

Einigung, Mediation und Schlichtung im neuen Bundesrecht – eine kurze Einführung¹

1.	2011 – die besondere Chance der Miet- Schlichtungsbehörde	1
2.	Vermehrte Öffnung zum Konsens – Verfahrensreform des Bundes.....	1
2.1.	„Das neue Angebot gilt“ – gemeinsame Grundsätze	1
2.2.	Die Welt verändert sich - „konferieren statt prozessieren“	1
2.3.	Einführungsarbeiten der Kantone – vorab zur ZPO.....	1
2.3.1.	Einführungsgesetz – auch zu Einigung und Mediation	1
2.3.2.	Einführungsarbeiten zur Realisierung.....	2
2.4.	„Koordination Mediation Schweiz“ (KMS) - admin@mediationschweiz.ch	2
3.	Gründe für Einigung und Mediation - Ziele	2
3.1.	Mehr Privat- oder Parteieinfluss	2
3.2.	Entlastung des Staates - mehr Effizienz.....	2
3.3.	Umfassende Konfliktvermeidung.....	2
3.4.	Erfahrungen und Lehren aus dem Ausland.....	2
4.	Integration von Einigung und Mediation in die Rechtsordnung.....	2
4.1.	Ausserhalb und innerhalb des Verfahrens - blosse Schnittstellenregelung	2
4.2.	Vorrang und Grundlage des Rechts.....	3
4.2.1.	Vorrang des Rechts – kein Einfallstor für Politik	3
4.2.2.	Entscheidungsspielräume, kein besonderes Gesetz, aber Erleichterungen....	3
4.2.3.	Einführung des Rechts in die Verhandlungen – Rechtsberatung	3
5.	Einigung als Ziel und Mediation als ein Mittel.....	3
5.1.	Einigung: Verständigung und Verhandlungen	3
5.1.1.	„Einigung“ und „Mediation“ auseinanderhalten	3
5.1.2.	Verständigungen durch Verhandlungen	3
5.1.3.	Bausteine: Freiwilligkeit, Zusatzinhalt und Verfahrensgerechtigkeit.....	3
5.2.	Mediation als Konsenshilfe	4
5.2.1.	Verfahrens- oder Inhaltshilfe - keine Entscheidbefugnis	4
5.2.2.	Mediator oder Mediatorin - Qualität	4
5.2.3.	Vertraulichkeit	4
6.	Die Wahl des optimalen Lösungsweges.....	4
6.1.	Auswahl der geeigneten Entscheidungs- und Konfliktregelungsart	4
6.1.1.	Überblick über die Möglichkeiten.....	4
6.1.2.	Eignungsprüfung: Parteien und Behörde.....	4
6.2.	Verfahren wählen und gestalten – Verfahrensmanagement und Kosten	4
6.2.1.	Wahl durch Parteien und Behörde - Verfahrensvereinbarung.....	4
6.2.2.	Information und Empfehlung, kein Zwang	5
6.2.3.	Kostenfolgen und Kostenanreize?	5
7.	Behördliche Schlichtung - möglichst „mediationsgeleitete“ Schlichtung	5
7.1.	Zentral: Schlichtung als Regel, Mediation als Ausnahme – „Vergleich“	5
7.2.	Die Arten der Schlichtung – Ausbildung und Erfahrung in Mediation!.....	5
7.2.1.	Die „einfache“ und die „mediationsgeleitete“ Schlichtung	5
7.2.2.	Mediation als Grundausbildung und -erfahrung moderner Behörden.....	6
7.3.	Auswahl zwischen Schlichtung oder Mediation	6
7.4.	Doppelrolle der Behörde: Letztverantwortung und Verhandlungsteilnahme - Unabhängigkeit.....	6
8.	Kein Wundermittel, eine sinnvolle Ergänzung	6

¹ Thomas Pfisterer, Prof. Dr. iur., LL.M (Yale). Rechtsanwalt, Aarau/Baden, ehemaliger Oberrichter/
Verwaltungsgerichtspräsident, Bundesrichter, Regierungsrat und Ständerat, Präsident GEMME Schweiz,
(http://www.voser-law.ch/team/rechtsanwalt_pfisterer.htm)

1. 2011 – die besondere Chance der Miet- Schlichtungsbehörde

Mit dem Jahr 2011 eröffnet sich den Miet- Schlichtungsbehörden – zusammen mit den Friedensrichtern – die Chance zu einer Führungsrolle in der Modernisierung der schweizerischen Rechtspflege. Sie haben sich einen guten Namen erarbeitet. Gratulation!

Nutzen Sie diesen guten Namen für die weitere Modernisierung! Schon bisher bemühen sich viele unter Ihnen, mit den Privaten zusammen zu schlichten: teils auf dem Weg der Mediation. Das erfahre ich immer wieder von unseren Mitgliedern der Schweizerischen Richtervereinigung für Schlichtung und Mediation – GEMME. GEMME ist ein Forum gegenseitiger Weiterbildung, das auch Ihnen offen steht: www.gemme.ch!

Die Herausforderung lockt, uns für den Aufbau und die Verstärkung einer bürgernahen und effizienten Streitkultur zu engagieren. Der Erfolg hängt stark von den Schlichtungsbehörden ab. Sie und alle anderen Behörden erster Instanz sollen sich um sach- und rechtmässige, bürgernahe und rechtmittelfeste Entscheide bemühen, „von unten“, durch Einigung, Mediation und vor allem „mediationsgeleitete Schlichtung“. Das ist das Stichwort der Zukunft: „mediationsgeleitete Schlichtung“.

2. Vermehrte Öffnung zum Konsens – Verfahrensreform des Bundes

2.1. „Das neue Angebot gilt“ – gemeinsame Grundsätze

Einigung und Mediation sind geltendes Gesetz oder werden es ab 2011 sein. Heute erübrigt sich eine Grundsatzdiskussion pro und contra Einigung und Mediation.

Der Bund steckt in der umfangreichsten Verfahrensreform seiner Geschichte. Er hat in alle diese Verfahrensgesetze „Türen“ für Konsensprozesse, eingebaut, mehr oder weniger breit: breit z. B. im VwVG und in der ZPO und wenig in der StPO.

Heute fragt sich nur, wie sie sinnvoll einzusetzen sind. Zurzeit ist das meist nur „Papier“. Immerhin seien die wichtigsten gemeinsamen Grundsätze dieser neuen Gesetze skizziert.

2.2. Die Welt verändert sich - „konferieren statt prozessieren“

Gesellschaft und Staat verändern sich; der Ruf nach mehr Partizipation wird laut: mehr gemeinsame Erarbeitung durch die Parteien „von unten“, nicht nur Entscheide durch die Behörde, den Richter, „von oben“.

Anknüpfend an die schweizerische Vermittlungs- und Verständigungstradition haben sich die Schlichtung, die Friedensrichtertätigkeit, Verhandlungen, Vergleiche usw. eingebürgert. Mit der neuen ZPO gilt: „schlichten statt richten“. Vor dem Entscheid versucht man miteinander zu sprechen: „konferieren statt prozessieren“.

2.3. Einführungsarbeiten der Kantone – vorab zur ZPO

2.3.1. Einführungsgesetz – auch zu Einigung und Mediation

Meist regelt die ZPO. Immerhin sollten die Kantone zwei Hauptpunkte ordnen:

- Die Informationspflicht der Schlichtungsbehörden und Gerichte: sie sollen beraten, nicht nur empfehlen; alle sollen empfehlen, auch Schlichtungsbehörden.
- Kostenanreize seien einzusetzen; die Ermächtigung der ZPO sei zu nutzen.

2.3.2. Einführungsarbeiten zur Realisierung

In vielen Kantonen stehen Organisations- u. a. Fragen im Vordergrund. Dennoch werden Private und Anwälte demnächst mit Anliegen zu Konsensprozessen anklopfen. Darauf müssen sich die Justizbehörden und ihre Angehörigen vorbereiten, z. B. heute.

2.4. „Koordination Mediation Schweiz“ (KMS) - admin@mediationschweiz.ch

Die grossen Mediationsverbände haben sich zur Arbeitsgruppe "Koordination Mediation Schweiz" (KMS) zusammengeschlossen: die Schweizerische Richtervereinigung für Mediation und Schlichtung, der Schweizerische Dachverband für Mediation, der Fachausschuss Mediation des Schweizerischen Anwaltsverbandes, die Schweizerische Kammer für Wirtschaftsmediation sowie die Handelskammern. Diese Verbände repräsentieren über 800 ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren sowie Richter und Schlichter aus der ganzen Schweiz.

Die KMS hat Kontakte zu Bund und Kantonen, berät sie bei der Einführung des neuen Rechts. Sie hat Koordinationsgruppen in den Kantonen veranlasst. Die Schlichtungsbehörden können vorab diese gerne ansprechen.

3. Gründe für Einigung und Mediation - Ziele

3.1. Mehr Privat- oder Parteieinfluss

Die Konsensprozesse des neuen Bundesrechts stellen dreifach auf den Privat- und Parteieinfluss ab: 1, sie ermöglichen mehr Selbstbestimmung, 2. schöpfen möglichst das Problemlösungspotential der Parteien aus, und ,3. stellen aber auch auf die Mitverantwortung, die Solidarität, ab: die Privaten müssen sich entgegenkommen.

3.2. Entlastung des Staates - mehr Effizienz

Unter den Europaratsländern hat die Schweiz anscheinend eines der teuersten Justizsysteme. Konsenslösungen können Kosten sparen, wenn z. B. ein Rechtsmittelverfahren wegfällt. Ökonomie und Qualität sind zu optimieren. Die Qualität kann z. B. im Interesse der Rechtsfortbildung gegen eine Einigungslösung sprechen. Heute sind Ökonomie der Justiz und Gerichtsmanagement Themen.

3.3. Umfassende Konfliktvermeidung

Einigungen können über die Rechtspositionen hinausgehende, drohende Konflikte gleichsam vorziehen, abarbeiten und die Lösung so von vorneherein „rechtsmittelfest“ machen.

3.4. Erfahrungen und Lehren aus dem Ausland

Einigung und Mediation setzen sich international mehr und mehr durch, auch in der Praxis. In Europa sind sie normativ durch den Europarat (1998/2002) und die EU (2008, auf den 21. Mai 2011) vorgezeichnet, auch relevant für die Beziehungen der Schweiz zum Binnenmarkt.

Der Blick über die Landesgrenze bietet zahlreiche Lehren an, gerade für die Praxis.

4. Integration von Einigung und Mediation in die Rechtsordnung

4.1. Ausserhalb und innerhalb des Verfahrens - blosse Schnittstellenregelung

Einigung und Mediation gibt es weiterhin ausserhalb der Verfahren. Die Reform ermöglicht es, sie in die Rechtsordnung zu integrieren, um Vorteile von Konsenslösungen und der Rechtsordnung zu verbinden.

Diese Integration erfolgt im Interesse der Flexibilität nur punktuell: ähnlich wie in den Niederlanden, anders als Österreich mit seiner Mediations- Kodifikation im Zivilrecht.

4.2. Vorrang und Grundlage des Rechts

4.2.1. Vorrang des Rechts – kein Einfallstor für Politik

Wenn Einigung und Mediation integriert werden, müssen sie den Vorrang des Rechts einhalten. Einigung und Mediation sind weder ein Einfallstor für die Politik, noch für die Betroffenenemokratie, noch für Sonderrechte der Verfahrensbeteiligten.

4.2.2. Entscheidungsspielräume, kein besonderes Gesetz, aber Erleichterungen

Um Einigung und Mediation einzusetzen, ist kein ausdrückliches allgemeines Gesetz nötig. Es genügt, wenn das jeweilige Gesetz Entscheidungsspielräume – „Türen“ - für eine konsensuale Lösung bietet, verfahrensmässige (z. B. mündliche Verhandlungen) und inhaltliche. Auch für die Verwaltung öffnen sich mehr Spielräume als oft angenommen!

Jedenfalls kann das Gesetz Einigung und Mediation erleichtern. Art. 213 oder Art. 33b Abs.1 – 5 VwVG z. B. informieren, machen sie „salonfähig“, schaffen Vertrauen und legitimieren.

4.2.3. Einführung des Rechts in die Verhandlungen – Rechtsberatung

Die Rechtslage, samt den Kostenfolgen, ist in den Verhandlungen zu thematisieren. Sonst stimmen die Parteien nicht zu. Aber das Recht steht nicht zur Disposition.

5. Einigung als Ziel und Mediation als ein Mittel

5.1. Einigung: Verständigung und Verhandlungen

5.1.1. „Einigung“ und „Mediation“ auseinanderhalten

Der Gesetzes-Kern ist die Öffnung für Einigungen unter den Parteien. Die Einigung ist das Ziel, die Mediation nur ein Mittel dazu, ebenso die Schlichtung. Können sich die Parteien ohne fremde Hilfe einigen, umso besser. Die Behörde integriert das Ergebnis, wo rechtlich erlaubt.

5.1.2. Verständigungen durch Verhandlungen

Das Gesetz definiert den Begriff der Einigung nicht. Sie umfasst ein Ergebnis, dem (im VwVG möglichst) alle Parteien zustimmen.

Das Ergebnis kommt in einem Prozess von Verhandlungen zustande. In einer ersten Stufe der Verhandlungen werden Positionen bezogen und bestritten. Die moderne Verhandlungslehre zeigt eine zweite Stufe, auf der möglichst sachlich, rational argumentiert, optimiert, zusammengeführt wird.

Verständigungen bauen nicht auf „Mehrheiten“, sondern auf Qualitäten auf. Die verschiedenen Anliegen sind zu einem Ausgleich zusammenzuführen. Er beruht auf Selbst- sowie Mitverantwortung und Kooperationsgewinnen für alle („win-win“), immer innerhalb der Rechtsordnung.

5.1.3. Bausteine: Freiwilligkeit, Zusatzinhalt und Verfahrensgerechtigkeit

Das „Einverständnis“ bedingt Freiwilligkeit der Teilnahme am Verfahren und der Zustimmung zum Ergebnis, auch bei der Schlichtung. Freiwilligkeit schafft die Motivation zur Mitarbeit und zur Kreativität.

Die Zustimmung hängt u. U. davon ab, dass alle, auch sonst Benachteiligte gewinnen. Dazu ist die Verhandlungsmasse u. U. zu erweitern („Kuchenerweiterung“). So ermöglicht z. B. Art. 33b VwVG, in die Einigung Rechtsmittelverzicht oder Kostenverteilung aufzunehmen.

Gewisse Verfahrensbeteiligte gehen ganz oder teilweise leer aus. Trotzdem werden sie u. U. zustimmen, weil sie von der Fairness des Verfahrens überzeugt sind.

5.2. Mediation als Konsenshilfe

5.2.1. Verfahrens- oder Inhaltshilfe - keine Entscheidbefugnis

Im Einigungsprozess können Verhandlungshindernisse auftreten. Diese kann ein Mediator oder eine Mediatorin beheben helfen. Er entscheidet nicht. Er ist nur Lotse, nicht Kapitän. Er leistet Verfahrenshilfe oder Inhaltshilfe.

5.2.2. Mediator oder Mediatorin - Qualität

Das Gesetz definiert den Mediator oder die Mediatorin nicht. Der „Mediator“ ist eine natürliche Person, (in der JStPO auch eine „Organisation“). Er muss als Fachperson oder Generalist geeignet, sachkundig und neutral sein; er muss die Einigung „fördern“, aber allen Parteien gleich verpflichtet.

Über die Qualität entscheiden die Parteien (bzw. im VwVG auch die Behörde). Das Bundesrecht schafft für den Mediator kein Amt, keine Zunftordnung, keine Privilegien und keine Mediatorenlisten, schon gar nicht mit Monopolcharakter. Dennoch haben Ausbildungs- und Verbandsausweise einen Sinn; es kommt auf ihre inhaltliche Überzeugungskraft an.

5.2.3. Vertraulichkeit

Die Vertraulichkeit ist für den Erfolg von Konsensprozessen vital. Das Gesetz gewährleistet sie zumindest sinngemäss.

6. Die Wahl des optimalen Lösungsweges

6.1. Auswahl der geeigneten Entscheidungs- und Konfliktregelungsart

6.1.1. Überblick über die Möglichkeiten

Bei der Wahl des Verfahrens bieten sich den Parteien und der Behörde eine ganze Palette von Möglichkeiten an: Vom Urteil oder der (reinen, einseitigen) Verfügung über den Vergleich usw. bis zur Einigung, je nach Entscheidungsanteilen.

6.1.2. Eignungsprüfung: Parteien und Behörde

Bei der Auswahl prüfen die Parteien objektiv oder auch subjektiv. Soweit die Behörde informiert, empfiehlt oder mitwirkt, beurteilt sie nach objektiven, gesetzlichen Kriterien, z. B. nach der Problemlage. Allenfalls sind die Beurteilungen abzustimmen.

6.2. Verfahren wählen und gestalten – Verfahrensmanagement und Kosten

6.2.1. Wahl durch Parteien und Behörde - Verfahrensvereinbarung

Um sich zu einigen, müssen die Parteien den Lösungsweg und einen Ablauf vereinbaren. Je nach Gesetz wirkt die Behörde mit.

So erwächst der Behörde, auch der Schlichtungsbehörde, die neue Rolle einer Verfahrensmanagerin. Sie urteilt und entscheidet. Zusätzlich gestaltet sie das Verfahren und erduldet es nicht nur. Sie hat z. B. das Einverständnis und den Kreis der Parteien abzuklären.

6.2.2. *Information und Empfehlung, kein Zwang*

Aus dieser Verfahrensverantwortung kann die Behörde die Parteien beraten und informieren, z. B. über die Eignung zu einer Mediation. Das Gericht, aber auch die Schlichtungsbehörde oder die Verwaltung usw. dürfen Einigung oder Mediation empfehlen, aber nie dazu zwingen.

6.2.3. *Kostenfolgen und Kostenanreize?*

Einigung und Mediation werden erschwert, wenn die Parteien die Kosten der Mediation tragen und sich darüber einigen müssen. Deutlich anders regelt Art. 33b Abs.5 VwVG, der einen umfassenden Kostenanreiz vorsieht, d. h. die Kostenübernahme durch den Staat, u. U. sogar bei Scheitern der Mediation. Nach der ZPO gibt es Kostenanreize nur, wenn die Kantone das bestimmen und z. B. die unentgeltliche Mediation einführen; wenige Kantone tun das bisher.

7. **Behördliche Schlichtung - möglichst „mediationsgeleitete“ Schlichtung**

7.1. **Zentral: Schlichtung als Regel, Mediation als Ausnahme – „Vergleich“**

Auch nach neuem Recht ist die Schlichtung zentral, nicht die – private - Mediation. (Staatliche) Schlichtung gehört zu den guten schweizerischen Traditionen der Behörden.

Die Wörter „Schlichtung“, „Vermittlung“ und „Mediation“ sind mehrdeutig (erst recht angesichts des Sprachgebrauchs der lateinischen Landsleute). Schlichtung bedeutet, Einigungen zu „fördern“. Die Schlichtungsbehörde verhandelt mit den Parteien, möglichst bis sie einem Lösungsvorschlag zustimmen. Sie nutzt den „Schatten der Autorität“. Je nach Gesetz hat die Schlichtungsbehörde Entscheid- oder Verfügungsbefugnisse (Art. 212 ZPO, Art.33b VwVG).

Im Rahmen der Schlichtung sind Vergleichsvorschläge und Vergleiche möglich. „Vergleich“ ist ein schillernder Begriff, wird auch für Einigung und Mediation verwendet (z. B. Art. 16 JStPO, teils auch Art. 316 StPO), ist aber eine Realität. Der (echte) Vergleich ist keine Mediation. Er entsteht ähnlich wie ein Urteil aus der Autorität der Behörde, „von oben“. Anders eine Einigung, wo sich die Parteien, „von unten“, verständigen, eventuell mit Hilfe eines Mediators.

7.2. **Die Arten der Schlichtung – Ausbildung und Erfahrung in Mediation!**

7.2.1. *Die „einfache“ und die „mediationsgeleitete“ Schlichtung*

Die Schlichtung kann auf der ersten, „einfachen“ Stufe einen „summarisch“ belegten Entscheid suchen, der rasch, mit wenig Aufwand, mit „gesundem Menschenverstand“ zustande kommt, indem die Behörde „aktiv“ fragt, Emotionen glättet, versachlicht, die Kosten- u. a. Folgen zeigt, einen Vergleich (oder nach der ZPO ein Urteil) vorschlägt usw. Das „war immer so“.

Auf der neueren, zweiten, „mediationsgeleiteten“ Stufe soll sich die Schlichtungsbehörde von der Mediation, von Mediationswissen und -können leiten lassen. Sie soll den Parteien nicht eigene Vorstellungen aufzudrängen. Ratsam ist es zumindest zuerst, sich fast wie ein Mediator zurückzuhalten, die Parteien zu aktivieren und sich nur dort und soweit einzumischen, als anders kein Ergebnis erzielt wird. Die Parteien sollen ihr Problemlösungspotential einbringen, ihre oft eingehendere Information, Sach- und Personenkenntnis, ihre Interessen und Hintergründe, ihre Aussicht auf mögliche künftige Konflikte usw. Es ist der Schlichtungsbehörde erlaubt, ja, sie soll sich selber und die Justiz insgesamt entlasten und mögliche künftige Rechtsmittelverfahren vermeiden. Art. 33b Abs.1 VwVG erwähnt ausdrücklich den Weg des Rechtsmittelverzichts. Dann bleibt Zeit und Kraft für andere Fälle, die mehr auf die Bearbeitung durch die Behörde angewiesen sind.

7.2.2. Mediation als Grundausbildung und -erfahrung moderner Behörden

Eine angemessene Grundausbildung und -erfahrung in Mediation muss heute zu einer zeitgemässen Schlichtungsbehörde oder Verwaltung gehören. Ebenso sollten sie Teil der persönlichen Qualifikation für Wahl, Anstellung und Beförderung sein. Dasselbe sollte für die Anwälte gelten. Verlangt sind nicht eine formelle Ausbildung, ebenso die persönliche Erfahrung, die persönliche Beschäftigung, das Selbststudium und die Auseinandersetzung mit der Mediation.

Den Schlichtungsbehörden ist zuzurufen: Steigen Sie in diesen Wettbewerb mit der Mediation ein und „beweisen“ Sie, dass es Mediation nur in Ausnahmen braucht!

7.3. Auswahl zwischen Schlichtung oder Mediation

Zwischen Schlichtung und Mediation gibt es Übereinstimmungen und Unterschiede. Sie sind nicht zu verwischen, so betreffend das je eigene, andere Problemlösungspotential.

Auszuwählen ist nach der Eignung. Was den Inhalt betrifft, ist eher die Schlichtung vorziehen, wo die Lösung stärker vom Entscheidungsanteil der Behörde („von oben“) abhängt, die Mediation, wo es auf Kreativität der Parteien („von unten“) ankommt usw.

Hinsichtlich des Verfahrens ist tendenziell die Schlichtung zu wählen, wenn Vergleichsvorschläge erwünscht sind usw. Mediation empfiehlt sich eher, wenn ein massgeschneiderter Ablauf, besonderes Fachwissen oder zeitlicher, personeller u. a. Aufwand, mehr Konsenshilfe gefragt ist usw.

7.4. Doppelrolle der Behörde: Letztverantwortung und Verhandlungsteilnahme - Unabhängigkeit

Die Behörde steckt potentiell in einer Doppelrolle. 1. ist sie letztverantwortlich für Verfahren und Inhalt, Sache und Recht; sie hat Entscheidungsbefugnisse. 2. steigt sie «vom hohen Podest herab» zur Schlichtung oder teils gar Verhandlungsteilnehmer.

Bei dieser Beteiligung am Verhandlungstisch darf die Behörde ihre Unabhängigkeit nicht verlieren. Dieselben Behörden und Personen dürfen an den Verhandlungen teilnehmen, schlichten und entscheiden, wenn dies der gesetzlich festgelegten Funktion und Organisation entspricht und darin systembedingt und unvermeidbar ist. Diese Voraussetzungen sind z. B. angesichts von Art. 33b Abs. 4 VwVG oder Art. 213 ZPO erfüllt, aber – Vorsicht - erst, wenn alle sinnvollen Schutzmassnahmen getroffen sind. Insbesondere muss ,1. Transparenz über alle Vorgaben seitens der Rechtsordnung bestehen und müssen, 2., alle geeigneten Vorbehalte zur Letztverantwortung angebracht sein.

8. Kein Wundermittel, eine sinnvolle Ergänzung

Das neue Recht gilt nun einmal. Freilich ist es heute oft nur „Papier“. Ob daraus eine Chance wird, ist offen. Das hängt stark von den Schlichtungsbehörden ab.

Einigung und Mediation sind kein Wundermittel, ebenso wenig eine Bedrohung. Konsensarbeit ist gar nicht so neu. Viel Potential für Qualitätssteigerung besteht. Informationen und Erfahrungen sind zu sammeln, Ängste vor Verhandlungen zu überwinden („Abstieg vom Podest“), Selbststudium, Ausbildung und Forschung.

Eine moderne Schlichtungsbehörde stellt sich klug dem neuen Umgang mit den Bürgern, vertraut ihnen, entdeckt auch die Chancen zu eigener Entlastung und zur inneren Befriedigung, die von der Konsensarbeit ausgeht. Sie gewinnt an Statur und Legitimation, wenn sie hier zupackt!