eines Titels für Wirtschaftsmediatoren ist von privaten Verbänden bereits an die Hand genommen. Spezialisierte und selbstfinanzierte Verbände sind dafür geeigneter als der Staat. Generell sollte der Staat nicht zur Mediation zwingen, weil ein Mediationszwang ein Widerspruch in sich wäre. Umgekehrt sollte der Staat professionelle Mediation Privater nicht behindern, sondern *förderliche Rahmenbedingungen* schaffen. Zum Beispiel ist eine latente Gefahr für die Vertraulichkeit einer Mediation heute noch der Umstand, dass Mediatoren in den Zeugenstand eines staatlichen Gerichtes gerufen werden können. Mediatoren sind dringend mit dem Recht zur *Zeugnisverweigerung* auszustatten. Fördern und anerkennen könnte der Staat die Mediation zudem, wenn er sie als Alternative zum staatlichen Friedensrichter explizit anerkennen würde. Der Markt kann sich ohne staatliche Hilfe koordinieren, er braucht dazu allerdings seine Zeit. Der Staat soll nicht zur Nachfrage zwingen, vielmehr soll er geeignete Rahmenbedingungen schaffen.

* Christoph Hauser, mag. et lic. rer. pol., verfasst eine Dissertation zum Thema Ökonomik der Mediation am Seminar für neue politische Ökonomie der Universität Freiburg und lehrt, forscht und berät am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule für Wirtschaft (HSW) Luzern.