

# Ausbildung zum Mediator (m/w)

## Schwerpunkt Wirtschaft (Steinbeis)

Trainer: **Dr. Gernot Barth, Bernhard Böhm**

- Die **Ausbildung entspricht** der am 1. September 2017 in Kraft tretenden **Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren** (ZMediatAusbV).
- **Zertifikatslehrgang** der Steinbeis + Akademie an der Steinbeis Hochschule
- **Abschluss berechtigt zur Anerkennung durch den Verband** Deutsches Forum für Mediation e.V. (DffM), Dachorganisation für Mediation in Deutschland  
*(Bei anderen Verbänden auf Anfrage möglich)*
- **Akkreditiertes Ausbildungsinstitut** des Deutschen Forums für Mediation e.V.

**Steinbeis Beratungszentren GmbH**  
**Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation**

**Main Office Leipzig:**

Hohe Straße 11

04107 Leipzig

Tel: (0341) 22 513 18

Fax: (0341) 22 541 351

[verwaltung@akasor.de](mailto:verwaltung@akasor.de)

[www.akasor.de](http://www.akasor.de)

# Inhaltsübersicht

- Mediationsausbildung bei Steinbeis
- Gute Gründe für die Mediationsausbildung bei Steinbeis
- Die Mediationsausbildung im Überblick
- Prüfung, Abschluss und Zertifizierung
- Die Ausbildung im Detail – Modulbeschreibungen
- Ihre Ausbildungsleiter und Trainer
- Teilnehmerstimmen zur Ausbildung
- Ausbildungsorte und -zeiten
- Unsere Räumlichkeiten
- Ausbildungskosten: Investition in Ihre Fähigkeiten
- Ausbildungsanmeldung
- Nach der Ausbildung – Wir lassen Sie nicht alleine!
- Anmeldeformular

### ***"Bei uns lernen Sie mediieren, nicht referieren."***

#### **Zwei starke Partner im Steinbeis-Verbund**

Die Mediationskompetenz im Steinbeis-Verbund liegt in Personalunion bei zwei starken Partnern: Der Akademie für Soziales und Recht der staatlich anerkannten Steinbeis-Hochschule Berlin sowie dem Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation. Damit finden Mediationspraxis, Training und Lehre sowie Wissenschaft in der Ausbildung eine perfekte Ergänzung.

#### **Langjährige Erfahrung**

Das STI Akademie für Mediation, Soziales und Recht ist einer der ersten Anbieter von Mediationsausbildungen in Deutschland. Sie profitieren von unserer langjährigen Erfahrung in der Mediation und im Konfliktmanagement.

#### **Aus der Praxis, für die Praxis**

Mediationserfahrene Trainer ermöglichen den Transfer in die Praxis. Wir forschen, publizieren regelmäßig und führen internationale Mediationsprojekte sowie Konferenzen durch.

#### **Mediation – wir sind immer „am Ball“**

Diese Symbiose aus Praxis und Wissenschaft ermöglicht, dass wir auch in der Ausbildung immer neueste Erkenntnisse aus der Forschung einbringen können wie z.B. bei der Online-Konfliktlösung und dem Umgang mit Emotionen.

Damit setzt Steinbeis immer wieder Maßstäbe. Dabei haben sich Teile unserer Entwicklungsarbeit so bewährt, dass auch andere Ausbildungsinstitute auf unsere Erfahrungen und Konzepte zurückgreifen. Was uns natürlich ein wenig stolz macht.

#### **Ausbildung „aus einer Hand“ – und dennoch vielfältig**

Das Ausbildungskonzept basiert auf langjähriger Erfahrung und einer stetigen Weiterentwicklung durch die Ausbildungsleiter Dr. Gernot Barth und Bernhard Böhm. Die Ausbildung wird an mehreren Standorten von unseren erfahrenen Ausbildungsleitern mit gleichbleibend hoher Qualität durchgeführt. Die einzelnen Ausbildungsmodule greifen lückenlos ineinander und ergeben ein stimmiges Gesamtgefüge.

Wir sind „groß“ genug, um eine professionelle Durchführung garantieren zu können, andererseits aber auch noch so familiär, um eine persönliche und umfassende Betreuung sicherstellen zu können.

**Sehr geehrte Interessentin, sehr geehrter Interessent,**

**herzlich Willkommen beim Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation!**

Die Mediation ist in den vergangenen Jahren unstrittig aus ihrem Schattendasein getreten und wird als erprobtes, situationsgerechtes Konfliktlösungsverfahren anerkannt.

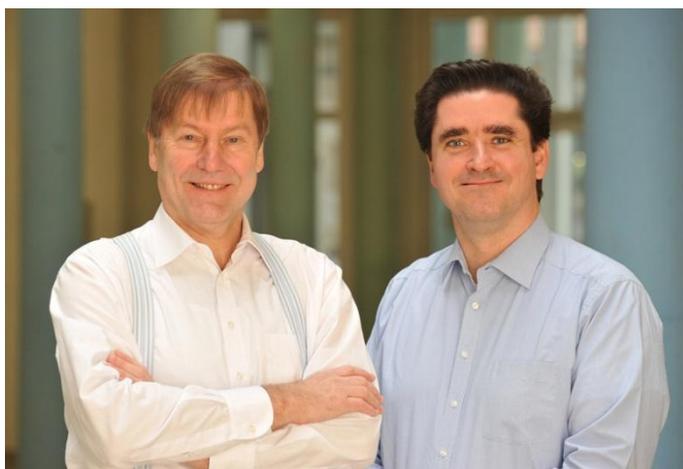
Das Deutsche Mediationsgesetz aus dem Jahr 2012 schafft zusätzliche Sicherheit und wird einen wichtigen Baustein zur weiteren Etablierung der Mediation legen.

Als Steinbeis-Unternehmer beschäftigten wir uns seit vielen Jahren mit der Mediation, in Praxis und Theorie. Getreu dem Leitbild von Steinbeis – Verknüpfung von Wissenschaft und Wirtschaft – achten wir besonders in der Ausbildung auf Praxisnähe und trainingsorientierte Inhalte, methodisch und wissenschaftlich fundiert.

Erweitern Sie als ausgebildete(r) und zertifizierte(r) Mediator(in) nach den geplanten Richtlinien des Mediationsgesetzes Ihre beruflichen Tätigkeitsfelder und persönlichen Kompetenzen. Mit vorliegender Broschüre wollen wir Ihnen nicht nur die Ausbildung vorstellen, sondern Ihnen auch die Gelegenheit geben, die Personen und die Institution „dahinter“ kennen zu lernen.

Wir führen Sie ein in die Kunst des Vermittelns!

Wir freuen uns auf Sie, Ihre



Leiter und Trainer des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation  
**PD Dr. Gernot Barth & RA Bernhard Böhm**

## Mediation als Qualifikation

Auch wenn der Beruf der Mediatorin bzw. des Mediators noch relativ neu und im Entstehen begriffen ist, eröffnen sich zunehmend attraktive Chancen einer beruflichen Tätigkeit. Ansätze finden sich derzeit in der Wirtschaft ebenso wie im sozialen Bereich. Darüber hinaus verbreitet sich die Mediation im öffentlichen Sektor, wie z.B. im Planungsbereich.

Als Mediatoren ausgebildeten Führungskräften und Mitarbeitern steht mit der Mediation ein praxistaugliches Instrument für den beruflichen Alltag zur Verfügung.

Auch für freiberufliche Berufsgruppen, wie Rechtsanwälte, Steuer- und Unternehmensberater, Trainer oder Coaches ist Mediation eine interessante, zusätzliche Ergänzung zur eigenen Tätigkeit.

Neben der praktizierenden Mediation stellen mediative Kompetenzen eine zentrale Schlüsselqualifikation dar. Damit lässt sich Mediation im eigenen beruflichen Umfeld integrieren sowie das eigene Konflikt- und Persönlichkeitsverhalten weiterentwickeln.

## Mediation ist Gesetz

In den vergangenen Jahren wurden eine Reihe von Initiativen zur Stärkung bzw. Implementierung der Mediation auf europäischer und nationaler Ebene auf den Weg gebracht.

Der „Höhepunkt“ war sicherlich das Inkrafttreten des Deutschen Mediationsgesetzes im Sommer 2012. Damit steht die Tätigkeit des Mediators auch rechtliche auf einer soliden Grundlage. **Umfang, Inhalte und Aufbau der Ausbildung entsprechen der voraussichtlichen Ausbildungsrichtlinie des Deutschen Mediationsgesetzes und orientieren sich darüber hinaus am Europäischen Code of Conduct für Mediation.**

## Die Aufgaben des Mediators

Die Aufgabe des Mediators ist es, zunächst die Kooperationsbasis zwischen den Beteiligten herzustellen, zu sichern sowie eine Kommunikationsplattform zu schaffen, die Konfliktparteien einen Dialog ermöglichen.

Mit seiner Hilfe und seinen Interventionsmöglichkeiten wie professionellen Kommunikations- und Fragetechniken, der Prozesssteuerung, der Strukturierung des Verfahrens und der Konfliktanalyse, können festgefahrene Konfliktmuster aufgebrochen sowie unterschiedliche Sichtweisen zusammengeführt werden.

Neben diesen komplexen Aufgaben werden auch hohe Anforderungen an die Person („Haltung“) des Mediators gestellt.

Dazu gehören die Fähigkeit zur Empathie und Vertrauensbildung, die allparteiliche Haltung sowie das eigene Reflexionsvermögen.

### ✓ **Die Steinbeis-drei Säulen-Methodik: Lernen-Üben-Umsetzen**

Getreu unserer Steinbeis-Philosophie achten wir auf ein angemessenes Verhältnis von Anwendung und fundiertem Hintergrundwissen.

Die Vermittlung notwendigen Hintergrundwissens zeichnet die erste Säule aus. Eine fundierte Basis gibt Orientierung und Sicherheit.

Die zweite Säule beinhaltet selbstreflexives Üben und Anwenden. Sämtliche Fragestellungen und Inhalte des Seminars werden anhand von Praxisbeispielen trainiert und erörtert.

Die dritte Säule beinhaltet die Umsetzung in der beruflichen Praxis – die Grundlagen werden im Seminar geschaffen. Unser Alumni-Verein begleitet Sie!

### ✓ **Unser Angebot – ein individuelles, persönliches Vorgespräch**

Sie sind sich nicht sicher, ob die Ausbildung das Richtige für Sie ist? Oder Sie wollen uns persönlich kennenlernen? Gerne kommen wir mit Ihnen ins Gespräch und nehmen uns ausreichend Zeit für Sie. Auch ein Trainergespräch können wir gerne individuell vereinbaren. Uns ist wichtig, dass Ihre Entscheidung für uns wohl überlegt getroffen ist.

### ✓ **Öffentliches Abschlusskolloquium**

Besuchen Sie uns zu unseren offenen Prüfungskolloquien. Gewinnen Sie einen Eindruck von unserer Ausbildung und nehmen Sie Kontakt zu Trainern und Absolventen auf.

### ✓ **Kostentransparenz von Anfang bis Ende**

Sie buchen die Ausbildung einmalig und haben somit immer den Überblick über Ihre Ausgaben, da keine weiteren Kosten mehr auf Sie zukommen.

### ✓ **Berufsfreundliche Ausbildungszeiten**

Unser berufsbegleitendes Ausbildungskonzept bringt Ausbildung und Job bestmöglich in Einklang und ermöglicht ein intensives und effizientes Arbeiten.

### ✓ **Maximal 12 Teilnehmer – für ein intensives Lernerlebnis**

Der Austausch verschiedener Professionen, das gemeinsame Lernen und Reflektieren in der Ausbildung bilden eine wichtige Grundlage für den Lernerfolg. Daher begrenzen wir unsere Ausbildungsgruppen auf max. 12 Teilnehmer.

### ✓ **Die Seminarunterlagen – umfassende „Lektüre“**

Zur Ausbildung erhalten Sie umfassende Ausbildungsmaterialien mit hilfreichen Unterlagen. Die Unterlagen aktualisieren wir für Sie fortlaufend.

### ✓ **Die Betreuung während der Ausbildung - unser Online-Ausbildungsforum**

Über ein geschütztes Forum erhalten Sie im Nachgang eines jeden Moduls eine Fotodokumentation. Außerdem können Sie begleitende Unterlagen downloaden sowie sich mit Ihren „Mitstreitern“ austauschen. Selbstverständlich stehen wir Ihnen auch persönlich oder telefonisch während Ihrer Ausbildung zur Verfügung.

### ✓ **Abschluss mit Zertifikat und Verbandszertifizierung**

Bei Abschluss erhalten Sie ein anerkanntes Zertifikat der Steinbeis + Akademie an der Steinbeis Hochschule, an der viele tausend Führungskräfte studiert haben und die einen hervorragenden Ruf in der Wirtschaft genießt.

Wir sind akkreditiertes Ausbildungsinstitut des Deutschen Forums für Mediation e.V. (DFfM). Nach Dokumentation von zwei Mediationsfällen haben Sie die Möglichkeit, zusätzlich eine Verbandsanerkennung des DFfM zu erhalten. Damit werden Sie auch in der Mediatorenliste des DFfM geführt.

Modulüberblick	Zeitstunden
Modul 1: Grundlagen der Mediation	24
Modul 2: Rolle und Haltung, Konfliktkompetenz	24
Modul 3: Fragen statt Ratschläge geben	24
Modul 4: Kurzzeitmediation	24
Modul 5: Mediation im innerbetrieblichen Bereich, Teammediation	24
Modul 6: Anwalt und Recht in der Mediation, Online-Mediation und Mediationspraxis, Kolloquium (Präsenz)	24
Supervision	8
Online-Mediation (Webinar)	2
Intervision in selbstorganisierten Gruppen	16
Studienarbeit, Selbststudium, Transfer	136
⇒ <b>Abschluss Mediator (m/w) Schwerpunkt Wirtschaft (Steinbeis) mit Zertifikat</b>	<b>306</b>
<b>Optional:</b> Anerkennung von Falldokumentationen (für Verbandszertifizierung)	

Die einzelnen thematischen Schwerpunkte werden in der Steinbeis-Ausbildung nicht isoliert, sondern immer im Zusammenhang betrachtet. Integrativer Bestandteil eines jeden Moduls ist die Erarbeitung eines konkreten Mediationsablaufes mit der Konzentration auf zu behandelnde Themen und Fragen.

**Unser Ziel am Ende der Ausbildung ist, dass Sie in Konflikten souverän und sicher vermitteln können.**

## Welchen Abschluss erziele ich?

### Die Abschlussprüfung für das Zertifikat besteht aus:

- Referat (20 Minuten) und anschließendem Kolloquium.
- Wissenschaftliche Hausarbeit (20 Seiten) – das Thema können Sie in Abstimmung mit uns frei wählen. So hat Ihr Thema einen direkten, persönlichen Bezug. Möglich sind praktische und theoretische Themenstellungen.
- Teilnahme an der Supervision (mit Anleitung durch einen Supervisor) und Intervention (selbstorganisiert).

Voraussetzung für die Zulassung zur Abschlussprüfung ist der Besuch von 80% der Ausbildungsstunden.

Es besteht die Möglichkeit, eventuell versäumte **Ausbildungszeit im darauffolgenden Lehrgang oder an einem anderen Standort nachzuholen.**

### Abschluss mit Zertifikat der Steinbeis + Akademie an der Steinbeis-Hochschule und auf Wunsch mit Verbandszertifizierung

● Akademie  
für Mediation,  
Soziales und Recht

● Steinbeis-Hochschule  
Berlin SHB

Damit haben Sie die Möglichkeit, einen hochwertigen Abschluss mit Zertifikat der Steinbeis + Akademie an der Steinbeis-Hochschule Berlin gemäß der geltenden Prüfungs- und Studienordnung zu erwerben.

- Sie sind berechtigt, die Bezeichnung Wirtschaftsmediator/in (Steinbeis) zu tragen.
- Sie haben ein anerkanntes Zertifikat der Steinbeis + Akademie an der Steinbeis Hochschule, an der viele tausend Führungskräfte studiert haben und die einen hervorragenden Ruf in der Wirtschaft genießt.



Wir sind akkreditiertes Ausbildungsinstitut des Deutschen Forums für Mediation e.V. (DFfM). Nach Dokumentation von zwei Mediationsfällen haben Sie die Möglichkeit, zusätzlich eine Verbandsanerkennung des DFfM zu erhalten. Damit werden Sie auch in der Mediatorenliste des DFfM geführt.

## Es geht los – die Ausbildung im Detail

### Modul 1 – Grundlagen

Der Ablauf der Ausbildung gliedert sich in mehrere Module, die zwar eigenständige, inhaltliche Schwerpunkte beinhalten, immer aber im Zusammenhang gesehen werden müssen. Die Schwerpunkte der Module werden anhand praktischer Übungen und Rollenspiele dargestellt und trainiert. In den jeweiligen Phasen einer Mediation werden die jeweiligen Schwerpunkte thematisiert. Da die einzelnen Schritte in einer Mediation nicht isoliert betrachtet werden können, orientiert sich die Ausbildung an einer ganzheitlichen und systemischen Betrachtungsweise.

#### Modul 1: Grundlagen der Mediation

Ziel des Einführungsseminars ist es, einen Überblick über die Mediation sowie deren Anwendungsbereiche zu geben und die Teilnehmer an die Vorgehensweise und Rolle des Mediators heranzuführen. Die aktive Einbeziehung und Selbsterfahrung der Teilnehmer soll die wesentlichen Unterschiede zu anderen Konfliktlösungsmethoden wie Schlichtung, Schiedsverfahren oder gerichtliches Verfahren aufzeigen und erfahrbar machen.

Thema (Lernziel)	Inhalt und Methode (24 Zeitstunden)
Arbeitsgrundlage im Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennenlernen der Teilnehmer</li> <li>- Vereinbarungen zur Arbeitsweise in der Ausbildung</li> <li>- Lernmethoden in der Ausbildung („Erlernbarkeit“ der Mediation)</li> </ul>
Grundlagen	- Grundzüge, Grundprinzipien und Idee der Mediation
Mediationsgeschichte	Geschichte, historische Wurzeln und Entwicklung der Mediation
Selbsterfahrung von Mediation	Selbstreflexion im Rollenspiel
Unterschiede zu anderen Verfahren	Erarbeitung der wesentlichen Unterschiede zu anderen Konfliktlösungsmethoden wie Gerichts-, Schlichtungs- und Schiedsverfahren, Abgrenzung zu Therapie und Beratung, Gewaltfreie Kommunikation
Haltung des Mediators (Grundzüge)	Mediation als Haltung – Aufgaben und Rollen des Mediators
Phasen der Mediation	Überblick über Phasen der Mediation anhand eines durchgängigen Fallbeispiels

### Modul 2: Konfliktodynamik - Rolle und Haltung, Konfliktkompetenz

Mediation lebt in erster Linie von der Haltung und der Persönlichkeit des Mediators. Diese sichern die notwendige Unabhängigkeit, Allparteilichkeit und Akzeptanz bei den beteiligten Parteien. Das zweite Modul bildet daher einen wesentlichen Schwerpunkt der Ausbildung. Ziel ist es, die Teilnehmer für ihr eigenes Verhalten zu sensibilisieren und dessen Auswirkung auf die Medianden zu erkennen. Darüber hinaus sollen die Teilnehmer in die Lage versetzt werden, als Mediator Vertrauen aufzubauen.

Thema (Lernziel)	Inhalt und Methode (24 Zeitstunden)
Konflikte verstehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Typologie von Konflikten</li> <li>- verschiedene Konflikttiefen und ihre Bearbeitungsmöglichkeiten</li> <li>- Konfliktanalyse, Konflikteskalation, Dynamik und Stufen</li> <li>- Funktionen von Konflikten (innerhalb der Konfliktparteien und innerhalb der Gesellschaft)</li> </ul>
„Das Eigene“ in der Mediation	Das eigene Konfliktverhalten erkennen und die Auswirkungen auf den Mediationsprozess verstehen
Mediationsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstellung und Erarbeitung der unterschiedlichen Ansätze, Modelle sowie des Harvard-Konzepts</li> <li>- Entwicklung eines eigenen, persönlichen „Mediationsstils“</li> </ul>
Systemisches Arbeiten	Der Systemische Ansatz – Modell und Umsetzung in der Mediation, mediatives Konfliktverständnis
Selbstbehauptung und Ressourcen	Selbstbehauptung, Wechselbezüglichkeit und Gemeinsamkeiten in der Mediation, Ressourcen in Konflikten erkennen und im Mediationsprozess nutzen
Wahrnehmung	Psychologie der Wahrnehmung, Umgang mit unterschiedlichen Konfliktperspektiven
Neutralität und Allparteilichkeit	Erfahrung, Reflexion und Umgang mit der Neutralität und Allparteilichkeit
Emotionen	Umgang mit den eigenen Emotionen und Emotionen der Medianden,
Vertraulichkeit	Sicherung der Vertraulichkeit im Fall von Vor- und Einzelgesprächen
Transformatorisches Arbeiten	Wenn es nicht nur um die Lösung geht – Veränderung von Kommunikationsmustern der Medianden

### Modul 3: Die Kunst des Fragens

Ziel dieses Moduls ist das Erlernen und Beherrschen von Fragetechniken – dem zentralen „Handwerkszeug“ des Mediators. Schwerpunkt ist die Entwicklung einer methodisch fundierten Vorgehensweise, die ein situativ angemessenes Fragen ermöglicht.

Thema (Lernziel)	Inhalt und Methode (24 Zeitstunden)
Kommunikationstechniken	- Theorie der Kommunikation - Kommunikationsmuster und -verlauf in der Mediation - einzelne Techniken wie Paraphrasieren, Fokussieren, Partialisieren, Konkretisieren
Zuhören	Aktives Zuhören als Grundlage mediativen Fragens
Grundlagen mediativen Fragens	Einführung in die Technik des Fragens, Sinn von Fragen im systemischen Sinn – warum es besser ist, als Mediator zu fragen, anstatt Ratschläge zu geben
Hypothesen	Wie komme ich als Mediator auf geeignete, hilfreiche Fragen? Ressourcenorientierte Hypothesenarbeit in der Mediation - Auswege aus festgefahrenen Konfliktmustern und Problemorientierung
Fragematrix	Das „Neun-Felder-Modell“ in der Mediation
Fragen zur Selbstbehauptung	Mit reflexiven Fragen die Medianden in ihrer Wirklichkeit abholen, Interessen und Bedürfnisse erarbeiten, Ressourcen erkennen
Fragen zur Wechselbezüglichkeit	Wie die Medianden einen anderen Blick auf den Konflikt bekommen Zirkuläres Fragen in der Mediation – Perspektivenwechsel durch Fragen
Umgang mit Widerständen in der Mediation	„Verbotene“ Fragen in der Mediation?
Lösungsfragen	Fragen zum Entwickeln von Lösungen, Bewerten und Verhandeln

### Modul 4: Kurzzeitmediation

Inhalt von Modul 4 ist die Kurzzeitmediation, d.h. die Mediation in zeitlich eingegrenzten Fällen oder bei kurzfristig erforderlichen Lösungen. Für den Mediator heißt dies, ein effizientes Zeitmanagement umzusetzen, ohne oberflächlich zu arbeiten. Gerade in der Praxis ist die Kurzzeitmediation zunehmend gefragt.

Thema	Inhalt und Methode (24 Zeitstunden)
Vorlaufphase	Vorlaufphase in der Mediation – Auftragsklärung, Vorgespräche, Ergebnisoffenheit
Kürzen, aber wo?	Phasenmodell der Mediation und dessen Grenzen in der Kurzzeitmediation
Einzelgespräche	Sinn und Zweck sowie Gefahren und Risiken von Einzelgesprächen
Verfahrensmanagement	Verfahrensplanung
Zeitmanagement	Zeit und Raum in der Mediation - Umgang als Mediator mit Zeitdruck – das eigene Zeitverständnis
Verhandeln	Mediatives Verhandeln, Verhandlungsmodelle insbesondere in der Lösungsphase der Mediation
Ergebnissicherung	Umsetzung und transformatorisches Arbeiten in der Kurzzeitmediation

## Modul 5 – Mediation im innerbetrieblichen Bereich

### Modul 5: Mediation im innerbetrieblichen Bereich – geschickte Fälle, Teammediation

Ziel des Moduls ist die sichere Beherrschung von innerbetrieblichen Mediationen. Schwerpunkt sind die geschickten Fälle. Nimmt der Initiator der Mediation nicht selbst an der Mediation teil, ist die Rollenklärung des Initiators im Mediationsprozess ein zentrales Thema in der Vorlaufphase. Gerade im innerbetrieblichen Bereich stehen damit zentrale Grundprinzipien der Mediation wie Vertraulichkeit, Neutralität und Allparteilichkeit, Eigenverantwortung und Freiwilligkeit in Frage. Zentrale Bedeutung kommt in diesen Fällen auch der Einbindung von Führungskräften und dem hierarchieübergreifenden Arbeiten zu.

Thema (Lernziel)	Inhalt und Methode (24 Zeitstunden)
Pre-Mediation	Vorbereitung innerbetrieblicher Mediationen, Einbindung von Mitarbeitern und Schaffung einer Arbeitsgrundlage für den Mediationsprozess
Geschickte Fälle	Auftragsklärung mit dem Initiator der Mediation (z.B. Vorgesetzter), Klärung der Rahmenbindungen für den Mediationsprozess, insb. Ergebnisoffenheit, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit
Delegierte im Mediationsprozess	Umgang mit Vertretern in der Mediation, Einbindung der „Vertretenen“, z.B. von Mitarbeitern in der jeweiligen Abteilung sowie möglicher weiterer Interessensgruppen
Co-Mediation	Das Arbeiten im Mediatoren-Team, Modelle der Zusammenarbeit, Ressourcen für den Mediationsprozess, Fallstricke
Mehrparteienmediation	Umgang mit großen Gruppen in der Mediation (z.B. bei Teamkonflikten)
Ergebnissicherung	Sicherung von juristisch nicht vollstreckbaren Ergebnissen (z.B. Umsetzung einer Vereinbarung zur Kommunikation im Unternehmen).
Visualisierungs- und Kreativitätstechniken	Grundlagen der Visualisierung, einzelne Visualisierungsmethoden und -techniken, Grundlagen der kreativen Lösungsfindung
Mediation in Organisationen	Zusammenhänge von Mediation und Organisationsentwicklung, systemische Mediation

### Modul 6: Anwalt und Recht in der Mediation, Online-Mediation und Mediationspraxis, Kolloquium

Online-Konfliktlösung ist mehr als „Strohfeuer“. Immer häufiger wird in Unternehmen oder mit Kunden per E-Mail, Videokonferenzen und anderen internetbasierten Plattformen kommuniziert. Konflikte entstehen „online“ und werden immer häufiger auch online bearbeitet.

Daher setzen wir im letzten Modul einen Schwerpunkt auf die Online-Mediation. Auch der sichere Umgang mit telefonischer Mediation ist unerlässlich. Das Telefon steht meist am Anfang einer jeden Mediation und ist für deren weiteren Verlauf (Vertrauensaufbau usw.) entscheidend.

Im Marketing geht es darum, wie Fälle akquiriert werden können und wie die Mediation, z.B. als Bestandteil eines Konfliktmanagementsystems, erfolgreich im Unternehmen implementiert werden kann. Die Teilnehmer sollen für den „Spagat“ zwischen Akquisition und notwendiger Unabhängigkeit des Mediators sensibilisiert werden.

Thema (Lernziel)	Inhalt und Methode (24 Zeitstunden)
Formen der Online-Konfliktlösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synchron und asynchrone Online-Mediation</li> <li>- Erfahrungen mit Online-Konfliktlösung</li> <li>- Hybride Verfahren</li> <li>- Anwendungsfelder</li> </ul>
Wahrnehmung „Online“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die unterschiedlichen Kommunikationskanäle und deren Ansprache in der Online-Mediation</li> <li>- Vertrauensaufbau</li> </ul>
Online-Mediationstechniken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniken der text- und videobasierten Online-Kommunikation</li> <li>- Verfahrenssteuerung und Zeitmanagement</li> </ul>
Telefonmediation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefonischer Erstkontakt in der Mediation</li> <li>- Gesprächstechniken der Telefonmediation</li> </ul>
Marketing und Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der „Spagat“ im Marketing der Mediation</li> <li>- Wettbewerbsrechtliche Fragen</li> <li>- Unternehmensinternes Marketing für Inhouse-Mediatoren/Führungskräfte</li> <li>- Rolle der entscheidenden Führungskraft</li> </ul>
Umsetzung in die Praxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung einer persönlichen „Zielvereinbarung“ für die nächsten Schritte nach der Ausbildung</li> </ul>

PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm (Master of Mediation) arbeiten seit vielen Jahren zusammen.

Als interdisziplinäres Team erschließen sie sich das weite Feld der Mediation, arbeiten praktisch als Co-Mediatoren und forschen zur Mediation.

Ihr Schwerpunkt ist dabei, die Mediation und deren Methodik weiter zu entwickeln. Wichtig ist ihnen, auch umfassend selbst als Mediatoren und nicht nur als Trainer aktiv zu sein. Dabei probieren Sie entwickelte Methoden in der Mediationspraxis aus und sammeln praktische Erfahrungen, die sie wiederum modellhaft aufarbeiten. Sie gehen dabei häufig auch neue Wege – immer mit dem Anspruch, die Mediation als eigene Profession zu verstehen.

Von diesen Erfahrungen profitieren auch ihre Trainings- und Weiterbildungskonzepte zur Mediation. Stets mit dem Ziel, die angewandte Mediationspraxis auch methodisch und wissenschaftlich fundiert zu beleuchten. Denn nur ein gutes Fundament schafft Sicherheit.

Gemeinsam geben sie die Fachzeitschrift *DIE MEDIATION* und *Schriftenreihe zur Theorie und Praxis der Mediation* im Schneider-Verlag heraus.

Wichtig ist beiden die Begeisterung sowie die Freude an der Mediation und der Zusammenarbeit, denn nur diese ermöglichen hochwertige Arbeitsergebnisse.

### PD Dr. habil. Gernot Barth



PD Dr. habil. Gernot Barth beschäftigt sich seit über zehn Jahren wissenschaftlich und praktisch mit dem Thema Konflikt und arbeitet seitdem als Mediator, Trainer und Dozent. Er ist Direktor der "Akademie für Mediation, Soziales und Recht" der staatlich anerkannten privaten Steinbeis-Hochschule-Berlin. Forschungsschwerpunkte sind Mediation, Konfliktverhalten und Beratung.

### RA Bernhard Böhm, MM



Bernhard Böhm arbeitet seit den 90iger Jahren als Mediator und ist Experte und Supervisor für Mediation und außergerichtliches Konfliktmanagement. Mit seinem Profil gehört er zu den Anwälten in Deutschland, die ihren Schwerpunkt auf dem Gebiet der Mediation, der Kommunikation und der nichtrechtlichen Konfliktbearbeitung haben.

Viel interessanter als das, was wir über uns sagen, ist für Sie vielleicht, was Andere über uns zu berichten wissen. Hier ein Auszug unserer Teilnehmerstimmen (mehr unter [www.steinbeis-ausbildung.com/referenzen](http://www.steinbeis-ausbildung.com/referenzen))

„Das ausgewogene Seminarkonzept aus Theorie und Praxis erlaubte mir einen zeitnahen Transfer des Gelernten in meine berufliche Praxis. Nachvollziehbare Ausgangssituationen ermöglichten eine schnelle Identifikation mit den Rollen in den Praxisspielen“ **Tino Rotter**

„Hervorragend geeignet auch zur Aufstockung kurzer Ausbildungen zum Anwaltsmediator von 90 Stunden“ **Jörg Schumacher**

„Ein sehr kompetentes Referententeam, eine kleine Gruppe und neben überschaubarer Theorie sehr viel Praxis – ich kann die Ausbildung zum Wirtschaftsmediator bei Steinbeis sehr empfehlen.“

„Die Ausbildung hat sehr zu meinem beruflichen Erfolg beigetragen. Besonders wertvoll ist mir die mediative Haltung, die ich in der Ausbildung entwickeln konnte.“ **Wolfram Schulze**

### Ausbildungsorte

- Leipzig:** Hohe Straße 11, 04107 Leipzig
- Stuttgart:** Filderhauptstraße 142 (SHMT), 70599 Stuttgart
- Essen:** Dahler Höhe 29 (Kardinal-Hengsbach-Haus), 45239 Essen
- Berlin:** Sonnenallee 223a (FiPP e.V. - Fortbildungsinstitut für die pädagogische Praxis), 12059 Berlin
- München:** Kreillerstraße 24 (PEG-Akademie), 81673 München

### Ausbildungszeiten

#### Leipzig, Stuttgart, München und Essen:

1.Tag (donnerstags) 13:00-19:00 Uhr, 2. Tag (freitags) 09:00-19:00 Uhr, 3. Tag (samstags) 09:00-17:00 Uhr

Die Supervision findet vor dem Modul 5 und 6 ab 09:00 Uhr, die Intervision in Eigenregie der Teilnehmer statt.

#### Berlin:

1.Tag (montags) 13:00-19:00 Uhr, 2. Tag (dienstags) 09:00-19:00 Uhr, 3. Tag (mittwochs) 09:00-17:00 Uhr

Die Supervision findet vor dem Modul 5 und 6 ab 09:00 Uhr, die Intervision in Eigenregie der Teilnehmer statt.

Das Kolloquium im Modul 6 ist öffentlich. Es besteht die Möglichkeit, dass zum Kolloquium Gäste eingeladen werden.

Sollte ein Modultermin nicht realisierbar sein, besteht nach Absprache die Möglichkeit, das Modul in einem anderen laufenden Kurs an unseren Standorten nachzuholen. Es besteht dabei in Ausnahmefällen die Möglichkeit, dass die Maximalteilnehmerzahl von 12 überschritten wird, wenn Teilnehmer Module nachholen.

### Standort Leipzig



## Standort Stuttgart



## Standort Berlin



## Standort Essen



## Standort München



### Investition

Die Ausbildungskosten umfassen Modul 1 – 6, inkl. Supervision, Intervision, Ausbildungsmaterialien und Prüfungsgebühren.

Gesamtinvestition: 4.700,00 EUR\*

(\*von der Mehrwertsteuer befreit)

Ratenzahlung kann individuell vereinbart werden.

### Nutzen Sie die Förderprogramme von Bund, Ländern oder der Europäischen Union

Individuell passende Förderstrategien finden zukünftige Teilnehmer am besten mit Hilfe des Förderassistenten der Webseite der Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie unter:

**<http://www.foerderdatenbank.de>**

Die Mitarbeiter der Steinbeis-Beratungszentren GmbH erstellen dazu gern notwendige Angebote. Die Abwicklung der Förderanträge obliegt dennoch den Teilnehmern selbst, nicht den Steinbeis-Beratungszentren GmbH. Um einen positiven Förderbescheid zu erhalten, ist es in der Regel ratsam, sich **vor** einer verbindlichen Anmeldung zur Ausbildung mit den jeweiligen Förderstellen in Verbindung zu setzen. **Die unverbindliche Reservierung eines Seminarplatzes ist unkompliziert möglich und empfehlenswert.**

## Anmeldung und Bewerbungsunterlagen

Zur verbindlichen Anmeldung senden Sie uns bitte das folgende Anmeldeformular ausgefüllt per Post an:

**Steinbeis Beratungszentren GmbH**  
**Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation**  
**Hohe Str. 11**  
**04107 Leipzig**

Sie können uns den Anmeldebogen auch gerne vorab faxen: (0341) 22 54 13 51.

Gleichzeitig ist die Einsendung eines Lebenslaufes mit Foto sowie einer Zeugniskopie des höchsten Abschlusses (Studium/Beruf), nach Möglichkeit in elektronischer Form an

**[info@steinbeis-ausbildung.com](mailto:info@steinbeis-ausbildung.com),**

erforderlich. Diese Vorgehensweise dient zur Prüfung der Zugangsvoraussetzungen gemäß den Richtlinien der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Nach Sichtung aller Unterlagen wird eine elektronische Bestätigung an die angegebene Korrespondenzadresse versandt und die Anmeldung gilt als verbindlich.

## Weitere Informationen

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.

Tel.: +49 (0) 3 41 – 2 24 86 61

Fax: +49 (0) 3 41 – 22 54 13 51

E-Mail: [info@steinbeis-ausbildung.com](mailto:info@steinbeis-ausbildung.com)

Sie können uns auch gerne zu unseren öffentlichen Abschlusskolloquien besuchen. Bei Interesse diesbezüglich stehen wir Ihnen auch gerne telefonisch oder per E-Mail zur Verfügung.

### Wir lassen Sie nach der Ausbildung nicht „alleine“:

Unser Alumni-Verein begleitet Sie nach der Ausbildung und fördert den fachlichen Austausch zwischen Mediatoren unter Einbeziehung von Unternehmen. Damit wollen wir gewährleisten, dass sich Ihre Investition in die Ausbildung auch nachhaltig auszahlt.

### Wie Sie von einer Mitgliedschaft im Steinbeis-Mediationsforum e.V. profitieren können:

- ✓ Fachlicher Austausch und Vernetzung mit Kollegen
- ✓ Intensiver Dialog mit Unternehmen
- ✓ regelmäßige Vorträge sowie Angebote über Fort- und Weiterbildung
- ✓ 15% Rabatt auf alle Veranstaltungen des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation (außer Ausbildungen)
- ✓ 10% Rabatt (außer Bücher/ Zeitschriften) sowie versandkostenfreie Lieferungen bei Bestellungen auf [www.mediatorenshop.com](http://www.mediatorenshop.com)
- ✓ **Im Mitgliedsbeitrag enthalten ist ein Abonnement des Fachmagazins *Die Mediation*** (regulärer Preis im Abonnement: 39,60 EUR).
- ✓ Mitarbeit in Fach- und Regionalgruppen

Weitere Informationen unter finden Sie auch unter [www.steinbeis-mediationsforum.de](http://www.steinbeis-mediationsforum.de).



### Unser Fachmagazin *Die Mediation*

Durch unsere Herausgeberschaft sind wir immer am Puls der Mediation und des betrieblichen Konfliktmanagement und versorgen Sie mit neuesten Erkenntnissen aus der Forschung und Praxis. Damit Sie auch nach der Ausbildung Ihren Wissensschatz in Sachen Konfliktmanagement ausbauen können, empfehlen wir ein Jahresabonnement mit allen Vorteilen.

Weitere Informationen unter finden Sie unter <http://www.die-mediation.de/>.

### Sie haben die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Was nun?

Wir bieten Ihnen eine 30-minütige individuelle Beratung durch einen unserer Trainer zu einem Thema Ihrer Wahl. Gern stehen wir Ihnen auch als Supervisor oder als Ratgeber für Ihre ersten Schritte als selbstständiger Mediator zur Seite.

## Geplante Präsenztermine

### Stuttgart

Modul 1	Do, 11.07.-Sa, 13.07.2019
Modul 2	Do, 12.09.-Sa, 14.09.2019
Modul 3	Do, 24.10.-Sa, 26.10.2019
Modul 4	Do, 28.11.-Sa, 30.11.2019
Modul 5	Do, 16.01.-Sa, 18.01.2020
Modul 6	Do, 26.03.-Sa, 28.03.2020

### Stuttgart

Modul 1	Do, 28.11.-Sa, 30.11.2019
Modul 2	Do, 30.01.-Sa, 01.02.2020
Modul 3	Do, 19.03.-Sa, 21.03.2020
Modul 4	Do, 07.05.-Sa, 09.05.2020
Modul 5	Do, 02.07.-Sa, 04.07.2020
Modul 6	Do, 17.09.-Sa, 19.09.2020

### Berlin

Modul 1	Mo, 02.03.-Mi, 04.03.2020
Modul 2	Mo, 04.05.-Mi, 06.05.2020
Modul 3	Mo, 29.06.-Mi, 01.07.2020
Modul 4	Mo, 17.08.-Mi, 19.08.2020
Modul 5	Mo, 21.09.-Mi, 23.09.2020
Modul 6	Mo, 26.10.-Mi, 28.10.2020

### Leipzig

Modul 1	Do, 22.08.-Sa, 24.08.2019
Modul 2	Do, 19.09.-Sa, 21.09.2019
Modul 3	Do, 07.11.-Sa, 09.11.2019
Modul 4	Do, 12.12.-Sa, 14.12.2019
Modul 5	Do, 23.01.-Sa, 25.01.2020
Modul 6	Do, 05.03.-Sa, 07.03.2020

### München

Modul 1	Do, 12.12.-Sa, 14.12.2019
Modul 2	Do, 23.01.-Sa, 25.01.2020
Modul 3	Do, 02.04.-Sa, 04.04.2020
Modul 4	Do, 14.05.-Sa, 16.05.2020
Modul 5	Do, 18.06.-Sa, 20.06.2020
Modul 6	Do, 16.07.-Sa, 18.07.2020

### Essen

Modul 1	Do, 19.03.-Sa, 21.03.2020
Modul 2	Do, 16.04.-Sa, 18.04.2020
Modul 3	Do, 04.06.-Sa, 06.06.2020
Modul 4	Do, 13.08.-Sa, 15.08.2020
Modul 5	Do, 10.09.-Sa, 12.09.2020
Modul 6	Do, 05.11.-Sa, 07.11.2020

Vorab per Fax möglich unter: (0341) 22 541 351

**Steinbeis Beratungszentren GmbH**  
**Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation**  
 Hohe Straße 11  
 04107 Leipzig

Hiermit melde ich mich verbindlich zu folgender Ausbildung  
des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation (SBZ) an:

**Titel der Ausbildung:** Mediator/in Schwerpunkt Wirtschaft (Preis: 4.700,00 EUR (netto)\*)  
 (\*von der Mehrwertsteuer befreit)

- Stuttgart** (11.07.2019-28.03.2020)                       **Leipzig** (22.08.2019 - 07.03.2020)  
 **Stuttgart** (28.11.2019-19.09.2020)                       **München** (12.12.2019 - 18.07.2020)  
 **Berlin** (02.03.2020-28.10.2020)                               **Essen** (19.03.2020-07.11.2020)

(Bitte in Blockschrift ausfüllen)

<b>Name, Vorname</b>	
<b>Tätigkeit</b>	
<b>Firma</b>	
<b>Wohnanschrift</b>	
<b>Rechnungsanschrift</b> <b>(bitte ankreuzen)</b>	<input type="checkbox"/> <b>privat, siehe Wohnanschrift</b> <input type="checkbox"/> <b>Kostenübernahme durch (bitte vollständige Firmierung angeben):</b>
<b>Tel/Fax</b>	
<b>E-Mail</b>	

Von den **Allgemeinen Geschäftsbedingungen** der Steinbeis-Beratungszentren GmbH habe ich Kenntnis genommen und bin damit einverstanden. Der Vertrag kommt nur bei ausreichender Teilnehmerzahl zustande.

Ort/Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

## 1. Anmeldung

Ihre Anmeldung zu unseren Veranstaltungen nehmen Sie bitte stets schriftlich (per Anmeldebogen) vor. Nur in diesem Fall gilt sie als verbindlich. Anmeldungen werden regelmäßig in der Reihenfolge ihres postalischen Eingangs berücksichtigt; besondere Zulassungs- oder Auswahlverfahren für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen bleiben davon unberührt. Sie erhalten umgehend eine Bestätigung der Zulassung.

## 2. Zahlungsbedingungen

Alle Honorarforderungen werden mit Rechnungsstellung unabhängig von dem Beginn der Veranstaltung fällig. Sie sind sofort ohne Abzüge zahlbar. Bei verspäteter Zahlung behalten wir uns das Recht vor, Teilnehmer von der Teilnahme auszuschließen.

## 3. Rücktritt und Kündigung

Bei Veranstaltungen ist ein Rücktritt bis 4 Wochen vor dem vereinbarten Beginn der Veranstaltungen ohne weiteres möglich. Ab 4 Wochen vor dem vereinbarten Beginn der Veranstaltungen haben Sie die Hälfte der vereinbarten Summe zu zahlen. Erfolgt eine Kündigung 1 Woche vor Veranstaltungsbeginn, haben Sie das volle Entgelt zu zahlen. Das Recht zur Kündigung aus wichtigem Grund bleibt unberührt.

## 4. Absage, Ausfall und Verlegung von Lehrveranstaltungen/Wechsel der Dozenten/Inhalte

Wir haben das Recht, insbesondere bei nicht ausreichender Anmeldezahl, die Veranstaltungen abzusagen. Bereits gezahlte Entgelte werden in diesem Falle umgehend erstattet. Ein weiter gehender Schadensersatzanspruch ist ausgeschlossen. Darüber hinaus sind wir berechtigt, notwendige inhaltliche, methodische und organisatorische Änderungen oder Abweichungen vor oder während der Veranstaltung vorzunehmen, soweit diese den Gesamtcharakter der angekündigten Veranstaltung nicht wesentlich ändern und vorgesehenen Referenten im Bedarfsfall durch andere hinsichtlich der Aufgabenstellung gleich qualifizierte Personen zu ersetzen.

## 5. Abschlusszertifikat/Teilnahmebescheinigung

Um ein Abschlusszertifikat/Teilnahmebescheinigung zu erhalten, müssen Sie die vorgesehenen Leistungsüberprüfungen erfolgreich bestehen und zuvor 80% der Veranstaltungen besucht haben. Die Leistungsüberprüfung kann in unterschiedlicher Form erfolgen und ist der jeweiligen Prüfungsordnung zu entnehmen. Die verbindlichen Termine der Leistungsüberprüfung werden in aller Regel spätestens zu Beginn eines Lehrgangs bekannt gegeben.

## 6. Haftung

Unsere Haftung für Schäden, insbesondere für solche aus Unfällen, Beschädigungen, Verlust oder Diebstahl, ist ausgeschlossen; es sei denn, dass der Schaden auf unserem vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Verhalten beruht. Dies gilt insbesondere für Garderobe und Wertgegenstände. Eine Haftung für die Inhalte unserer Veranstaltungen ist ausgeschlossen.

## 7. Datenspeicherung

Durch die Anmeldung erklären Sie sich mit der automatisierten Be- und Verarbeitung der personenbezogenen Daten für Zwecke der Veranstaltungs- und Prüfungsabwicklung einverstanden. Weiterhin erklären Sie sich mit der Zusendung späterer Informationen im Zusammenhang mit unserem Leistungsangebot einverstanden. Sollten Sie die Zusendung dieser Informationen nicht wünschen, bitten wir Sie um Ihre schriftliche Benachrichtigung.

## 8. Urheberrecht

Die in den Lehrveranstaltungen verwendeten Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und/oder deren Weiterleitung an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung des Urheberberechtigten zulässig.

## 9. Widerrufsrecht bei der Anmeldung für Veranstaltungen

Als Verbraucher können Sie den mit uns geschlossenen Vertrag innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen widerrufen, sofern der Vertrag über Wege des Fernabsatzes (z. B. im Online-Verfahren) geschlossen wurde. Die Widerrufsfrist beginnt mit dem Zugang der Teilnahmebestätigung bei Ihnen, jedoch nicht vor dem Erhalt dieser Belehrung. Der Widerruf hat in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) zu erfolgen. Zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Das Widerspruchsrecht erlischt, wenn Sie sich als Verbraucher zu Seminaren und Lehrgängen angemeldet haben, die vor Ende der 14-tägigen Widerrufsfrist begonnen haben oder Sie als Verbraucher den Beginn selbst veranlasst haben. Der Widerruf ist an das Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation, Hohe Str. 11, 04107 Leipzig zu richten.

## 10. Sonstiges

Für alle vertraglichen Beziehungen zwischen den Parteien gilt ausschließlich das Recht der Bundesrepublik Deutschland. Änderungen oder Ergänzungen dieser Bedingungen bedürfen der Schriftform und müssen als solche ausdrücklich gekennzeichnet sein. Dies gilt auch für diese Regelung.

Vor gerichtlichen Auseinandersetzungen sollte versucht werden, den Konflikt einvernehmlich im Rahmen eines Mediationsverfahrens zu lösen. Etwaige Fristen verlängern sich in diesem Fall entsprechend der Dauer eines solchen Verfahrens. Die Parteien verzichten im Übrigen auf keinerlei ihnen sonst zustehenden Rechte. Für alle Streitigkeiten aus diesem Vertrag ist der Gerichtsstand, soweit gesetzlich nicht ein anderer zwingend vorgeschrieben ist, Stuttgart.

## 11. Salvatorische Klausel

Sollten einzelne Klauseln dieser „Allgemeinen Teilnahmebedingungen“ ganz oder teilweise unwirksam sein, so bleibt die Gültigkeit der übrigen Klauseln unberührt. Die ganz oder teilweise ungültige Klausel soll durch eine Regelung ersetzt werden, deren wirtschaftlicher Erfolg dem der unwirksamen Klausel möglichst nahe kommt.