Mediation aktuell

Gary Friedman, Jack Himmelstein

Konflikte fordern uns heraus

Mediation als Brücke zur Verständigung

Wolfgang Metzner Verlag

Gary Friedman, Jack Himmelstein

Konflikte fordern uns heraus

Mediation als Brücke zur Verständigung

Übersetzung von Antje Korsmeier

Wolfgang Metzner Verlag

Die amerikanische Originalausgabe »Challenging Conflict« erschien 2008 im Verlag der American Bar Association, © (US) 2008.
»Challenging Conflict: Mediation Through Understanding« by Gary Friedman and Jack Himmelstein originally published by the American Bar Association. Copyright (US) 2008 American Bar Association. Translated, published and distributed under a limited license granted to Wolfgang Metzner Verlag. Translation Copyright 2012 American Bar Association. All rights reserved.
Die Übersetzung und Veröffentlichung erscheint als beschränkte Lizenzausgabe im Wolfgang Metzner Verlag. Mit freundlicher Genehmigung der American Bar Association © 2012. Alle Rechte vorbehalten.
© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2013
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Redaktion Jürgen Heim, Berlin

Gestaltungskonzept Farnschläder & Mahlstedt, Hamburg
Umschlagabbildung © Nicholas Coley
Druck und Einband Kösel, Altusried-Krugzell
Printed in Germany
ISBN 978-3-943951-08-0

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Inhalt

Vorworte 9

Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe 9
Vorwort zur Originalausgabe – über die Entwicklung des Mediationsansatzes der Autoren in den USA 13
Vorwort von Gisela und Hans-Georg Mähler 21
Vorwort von Lis Ripke 25
Zum Geleit von Robert Mnookin 27

Einführung in das verstehensbasierte Modell 31

Der verstehensbasierte Ansatz der Mediation 33
Die Kraft des Verstehens 35
Eigenverantwortung 36
Zusammenarbeit 37
Wahrnehmung tieferer Konfliktgründe 39
Ziel dieses Buchs 42
Mediation ohne Einzelgespräch 42
Die Rolle des Rechts und der Rechtsanwälte 43
Zu den Bedenken an unserem Ansatz 44

Abschnitt 1: Die Entscheidung zur Mediation 45

1.1 Wer entscheidet? Die Blockade auf der Finca 45
Kommentar: Wer entscheidet? 52
Herkömmliche Ansätze der Konfliktbearbeitung 53
Die verstehensbasierte Alternative 56

1.2 Die freiwillige Entscheidung zur gemeinsamen Konfliktarbeit: Radix und Argyle 60
Die aktive Beteiligung der Parteien 62
Die Kraft des Verstehens 65
Kommentar: Die freiwillige Entscheidung, einen Konflikt gemeinsam zu lösen 73

Das herkömmliche System – mit Anwälten 75
Die Alternative – Mediation im Beisein der Anwälte 76
Die Entwicklung der Mediation unter dem Einfluss der Rechtsanwälte 79
Der Einfluss von Rechtsnormen und Rechtsanwälten auf das Mediations-Setting 80
Entwicklung einer gemeinsamen Basis für die Zusammenarbeit 82

1.3 Was gehört zu einer Mediation? Die Holocaust-Memoiren 84
Das einvernehmliche Vorgehen 84
Arbeitsbündnis 84
Erkennen, was dem Streit zugrunde liegt 92
Kommentar: Was gehört zu einer Mediation? 94
Aushandeln des Verfahrensvertrages 95
Den Konflikt akzeptieren 96
Kriterien für die Teilnahme der Parteien 97
Autonomie fördern 98
Das Verhältnis zwischen dem Wie und dem Was 100

1.4 Der Loop des Verstehens: Das Naturschutzgebiet 102
Die Streitpunkte herausarbeiten 106
Widersprüche sind erlaubt 109
Unterschiedliche Meinungen anerkennen 110
Kommentar: Der Loop des Verstehens 111
Looping – von Anfang an 111
Verstehen ist nicht gleich Zustimmen 113
Looping – von innen nach außen 113
Looping – der Schlüssel zum wirklichen Verstehen 114
Nützliche Hinweise für das Looping 115
Hindernisse beim Looping 116
Verstehen bringt Klarheit 119
Das Ergebnis im Naturschutzgebiet-Fall 120

Abschnitt 2: Das Verstehen vertiefen 123

2.1 Der Wille zur Zusammenarbeit: San Francisco Symphony 123
Die Motivation wecken 125
Die Motivation nutzen 130
Kommentar: Von der Motivation, einen Konflikt gemeinsam zu lösen 134

2.2 Über Recht und Unrecht: Die Blockade auf der Finca 138
Unterschiedliche Sichtweisen verursachen Konflikte 139
Das Dilemma zwischen Absicht und Wirkung 141
Unterschiedliche Sichtweisen 146
Kommentar: Über Recht und Unrecht 147
Die Recht-Unrecht-Falle 148
Den Ausweg aufzeigen 149
Verständnisräume 150
Als Mediator die Parteien verstehen 151
Die Parteien unterstützen, einander zu verstehen 153
Die Blockade auflösen 156

2.3 Hilfe für das tiefere Verstehen: Die Holocaust-Memoiren 158
Interessen und Bedürfnisse 159
Die Sinnfrage auf der ersten und zweiten Ebene 161
Interessen und Bedürfnisse der anderen Partei verstehen 167
Kommentar: Die Ebenen eines Konflikts verstehen 169
Das Innenleben eines Konflikts 169
Die Ebenen des Konflikts 170
Das Erarbeiten von Interessen und Bedürfnissen 171
Die Unterstützung der Parteien, ihre Interessen und Bedürfnisse zu erkennen 171
Interessen und Bedürfnisse in Worte fassen 172
Die Sinnfrage auf der dritten Ebene 175
Raum schaffen für Lösungsoptionen 177

Abschnitt 3: Herausforderungen bei der Zusammenarbeit 179

3.1 Die Einbindung des Rechts: Der Verlagsfall 179
Die zwei Gespräche 180
Die Stärken von Rechtspositionen 187
Das Looping der Anwälte 190
Die Risiken von Rechtspositionen 192
Die Parteien aufklären 195
Prinzipien, die dem Recht zugrunde liegen 196
Der Gang vor Gericht und seine praktischen Folgen 198
Das Gespräch über geschäftliche und persönliche Aspekte 202
Kommentar: Über die Einbindung des Rechts 202
Rechtsinhalt und Rechtsfolgen 203
Anhaltspunkte für die Entscheidung 204

Was bedeutet die Einbindung des Rechts? 205
Die drei Stufen des Rechtsgesprächs 207
Wann ist der richtige Zeitpunkt? 209
Wer entscheidet? 210
Was ist das Wesentliche? 211

3.2 Einzelgespräche – Pro und Contra: Liebe, Tod und Geld 212
Kommentar: Einzelgespräche – Pro und Contra 230
Probleme bei Einzelgesprächen 230
Den Mediator zum Richter machen 231
Manipulation 232
Gründe für Einzelgespräche 233

3.3 Positive Neutralität: Nachbarn 240
Sich von (Vor-)Urteilen befreien 242
Positive Neutralität wahren 244
Anwälte unterstützen die Mediation 246
Die Parteien verstehen 246
Zurückschauen, um nach vorne zu blicken 248
Unterschiedliche Sichtweisen beachten 250
Wut wahrnehmen und anerkennen 251
Emotionale Wirklichkeit und Neutralität 254
Die Parteien auffordern, einander zu verstehen 257
Was motiviert die Parteien, einander zu verstehen? 259
Den Parteien gegenseitiges Loopen beibringen 261
Beide Seiten sind verletzbar 263

Abschnitt 4: Verstehen – Verständigung – Lösung 271

4.1 Von Interessen zu Optionen – Raum für Kreativität: Radix und Argyle 271
Das zweite Gespräch: Vom Wesen des Streits 274
Das Verstehen der Parteien stärken 275
Wertschöpfung durch Zusammenarbeit 277
Kommentar: Optionen entwickeln und bewerten (Phase vier) 281
Lösungsoptionen entwickeln 282
Lösungsoptionen bewerten 284

4.2 Evaluierung der Lösungsoptionen: Alles dreht sich ums Geld 286
Anwaltliche Stellungnahmen 287
Gutachter einsetzen 289

Unterschiede klarstellen 291
Die Sichtweise der Parteien erweitern 293
Lösungsoptionen evaluieren 294
Angebote machen 295
Zahlen verhandeln 295
Zahlen an den Interessen messen 299
Lösungsoptionen an der Rechtswirklichkeit messen 301
Die Meinung des Mediators 304
Spannungen zulassen 306
Optionen an der Realität messen 306
Kommentar: Lösungsoptionen evaluieren 308
Arbeiten mit dem *Wie* 311
Arbeiten mit dem *Was* 313
In den Abschluss einwilligen 314

4.3 Das Unmögliche ermöglichen: Psychische Erkrankungen 316
Möglichkeiten aufdecken 318
Tiefer liegende Gefühle einbeziehen 322
Hinter der professionellen Fassade 325
Interessen herausarbeiten 326
Kreative Lösungsoptionen entwickeln 330
Das Wechselspiel von Interessen und Lösungsoptionen 332
Angebote machen 337
Sackgassen kreativ und wohlwollend entkommen 341
Nach neuen Möglichkeiten suchen 342
Kommentar: Die Chancen des Konflikts 343

Index 345

Vorworte

Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe

Im Jahre 1989 wurden wir beide, Gary Friedman und Jack Himmelstein, zum ersten Mal nach Deutschland eingeladen, um Mediation zu lehren. Zu dieser Zeit hatten wir in den Vereinigten Staaten unseren eigenen, verstehensbasierten Mediationsansatz über ein Jahrzehnt lang entwickelt und gehörten dort zu den ersten, die Mediatoren ausbildeten. In dieser frühen Phase, als eine derartige Form der außergerichtlichen Streitvermittlung in Deutschland und Europa noch kaum bekannt war, erreichte uns die Einladung der etablierten Münchener Rechtsanwälte Hans Georg und Gisela Mähler. Wir kamen dem gerne nach. Im ersten Jahr und in den Folgejahren entfaltete sich ein lebendiger Prozess wechselseitiger Entdeckungen. Wir schätzen uns seit diesem bemerkenswerten Anfang glücklich, Jahr für Jahr nach Deutschland und anderswo in Europa kommen zu können, um dort zu unterrichten.

Seitdem, also in den letzten 25 Jahren, hat sich die Mediation in Deutschland fachlich enorm weiter entwickelt und findet immer breitere Anwendung. Mit Unterstützung solch professioneller Mittler wie Hans Georg und Gisela Mähler, mit denen wir gemeinsam lernen und arbeiten durften, wird sich diese Entwicklung fortsetzen. Engagierte Anwälte, Richter, Therapeuten und weitere Konfliktexperten haben praktische Erfahrungen gesammelt und diese an andere weitergegeben. Auf diese Weise konnten sie dazu beitragen, die Mediation zu einem integralen Bestandteil der deutschen und der gesamten europäischen Gesellschaft zu machen. Damit haben sie für die Streitparteien und die helfenden Experten eine Möglichkeit geschaffen, Konflikte mit mehr Respekt tiefer und achtsamer zu lösen.

Während unserer jahrelangen Arbeit in Deutschland, Österreich und der Schweiz war es uns eine Ehre, an der Entwicklung wichtiger und kreativer Mediationsprojekte mitzuwirken, wie etwa der des EIDOS Projekts Mediation von Hans Georg und Gisela Mähler oder anderer Kursteil-

nehmer, die mit unserem Mediationsmodells des verstehensbasierten Ansatzes arbeiten. Hervorheben wollen wir das Heidelberger Institut für Mediation unter der Leitung von Rechtsanwältin und Mediatorin Lis Ripke sowie das erste gerichtliche Mediationsprojekt in Deutschland – das Projekt gerichtsnahe Mediation in Niedersachsen – mit Richterin Freya Entringer und schließlich die GEMME (European Association of Judges for Mediation – Europäische Richtervereinigung für Mediation / Deutsche Sektion) mit ihren zahlreichen innovativ denkenden Richtern, die Mediation an vielen deutschen Gerichten in ihre richterliche Arbeit einbezogen haben. Es gibt noch viele andere in Deutschland, Österreich und in der Schweiz zu erwähnen – unter anderem die Bucerius Law School in Hamburg, die österreichische Anwaltliche Vereinigung für Mediation und kooperatives Verhandeln (AVM) und die Universität St. Gallen –, die uns eingeladen hatten, Seminare zu leiten. Dies alles hat direkt und indirekt zur weiteren Entwicklung des verstehensbasierten Mediationsmodells, wie wir es in diesem Buch darstellen, beigetragen. Wir sind dankbar für die wertvollen Beiträge dieser und anderer engagierter Fachleute, von denen wir viel gelernt haben. Sie alle machen Mediation mit großem Engagement zu ihrem persönlichen Anliegen und unterstützen gemeinsam mit ihren Kollegen das sich immer weiter entwickelnde Modell dieser konstruktiven Art der Konfliktlösung. Dabei haben sie die Entwicklung der Mediation in einer Weise gefördert, die ein von Integrität geprägtes Wachstum ermöglichte. Sie unterstützen Parteien, die diese Herausforderung in den unterschiedlichsten Konflikten annehmen und erarbeiten gemeinsam einvernehmliche Lösungen, die ihre beiderseitigen, aber auch ihre unterschiedlichen Sichtweisen anerkennen.

Konflikte scheinen vom Beginn der Geschichte an tief in der Natur des Menschen und seiner Entwicklung verwurzelt zu sein. Deutschland hat eine schwierige, konfliktreiche Geschichte, der sich Deutsche sehr wohl bewusst sind – ebenso wie die Vereinigten Staaten und all die anderen Länder in Europa und der ganzen Welt. In den letzten Jahren wächst ein starkes Interesse an der Mediation. Dies markiert einen wichtigen und hoffnungsvollen Schritt nach vorne in eine neue Zeit, in der die Menschheit kontinuierlich lernt, mit Konflikten konstruktiver umzugehen.

Durch unsere Lehrtätigkeiten konnten wir zu dieser dynamischen Entwicklung in Deutschland beitragen, die auf Österreich und die Schweiz übergriff. Wir hatten die besondere Gelegenheit, uns mit unse-

ren deutschen Kolleginnen und Kollegen immer wieder darüber auszutauschen, wie Mediation in dieser Generation europaweit eine führende Rolle in der sich immer weiterentwickelnden Suche nach humaneren Formen der Konfliktlösung einnehmen konnte. Wir gehen davon aus, dass diese fortlaufende Entwicklung nicht nur eine vorübergehende Form der Verfahrensverkürzung ist, sondern zur Erkenntnis auf Seiten der Mediatoren und der Konfliktparteien führt, die da heißt: »Ja, wir können uns unseren Differenzen gemeinsam stellen und sie auch gemeinsam lösen.«

Die Erkenntnis, dass wir als Individuum und als Teil unserer Gesellschaft unsere Konflikte gemeinsam anders angehen und uns dabei wechselseitig unterstützen können, führt zu einem solch tiefen und authentischen Versprechen. Mediatoren mit ihren Fähigkeiten und ihrem Potenzial, die ihr Inneres bewusst wahrnehmen wollen, schätzen wie wir die Spannungen und Verbindungen in uns und zwischen uns, wenn wir uns gemeinsam Konflikten stellen. Uns Mediatoren eröffnet das die Möglichkeit, zusammen mit den Konfliktbeteiligten nach neuen Wegen zu mehr Integrität, Respekt und Tiefe in uns selbst und im gegenseitigen Verstehen zu suchen, gerade unter dem – beengenden – Einfluss von Konflikten. Dieses Anliegen wird hoffentlich in die Zukunft reichen, in der wir uns, in der sich unsere Gesellschaft, unsere Länder und die Menschheit fortentwickeln. Für uns ist die Veröffentlichung dieser deutschen Ausgabe ein begrüßenswerter Schritt zu mehr Verständnis für einen sich ständig weiterentwickelnden mediativen Ansatz zur Konfliktlösung.

Unter den vielen, mit denen wir in Deutschland zusammengearbeitet haben, wollen wir insbesondere denen danken, die uns die Veröffentlichung dieses Buches erst möglich machten: Connie Leibinger, Rechtsanwältin und Mediatorin in Neu-Ulm, unsere Schülerin, Kollegin und geschätzte Übersetzerin in zahlreichen Seminaren in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die uns und unserem Mediationsmodell erst eine Stimme gegeben hat. Mit unerschütterlichem Engagement hat sie sich kontinuierlich für eine geeignete Form der Übersetzung von *Challenging Conflict* eingesetzt, die der tieferen Bedeutung und dem Geist unseres verstehensbasierten Modells entspricht. Wir bedanken uns für die Unterstützung anderer Kollegen in Deutschland, die bei uns gelernt haben und Connie bei ihrer Arbeit an dieser deutschen Ausgabe »Konflikte fordern uns heraus« unterstützt haben, darunter Claudia Stühmeier, Rechtsanwältin und Mediatorin in München.

Und unser Dank gilt auch Jürgen Heim, gelernter Rechtsanwalt und Mediator in Berlin, der sich nach seinem Studium des verstehensbasierten Ansatzes bei uns erfolgreich dafür einsetzte, dieses Buch im Wolfgang Metzner Verlag zu veröffentlichen. Dabei war ihm als Fachredakteur in Zusammenarbeit mit Connie und anderen besonders daran gelegen, die Didaktik des Lernens und die Praxis dieses Mediationsansatzes auf der sprachlichen Ebene begrifflich korrekt und dynamisch-kreativ darzustellen, um das zum Ausdruck zu bringen, was wir alle mit dieser Arbeit erreichen wollen.

Wir freuen uns über die deutsche Ausgabe dieses Buches zusammen mit ihnen und mit allen, mit denen wir im deutschsprachigen Raum zusammen gearbeitet haben. Und wir freuen uns auf Fortsetzung dieser gemeinsamen Reise, um an der kreativen Weiterentwicklung dieses Mediationsansatzes mit all unseren Kollegen – in der Vergangenheit, jetzt und Zukunft – zusammenzuarbeiten. All denen, die sich den Herausforderungen der Konflikte stellen wollen, kann dieses Mediationsmodell helfen, sich aus ihren Klammergriffen zu befreien, mit denen sie jeden und uns alle nur allzu leicht halten. Dabei können wir immer wieder nach Wegen suchen, um mit unseren Streitigkeiten respektvoll, mit gegenseitiger Fürsorge und mit Verständnis füreinander umzugehen und das zu ehren, was uns als Menschen verbindet.

Gary Friedman und Jack Himmelstein
The Center for Understanding in Conflict
Kalifornien/New York August 2013

Vorwort zur Originalausgabe – über die Entwicklung des Mediationsansatzes der Autoren in den USA

Als wir uns im Jahr 1976 kennenlernten, lebten wir an den entgegengesetzten Küsten der USA. Beide suchten wir nach neuen Wegen, um den ethischen Ansprüchen unseres Berufsstandes als Anwälte, aber auch den Erwartungen unserer Mandanten besser zu entsprechen.

Gary war kurz zuvor nach Kalifornien gezogen. Davor hatte er fünf Jahre als Prozessanwalt in der Kanzlei seiner Familie im Osten der USA gearbeitet. Die menschlichen Belastungen in den Verfahren der streitigen Gerichtsbarkeit hatten ihm mehr und mehr zugesetzt. Seit einigen Jahren erkundete er Möglichkeiten, wie er als Anwalt auf eine Weise arbeiten könnte, die seiner Persönlichkeit mehr entsprach. Ansatzweise begann er, Konfliktparteien seine Dienste anzubieten; ein Verfahren, das er bald als Mediation bezeichnen sollte.

Jack hatte drei Jahre an der Columbia Law School unterrichtet, nachdem er zuvor sechs Jahre als Anwalt für Bürgerrechte beim NAACP Legal Defense Fund tätig gewesen war. An der Columbia Law School leitete er ein Forschungsprogramm, bei dem es unter anderem um die persönliche Motivation angehender Rechtsanwälte ging.

In jenen Tagen beschäftigten wir uns – wie viele andere auch – mit der Frage, inwieweit wir als Anwälte unseren Mandanten wirklich helfen könnten und was zu tun sei, um ihnen mehr Hilfe anzubieten. Das traditionelle Rechtssystem war seit langem tief in unserer Gesellschaft verankert und übte eine wichtige Funktion aus. Aber die Art und Weise, wie Rechtsanwälte ihre Mandanten vertraten, wurde immer feindlicher und aggressiver. Druck, Einflussnahme und Manipulation, ja sogar unsaubere Tricks waren mittlerweile bewährte Mittel geworden, um den »Streit« zu gewinnen. Es gab Absprachen und Kompromisse, Gewinner und Verlierer. Eine Entscheidung ging oft mit tiefen Verletzungen psychologischer, emotionaler und finanzieller Art einher – nicht nur für den Verlierer.

Wir waren überzeugt, dass es Wege geben musste, mit denen man eine gewisse Menschlichkeit wieder herstellen kann und bei denen nicht nur um Lösungen »geschachert« wird. Es mag paradox klingen, doch uns interessierte auch die Frage, ob ein Konflikt womöglich einen

Nutzen haben könnte; ob es neben diesem Schema von »gewinnen, verlieren oder Kompromisse schließen« noch etwas anderes gäbe, das darüber hinausreicht. Wir wollten Rechtsstreitigkeiten so bewältigen, dass der Integrität der Beteiligten sowohl während des Verfahrens, als auch nach dessen Abschluss eine größere Bedeutung beigemessen würde.

Wir waren nicht die einzigen, die so dachten. Von unseren Kollegen, Studenten und Freunden wussten wir, dass bei vielen Anwälten das Engagement für Gerechtigkeit, Fürsorge und Hilfe für andere tief verwurzelt war. Wir suchten alle nach einem besseren Weg.

Im Rahmen unserer beruflichen und persönlichen Entwicklung hatte jeder von uns verschiedene Ansätze untersucht, um psychologische und spirituelle Dimensionen menschlicher Identität und zwischenmenschlicher Beziehungen besser verstehen zu können. Im Verlauf dieser Studien kreuzten sich unsere Wege immer wieder und wir wurden Kollegen und Freunde.

Jack hatte damals gerade seine Arbeit an dem neuen *Project on Humanistic Education in Law* begonnen, um neue Ansätze der Rechtslehre zu entwickeln, die sich auf die menschliche Dimension des Unterrichtens und der Rechtspraxis konzentrierten. Mit Unterstützung des *National Institute of Mental Health* forschten die Beteiligten des Columbia Projektes über einen Zeitraum von fünf Jahren. In diesem Zusammenhang gab es eine Reihe von zweiwöchigen Sommer-Intensivtrainingsprogrammen für Lehrende juristischer Fakultäten aus dem ganzen Land. In diesen Kursen suchten wir gemeinsam nach menschlichen, experimentellen und partizipativen Methoden der juristischen Ausbildung. Ebenso versuchten wir herauszufinden, was für ein grundlegendes Verständnis man für die Arbeit als Anwalt braucht, welche Prinzipien ihr zugrunde liegen und wie man diese anwendet.

Gary begleitete Jack als Gastanwalt und Dozent bei diesen Sommerkursen und so erweiterte sich der Raum, in dem wir lernten und nach Innovationen suchten.

Kollegen, die wir bei jenen ersten Schulungen kennenlernten, wurden zu unverzichtbaren Verbündeten unserer Forschungen; diese Freundschaften und Verbindungen sind bis heute lebendig. Howard Lesnick, der die Jefferson B. Fordham Professur für Rechtswissenschaften an der *University of Pennsylvania Law School* innehatte, arbeitete eng mit uns zusammen. Wir versuchten, die Grundlagen des Rechtssystems und der herkömmlichen Anwaltsrolle zu verstehen und erforschten darüber hinaus auch die Grundlagen, auf denen alternative

Methoden basieren könnten, inklusive der Möglichkeiten, die spirituellen Dimensionen der anwaltlichen Arbeit nutzbar zu machen.[1] Jack stieß später als Mitbegründer der Fakultät der Law School der *City University of New York (CUNY)* zu Howard, der dort eine neue Pädagogik für die Vision der CUNY für »das Recht im Dienste menschlicher Bedürfnisse« entwickelte.[2]

Weitere Rechtslehrende, die damals für die Entwicklung und Ausarbeitung jener Ideen und Schulungen wichtig wurden, waren Carrie Menkel-Meadow,[3] A. B. Chettle Jr. Professor of Law an der *Georgetown University School of Law*, Beatrice Moulton,[4] Professor of Law am *Hastings College of the Law*, und Len Riskin,[5] Chesterfield Smith Professor of Law am *University of Florida College of Law*. Sie alle sollten zu den führenden Experten für die Umsetzung der Vision und die sich entwickelnden Praktiken des experimentellen Lernens in der juristischen Ausbildung werden und in dem, was sich damals als *alternative Konfliktlösung* herausbildete.

Diese vier Kollegen planten und führten damals auch mit uns diese Sommer-Intensivkurse durch. Später kamen auch andere Programme hinzu, die sowohl für Dozenten, wie auch für Rechtsanwälte erstellt wurden. Diese Programme reichten von den ersten landesweiten Mediationsschulungen für Dozenten, der Anwendung des Modells menschlichen Verstehens und außergerichtlicher Konfliktlösung über unsere ersten Ausbildungskurse und Workshops für Anwälte, wie man mediatives Bewusstsein auf Konfliktlösungen anwendet, bis hin zu zahlreichen anderen Aspekten juristischer Berufe.

1 Siehe z. B. Dvorkin, Himmelstein und Lesnick, »Becoming a Lawyer«, West Publishing, 1981; Howard Lesnick, »Listening for God: Religion and Moral Discernment«, Fordham Press, 1998.

2 Howard Lesnick, »The Integration of Responsibility and Values: Legal Education in an Alternative Consciousness of Law and Lawyering«, 10 NOVA L. J. 633 (1986); »Infinity in a Grain of Sand: The World of Law and Lawyering as Portrayed in the Clinical Teaching Implicit in the Law School Curriculum«, 38 U. C. L. A. L. Rev. 1157 (1990).

3 Carrie Menkel-Meadow, »Toward Another View of Legal Negotiation: The Structure of Problem-Solving«, 31 U. C. L. A. L. Rev. 745 (1984); »Dispute Processing and Conflict Resolution: Theory, Policy and Practice«, 2003; Carrie Menkel-Meadow et al., »Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model«, New York: Aspen Publishers, 2005.

4 Gary Bellow und Beatrice Moulton, »The Lawyering Process«, Foundation Press, 1978.

5 Leonard L. Riskin, »Mediation and Lawyers«, 43 Ohio State Law Journal 29 (1982); »Mediator Orientations, Strategies, Techniques: A Guide for the Perplexed«, 1 Harvard Negotiation Law Review 7 (1996); »Decision-Making in Mediation: The New Old Grid and the New New Grid system«, 79 Notre Dame Law Review 1 (2003).

Während sich Garys Arbeit weiter zu dem entwickelte, was man zu Recht als Mediation bezeichnen konnte, weitete auch Jack seine Lehre aus. Wir untersuchten beide weiterhin die Voraussetzungen, Prinzipien und Methoden, mit deren Hilfe Anwälte Rechtskonflikte anders bewältigen könnten. Harry Sloan, Coach für Persönlichkeitsentwicklung und Beziehungsfragen, den wir im Laufe unserer psychologischen und spirituellen Erkundungen kennengelernt hatten, schloss sich unseren fortwährenden Bemühungen an. Harry besaß nicht nur einen sanften und zugleich durchdringenden Blick auf die Ziele, die uns miteinander verbanden, sondern auch einen großartigen Sinn für Humor. Er versuchte sich immer vorzustellen, wie die Dinge noch sein könnten. Trotz seines frühen Todes vor zwanzig Jahren wirken seine Einflüsse weiter fort, da er, überzeugt von unserer Arbeit mit Menschen im Konflikt, diese neuen Wege stets unterstützte.

Damals haben wir das gemeinnützige Institut »Center for Mediation in Law« gegründet, das sich vor allem mit der Weiterentwicklung der Konfliktarbeit befasste, wie wir sie für richtig hielten. Wir führten Fortbildungen über die Prinzipien und die Praxis der Mediation durch, die sich an Anwälte, Dozenten und alle Menschen richteten, die beruflich mit Konfliktlösung zu tun haben. Diese Schulungen ermöglichten es, unsere Ideen immer weiter zu entwickeln.

1985 bat Bob Mnookin[6] Gary, ein Seminar für seine Jurastudenten durchzuführen. Mnookin, derzeit Samuel Williston Professor of Law an der *Harvard Law School* sowie Vorsitzender des »Harvard Program on Negotiation«, war damals Professor an der *Stanford Law School*. Sehr erfahren in Verhandlungsfragen war und blieb er offen für neue Ideen, insbesondere für die ihn faszinierende Mediation. Bob hatte den Mut, unsere Methode zu kritisieren, sie aber auch als eine »radikal andere« Herangehensweise an Konflikte zu unterstützen. Auch nachdem er dem Ruf nach Harvard gefolgt war, blieben wir mit Bob in Kontakt. Seine weitere Unterstützung, die er unserem Verständnis von Konflikten sowie der weiteren Entwicklung des verstehensbasierten Modells zukommen ließ, insbesondere durch Ausbildungsprogramme und die Aufnahme eines Schulungsvideos[7], war von unschätzbarem Wert.

6 Siehe z. B. Robert Mnookin, »Why Negotiations Fail: An Exploration of Barriers to the Resolution of Conflict«, 8 Ohio State Journal on Dispute Resolution 235 (1993); Robert Mnookin et al., »Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes« (Belknap Press of Harvard University Press, überarbeitete Fassung 2004).
7 »Saving the Last Dance: Resolving Conflict Through Understanding« (Harvard Law School Program on Negotiation and the Center for Mediation in Law, 2001).

Während wir versuchten, Konflikte zu verstehen und einen besseren Umgang mit ihnen zu finden, bemühten wir uns auch zu erkennen, wie das empathischer geschehen könnte. Wir wollten die *Innenwelt des Konflikts* verstehen; wollten also besser verstehen, was in uns und in den Konfliktparteien vorging, wenn wir sie bei der Bearbeitung ihres Konfliktes unterstützen. Das Studium des Buddhismus war einer von mehreren Wegen, der für unsere Arbeit – den Menschen zu *verstehen* – besonders hilfreich war. Bei diesem Teil unserer Reise haben wir enorm von der aktiven Unterstützung und Freundschaft Norman Fischers profitiert. Der Zen-Priester und frühere Leiter des *San Francisco Zen Center*, Schriftsteller und Dichter, widmet sein Wirken der Frage, wie man die buddhistische Meditationspraxis und Meditationsprinzipien im Alltag anwenden kann. Dazu hat er eine Organisation namens *Everyday Zen*[8] gegründet. Durch die gemeinsame Arbeit mit ihm wissen wir die Bedeutung der Selbsterkenntnis und das Bewusstsein der subjektiven Erfahrungsebene für unseren Mediationsansatz noch mehr zu schätzen. Norman leitet unterschiedliche Fortbildungsseminare in unserem Center.

Viele der Ideen, Prinzipien und Praktiken, die wir in diesem Buch beschreiben, haben wir im Laufe der Jahre mit diesen engagierten Freunden, Kollegen, Ausbildern, Anwälten und anderen Pionieren zusammen entwickelt.

Die Situation heute ist mit der vor dreißig Jahren nicht zu vergleichen. Im Verlauf dieser drei Jahrzehnte wurden landesweit viele unterschiedliche Mediationsansätze und Modelle entwickelt, die aus dem gemeinsamen Wunsch entstanden sind, sowohl innerhalb unseres Berufsstandes der Rechtsanwälte, als auch innerhalb der Bevölkerung, ein freieres und weniger zermürbendes Verfahren zu finden, mit dem man Konflikte gerechter und effizienter beilegen könnte. Heute werden unzählige Konflikte durch Mediation gelöst und die Menschen wissen zumindest um das Verfahren als Alternative zum Gang vor Gericht. Aber

8 Siehe z. B. Norman Fischer, »Taking Our Places: The Buddhist Path to Truly Growing Up« (San Francisco, Harper Collins, 2003). Die »Everyday Zen Foundation« wendet die Erkenntnisse buddhistischer Praxis und buddhistischen Denkens auf unterschiedliche Kontexte an. Für eine umfassende Darstellung der möglichen Anwendungen der Mediation auf die Arbeit von Anwälten und anderen in der Konfliktbewältigung Tätigen, siehe Leonard Riskin, »The Contemplative Lawyer: On the Potential Contributions of Mindfulness Mediation to Law Students, Lawyers, and their Clients«, 7 Harvard Negotiation Review 1, (2002).

nur wenige wissen, wie viele unterschiedliche Arten von Mediation es gibt oder welche Möglichkeiten ihnen die Mediation bieten kann.

Zu Beginn hatten wir gar nicht vor, ein Mediationsmodell zu entwickeln. Wir suchten vor allem nach einer Möglichkeit, Konflikte mit den Betroffenen in einer Weise zu bewältigen, die sowohl ihre als auch unsere Integrität wahrte. Wie wir in diesem Buch ausführen werden, hieß das, dass wir die Parteien darin unterstützten, freiwillig gemeinsame Entscheidungen zu treffen, die auf dem basierten, was allen Parteien wichtig war. Folglich mussten wir auch sicherstellen, dass die Konfliktparteien umfassend über alles informiert waren, was für ihre Entscheidungen relevant sein könnte. Das schloss die Information über die Rechtslage mit ein, ohne dass jedoch das gesamte Verfahren vom Recht – oder von den Anwälten – dominiert würde.[9]

Wir suchten nach dem, was uns selbst in unserer Arbeit mit Konfliktparteien sinnvoll erschien. Dabei stellten wir fest, dass viele der Teilnehmer unserer Seminare – nicht alle – diesen Ansatz oder zumindest Teile davon attraktiv fanden. Nach wie vor sagen wir ihnen, dass sie nur so viel von dem bei uns Gelernten anwenden sollten, wie es ihnen selbst einleuchtet und wie es ihnen für die Konfliktparteien sinnvoll erscheint, die sie unterstützen möchten. Ist das nicht der Fall, erzwingen wir nichts. Tatsächlich ging es bei unserer Suche nach Alternativen im Laufe der letzten dreißig Jahre gerade darum, dass Experten und Konfliktparteien gemeinsam nach Wegen suchen, um bei der Konfliktbearbeitung dem Besten im Menschen Rechnung zu tragen und es Konfliktexperten zu ermöglichen, bei dieser Suche authentisch und sich selbst treu zu bleiben.

Wir wollen mit diesem Buch versuchen, den Geist und die Praxis unseres Mediationsansatzes darzustellen. Dafür haben wir zehn Konflikte aufgearbeitet, bei denen Gary eine Mediation durchgeführt hat. Bei jedem Fall – mit Ausnahme des Sinfonieorchester-Falls und des Nachbarschafts-Falls, für die wir eine Erlaubnis zur Veröffentlichung erhielten – wurden alle Namen, Erkennungsmerkmale und die Umstände

9 Len Riskin, der uns in das Spektrum von *Fördern* und *Bewerten* in seinem Schema einzuordnen versucht, merkte an, dass unser Ansatz zwar im Allgemeinen fördernd sei, aber durch den Einbezug des Rechts möglicherweise ein evaluatives Element auftritt. Er kommt jedoch zu dem Schluss, dass bei diesem Ansatz der Mediator »Bewertungen vornimmt, um die Konfliktparteien von den potenziell einengenden Auswirkungen des Rechts zu befreien.« Riskin, »Mediator Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed«, Anm. 3, S. 37.

gründlich abgeändert, um die Privatsphäre der Konfliktparteien ebenso zu schützen, wie die Vertraulichkeit der Mediationen.

In unserer Einführung in das verstehensbasierte Modell stellen wir die zentralen Aspekte und grundlegenden Prinzipien des Ansatzes vor. Anschließend arbeiten wir das Modell entlang der zehn Fälle in der Praxis aus. Zwischen den Szenen und Dialogen der Mediationen finden sich Erklärungen zur jeweiligen Konfliktdynamik und zu den Entscheidungen des Mediators. Auf diese Weise wird das Modell von Anfang bis Ende immer weiter erläutert. Am Ende der meisten Abschnitte steht ein Kommentar. Dort diskutieren wir ein oder mehrere Kernkonzepte des Mediationsansatzes noch ausführlicher.

Ebenso wie unser Modell der Konfliktbewältigung hat sich auch das *Center for Understandig in Conflict* (vorm. *Center for Mediation in Law)* weiter entwickelt. Mittlerweile führen wir nicht nur Mediationsausbildungen durch, sondern auch Fortbildungen in dem noch jungen Feld der *collobarative practice*, in Deutschland bekannt als *Cooperative Praxis*. Wir arbeiten auch aktiv mit gemeinnützigen und spirituellen Organisationen zusammen, die lernen wollen, wie man effektiv mit zwischenmenschlichen Konflikten umgeht.

Besonderen Dank schulden wir den vielen Kollegen, die uns unterstützt haben – nicht zuletzt durch ihr kritisches Hinterfragen – und die zur Entwicklung des Modells, der Ausbildungen und zu diesem Buch beigetragen haben. Dazu zählen Peg Anderson, Nancy Barash, Barry Berkman, Jill Cohen, Catherine Connor, Dana Curtis, Liz Dvorkin, Laura Farrow, Marc Fleisher, Lauren Friedman, Marcia Goffin, Trina Grillo, Susan Keel, Joan Lieberman, Trish McCall, Chris Anderson McDonald, Katherine Miller, Steve Neustader, Maude Pervere, Martina Reaves, Elizabeth Reingold, Peter Renkow, Amy Rodney, Kathy Stoner, Peter Swords, Mathew Wilkes und viele andere Menschen aus den USA sowie aus anderen Ländern.

Mit den Fallgeschichten und der Modellentwicklung möchten wir auch unsere Wertschätzung für die Konfliktparteien und ihre Anwälte zum Ausdruck bringen – sowie für all diejenigen, die danach streben, Konflikte gemeinsam zu bewältigen und für die vielen Menschen, die sie dabei beruflich unterstützen.

Weitere Informationen über das *Center for Understandig in Conflict* (vorm. *Center for Mediation in Law)* und das Seminarprogramm finden Sie auf folgender Website: www.understandinginconflict.org.

Wir freuen uns, wenn Sie Kontakt mit uns aufnehmen.

Gary Friedman & Jack Himmelstein
Kalifornien/New York, März 2008

Vorwort von Gisela und Hans-Georg Mähler

Der Ursprung

Unsere Lebensverhältnisse haben sich im Verlauf der letzten fünfzig Jahre grundlegend verändert. Das patriarchalisch geprägte Ehe- und Familienbild wurde von partnerschaftlichen Formen des Zusammenlebens abgelöst. Im Wirtschafts- und Arbeitsleben sind vielfach Teams mit einem großen Maß an Eigenverantwortlichkeit an die Stelle hierarchischer Entscheidungsformen getreten. Auch in der Verwaltungspraxis spielt das »kooperative Verwaltungshandeln«, das als konsensuale Steuerungstechnik die klassisch-regulative Steuerung ablöst, eine zunehmend größere Rolle.

Diese grundlegende Veränderung brachte neue Formen der Konfliktbearbeitung mit sich. Neben gerichtlich-hoheitlichen Entscheidungen traten Modelle, die eine *Eigenverantwortlichkeit* der Konfliktpartner mit dem Ziel einer *Verständigung* unterstützen. So wurde die Mediation wieder entdeckt und typischerweise nicht durch Anordnungen von oben, sondern durch das Bedürfnis der Betroffenen im Zusammenspiel mit dem Erfindungsreichtum professioneller Kompetenzen. Die althergebrachte Idee der Mediation deklinierte man als erlernbare Methode. In den USA zählten neben anderen Gary Friedman und Jack Himmelstein bereits in den siebziger Jahren zu den professionellen Erfindern, Findern und Geburtshelfern.

Wir selbst suchten in den achtziger Jahren einerseits als Anwälte in Familiensachen und andererseits als Ehe- und Familienberater nach einem Weg, wie wir Menschen in Trennung und Scheidung angemessen in der Verbindung von Innen und Außen, auf dem innerpsychischen Weg und der äußeren rechtlichen Gestaltung begleiten könnten. Wir fragten uns insbesondere, ob es nicht sinnvoll wäre, auch in rechtlicher Hinsicht von der herkömmlichen anwaltlichen Praxis abzuweichen, immer nur *eine* Partei zu beraten und zu vertreten. Wir wollten *mit beiden* Konfliktpartnern *gemeinsam* Lösungen suchen. 1988 stießen wir auf die Mediation; sie schien uns genau das richtige Angebot zu sein.

In unseren verbundenen Netzwerken suchten wir nach Lehrern und der Zufall wollte es, dass wir auf Gary Friedman und Jack Himmelstein stießen. Gleich zu Beginn wurde das Besondere unserer Begegnung deutlich: Wir wurden mit der jüdisch-deutschen Geschichte konfrontiert. Als Menschen jüdischen Ursprungs war es für beide von Anfang an nicht selbstverständlich, in Deutschland zu lehren. Aus unserer Begegnung heraus und vertieft aus der Erfahrung mit ihren ersten Seminarteilnehmern überschritten sie schließlich bewusst die Grenze und brachten ihre Form der Mediation grundlegend nach Deutschland. Dafür sind wir ihnen bis heute zutiefst dankbar.

So begann für uns die Geschichte der Mediation mit einem persönlich berührenden, wechselseitigen Verständigungsprozess in mitmenschlicher Verbundenheit.

Dieser Ursprung eines jahrelangen Wirkens beider Autoren in Deutschland und später in Österreich, der Schweiz und anderen europäischen Ländern ist für uns symbolisch für das ganz Besondere ihrer Haltung und Vorgehensweise. Für viele wird dies durch das nun glücklicherweise auch in Deutsch vorliegende Buch greifbar.

Die anfängliche Begegnung im Jahre 1989 wies bereits aus, was in ihrem Buchtitel erscheint: »Challenging Conflict«, das heißt: Konflikte fordern uns heraus, um durch aufrichtiges Verstehen unter Einbezug der jeweiligen Gefühlswelten eine Begegnung zwischen unterschiedlichen Ausgangspunkten und Sichtweisen zu ermöglichen. Mit gegenseitigem Respekt kann dadurch im Kontakt eine neue Ebene erreicht werden und auf dieser Grundlage eine neue Verständigung.

»Mediation Through Understanding« ist bei allem methodischen Reichtum viel mehr als eine Methode. Sie ist eine *Haltung*, die von den Autoren als *Angebot* verstanden wird. Wir haben diese Methode, die Gary Friedman und Jack Himmelstein seit den neunziger Jahren in vielen Seminaren im gesamten deutschsprachigen Raum lehren und damit die Praxis prägen, gerne aufgegriffen, angewandt und schließlich unserer eigenen Lehre zugrunde gelegt, so wie andere Ausbilder auch.

Die Praxis

Mit der Anwendung in der Praxis sind wir bei einer weiteren Besonderheit dieses Buches: Es schildert wie kein uns bekanntes anderes vor dem Hintergrund reichhaltigster Erfahrung anhand erlebter praktischer Fälle, wie die Mediation durch Verstehen abläuft und wirkt. Es

zeigt an Erfahrungsbeispielen die jeweilige Art des Vorgehens und die Reflexion darüber, sodass es eine reiche Quelle des Lernens für alle Leser ist. Im Unterschied zu vielen Büchern, die in den letzten Jahren **über** Mediation geschrieben wurden, erzählt dieses Buch **von** der Mediation, wie sie wirklich lebt. Es gibt Gelegenheit, Meistern bei der Arbeit über die Schulter zu schauen. Dabei erschließt sich in hervorragender Weise ein praktisch begehbarer Bewusstseinsweg zur Lösung von Konflikten: Wie es gelingen kann, sich von einer gegnerischen, reaktiven Haltung mit eingeengter Sichtweise soweit zu lösen, dass der Blick in die Zukunft frei wird, die eigenen zukunftsorientierten Interessen und eigentlichen Anliegen besser verstanden werden und auf dieser Grundlage eine wechselbezügliche Verständigung auf manchmal ganz unerwarteter Ebene möglich wird.

Im Kleinen wie im Großen kann der hier beschriebene Ansatz des Umgangs mit Konflikten zum Frieden beitragen, der in unserer Welt wieder und wieder auf dem Spiel steht.

Gisela und Hans-Georg Mähler
München, 2013

Vorwort von Lis Ripke

Liest man in diesem Buch »Konflikte fordern uns heraus. Mediation als Brücke zum Verständnis« (»Challenging Conflict – Mediation Through Understanding«) von Gary Friedman und Jack Himmelstein, wird schnell die Faszination ihres speziellen Mediationsansatzes klar: Die Arbeit am Ursprung des Konfliktes mit den Konfliktparteien im gleichen Raum und der Aufbau eines tiefen Verständnisses in und zwischen den Parteien. So werden Lösungen möglich, die von ganzem Herzen von allen angenommen werden können.

Aus meiner Sicht sind vor allem vier Leitideen in den Ausführungen gut zu erkennen und deren Umsetzung herauskristallisiert:

- Die Kraft des Verstehens.
- Die fokussierte Unterstützung der Eigenverantwortlichkeit.
- Die Akzeptanz von Spannungen im Konflikt.
- Das Bemühen des Mediators um eine genaue Reflexion seines inneren Erlebens.

Mediation per Buch zu lehren und zu lernen ist ein schier unerreichbares Unterfangen, liegt doch die Stärke des Mediationsverfahrens in der Gestaltung individueller Lebensentwürfe und einem ergebnisoffenen Verfahren, das eben nicht von der Norm geprägt wird.

Jack Himmelstein und Gary Friedman geben praxisorientiert eine Mikroanalyse ihrer mediativen Arbeit und zeigen in zehn unterschiedlichen Fällen mit wörtlichen Protokollierungen und Kommentaren Wege und Irrwege in der Mediation auf. In ihren Fallanalysen wird deutlich, welche Macht ein Konflikt auf alle Beteiligten inklusive auf den Mediator ausübt und wie schnell im Konflikt nicht nur bei den Medianden positive Gefühle, wie Mitgefühl, Verständnis und Fürsorge, verschwinden. Genaue Interventionen werden aufgezeigt, um dieser Falle zu entgehen.

Dabei arbeiten Himmelstein und Friedman nicht mit erhobenem Zeigefinger und mit Appellen. Der Kerngedanke ihrer Philosophie ist, dass die Medianden die wichtigsten Experten ihrer eigenen Lebensführung sind und Gefühle eine große Rolle spielen, um eine ehrliche Begegnung von Mensch zu Mensch zu ermöglichen.

Sowohl angehende, als auch erfahrene Mediatoren und überhaupt alle Menschen, die an einem anderen Umgang mit Konflikten in der Gesellschaft interessiert sind, können aus diesem Buch viele Impulse erhalten: Gary Friedman und Jack Himmelstein beschreiben ihre *Best Practice* durch eine detaillierte Darstellung der Rahmenbedingungen und der Konzeptentwicklung für jede Gesprächsphase – vom Erstkontakt bis zur Nachbereitung der Mediation. Die Ausführungen über ihr Mediationsmodell erhalten besonderes Gewicht, weil es, wie sich jeder Leser durch die wörtlichen Protokollierungen selbst überzeugen kann, in vollem Einklang mit der ausgeübten Praxis steht.

Es handelt sich nicht um eine bloße Empfehlung, sondern um die Beschreibung eines real durchgeführten und seit Jahren erfolgreichen Mediationsmodells.

Eine Fundgrube für die Mediationskunst!

Lis Ripke
Heidelberg, 2013

Zum Geleit von Robert Mnookin

Dieses Buch ist wegweisend für alle Experten zum Thema Konfliktlösung, weil es grundlegend neue Ideen vorstellt, wie man Konflikte lösen kann. Seine Autoren Gary Friedman und Jack Himmelstein sind meisterhafte Lehrer und großartige Mediatoren, die ihren hart erarbeiteten Wissensschatz in diesem Buch zusammengeführt haben. Den Nutzen des von ihnen entwickelten Modells kann ich persönlich bestätigen – nicht nur aus pädagogischer Sicht, sondern auch aufgrund meiner eigenen praktischen Erfahrung.

In aller Offenheit erwähne ich hier meine persönliche Beziehung zu Gary und Jack, da ich das große Glück hatte, mit beiden zusammenzuarbeiten. An der Harvard Law School leiteten wir zu dritt einen Mediations-Workshop für Rechtsanwälte. Mit Gary konnte ich mehr als zwanzig Jahre lang gemeinsam Lehrveranstaltungen durchführen. Vormals als Professor für Rechtswissenschaften in Stanford und nun in Harvard habe ich unzählige Mediationen in komplexen Streitverfahren durchgeführt; zwei davon beschreibt Gary in diesem Buch. Viele Elemente des von ihnen entwickelten verstehensbasierten Ansatzes sind mittlerweile ein fester Bestandteil meines beruflichen Repertoires – sowohl als Mediator, als auch als Lehrer.

Einige der Ideen, die dem verstehensbasierten Ansatz zugrunde liegen, hatten Gary und Jack schon vor nahezu einer Generation umzusetzen begonnen. Als Ziehväter dieses Modells haben sie seither dessen Entwicklung und weitere Ausarbeitung begleitet. Mit der Veröffentlichung dieses Buches ist das verstehensbasierte Mediationsmodell zur Reife gelangt. Daher erfüllt mich diese Publikation mit besonders großem Stolz.

Aber seien Sie gewarnt. Das Wort »challenging« (engl. für »herausfordernd«) im Titel dieses Buches lässt sich genauso gut auf den Mediationsansatz selbst anwenden. Er basiert auf vier Kernideen. Jede davon stellt bekannte Weisheiten infrage und fordert sie heraus.

Der Mediationsansatz von Jack und Gary betont:

- die Kraft des gegenseitigen Verstehens anstelle von Druck und Überredung,

- die Verantwortung für die Konfliktbeilegung, die allein bei den Beteiligten liegt,
- die Zusammenarbeit, die den Konfliktparteien gemeinsame Entscheidungen ermöglicht,
- eine bewusstere Wahrnehmung der tieferen Konfliktgründe, die Lösungsoptionen sichtbar macht.

Die Umsetzung des verstehensbasierten Ansatzes verlangt von den Konfliktparteien, von deren Anwälten und insbesondere von den Mediatoren eine andere Haltung. Lassen Sie mich das kurz erklären.

Steckt eine Partei mitten in einem schwierigen Konflikt, sehnt sie sich meist danach, verstanden zu werden. Üblicherweise hat sie selbst wenig Interesse daran, die Gegenseite zu verstehen. Viele Konfliktparteien lehnen es sogar ab, sich mit ihrem Kontrahenten im gleichen Raum aufzuhalten, geschweige denn ernsthaft mit ihnen zusammenzuarbeiten, um das Problem zu lösen. Eine Konfliktpartei wird oft versuchen, der Hauptverantwortung für die Klärung des Streits aus dem Weg zu gehen. Stattdessen wälzt sie diese Verantwortung lieber auf ihren Anwalt beziehungsweise einen unabhängigen Dritten ab – sei es auf einen Mediator, einen Schlichter oder einen Richter. Von ihm erwartet sie, er werde schon sagen, was zu tun sei. Viele Konfliktparteien – ebenso wie einige Anwälte – betrachten die Mediation als eine Art unverbindliches Schlichtungsverfahren, bei dem ein weiser und gut informierter Parteiloser die Verantwortung dafür übernimmt, in der Sache selbst richtig zu entscheiden.

Der verstehensbasierte Mediationsansatz stellt auch für viele Anwälte eine Herausforderung dar, wenn sie bei einem solchen Verfahren einen Mandanten vertreten. Ein Anwalt nimmt den Streit möglicherweise nur in den Kategorien der rechtlichen Argumente wahr. Vielleicht bemisst er die Chancen und Risiken nur daran, welche möglichen Beschlüsse ein Gericht fassen könnte; möglicherweise bewertet er nur das monetäre Ergebnis. Der verstehensbasierte Ansatz negiert keineswegs die Bedeutung des Geldes. Er erkennt an, wie wichtig es ist, sehr genau über die rechtlichen Chancen und Risiken nachzudenken, die im Rahmen einer gerichtlichen Entscheidung auftreten. Aber das Modell verlangt auch von den Anwälten, dass sie ein Verfahren unterstützen, bei dem nicht sie als Anwälte, sondern die Konfliktparteien im Rampenlicht stehen: ein Verfahren, das die tiefer liegenden Interessen der Konfliktparteien erkundet; ein Verfahren, das nach Möglichkeiten der Wertschöpfung sucht, um den Kuchen zu vergrößern und daher mehr

leistet, als nur zu entscheiden, wer wie viel Geld an wen zu zahlen hat. Das verstehensbasierte Modell unterstützt Konfliktparteien, die sich dafür entscheiden, ihre Beziehung in Ordnung zu bringen und Lösungen zu entwickeln, die ihren eigenen Werten und Bedürfnissen Rechnung tragen, sich aber in dieser Form kaum aus dem Gesetz oder der Rechtsprechung ergeben hätten.

Schließlich bleibt mir noch auf einen letzten und vielleicht auch den wichtigsten Aspekt hinzuweisen: Dieses Modell ist deshalb so herausfordernd – ja radikal –, weil es dem Mediator eine ganz bestimmte Rolle zuweist, nämlich mit den Parteien die psychologischen, emotionalen und interessenbasierten Aspekte zu untersuchen, die möglicherweise dem gegenständlichen Streit zugrunde liegen. Es verlangt vom Mediator, jeder Form von Druck oder Einflussnahme zu widerstehen und auf diese Methoden komplett zu verzichten. Es fordert vom Mediator, mit den Konfliktparteien zusammenzuarbeiten und zwar in Anwesenheit aller Medianden, um eine Lösung zu gestalten, die auf einem tieferen Verstehen der jeweils anderen Seite beruht.

Da die Konfliktparteien oft sehr wütend aufeinander sind, ist die Arbeit mit ihnen besonders schwer, wenn man mit ihnen in einem Raum arbeiten muss. Möglicherweise kennen sie ihre wunden Punkte sehr gut, bewusst oder unbewusst. In der Regel ist jedenfalls ihre Fähigkeit zu einer konstruktiven Kommunikation mit der Gegenseite schwer beeinträchtigt. Die Konfliktparteien dazu zu bringen, wirklich zusammenzuarbeiten, stellt daher selbst für erfahrene Mediatoren oft eine enorme und neue Herausforderung dar. Zudem schränkt dieser Ansatz die Möglichkeiten des Mediators ein, die Parteien zu beeinflussen oder zu manipulieren: Der Mediator kann den Parteien im Rahmen von Einzelgesprächen (»Caucusing«) aufgrund der räumlichen Trennung ganz unterschiedliche Botschaften übermitteln; so erfährt die eine Partei nie, was der anderen Partei wirklich gesagt wurde. Dagegen erhalten beim verstehensbasierten Ansatz alle Konfliktparteien vom Mediator die gleiche Sicht auf die Chancen und Risiken des Prozesses.

Der verstehensbasierte Ansatz der Mediation stellt eine Herausforderung dar: Er verlangt von Konfliktpartnern, Anwälten und Mediatoren, dass sie Konflikte auf eine neue Art und Weise angehen. Aus diesem Grund rechne ich vonseiten der Kollegen und Konfliktexperten mit Widerstand, wenn nicht gar Streit. Aber wie Jack und Gary bin auch ich zutiefst davon überzeugt, dass Konflikte an und für sich nichts Schlechtes sind. Ja, ich habe sogar die Hoffnung, dass die Veröffentli-

chung dieses neuen Buches einen produktiven Austausch über die Vor- und Nachteile alternativer Konfliktlösungen unterstützt.

Robert H. Mnookin
Samuel Williston Professor of Law at Harvard Law School
Vorsitzender des »Program on Negotiaton« an der Harvard Law School
Cambridge, Massachusetts
März 2008

Einführung in das verstehensbasierte Modell

Seit über dreißig Jahren arbeiten wir mit Menschen in Konfliktsituationen zusammen und bilden Experten dazu aus. Unser Hauptanliegen war und ist es, Konflikte und ihre Funktionsweisen zu verstehen. Unsere Erfahrungen als Anwälte und als Menschen, die auch selbst immer wieder schwierige Auseinandersetzungen erlebten, haben uns gelehrt, wie sehr diese unser Leben beeinflussen. Zu oft waren wir nur mit großer Mühe in der Lage, uns selbst, unsere Angehörigen und Freunde, unsere Mandanten, Kollegen und Studenten aus dem Klammergriff von Konflikten zu befreien.

Haltung im Umgang mit Konflikten

Während dieser Abeit haben wir beide zu einer Haltung im Umgang mit Konflikten gefunden, die für uns von unschätzbarem Wert ist. Sie verlangt nach einer direkten Auseinandersetzung mit den Konflikten, um zu verstehen, wie wir uns ihnen gegenüber verhalten können: nicht nur, um sie zu überstehen, sondern um durch sie unser Leben zu verbessern oder das Leben der Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten.

Wenn wir es zulassen, dass Konflikte uns und andere Menschen zu Opfern machen, halten sie uns gefangen und zwingen uns in die Knie. Nehmen wir sie dagegen als Herausforderungen an, gibt uns das die Chance, Werkzeuge zu entwickeln, um sie zu verstehen und lösen zu können. Nach unserer Einsicht verschwinden Konflikte leider nicht, solange wir uns nicht mit ihnen auseinandersetzen. Sie wirken im Untergrund weiter und dominieren vielleicht sogar unser Leben. Werden sie zu dominant, schaffen sie ihre eigene Realität. Sie diktieren, wie wir sie erleben und ebenso, wie wir versuchen ihnen beizukommen. Oft geschieht das unbewusst, sodass wir uns selbst und auch andere Menschen in der Konfliktsituation kaum wiedererkennen, geschweige denn in angemessener Weise wahrnehmen.

Kategorien des Konflikts

Innerhalb eines Konfliktes denkt, fühlt und spricht man in den Kategorien von *richtig* und *falsch*, von *gewinnen* und *verlieren*. Gefühle wie Ärger, Wut oder Selbstgerechtigkeit kommen auf und eskalieren schnell. Oft spielt Angst eine Rolle, die aber häufig versteckt wird. Sogar Verletzungen werden geleugnet und bleiben unsichtbar. Mitgefühl,

Verständnis und Zuwendung wiederum nehmen ab. Sie werden entweder nicht wahr genommen oder – sollten sie sich doch einmal bemerkbar machen – sofort unterdrückt. »Sei zornig«, verlangt der Konflikt. »Du kannst durchaus Angst empfinden, wenn es Dir dabei hilft, den Zorn aufrechtzuerhalten. Aber achte darauf, dass die Angst verborgen bleibt.«

Befindet man sich erst einmal in den Fängen eines Konfliktes, scheint es nur einen Ausweg zu geben: Entweder durch Druck, Überredungskunst oder Manipulation zu gewinnen, oder aber auszuharren, bis der andere klein beigibt. Ist man in diese Sackgasse geraten, bleibt einem immerhin die Befriedigung, sich als unbescholtenes Opfer fühlen zu können. Funktioniert nicht einmal das, hilft einem sicherlich eine unabhängige Instanz. Denn natürlich hat einer recht und der andere unrecht. Und selbstverständlich ist man selbst derjenige, der recht hat!

Regeln des Konflikts

Dies sind oftmals Rahmenbedingungen und Regeln, mit denen Konflikte verbunden sind. Nach unserer Ansicht muss dies nicht zwingend so sein. Denn dieses einseitige und unvollständige Regelwerk führt in eine Sackgasse beziehungsweise in ein Entscheidungsvakuum. Sind wir davon überzeugt, es gäbe nur diese Regeln, und dies sei die einzig *wahre Wirklichkeit*, stecken wir im Konflikt fest. Hinterfragen wir sie, können wir auch andere Wege erkennen.

Wir wollen und können Konflikte nicht einfach abschaffen, weil sie so viel Schaden anrichten. Weit gefehlt. Das ist weder möglich noch ratsam. Wir sind vielmehr der Auffassung, dass das eigentliche Problem nicht der Konflikt an sich ist, sondern die Bereitschaft der Menschen, sich zu schnell auf die Bedingungen des Konflikts einzulassen und ihnen auf einer Abwärtsspirale zu folgen.

Abwärtsspirale

Wir glauben, dass Menschen, die sich nach unserem Ansatz den Bedingungen eines Konflikts stellen, ihr Leben bereichern können. Sie bekommen ein tieferes Verständnis für sich selbst und andere und erweitern ihre Lebenserfahrung. Nach unserer Definition von Mediation ist es entscheidend, dass die beteiligten Parteien den Konflikt wirklich verstehen und sich dadurch in ihrem Leben positiv weiterentwickeln. Damit empfehlen wir aber nicht, sich in Auseinandersetzungen zu stürzen. Es geht vielmehr darum, sich einem Konflikt zu stellen und nach einer Möglichkeit zu suchen, ihn durch Verständigung zu bewältigen.

Um das zu erreichen, versuchen wir allen Beteiligten – den Konfliktparteien und ihren beistehenden Experten – bewusst zu machen, worauf zu achten ist, um nicht in die sogenannten *Konfliktfalle* zu

Konfliktfalle

geraten. Mit diesem Bewusstsein können sie Konflikte nutzen, um das Beste in ihnen zum Vorschein zu bringen, anstatt in tiefste Abgründe zu stürzen.

Unter diesem Aspekt fordern uns Konflikte dazu auf, zunächst eine Tatsache anzuerkennen: In einer Konfliktsituation reagieren wir instinktiv nach bestimmten Regeln. Überwinden wir aber diese Reaktion, können wir in uns die Einsicht und das Verständnis finden, die uns aus dem Klammergriff der Konflikte befreien.

Der verstehensbasierte Ansatz der Mediation

Einer der Gründe für die Effizienz des verstehensbasierten Mediationsmodells ist die Tatsache, dass es sich um eine wirkliche Alternative handelt. Konfliktparteien haben in der Regel verschiedene Möglichkeiten, um ihren Streit zu beheben. Haben sie sich für den Rechtsweg entschieden, können ihre Anwälte einen Vergleich für sie aushandeln oder ein Richter entscheidet am Ende über den Streitfall.

Zusammenarbeit

Mit dem verstehensbasierten Ansatz und seinen neuen Möglichkeiten besteht vor allem die Chance, den Parteien mit Respekt und Anerkennung zu begegnen und so zu nachhaltigeren Lösungen zu gelangen. Menschen in Konfliktsituationen bietet dieser Mediationsansatz einen Weg der *Zusammenarbeit* an, um gemeinsame Entscheidungen zur Streitbeilegung zu treffen.

Diese unübliche Herangehensweise beruht auf einer einfachen Grundannahme:

> Die Beteiligten eines Konfliktes, die ihn verursacht haben und die mit ihm leben, sind seine Experten. Daher sind sie auch die Experten, wenn es um die Suche und Entwicklung der richtigen und passenden Lösungen geht.

Hier brauchen die Konfliktparteien durchaus Unterstützung. Deshalb versuchen wir ihnen zu helfen, einen produktiven und konstruktiven Weg der Zusammenarbeit zu finden. Auf diese Weise können sie den Konflikt und seine Lösungsoptionen verstehen und eine Lösung finden.

Dies gelang uns in der Streitsache *Radix gegen Argyle*, einer der Praxisfälle, die wir in diesem Buch ausführlicher behandeln. Zwei große Unternehmen hatten sich gegenseitig über Jahre hinweg auf Gesamt-

forderungen von mehr als 300 Millionen Dollar verklagt und eine endlose Folge von Verfahren und Prozessen in Gang gesetzt. Die ganze Zeit über waren die Geschäftsführer und ihre Anwälte auf die rechtlichen Schritte zur Durchsetzung dieser 300-Millionen-Forderung und ihre Verteidigung fixiert. Jede Partei hatte die andere mehrfach beleidigt. Beide waren fest davon überzeugt, dass die Handlungen des Gegenübers die Wurzeln der Konflikte darstellten. Jeder betrachtete den anderen als Feind. Nichts würde sich ändern, wenn sich der andere nicht änderte – und das war ziemlich unwahrscheinlich. Sie steckten schon seit Jahren tief in ihrer Konfliktfalle.

Trotz dieser Stimmungslage machten sich Veränderungen bemerkbar, sobald das Mediationsverfahren begann. Die Parteien befanden sich im gleichen Raum als wir sie fragten, ob sie einen Ausweg finden wollten – und zwar gemeinsam. Es vollzog sich eine kleine, aber spürbare Veränderung: Sie ahnten, es könnte ihnen zumindest gelingen, Verständnis dafür zu entwickeln, wie sie und ihre Unternehmen sich in einem Netz aus Vorurteilen, Meinungen, Haltungen und Gefühlen verstrickt hatten, und wie sehr sie Ihre Konflikte gefangenhielten. Und sie ahnten, dass es vielleicht einen für beide tragfähigen Ausweg geben könnte. Dieser spürbare Hoffnungsschimmer versetzte uns alle in die Lage, über das weitere Vorgehen zu entscheiden.

Bei Radix und Argyle führten diese ersten Einsichten schnell zu neuen Perspektiven. Als die Führungskräfte und ihre jeweiligen Berater die Zusammenarbeit aufnahmen und sich aktiv am Dialog beteiligten, kamen sie schnell zu einer wesentlichen Erkenntnis: Sie hatten sich möglicherweise zu stark auf ihre Anwälte verlassen. Die Anwälte wiederum hatten versucht, ausschließlich ihre Mandanten zu schützen. Diese beiden Aspekte verstärkten die Konflikte maßgeblich, verlängerten sie über Jahre hinweg und verursachten beiden Unternehmen enorme Kosten. Alle Beteiligten waren für gemeinsame Lösungsmöglichkeiten blind geworden. Allmählich erkannten sie, wie diese Entwicklungen sie in die Falle gelockt hatten. Beide Seiten beteiligten sich nun erstmals daran, die eigentlichen Bedingungen der Konflikte infrage zu stellen.

Das war erst ein Anfang, aber es war ein wichtiger Einstieg . Es sollte noch viel harte Arbeit kosten, um ihre Einsichten zu vertiefen und ihre Bereitschaft in eine praktikable Lösung umzuwandeln. Wie sich der Wandel im einzelnen vollzog, werden wir in den Unterabschnitten 1.2 und 4.1 ausführlicher darstellen.

Dieses Buch handelt davon, wie man einen solchen Einstieg findet,

wie man das gegenseitige Verstehen vertieft und wie man miteinander arbeiten kann, um einen Konflikt nachhaltig zu lösen.

Die vier zentralen Prinzipien

Dabei gehen wir von vier zentralen Prinzipien aus, die miteinander verbunden sind:

1. *Gegenseitiges Verstehen*
   Die Kraft dieses Verstehens ist mächtiger als jede Form von Druck oder Überredung. Mit ihr kann der Mediator die Medianden auf dem Weg zu ihrer Konfliktlösung erfolgreich begleiten.
2. *Eigenverantwortung*
   Die Verantwortung für die Konfliktbeilegung liegt allein bei den Medianden.
3. *Zusammenarbeit*
   Der Mediator unterstützt die Medianden bei ihrer Zusammenarbeit, damit sie ihre eigenen Entscheidungen gemeinsam und einvernehmlich treffen können.
4. *Wahrnehmung tieferer Konfliktgründe*
   Passende Lösungsoptionen werden sichtbar, wenn der Konflikt in seiner gesamten Dimension bewusst wahrgenommen wird.

Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung

Diese zentralen Gedanken unterscheiden sich deutlich von der herkömmlichen Vorgehensweise, mit der die meisten Menschen mit Konflikten umgehen. Sie erfordern allerdings nicht nur die Bereitschaft des Mediators, sondern auch die der Parteien, ein anderes Vorgehen einzuschlagen. Wir haben festgestellt, dass viele Menschen eine derartige Bereitschaft zeigen, sobald sie die Chancen des neuen Vorgehens erkennen. Dadurch entsteht die Motivation, sich mit Konflikten kritisch auseinanderzusetzen.

Die Kraft des Verstehens

Bei herkömmlichen Ansätzen der Konfliktbewältigung geht es im Wesentlichen darum, etwas zu erzwingen. Sind sich zwei Parteien nicht einig, erscheint es unvermeidlich, notwendig und angemessen, Druck, Überredung oder Manipulation anzuwenden oder eine externe Autorität in Anspruch zu nehmen. Das gilt nicht nur für die herkömmlichen Modelle der streitigen Gerichtsbarkeit, sondern auch für einige Formen alternativer Konfliktbewältigungen. Wir behaupten nicht, dass unser Ansatz Druck und Drohungen vollständig beseitigt. Aber wir versu-

3.3 Positive Neutralität: Nachbarn

Anstatt zu versuchen, von beiden Parteien gleich weit entfernt zu sein, bemühen wir uns darum, ihnen gleich nah zu sein.

Als Mediator bin ich nicht automatisch dadurch disqualifiziert, dass ich bereits vorher Kontakt zu einer der Konfliktparteien hatte oder dass sie Freunde, Kollegen oder Verwandte von mir sind. Aber ich bin sehr vorsichtig, wenn ich eine Mediation durchführen soll und die Beteiligten kenne. Meine Alarmglocken läuteten, als mein Assistent mir mitteilte, Nachbarn hätten angefragt, ob ich frei sei. Ihr Streit war in unserem Wohnviertel am Strand bereits berüchtigt. Wenn ich den Fall übernähme, musste ich sicher sein können, dass ich nach unserer Definition neutral bleiben könnte.

Beide Nachbarn hatten Anwälte beauftragt, von denen ich eine Anwältin persönlich kannte. Als sie bei mir im Büro anrief, um ein Treffen zu vereinbaren, war sie offensichtlich darüber im Bilde, dass ich die Parteien kannte, denn sie sagte zu meinem Assistenten, ich wäre entweder der am besten oder der am wenigsten geeignete Mediator für diesen Fall. Obwohl ich Vorbehalte hatte, reizte mich gleichzeitig die Herausforderung. Nachdem ich mit den Anwälten telefoniert, ihnen meinen Mediationsansatz beschrieben und meine bisherigen Begegnungen mit ihren Mandanten und der mir bekannten Anwältin offengelegt hatte, kamen wir zu dem Schluss, dass sich ein Mediationsversuch lohnen würde. Dies galt umso mehr, als die Anwälte in dem Fall einfach nicht vorankamen. Wegen einer Angelegenheit befanden sie sich bereits in einem Rechtsstreit; sollte es ihnen nicht gelingen, in der Mediation all die Streitigkeiten beizulegen, die sich im Lauf ihrer vierjährigen, unmittelbaren Nachbarschaft angesammelt hatten, würden noch zahlreiche Gerichtsverfahren folgen.

Die 78-jährige Nancy lebte mit am längsten im Viertel; seit 35 Jahren bewohnte sie schon ihr schön gelegenes Haus – die letzten 20 Jahre allein. Sie setzte sich leidenschaftlich für den Erhalt der Natur ein und war nicht zu Unrecht dafür bekannt, großen Wirbel um zahlreiche nachbarschaftliche Anliegen zu machen: dazu gehörte zum Beispiel die Art und Weise, wie meine Familie mit unserem Hund umging. Mit ihrer Meinung hielt sie sich nicht zurück; vielmehr galt sie als federführend bei Protesten, mit denen sie die von ihr vertretenen Werte verteidigte.

Henry war ein junger erfolgreicher Bauunternehmer, der mit seiner

Familie ein Haus in unserer Nähe bezog. In einer Gegend, die zu weiten Teilen jegliche Bauvorhaben ablehnte, wurde er mit einem gewissen Misstrauen beäugt. Nancy machte der Umstand, dass er in der Baubranche tätig war, von vornherein misstrauisch. Von Anfang an ärgerte sie sich über alles, was er machte – ob er nun einen Laubbläser benutzte oder andere Dinge tat, die sie als beispielhaft für seinen »Verrat an der Natur« betrachtete.

Henry seinerseits betrachtete Nancy mehr und mehr als jemanden, der auf jeden kleinen Verdacht hin etwas unternahm. Er machte sie persönlich dafür verantwortlich, dass er gezwungen worden war, 50 000 Dollar für ein neues Abwassersystem aufzuwenden, das den Bezirksauflagen entsprach, obwohl das alte vollkommen in Ordnung gewesen war. Nancy wiederum war sich sicher, dass Henry zum Gegenschlag ausgeholt hatte, als er ungefähr vor einem Jahr ein Angebot für eine unbebaute Parzelle abgab, die zwischen ihren beiden Häusern lag, um es »für die Nachbarschaft zu erhalten«. Der Vorgang schadete seinem Ruf in der Gegend, was Henry darauf zurückführte, dass Nancy unablässig gegen ihn hetzte.

Vor kurzem war die Angelegenheit dann übergekocht. Zunächst hatte Henry einen Großteil der auf seinem Grundstück stehenden Bäume gefällt, um seine Aussicht zu verbessern. Dadurch entfiel allerdings der Sichtschutz für Nancys vormals sehr geschütztes Haus. Nancy hielt dies sowohl für ein Verbrechen an der Natur als auch gegenüber ihr selbst und war empört, dass er sie nicht im Vorfeld über seine Pläne informiert hatte.

Wenig später sagte Henry zu Nancy, dass er aus diversen unvorhergesehenen Gründen nun doch nicht in der Lage sei, die von ihm gekaufte Parzelle vor einer Bebauung zu bewahren. Tatsächlich würde er dort selbst ein Haus bauen, es mit seiner Familie beziehen und sein altes Haus verkaufen. Nancy, die bereits wegen der gefällten Bäume wütend war, fühlte sich zutiefst betrogen, da Henry nun auch noch seine Meinung hinsichtlich des Grundstückserhalts geändert hatte. Sie erzählte mehreren Leuten im Viertel, die ein ähnliches Verhältnis zur Natur pflegten wie sie, von dem Verrat an ihr und verfolgte noch wachsamer als zuvor jegliches erneute Vorgehen von Henry, welches ihrer Ansicht nach die Umgebung noch weiter verschandelte.

Wenig später rief eines schönen Sommerabends ein Nachbar bei ihr an, der Henry am südlichen Ende ihres Grundstücks gesehen hatte. Nancy sprang in ihren Geländewagen, fuhr oder raste – je nach Schilde-

rung – zu der Stelle, wo sie Henry »auf meinem Grundstück!« sah und brachte den Wagen nur wenige Zentimeter vor seinen Knien abrupt zum Stehen. Wie alles vor sich ging und was genau geschah – darüber gab es in der Folge höchst unterschiedliche Berichte von Henry, Nancy und einigen Zeugen. Henry rief den Bezirkssheriff an und ließ Nancy wegen Körperverletzung festnehmen. Nancy drohte, dass sie Henry wegen der Festnahme und wegen seiner Pläne zur Bebauung des Grundstücks verklagen würde, das zu bewahren er versprochen hatte.

Sich von (Vor-)Urteilen befreien

Schnelle (Vor-) Urteile verstärken Konflikte

Bemüht man sich bei einer Mediation ernsthaft darum zu verstehen, was für jede Partei wirklich wichtig ist, muss man sich auch der Tatsache stellen, dass man gemeinhin dazu neigt, sich schnell ein Urteil über die Parteien zu bilden – das wurde auch im Fall der Nachbarn deutlich. Man wird das Problem nicht umgehen, indem man als Mediator einfach alle Parteien von seiner Praxis ausschließt, die man vorher bereits kannte. Die meisten von uns urteilen schnell über andere Menschen, insbesondere wenn sie miteinander im Konflikt stehen. »Er ist zu aggressiv.« – »Sie ist selbstgerecht.« – »Ihm wurde Unrecht getan.« Tatsächlich ist einer der Gründe, weshalb ein Konflikt eine so mächtige, einengende Wirkung hat, dass die Urteile über Menschen so selbstverständlich und gerechtfertigt scheinen.

Für uns als Mediatoren geht es nicht um die Frage, wie man Urteile vermeiden kann; vielmehr geht es um die Frage, was zu tun ist, wenn sie *auftreten* – denn das werden sie! Nur so können wir verhindern, dass sie unser Bemühen blockieren, ganz für jede Partei da zu sein. Ich hatte mir schon oft ein Urteil über Henry und Nancy gebildet. Erst als ich mir ziemlich sicher war, dass diese Urteile meiner Absicht nicht ins Gehege kommen würden, voll und ganz für beide präsent zu sein, stimmte ich einem Treffen mit ihnen zu.

Obwohl die Mediation über einen Monat nach dem Vorfall stattfand, der zu Nancys Festnahme geführt hatte, wirkten Henry und Nancy, die mit ihren Anwälten eintrafen, immer noch traumatisiert – Henry aufgrund des Vorfalls mit dem Geländewagen, Nancy aufgrund der Festnahme. Als ich bei beiden hinter ihrer streitlustigen Haltung Angst spürte, bestätigte mich das darin, dass es mir gelingen würde, mich in beide hineinzuversetzen.

Gleich zu Beginn der Mediation forderte Nancys Anwältin, Henry

möge seine Strafanzeige bei der Polizei zurückziehen, damit über Nancy nicht das Strafverfahren wie ein Damoklesschwert baumelte. Henrys Anwalt erwiderte, das sei nicht möglich, da der Fall nun bei der Staatsanwaltschaft liege. Darüber hinaus machte er deutlich, dass er es ablehnte, das Strafverfahren in der Mediation zu verhandeln oder auch nur zu besprechen, denn er glaubte, es sei unmoralisch oder gar illegal, eine solche Unterhaltung zu führen.

Bevor ich sie über die Situation befragte, wollte ich zunächst klarstellen, wie ich ihnen helfen könnte. Ich war unsicherer als sonst, ob ich der Richtige sei, die Mediation mit ihnen durchzuführen.

Mediator: Henry, Sie wissen, dass Nancy und ich im Lauf der Jahre oft miteinander zu tun hatten, da wir beide in der Nachbarschaft leben, und Sie wissen auch, dass ich Nancys Anwältin kenne. Nancy, Sie wissen, dass ich auch mit Henry als Nachbar mehrmals in Berührung gekommen bin. Und natürlich wissen Sie beide, dass ich als Anwohner des gleichen Viertels viel über Ihre Reibereien gehört habe. Wenn ich mit Ihnen beiden eine Mediation durchführe, müssen wir alle überzeugt sein, dass ich neutral sein kann.
Henry: Ich gehe davon aus, dass Sie objektiv sein können.
Mediator: Möglicherweise tun Sie das und ich weiß es zu schätzen. Was aber vielleicht wichtiger ist: Ich möchte, dass Sie und Ihre Anwälte wissen, dass meine Vorstellung von Neutralität nicht bedeutet, dass ich objektiv bin oder vorgebe, objektiv zu sein. Meines Erachtens bin ich neutral, wenn ich für Sie beide ›da bin‹, um Ihnen zu helfen. Mein Ziel ist es, Sie beide so gut wie möglich zu *verstehen*. Ich werde in der Mitte verbleiben, indem ich versuche, Ihnen und dem, was Ihnen wichtig ist, näher zu kommen, anstatt Ihnen gegenüber den gleichen Abstand zu wahren.
Henry: Das ist nicht, was ich meinte. Ich hatte gehofft, dass Sie objektiv sein würden und uns dann sagten, was Sie für fair halten.
Mediator: Ich sehe meine Rolle anders. Als Mediator entscheide ich nicht, wer recht hat. Meine Aufgabe wird sein, Ihnen dabei zu helfen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Deshalb wäre es nicht hilfreich, wenn ich unbeteiligt bliebe und Distanz wahrte. Selbst in diesem Moment möchte ich nicht nur das wirklich verstehen, was Sie sagen, sondern auch das, was möglicherweise hinter Ihren Worten steht.
Henry: Und was, glauben Sie, ist das?
Mediator: Nun, da sie möchten, dass jemand objektiv über diese Angelegenheit entscheidet, könnte ich mir denken, dass Sie keine großen Hoffnungen haben, dass es Ihnen selbst gelingt, sich mit Ihrer Nachbarin zu einigen.
Henry: Stimmt.
Mediator: Für mich stellt sich damit die Frage, ob Sie überhaupt mit

Nancy darüber entscheiden möchten, wie Ihr Streit gelöst werden soll, wenn das denn möglich wäre.
Henry: Also, ich würde schon wollen, aber wie Sie vielleicht wissen, ist einiges zwischen uns vorgefallen.
Mediator: Angesichts der Gerüchteküche habe ich das vermutet. Aber für mich ist die Frage zum Teil dadurch beantwortet, dass Sie angedeutet haben, motiviert zu sein, um die Sache gemeinsam in den Griff zu bekommen, auch wenn Sie keine großen Hoffnungen hegen. Wenn Nancy also auf ähnliche Weise motiviert ist, lautet die Frage ganz einfach: Was für eine Art von Hilfe brauchen Sie von einem neutralen Dritten, um in die Position zu kommen, in der Sie gerne sein möchten? Wenn ich zu entscheiden hätte, was Sie tun sollten, wäre Distanz meinerseits sehr hilfreich. Aber wenn Sie und Nancy die Entscheidungen fällen, dann muss ich mich stärker einmischen. Ich werde verstehen wollen, was für Sie beide auf einer Ihrem Streit zugrunde liegenden Ebene wichtig ist; ich möchte Ihnen helfen, dass Sie sich selbst besser verstehen und möglicherweise auch den anderen. Aber wenn ich das tun soll, müssen Sie beide darauf vertrauen, dass ich nicht bereits Partei ergriffen habe und das im Rahmen dieser Mediation auch niemals tun werde.

Positive Neutralität wahren

Anstatt eine objektive und distanzierte Haltung gegenüber beiden Parteien einzunehmen, versucht der verstehensbasierte Mediator den Sinn einer *positiven Neutralität* zu vermitteln. Das heißt er versucht, gegenüber beiden Parteien gleichermaßen subjektiv eingestellt und ihnen gleichermaßen nahe zu sein. Wir arbeiten daran, uns mit jeder Partei zu identifizieren – in dem Versuch, zu verstehen und in uns zu empfinden, wie sich der Streit für jede Seite anfühlt; kurz: wir versuchen, empathisch zu sein und sicherzugehen, dass sich jede Partei vom Mediator verstanden fühlt.

Das Bemühen darum, jede Partei auf diese Weise zu verstehen und eine Verbindung zu ihr aufzubauen – und zwar in Gegenwart der anderen Partei – kann bei der Bearbeitung eines Konflikts einen entscheidenden Unterschied bewirken.

Das sollte sich am Fall von Nancy und Henry bewahrheiten. Ein solches Vorgehen bedeutet nicht nur, dass wir mit den Parteien auf eine positive Neutralität hinarbeiten, sondern dass wir auch an uns selbst als Mediatoren arbeiten.

Henry: Was Sie sagen, leuchtet mir einigermaßen ein. Aber wie können wir Ihre Neutralität überprüfen?
Mediator: Nun, ich habe bereits dargelegt, inwiefern ich schon einmal mit jedem von Ihnen Kontakt hatte und auch, woher ich über Ihren Streit Bescheid weiß. Ich glaube zwar nicht, dass ein etwaiges Vorwissen mit meiner Rolle unvereinbar ist, aber Sie und Nancy, ebenso wie Ihre Anwälte, sollten sich jederzeit frei fühlen, mich über mein früheres Verhältnis zu einem von Ihnen zu befragen. Und wenn zu irgendeinem Zeitpunkt einer von Ihnen den Eindruck haben sollte, dass ich meine neutrale Position verlassen habe und zu einem Parteigänger geworden bin – wenn es also den Anschein hat, ich stünde mehr auf der einen Seite als auf der anderen – möchte ich, dass Sie das im Rahmen der Mediation ansprechen. Es ist gut möglich, dass Sie irgendwann denken, ich sei im gängigen Sinn nicht neutral, weil ich mich sehr darum bemühe, Nancy zu verstehen; so wie Nancy das Gleiche in diesem Moment von uns beiden denken könnte.
Nancy: Ich war tatsächlich ein wenig darüber besorgt, wie viel Aufmerksamkeit Sie ihm schenken, aber ich denke, ich verstehe, was Sie sagen. Zudem glaube ich dass, gerade weil Sie ein Nachbar von uns sind, Ihnen mehr als einem Außenstehenden daran liegt, was in unserem Viertel geschieht. Und das könnte für uns hilfreich sein.
Mediator: Das denke ich auch. Ich spüre, dass mein Wunsch, Ihnen zu helfen, über meine professionelle Haltung hinausgeht, da wir alle im gleichen Viertel wohnen. Das könnte die Gefahr bergen, dass ich aufgrund dieser Verbindung eine größere Verantwortung auf mich nehme und vielleicht sogar versuche, Sie zu einer Übereinkunft zu drängen. Mein Ziel ist es, keinerlei Druck auszuüben. Von Ihnen erhoffe ich mir, dass Sie den Großteil der Verantwortung selbst übernehmen – sowohl für den Umstand, *dass* Sie eine Vereinbarung treffen, als auch für die *Art* der Vereinbarung. Natürlich ist es Ihnen jederzeit freigestellt, dieses Verfahren abzubrechen.
Nancy: Über mich brauchen Sie sich keine Sorgen zu machen. Niemand wird mich zu irgendetwas zwingen. Ich treffe schon seit sehr langer Zeit meine eigenen Entscheidungen und damit werde ich nicht plötzlich aufhören.
Mediator: Darauf vertraue ich.

Dann fragte ich Henry und Nancy, warum sie sich für eine Mediation interessierten. Beide antworteten eher verhalten, was mich beunruhigte. Es war offensichtlich, dass keiner von ihnen an eine erfolgreiche Mediation glaubte. Ich hoffte, dass sich dies ändern würde, sobald sie ein besseres Gespür für das Verfahren sowie dessen Möglichkeiten erlangt hätten. Henrys und Nancys Anwälte hingegen waren optimistischer.

Anwälte unterstützen die Mediation

Als die Mediation noch in den Kinderschuhen steckte, warnten Anwälte ihre Mandanten vor den Risiken einer Mediation; heute hingegen treten viele Anwälte für Mediation ein. Die Anwälte von Henry und Nancy waren sich nicht nur der Tücken bewusst, die ein Zivilprozess für ihre beiden Mandanten barg; sie spürten zudem, dass der einzige Weg, diesen Konflikt endgültig beizulegen, in einer Lösung lag, die unmittelbar auf die Bedürfnisse ihrer Mandanten zugeschnitten war. Eine Gerichtsentscheidung würde vermutlich nur zu weiteren Rechtsstreitigkeiten führen.

Nachdem wir noch etwas über das Mediationsverfahren sowie zusätzliche Vereinbarungen hinsichtlich der Vorgehensweise gesprochen hatten, wandten wir uns *Gespräch eins* zu – dem rechtlichen Rahmen des Streits. Im Hinterkopf behielten wir die Option eines Gerichtsverfahrens, aber unser Ziel war festzustellen, ob wir letztendlich nicht doch eine bessere Lösung konstruieren könnten, die für beide Parteien besser wäre als die Ergebnisse eines Zivilprozesses. Alle stimmten überein, dass es sich lohne, uns mit den Folgen eines Prozesses zu befassen, auch wenn das nicht die Richtung war, die Henry und Nancy einschlagen wollten. Letzteres würde vom persönlichen Kontext ihres Streits abhängen – namentlich *Gespräch zwei*.

Zunächst erläuterten die Anwälte die diversen rechtlichen Schritte, die erfolgen würden, sollte es ihren Mandanten nicht gelingen, ihre Differenzen in der Mediation beizulegen. Danach war uns allen eines klar: Unabhängig davon, wer von beiden gewinnen würde, stünden Henry und Nancy möglicherweise jahrelange Rechtsstreitigkeiten bevor. Solange sie Nachbarn blieben, würden Feindschaft und Zorn das Leben beider sehr belasten.

Daraufhin schlug ich vor, uns Gespräch zwei zuzuwenden. Dabei sollte sich jeder so viel Zeit nehmen wie er brauchte, um mir seine Sicht auf die Dinge darzulegen; ich versicherte ihnen, dass ich mich bemühen würde, jede Seite zu verstehen.

Die Parteien verstehen

Bemüht sich der Mediator, jede Partei gleichermaßen zu verstehen, motiviert das die Parteien, ihre eigenen Ansichten auszudrücken und über ihre eigenen Erfahrungen nachzudenken.

Einige Parteien sind zu zurückhaltend, ihre Ansichten vorzubringen – Henry und Nancy hatten damit allerdings kein Problem, wie wir noch sehen werden. Aber selbst für durchsetzungsfähige Parteien kann es frustrierend sein, wenn ihr Gegenüber auf jedes Wort, das sie sagen, unmittelbar reagiert. Möglicherweise versuchen beide zu sprechen, aber jeder hat das Gefühl, unablässig unterbrochen zu werden und es ist nicht klar, ob sie einander überhaupt zuhören. Trifft man die Vereinbarung, dass der Mediator nacheinander auf die Parteien eingeht, so hat jede Seite genügend Zeit, um ihre Ansichten darzulegen, während der Mediator sich darum bemüht, *zu verstehen*.

Der Mediator wahrt die Haltung der positiven Neutralität

Um unsere Haltung der *positiven Neutralität* zu wahren, müssen wir unablässig an uns selbst arbeiten. Nur so können wir sichergehen, dass wir für beide Parteien voll und ganz da sind – unabhängig davon, dass sie ihre eigene Situation vielleicht ganz anders sehen. Ein Konflikt drängt jeden, der ihn von außen erlebt dazu, Partei zu ergreifen. Als Mediatoren nehmen wir die unterschiedlichen Ansichten der Parteien an. Wir leugnen nicht die Differenzen und versuchen auch nicht, eine Partei dazu zu überreden, ihre Sichtweise zu ändern.

Aufrichtiges Verstehen des Mediators ist wertvoll

Wie wir bereits in Abschnitt 2.2 zu den Verständnisräumen beschrieben haben (vgl. S. 150 ff.), fühlen sich beide Parteien vom Mediator verstanden, sobald dieser sich ernsthaft darum bemüht, beide Parteien gleichermaßen zu verstehen. Da sich in einem Konflikt die meisten Menschen missverstanden fühlen – zumindest von der gegnerischen Seite – kann das aufrichtige Verstehen einer unabhängigen dritten Partei enorm wertvoll sein. Mangelndes Verstehen und Missverständnisse fachen die Flammen eines Konflikts an. Verstehen ist der erste Schritt, um die Flammen zu ersticken.

Bemüht sich ein Mediator darum, zu verstehen, anstatt die Parteien zu einer Meinungsänderung zu bewegen, dann können auch viele Parteien nach und nach besser verstehen, was ihnen wichtig ist. Sobald der Mediator die jeweiligen Sichtweisen der Parteien verstanden hat, können auch die Parteien versuchen, ansatzweise Verstehen für die Gegenseite aufzubringen.

Ich erklärte Nancy und Henry, wie ich in dieser Phase der Mediation vorgehen wollte, um sie beide zu verstehen: Ich würde mit jedem von ihnen ein separates Gespräch führen – und zwar in Gegenwart des anderen. Beide sagten, dies leuchte ihnen ein, solange sie einen vom Konfliktpartner heraufbeschworenen falschen Eindruck »zurechtrücken« könnten.

Dann warf Henrys Anwalt eine Fragestellung auf.

Henrys Anwalt: Seit einiger Zeit stecken wir im Sumpf der Vergangenheit fest. Wenn wir den nun wieder hervorkehren, wird sie das erneut in Rage bringen und sich alles nur wiederholen. Ich glaube, es wäre besser, wenn wir die Vergangenheit nicht noch einmal aufwärmen, sondern uns stattdessen auf die Zukunft besinnen würden. Wenn wir uns fragen würden, was nötig ist, damit wir den Ort, an dem wir bereits waren, hinter uns lassen können.
Mediator: Sie fänden es also besser, wenn wir versuchen würden voranzukommen, indem wir nicht über die Vergangenheit sprechen – wozu auch der Vorfall mit dem Geländewagen gehört.
Henrys Anwalt: Ich glaube tatsächlich, dass wir auf diese Weise unsere Zeit sinnvoller nutzen.
Mediator: Wir können das gerne versuchen, wenn Sie alle es möchten. Meiner Erfahrung nach ist das Verstehen der Vergangenheit jedoch oft notwendig, um die Beteiligten aus dem von Ihnen erwähnten ›Sumpf‹ zu befreien. Zudem bin ich mir nicht sicher, ob einige der Probleme, mit denen Sie konfrontiert waren, nicht daher rührten, wie Nancy und Henry über die Vergangenheit gesprochen haben. Ich war natürlich nicht dabei, aber ich vermute, Nancy und Henry haben das Gefühl, dass sie sich noch nicht wirklich äußern konnten oder dass sie verstanden wurden. Wenn wir einen Weg finden, über die Vergangenheit zu sprechen, ohne in eine Sackgasse zu geraten, kann das daraus gewonnene Verstehen uns die Richtung weisen, die für die Zukunft sinnvoll ist. Ich glaube, dass mein Vorschlag einen Unterschied bewirken könnte. Ihre Mandanten werden jedenfalls die Gelegenheit haben, ihren Ansichten Ausdruck zu verleihen; hoffentlich müssen sie sich dabei nicht gegen die Einwürfe des anderen verteidigen. Ich werde unterdessen versuchen, zu verstehen, worum es den beiden wirklich ging.

Zurückschauen, um nach vorne zu blicken

Die Einwände von Henrys Anwalt überraschten mich kaum. Viele Mediatoren vertreten eine ähnliche Meinung. Sie glauben, über die Vergangenheit zu sprechen führe nur dazu, dass die Probleme wiederholt und womöglich noch verschärft würden; häufig folge daraus ein Zusammenbruch, der wiederum die Verhandlungen in eine Sackgasse führe. Habe das Sprechen über Vergangenes überhaupt einen Sinn, dann den, dass die Parteien angestauten Gefühlen »Luft machen« könnten; und das geschehe am besten in einem Moment, in dem die Gegenpartei nicht anwesend sei.

Für uns geht es bei dem Gespräch über die Vergangenheit darum, dass wir besser verstehen, wie die Beteiligten an den Punkt gelangt sind, an dem sie stehen. Wir wissen, dass das in ein bedeutsames Gespräch darüber münden kann, was für die Parteien im Hinblick auf die Zukunft wichtig ist. Blendet man die Vergangenheit aus, kann das Menschen sogar in ihrem Konflikt gefangen halten: Die negative Meinung über zurückliegende Handlungen und Motive des jeweils anderen heizen die Sache noch zusätzlich an. Die Vorstellung, dass der Ausdruck von Gefühlen dazu da ist, »Luft abzulassen«, legt den Gedanken nahe, dass Gefühle in dem gesamten Prozess lediglich eine Art Schadstoff sind. Gefühle, auf authentische Weise empfunden und ausgedrückt, sind jedoch eine wertvolle Erfahrung der Betroffenen und damit ein wichtiger Teil des Verfahrens – manchmal sogar der Schlüssel zu einem umfassenderen Verstehen.

Gefühle können der Schlüssel zu einem umfassenderen Verstehen sein

Allerdings kann es durchaus gefährlich sein, wenn Menschen in die Vergangenheit zurückkehren. Die Herausforderung liegt darin, die Parteien so zu unterstützen, dass sie jene Nachforschung auf konstruktive Weise erleben können.

Der Austausch mit Henrys Anwalt sollte keine weiteren Folgen haben. Sowohl Henry als auch Nancy waren schnell davon überzeugt, dass wir rekapitulieren mussten, was geschehen war, wenn wir für ihre Probleme eine Lösung finden wollten – auch wenn dieses Vorgehen schmerzhaft sein würde. Ich unterstützte sie und auch die Anwälte bekundeten ihre Unterstützung, wenngleich sie vielleicht ein wenig skeptisch blieben. Während ich zuhörte, wie jede Partei den Streithergang beschrieb, fühlte ich mich zu beiden hingezogen – erst zu Nancy, dann zu Henry; die positive Neutralität in mir wuchs.

> **Nancy:** Vor 30 Jahren war es mir gelungen, eine Bebauung dieses Grundstücks zu verhindern, als der damalige Besitzer dort eine echte Scheußlichkeit errichten wollte. Es ist ein wertvolles Grundstück, direkt am Meer gelegen und ich fürchtete, dass das empfindliche Ökosystem aus der Balance geriete, wenn dort etwas gebaut würde, insbesondere aber ein 370 Quadratmeter großes Haus, wie vom Besitzer beabsichtigt. Die Gemeinde war der gleichen Meinung wie ich, zumindest erhielt der Mann nicht die nötigen Genehmigungen. Als Henry sein Angebot für diese Parzelle abgab, sagte er mir, dass er das Land so belassen wolle: unbebaut. Ich war so dumm, ihm zu glauben. Dabei hatte er das doch die ganze Zeit vor.
> **Mediator:** Sie sind, nicht zuletzt durch Ihr Engagement für den Erhalt der Natur, schon seit langem mit diesem Stück Land in seinem unbebau-

ten Zustand verbunden. Und sie glaubten Henry, als er sagte, dass er es nicht bebauen werde; nun allerdings glauben Sie, dass er nicht aufrichtig war. Warum?
Nancy: Jeder Esel kann doch zurückblicken und erkennen, was er da tat.
Mediator: Ich verstehe, dass Sie dachten, er hinterginge Sie absichtlich. Es wäre hilfreich, wenn Sie noch mehr dazu sagen könnten, was *Sie* durchgemacht haben, anstatt uns zu sagen, was Ihres Erachtens in Henrys Kopf vorgeht.

Unterschiedliche Sichtweisen beachten

Wie bereits dargelegt, sind Parteien im Konflikt in der Regel davon überzeugt, dass ihre eigene Position wahr und richtig ist, während die der Gegenseite falsch und von bösen Absichten geprägt ist. Henry und Nancy waren beide in der Konfliktfalle gefangen, da sie sich selbst nach ihren *Absichten* beurteilten, während sie den anderen danach beurteilten, wie sich dessen *Handlungen* auf sie selbst *auswirkten*. Nimmt der Mediator eine Haltung der positiven Neutralität ein und akzeptiert aufrichtig beide Meinungen, dann gibt das den Parteien die Möglichkeit, ihre Auseinandersetzung als einen Konflikt zu betrachten, in dem unterschiedliche Sichtweisen aufeinandertreffen. Und damit fangen sie an, sich aus den Fängen ihres Konflikts zu befreien.

Positive Neutralität

Ermutigen, über eigene Erfahrungen zu sprechen

Eine wichtige Methode, um den Parteien aus dem Spiel der gegenseitigen Schuldzuweisungen herauszuhelfen, ist es, sie zu ermutigen, über ihre *eigene Erfahrung* zu sprechen, anstatt dem anderen Motive und Absichten zu unterstellen. Selbst kleine Anregungen in diese Richtung können dazu beitragen, die einengende Macht des Konflikts aufzubrechen.

Nancy: In Ordnung, dann halte ich mich an das, was ich erlebt habe. Aber was offensichtlich ist, ist offensichtlich. Ich habe ihm sogar gesagt, dass ich sein Angebot unterstütze. Er hatte viel Geld. Ich hatte keins, also konnte ich ihm nicht finanziell helfen, aber ich war bereit zu tun, was immer ich konnte, um das Grundstück unbebaut zu halten. Wenn alles zu einer Parzelle wurde, umso besser. Henry und ich schienen gut miteinander auszukommen – bis zu dem Fiasko mit den Bäumen. Er hatte mir gesagt, er werde drei Bäume fällen. Stattdessen fand ich, als ich nach Hause kam, 36 Baumstümpfe vor, die seine Leute an einem Tag abgeholzt hatten. Da wusste ich, dass er ein großer Lügner war.
Mediator: Sie waren am Boden zerstört, als jene Bäume gefällt worden waren.

Nancy: Ich fühlte mich verraten. Ich war wütend. Nicht nur waren jene Bäume für immer verloren; ich war außerdem noch den Blicken vom Strand ausgesetzt. Ich war nicht mehr geschützt.
Mediator: Sie fühlten sich also vor allem hintergangen und waren wütend. Ich hatte zudem den Eindruck, aus Ihren Worten Trauer herauszuhören.

Wut wahrnehmen und anerkennen

Ganz wichtig und zugleich eine große Herausforderung ist es, in der Mediation eine Möglichkeit zu finden, konstruktiv mit der Wut der Parteien umzugehen. Das ist schwierig, droht sie doch ständig, den Konflikt zu verschlimmern oder zumindest zu verfestigen. Manchmal ist man versucht, den Fokus des Gesprächs zu verlagern: etwa hin zu der Frage, was sich die Partei ganz konkret wünscht. Alternativ ermutigt man die Parteien, von ihrer Wut abzulassen oder sie zumindest beiseite zu schieben und mit dem Verstand zu argumentieren. Es gibt Mediatoren, die genau deshalb das Einzelgespräch bevorzugen: um wütende Konfrontationen zwischen den Parteien zu vermeiden.

Auf die Wut *richtig* reagieren

Bei unserem Ansatz gelten Wut, Schuldzuweisung, Angriff und Gegenangriff als Momente, durch die sich ein Konflikt festsetzen kann. Deshalb halten einige es vielleicht für sinnvoll zu versuchen, dem Einhalt zu gebieten oder diese Reaktionen zumindest einzugrenzen. Wir jedoch sind der Ansicht, dass nicht die Wut an sich das Problem ist, sondern die Art, wie darauf reagiert oder eben *nicht* reagiert wird. Wird auf Wut mit Wut reagiert und erfolgt auf eine Schuldzuweisung eine neue Schuldzuweisung, kann das tatsächlich den Konflikt unendlich fortsetzen. Aber das gleiche gilt, wenn man den Parteien *keine* Gelegenheit gibt, diesen Gefühlen Ausdruck zu verleihen.

Haben die Parteien das Gefühl, dass ihre Empfindungen ernstgenommen werden und ihnen empathisch und verständnisvoll begegnet wird – wobei sowohl darauf einzugehen ist, wie sich beide Parteien fühlen, als auch darauf, wie sie die Situation wahrnehmen – kann sich dadurch die Rolle extrem verändern, die die Wut im jeweiligen Konflikt spielt.

Aufrichtiges Verstehen verändert die Wut

Es geht nicht nur darum, dass die Wut Ausdruck finden kann, die Parteien also ihrem Ärger »Luft machen«. Es geht vielmehr darum, dass der Mediator versucht, aufrichtig zu *verstehen*, dass die Parteien wütend sind und dass die Parteien den Eindruck haben, genau das wird

verstanden. Mehr noch: Sobald Verständnis dafür herrscht, dass die Parteien wütend sind, ist es wichtig zu schauen, was der Wut *zugrunde liegt*.

Als es um Nancys Sicht auf die Vorgeschichte ihres Streits ging, versuchte ich nicht nur ihre Wut, sondern auch die anderen Gefühle zu verstehen, die den Anschuldigungen *zugrunde lagen*, die zwischen ihr und Henry hin- und hergewandert waren. Solche Gefühle finden oft keinen Ausdruck, sie werden weder wahrgenommen noch akzeptiert; manchmal sind sie sogar der Partei, die diese Gefühle hat, selbst verborgen. Als Nancy ausführlicher über ihre eigene Erfahrung und die Auswirkungen der Geschehnisse auf sie selbst sprach, kamen diese Gefühle allmählich zum Vorschein; ich half ihr, sie in Worte zu fassen.

Im Herzen eines Konflikts liegen häufig *Angst und Schmerz*; sie sind Ursprung jener selbstgerechten Ansichten, aufgrund derer jede Seite denkt, sie sei im Recht und die Gegenseite im Unrecht. Im Schlagabtausch mit dem Gegenüber verfestigen sich diese Vorstellungen immer weiter. Gelänge es mir, jene tiefer liegenden Gefühle als Quelle ihrer gegenseitigen Vorwürfe wahrzunehmen, fiele es mir leichter, für jeden von ihnen Mitgefühl zu entwickeln. Spricht man diese Gefühle den Parteien gegenüber direkt an, lässt sich auf diese Weise das Muster von Angriff und Verteidigung durchbrechen, das ihren Konflikt am Leben hält.

> **Nancy:** Sie haben keine Vorstellung davon, wie viel mir diese Bäume bedeutet haben. Das waren Lebewesen und sie wurden ermordet.
> **Mediator:** Sie sagen, dass durch jeden Baum, der gefällt wird, Ihres Erachtens die Umwelt entwertet und zerstört wird.
> **Nancy:** Ja, das gilt sogar für den Baum, der mein Haus überragt und von dem es heißt, er könne möglicherweise umstürzen. Ich halte nichts davon, die Natur zu zerstören. Die Natur schützt uns und wir sollten die Natur schützen.
> **Mediator:** Die Bäume boten Ihnen also Schutz und der Verlust Ihrer Privatsphäre machte für Sie die ganze Sache noch schlimmer.
> **Nancy:** Ja. Ich hasse es, wenn Menschen, die sich am Strand aufhalten, mir nachspionieren können. Ich lebe hier seit 35 Jahren, und auf einmal ist es vorbei mit meiner Ruhe und Ungestörtheit.
> **Mediator:** Und seit dem Tag, an dem die Bäume gefällt wurden, hat sich Ihr Verhältnis zu Henry verändert?
> **Nancy:** Natürlich. Würde es Ihnen nicht genauso gehen? Als ich dann noch herausfand, dass er dort ein Haus bauen würde, wusste ich, dass ich es mit dem Teufel zu tun hatte.
> **Mediator:** Ich verstehe, dass Sie so wütend auf ihn sind. Aber anstatt

Aussagen über Henry zu machen, wäre es mir lieber, wenn Sie über Ihre eigene Erfahrung sprechen. Das wird mir helfen, Sie zu verstehen, und wir gießen nicht weiter Öl ins Feuer.
Nancy: In Ordnung. Ich erzähle Ihnen aber nur die ungeschminkte Wahrheit.
Mediator: Ich glaube Ihnen, dass Sie ganz ehrlich über das sprechen, was Ihnen widerfahren ist. Es gibt auch noch Henrys Sicht auf die Ereignisse, die sich vermutlich von der Ihren unterscheidet. Momentan versuche ich nur dafür zu sorgen, dass hier genug Platz für beide Ansichten ist und möchte sehen, ob Sie anerkennen können, dass es möglicherweise mehr als nur eine Wahrheit gibt.
Nancy: Okay, dies ist *meine* Wahrheit. Aber die Fakten sprechen für sich. Nun hat er eine Genehmigung und wird dort ein Haus bauen. Und er versucht, das ganze Viertel gegen mich aufzubringen.

Bisher war es mir recht leicht gefallen, eine Nähe zu Nancy aufzubauen und Mitgefühl für sie zu empfinden. Sie war in unserem Viertel eine Legende, die für ihr Heim und für die Natur kämpfte – Werte, mit denen ich mich leicht identifizieren konnte. Angesichts dessen, was ich vorab über den bedrohlichen Vorfall mit dem Geländewagen gehört hatte, war es jedoch möglich, dass mir mein Urteil über sie nun in die Quere kommen und es mir schwerer machen könnte, beim nächsten Schritt ihr gegenüber ganz offen zu bleiben. Die Möglichkeit eines solchen Hindernisses in mir selbst war mir durchaus bewusst, als ich meine nächste Frage stellte.

Mediator: Können Sie mir schildern, was passiert ist?
Nancy: Ich hatte den Verdacht, dass er auf meinem Grundstück herumschnüffelte. Es gab gewisse Anzeichen, denen zufolge er über den Zaun geklettert war, um irgendwelche Untersuchungen durchzuführen. Ich hatte ihn vor weiterem unbefugten Betreten gewarnt. Eines Abends rief mich jemand an und sagte, dass Henry am unteren Ende meines Grundstücks auf meiner Seite sei, also habe ich mich in meinen Geländewagen gesetzt, bin hingefahren und habe ihn erwischt. Es stimmt, dass der Wagen auf den losen Steinen etwas schlitterte, als ich auf die Bremse trat, aber ich kenne jeden Zentimeter meines Grundstücks und fahre dort ständig. Ich hatte nie vor, ihn anzufahren. Das habe ich nicht getan und das würde ich nie tun. Aber er weiß, wie man sich das System zunutze macht. Er schrie, er werde den Sheriff rufen und wenn ich es wagte, mich von der Stelle zu rühren, dann würde er dem Sheriff sagen, ich hätte Fahrerflucht begangen. Als ich nach Hause kam, rief ich den Sheriff an und sagte ihm, dass ich zuhause sei, für den Fall, dass er mit mir

sprechen wollte. Ich habe Henry nicht angerührt. Das ist seine Art, um mich dazu zu bringen, klein beizugeben. Aber das werde ich nicht tun.
Mediator: Sie machten sich Sorgen, was mit Ihrem Grundstück geschehen könnte und wollten daher nachschauen. Sie fuhren sofort hin; Ihr Geländewagen ist zwar etwas ins Rutschen gekommen, aber Sie hatten nicht die Absicht, Henry etwas anzutun.
Nancy: Das würde ich nicht und das habe ich nicht.
Mediator: Dann wurde der Sheriff eingeschaltet, was sicher unangenehm für Sie war.
Nancy: Ihnen wäre das auch nicht angenehm, oder? Aber auf ihn wird es auch nicht gut zurückfallen.
Mediator: Sie werden sich weiterhin für das, woran Sie glauben, einsetzen.
Nancy: Er wird mich nicht dahin bringen, dass ich klein beigebe.
Mediator: Es geht mir nicht darum, einen von Ihnen dahin zu bringen, dass Sie das aufgeben, was Ihnen wichtig ist. Momentan versuche ich nur, in Erfahrung zu bringen, wie jeder von Ihnen die Geschehnisse einschätzt. Ich glaube, wenn Sie genügend Verständnis aufbringen, wird es Ihnen gelingen, eine Lösung zu finden, die widerspiegelt, was für Sie beide wichtig ist. Ihren Schilderungen zufolge muss der ganze Vorfall Sie sehr belastet haben. Denken Sie, dass ich das, was Sie erzählt haben, verstanden habe?
Nancy: Ich bin mir nicht ganz sicher. Es scheint so. Aber ich sage schon seit Jahren das Gleiche, also ist es auch kein Geheimnis.
Mediator: In Ordnung. Als nächstes werde ich versuchen zu verstehen, wie sich die Ereignisse aus Henrys Perspektive darstellen.

Emotionale Wirklichkeit und Neutralität

Den Parteien habe ich nahegelegt, dass es mehr als nur eine mögliche Sicht auf ihren Konflikt gibt und gleichzeitig versucht, Nancys Sichtweise und ihre emotionalen Erfahrungen zu verstehen. Je stärker man diese tiefer liegenden Gefühle in den Verstehensprozess einbeziehen kann, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Parteien verstanden fühlen und den Eindruck haben, man könne nachvollziehen, wer sie sind und was sie empfinden. Je mehr sie sich verstanden und anerkannt fühlen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie ihre ursprüngliche Beurteilung des anderen überwinden und das Menschliche in ihm erkennen können.

Über das Verstehen die ursprüngliche Beurteilung des anderen überwinden

Das gilt auch für den Mediator. Ein ganz wichtiger Schritt, um mein eigenes Urteil über Nancy und ihre Haltungen hinter mir zu lassen war es, anzuerkennen, wie viel Angst sie hatte und wie sehr sie versuchte,

sich zu schützen. Zwar sprach ich es nicht aus, weil ich ihre Angst und Verletzlichkeit wahrnehmen konnte, war es mir auch möglich, ihr und ihrer Erfahrung näherzukommen.

Nun musste ich das gleiche bei Henry tun, was bedeutete, dass ich seiner Sichtweise gegenüber genauso offen sein musste, wie ich es Nancy gegenüber gewesen war. Dabei durfte ich jedoch die Verbindung, die ich zu Nancy aufgebaut hatte, nicht wieder abbrechen. Zudem hegte ich einige ganz persönliche Ansichten über Menschen, die beruflich Grundstücke »entwickeln«; ich würde also darauf achten müssen, dass diese Ansichten mir beim Bemühen, Henry zu verstehen, nicht in die Quere kämen. Ich schob diese Urteile beiseite und forderte ihn ganz offen dazu auf, mir seine Sicht darzulegen.

Henrys Variante des Vorgefallenen klang völlig anders.

Henry: Das Ganze war für mich eine schwierige Situation. Anfangs, als ich beschloss, für die Parzelle ein Angebot abzugeben, wollte ich das Grundstück lediglich davor bewahren, dass es auf eine Weise bebaut würde, die ich und die Gemeinde als furchtbar empfunden hätten. Genau wie Nancy wollte ich keinerlei Risiken hinsichtlich dessen eingehen, was direkt neben meinem Haus gebaut werden könnte. Ich war mir ziemlich sicher, dass das Grundstück, das die Verkäuferin als Baugrund deklariert hatte, keineswegs bebaubar war. Daher gab ich ein Angebot ab, das von seiner Bebaubarkeit abhing, weil ich annahm, dass der Preis gehörig sinken würde, nachdem ich bewiesen hätte, dass es nicht bebaubar war. Zwei meiner Nachbarn erklärten sich bereit, sich am Kaufpreis zu beteiligen, sodass wir die Grenzen unserer Grundstücke neu ziehen könnten; dadurch hätte jedes unserer Grundstücke hinzugewonnen und wir hätten das Land vor einer Bebauung geschützt. Ich gab das Angebot ab, das von der Bebaubarkeit der Parzelle abhing und es wurde angenommen.
Mediator: Sie sagen, Sie wollten nicht, dass etwas auf der Parzelle gebaut würde und waren zuversichtlich, es würde sich zeigen, dass man es tatsächlich nicht bebauen konnte. Als Sie Nancy von Ihrem Plan erzählten, glaubten Sie also, dass das Grundstück nicht angetastet werden würde. War das, bevor die Bäume gefällt wurden?
Henry: Ja. Wir haben tatsächlich insgesamt drei Bäume gefällt. Der Rest waren …
Nancy: Das ist absolut nicht …
Mediator: Nancy, ich weiß, dass Sie möglicherweise viele Dinge anders sehen. Aber bitte warten Sie so lange, bis Henry mit seiner Darstellung der Geschehnisse fertig ist. Dann werden Sie die Möglichkeit haben zu sagen, was immer Sie möchten.

Nancy: Tatsachen sind und bleiben Tatsachen. Aber ich werde mir jetzt auf die Zunge beißen.
Henry: Was ich sagen wollte ist, dass bis auf die drei Bäume alles andere Büsche und Gestrüpp waren. Das musste beseitigt werden, damit wir das Auslaugungsfeld prüfen konnten, was beweisen sollte, dass das Land nicht bebaubar war. Zumindest glaubte das der Fachmann, den ich beauftragt hatte. Dann geschahen mehrere Dinge, durch die sich die Gesamtsituation dramatisch veränderte. Zunächst sagte mir die Verkäuferin, dass sie nicht mit dem Preis runtergehen würde, falls sich das Grundstück als nicht bebaubar erweisen sollte. Zweitens zogen sich die Nachbarn zurück, die den Kauf unterstützen wollten. Schließlich wurde ein zusätzliches Angebot abgegeben, das das Doppelte von dem bot, was ich geboten hatte. Also hatte ich keine andere Wahl als herauszufinden, ob das Grundstück doch bebaubar war. Zu unserer Überraschung und unserem Entsetzen stellte sich heraus, dass das tatsächlich der Fall war. Nun steckte ich finanziell in der Klemme. Es war mir nicht möglich, das ganze Geld allein aufzubringen, nur um das Land zu erhalten. Wenn ich aber mein Angebot zurückzog, würde das Grundstück an denjenigen gehen, der das bessere Angebot gemacht hatte und keiner von uns hätte mehr einen Einfluss darauf gehabt, was dort hochgezogen werden würde.
Mediator: Die ökonomischen Faktoren änderten sich also dramatisch, als die Verkäuferin sich weigerte, den Preis zu senken, die anderen Nachbarn sich nicht mehr am Kauf beteiligen wollten, ein höheres Angebot abgegeben wurde und der Auslaugungstest ergab, dass dort ein Haus gebaut werden könnte.
Henry: Richtig.
Mediator: Was bedeutete das im Hinblick auf Ihr Verhältnis zu Nancy?
Henry: Ich wusste, dass sie sich bereits wegen der Bäume ärgerte, aber das war eine Frage der Fehlkommunikation. Ich hatte ihr gesagt, dass wir drei Bäume fällen würden, was wir auch taten; als wir die Bäume und Büsche zurückschnitten, dachte ich tatsächlich, dass sie sich freuen würde, weil wir damit für sie den Blick aufs Meer freilegten. Aber anscheinend wollte sie das gar nicht. Und als sie hörte, dass es keinen Weg gab, um das Land zu schützen, brachte sie das noch mehr auf.
Mediator: Ihre Beziehung war also ziemlich belastet. Das alles ging dem Vorfall mit dem Geländewagen voraus?
Henry: Ja. Ich wusste, dass sie ziemlich wütend war, aber nun stand ich unter Zeitdruck, um mit der Baugenehmigung voranzukommen. In der Zwischenzeit zog sie einen Zaun hoch, der eigentlich auf unserer gemeinsamen Grundstücksgrenze verlaufen sollte, der aber de facto auf meinem Grundstück stand. Eines Abends war ich dort am unteren Ende, um das zu überprüfen und in dem Moment war ich wirklich gerade dabei zu überlegen, wie ich einen Baum retten könnte, als ich aufblick-

te und sah, wie Nancy in ihrem Geländewagen direkt auf mich zugerast kam. Ich konnte nicht ausweichen, da ich vor einer Betonwand stand. Wenn sie nur wenige Zentimeter weiter zum Stehen gekommen wäre, hätte das meine beiden Beine zerschmettert.
Mediator: Für Sie war es also eine echte Bedrohung, als der Geländewagen so nah an Sie heranfuhr?
Henry: Ich war starr vor Schreck. Ich wusste, dass sie so wütend war, dass sie mich verletzt hätte. Aber ich war auch zornig. Ich rief den Sheriff an, denn diesmal war sie zu weit gegangen.
Mediator: Sie waren wirklich erschrocken und riefen dann die Polizei?
Henry: Ich habe mich als Bauunternehmer bereits mit vielen Problemen auseinandergesetzt, aber es ist etwas ganz anderes, wenn es um das eigene Zuhause geht. Das war wirklich für mich selbst und auch für meine Familie sehr belastend.
Mediator: Ich verstehe, dass die ganze Erfahrung für Sie schwierig war.

Nachdem Henry bestätigt hatte, dass ich das von ihm Gesagte verstanden hatte, war es an der Zeit herauszufinden, ob Nancy und Henry bereit waren zu sagen, was sie von den Äußerungen des anderen verstanden hatten.

Die Parteien auffordern, einander zu verstehen

Wir hatten einen wichtigen und heiklen Punkt in der Mediation erreicht. Beide Parteien hatten die Gelegenheit, ihren Ansichten Ausdruck zu verleihen; beide fühlten sich jetzt vom Mediator verstanden. Das hatte womöglich schon dazu beigetragen, die durch Missverständnisse belastete Atmosphäre etwas zu entgiften.

Henry und Nancy bestätigten beide, dass der Mediator sie zumindest ansatzweise verstanden hatte. Dennoch erschien es ihnen paradox, dass der Mediator offensichtlich auch die Gegenseite verstanden hatte, obwohl deren Sichtweise der eigenen absolut entgegengesetzt zu sein schien. Ja, der Mediator schien sogar beide Sichtweisen nebeneinander zu stellen, ohne dass sie sich dadurch gegenseitig aufhoben. Das entspricht dem Versprechen der *positiven Neutralität*. Wir nennen dies die »mediative Perspektive«. Der Mediator ist ganz bei den Parteien und für die Parteien da; er fühlt mit ihnen mit und versteht sie. Und weil er dies in Anwesenheit beider Parteien tut, wird der nächste Schritt möglich: ein *tieferes Verstehen* der Parteien, sich selbst und den anderen gegenüber. Nachdem sie miterlebt hatten, dass der Mediator

Das Versprechen der positiven Neutralität

dazu in der Lage war, könnten vielleicht auch die Parteien selbst einen Schritt in diese Richtung tun.

Scheint ein umfassenderes gegenseitiges Verstehen möglich zu sein, fordern wir die Parteien auf, dies auf eine strukturierte Art zu versuchen. Zwar erweist sich Verstehen für eine Zusammenarbeit oft als grundlegend, aber wir setzen es nicht voraus. Wir geben Acht, dass wir nur dann weiter in Richtung eines gegenseitigen Verstehens vorstoßen, wenn es den Parteien sinnvoll erscheint. Unter Druck kann dieses Vorhaben leicht das Gegenteil bewirken. Manchmal verändert bereits der Austausch über die Frage, ob diese Aufgabe angegangen werden soll oder nicht, den gesamten Tenor einer Mediation.

Mediator: Ich glaube, dass ich jetzt Ihre beiden Sichtweisen verstehe, was ich als sehr wertvoll empfinde. Und ich hoffe und erwarte, dass auch Sie ein etwas umfassenderes Verständnis von der Sicht des anderen haben. Nun haben Sie beide die Gelegenheit, das zu prüfen, also zu sehen, ob Sie den anderen verstehen, und ob Sie von ihm verstanden werden – wenn Sie denn bereit sind, das auszutesten.
Nancy: Ich glaube keineswegs, dass Henry mich versteht. Denn wenn er das täte, würde er nicht denken, dass ich ihn mit meinem Geländewagen anfahren wollte.
Mediator: Und Sie möchten, dass er das begreift?
Nancy: Das sollte er.
Mediator: Denken Sie, dass Sie verstanden haben, was er gesagt hat?
Nancy: Bis zu einem gewissen Grad, ja.
Mediator: Wären Sie beide bereit zu demonstrieren, was Sie voneinander verstanden haben? Und Lücken zu füllen, wo Sie es für nötig halten? Wie sieht es mit Ihnen aus, Henry? Glauben Sie, dass Sie Nancys Sicht der Dinge verstehen?
Henry: Das hoffe ich.
Nancy: Warum sollten wir eine solche ›Demonstration‹ vornehmen?
Mediator: Sie müssen es nicht tun, ganz und gar nicht. Aber da Sie beide hier die Entscheidungen fällen, gilt: Je besser jeder von Ihnen die Gesamtsituation versteht, desto größer ist die Chance, dass Sie Entscheidungen treffen, die Ihnen beiden gerecht werden. Momentan scheine ich der einzige zu sein, der beide Auffassungen versteht, aber Sie sind es, die über die Zukunft entscheiden.
Nancy: Mir ist es wichtig, dass Henry ein paar ganz grundlegende Dinge begreift.
Mediator: Ich denke, es könnte ebenfalls wichtig sein, dass Sie Henrys Perspektive verstehen.
Nancy: Wenn das der Preis ist, den Sie von mir verlangen, dann meinetwegen.

Mediator: Sie wären bereit, das zu tun?
Nancy: Ja. Machen Sie sich über mich keine Gedanken. Ich komme schon selbst zurecht.
Mediator: Stimmt, das weiß ich.
Nancy: Schauen Sie, ich finde ja auch, dass wir hier in einer ziemlich verworrenen Situation stecken und wenn Ihr Vorschlag eventuell hilft, die Sache zu entwirren, dann lohnt sich ein Versuch. Zumindest weiß ich, dass es helfen wird, wenn Henry es schafft.
Mediator: Was ist mit Ihnen, Henry?
Henry: Ich bin mir nicht sicher, dass uns das irgendetwas bringt, aber ich bin bereit, es zu versuchen.
Mediator: Warum?
Henry: Für mich würde es einen Unterschied machen, wenn ich wüsste, dass Nancy ansatzweise versteht, was sie mir abverlangt hat. Wenn wir jemals wieder Vertrauen zueinander fassen wollen, muss ich wissen, dass sie begreift, was geschehen ist.

Was motiviert die Parteien, einander zu verstehen?

Wird der Versuch, einander zu verstehen, von echter Motivation getragen und beruht er nicht nur auf Zustimmung, ist es sehr viel wahrscheinlicher, dass er erfolgreich sein wird. Es überrascht kaum, dass diese Aufgabe den meisten Konfliktpartnern als sinnvoll erscheint, wenn es bedeutet, dass der andere sie versteht. Das ist der Punkt, an dem die meisten Parteien ansetzen. Der Gedanke, dass es auch für sie wertvoll sein könnte, den anderen zu verstehen, liegt zunächst weniger auf der Hand – aber das kann sich ändern.

Selbst der Versuch, verstehen zu wollen, kann helfen

Selbst wenn die Parteien diesen Versuch nicht unternehmen möchten oder er ihnen nicht gut gelingt: allein die Beschäftigung mit der Frage, ob sie *versuchen* möchten, den anderen zu verstehen und von ihm verstanden zu werden, kann ihnen deutlich machen, dass unterschiedliche Meinungen einander nicht notwendigerweise ausschließen. Sehen sie das ein, haben sich die Parteien bereits ein wenig aus der Umklammerung befreit, mit der ihr Konflikt sie im Griff hatte.

Wir einigten uns darauf, dass Nancy anfangen sollte. Ich bat sie, mir eine Sache zu nennen, an die sie sich erinnerte und die Henry als wichtigen Aspekt seiner Sichtweise bezeichnet hatte.

Nancy: Ich denke, er hatte immer vor, das Grundstück zu bebauen.
Mediator: Das haben Sie ihn hier sagen hören?
Nancy: Nein, aber ich lasse mich nicht reinlegen.
Mediator: Ich versuche Sie nicht in eine Position zu bringen, in der das

geschieht. Ich versuche einfach nur festzustellen, ob Sie gehört haben, was er gesagt hat, sodass Sie beide wissen, dass Sie es gehört haben, falls dies so ist – und umgekehrt. Wenn Sie immer noch bereit sind – was haben Sie hier von ihm gehört?
Nancy: Dass er nicht von Anfang an vorhatte, das Grundstück zu bebauen. Aber ich glaube ihm nicht.
Mediator: Ich frage nicht, ob Sie ihm glauben. Das ist recht verzwickt. Ich sage nicht, dass Sie Ihre Meinung über das, was Sie für wahr halten, ändern sollen. Es kommt nur darauf an, dass Sie zeigen, dass Sie *verstehen*, was Henry sagt. Sie können nicht wissen, was in seinem Kopf vorgeht, noch kann er das von Ihnen wissen. Versuchen Sie einfach, mir zu sagen, was Henry über seine Sicht auf die Dinge ausgesagt hat.
Nancy: Aber ich denke, dass er lügt.
Mediator: Wenn Sie das für die einzige Möglichkeit halten, werden Sie sehen, was das für uns bei diesem Verfahren bedeutet. Später werden wir darüber sprechen, was in Ihnen vorging, als Sie in Ihrem Geländewagen saßen. Ich kann mir vorstellen, dass es Henry schwerfällt zu glauben, dass Sie nicht vorhatten, ihn in Gefahr zu bringen. Jeder von Ihnen wird letzten Endes entscheiden müssen, was Sie als wahr anerkennen.
Nancy: Ich sehe schon, was Sie hinsichtlich des Geländewagens sagen wollen. So lange niemand denkt, dass ich mit Henrys Bericht übereinstimme, bin ich bereit, weiterzumachen.

Verstehen heißt nicht zustimmen oder einverstanden sein

Mediator: Verstehen heißt nicht, dass Sie zustimmen oder einverstanden sind. Das ist hier von fundamentaler Bedeutung.
Nancy: Ich werde es versuchen, aber Sie müssen verstehen, dass das bei mir einen Nerv trifft.
Mediator: Das sehe ich. Möglicherweise trifft das auf Sie beide zu.
Nancy: In Ordnung. Ich habe gehört, dass Henry sagte, seine Pläne hätten sich geändert.
Mediator: Das habe ich auch gehört. Inwiefern und weshalb haben sie sich geändert?
Nancy: Er sagte, zuerst habe er das Grundstück vor einer Bebauung schützen wollen.
Mediator: Und wodurch, sagte er, habe sich das geändert?
Nancy: Er hatte darauf gesetzt, sein Angebot zu senken, sobald erwiesen wäre, dass der Grund nicht bebaubar sei. Aber die Eigentümerin wollte das nicht tun.
Mediator: Henry, hat sie es richtig wiedergegeben?
Henry: Ja, so ist es richtig.

Den Parteien gegenseitiges Loopen beibringen

Mediator als Looping-Coach

Der Mediator kann bei Bedarf korrigierend eingreifen, wenn eine Partei die andere falsch verstanden hat; auch kann er die angesprochene Partei um eine Korrektur bitten. Auf diese Weise fungiert er als Brücke zwischen ihnen. Tatsächlich ist der Mediator ein Looping-Coach.

In diesem Beispiel ist der Loop vollständig, wenn Henry seine Zustimmung gibt.

> **Nancy:** Dann änderten die anderen Nachbarn ihre Meinung und wollten sich nicht mehr an der Finanzierung des Grundstücks beteiligen. Ich weiß, dass das stimmt, denn sie erzählten mir, dass das Henry sehr viel mehr nutzen würde als ihnen.
> **Mediator:** Gut. Gab es noch mehr?
> **Nancy:** Das andere Angebot. Davon wusste ich nichts. Ich bin mir nicht sicher, ob es das tatsächlich gab.
> **Mediator:** Wenn es das gab, könnten Sie sich vorstellen, dass es dazu beitrug, dass sich für Henry die Situation insgesamt änderte?
> **Nancy:** Sicher. Ich verstehe, dass Henrys Mittel nicht unbegrenzt sind. Ich weiß, dass er sein altes Haus verkaufen muss, wenn er auf dem Grundstück baut, um einen Teil seines Geldes wieder reinzuholen.
> **Mediator:** Sie können also nachvollziehen, dass das Beharren der Verkäuferin auf dem Kaufpreis in Kombination mit dem zusätzlichen Angebot die Lage für Henry noch verschärfte?
> **Nancy:** Wenn das stimmt – ja. Aber er hat mir nie etwas von dem zusätzlichen Angebot erzählt.
> **Mediator:** Gut. Hat sie Ihr Dilemma korrekt beschrieben, Henry?
> **Henry:** Ja. Als sich die Zahlen so gravierend verändert hatten, wusste ich, dass ich es mir nicht leisten konnte, das Grundstück unerschlossen zu belassen, insbesondere als sich herausstellte, dass es doch Baugrund war.

Die Erkenntnis des gegenseitigen Verstehens kann die Sichtweise auf den Konflikt ändern

Möglicherweise geschieht an dieser Stelle der Mediation noch etwas Bedeutendes. Beide Parteien fangen eventuell an, ernsthaft in Erwägung zu ziehen, dass der andere ihre Sichtweise verstehen könnte und er das vielleicht auch wirklich möchte. Vielleicht begreifen sie auch, dass sie sich dabei gegenseitig helfen können. Wenn Erkenntnisse dieser Art dämmern, ändert sich möglicherweise die Sichtweise auf den Konflikt; damit steigen für die Parteien die Chancen, ihren Streit zu bewältigen.

> **Mediator:** Henry, nennen Sie mir eine Sache, an die Sie sich erinnern und die für Nancys Darstellung der Geschehnisse wichtig war.
> **Henry:** Ich wusste nicht, dass sie sich von den Bäumen geschützt fühl-

te, dass sie ihr eine Art Privatsphäre ermöglichten. Ich dachte, ich täte ihr einen Gefallen, als ich die Bäume und das Gebüsch fällte, weil sie dadurch einen besseren Blick aufs Meer hatte.
Mediator: Sie hatten nicht die Absicht, irgendetwas zu tun, das sie verletzen könnte, aber es kam anders. Das ist Ihre Sicht. Und Nancys?
Henry: Ich wusste schon vorher, dass sie jegliches Fällen von Bäumen ablehnte, aber nun kann ich verstehen, dass die Freilegung ihres Grundstücks nicht etwas war, das sie wollte.
Mediator: Stimmt das so, Nancy?
Nancy: Ja, und er hatte es so eilig. Als ich morgens aus dem Haus ging, hatte ich keine Ahnung, dass die Bäume gefällt werden sollten. Als ich abends zurückkam, hatte er den Bereich vollkommen verschandelt.
Henry: Es stimmt, dass ich schnell gehandelt habe, aber ich hatte Angst, dass Nancy sonst alles viel komplizierter machen würde. Zudem musste ich möglichst schnell wissen, ob wir Auslaugrohre verlegen konnten und das konnten wir erst wissen, wenn die Bäume gefällt waren.
Mediator: Sie erklären uns die Gründe Ihres Handelns. Im Moment frage ich jedoch, ob Sie Nancys Sicht der Dinge verstehen. Können Sie sich vorstellen, inwiefern das von Ihnen veranlasste Fällen der Bäume Nancy wie Hohn vorgekommen sein muss?
Henry: Ich weiß, dass diese Bäume ihr sehr viel bedeuteten, aber ich muss nochmals wiederholen, dass nur drei der Fällungen Bäume betrafen. Beim Rest handelte es sich um Gebüsch.
Nancy: Das stimmt nicht. Das meiste davon war Klebsamen und wuchs seit über zwanzig Jahren dort.
Mediator: Sie haben also über viele Fragen unterschiedliche Ansichten, auch über die Definition eines Baums. Können Sie Nancys Auffassung diesbezüglich verstehen, Henry?
Henry: Ich weiß, dass sie alles Lebendige für heilig hält. Ich weiß, dass für sie das Töten eines beliebigen Lebewesens eine ernste Angelegenheit ist. Sie unterscheidet nicht so wie ich.
Mediator: Stimmt das, Nancy?
Nancy: Absolut.
Mediator: Für sie also …?
Henry: Für sie muss es ein Schock gewesen sein, zumal alles auf einmal geschah. Es war und ist nicht meine Absicht, mir eine Nachbarin zum Feind zu machen.
Nancy: Es war ein furchtbarer Schock.
Mediator: Gut. Lassen Sie uns sehen, ob wir noch eine Runde hinbekommen.

Beide Seiten sind verletzbar

Es war wichtig, dass ich nicht von Nancy verlangte, sie solle umfassendes Verständnis für das von Henry Gesagte äußern, bevor ich nicht Henry um das Gleiche bat. Wir wechseln immer zwischen den Konfliktpartnern ab, da diejenige Partei, die sich um Verständnis bemüht, in einer verwundbaren Position ist. Wir möchten nicht, dass sich diese Partei übermäßig exponiert fühlt, wenn die Gegenseite nicht willens oder nicht in der Lage ist, die gleichen Anstrengungen zu unternehmen. Daher versuchen wir, die Angreifbarkeit jeweils auf beiden Seiten in der Waage zu halten. Macht eine Partei einen Schritt nach vorn und die andere Partei reagiert darauf entsprechend, kann das beide Seiten darin bestärken, weiterzumachen.

Angreifbarkeit auf beiden Seiten im Gleichgewicht halten

Mediator: Nancy, erinnern Sie sich noch an etwas, was für Henrys Position wichtig ist?
Nancy: Er sagte, dass es für ihn eine schwierige Situation gewesen sei. Wenn das der Fall war, habe ich es nicht bemerkt. Ich hatte den Eindruck, dass er einfach ein Geschäftsmann ist und er diese Angelegenheit nicht persönlich nahm. Jetzt sehe ich ein, dass es ihm am liebsten wäre, wenn es keinen Streit zwischen uns gegeben hätte. Zumindest sagt er das. Er hat eine falsche Vorstellung von Aussöhnung, aber ich kann erkennen, dass es für ihn besser wäre, wenn wir die Dinge klären könnten. Bei all unseren Differenzen – keinem ist wohl dabei, wenn seine Nachbarn ihn hassen.
Mediator: Ich könnte mir vorstellen, dass Sie das zum Teil deshalb anerkennen, weil das Gleiche auch für Sie gilt.
Nancy: Seit sechs Monaten bin ich wegen meiner schwachen Nerven in ärztlicher Behandlung. Aber glauben Sie nicht, dass ich deshalb daran denke, aufzugeben.
Henry: Das tue ich nicht, aber es ist gut zu wissen, dass Sie ein wenig nachempfinden können, wie sich die Sache für mich darstellt; und ich verstehe, dass es für Sie schwierig ist.
Mediator: Sie sind dran, Henry.
Henry: Ich kann verstehen, dass Nancy mir gegenüber misstrauisch ist. Es stimmt nicht, dass mir der Strand egal ist. Ich ziehe hier meine Kinder groß und möchte den Rest meines Lebens hier verbringen. Aber mir leuchtet ein, dass es so aussehen könnte, als hätte ich von Anfang an hier ein Haus bauen wollen; insbesondere da sie nicht wusste, dass ein zusätzliches Angebot gekommen war, das mir meinen Verhandlungsspielraum gegenüber der Verkäuferin nahm. Ich sehe ein, dass sie sich hintergangen fühlte, als sie erfuhr, dass sich mein ursprüngliches Vorhaben, das Stück Land so zu erhalten, geändert hatte und ich nun im Besitz einer Baugenehmigung war.