

Bernd Fehler

Mediation als ‘Dialog der Anerkennung’ – Grundlagen und Entwicklungsstränge¹

Mediation ist ein Verfahren der Konfliktvermittlung durch eine neutrale und unabhängige, d.h. ‘allparteiliche’ Drittpartei, bei dem die Streitparteien weitgehende Selbstverantwortung für die Lösung ihrer Probleme behalten. Das Konzept kann sich auf diverse historische Vorläufer und kulturelle Traditionen berufen. In seiner heutigen Form ist Mediation als ein Verfahren der ‘Alternative Dispute Resolution’ (ADR) im Zuge der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung entstanden. Trotz seiner zunehmenden Professionalisierung und Kommerzialisierung in diversen Anwendungsfeldern ist der Grundgedanke aus den ‘grassroots’-Zeiten immer noch lebendig: Es geht darum, Alternativen zu herkömmlichen Verfahren innergesellschaftlicher Konfliktbearbeitung zu bieten, die durch ein Übergewicht an Macht- und Rechtspositionen gekennzeichnet sind. Angesichts dessen versucht Mediation, nicht nur einen breiteren ‘access to justice’ zu eröffnen, sondern auch einer zunehmenden Unfähigkeit zu eigenständigen, zivilen Konfliktregelungen entgegenzuwirken. Statt sie an höhere Instanzen zu delegieren, sollen die Menschen befähigt werden, ihre Konflikte selbständig und auf konstruktive Weise zu bearbeiten. Neben den jeweiligen sachlichen Konfliktlösungen verfolgt Mediation deshalb auch eine reformerische Absicht: Sie zielt auf eine grundlegende Veränderung der zivilen Konfliktkultur in der Gesellschaft.

Von der Win-Win-Formel der Harvard-Schule zum Anerkennungsprinzip der Transformativen Mediation

Nun gibt es unter Mediatoren unterschiedliche Auffassungen darüber, was genau dieses ‘Dienliche’ für einen Klärungs-, Lösungs- oder gar Versöhnungsprozess ist. Als vielleicht prominenteste Exponenten der ADR-Bewegung haben Vertreter der Harvard-Schule² mit dem populären Slogan ‘Mediation als Win-Win-Problemlösung’ ein Markenzeichen für Mediation gesetzt. Ihm zufolge liegt das Ziel einer Mediation in einem einvernehmlichen Ergebnis, das keine Verlierer mehr kennt. Der Weg dorthin führt vor allem über eine differenzierte Behandlung der sachlichen Aspekte des Konflikts. Dabei geht es darum, die Interessen aller Beteiligten möglichst gleichwertig und vollständig zu berücksichtigen. Dadurch komme man, so die Behauptung, oft zu intelligenteren Lösungen, als wenn, wie bei herkömmlichen Kompromissbildungen üblich, lediglich über die ursprünglichen Maximalforderungen der Parteien (sog. Positionen) gefeilscht wird³. Ein erfolgreicher Mediationsprozess führe so zu einem ‘konstruktiven Miteinander’, in dem sich die Gegner immer weniger als Feinde denn als ‘Partner in einem gemeinschaftlichen Problemlösungsprozess’ verstehen.

Das ADR-Modell ist bis heute sehr populär und hat sich in vielen Anwendungsbereichen – so zum Beispiel auf dem Feld der Mediation zwischen Organisationen – als zweckdienlich erwiesen. Allerdings hat es auch Kritik an diesem Modell gegeben. Praktiker stellen fest, dass das ‘Harvard-Modell’ sachorientierten Verhandeln in vielen Kontexten – so zum Beispiel in Schule und Jugendarbeit, in der Familienmediation, in Mediation in Organisationen und vor allem auch in interkulturellen Kontexten – an seine Grenzen stößt. Drei Punkte sind hier zu benennen:

1. Der am häufigsten problematisierte Aspekt betrifft die kulturellen Voraussetzungen des ADR-Modells. Uneingestandener Ethnozentrismus lautet die Kritik. Entgegen seiner behaupteten universellen Anwendbarkeit basiere das Modell auf Prinzipien und Verfahrensschritten, die vor allem auf westlichen bzw. nordamerikanischen Normalitäts- und Wertvorstellungen über die Art der Konfliktaustragung sowie die Möglichkeiten ihrer Beilegung beruhen. Auf solche

¹ aus: Trainingsmanual für Advanced Mediation Trainings; Priru nik za naprednu obuku miritelja, Zagreb 2009, Seite 5-8

² Damit ist insbesondere das an der Harvard Law School angesiedelte Project on Negotiation (www.pon.harvard.edu) gemeint.

³ vgl. Fisher/Ury/Patton (1984: 21-35)

kulturellen Implikationen des ADR-Modells haben Autoren wie Lederach (1985) und Augsburg (1992) hingewiesen. Dabei berufen sie sich in ihren Arbeiten vor allem auf Beobachtungen in sogenannten 'traditionalen', stärker kollektivistisch orientierten Gesellschaften. In diesen verlaufe Konfliktvermittlung eher indirekt und stärker kontextorientiert, d.h. mit Fokus auf eine oft rituell vollzogene 'Heilung' der Beziehungen nicht nur der direkt involvierten Akteure, sondern des gesamten sozialen Umfelds. Das bekannte Harvard-Axiom, Personen und Probleme getrennt voneinander zu behandeln, und dabei – aufgaben- und ergebnisorientiert sowie zeitlich linear-strukturiert vorgehend – auf eine möglichst direkte Offenlegung von Interessen und anderen Beweggründen zu zielen, wirke sich in solchen Kontexten deutlich kontraproduktiv aus. Mediatoren sollten die in der jeweiligen Kultur (nationalen, ethnischen wie auch Organisationskultur) geltenden Konfliktbearbeitungsmuster genauer studieren. Sinnvoll sei ein dem eigentlichen Verfahren vorgeschalteter Abstimmungsprozess, in dem die jeweiligen Erwartungen an das Setting, die Rollenmuster sowie die Verfahrensweisen der Mediation zwischen den Mediatoren und den Parteien ausgehandelt werden.

2. Eine weitere Kritik betrifft die (macht)politische Blindheit des ADR-Konzepts bzw. von Mediation überhaupt. Zum einen sei unter den realen Bedingungen einer Konfliktvermittlung (zur Verfügung stehendes Zeit- und Finanzbudget; Durchhaltevermögen der Konfliktparteien; Störeinflüsse durch die Umwelt; strukturelle Konfliktebenen) für die Konfliktparteien in der Sache oft nicht mehr zu erreichen als ein „less-lose“. Zum anderen berge das Partnerschaftsmodell die Gefahr, bestehende Machtasymmetrien zwischen den Konfliktparteien zu übersehen bzw. ihren Einfluss auf die Formulierung und spätere Umsetzung von Ergebnissen zu unterschätzen. Unter dem Vorwurf der „Oppression Story“ (Bush/Folger 1994: 23) weisen Kritiker der Mediation darauf hin, dass strukturell induzierte Konflikte – auf die Arena der interpersonellen Vermittlung reduziert – durch Mediation nur symbolisch bearbeitet werden und dieses Verfahren letztlich zum Erhalt sozialer, rechtlicher oder machtpolitischer Unrechtssysteme beitrage.

3. Ein dritter Kritikpunkt ist von den bereits zitierten Autoren Robert A. Baruch Bush und Joseph P. Folger (1994) formuliert worden, die unter dem Begriff 'Transformative Mediation' eine Alternative zu dem auf Win-Win-Lösungen ausgerichteten ADR-Konzept formuliert haben. Statt des auf das sachliche Ergebnis fokussierenden Konzepts von Konfliktvermittlung als Problembearbeitung, das seinen Anspruch auf Zufriedenheit der Beteiligten ('satisfaction story') in vielen Konflikten gar nicht einzulösen vermag, stellen sie die Arbeit an den Beziehungen zwischen den Konfliktparteien in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Vor allem der Prozess einer auf Ermächtigung (empowerment) der Einzelnen und ihre gegenseitige Anerkennung (recognition) zielenden Vermittlung habe – ganz gleich, wie die Ergebnisse schließlich aussehen – einen die Konfliktparteien und ihre gestörten Beziehungen transformierenden Charakter. Transformation der Beziehungen überhaupt sei die Grundlage, um haltbare Ergebnisse auf der Sachebene herzustellen.

Wir können festhalten: Es gibt nicht die eine, universale und überall gleich gut anwendbare Form von Mediation. Es macht deshalb auch keinen Sinn, sich allein auf eine Mediationsschule festzulegen. Entscheidend ist vielmehr die Frage: „Was genau passt zu einem Konflikt, den Parteien und dem jeweiligen Kontext?“ Auf der anderen Seite sollte jeder Mediator und jede Mediatorin angeben können, welches Konzept von Mediation – und welches Konfliktverständnis – ihrer eigenen Arbeit am nächsten kommt. Das sind wir unseren Medianden (und auch unseren Ausbildungsteilnehmern) schuldig. Unser Konzept von Mediation möchten wir daher auf den nächsten Seiten etwas näher erläutern.

Mediation als ‘Dialog der Anerkennung‘

Der Job der Mediatoren scheint klar zu sein: Sie haben eine dienende, unterstützende Funktion. Mediatoren sollen die Konfliktparteien darin unterstützen, eine eigene Lösung für ihren Konflikt zu finden. Dazu setzen sie – je nach Fall, aktueller Situation und (kulturellem, institutionellem etc.) Kontext – alle erdenklichen Methoden und Interventionen ein.

Aber was genau bedeutet eigentlich ‘Unterstützung‘? Wozu brauchen Konfliktbeteiligte eine (unabhängige, neutrale, allparteiliche, lösungsabstinente) Dritte Partei, die vermittelt? Und was genau passiert im Rahmen dieser Vermittlung?

Die folgenden Ausführungen sollen eine allgemeine Idee davon vermitteln, worum es in mediativen Vermittlungsprozessen geht. Wir sprechen hier noch nicht über konkrete Techniken und Interventionen, sondern möchten an dieser Stelle einen gedanklichen roten Faden spinnen – eine Art Wegweiser, worin die Unterstützungsarbeit der Mediatoren letztlich besteht. Ansetzen möchten wir bei der grundsätzlichen Frage, was denn nun eigentlich so ‘schlimm‘ ist an Konflikten.

Was ist so schlimm an Konflikten? – Konflikteskalation als Anerkennungsverlust

Konflikte, ganz gleich ob zwischen Angehörigen der gleichen oder aus unterschiedlichen Kulturen, machen einander fremd. Unabhängig von ihrem Entstehungskontext – umgangssprachlich als ‘Konfliktursachen‘ bezeichnet – gewinnen Konflikte ihre destruktive Energie zumeist aus einer zunehmend gestörten Beziehungsdynamik. Ganz gleich, was einmal der Anlass gewesen sein sollte: die Heftigkeit einer Konflikteskalation ist vor allem das Ergebnis der gegenseitigen Verletzungen, die die Konfliktparteien einander im Laufe der Konfliktaustragung zugefügt haben. Starke Gefühle und verhärtete Positionen resultieren oft weniger aus der materiellen Seite des Konflikts (das, worüber gestritten wird: eine Sache, ein Recht), als vielmehr aus den im Laufe des Konflikts angehäuften persönlichen Kränkungen, der Angst vor oder der Erfahrung von Gesichtsverlust. Bei den meisten Konflikten geht es letztlich um die Frage der Ehre.

Die destruktive Triebfeder von Konflikten liegt im Kern in einem gestörten Anerkennungsverhältnis zwischen den Konfliktparteien.

Ein Konflikt wird erlebt als

- Angriff auf die eigene Personwürde,
- Infragestellung der persönlichen Integrität,
- Beschädigung der öffentlichen Person (Status, Ansehen, Würde, Stolz, Ehre ...),
- Störung der ‘expressiven Ordnung‘ (Irvin Goffman):

Ein bisher stimmiges Verhältnis gegenseitiger Achtung und Anerkennung ist in ein Ungleichgewicht gegenseitiger Missachtung umgeschlagen.

Dieses Ungleichgewicht muss durch Ausgleichshandlungen wieder ‘in Ordnung‘ gebracht werden. Zentral ist, dass die Parteien im Verlauf der Mediation wieder Lösungsbereitschaft entwickeln. Es geht darum, in der Beziehung der Konfliktparteien eine Wende einzuleiten, die sie dazu in den Stand versetzt, an einer einvernehmlichen Lösungsfindung mitzuwirken und die Verantwortung für die dabei erarbeitete Lösung zu übernehmen.

Nicht immer muss dafür intensiv und explizit über die Beziehung der Kontrahenten gesprochen werden. Je nach Situation und ‘Konfliktkultur‘ können sehr unterschiedliche Faktoren und Auslöser eine Verbesserung der Beziehung bewirken. Das heißt: Beziehungsverbesserung kann auch auf indirektem Weg erreicht werden.

Auf dem Weg zu einer guten Lösung

Wodurch genau wird diese Lösungsbereitschaft gefördert? Die Anerkennungsproblematik bildet für uns den zentralen Ansatzpunkt zum Verständnis der heilenden Wirkung einer Konfliktvermittlung. Mögen je nach Fall die gewählten Methoden und Interventionen unterschiedliche sein, so durchläuft eine erfolgreiche Mediation einen immer wieder ähnlich strukturierten, stufenweisen Prozess, der Elemente dessen enthält, was wir einen Prozess bzw. Dialog der Anerkennung nennen möchten.

Ganz gleich, welche Vereinbarungen auf der inhaltlichen Ebene getroffen werden, so geht es im Kern darum, dass wieder ein stimmiges Verhältnis auf der Ebene der persönlichen Integrität zwischen den Kontrahenten hergestellt wird: Von einem offenen oder verdeckten Schlagabtausch auf der Ebene gegenseitiger Beschuldigung und Abwertung muss es zu einem schrittweisen 'Kontenausgleich' belastender und entlastender Konfliktanteile zwischen den Beteiligten kommen. Auf welche Art, in welcher 'Währung' dieser Kontenausgleich erfolgt, bestimmen von Fall zu Fall die Parteien – und nur die Parteien. Die Aufgabe der Mediatoren besteht darin, herauszufinden, mit welchen Fragen und Interventionen sie als 'Hebammen' die dazu notwendige Kommunikation der Anerkennung in Gang setzen und fördern können.

Stufen der Anerkennung

Dabei lassen sich drei aufeinander aufbauende Stufen der Anerkennung unterscheiden:

- Die Konfliktparteien möchten prinzipiell angehört und verstanden werden.
Sie brauchen jemanden, der sie ernst nimmt, der ihnen glaubt.
- Die Konfliktparteien erwarten aber auch, dass sie vom Gegner gehört, ernst genommen und wenigstens ansatzweise verstanden werden.
- Zwischen den Parteien muss es zu einer 'heilenden', die Tatsache der Verletzung würdigenden Ausgleichshandlung kommen.

Das Anerkennungsbedürfnis auf der ersten Stufe lösen die Mediatoren selbst ein. Sie hören allen Parteien aktiv zu und signalisieren ihnen, dass sie das, was diese zu sagen haben, ernst und wichtig nehmen und verstehen wollen.

Die zweite Stufe der Anerkennung leitet eine Wende in der Beziehung der Kontrahenten ein: Der Gegner soll sich endlich einmal 'ernsthaft' mit der Geschichte, so wie man selbst sie sieht, auseinandersetzen. Diese Stufe ist für keine Seite einfach zu bewältigen.

Die erforderlichen Ausgleichshandlungen auf der dritten Stufe – der Kontenausgleich – erfolgt zum Teil schon während der Mediation durch den Austausch kleiner Signale der Anerkennung: „Ach so hast du das gemeint. Das ist mir neu.“ oder „Nein, das tut mir leid, das habe ich nicht gewollt.“ Andere Ausgleichshandlungen beziehen sich auf Bereiche, die ausgehandelt und in der Vereinbarung schriftlich festgehalten werden müssen.

Interventionen auf der Sach- und Beziehungsebene

Mediatoren müssen immer wieder abwägen, wo sie den Schwerpunkt ihrer Interventionen zu einem bestimmten Zeitpunkt setzen möchten: Das sollte nicht allein von den persönlichen Präferenzen des/der MediatorIn abhängen, sondern auch von seinem/ihrer Gespür für das, was im entsprechenden Kontext von den Parteien als 'stimmig', 'angemessen' oder auch 'fair' erlebt wird.

Fokus des Verfahrens

Sachebene

Beziehungsebene

Vertreter/Mediationsschulen

- ADR-Konzept
 - Sachorientiertes Verhandeln
 - Interessenorientierte win-win-Lösung
-

- Transformative Mediation
 - Dialog der Anerkennung
 - Beziehungsorientierte Klärungshilfe
-