

Prof. Wolfgang Römer

Richter am Bundesgerichtshof a. D.; Ombudsmann für Versicherungen

Vortrag, gehalten am 9. September 2004 bei dem Konfliktmanagement-Kongress;

Veranstalter: Niedersächsisches Justizministerium

Konfliktmanagement in Wirtschaft und Bürgerschaft, einführende Bemerkungen

I. Bestandsaufnahme

1. Einleitung

Der Kongress befasst sich mit einem Thema, das heute nicht mehr übergangen werden kann. Wir werden künftig von der Europäischen Union Vorgaben über die außergerichtliche Streitbeilegung zu erwarten haben, so dass auch unter diesem Gesichtspunkt das Thema Konfliktmanagement besondere Aktualität erlangt.

Nach dem Mittagessen werden wir die Frage im Einzelnen erörtern, wie Konflikte gelöst werden können. Dass es hierauf keine generelle Antwort geben kann, liegt auf der Hand. Deshalb unterscheiden sich die nachfolgenden Veranstaltungen im Wesentlichen danach, welche Gruppen an dem Konflikt beteiligt sind. Das ist nur eine der möglichen Differenzierungen. Andere könnten danach unterscheiden, um welche Art des Konflikt es sich handelt; oder ob der Konflikt besser durch eine gerichtliche Entscheidung anstatt durch den Versuch eines Konsenses mit den Parteien entschieden werden soll.

Welche Einteilung man aber auch immer vornimmt, allen sind Voraussetzungen gemeinsam, die allgemeiner Natur sind, die sozusagen die Bedingungen für ein erfolgreiches Konfliktmanagement sind. Schließlich ist auch nicht unbedeutend, welche Auffassungen und Wertungen das Feld gesellschaftlicher Kommunikation beherrschen, Auch davon hängt ab, ob bestimmte Formen des Konfliktmanagements als akzeptabel erscheinen. Und ohne Akzeptanz der Beteiligten kann ein Konfliktmanagement nicht erfolgreich sein.

Im Nachfolgenden möchte ich versuchen, auf dieses mehr Grundsätzliche, das für alle an einer Konfliktlösung Beteiligten gilt, aufmerksam zu machen. Denn wer solche Vorausset-

zungen nicht sieht und unbeachtet lässt, kann trotz aller Bemühungen leicht in die Irre gehen und das Ziel verfehlen.

2. Stand von Diskussion und Praxis in der Bundesrepublik

a) Allgemein

Schon seit Jahren bemühen wir uns in der Bundesrepublik – im Anschluss an Erfahrungen in den USA – um eine Streitschlichtung, die nicht nur den Gerichten durch Urteil überlassen bleibt. Es haben sich Formen der alternativen Streitschlichtung herausgebildet von ganz unterschiedlicher Art. Alle diese alternativen Verfahren haben aber gemeinsam, dass sie sich - anders als im traditionellen gerichtlichen Verfahren – um einen Konsens der Beteiligten bemühen.

Dabei ist das eingetreten, was man bei Neuerungen häufig beobachten kann: Die einen nehmen Neues mit überschwänglicher Begeisterung auf. Die anderen weisen auf tatsächliche oder vermeintliche Nachteile und verhalten sich reserviert. Nicht zu übersehen ist aber, dass die alternative Streitschlichtung in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Und ich möchte gleich hinzufügen: mit Recht.

Heute gilt es nun, die Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen und die Frage zu beantworten, wann sollten neuen Methoden und Verfahren angewandt werden und wo hat das traditionelle gerichtliche Verfahren seinen berechtigten Platz. Und weiter: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit alternative Methoden den Beteiligten wirklich helfen. Bei diesen Überlegungen ist zu unterscheiden, wer an dem Konflikt beteiligt ist. Deshalb hat diese Unterscheidung für die nachmittäglichen Veranstaltungen ihre volle Berechtigung.

Lassen Sie mich – was die Beteiligten betrifft – nur grob zwei Unterscheidungen treffen: nämlich Konflikte in der Wirtschaft und Konflikte in der Bürgerschaft.

b) Konflikte in der Wirtschaft

Generell gilt: Die Wirtschaft kann sich selber helfen und sie tut es auch. Staatlicher oder sonstiger organisatorischer Hilfe bedarf es in diesen Fällen nicht. Wenn ein Wirtschaftsunternehmen mit einem anderen einen Konflikt auszutragen hat, suchen sie sich ihre Richter selbst. Je nach Art des Konflikts setzen sie auch einen Mediator ein. Besonders bei internationalen Beziehungen wird ein Schiedsgericht bestimmt, das den Konflikt lösen soll. Die Unternehmen wissen die Vorteile der Eigenhilfe durchaus zu schätzen. So haben sie Einfluss auf die Auswahl der Personen, die den

Konflikt lösen sollen, wobei von erheblicher Bedeutung ist, dass diese Personen besondere Kenntnisse und Erfahrungen auf dem jeweiligen Gebiet haben. Ein weiterer Umstand wird als Vorteil empfunden, dass nämlich die Bemühungen um die Konfliktlösung vor der Öffentlichkeit verborgen bleiben.

Ich habe dies gerade selbst erfahren. Ich bin derzeit Vorsitzender eines Schlichtungsgremiums, das sich bemüht, Streitigkeiten zwischen einem weltweit operierenden Unternehmen und einem international zusammengesetzten Konsortium von Versicherungsunternehmen zu minimieren. Immerhin wird um mehr als 250 Mio. Euro gestritten. Als dieser Streit doch öffentlich wurde und die Wirtschaftspresse darüber berichtete, waren die Bemühungen um die Schlichtung sofort gefährdet. Nur mit Mühe konnte an dem ursprünglichen Ziel festgehalten werden. Ich hatte aber zu keinem Zeitpunkt den Eindruck, dass diese Wirtschaftsunternehmen fremde organisatorische Hilfe brauchten.

c) Konflikte in der Bürgerschaft

Das ist bei Konflikten, an denen ein Bürger beteiligt ist, ganz anders. Hier sind die Beteiligten auf Verfahrens- und Organisationshilfen angewiesen. Dabei wird man nochmals unterscheiden müssen, ob es sich um einen Konflikt zwischen Bürgern handelt, oder ob der Konflikt ausgetragen wird zwischen einem Bürger und einer Organisation, z. B. einer Verwaltung oder einem Wirtschaftsunternehmen.

Ein Management des Konflikts zwischen Bürgern setzt eine vorgegebene Organisation voraus. Der Bürger muss sie im Streitfall bereits vorfinden. Es bedarf ferner einer – wie auch immer gearteten – Verfahrensordnung. Die Regeln, nach denen der Konflikt geschlichtet werden soll, müssen feststehen. Schon die Einrichtung eines Schiedsamtes stellt eine Organisation dar und braucht Minimalvoraussetzungen. Solche Voraussetzungen müssen in aller Regel vom Staat geschaffen werden.

Auch in Konfliktfällen zwischen Bürger und Verwaltung oder Wirtschaftsunternehmen bedarf es einer Organisation und Verfahrensregeln. Diese sind aber nicht nur anders beschaffen. Vielmehr brauchen diese Mittel des Konfliktmanagements auch nicht vom Staat zur Verfügung gestellt werden.

Als Beispiel darf ich die Organisation nennen, der ich vorstehe. Es handelt sich um eine Schlichtungsstelle für Streitfälle zwischen Verbrauchern und Versicherungsunternehmen. Die Bezeichnung lautet Versicherungsombudsmann

(www.versicherungsombudsmann.de). Sie wird von einem Verein getragen, deren Mitglieder der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft und fast alle großen deutschen Versicherungsunternehmen sind. Diese haben die Organisation geschaffen und tragen sie auch finanziell. Das Verfahren der Streitschlichtung ist in einer Verfahrensordnung geregelt, an die sich auch der Ombudsmann selbst zu halten hat. Allerdings ist dieses Verfahren gegenüber dem gerichtlichen Verfahren sehr vereinfacht.

Der Vorteil ist, dass ich auf den einzelnen Streitfall ganz individuell eingehen kann und das Ergebnis keineswegs immer der Rechtslage entspricht, weil die Unternehmen meine Schlichtungsbemühungen oft mit einem Nachgeben zu Gunsten der Kunden beantworten. Die Verbraucher scheinen diese Art der Schlichtung zu schätzen. Immerhin habe ich im Jahr ca. 10.000 Beschwerden zu bearbeiten. Das kann ich natürlich nicht allein. Die Schlichtungsstelle beschäftigt in Berlin etwa 30 Mitarbeiter.

II. Warum nicht richten statt schlichten?

1. Tendenz zur Streitschlichtung statt zur gerichtlichen Entscheidung

Diese Art des außergerichtlichen Konfliktmanagements liegt heute sozusagen im Trend. Einige sprechen davon, dass in der Bundesrepublik eine wahre Schlichtungseuphorie ausgebrochen sei. Woran liegt das? Sind deutsche Gerichte heute so schlecht, dass man ihnen keine vernünftige Lösung mehr zutraut? Die Antwort interessiert mich schon deshalb, weil ich lange Jahre als Richter in der Zivilgerichtsbarkeit tätig war. Aber gerade deshalb weiß ich auch, dass die gerichtliche Entscheidung keineswegs immer die beste Lösung ist. Es kommt hinzu, dass die Gerichte ständig überlastet sind, man also mit langen Wartezeiten zu rechnen hat. Ihnen fehlen die finanziellen Mittel und der Staat kann diesen Mangel nicht ohne weiteres beseitigen.

Der ehemalige Präsident des Bundesverfassungsgerichts Ernst Benda hat deshalb zu Recht von der knappen Ressource Recht gesprochen; seit dem ist dies fast ein geflügeltes Wort geworden.

Eine zum gerichtlichen Verfahren alternative Streitschlichtung erscheint deshalb unausweichlich. Aber nicht nur deshalb. Sie kann auch von der Sache her die bessere Lösung sein. Allerdings kann man sich auch fragen, warum nicht die Gerichte selbst ein Verfahren bereit halten, das nicht am Ende einen hoheitlichen Urteilsspruch produziert. Können nicht

auch Richter Methoden anwenden, die der heutigen alternativen Streitschlichtung entsprechen?

Diese Frage soll hier nicht vertieft werden. Aber soviel muss doch gesagt sein: sie können es, wenn sie zusätzlich zu ihrem juristischen Studium dafür ausgebildet werden. Im Land Niedersachsen läuft seit geraumer Zeit ein solcher Versuch. Es ist noch zu früh, hierzu eine Beurteilung abzugeben.

2. Eines schickt sich nicht für alle

Man würde den Anforderungen an ein erfolgreiches, kostensparendes und kurzes Konfliktmanagement aber nicht gerecht, wenn alle Beteiligten und Arten der Konflikte über einen Kamm geschoren würden. Auch hier gilt: eines schickt sich nicht für alle. Ein kluges Konfliktmanagement muss die Unterschiede der Streitigkeiten genauso in den Blick nehmen wie die Unterschiede der Beteiligten. Nicht jeder Konflikt eignet sich für ein Verfahren außerhalb der Gerichtsbarkeit.

Lassen Sie mich deshalb auf einige Differenzierungen aufmerksam machen.

III. Konfliktlösungsmöglichkeiten, ihre Vor- und Nachteile

1. Hoheitliche Entscheidungen als Konfliktlösung

a) Das Urteil durch staatliche Gerichte

Die heute anerkannte alternative Streitbeilegung kann Urteile durch staatliche Gerichte nicht ersetzen. Es gibt eine Reihe von Streitigkeiten, die für eine außergerichtliche, auf Konsens bedachte Beilegung nicht geeignet sind.

Vorab ist aber Folgendes festzuhalten: Grundlage unseres rechtsstaatlichen Systems ist es, dass niemandem der allgemeine Anspruch auf staatliche Rechtsgewährung weggenommen werden darf. Das muss bei jeder Art außergerichtlichen Konfliktmanagements beachtet bleiben.

So ist in der Verfahrensordnung des Ombudsmannes für Versicherungen festgelegt, dass die Entscheidung des Ombudsmannes für den Verbraucher unverbindlich in dem Sinne ist, dass er auch danach noch die staatlichen Gerichte in Anspruch nehmen kann. Der Verbraucher hat keine Nachteile durch die Inanspruchnahme des außergerichtlichen Verfahrens. So werden z.B. Verjährungsfristen für die Dauer dieses

Verfahrens unterbrochen.

Rechtsstreitigkeiten, die Rechtsfragen von grundsätzlicher Bedeutung aufwerfen, sind nicht geeignet, durch außergerichtliche, alternative Streitbeilegung entschieden zu werden. Allerdings ist die Frage, wann eine Rechtsfrage grundsätzliche Bedeutung hat, nicht ganz einfach zu beantworten. Nach meiner Erfahrung sind solche Rechtsfragen nicht sehr häufig. Sie treten dann auf, wenn das rechtliche Normengefüge berührt ist und die Auslegung der Gesetze den Fall entscheidet.

Es handelt sich um Fragen wie:

Unter welchen Voraussetzungen ist ein Unterhaltsverzicht bei Ehegatten sittenwidrig und deshalb nichtig?

Welche Klauseln in einem vorgefertigten Mietvertrag – z.B. über Renovierungsarbeiten – sind unwirksam?

Wann muss eine Ehefrau für den Kredit ihres geschäftlich tätigen Ehemannes einstehen, wenn sie für ihn eine Bürgschaft übernommen hat? usw.

Tauchen solche Fragen in einer Streitigkeit auf, sind die Methoden der alternativen Streitbeilegung solange ungeeignet, den Konflikt zu schlichten, wie diese Fragen höchstrichterlich nicht geklärt sind; es sei denn, die Parteien einigen sich im Bewusstsein, dass diese Fragen offen bleiben. Dies wird aber nur in seltenen Fällen möglich sein.

Es gibt eine weitere Gruppe von Streitigkeiten, die generell nicht durch eine außergerichtliche alternative Streitbeilegung befriedigend gelöst werden kann: Es gibt bekanntlich Schuldner, die nur das Ziel verfolgen, nicht schnell zu leisten. Diese Schuldner wissen genau, dass der Anspruch besteht; sie wollen die Zahlung aber unbedingt hinauszögern. In diesen Fällen kommt es darauf an, dass der Gläubiger möglichst schnell einen vollstreckbaren Titel erlangt. Ein solches Dokument, das die Grundlage staatlicher Hilfe bei der Durchsetzung des Anspruchs ist, also für die Einschaltung des Gerichtsvollziehers notwendig ist, kann der Anspruchsinhaber nur über die staatlichen Gerichte erreichen. Alternative Streitbeilegung hilft in diesen Fällen nichts.

Schließlich gibt es eine dritte Gruppe von Streitigkeiten, bei denen die Inanspruchnahme staatlicher Gerichte zwar nicht unverzichtbar aber häufig doch zu empfehlen ist. Es sind die Fälle, in denen über den Lebenssachverhalt gestritten wird. Dieser kann häufig nur durch eine umfassende Beweisaufnahme geklärt werden. So müssen

z.B. Zeugen vernommen werden.

In einem außergerichtlichen Verfahren scheitert eine Zeugenvernehmung schon deshalb, weil der Schlichter die Zeugen nicht auf ihre wahrheitsgemäße Aussage verpflichten kann. Den Zeugen würde nichts passieren, wenn sie lügen. Nur vor den staatlichen Gerichten sind sie bei Strafandrohung verpflichtet, die Wahrheit zu sagen.

In all diesen Fällen kann auf ein gerichtliches Verfahren nur schwer verzichtet werden. Nun könnte man sich fragen, ob für eine außergerichtliche Streitbeilegung überhaupt noch Raum besteht.

Dazu werde ich gleich Stellung nehmen.

b) Obligatorische außergerichtliche Streitbeilegung als Voraussetzung gerichtlicher Verfahren

Lassen Sie mich zuerst noch einige Bemerkungen machen zu den Verfahren, die zwar außergerichtlich den Streit versuchen beizulegen, die aber gleichzeitig von Gesetzes wegen dem gerichtlichen Verfahren vorgeschaltet sind. Dazu gibt es gute Gründe:

Ein dem gerichtlichen Verfahren vorgeschalteter Versuch, den Konflikt zu lösen, kann die Gerichte in all den Fällen entlasten, bei denen der Versuch gelingt. Der Versuch zur Beilegung des Konflikts wird um so eher gelingen, als nicht vorgeschrieben wird, welches Verfahren, also Mediation oder ein anderes, angewandt werden soll. Das geeignete Verfahren zu wählen, sollte m. E. den Parteien überlassen bleiben. Vor allem wäre wünschenswert, wenn Bagatellsachen auf diese Weise erledigt werden könnten.

c) Hat sich § 15a EGZPO bewährt?

Der Bundesgesetzgeber hat mit § 15a EGZPO die Möglichkeit eröffnet, dass die Länder dem Gerichtsverfahren obligatorisch ein Schlichtungsverfahren vorschalten. Einige Länder haben davon Gebrauch gemacht. Inzwischen liegen Erfahrungen vor, die daran zweifeln lassen, ob sich § 15a EGZPO i. V. m. den Ländervorschriften bewährt hat.

Wenn ich eben ausgeführt habe, dass sich nicht alle Streitigkeiten für ein konsensuales Verfahren eignen, so gilt dies auch für das obligatorische Schlichtungsverfahren.

Es erscheint deshalb nicht sinnvoll, pauschal alle Arten von Konflikten in das Vorverfahren zwangsweise aufzunehmen.

Streiten die Parteien z. B. darüber, ob die gelieferte Ware mangelhaft war, so wird der Mediator im Vorverfahren nicht viel ausrichten können, solange nicht feststeht, ob der behauptete Mangel wirklich vorhanden ist. Dies wird i. d. R. aber nur ein Sachverständiger feststellen können, den der Mediator aber nicht bestellen kann. Für einen solchen Streit ist das Vorverfahren nicht geeignet. Dasselbe gilt, wenn eine Partei einfach zahlungsunwillig ist. Der Gläubiger wird sehr erstaunt sein, wenn er zwangsweise ein Vorverfahren durchlaufen soll, das ersichtlich nichts bringt und dann auch noch Kosten verursacht.

Vielleicht sollte man auch in anderer Weise differenzieren. So sind Nachbarstreitigkeiten sicher eher geeignet, im Vorverfahren geschlichtet zu werden, als vermögensrechtliche Streitigkeiten. Soweit bei diesen Zahlung verlangt wird, kann ohnehin in das Mahnverfahren ausgewichen werden.

Überhaupt scheint die praktische Durchführung des Vorverfahrens nicht sehr überzeugend zu sein. Der Schlichter ist in diesen Verfahren im allgemeinen ein Rechtsanwalt. Der Bürger sieht in einem Rechtsanwalt aber einen Interessenvertreter und keinen unparteiischen Schlichter. Das beeinträchtigt die Akzeptanz des Vorverfahrens. In diesem Zusammenhang müsste man auch die Frage nach der Honorierung und der damit zusammenhängenden Motivation stellen. Insgesamt scheint mir das Verfahren, so wie es derzeit von einigen Ländern praktiziert wird, nicht bestehen bleiben zu können.

Aber darüber wird sicher noch eingehend diskutiert werden müssen.

2. Nichtobligatorische außergerichtliche Streitbeilegung

Das eigentliche Gewicht außergerichtlicher Streitbeilegung liegt nicht bei den zwangsweise durchzuführenden vorgerichtlichen Verfahren, sondern bei den freiwilligen. Die Vorteile liegen auf der Hand, soweit der Konflikt überhaupt geeignet ist, außergerichtlich beigelegt zu werden.

- a) Das Verfahren ist schneller, weil es nicht an starre Regeln gebunden und vereinfacht ist.
- b) Die Parteien sind eher befriedet, weil das Ergebnis nicht diktiert ist.
- c) Das Ergebnis zeichnet sich meist durch größere Sachnähe aus.

- d) Wird die Organisation von der Wirtschaft dem Verbraucher zur Verfügung gestellt, ist das Verfahren i. d. R. kostenfrei.

Dabei können die unterschiedlichsten Arten eines Konfliktmanagements angewandt werden. Dies beginnt mit dem traditionellen Vergleich entsprechend der Rechtslage; fortgeführt von dem moderneren, aber nicht immer anwendbaren Verfahren der Mediation, bei dem der Mediator die Lösung von den Streitparteien selbst suchen lässt. Die Rechtslage ist hier weniger bedeutsam als die Interessenlagen der Parteien. Schließlich sind auch Mischformen denkbar.

Möglich ist auch eine dem gerichtlichen Verfahren nachgebildete Streitschlichtung, indem einem Dritten die Entscheidungskompetenz übertragen wird. So kann der Versicherungsombudsmann bis zu einem Betrag von 5.000 Euro verbindlich zu Gunsten der Kunden entscheiden; d. h. die Versicherungsunternehmen haben sich verpflichtet, diese Entscheidungen anzuerkennen und folglich zu zahlen. Ich füge hinzu: etwa 80% aller bei mir eingehenden Beschwerden liegen im Wert unter 5.000 Euro.

IV. Erfolg außergerichtlicher Streitbeilegung und dessen Voraussetzungen

Bei der Bewertung außergerichtlicher Streitverfahren werden sich diese letztlich an ihrem Erfolg messen lassen müssen. Der Erfolg ist von bestimmten Bedingungen abhängig, die beachtet werden müssen.

1. Was heißt „Erfolg“?

Aber zunächst: Was heißt Erfolg? Diese Frage ist bei Streitigkeiten zwischen Verbrauchern und Wirtschaftsunternehmen relativ leicht zu beantworten. Ein Erfolg des außergerichtlichen Konfliktmanagements liegt dann vor, wenn der Verbraucher nach dem Verfahren besser gestellt ist als vorher und das Unternehmen dennoch einen Vorteil hat.

Dieser Vorteil kann ganz unterschiedlich aussehen. Er kann z. B. in einem Imagegewinn liegen, allein dadurch, dass das Unternehmen Vertrauen bei seinen Kunden gewinnt, indem diese wissen, eine neutrale Schlichtungsstelle anrufen zu können. Er kann darüber hinaus aber auch in einer Kostenersparnis liegen. Wenn der Konflikt vor Gericht ausgetragen werden muss, bindet dieser Umstand Kräfte im Unternehmen. Das verursacht Kosten. Aber nicht nur die unternehmenseigenen Mitarbeiter sind damit befasst, sondern es müssen auch Rechtsanwälte mit dem Mandat betraut werden.

Schon in der Betrachtung nur einer Instanz bei Gerichten ist ohne weiteres ersichtlich, dass die außergerichtliche Beilegung des Streits wesentlich kostengünstiger ist. Im Übrigen kann es manchmal teurer sein, einen neuen Kunden zu gewinnen, als bei einem alten Kunden einmal nachzugeben.

Ähnlich wird Erfolg beschrieben werden können bei Streitigkeiten eines Unternehmens mit seinen Mitarbeitern.

Bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen wird der Erfolg eines Konfliktmanagements eher darin liegen, dass die Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen nach Beilegung des Streits vertrauensvoll weiter aufrechterhalten können. In den meisten Fällen liegt dort das Interesse. In anderen Fällen mag auch ein Erfolg sein, wenn der Verlust des guten Rufes vermieden wird.

Bei Streitigkeiten zwischen Bürgern mag der Erfolg ganz anders aussehen. Primär wird die Definition nach Art des Konflikts auszurichten sein. Bei einer Nachbarstreitigkeit wird wesentlicher Teil des Erfolgs in einem künftig einigermaßen verträglichen Nebeneinander liegen. Bei Ehrverletzungen bedarf es eines Ausgleichs. Konflikte in der Familie werden nur im Idealfall so zu lösen sein, dass auch alle alten Streitigkeiten, die emotional fortgewirkt haben, nun beseitigt sind. Bei realistischer Betrachtung darf schon von Erfolg gesprochen werden, wenn der konkrete Streitfall beigelegt ist und die Beteiligten die Lösung auf Dauer anerkennen.

2. Allgemeine Voraussetzungen

Wie auch immer der Erfolg je nach Art des Streits und nach Art des Verfahrens definiert werden mag, in allen Fällen müssen bestimmte Bedingungen gegeben sein, wenn der Misserfolg nicht vorprogrammiert sein soll.

Ich muss mich auf einige Hinweise beschränken.

Wenn es nicht um eine Entscheidung allein nach der Rechtslage geht, setzt ein befriedigendes Ergebnis einen Verhandlungsspielraum voraus. Aufgabe des Konfliktmanagements ist es also, zunächst den Verhandlungsspielraum auszuloten. Dieser wird am ehesten dann festzustellen sein, wenn zwischen den Parteien noch ein gewisser Grundkonsens vorhanden ist. Wenn einer der Beteiligten „nur sein Recht haben will“, wird es mit dem Verhandlungsspielraum schwierig.

Besonders deutsch ist die Bemerkung, „hier gehe es ums Prinzip“. Ich hatte als Ombudsmann einen Fall, bei dem sich ein Versicherungskunde darüber beschwerte, dass die Unternehmen bei der Umrechnung von DM in Euro bei der fünf hinter dem Komma nicht auf- sondern abrundeten. In seinem Fall hatte die Differenz nicht einmal zehn Cent betragen. Aber es ging ihm ums Prinzip. In solchen Fällen kann nicht verhandelt werden. Ich habe dem Beschwerdeführer deshalb mitgeteilt, dass die Abrundung der Versicherer einer damals ausdrücklich ergangenen staatlichen Verordnung entsprach.

Eine weitere Bedingung für den Erfolg außergerichtlicher Streitbeilegung ist, dass für die Beteiligten ein Anreiz besteht, ein solches Verfahren in Anspruch zu nehmen. Dieser Anreiz kann in ganz unterschiedlicher Weise geschaffen werden.

Bei Konflikten zwischen Verbrauchern und Wirtschaftsunternehmen kann der Anreiz z. B. darin bestehen, dass das Verfahren kostenfrei und schnell ist.

3. Organisationsformen als Voraussetzung

Nicht zu unterschätzen ist, dass es bei bestimmten Konflikten auch besonderer Organisationsformen für das Konfliktmanagement bedarf. Es kann von Bedeutung sein, wer Träger der Schlichtungsstelle ist. Von nicht geringerer Bedeutung ist, ob die Organisation für Außenstehende transparent ist. Intransparenz erzeugt Unsicherheit und Misstrauen. Bei der Organisation können schwere Fehler gemacht werden, die den gesamten Erfolg in Frage stellen.

4. Akzeptanz bei den Beteiligten

Der Erfolg außergerichtlichen Konfliktmanagements hängt wesentlich von der Akzeptanz der Beteiligten ab.

a) Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit

Eine der wichtigsten Voraussetzungen der Akzeptanz wiederum ist die Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit desjenigen, der sich um die Beilegung des Konflikts bemüht.

Wenn noch einmal ein Beispiel aus der Schlichtungsstelle der Versicherungswirtschaft gestattet ist: In der Satzung ist geregelt, dass der Versicherungsombudsmann nicht unmittelbar aus der Versicherungswirtschaft kommen darf und dass er nach ei-

ner Amtszeit von fünf Jahren nicht wiedergewählt werden kann. Die letzte Regelung verhindert den Verdacht bei den Verbrauchern, dass der Ombudsmann seine Entscheidungen nach den Interessen der Unternehmen ausrichtet, nur um von diesen wiedergewählt zu werden. Es gibt keine Wiederwahl.

b) Rolle der Medien

Und damit komme ich gleich zu einer weiteren Voraussetzung für den Erfolg und die Akzeptanz außergerichtlicher Streitbeilegung.

Die Beteiligten müssen wissen, dass es eine solche Möglichkeit außergerichtlicher Streitbeilegung überhaupt gibt. Das ist neben dem Anreiz, ein solches Verfahren in Anspruch zu nehmen, eine der wichtigsten Bedingungen.

In diesem Zusammenhang darf die Rolle der Medien nicht unterschätzt werden. Dass überhaupt über die eine oder andere Art der möglichen Streitbeilegung berichtet wird, ist schon ein Vorteil für sich. Wenn aber auch noch positiv berichtet wird, hat diese Art des Konfliktmanagements große Chancen, in die Breite wirken zu können.

Es braucht nicht betont zu werden, dass es bei der Unabhängigkeit der Medien nicht ganz einfach ist, deren positive Unterstützung zu erlangen. Der erfolgreiche Umgang mit den Medien setzt Kenntnisse und Erfahrungen voraus, die nicht bei jedem vorhanden sind. Besonders Juristen können hier Schlimmes anrichten. Ihre Bemühungen um Präzision erreichen bei den Medien häufig, dass sie nicht verstanden werden. Auf die Zusammenarbeit mit den Medien kann aber nicht verzichtet werden.

V. Aufgabe des Gesetzgebers

Auch im Zusammenhang mit der außergerichtlichen Streitbeilegung hört man den Ruf nach dem Gesetzgeber. Ich wäre da zurückhaltend. Man kann leicht verlangen, der Gesetzgeber möge z. B. grundsätzlich ein Mediationsverfahren anordnen und regeln. Aber gerade nach den Erfahrungen mit den Regelungen nach § 15a EGZPO scheint eine gewisse Skepsis angebracht.

Freiwillige außergerichtliche Streitbeilegung kann schlecht angeordnet werden. Aufgabe des Gesetzgebers kann es allenfalls sein, Rahmenbedingungen zu setzen, die es den Kräften der Selbstorganisation erst möglich machen, sich zu entfalten. So könnte z. B. gesetzlich geregelt werden, dass ein gerichtliches Verfahren – etwa nach einer Beweisaufnahme –

ausgesetzt wird, damit die Parteien ein Mediationsverfahren einleiten können. Auch könnte in das Gesetz aufgenommen werden, dass durch ein Verfahren außergerichtlicher Streitbeilegung die Verjährung unterbrochen wird. In weiterer Zukunft könnte man auch überlegen, Grundbedingungen eines außergerichtlichen Verfahrens zu normieren, etwa die Unabhängigkeit und Neutralität eines Mediators sowie eine entsprechende Ausbildung als Voraussetzung eines solchen Verfahrens.

Ich selbst sehe einige Streitschlichtungseinrichtungen, denen nur eine Feigenblattpflicht nachgesagt wird. So etwas müsste durch gesetzliche Mindestvoraussetzungen unterbunden werden. Schlichtungsstellen dieser Art schaden den gesamten Bemühungen um eine außergerichtliche Streitschlichtung.

VI. Schlussbemerkungen

Meine Ausführungen könnten den Schluss nahe legen, außergerichtliche Streitschlichtung und gerichtliches Verfahren seien Gegensätze. Tatsächlich unterscheiden sie sich im Wesentlichen auch darin, dass ein außergerichtliches Konfliktmanagement auf eine einverständliche Lösung abzielt, während das Urteil im gerichtlichen Verfahren auf einer abstrakt vorgegebenen Rechtslage beruht, die keinen Raum für einen konkreten Konsens lässt.

Beiden Verfahren ist aber gemeinsam, dass sie auf die Lösung eines Konfliktes gerichtet sind.

Ich habe versucht aufzuzeigen, dass es kein Idealverfahren für sämtliche Arten eines Konfliktes gibt. Mal kann das eine, mal das andere Verfahren der bessere Weg sein. Allerdings wird von den Bürgern nicht die Art des Konflikts als Kriterium für die Auswahl des Verfahrens angesehen. Vielmehr sucht man im allgemeinen sein Recht und dies bei Gericht.

Dem Einzelnen ist eine außergerichtliche Streitbeilegung noch recht fremd. Es wird noch ein weiter Weg sein, bis in der Bundesrepublik außergerichtliches Konfliktmanagement im Bewusstsein der Bürger verankert und als Alternative zu einem gerichtlichen Verfahren akzeptiert ist. Vielleicht haben wir es dem Bürger aber auch schwer gemacht, diesen Weg zu gehen. Gesetzliche Regelungen, die ihm einen Anspruch geben, die Gerichte wegen jeder Kleinigkeit anzurufen und dann auch noch ein Rechtsmittel einzulegen, fördern nicht das Bewusstsein, eine konsensuale Lösung könne die bessere sein.

Wenn dieser Kongress heute etwas dazu beiträgt, dass Konfliktmanagement grundsätzlich auch ohne die staatlichen Gerichte denkbar ist, so wäre das ein Erfolg.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und dem Kongress ein gutes Gelingen und viel Erfolg.