

Iwan Raschle

Überblick: Was ist eine Mediation wert? Den Konfliktparteien? Den Mediatorinnen und Mediatoren? Wie erleben sie die Preisgestaltung in ihrem Alltag? Eine Umfrage unter 60 Berufsleuten und vier vertiefende Interviews zeigen: Die Honorargestaltung bewegt sich zwischen beruflichem Selbstverständnis, gesellschaftlicher Anerkennung und wirtschaftlichen Realitäten. In diesem Spannungsverhältnis erleben Mediatorinnen und Mediatoren (emotionale) Stürme und Erschütterungen.

Keywords: mediativer Ansatz, B2B-Verhandlungen, Unternehmenskooperation, Beziehungsebene, Verhandlungskultur, Verhandlungstaktik, Interessenklärung, Vertragsgestaltung, Konfliktlösung, Vertrauen im Geschäftsalltag.



<https://doi.org/10.33196/pm202502013901>

Vom Wert (m)einer Mediation

Über die Preisgestaltung von Mediatorinnen und Mediatoren

„Aber“ ist eine schlechte Wahl. Also lasse ich das Wort weg. Den ganzen Satz. Die Rechtfertigungsrede. „Das ist aber eine ordentliche Stange Geld“, war es der Klientin etwas vorwurfsvoll entfahren, als ich ihr meinen Stundensatz für die anstehende Mediation genannt hatte. 180 Franken pro Stunde. Diesen Wert hatte ich aufgrund preispsychologischer Überlegungen festgelegt. 180 ist nicht 200, sagte der Kleinkrämer in mir – und führte den „Left-Digit-Bias“ an: „Wenn Kunden Preise direkt sehen und miteinander vergleichen, wird die erste Ziffer stärker gewichtet.“¹

Nicht zu hoch, nicht zu tief, das kann nicht so falsch sein. Dachte ich. Wahrgenommen wurde der Betrag gleichwohl als „ordentliche Stange Geld“. „Aber“, das Unwort kam nun von der Klientin, die mein Schweigen selbstbewusst überspielte, „aber klar, das investieren wir“. Außerdem habe sie im Internet gesehen, Ansätze von 220 Franken und mehr pro Stunde seien durchaus verbreitet. Somit stand der Mediation nichts mehr im Weg. Die erwähnte „Stange Geld“ ging mir am Abend nach dem Telefongespräch aber noch einige Male durch den Kopf. Ist eine Mediation so viel wert? Meine Mediation? Verrechne ich nach einem viel zu hohen Ansatz? Wecke ich damit Erwartungen, die ich gar nicht erfüllen kann?

Oder ist mein Ansatz zu tief, und wecke ich möglicherweise auch damit falsche Erwartungen?

Der „innere Buchhalter“ oder die Uneinigkeit im „inneren Team“

Fragen über Fragen. Sie stellen sich mir als Mediator-Berufsneuling, obgleich es mir nicht fremd ist, eigene Dienstleistungen zu verkaufen. Ich erinnere mich an das Gespräch mit einem Projektpartner, es liegt rund 25 Jahre zurück. Wir betreuten gemeinsam einen Kunden und verrechneten unsere Leistungen im Kommunikationsbereich zu unterschiedlichen Konditionen. Er verrechnete 160 Franken pro Stunde, ich 120. „Du musst unbedingt deinen Ansatz erhöhen“, riet mir der deutlich ältere Kollege. „Sonst wirst du nicht ernst genommen, gerade weil du noch jung bist.“ Außerdem wirke sein

1) Das Gesetz der kleinen Zahl „results. FinanzWissen für Unternehmen“, Newsletter der Deutschen Bank (2024). Frien B. und Karkowski B. (Chefredaktion). <https://www.deutschebank.de/ms/results-finanzwissen-fuer-unternehmen/geschaeftsstrategie/02-2024-das-gesetz-der-kleinen-zahl.html>.

Stundensatz überhöht, wenn wir zusammen im gleichen Projekt arbeiteten und ich so wenig verrechnete. Der Ratsschlag wirkte. So fakturierte ich fortan 140 Franken pro Stunde. Jahre später erhöhte ich dann auf 150, nachdem die Kosten für mein Büro mit damals sechs Mitarbeitenden allgemein gestiegen waren und mich mein „innerer Buchhalter“ dazu ermahnt hatte, die Erträge dem gestiegenen allgemeinen Preisniveau anzupassen.

Dieser Buchhalter übrigens ist nicht nur lästiger Mahner in meinem „inneren Team“², sondern „Folgeerscheinung“ meiner Erstausbildung als Bankkaufmann und verantwortlich für Buchhaltung und Administration meiner Firma. Mit ihm müsste ich wohl vermehrt einig werden, um meine Honorarvorstellungen glaubwürdig(er) zu vertreten oder Bemerkungen wie die erwähnte „schöne Stange Geld“ parieren zu können. Denn Uneinigkeit im „inneren Team“ macht sich nach Friedemann Schulz von Thun bemerkbar. Sie schwäche unsere eigene Wirksamkeit – generell oder punktuell: „Generell (situationsübergreifend) ist sie dann, wenn auf der inneren Bühne immer ein Mitspieler auftritt, der dem jeweiligen Wortführer den Satz „Aber so wichtig ist das eigentlich nicht!“ hinterherschickt.“³ Umgekehrt könnten wir „der Welt mit vereinten Kräften begegnen“, wenn wir mit uns selbst einig geworden seien. Diese Kräfte verliehen uns „die Ausstrahlung von Eindeutigkeit, Sicherheit, Ruhe, Souveränität, Autorität und das damit verbundene Gewicht, die damit verbundene Durchsetzungskraft“.⁴

Eine breite Spanne „angemessener Vergütungen“

In meinem „inneren Team“ finden sich gleich mehrere Mit- oder vielmehr Gegenspieler des Buchhalters, die dessen Argumente zerstreuen. Mindestens einer findet es nicht schicklich, überhaupt an Geld interessiert zu sein. Ein anderer ermahnt mich zu sozialer Verantwortung, zu Empathie und mediativem Handeln. Und ein dritter schließlich kritisiert, ich biete wenig Erfahrung für zu viel Geld. Das sitzt.

Wo aber findet sich eine Antwort oder zumindest ein Hinweis darauf, wie die Arbeit einer Mediatorin, eines Mediators entschädigt werden soll? „Die Höhe des üblichen Honorars ist schwierig zu bestimmen“, heißt es im „Praxishandbuch Professionelle Mediation“, denn es gebe keine einheitliche Regelung, „sondern lediglich eine breite Spanne angemessener Vergütungen“⁵. Das Honorar könne „unabhängig vom Gegenstandswert der Mediation frei vereinbart werden“. Dabei gebe es „weder nach oben noch nach unten Grenzen“. Im

gleichem Kapitel wird die breite Spanne dann in einem Praxistipp genauer beziffert: „Übliche Stundensätze liegen (...) zwischen 80 und 400 CHF/Euro netto.“⁶ Das „Handbuch Mediation – Methoden und Technik, Rechtsgrundlagen, Einsatzgebiete“ schließlich rät, das Wettbewerbsumfeld zu beachten, das Niveau der Honorare von Mitbewerbern zu recherchieren und „Verständnis für die Zahlungsbereitschaft und die Preiselastizität des eigenen Angebotes zu entwickeln“.⁷ Dabei sei es denkbar, dass sich eine Mediatorin, ein Mediator „in einer frühen Phase der Markterschließung und vor einem diffusen Bild, das der Wettbewerb bietet“, auf Marktpreise einlassen müsse, „die unterhalb der eigenen Vorstellung“ lägen.⁸ Nach dieser frühen Phase werde es „allerdings notwendig, nach der Etablierung des Beratungsangebotes die eigenen Honorarvorstellungen durchzusetzen“, empfiehlt das Handbuch – und hält fest:

» Nur die Erfahrung kann lehren, welche Preisdifferenzierungen zur Marktdurchdringung angebracht sind.

Einen Hinweis auf Honorarvorstellungen, die unterhalb der Marktpreise liegen, finde ich während der Arbeit an diesem Text in der „Süddeutschen Zeitung“⁹. Der interviewte Mediator – er übt diese Tätigkeit neben seinem Hauptberuf als Notfallsanitäter und Rettungsdienst-Ausbildner aus – antwortet auf die Frage, was eine Mediation koste: „Das ist je nach Mediator oder Mediatorin sehr unterschiedlich. Viele Rechtsanwälte arbeiten ebenfalls

2) Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek bei Hamburg, 1998.

3) Vgl. ebd., S. 122.

4) Vgl. ebd., S. 121.

5) Kracht Stefan, Niedostadek André, Sensburg Patrick Ernst (Hrsg.): Praxishandbuch Professionelle Mediation, 2023. S. 222.

6) Vgl. ebd.

7) Haft/Schlieffen/Krauter/Vaterrodt: Handbuch Mediation – Methoden und Technik – Rechtsgrundlagen – Einsatzgebiete, § 55 42. 2016. S.1266.

8) Vgl. ebd.

9) „Manchen ist die Situation peinlich“ (2025). Süddeutsche Zeitung. Steve Przybilla. <https://www.sueddeutsche.de/projekte/artikel/stil/streit-nachbarn-mediation-tipps-konflikte-vermeiden-e275892/>.

in diesem Bereich und rufen dann ihre entsprechenden Stundensätze auf. Grob gesagt, kann man von 70 bis 150 CHF/Euro pro Stunde ausgehen.“ Diese Aussage bestätigt immerhin ungefähr die im „Praxishandbuch Professionelle Mediation“ genannte Untergrenze von 80 Euro. Nicht aber den oberen Grenzwert.

Honorare von Mediatorinnen und Mediatoren – eine Umfrage

Eine Ende 2024 von mir durchgeführte Umfrage unter 60 Mediatorinnen und Mediatoren aus der Schweiz, Deutschland und Österreich zeigt eine große Bandbreite an Honoraren und bestätigt einige zentrale Herausforderungen, mit denen Mediatorinnen und Mediatoren in ihrem Berufsalltag konfrontiert sind.

Abrechnungsmodelle und Honorarhöhen

Die Befragten sind zu einem großen Teil in den Bereichen Familie und Partnerschaft, Trennung und Scheidung sowie Schule und Ausbildung tätig. Die meisten verrechnen ihre Leistungen stundenweise (86,7 %), während Pauschalhonorare nur selten angewendet werden (10 %), und eine kleine Gruppe gibt an, unentgeltlich zu arbeiten.

Die Honorare variieren stark: 31,7 Prozent der Befragten verlangen zwischen 150 und 200 CHF/Euro¹⁰ pro Stunde, 25 Prozent verrechnen zwischen 200 und 250 CHF/Euro, und 16,7 Prozent liegen mit ihren Honoraren zwischen 250 und 350 CHF/Euro. 20 Prozent berechnen weniger als 150 CHF/Euro pro Stunde, während 6,6 Prozent über 350 CHF/Euro verrechnen. Die Honorargestaltung hängt sowohl von der Berufserfahrung als auch vom Tätigkeitsfeld ab.

Während in der Trennungs- und Scheidungsmediation die meisten Befragten zwischen 150 und 200 CHF/Euro pro Stunde verrechnen, zeigt sich in der Wirtschaftsmediation eine größere Spannweite. 30 Prozent der befragten Wirtschaftsmediatorinnen und -mediatoren verlangen zwischen 150 und 200 CHF/Euro, 25 Prozent zwischen 200 und 250 CHF/Euro, und 27,5 Prozent mehr als 250 CHF/Euro, darunter 7,5 Prozent mit Honoraren über 350 CHF/Euro. 15 Prozent geben an, weniger als 150 CHF/Euro zu verrechnen. In der öffentlichen und gemeinwesenorientierten Mediation berechnen 27 Prozent der Mediatorinnen und Mediatoren weniger als 150 CHF/Euro pro Stunde. Rund 55 Prozent verrechnen 200 CHF/Euro oder mehr.

Wahrnehmung der Honorare und Einfluss der mediationsethischen Haltung

Drei Viertel der Befragten empfinden ihre Honorare als angemessen, während 20 Prozent sie als zu niedrig einstufen.

➤ **Im Vergleich zu anderen beratenden Berufen nehmen viele ihre Vergütung als eher bescheiden wahr.**

Die mediative Haltung beeinflusst bei 20 Prozent der befragten Mediatorinnen und Mediatoren die Preisgestaltung stark, während sich 50 Prozent dadurch nur wenig einschränken lassen.

Preisverhandlungen, Rabatte und Pro-Bono-Arbeit

Rund 80 Prozent der Befragten erleben selten oder nie Preisverhandlungen seitens der Klientinnen und Klienten. Rund 60 Prozent gewähren unter bestimmten Bedingungen Rabatte, etwa in sozialen Härtefällen oder für nicht gewinnorientierte Organisationen. 37 Prozent der Mediatorinnen und Mediatoren bieten gelegentlich oder regelmäßig Pro-Bono-Dienstleistungen an.

Unterbezahlung und gesellschaftliche Anerkennung

75 Prozent der Befragten haben sich schon einmal unterbezahlt gefühlt, sei es durch falsch kalkulierten Aufwand, niedrige Einstiegsgehälter oder externe Vorgaben. Trotz hoher gesellschaftlicher Relevanz ihrer Tätigkeit fühlen sich viele nur teilweise anerkannt. 50 Prozent der Befragten empfinden eine klare gesellschaftliche Wertschätzung, 41,7 Prozent fühlen sich nur teilweise anerkannt.

Wir sind zufrieden. Und sind es doch nicht.

Der Wert einer Mediation bzw. ihrer eigenen Mediationsarbeit beschäftigt die meisten Mediatorinnen und Mediatoren. Obschon mehr als die Hälfte der Befragten mit ihren Kolleginnen und Kollegen über Honorare spricht und etwas mehr als ein Drittel intensivere Dis-

10) Da der Wechselkurs zwischen dem Euro und dem Schweizer Franken (CHF) zum Stichtag 12. Februar 2025 bei 0.94 lag (1 Euro = 0.94 Franken) und der Unterschied somit lediglich 6 Prozent beträgt und daher vernachlässigbar ist, verwende ich in dieser Arbeit dieselben Beträge für beide Währungen.

kussionen über Honorargestaltung und wirtschaftliche Fragen wünscht, ist es doch auch fast die Hälfte, die nicht über Honorare sprechen will.

Das zeigt: Über Geld zu reden, fällt vielen von uns nicht leicht. Auch der eigenen Arbeit einen Wert zuzuweisen, diesen (überzeugend) zu vertreten und sich im Wettbewerb mit anderen im Markt zu behaupten, ist nicht allen gegeben. Einigen steht dabei die eigene mediative – auf Ausgleich bedachte – Haltung deutlich im Weg, die meisten fühlen sich dadurch aber nicht wirklich eingeschränkt. Eine überwiegende Mehrheit bezeichnet die eigenen Stundensätze als angemessen – in Bezug auf die eigene Qualifikation und Erfahrung. Im Vergleich mit anderen ähnlichen Berufen erkennen 40 Prozent der Befragten dann aber doch Aufholpotenzial.

Somit ließe sich sowohl eine deutliche Zufriedenheit mit der Entschädigung für die eigene Arbeit feststellen als auch eine leise Unzufriedenheit mit ebendieser Honorierung – wenn der Blick auf Kolleginnen und Kollegen vergleichbarer Berufe fällt. Kurz: Wir sind zufrieden. Und sind es doch nicht. Diese Ambivalenz zeigt sich auch beim gesellschaftlichen Wert bzw. der gesellschaftlichen Anerkennung. Mehr als drei Viertel der Befragten schätzen den gesellschaftlichen Wert ihrer Arbeit als hoch oder sehr hoch ein. Auf die Frage, ob sie sich gesellschaftlich anerkannt fühlten, antwortet die Hälfte der Befragten mit einem klaren „Ja“, und gut 40 Prozent schätzen sich als teilweise anerkannt ein. Zusammengefasst:

» » **Wir leisten eine Arbeit von hohem gesellschaftlichem Wert. Dieser Wert wird von der Gesellschaft aber nur teilweise anerkannt.**

Die teilweise Anerkennung – oder eben Nicht-Anerkennung – äußert sich in kritischen Rückfragen von Klientinnen und Klienten bei Honoraren, die mitnichten im oberen Bereich der Honorarspanne liegen. Und sie spiegelt sich noch stärker in den Selbstzweifeln vieler Mediatorinnen und Mediatoren wider: Ist meine Arbeit wirklich so viel wert? Oder ist sie nur so wenig wert?

Schmälert es den Wert meiner Leistung, Menschen in einer schwierigen Situation zu helfen, wenn ich dafür (etwas mehr) Geld verlange? Und, auch dies: Bin ich mit einem (breiten) Hintergrund im Sozialwesen oder im Kommunikationsbereich weniger „wert“ als beispielsweise eine Kollegin, ein Kollege mit juristischem Hintergrund, die zu höheren Tarifen abrechnet, obgleich wir dieselbe Mediationsausbildung absolviert haben?

Gewiss, eine Anwältin und Mediatorin mit eigener Kanzlei verrechnet ihre Leistungen der Einfachheit halber über alle „Dienstleistungssparten“ hinweg zum gleichen Stundensatz. Sie ist ja, wenn sie als Mediatorin tätig ist, nicht weniger wert als eine Stunde vor der Mediation, als sie in ihrer Funktion als Anwältin einen Klienten beriet. Und ihre Fixkosten wollen gedeckt sein, egal aus welcher Sparte die Erträge stammen.

Einleuchtend ist freilich auch: Allein weil ich kein großes Büro unterhalte und meine Fixkosten niedriger sind als bei einer Kollegin, einem Kollegen mit Kanzlei und Personal, ist meine Leistung als Mediator nicht weniger wert. So gesehen, ist die leise bis weniger leise Unzufriedenheit von Mediatorinnen und Mediatoren mit einem tiefem Stundensatz verständlich, wenn sie auf die zum Teil wesentlich höheren Ansätze von Kolleginnen und Kollegen schießen. Auf die Ansätze von Kolleginnen und Kollegen, die sich entweder auf ihre juristische Tätigkeit und auf ein – aus verständlichen Gründen – höheres Honorarniveau berufen können oder die für Unternehmen tätig sind und zu ähnlichen Tarifen abrechnen wie Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater.

Der Blick unzufriedener Mediatorinnen und Mediatoren müsste allerdings auch auf das andere Ende der Skala fallen, wo Kolleginnen und Kollegen ihre Leistungen für 70 Euro pro Stunde, für noch weniger oder sogar umsonst anbieten – überzeugt davon, damit doch etwas Gutes zu tun.

Nun ließe sich anführen, selbstloses Verhalten verdiene es nicht, hinterfragt zu werden. Wir könnten aber auch argumentieren, zu solch geringen Ansätzen tätige Mediatorinnen und Mediatoren schaden mit ihrer Honorarpolitik dem Berufsstand. Einem Berufsstand, dem sie möglicherweise gar nicht – als zertifiziertes Mitglied – angehören und somit auch dessen Regeln bezüglich Fortbildung und Supervision nicht zu beachten haben. Einem Berufsstand, in dessen Nähe sie sich aber gleichwohl rücken, indem sie die Berufsbezeichnung Mediatorin oder Mediator benutzen.

Vor diesem Hintergrund erscheinen die in der Umfrage geäußerten Wünsche nach Honorarempfehlungen der Verbände und nach einem geschützten Titel für Mediatorinnen und Mediatoren verständlich. Wobei „geschützt“ ein relativer Begriff ist, denn schon heute kommt die Zertifizierung durch die Verbände einem geschützten Titel nahe. Möglicherweise liegt es auch weniger an der Zertifizierung oder an einem Titel-

schutz selbst, sondern daran, wie die Professionalität der Mediationsdienstleistungen und des Berufs der Mediatorin, des Mediators in der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Gelänge es den Mediationsverbänden, klar zu vermitteln, dass es wichtig ist, in Konfliktfällen nicht irgendeine Mediatorin oder irgendeinen Mediator beizuziehen, sondern eine Mediationsfachperson mit einem anerkannten Zertifikat, dann diene dies der Profession: Höhere – nein, korrekter: angemessenere – Preise würden dadurch von den Klientinnen und Klienten besser akzeptiert.

Ich habe die „ordentliche Stange Geld“ für die inzwischen abgeschlossene Mediation in Rechnung gestellt. Allerdings befahl mir irgendein Gefühl, den „inneren Buchhalter“ kurz Kaffee holen zu lassen. Während seiner Abwesenheit verrechnete ich dann die Mediation zu 180 Franken pro Stunde und schrieb bei der Vor- und Nachbereitung: „ohne Verrechnung“. Ein Fehler? Tags darauf bedankte sich die Klientin am Telefon nochmals für meine wertvolle Arbeit. Und fragte, ob sie mit der Begleichung der Rechnung noch etwas warten dürfe, bis das nächste Gehalt eingetroffen sei. Einige Tage später. Der mögliche Klient war sympathisch. Nicht reich. Vermutlich wäre er froh um ein günstiges Angebot. Wieviel sollte sie nun also wert sein, meine Mediation? Hätte ich wiederum den „inneren Buchhalter“ umgangen, seinen kurzen Gang zur Kaffeemaschine ausgenutzt, es wäre bei 180 Franken pro Stunde geblieben. Doch er blieb sitzen. Ich vereinbarte einen Stundensatz von 210 Franken, zuzüglich Vor- und Nachbereitung. „Immerhin“, hörte ich einen Seufzer in mir: „Ein Anfang.“

Literatur


- Frien, B. / Karkowski, B. (Red.): Das Gesetz der kleinen Zahl. In: results. FinanzWissen für Unternehmen, Deutsche Bank. 2024. <https://www.deutsche-bank.de/ms/results-finanzwissen-fuer-unternehmen/geschaeftsstrategie/02-2024-das-gesetz-der-kleinen-zahl.html>
- Kracht, S., Niedostadek, A. & Sensburg, P. E. (Hrsg.) (2023): Praxishandbuch Professionelle Mediation. Methoden, Tools, Marketing und Arbeitsfelder. 1. Auflage. Berlin: Springer.
- Haft, F. & von Schlieffen, K. Gräfin (Hrsg.) (2016): Handbuch Mediation – Methoden und Technik, Rechtsgrundlagen, Einsatzgebiete (3. überarb. Aufl.). München: C. H. Beck.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek bei Hamburg, 2004.
- Süddeutsche Zeitung: „Es ist nicht leicht, den Wert zu benennen“. Interview mit einem Mediator, Ausgabe vom 23. Oktober 2024.



Kontakt

Iwan Raschle hat Anfang 2025 die Weiterbildungen in Mediation an der Universität Freiburg und in Klärungshilfe bei Susanne Mouret und Adrian Kunzmann in Winterthur abgeschlossen. Er ist seit 1999 Inhaber eines Büros für Kommunikationsberatung und Kommunikationsdesign und seit 2024 als Mediator und Klärungshelfer tätig.

iwanraschle.ch
mail@iwanraschle.ch

 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://biblioscout.net/journal/pm>



„Streiflicht“ 1: Flavian Angst

Gründliche Kalkulation schützt nicht vor Helferwillen und Selbstzweifeln

In die Rolle eines Mediators schlüpfte Flavian Angst zum ersten Mal in seinen frühen 20ern. Angetrieben vom Unverständnis darüber, dass in einem Konflikt unter entfernten Verwandten wichtige Themen nicht zur Sprache kamen, bot sich der junge Mann als Vermittler an: Er nahm an einem Treffen der Konfliktparteien teil und trug zur Klärung des Konflikts bei. Einige Jahre später fiel das besondere Talent des jungen Versicherungskaufmanns auch in der Arbeitswelt auf. Nachdem er im Auftrag des CEO einen schwierigen Konfliktfall binnen eines halben Jahres lösen konnte, sei er regelmäßig dorthin geschickt worden, wo es Konflikte zu lösen galt. „Von diesem Zeitpunkt an vertiefte ich mein Verständnis für Mediation“, erzählt Flavian Angst. Nach einigen Jahren ließ er seinen autodidaktischen Studien und den ersten praktischen Erfahrungen eine professionelle Mediationsausbildung am Luzerner Institut für Kommunikation & Führung (IKF) folgen, und im Januar 2025 schloss er die Weiterbildung zum Klärungshelfer nach Christoph Thomann ab. Aktuell bereitet er sich darauf vor, nach einem „Papi-Jahr“ als selbstständiger Mediator tätig zu sein.

Flavian Angst arbeitet am liebsten mit Pauschalen. „So gibt es keine Diskussionen über einzelne Positionen oder Stunden, und beide Seiten wissen von Anfang an, was sie erwartet“, betont er. Die Höhe einer Pauschale könne von Branche zu Branche unterschiedlich sein. In

der Finanzbranche, aus der Flavian Angst stammt, liege der Mindestsatz für einen Tag externer Beratung bei 2500 Franken. „Angesichts der sonst üblichen Tagessätze bin ich mit diesem Betrag aber sehr zurückhaltend“, sagt er. Und schmunzelt: „Hier muss ich wohl noch eine gewisse ‚Helfermentalität‘ überwinden.“ Ursprünglich sei er von einem Stundensatz von 140 Franken ausgegangen, als ausgebildeter Mediator verrechne er nun 240 Franken pro Stunde. Nach Gründung der eigenen Firma soll der Ansatz dann allmählich steigen – gegen 300 bis 320 Franken. Dieses Ziel, argumentiert der erfahrene Finanzspezialist, „basiert auf gründlichen Überlegungen und Kalkulationen, die sowohl meinen Aufwand als auch den Marktwert reflektieren.“

An der Gründlichkeit seiner Überlegungen zweifelt nicht, wer mit Flavian Angst spricht. Auch nicht an der Vollständigkeit seiner Kalkulationen, die nicht allein die Sozialversicherungsbeiträge berücksichtigen, sondern beispielsweise auch Zeit und Kosten für Weiterbildung und Supervision. Und dennoch ist da etwas, das diesen Zahlen und Zielen im Weg steht. Ist es die mediative Haltung, sind es Mitgefühl und Helferwille? Flavian Angst bringt es mit anderen Worten auf den Punkt: „Konflikte zu lösen kostet mich wenig Energie. Ich gerate dabei in eine Art ‚Flow-Zustand‘. Gerade deshalb fällt es mir schwer, meine Arbeit angemessen in Rechnung zu stellen.“ Das sei „ein innerer Konflikt“, sagt er, den er aktiv angehe.

Befeuert wird dieser innere Konflikt durch die selbstkritische Einschätzung der eigenen Arbeit: „Ich glaube, dass ich meine Schwierigkeit, höhere Honorare zu veranschlagen, bewusst und teilweise auch unbewusst mit meinem eigenen Selbstbild verbinde. Aktuell fällt es mir schwer, höhere Honorare zu veranschlagen, weil ich mich selbst noch nicht für effektiv genug halte. Das ist im Grunde völlig unsinnig, widerspiegelt aber gleichwohl meine Wahrheit.“



„Streiflicht“ 2: Jean-Christophe Barth

Eine „Success-Fee“ oder eine Weiterempfehlung als Zugabe

Jean-Christophe Barth kennt die Welt der Zahlen. Nach einer Banklehre bei der Südwestdeutschen Landesbank Girozentrale in Stuttgart studierte er Rechtswissenschaften in Strasbourg, Saarbrücken, Lausanne, Genf und Tübingen und absolvierte sein Rechtsreferendariat

am Landgericht Dortmund. Neben seinem Studium habe er verschiedene Stages gemacht, erzählt er, und sich in der vorlesungsfreien Zeit beispielsweise im Rahmen eines Sommer-Placements für eine Bank mit Compliance-Arbeiten beschäftigt. „Da fügte es sich gut, ich war gelernter Bankkaufmann, denn Juristen vor dem Abschluss wurden damals für Praktika oftmals nicht entschädigt.“

Nach seiner Ausbildungszeit und ersten Berufsjahren war Jean-Christophe Barth in der Eisenbahn- und High Tech-Industrie tätig. „Ein sehr hartes Geschäft“, erinnert er sich, „wo mit wirklich harten Bandagen gearbeitet wird.“ Die Margen seien überall sehr eng, und noch immer herrsche die Denkweise vor, dass einer verlieren müsse, damit der andere weiterkomme. Allerdings seien damals in seinem Unternehmen Anstrengungen unternommen worden, Konflikte auf mediativem Weg zu lösen. „Ich konnte sogar eine interne Ausbildung in Wirtschaftsmediation absolvieren“, erinnert sich Jean-Christophe Barth, „und danach erste Erfahrungen darin sammeln, die internen Stakeholder vom mediativen Weg zu überzeugen.“ Er sei überzeugt, dass Mediation langfristig der bessere Weg sei, denn nur so ließen sich Vertragsbeziehungen kitten oder sogar verbessern.

Seit diesen ersten Erfahrungen sind einige Jahre vergangen. Jean-Christophe Barth ist heute selbstständig in den Bereichen Governance, Mediation und Public-Private-Partnerships tätig. Seit 2018 leitet er die von ihm gegründete World Association of PPP Units & PPP Professionals – eine Nichtregierungsorganisation, die öffentlich-rechtliche und private Partner von Public-Private-Partnerships (PPP) vernetzt und öffentlich-private Projekte fördert. In der Rechtsberatung praktiziere er nicht mehr, weil sich dies nicht gut mit der Allparteilichkeit verträge. „Dadurch habe ich keine Interessenskonflikte und kann mich voll auf die Mediation konzentrieren.“

Der allparteiliche, auf Ausgleich bedachte Mediator: Wie behauptet er sich im Markt, mit welchem Stundensatz kalkuliert er? Meistens, sagt Jean-Christophe Barth, werde in seinem Tätigkeitsfeld nach Stunden abgerechnet. Das ihm bekannte Honorarband sei breit, es reiche von 180 Franken pro Stunde bis zu 800 oder gar 900 Franken. Er selbst bewege sich im unteren Drittel und verrechne pro Stunde 300 Franken. Das habe bislang noch niemand hinterfragt.

Wenn durch eine auf mediativem Weg getroffene Vereinbarung beide Parteien profitierten und sich große

Beträge – Tausende oder gar Hunderttausende von Franken – einsparen ließen, würde Jean-Christophe Barth eine von den Parteien bestimmte „Success-Fee“ befürworten, eine Art Bonuszahlung nach erfolgreichem Abschluss der Mediation. „Wenn die Unternehmen überzeugt sind, dass die Mediation wirklich etwas gebracht hat, dass sie neue Perspektiven entwickelt haben und anders miteinander umgehen können, dann fände ich eine entsprechende Honorierung absolut angebracht.“

Seine Triebfeder sei es, bessere Lösungen zu erarbeiten, damit die Parteien in Zukunft wieder unabhängig seien oder gemeinsam Projekte entwickeln könnten, betont Jean-Christophe Barth. „Und dafür möchte ich honoriert werden.“ Diese Honorierung müsse jedoch nicht nur im engen Sinn erfolgen. „Wenn man mich als Mediator weiterempfehlte, ist das bereits eine schöne Zugabe.“



„Streiflicht“ 3: Swetlana von Bismarck

Begeisterung, Engagement, Fürsorglichkeit

Wenn sie wollte, könnte sie einer jener Anwältinnen sein, auf deren Website steht, sie böten auch Mediationen an. Auch. Und sie könnte dieses Angebot zu weit höheren Tarifen verrechnen, als sie es heute kann – als Familienmediatorin. Aber Swetlana von Bismarck will Mediatorin sein, nicht streitig verhandelnde Anwältin. Nach ihrer Mediationsausbildung habe sie zwar eine Ausbildung zur Verfahrensbeiständin absolviert, erzählt sie, und danach auch als Anwältin für das Kind gearbeitet. Ihr Hauptaugenmerk habe aber neben der Familie und ihren vier Kindern stets der Mediation gegolten.

Dafür, Menschen in Konfliktsituationen zu helfen, engagierte sie sich auch als ehrenamtliche Mitarbeiterin einer Berliner Beratungsstelle. 25 Euro seien für eine Stunde Mediation bezahlt worden, erinnert sie sich, je eine Stunde Vor- und Nachbereitung inbegriffen. „Aber dafür hatte ich Fälle, konnte ich Erfahrungen sammeln.“ Irgendwann habe sie diese Tätigkeit dann aber doch beendet. Vor allem deshalb, weil plötzlich die Fälle kamen. Viele Fälle. „Wahrscheinlich, weil zu diesem Zeitpunkt einfach alles stimmte“, sagt sie heute. Die schönen Räume in Berlin-Charlottenburg, die Tätigkeit als Geschäftsführerin der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM), die gute Vernetzung. „Und es hatte gewiss auch mit meiner persönlichen Einstellung zu tun. Es konnte nun losgehen.“

Als Familienmediatorin arbeitet Swetlana von Bismarck nach einem Stundenansatz von 120 Euro. Das liege am unteren Ende der Bandbreite, dafür sei dieser Ansatz für sie fest. „Ich kenne auch Kolleginnen und Kollegen, die 200 Euro pro Stunde verrechnen und sagen, sie arbeiteten in manchen Fällen zu tieferen Ansätzen.“ Wie aber lässt sich feststellen, ob jemand zu einem tieferen Tarif berechtigt ist? „Mit meinem niedrigeren Stundenansatz erkaufe ich mir gewissermaßen die Freiheit, das Honorar nicht verhandeln zu müssen“, sagt Swetlana von Bismarck. Und spricht einen weiteren Aspekt an, den sie nicht verschweigen wolle: „Ich hadere damit, ob meine Arbeit 120 oder 150 Euro pro Stunde wert ist.“ Selbst wenn ihre Mediandinnen und Medianden nach Hause gingen und sie wisse, „Vollstoff“ gegeben zu haben, bleibe die Frage: „Aber was habe ich denn eigentlich gemacht?“ Ganz zu schweigen von jenen Fällen, in denen die Mediatorin alles gibt, „es“ aber nicht funktioniert: Ist dann eine – hohe – Rechnung gerechtfertigt? „Diese Gedanken“, räumt die erfahrene und durchaus erfolgreiche Mediatorin ein, „drücke ich weg, indem ich sage: Na ja, dann nehme ich ein bisschen weniger.“

Nein, nicht die mediative Haltung stehe ihr im Weg, höhere Tarife anzuwenden, erklärt Swetlana von Bismarck. Sondern die Begeisterung. Das Engagement. Die Fürsorglichkeit. Das Wissen darum, „dass Mediation so viel Gutes in die Welt bringt“. Und dann ist da dieses starke Gefühl: „Diesen Menschen geht es gerade so schlecht. Und ich brauche doch gar nicht mehr.“



„Streiflicht“ 4: Katarzyna Schubert-Panecka

„Dieses Vermitteln, dieses Medieren, war schon immer da“

Verständigung nach innen und nach außen – diese Themen beschäftigten Katarzyna Schubert-Panecka seit vielen Jahren – „vielleicht schon mein ganzes Leben lang“, sagt sie. In der Grenzregion zwischen Polen und Deutschland geboren und aufgewachsen, beschäftigte sie sich seit ihrer Schulzeit mit der Verständigung (zwischen den Völkern).

Mit dem Ziel vor Augen, zur Gerechtigkeit in der Welt beizutragen, studierte sie Rechtswissenschaften und wollte als junge begeisterte Akademikerin Richterin in Polen werden. Doch dann, erzählt sie, habe „das Leben

die Karten anders ausgelegt“. Sie war nur für vier Monate mit ‚Erasmus‘ nach Deutschland gekommen – und blieb, angesprochen vom Angebot, hier zu promovieren, und von der Nähe zum Baltikum.

Als sie ihre Promotion abgeschlossen hatte und den Berufseinstieg in Nordrhein-Westfalen suchte, hieß es häufig, sie sei zu jung, um bereits über diese Qualifikation zu verfügen. Zudem war sie bereits Mutter und hatte einen internationalen Hintergrund – beides erleichterte den Berufseinstieg aus Sicht der potenziellen Arbeitgeber:innen nicht. Dass die geschlechts- und altersspezifische Lage eine Rolle spielte, war „mein erster echter Kulturschock in Deutschland“, erinnert sich Katarzyna Schubert-Panecka .

Zum Glück fand sie eine Wirtschaftskanzlei mit einer Niederlassung in Polen, wo sie als freie Mitarbeiterin anfangen durfte. Schon bald wurde ihr klar, dass die Karriere, die sie in Polen ursprünglich angedacht hatte, nicht möglich war. Trotz einer sehr guten Positionierung in dem einen Land, wo sie stets Leistungsstipendiatin war und „einfach dazu gehörte“, war der Anschluss im anderen Land schwierig. In dieser Zeit seien ihr Menschen begegnet, „die mir zu verstehen halfen, wie sehr meine Kompetenzen im Vermitteln liegen“. Sie selbst habe gewusst, gerade im deutsch-polnischen Wirtschaftskontext Verständnis und Empathie für beide Parteien aufbringen und zur Verständigung beitragen zu können. „So öffnete sich das Fenster für eine Empfehlung, eine Weiterbildung in Mediation zu machen“, erzählt sie.

2007/2008 bildete sich Katarzyna Schubert-Panecka bei Anita von Hertel in Hamburg zur Wirtschaftsmediatorin weiter – und hörte dort die Einschätzung: „Eigentlich, Katarzyna, medierst du, seit du in Deutschland bist.“ Das habe sie sogar schon früher getan, schmünzelt die heute als Mediatorin und Coachin tätige Juristin: „Ich unterstützte bereits in der Stadt, aus der ich komme, den Schuldirektor in Frankfurt (Oder) als Übersetzerin und setzte mich als Vermittlerin ein, wenn es irgendwo Streit gab. „Dieses Vermitteln, dieses Medieren, war schon immer da – nun hatte es einfach einen Namen.“

Ein Format, dem sie sich begeistert verschrieb – und dem sie treu blieb. „Ich habe dann relativ bald auf die Ausübung des juristischen Berufes – wenn auch

schmerzvoll – verzichtet. Beides in einer guten Qualität anzubieten (was ein weiteres Studium erfordern würde) ging für mich einfach nicht mehr“, erzählt sie. Sie sei immer tiefer in die hoch interessante Welt der Vermittlung eingetaucht – in der Praxis als Mediatorin, aber auch als Wissenschaftlerin in der mitgegründeten Forschungsgruppe Mediation und im Rahmen anderer Aktivitäten. Als Mediatorin fasziniere sie die Aufgabe, Menschen in ihrem Verstehen nach innen und von Verständigungsprozessen mit anderen zu unterstützen. Und dabei zwischenmenschliche Dynamiken, interkulturelle Narrative und komplexe Organisationen zu begreifen. Zu verstehen, wie sich Menschen gegenseitig beeinflussen und – wie aktuell aufgrund der Polykrisen – zum Zustand gefühlter (kollektiver oder individueller) Wirksamkeit oder eben Bedrohung beitragen. „Das ist sehr anspruchsvoll. Da ist so viel Wissen, das wir uns erarbeiten müssen. Das begeistert mich jeden Tag.“

Für ihre Arbeit als Wirtschaftsmediatorin verlangt Katarzyna Schubert-Panecka einen Stundensatz, der innerhalb einer Bandbreite zwischen 420 und 270 Euro liegt, zuzüglich einer Pauschale für die Vor- und Nachbereitung der Prozesse. Mit den Jahren passte sie ihren Honorarsatz an ihre zusätzlichen Qualifikationen und Akkreditierungen an. Wo sie sich innerhalb des genannten Preisbandes mit einer Auftraggeberin treffe, entscheide aber letztlich diese. „Ich frage nach, wo sie sich in dieser Spanne bewegen will, und überlasse es ihr, zu entscheiden, welcher Preis für sie stimmig ist.“

» **Am liebsten wäre es Katarzyna Schubert-Panecka, wenn es ein Grundeinkommen gäbe.**

Wenn wir das Thema der existenziellen Sorgen vieler Mediator:innen und Coach:innen enttabuisieren und die Honorare in ihrem gesamten Kontext sehen würden. „Dann bräuchte ich gar keine expliziten Honorare.“ Dann könnte sie sich mit ganzer Kraft den wirklich wichtigen Dingen widmen. Ihrem beeindruckenden ehrenamtlichen Engagement in Klimafragen etwa, ihren Tätigkeiten für NGOs, Bürgerbeteiligungsprozesse und politische wie wissenschaftliche Initiativen. Diese Mandate, sagt sie bescheiden, beanspruchten 40 Prozent, „ja manchmal auch 50 Prozent“ ihrer Zeit. Das widerspricht nicht ihrem für dieses Jahr gefassten Vorsatz, weniger Ehrenämter anzunehmen. Es erklärt ihn.