



Wilfried Kerntke

# Mediation als Exportartikel

*Steigt Einer ins Taxi.  
Sagt der Fahrer: Wo soll's denn  
hingehen? Der Fahrgast: Egal,  
ich bin Mediator, ich werde  
überall gebraucht.*

## a)

Die Taxifahrt von Triest nach **Gorizia** führt vom Meer ganz nah an die Berge, die Dolomiten. Der Fahrer kommt von dort. Ist seine Muttersprache Italienisch oder Slowenisch? Gorizia/Nova Gorica/Görz ist eine geteilte Stadt wie ehemals Berlin. Nur hat schon der Erste Weltkrieg dort heftige Wunden geschlagen – und die Menschen neu gemischt. Die Grenzziehung nach dem

Zweiten Weltkrieg hat abermals viele Familien und ihren Besitz, vor allem den Grundbesitz, zerteilt.

Als Co-Präsident des internationalen Verhandler-Netzwerks WWN veranstalte ich gemeinsam mit dem italienischen Mediatoren-Netzwerk ADRequitas in Zusammenarbeit mit dem Haus- und Grundbesitzer-Verein eine Konferenz für Anwälte aus Italien und Slowenien. Thema sind die möglichen Formen der Zusammenarbeit von örtlichen Anwälten mit international erfahrenen Mediatoren. Das Interesse an weiterführenden Verabredungen ist groß – die Anwälte behalten ihre Mandanten, aber sie engagieren zusätzlich unsere Mediatoren.

## b)

Am Flughafen von **Guatemala City** stehen viele Taxis. Ich nehme keines davon – sie gelten durchweg als unsicher; deshalb hat mir mein Auftraggeber eine Limousine geschickt, deren Fahrer sich genau ausweist. Erst jetzt, so meine Maßregeln, kann ich einsteigen. Das ist der Standard für meine Zeit hier. Ich bin geholt worden, um die Machbarkeit eines Vermittlungsprozesses im Konflikt um den Bau eines neuen Zementwerkes zu prüfen. Zweimal bin ich jetzt für je eine Woche dort. Die Bevölkerung in 18 Ortschaften rings um den Bauplatz ist mit dem Unternehmen, aber auch untereinander im Konflikt über Nutzen und Schäden, die von der neuen Anlage zu befürchten sind. In einem

der Dörfer wird ein Anlagen-Befürworter von einem Gegner erschlagen. Die Eskalation läuft seit Jahren. Ich spreche mit vielen Organisationen – guatemaltekischen, vom Dorfgemeinderat bis zum Büro des Präsidenten – und internationalen, vor allem UN-Untergliederungen. Mein Auftraggeber ist die Entwicklungsagentur eines europäischen Landes. Sie ist im Begriff, für dieses Projekt ein Public-Private-Partnership (PPP) mit dem Zementwerk einzugehen; mediatorische Management-Beratung ist ihr dennoch fremd. Ich arbeite intensiv mit der Leitung des Zementwerks, erarbeite mit ihnen ein Konzept für den Gesamtprozess. Im Kern steht die einseitige Initiative des Unternehmens zu einer bindenden Selbstverpflichtung für ein Moratorium, verbunden mit der Einladung zur Teilnahme an der Mediation, mit einer Exit-Option, falls sich die andere Seite mit Ablauf der Frist nicht zur Mediation einfindet. Die gut bemessene Zeitlinie gibt den indigenen Organisationen Gelegenheit zur gründlichen Vorbereitung und zur Selbststrukturierung; auch dies wird aus den Mitteln des PPP finanziert. Mittlerweile habe ich ein Team spanischsprachiger MediatorInnen aufgebaut. So steht die Grundstruktur für das Projekt. Aber wenig später wird die Entwicklungsorganisation konstatieren, dass ein Vermittlungsprozess dieses Formats nicht durch ihr aktuelles politisches Mandat gedeckt ist, und sie entzieht dem Prozess die weiteren Mittel.

c)

»Fährt dieses Boot zum Samosir Island?« Wir sind auf **Sumatra**, der größten Insel des indonesischen Archipels. Hier ist der größte Vulkansee der Erde, der Danau Toba. Im See ist eine Insel, Samosir. Auf der Insel ist ein kleiner See ...

Aber dies ist nicht Lummerland, sondern eine von Naturkatastrophen und von Bürgerkrieg geschüttelte Region. Ich werde hier, wie schon zwei Mal zuvor, mit dem international aufgestellten Team einer Schweizer Katastrophenhilfe-Organisation arbeiten.

Sie leisten Wiederaufbau-Hilfe nach dem Tsunami – errichten innerhalb von drei bis vier Jahren rund dreitausend Häuser. Die Fachkräfte arbeiten und wohnen auf engem Raum. Sie arbeiten unter politisch und wirtschaftlich schwierigen lokalen Verhältnissen, während die Menschen, die ihr Obdach verloren haben, in kurzer Zeit haltbare Ergebnisse brauchen. Auch die Spenden-Geber müssen bald Ergebnisse sehen. Da entsteht ein gewaltiger Druck für die Teams; Druck, der sich zum Teil in massiven internen Konflikten niederschlägt. Ich begleite zwei der Teams durch wiederholte, jeweils einwöchige Retraits. Sie dienen vor allem der Behandlung der für das Team Kräfte raubenden Konflikte. Gemeinsam mit meiner Kollegin Juliane Dietz vermittele ich von morgens acht bis abends elf Uhr, fast ohne Pausen. Das geht in sieben Tagen bis an die Grenze der Erschöpfung – wird aber durch eine schnelle Besserung der Verhältnisse im Team honoriert.

d)

Um fünf Uhr früh hat uns der Fahrer bei unserem Hotel in Zagreb abgeholt, um uns nach Osijek zu fahren. Das ist in **Slawonien**. Mein Kollege Bernd Fechner und ich sind seit fast einem Jahr jeden Monat ein paar Tage in Kroatien. Es gibt dort viele Mediatoren, und es werden gesetzliche Regelungen für Mediation vorbereitet. Unser EU-finanzierter Auftrag durch das Justizministerium ist, den Gesamtprozess landesweit durch Fortbildungen für die Mediatoren zu unterstützen. Alle großen und mittleren Städte werden versorgt. Allein bei mir summiert sich das auf 65 Manntage.

Wir werden jedoch am Schluss erkennen müssen, dass wir kaum eine Spur hinterlassen haben. Die über mehrere Ebenen sehr mittelbare Auftraggeberschaft ließ unsere Arbeit im politischen Zentralraum des Landes zu einem Objekt von Neid und Konkurrenz werden. Angesichts der bevorstehenden Neuregelung wurde, verständlicherweise, vor allem das Zertifikat

unserer Fortbildung wichtig – die Inhalte waren nachrangig. Nur in der Peripherie des Landes wurde das Angebot direkter angenommen. So gibt es jetzt wohl in Osijek, in Rijeka, in Split und in Dubrovnik ein paar KollegInnen, die von uns wirklich gelernt haben.

e)

Douala. Ich bin bei meinem Kollegen Jean Daniel Likale, Anwalt und Mediator. Wir geben ein eineinhalbtägiges Seminar für Führungskräfte. Es gibt in **Kamerun** bereits etliche Mediatoren, und Jean Daniel betreibt das erste Mediationszentrum des Landes. Aber es gibt zu wenige Berater, die mit Vorständen glaubwürdig daran arbeiten können, wie sie durch Mediation ihr Unternehmen weiterentwickeln. Mein Kollege kutschiert uns überall mit dem Auto herum und zeigt mir sein Land von der besten Seite. Uns verbindet das gemeinsame Engagement im Netzwerk Worldwide Negotiation (WWN), das in den Ländern seiner Mitglieder in einem national-internationalen Zusammenspiel die Entwicklung neuer Vermittlungsmärkte initiiert. Das kann ein großes Vergnügen sein und ist im Übrigen eine recht entspannte Art, Geld auszugeben.

**Was heißt all dies, wenn es um die Bedingungen des Exports von Mediation geht**, nicht um das viel beschworene »Interkulturelle«? Speziell für den Export von Dienstleistungen muss eine von **zwei Bedingungen erfüllt** sein: **Erstens ein deutliches Kompetenzgefälle** vom Land des Anbieters zum Land des Leistungsnehmers. Oder **zweitens ein Honorargefälle** in der anderen Richtung. Das Zweite scheint mir unproblematisch: Die Arbeit strebt dorthin, wo sie besser bezahlt wird. Wir arbeiten gerne in der Schweiz und geben das Geld in Deutschland aus. Der Leistungnehmer trägt das aber nur soweit, wie der Preis dennoch unter dem lokal üblichen Niveau bleibt. Und: Ein starker Euro schwächt die Ausfuhr. Je nach Tagesform darf man sich da als Jet-Setter fühlen (coole Locations, klingvolle Namen) – oder als Globalisierungs-Opfer.

Auslandsmandate sind für Berater grundsätzlich schick und attraktiv. Wer locker in vier Sprachen arbeitet, wird wohl keine Provinzkartoffel sein ... Zugleich aber sind wir einfach Gastarbeiter. Leben aus dem Koffer, unbequeme Stunden in überfüllten Zügen oder Fliegern. Das ist nicht immer nur Luxus.

Schwierig finde ich den ersten Punkt. Er mischt sich mit der Grundfrage kultureller Unterschiedlichkeit: Wer hat den höheren Status? (siehe Fechner in Spektrum der Mediation, 3/2010) Unterschiedlichkeit weckt stets zumindest unterschwellig auch die Statusfrage. Da gibt es ein paar Standard-Konstellationen. Mein Kollege in Kamerun sagte mir: »Wenn so ein Angebot in meinem Land überzeugend ankommen soll, dann müssen die Berater oder Trainer Weiße sein. Nur dann glaubt man, dass sie wirklich etwas können.« Heißt das im Umkehrschluss, dass von einem Deutschen nicht viel Fachkompetenz gefordert wäre, um dort Aufmerksamkeit zu finden? Kompetenzen hängen aber nicht nur am Herkunftsland, sondern doch auch an der einzelnen Person. So gibt es für manche Prozessformen einfach nur wenige Experten, und die müssen dann viel reisen. Einseitig beauftragte Vermittlungsprozesse wie der in Guatemala gehören dazu. Sie verbinden unterschiedliche Beratungsformen – hier Mediation und Stakeholder-Management. Zum Standard-Repertoire von Mediation gehört das nicht.

Status-Annahmen sind mit entscheidend für die Erteilung eines Mandats; das ist einfach eine der Bedingungen des Marktes. Die Leute beauftragen keinen Mediator, dem sie auf Grund seiner Herkunft nichts zutrauen. Wie verhält sich unsere Berufsethik zu dieser Marktbedingung? Die Status-Asymmetrie verschafft uns oft strukturell einen Vertrauensvorschuss. Damit muss korrekt gearbeitet werden; das bietet auch gute Chancen. Aus der Hochstatus-Position kann man in einem Land mit Tiefstatus viel bewegen – man kann aber auch viel kaputt machen.

Anfangssituationen lassen noch Weichenstellungen zu. In Slowenien konnten meine Kollegen und ich im Zusammenspiel mit tatkräftigen slowenischen MediatorInnen zu einer raschen Entwicklung des Marktes beitragen.

Lassen Sie uns die Export- und Importwege der Mediation aufmerksam beobachten: Oft fließen auf dem Gefälle zwischen den Ländern fast ausschließlich Ausbildungsleistungen. Wir treffen auf US-amerikanische Ausbilder in Österreich, oder auf deutsche Ausbilder in Kroatien, um nur zwei nahe liegende Beispiele zu nennen – und weder der Ausbilder noch seine Teilnehmer oder die Auftraggeber wissen, ob das, was der mutmaßlich überlegene ausländische Experte lehrt, in diesem Land wirklich funktioniert. Viele NGOs und Entwicklungsorganisationen möchten Mediation in andere Länder tragen. Sie folgen dabei der Logik von Hilfe zur Selbsthilfe – wir bilden sie aus, damit sie es selbst machen. Als Export-Agenturen sollten sie aber die fachliche Seriosität stärken. Wir stehen in der Spannung zwischen den Möglichkeiten, die unser Hochstatus erlaubt, und der Selbstbeschränkung, zu der er uns ethisch verpflichtet. Dieser Spannung können wir uns nicht entziehen. Wenn man den wichtigen Bedenken einfach stur und strikt folgt, dann bliebe auch viel Gutes auf der Strecke. Wenn man die Bedenken aber ignoriert, dann haben wir schlussendlich nur unsere politischen Träume zu Geld gemacht.

Was könnte eine gute Linie sein? Ausbildung in einem fremden Land nur gemeinsam mit lokalen Partnern, die dort über Mediationserfahrung verfügen? Oder gar nur, wenn man über eigene Mediationserfahrung in diesem Land verfügt? Auf manche prestigeträchtigen Aufträge in exotischen Ländern müssen wir verzichten. Wir würden sonst zurückfallen in die Frühzeit von Mediation, wo in Deutschland manch Einer fleißig Fortbildungen gehalten hat, ohne auch nur eine einzige Mediation selbst geleitet zu haben.

Das wäre eine ungute Entsprechung zu anderen Märkten, beispielsweise chemischer Produkte: Dass Standards, die im Herstellungsland bereits erreicht waren, für den Export in Tiefstatusländer wieder ignoriert werden.

Mediation und Mediations-Know-how in ferne Länder zu tragen, kann ein Akt der Solidarität und der Geschwisterlichkeit sein. Für mich ist das ein wichtiger Gesichtspunkt. Und ich möchte Geld verdienen. Einen sinnvollen und wichtigen Teil unseres Handlungsrahmens bildet dabei die ganz schlichte Ökonomie des Exportgeschäfts. Dazu können wir alle ausländischen Taxifahrer befragen; sie kennen sich bestens aus.

#### AutorInneninfo



\* Dr. Wilfried Kerntke ist Mediator und Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung. Er leitet mit Bernd Fechner die inmedio frankfurt gmbh. Diese ist mit inmedio berlin Teil der inmedio Gruppe. Kerntke ist Co-Präsident des in Paris ansässigen Worldwide Negotiation – a Mediation Network, mit Angehörigen in 18 Ländern. In Italien ist er nach dem dortigen Mediationsgesetz der wissenschaftlich Verantwortliche zweier Mediationseinrichtungen, EU Team in Benevento und ADR Aequitas in Turin.

\* E-Mail: kerntke@inmedio.de