

Die Wirtschaftsmediation
Herausgegeben von Gernot Barth
und Bernhard Böhm

Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

Moderne Verwaltung

Zwischen Dialog und Hierarchie



Italien

Mediationspflicht
überraschend gekippt

Mobbing

Mobbing erken-
nen und Erfolgs-
strategien nutzen

Humor

Paradoxe
Interventionen

Sport

Lehren aus der
Insolvenz des
VfB Leipzig



Friedrich Glasl im Interview

Der führende Konfliktexperte spricht über seinen eigenen Weg,
Führungskräfte im Konflikt und erfolgreiches Konfliktmanagement

Mediation



per Telefon, Internet & Meeting

für Privatpersonen
Unternehmen
und Gesellschaften!

Mediation baut Brücken!

**Profitieren Sie von den vielen Vorteilen,
die eine AKL-AG-Mediation bietet.**

- Über 10 Jahre technisches- und inhaltliches Know-how
- Großer Erfahrung aus telefonischer Rechtsberatung
- Mediation in den unterschiedlichsten Bereichen des gewerblichen, privaten und öffentlichen Lebens
- Ausgezeichnete Mediationskompetenz! Die AKL AG arbeitet ausschließlich mit Rechtsanwaltsmediatoren
- Ziel der Mediation eine rechtlich relevante Abschlussvereinbarung
- Drei Mediationsarten stehen zur Wahl (Telefon, Internet oder im Präsenzmeeting)
- Individuelle Wahl der Mediationsart, sowie die einfache Durchführung der Mediation (ohne Vorkenntnisse, Spezialsoftware oder Schulung)
- Standortunabhängig durch Telefon- und Webmediation
- Bundesweit vertreten durch Spezialistennetzwerk
- Kosten: Mediation erfolgt nach Angebot oder über Rechtsschutzversicherer

Wir beraten Sie gerne, kompetent und unverbindlich!



Anwaltliche Konflikt Lösung

Mediation - außergerichtliche Streitbeilegung

Dr.-Gessler-Straße 6 • 93051 Regensburg • Tel.: 0941 383528-00

Fax: 0941 383528-99 • e-Mail: info@akl-ag.de • www.akl-ag.de



Liebe Leserin, lieber Leser,

stehen wir vor einer Wende in unserer Konflikt-Kultur oder sind wir schon mittendrin? Das Mediationsgesetz wurde im vergangenen Jahr verabschiedet. Die Zahl der Konfliktklärungen durch Mediation steigt stetig. Die Nachfrage nach Ausbildungen zum Mediator ist ungebrochen. Man könnte ja annehmen, dass Letzteres durch die nun schon fast Jahrzehnte angebotenen Ausbildungen abgedeckt sei. Mitnichten, sagt der Markt. Tausende Mediatoren sind ihm noch nicht genug. Es scheint noch um etwas anderes zu gehen als um die professionalisierte Tätigkeit als Mediator. Es geht vielleicht vielmehr, so unsere Hypothese, um die Fähigkeit, in Konflikten mediativ vermitteln zu können. Und dieser Bedarf wächst. Es ist eine Kompetenz, die sich Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung aneignen möchten genauso wie Unternehmensberater, Projektmanager oder Coaches. Dass dabei noch ein anerkannter Abschluss dazu gehört, ist für eine größere Zahl von Auszubildenden gewissermaßen ein angenehmer und vor allem vielleicht für die Zukunft nützlicher Nebeneffekt.

Ob nun die Zahl und die Härte der Konflikte z. B. aufgrund des wachsenden Konkurrenzkampfes in sich globalisierenden Märkten wächst oder der Wunsch nach weniger Eskalation im Unternehmen, kann und soll hier nicht entschieden werden. Sicher scheint uns zu sein, dass das Bedürfnis nach der Fähigkeit wächst, Konflikte zu deeskalieren und ihnen ihre Dysfunktionalität in der Unternehmensentwicklung zu nehmen. Damit wollen wir nicht einer „heiler“ werdenden Welt das Wort reden. Schon aus (betriebswirtschaftlicher) Konfliktkostenperspektive – so zeigen einige große Studien der letzten Jahre – sollte man solchen Auseinandersetzungen mehr Aufmerksamkeit widmen. Unternehmenskulturen, die Konflikte fördern bzw. „laufen lassen“, weil sie sie grundsätzlich als produktiv ansehen, sollten deren Produktivität auch einmal überprüfen. Empfehlenswert ist hier der Link www.konfliktkostenrechner.de. Wir veröffentlichen zu diesem Thema auch gern Leserbriefe oder Artikel zur Führung von Unternehmen. Berichten Sie uns von Ihren Erfahrungen und schreiben Sie uns an info@diewirtschaftsmediation.de.

Die Ihnen vorliegende Ausgabe widmet sich im Schwerpunkt der verwaltungsinternen und -externen Mediation, ein aus unserer Sicht noch mit wenig Aufmerksamkeit versehenes Thema. Dabei ist Verwaltung für unsere Gesellschaft zentral. Adorno und Horkheimer, Theoretiker der kritischen Theorie der Frankfurter Schule, sprachen schon vor mehr als einem halben Jahrhundert von der „verwalteten Welt“. Und die Verwaltung hat, solange in der Moderne von ihr die Rede ist, Konflikte mit „ihren“ Bürgern, aber auch mit sich selbst. Seit einigen Jahren beginnt sie sich auch für die Mediation zu öffnen. Dazu in diesem Heft mehr. Wir wünschen Ihnen Freude beim Lesen.

Mit herzlichen Grüßen aus Leipzig
Ihr Steinbeis Mediations-Team

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is 'Gernot Barth' and the one on the right is 'Bernhard Böhm'.

Gernot Barth und Bernhard Böhm



6

FRIEDRICH GLASL IM INTERVIEW MIT
DIE WIRTSCHAFTSMEDIATION



10

„DAS IST MOBBING!“

- 6 „Den ganzen Konflikt erfasst man erst, wenn man die Perspektive wechselt ...“
Friedrich Glasl im Interview mit *Die Wirtschaftsmediation*
- 10 „Das ist Mobbing!“
Anja Köstler
- 15 **Mediation im Lebenszyklus von Immobilien**
Andreas Ruf
- 21 **Humor als Konfliktmediator**
Eva Ullmann und Kareen Seidler

- 36 **Der Fall „WERMUDA“: Mediation als Methode für kommunale Fusionsverhandlungen**
Anja Terpitz
- 40 **Deeskalation durch begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**
André Niedostadek
- 42 **Der Ober sticht den Unter – Mediation in hierarchischen Organisationen. Die Verantwortung von Führungskräften**
Ulrike Garbe

**SCHWERPUNKT:
MODERNE VERWALTUNG ZWISCHEN
DIALOG UND HIERARCHIE**

- 24 **Einleitung**
- 26 **Die Verwaltungsmediation – Erfahrungen aus Speyer**
Rainer Pitschas und Harald Walther
- 31 **Konfliktfall „Kurfürst“**
Barbara Weigle

RECHT

- 46 **Der vollstreckbare Mediationsvergleich im österreichischen Recht**
Mathias Schuster

FAMILIE UND MEDIATION

- 47 **Systemisch-reflexive Gesprächsorganisation bei Familienkonflikten**
Henriette Schildberg



47 | SYSTEMISCH-REFLEXIVE
GESPRÄCHSORGANISATION
BEI FAMILIENKONFLIKTEN



50 | KONFLIKTE BEI DER INSOLVENZ
VON SPORTVEREINEN AM BEISPIEL
DES VfB LEIPZIG

SPORT UND MEDIATION

50 Konflikte bei der Insolvenz von Sportvereinen
am Beispiel des VfB Leipzig
Friedbert Striewe

VERANSTALTUNGEN

64 Veranstaltungskalender

66 Impressum

MEDIATION INTERNATIONAL

54 Ungarn: Mediation im Spannungsfeld von Europa
Ildikó Gaal-Baier

57 Das Ende der Pflichtmediation in Italien
Benjamin Schäfer

Ausblick – 3 / 2013

Die nächste Ausgabe von *Die Wirtschaftsmediation* erscheint am 29.7.2013. Lesen Sie dann das Schwerpunktthema Konfliktlösungsverfahren in der Immobilienwirtschaft und viele andere interessante Beiträge.

WISSENSCHAFTLICHE KOLUMNE

60 Oben und Unten
Klaus Harnack

LITERATUR

62 Buchtipps



„Den ganzen Konflikt erfasst man erst, wenn man die Perspektive wechselt ...“

Friedrich Glasl im Interview mit *Die Wirtschaftsmediation*

Professor Friedrich Glasl zählt zu den führenden Konfliktforschern und Organisationsberatern. Sein Standardwerk „Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater“ erschien 2011 bereits in der zehnten, überarbeiteten Auflage. Glasls Modell der neun Stufen der Konflikteskalation, das die unterschiedlichen Phasen eines Konfliktes zwischen zwei Parteien beschreibt, hat die Konfliktforschung und -praxis maßgeblich geprägt. Im Interview spricht er über seinen eigenen Weg und zeigt Wege für Führungskräfte im und aus dem Konflikt.

Die Wirtschaftsmediation: Uns würde zunächst einmal interessieren, wie Sie zur Mediation gekommen sind bzw. dazu, sich mit Konflikten zu befassen? Was war Ihr persönlicher Zugang?

Glasl: Die Wurzel dafür liegt in meiner Kindheit. Ich bin 1941 in Wien geboren. Die letzten Kriegswochen und -monate verbrachten wir auf dem Bauernhof meiner Großeltern, nördlich von Wien, zum Glück nicht in der Stadt, in der Bomben fielen. In dem Dorf gab es aber heftige Kämpfe zwischen den sich zurückziehenden Deutschen und der Roten Armee, die aus dem Osten vorrückte, sodass einem die Kugeln um die Ohren flogen. Daran habe ich direkte Erinnerungen. Ich bin dann später in der russischen Zone von Wien aufgewachsen; Wien war ja, genauso wie Berlin, vierteilt. Das war alles andere als zimperlich, was ich da an Gewalt gesehen habe.

In den Schulen allerdings haben vor allem Frauen gearbeitet und eine andere Haltung eingebracht: So etwas darf sich nie wieder wiederholen! Es gab generell in der direkten Nachkriegszeit eine starke pazifistische Stimmung. Das hat mich geprägt. Deshalb habe ich mir auch schon in meiner Kindheit, und später natürlich noch intensiver, die Frage gestellt: Wie kann es so weit kommen? Ist das wie

eine Naturkatastrophe, die man aufhalten kann? Oder ist der Krieg menschengemacht und damit auch von Menschen aufhaltbar? Das war auch der Grund, warum ich einer der ersten Wehrdienstverweigerer Österreichs aus Gewissensgründen wurde, weil mich das Thema wirklich beschäftigt hat. Das war damals noch nicht so einfach. Ich wollte aber nicht nur eine weiße Weste haben, sondern auch wissen: Was kann man dagegen tun? Wie kann man Kriege verhindern? Aus diesem Grund habe ich schließlich Politikwissenschaft studiert und mich zunächst mit zwischenstaatlichen Konflikten und deren Verhütung beschäftigt. Heute nennt man das Peacekeeping und Peacebuilding. Ich habe mich aber nicht nur für die zwischenstaatliche, soziologische, sondern auch für die psychologische Ebene des Konflikts interessiert.

Ende der 60er Jahre habe ich in Holland die Möglichkeit bekommen, in die Organisationsentwicklung einzusteigen. Dieses Wort gab es damals noch gar nicht im deutschen Sprachraum. So habe ich begonnen, das, was ich über internationale Konflikte wusste, auf Organisationen anzuwenden. Seitdem ist mir in 45 Berufsjahren so ziemlich alles an Konflikten und Organisationen untergekommen, was man sich vorstellen kann, nur die Mafia nicht.

Die Wirtschaftsmediation: Gibt es Dinge, die alle Konflikte, denen Sie begegnet sind, gemeinsam haben?

Glasl: Mir sind alle möglichen Konflikte untergekommen. Das hat mich zu der Überzeugung gebracht, dass es bei Konflikten keine Standards gibt. In einer Schule gibt es andere Konflikte als in einer Autofabrik oder im Krankenhaus, im Ministerium oder Kloster. Durch differenziertes Hinschauen lassen sich bestimmte Konfliktypen erkennen. Alle haben mit Führungsfragen zu tun, aber Führen in einem Forschungsinstitut ist etwas ganz anderes als zum Beispiel Führen am Fließband.

Die Wirtschaftsmediation: Sie sind für Ihr Modell der Konflikteskalation bekannt. Was für einen praktischen Ratsschlag hätten Sie für eine Führungskraft, die sich in einem schon fortgeschrittenen Konflikt befindet? Wie kann sie selbst aus so einer Situation wieder herauskommen?

Glasl: In so einer Situation ist es ganz wichtig, sich wirklich selbstkritisch zu fragen: Was geschieht jetzt? Was treibt mich? Wie sieht das Verhältnis von Affekt und Rationalität aus? Das ist leichter gesagt als getan. Wenn ich mir diese Fragen nicht stelle, werde ich durch die

„Das ist Mobbing!“

Anja Köstler

Mobbing ist für Betroffene ein massiver Eingriff in ihre Persönlichkeitsrechte, der in der Regel zu einem zunehmenden Verlust des Selbstwertgefühls, der seelischen und physischen Gesundheit, bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes und zur Existenzgefährdung führt. Mobbing hört nicht von selbst auf, sondern erfordert zielgerichtetes Handeln und Einsatz von Energie und Zeit. Dieser Beitrag vermittelt, woran man Mobbing klar erkennen kann, mit welchen Reaktionen man rechnen muss, und welche Interventionsarten Führungskräften und Personalverantwortlichen beim Handeln gegen Mobbing nützen.

1. „Ist es Mobbing?“ – Mobbingkennzeichen und Mobbingdynamik

Erste Voraussetzung für die eigene Handlungsfähigkeit ist, Mobbingdynamiken und -merkmale zu kennen, um vorschnelle Urteile zu verhindern. Vergleicht man bekannte Mobbing-Definitionen, so zeigt sich in folgenden Items Übereinstimmung:

Mobbing wird als ein Geschehen charakterisiert, das nicht an Einzelhandlungen erkenn- und messbar ist, sondern als Verhaltensmuster erkennbar wird.

Dementsprechend liegt Mobbing vor, wenn jemand¹

- wiederholt und über einen längeren Zeitraum,
- systematisch
- negative Handlungen durch einen oder mehrere Andere erfährt,
- derer er sich nicht, bzw. zunehmend weniger, erwehren kann mit der Folge, dass er aus seinem Wirkungsbereich zunehmend ausgegrenzt wird.²

Für eine „Diagnose“ Mobbing muss also eine Zusammenschau verschiedener Parameter vorgenommen werden:

- die Art der Vorkommnisse/Handlungen,
- ihr zeitliches Auftreten,
- ihre Folgen/Auswirkungen auf die Person(en) sowie
- die Konstellation der Beteiligten zueinander.

Zu a) Wiederholt und über einen längeren Zeitraum:

Einmalige Handlungen sind – unabhängig von ihrer Heftigkeit – kein Mobbing. Die Häufigkeit kann täglich, wöchentlich, monatlich oder z. B. immer beim Aufeinandertreffen in Kantine/Toilette... oder während gemeinsamer Sitzungen sein. Auch wenn es für den Beteiligten bereits schlimm ist, wenn solche Erlebnisse über einen Zeitraum von drei bis vier Wochen andauern, greift dieser Zeitraum zu kurz, um schon von Mobbing sprechen zu können. In der Fachliteratur wird häufig als „längerer Zeitraum“ ein halbes Jahr genannt³, wobei dies nur eine Orientierungslinie sein kann; heftige Mobbing-Verläufe bzw. die Gefahr einer Mobbing-Entwicklung sind schon weit früher eindeutig identifizierbar.

Zu b) Systematisch – nicht zufällig:

„Systematisch“ meint: gezielt auf die gemobbte Person bezogen. Es muss jedoch weder der Vorsatz einer Schädigung vorhanden sein noch eine geplante Vorgehensweise noch ein gleichbleibender Rhythmus der Übergriffe. Ausreichend ist, dass für solches Verhalten Gelegenheiten genutzt werden und diese Verhaltensweise nicht in gleicher Weise andere Kollegen und Mitarbeiter trifft.

Zu c) Negative Handlungen:

Vereinfacht kann man sagen, dass Mobbinghandlungen vor allem zwei Kategorien zugeordnet werden können:

- „Angriffe im sozialen Kontakt“ (Formen von Mobbing, die sich auf die persönliche Ebene/ Beziehungsebene oder auf die Person selbst beziehen) sowie

1 Mobbingbetroffene sind häufig Einzelne, manchmal auch zwei oder drei Personen gleichzeitig.

2 Wolmerath (2008), S. 9 ff.

3 Dass Geschehnisse innerhalb einer solchen Zeitspanne nicht als Mobbing zu bezeichnen sind, entbindet nicht davon, sich um Klärung und Beendigung von z. B. verletzendem Verhalten zu kümmern. Es ist lediglich unangemessen, von Mobbing zu sprechen statt von z. B. Beleidigung, Diskriminierung, Grenzverletzung, Konflikt.

Mediation im Lebenszyklus von Immobilien

Andreas Ruf

Konflikte entstehen dort, wo Menschen mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen aufeinander treffen und versuchen, ihre Ziele individuell umzusetzen. Bei der Planung, dem Bau und der Nutzung von Immobilien sind die Konflikte besonders vielfältig. Der nachstehende Beitrag untersucht diese Konfliktthemen am sogenannten Lebenszyklus der Immobilie. Ausgehend von der Regionalplanung sollen dabei die Bauleitplanung, Immobilienplanung und -erstellung, Nutzung und Transaktionen im Vordergrund stehen. Der Autor zeigt auf, wo und inwieweit Mediation ansetzen kann, diesen Konflikten vorzubeugen und welche Vorteile sich durch ihren Einsatz für die Konfliktlösung ergeben.



Humor als Konfliktmediator

Eva Ullmann und Karen Seidler

Die am Deutschen Institut für Humor tätigen Autorinnen befassen sich zunächst mit den Fragen: Was ist Humor? Welche Arten gibt es? Dann werden die Unterschiede zwischen aufwertendem und abwertendem Humor erklärt – in Theorie und Praxis. Auch der humorvolle Umgang mit uns selbst und das liebevolle Karikieren anderer werden als Humor- und Mediationstechniken vorgestellt: von humorvollen Übertreibungen bis zu augenzwinkernden Zuspitzungen. Schließlich wenden sich die Autorinnen der manchmal äußerst effektiven Methode der paradoxen Intervention zu.

Was ist Humor? Versuch einer Definition

Der Duden definiert Humor wie folgt: „Humor ist die Fähigkeit, den Widrigkeiten des Lebens mit heiterer Gelassenheit zu begegnen.“

Die relativ neue Disziplin der Humorwissenschaft unterscheidet zunächst einmal zwischen aufwertendem Humor und abwertendem Humor. Man kann sich und andere gut dastehen lassen, respektvoll sein, wertschätzend, und dabei Menschen und Situationen liebevoll karikieren. Sagt man zu einem Kollegen: „Ohne Dich würde die ganze Abteilung hier gar nicht überleben.“, ist das eine liebevolle Übertreibung, die oft ein Lächeln beim Kollegen hervorruft. Ernstgemeinte Komplimente können auch wirksame Übertreibungen sein: „Du bist mein Held!“, „Du bist die beste Mutti der Welt!“, „Sie sind der tapferste Unternehmer im Universum!“.

Durch abwertenden Humor hingegen wird eher Distanz hervorgerufen. Man kann zum Beispiel mit anderen über sich selber lachen. Das kann manchmal gut tun. Man kann sich auch von Problemen, Widersprüchlichkeiten und Ungereimtheiten distanzieren. Humor dient dabei gewissermaßen als Ventil. Allerdings kann abwertender Humor auch andere Menschen verletzen. Um

die abwertende Form von Humor richtig einzusetzen, braucht es oft eine gute Beziehung und viel Einfühlungsvermögen.

Wertschätzender Humor

Humor kann Gespräche vorwärts bringen, Humor kann aber auch verletzen. Für die Mediation und die tägliche Kommunikationsarbeit in Unternehmen lohnt es sich also, den aufwertenden (wertschätzenden) Humor genauer unter die Lupe zu nehmen. In Gesprächen stellen Mediatoren oft eine wertschätzende Haltung her, zum Beispiel durch aktives Zuhören. Bevor jemand einer Meinung widersprechen kann, fasst die Media-

torin das Gesagte kurz zusammen: „Sie wünschen sich mehr Struktur von ihrem Arbeitskollegen.“, „Sie brauchen eine kürzere, effektivere Absprache.“, „Ihnen ist Ihr Vorstandskollege zu raumeinnehmend.“. Würde man das Ganze liebevoll karikieren, könnte man das Gleiche auch humorvoll ausdrücken: „Das Chaos Ihres Kollegen treibt Sie an den Rande des Nervenzusammenbruchs.“, „Sie sind genervt vom stundenlangen Gequatsche.“, „Für Sie ist Ihr Kollege ein dominanter Napoleon.“. Kennzeichnend beim aktiven Zuhören sind die wohlwollende Grundhaltung, die zugewandte Körpersprache und vor allem der Versuch von Wertfreiheit gegenüber den Konfliktparteien. Gute Erfahrung haben Mediatoren damit gemacht, das Gesagte auch ab und an humorvoll zu spiegeln. Ein Lächeln, ein Grinsen, ein Lachen löst die gespannte Stimmung und kann durchaus unterstützen, um Kontrahenten wieder zuhörerbereit und beziehungsfähig zu machen. Wichtig ist nur, wertschätzenden von abwertendem Humor unterscheiden zu können. Sätze wie „Sie mit Ihrem Chaos gehen allen auf die Nerven.“, „Sie sind erbärmlich unstrukturiert.“, „Sie sind eine dominante Sau.“ sind leicht als verletzend zu entlarven. Es geht in der humorvollen Spiegelung eher darum, das Offensichtliche zu übertreiben, dabei aber interessiert zu bleiben an der Meinung des Gegenübers: „Ich habe den Eindruck, Sie



Der Fall „WERMUDA“: Mediation als Methode für kommunale Fusionsverhandlungen

Anja Terpitz

Das BERMUDA-Dreieck ist für Seefahrer eine Herausforderung. WERMUDA bezeichnet ein ebenso gefürchtetes Terrain, wenn auch in anderer Hinsicht. Kommunalpolitiker der Gemeinden Wermisdorf, Mutzschen und Dahlen sind im Zuge der Fusionsverhandlungen mit dem Arbeitstitel WERMUDA neue Wege gegangen, indem sie die Verhandlungsrunden als Mediation führten. Der Vorteil liegt auf der Hand: Jede Gemeinde konnte ihre Interessen einbringen. Der Versuch ist dennoch gescheitert. Doch die Erfahrungen lassen sich für andere Kommunen nutzen, die ihre Segel in Richtung Fusion ausrichten.

Aufgrund des demographischen Wandels, der besonders in ländlichen Räumen teilweise mit einem hohen Einwohnerrückgang einhergeht, sollen im Zuge der 2008 in Kraft getretenen sächsischen Verwaltungs- bzw. Landkreisreform¹ neue Lösungen für eine effiziente Verwaltung auf der einen und die Gewährleistung der Bürgernähe auf der anderen Seite gefunden werden. In dieser Hinsicht bringen freiwillige Fusionen zwischen Gemeinden den Vorteil, dass einerseits größere Verwaltungseinheiten geschaffen und andererseits die Verteilung der kommunalen Einrichtungen wie Schule und Verwaltungssitz sowie andere Infrastrukturangebote im Vorfeld abgestimmt werden können. Freiwillig fusionierenden Gemeinden winkt dabei eine „Hochzeitsprämie“.

Vor diesem Hintergrund beabsichtigten im Herbst 2007 auch die benachbarten sächsischen Gemeinden Wermisdorf, Mutzschen und Dahlen Fusionsverhandlungen aufzunehmen. Für die Verhandlungsführung sollte eine neutrale Person gefunden werden. Die Bürgermeister selbst wollten in ihrer Rolle als Gemeindeoberhaupt nicht in die Lage des Verhandlungsführers versetzt werden, da sie die Interessen der jeweiligen Gemeinde zu vertreten hatten.

Struktur des Verfahrens

Ziel der Fusionsverhandlung war es, unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten eine Entscheidung herbeizuführen, ob die Fusion zwischen den drei Gemeinden zustande kommen sollte oder nicht. Weiterhin galt es, bestimmte Themen auszuhandeln, deren Ergebnisse sich in der Mediationsvereinbarung, die wiederum Bestandteil des Fusionsvertrages war, wieder finden sollten. Die Verhandlungsführerin sollte ein strukturiertes Verfahren gewährleisten. Die Bürgermeister stimmten ihrem Vorschlag zu, das Verfahren als Mediation durchzuführen.

An der Auftaktveranstaltung, dem ersten Gemeindestrukturgehör, nahmen alle 50 Gemeinderäte und die Bürgermeister der drei Gemeinden teil. An den darauffolgenden Beratungen jeweils fünf Gemeinderäte pro Kommune und die drei Bürgermeister. Diese Abmachung trafen alle Anwesenden zur Auftaktveranstaltung.

Der Zeitplan der Mediationsitzungen war so angelegt, dass jeweils eine Woche vorher die turnusmäßigen Gemeinde- bzw. Stadtratssitzungen stattfanden. In den Ratssitzungen konnten so Informationen aus den vorangegangenen Beratungen transportiert und Vertreter für die nächste Mediationsitzung festgelegt werden. Ziel dieser Struktur war es, ein Höchstmaß an Transparenz zu schaffen und jeweils alle Gemeinderäte zu informieren.

¹ Vgl. <http://www.smul.sachsen.de/smull/7291.htm> (Stand 22.02.2013) bzw. vgl. Gesetz zur Neuordnung der Sächsischen Verwaltung (SächsVwNG) und das Gesetz zur Neugliederung des Gebietes der Landkreise des Freistaates Sachsen vgl. Gesetz zur Neuordnung der Sächsischen Verwaltung (SächsVwNG) und das Gesetz zur Neugliederung des Gebietes der Landkreise des Freistaates Sachsen (SächsKrGebNG).

Deeskalation durch begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

André Niedostadek

Mediation im öffentlichen Bereich unterscheidet sich in mancher Hinsicht von derjenigen in der Wirtschaft oder im privaten Umfeld. So ist schon die generelle Aufmerksamkeit regelmäßig größer, wenn Belange der Allgemeinheit berührt sind. Kann eine begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die Mediation unterstützen? Und worauf ist gegebenenfalls zu achten? Diesen Fragen widmet sich der nachstehende Beitrag.

Eigentlich schien schon alles unter Dach und Fach. Dank einer Mediation waren die Fusionsverhandlungen dreier Kommunen erfolgreich verlaufen. Doch wenige Tage nach Abschluss des Verfahrens stand der Verhandlungserfolg wieder auf der Kippe. Nachdem in der örtlichen Tagespresse über die Ergebnisse berichtet worden war, bekam die ganze Angelegenheit plötzlich eine neue Dynamik. Was folgte, waren empörte Leserbriefe, die Bildung von Bürgerinitiativen sowie kurzfristige Flugblatt-Aktionen und schließlich das Platzen der Fusion selbst.¹

Dieses Beispiel zeigt anschaulich, dass Mediation im öffentlichen Bereich ganz anderen Herausforderungen begegnet als beispielsweise eine Mediation in der Wirtschaft oder im privaten Umfeld. So unterscheiden sich schon die Rahmenbedingungen deutlich voneinander. Berührt ein Konflikt Belange der Allgemeinheit, dann stehen etwaige Lösungsbemühungen selbst viel stärker im öffentlichen Blickpunkt. Das birgt manche Risiken, vor allem, wenn sich schon vor, während – oder wie im obigen Fall – sogar nach einer erfolgreichen Mediation quasi Nebenkriegsschauplätze entwickeln. Ein Konflikt, der zusätzlich in den Medien ausgetragen wird, kann leicht weiter eskalieren, was etwaige Einigungsbemühungen nicht eben einfacher macht. Vermag eine begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit insofern womöglich deeskalierend zu wirken?

Dialogorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Aus der heutigen Informations- und Mediengesellschaft ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, Verwaltungen sowie weiteren Organisationen jedenfalls nicht wegzudenken. Interessanterweise weist diese auch als Public Relations (PR) bezeichnete Kommunikationsform durchaus manche Be-

rührungspunkte zur Mediation auf. Insofern bietet Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vielfältige Optionen zur Deeskalation. Nicht nur, dass bei beiden selbstredend Kommunikationsaspekte im Mittelpunkt stehen. Auch hinsichtlich der Zielsetzung gibt es durchaus Parallelen. So sind PR-Maßnahmen darauf angelegt, durch Informationsvermittlung Akzeptanz zu schaffen, Verständnis und Vertrauen aufzubauen und überzeugend auf die Meinungsbildung einzuwirken. Es geht darum, Zweifel zu beseitigen, durch sachliche Informationen etwaigen Spekulationen die Grundlage zu entziehen und vor allem durch Transparenz Glaubwürdigkeit zu „transportieren“. Daher ist PR auch nicht mit anderen Ansätzen in einen Topf zu werfen. Vor allem ist diese Kommunikationsform etwas ganz anderes als Werbung, die – etwas vereinfacht ausgedrückt – weniger darauf abzielt zu überzeugen als vielmehr zu überreden.

Eine klare Kommunikationsstrategie formulieren

Worauf kommt es an? Zunächst ist es wichtig, eine klare Kommunikationsstrategie zu entwerfen. Dabei geht es in der Praxis vor allem darum, folgende Fragen zu beantworten:

- Wer soll angesprochen werden? Eine Antwort darauf stellt die Weichen für die weitere Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die stets zielgruppenspezifisch auszurichten ist, wenn sie erfolgreich sein soll. Dabei können durchaus verschiedene Adressaten (so genannte Teilöffentlichkeiten) in Betracht kommen: So ist bei einem Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich nicht nur an externe Zielgruppen zu denken, die selbst vielleicht gar nicht unbedingt direkt an der Mediation beteiligt sind (z. B. die allgemeine Öffentlichkeit). Eine Kommunikationsstrategie kann und sollte gegebenenfalls auch nach innen wirken und involvierte Interessengruppen in den Blick nehmen. Das gilt umso mehr, wenn nicht jeder

¹ Siehe zu diesem Beispiel: Anja Terpitz in Niedostadek (2010), S. 209 (219) und in diesem Heft auf S. 36–39.

Konflikte bei der Insolvenz von Sportvereinen am Beispiel des VfB Leipzig

Friedbert Striewe

Am 05.12.2003 ordnete das Amtsgericht Leipzig Sicherungsmaßnahmen, insbesondere die vorläufige Insolvenzverwaltung über das Vermögen des VfB Leipzig, an. Das Insolvenzverfahren wurde am 02.02.2004 eröffnet und der Autor zum Insolvenzverwalter bestellt. Zu diesem Zeitpunkt spielte der erste Deutsche Fußballmeister von 1903 und frühere Bundesligist (Saison 1993 / 1994) in der Oberliga Nordost. Das Insolvenzverfahren ist bis heute nicht abgeschlossen, weil die Heimspielstätte des VfB Leipzig, das Bruno-Plache-Stadion, bis zum Ende des Jahres 2012 nicht verwertet werden konnte. Für das Grundstück mit allen aufstehenden Gebäuden hat die Stadt Leipzig dem VfB Leipzig im Jahre 1995 ein Erbbaurecht eingeräumt. Zahlreiche Probleme und Konflikte belasteten die geordnete Abwicklung des Verfahrens namentlich in seiner Frühphase. Es gab neben dem in nahezu jeder Insolvenz anzutreffenden, eher unternehmenstypischen Fehlentwicklungen diverse zusätzliche Implikationen, die für Sportvereine, namentlich solche mit überregionaler Bekanntheit, häufig typisch sind. Daher lohnt sich der Blick zurück.

1. Bestandsaufnahme

a) Kaum eine Insolvenz ohne Führungsmängel

Sie äußern sich in mangelhafter finanzieller Planung und fehlendem Controlling, in der Verwässerung der in der Vereinssatzung vorgegebenen Strukturen, durch Einräumung von ungeschriebenen Vetorechten für Personen, welche die Verheißung von Finanzquellen versprechen, oder nicht zuletzt in der Vereitelung von Kontrollmöglichkeiten.

VfB Leipzig – Eckpunkte der Vereinsgeschichte

1903	erster Deutscher Fußballmeister
1966	Gründung des 1. FC Lok
1973 / 74	Einzug in das Halbfinale des UEFA-Cups
1987	Einzug ins Finale des Europacups der Pokalsieger
1993	Aufstieg des VfB in die 1. Bundesliga
2000	erste Insolvenz, Abstieg in die Oberliga
2003	Neugründung des 1. FC Lok Leipzig
2004	zweite Insolvenz des VfB und Löschung aus dem Vereinsregister
2004	Neuanfang als 1. FC Lokomotive Leipzig

So tagten das Präsidium und der Aufsichtsrat des VfB Leipzig regelmäßig gemeinsam an einem Wochentag, an dem ein Vorstandsmitglied bekanntermaßen seine Präsenzpflichten bei einem der Leipziger Rotary-Clubs erfüllen musste. Durch die gemeinsame Sitzung von Präsidium und Aufsichtsrat wurde die Möglichkeit einer jeweils offenen kritischen wie selbstkritischen Diskussion und der Beurteilung des jeweils anderen Gremiums vereitelt.

b) Unterfinanzierung – Zahlungsunfähigkeit – Überschuldung

Die Versuche des Präsidiums, des Aufsichtsrates und des zur Gegenzeichnung der Lizenzunterlagen beauftragten Wirtschaftsprüfers, die über Jahre aufsummierte Unterdeckung nicht ausweisen zu müssen, führten in die Nähe der Grenze, jenseits derer strafbares Verhalten beginnt.

So wurden die Werte der auf dem Gelände aufstehenden, maroden Gebäude ebenso wie die Vermarktungsrechte hoffnungslos auf Beträge über eine Million Euro überbewertet. Das Erbbaurecht einschließlich des Wertes aller aufstehenden Gebäude wurde von einem Sachverständigen auf ca. 130.000 Euro taxiert, für die Markenrechte konnte der Insolvenzverwalter gerade einmal 20.000 Euro Erlösen.