

(Beitrag in "Handbuch der Mediation", Hrsg: Haft/Schlieffen, 3., vollständig neu bearbeitete Auflage 2016, §12 Transformative Mediation – Der Mensch steht im Mittelpunkt, 289 – 298)

Transformative Mediation – Der Mensch im Mittelpunkt

Dr. Dr. Gattus Hösl

Übersicht

I. Einleitung

1. Mediation – ihre persönliche und gesellschaftliche Notwendigkeit

2. Mediationsstile

- a) facilitative style
- b) evaluative Style
- c) directive Style
- d) transformative style

II. Die Bausteine des Mensch-Seins als Grundlage der Transformativen Mediation

1. Das Person-Sein – der erste Baustein

- a) Die Eigen-Ständigkeit, das Selbst-Sein, die Individualität
- b) Die Fähigkeit zur Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung. Das Quellgebiet für Empowerment
- c) Die Offenheit und Hinordnung auf andere Menschen und andere Bezüge. Das Quellgebiet für Recognition

2. Die Sozialität – der zweite Baustein

- a) Solidarität
- b) Subsidiarität

3. Die Naturalität – der dritte Baustein

- a) Das physisch/biologische Naturgesetz
- b) Das natürliche Sittengesetz/sittliche Naturgesetz

4. Die Transzendenz – der vierte Baustein

III. Das Wesen und Potenzial der Transformativen Mediation

- 1. Empowerment
- 2. Recognition

IV. Wege in die Transformation

- 1. *Bush/Folger*
- 2. Über *Bush/Folger* hinausgehende Interventionen
- 3. Inhaltliche Unterschiede zwischen der Transformation und dem Harvard-Konzept und seine hilfreiche Verfahrensstruktur

V. Transformative Mediation und die Wirtschafts- und Arbeitswelt

I. Einleitung

1. Mediation – ihre persönliche und gesellschaftliche Notwendigkeit

Die Basis unserer Existenz ist der Mensch **mit** dem Menschen. Dabei geraten wir auch in Konflikte mit uns selbst und Anderen. Wie oft belasten sie uns seelisch und machen auch körperlich krank? Welche Folgekosten entstehen dabei im Gesundheitswesen? Welche Auswirkungen haben Konflikte zB am Arbeitsplatz oder im Schulalltag? Auseinandersetzungen auf dem Hintergrund unterschiedlicher Sprachen und Kulturen treten in der Gesellschaft offen zutage oder eskalieren in Gewalt, deren Auswüchse oft erst durch Medienberichte einer breiten Öffentlichkeit bekannt werden. Konflikte zeigen sich in allen Lebensbereichen als gestörte Kommunikation und Unvereinbarkeiten in unserem Denken, Wollen oder Tun. Umso mehr stellt sich die Frage: Wie kann der Umgang miteinander gelingen?

Ein zukunftsgestaltender Weg ist die Mediation. Mediation heißt Vermittlung. Hier steht der Mediator/die Mediatorin vor der Frage, welchen Mediationsstil er/sie den Mediationsteilnehmern bieten will, kann oder soll. Insbesondere vier Mediationsstile¹ stehen zur Debatte:

2. Mediationsstile

a) facilitative style. Dieser “ermöglichende“ Stil entspricht dem sog Harvard-Konzept.² Es basiert auf den vier Prinzipien „Trenne Sache und Person“, „Konzentriere dich auf Interessen, nicht auf Positionen“, „Entwickle Lösungsoptionen zum beiderseitigen Vorteil“ und „Bewerte Optionen nach objektiven Kriterien“. Die Konfliktparteien sollen in einem möglichst sachlichen und rationalen Verhandeln ihre Interessen als das, was ihnen nützt, hart vertreten und dabei gegenüber der anderen Konfliktpartei höflich, respektvoll und weich sein. Dieser Stil richtet den Fokus auf die Problemlösung und ist eine Verhandlungstechnik.

¹ Lang-Sasse in ZKM, 2/2013 S.54-55

² Fisher/Ury/Patton, Getting to Yes, Random House Business Books, London 1982. Ins Deutsche wurde der Titel übersetzt mit Das Harvard-Konzept

b) evaluative style. Mediatoren dieses Stils nehmen eine bewertende Haltung ein. Sie sind der Auffassung, dass es zu ihren Aufgaben als Mediator zählt, den Beteiligten die eigene Einschätzung zu vermitteln, um ihnen so zu einer besseren Entscheidungsgrundlage zu verhelfen.

c) directive style. Mediatoren dieses Stils geben Handlungsanweisungen auf der Inhaltsebene und nehmen an, dass sie auf Grund eigener Expertenschaft befähigt sind, Verantwortung für die Inhalte der Konfliktlösung zu übernehmen.

d) transformative style. Mediatoren/Mediatorinnen dieses Stils stellen den Menschen mit seinen Gefühlen/Bedürfnissen und seiner Fähigkeit, inmitten seiner Konflikte sich selbst zu wandeln, am intensivsten und tiefgreifendsten in den Mittelpunkt. Sie ermöglichen den Konfliktbeteiligten durch **Empowerment**, dh durch die Befähigung und Bestärkung zu mehr Selbst-Klarheit, Selbst-Kraft und Selbst-Vertrauen und durch **Recognition**, dh durch ein anerkennendes Würdigen des Anderen bei gleichzeitigem Erkennen des eigenen Konfliktanteils eine Transformation ihres Konfliktverhaltens und des Konfliktes selbst.

Um dieses Leistungsvermögen der Transformativen Mediation und ihre Wirkung in jedem Einzelnen und zugleich der menschlichen Gesellschaft genauer erfassen zu können, ist es hilfreich und notwendig, auf die Bausteine unseres Mensch-Seins zu schauen.

II. Die Bausteine des Mensch-Seins als Grundlage der Transformativen Mediation

Jedes Lebendige, also jeder pflanzliche, tierische, menschliche Organismus, erhält und organisiert sich selbst, indem er sich von seiner Umwelt abgrenzt und zugleich zu ihr in Beziehung tritt. Jedes Lebendige hat also, evolutionär gesehen, ein Zentrum und eine Peripherie. Das bedeutet auch, dass sich in uns ein äußerer und innerer Sinnesapparat evolutionär entwickelt. Mit dem äußeren Sinnesapparat hören, sehen, riechen, tasten, schmecken wir, der innere umfasst die Einbildungskraft, dh wir können uns im Geiste Bilder vorstellen, und er umfasst das Gedächtnis, die Urteilskraft, den Gemeinsinn.³ Je entwickelter dieses Nervensystem, dieser Sinnesapparat, ist, desto reichhaltiger ist das (S)Innenleben des Lebewesens.

³ vgl. Anzenbacher, Einführung in die Philosophie, 146

Der evolutionär entscheidende Schritt zum heutigen Mensch-Sein ist, dass der Mensch das Lebewesen wurde, das sich in dieser Zentriertheit in seinem Sein selbst erfasst. Der Mensch ist in der Evolution das erste Lebewesen, das in sich hineinblicken, bei sich selbst ankommen kann, **ganz bei sich selbst ist**.

So ausgestattet, in diesem Bei-sich-selbst-Sein, kann der Mensch auch in einer neuen Weise beim Anderen sein, in einer neuen Weise mit ihm in Beziehung sein: Zum ersten Mal nehmen wir den Anderen nicht nur in Funktionszusammenhängen, zB als Beute, Geschlechtspartner, Feind, wahr, sondern als Person, als ihn selbst und Mittelpunkt seiner Welt. Das Bei-sich-selbst-Sein, und damit bei den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen, und die Wahrnehmung des Anderen als ein Bei-ihm-Sein mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen sind der Urgrund dafür, dass wir uns in Konflikten wandeln können und eine Transformation des Konfliktes selbst geschieht. Die Transformative Mediation nützt dies in einer Tiefenschärfe wie kein anderer Mediationsstil. Das zeigen die einzelnen Bausteine des Mensch-Seins in ihren Details besonders deutlich.

1. Das Person-Sein – der erste Baustein

Zur Person im abendländischen Verständnis gehören Eigenschaften und Fähigkeiten, die ein Ich und ein Du und ein gemeinsames Wir ermöglichen:

a) Die Eigen-Ständigkeit, das Selbst-Sein, die Individualität. Der Mensch ist kein vorbestimmtes "Etwas" als Bestandteil eines großen Ganzen. Er ist ein leibhaft-geistig-seelisch existierender, nicht austauschbarer, unverwechselbarer und einmaliger "Wer". Es ist ein Eigenwert anerkannt im Person-Sein. Jeder ist handelndes Subjekt. Wir bestimmen uns immer auch selbst. Wir bestimmen, trotz mancher Konditionierung und Beeinflussung, unseren Lebenskurs, also die Richtung unseres Denkens, Tuns und sonstigen Verhaltens, immer auch frei und eigenverantwortlich. Was wir in freier Entscheidung aus unserem Selbst-Stand machen, wird unsere Persönlichkeit. Dazu gehören weitere Ressourcen in uns:

b) Die Fähigkeit zur Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung. Wir verwirklichen uns selbst, wenn wir unsere Talente (auf)spüren und sie leben. Nur: Unseren eigenen Weg zu finden, ist mit das Schwerste. Dazu brauchen wir Unterstützung. Hier liegt das **Quellgebiet** dafür, dass wir, wie es in der transformativen

Konfliktbearbeitung geschieht, bestärkt, bekräftigt, werden können zu mehr Selbst-Reflexion, mehr Selbst-Erkenntnis, mehr Selbst-Bewusstsein, mehr Selbst-Kraft, mehr Selbstausdruck, zu einem Mehr-bei-sich-Sein. Das Alles meint **Empowerment**. Auch das heute häufige "and more" ("miles & more"; "Leuchten & more", "second hand & more"), ist keine Erfindung der Werbeprofis, es ist ein Prinzip des Lebens. Die Werbebotschaft kommt an, weil sie auf diesem Gesetz des Lebens beruht, das selbst offen ist auf mehr Leben hin. Diese Erfahrung verweist auf die dritte Dimension unseres Person-Seins.

c) **Die Offenheit und Hinordnung auf andere Menschen und andere Bezüge.** In dieser Offenheit und Hinordnung auf andere Menschen liegt das **Quellgebiet** dafür, dass wir unsere Mitmenschen anerkennend würdigen und gelten lassen können, ohne uns ihnen unterwerfen zu müssen. Wir können uns dem Andersdenkenden öffnen und seine Sichtweise, Situation und Einstellung, seine Motivationen und Gefühle/Bedürfnisse nachvollziehen, gelten lassen und verstehen. Dabei können wir unseren eigenen Anteil am Konflikt erkennen. Das Alles meint **Recognition**.

Das bedeutet zugleich: Um als Menschheit im Ganzen zu überleben, muss der Einzelne auch sozial handeln und auf das Wohl der Allgemeinheit bedacht sein und sich entsprechend verhalten. Hier wurzelt die Vision der Transformativen Mediation für ein neues individuelles und soziales Verhalten.

2. Die Sozialität – der zweite Baustein

Als Person leben wir in hoch differenzierten politischen, kulturellen, rechtlichen, wirtschaftlichen, ökologischen Systemen und Gesellschaftsformen. Dabei sind inhumane Entgleisungen und Katastrophen an der Tages-Unordnung. Neben Darwins universal gültiger Abstammungslehre fand seine Lehre von der natürlichen Selektion als wichtiger, wenn auch nicht einziger Mechanismus der Evolution, weniger Anerkennung. War Darwin überzeugt, die Evolution favorisiere nur solche Eigenschaften, die in einem „war of nature“ zum Überleben nützlich seien und sah er rücksichtsvolle als sekundäre Verhaltensweisen an, die nur dem Kampf als Grundprinzip der Natur dienten, so ist für heutige Neurobiologen das Streben nach Gemeinschaft, Kooperation und sozialer Zugehörigkeit die Triebfeder der Evolution. Das evolutionsimmanente Streben nach Gemeinschaft ermöglicht uns, evolutionskonforme Experten für Konfliktlösungen zu

sein. Das heißt auch: In einer auf Transformation gerichteten Mediation, die stets über eine bloße Problemlösung hinausgeht, ist der Gedanke der Solidarität immer präsent.

a) Solidarität. Solidarität gab und gibt es seit jeher. Sobald wir einem Menschen begegnen, gilt Solidarität als ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, bezogen auch auf die Menschheit als Ganzes. Die Fähigkeit zur Solidarität gehört zu unserer naturalen Ausstattung, die uns ermöglicht, bestehende Konflikte auch in dieser Qualität verstehen und lösen zu können und manchen Konflikt erst gar nicht entstehen zu lassen. Unterstützt wird diese Fähigkeit vom Sozialprinzip der Subsidiarität.

b) Subsidiarität. Das Subsidiaritätsprinzip besagt: Wo die kleinere Gemeinschaft, zB die Familie, etwas besser macht, hat die größere, zB der Staat, das zu respektieren. Das heißt auch, wir sollen unsere Konflikte grundsätzlich selbstverantwortlich lösen und sie nicht in juristische und behördliche Hände legen und können das auch, je mehr wir von unserem Menschsein verstehen. Dazu ist die Transformative Mediation in besonderem Maße hilfreich. Die äußeren Rahmenbedingungen für die uns mögliche individuelle und soziale Entfaltung finden wir in der Natur vor. Zugleich spüren wir in uns eine Naturalität, die zu unseren höchst persönlichen Eigenbedingungen gehört.

3. Die Naturalität – der dritte Baustein

Diese äußeren und inneren Bedingungen sind nicht freischwebend. Wir unterliegen in unserer gesamten Existenz bestimmten Naturgesetzmäßigkeiten. Damit gemeint ist sowohl ein physisch/biologisches als auch ein sittliches Naturgesetz, das wir bedeutungsidentisch auch natürliches Sittengesetz nennen.

a) Das physisch/biologische Naturgesetz. Es ist das Gesetz der Notwendigkeit in der Natur, das Gesetz des evolutionären Ablaufs der natürlichen Welt. Es wird von den Naturwissenschaftlern untersucht. Sie schauen auf die Natur und ihre Wachstums- und Veränderungskräfte. Es beinhaltet unsere äußeren Daseinsbedingungen und hat keinen sittlichen Norm-Charakter.

b) Das sittliche Naturgesetz/natürliche Sittengesetz. Hier stehen wir vor der Frage, ob es nicht zuletzt in Konflikten etwas von Natur aus Gültiges gibt, das von unserer

Vernunft als sittlich verbindlich erkannt werden kann. Gemeint ist jene Ordnung, die wir im **lumen mentis**⁴ auf (dem) Grund unserer **gewissenhaften** Vernunft als sittliche Verpflichtung, als sittliche Norm, erkennen können und weiterentwickeln sollen. Das heißt zugleich, dass wir selbst die entscheidungsbefugten Experten in unseren Konflikten sind und dass gerade in Konflikten weder Willkür noch Beliebigkeit noch sittliche Gesetzlosigkeit angesagt oder gefragt sind.

Das Wort "Mensch" ist nicht als bloßer Beschreibungsname für einen in der Welt vorhandenen Organismus zu lesen. Es ist immer auch ein Berechtigungs- und Verpflichtungsname. Dadurch, dass der transformative Mediator dem Mediationsteilnehmer durch Fragen zunächst ganz bei sich hält, kann dieser seine sittliche Verantwortung klarer als bei verhandlungsbasierten Problemlösungen sehen und übernehmen.

Für viele Menschen lösen die drei Bausteine des Person-Seins, der Sozialität und Naturalität die Frage nach ihrer Herkunft und Entstehung und damit nach einem vierten Baustein aus.

4. Die Transzendenz – der vierte Baustein

Transzendenz meint die Fähigkeit zum Überschreiten, zum Übersteigen der naturwissenschaftlich messbaren Wirklichkeit. Transzendenz ist das Ausgreifen auf die unbegrenzte Weite aller möglichen Wirklichkeit, auf Unendliches, auf eine Dimension Gott.

Da wir selbst in unserer Naturalität eine sittliche Ordnung als Norm, also was uns leitet oder leiten soll, erkennen und weiterentwickeln sollen, bedeutet dies für die Mediation: Es bedarf für die Konfliktlösung keines transzendenten Bezuges. Unbenommen bleibt es jedem, in seinen Schwierigkeiten etwas „nach oben durchzureichen“.

⁴ lateinisch "lumen" = Licht, klare Einsicht; "mens" = Denkkraft, denkender Geist, Verstand, Vernunft, Geist, inneres Wesen, Gesinnung, Seele. Das lumen mentis bedeutet ua das Haben der Denk- und Seinsgesetze, das Ermöglichen des Person-Seins.

Von den ersten drei Bausteinen als Fundament ausgehend, lassen sich die weiteren inhaltlichen Konkretisierungen und Möglichkeiten der Transformativen Mediation und ihre Vision greifbar und sichtbar machen.

III. Das Wesen und Potenzial der Transformativen Mediation

Die Zentriertheit des Menschen mit seinen Fähigkeiten, sich selbst zu bestimmen, zu verwirklichen und zu entfalten und zugleich seine Ausrichtung und Hinordnung auf relationale, also beziehungsintensive Werte und deren Realisierung im Leben, gehören zum Wesenskern der Transformativen Mediation. Von den Professoren für Alternative Dispute Resolution (ADR) *Robert A. Baruch Bush* und für Kommunikation *Joseph P. Folger*⁵ artikuliert, verwirklicht die Transformative Mediation – das ist ihr Versprechen –, dass der Mensch sein gesamtes Konfliktverhalten und damit sich selbst und den Konflikt wandeln kann. Warum braucht es dazu Empowerment und Recognition?

1. Empowerment

Wer in Konflikte verwickelt ist, reagiert in einer typischen Art und Weise. Streitende Parteien sind gewöhnlich beunruhigt, verwirrt, ängstlich, durcheinander und unsicher darüber, was sie tun wollen. Deshalb fühlen sie sich verwundbar und außer Kontrolle. Ausgehend von dieser **relativen Schwäche** werden die Konfliktparteien in der Mediation gestärkt: Sie werden ruhiger und klarer, fassen wieder Vertrauen, überblicken ihre Angelegenheiten besser und werden entscheidungsfähiger. Durch solche „**Empowerment-Verschiebungen**“, zB von Unklarheit hin zu mehr Klarheit, von manchen als Überströmungseffekte eines veränderten Konfliktverhaltens bezeichnet, gewinnen die Konfliktparteien ein Gefühl von Stärke und Selbstkontrolle über ihre Situation zurück. Der Einzelne kann mit Problemen, anders als in verhandlungsorientierten Verfahren, konstruktiver umgehen und Entscheidungen treffen.

Ein Missverständnis von Empowerment wäre es, zu meinen, dass damit ein Machtgleichgewicht oder eine Neuverteilung von Macht erzielt werden soll, um

⁵ *Bush/Folger, The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition, San Francisco. 1994, ins Deutsche übersetzt mit Konflikt-Mediation und Transformation, 2009*

"schwächere" Parteien zu schützen oder zu stärken. Auch ein Chef kann oder muss empowernt werden. Und warum braucht es Recognition?

2. Recognition

In der Hitze des Streits fühlen sich die Parteien gewöhnlich durch das Verhalten der anderen Partei erschreckt, angegriffen und als Sündenbock abgestempelt. Aus diesem Gefühl heraus konzentrieren sie sich darauf, sich selbst zu schützen: Sie sind abwehrend, misstrauisch und feindselig gegenüber der anderen Partei und meist unfähig, über ihren eigenen Tellerrand hinauszublicken. Ausgehend von dieser **relativen Selbstbezogenheit** können die Konfliktparteien in der Transformativen Mediation freiwillig dahinkommen, die Lage der anderen Konfliktpartei offener, aufmerksamer, verständnisvoller und selbstkritischer zu sehen. Durch „**Recognition-Verschiebungen**“, zB von Misstrauen zu mehr Offenheit, die ebenfalls als Überströmungseffekte eines veränderten Konfliktverhaltens bezeichnet werden, kann der Konflikt zu einer Kraft- und Erkenntnisquelle werden. Der Teilnehmer erlebt einen tieferen Sinn des Konfliktes.⁶ Eine Entwicklung mit persönlichem ethischen Mehr-Wert und sozialem Lernen können geschehen. Die Transformativen Mediation bringt unser Denken und Tun auch mit seinem natürlichen Potenzial in Verbindung:

Das vollständige Bei-sich-Bleiben erlaubt es, unter den vielen "harten Realitäten" des Konfliktes den für alle Menschen gemeinsamen Grund und das für alle gleiche Grundwasser unter den gegnerischen Strömungen wahrzunehmen. Das sind natürliche Fähigkeiten, die uns allen zur Verfügung stehen und Alles verändern können, wenn wir von ihnen Gebrauch machen. Dann kann an die Stelle des "Wir **oder** Ihr" ein zunächst unvorstellbares „Wir **und** Ihr“ treten. Statt der unvermeidlich erscheinenden Ausgrenzung, Schädigung oder gar Zerstörung des Konfliktgegners tun sich unerwartet gewaltfreie Wege auf. Die ewigen Wiederholungen der gleichen alten Sackgassen, die wie vermeintliche Naturgesetze abzulaufen scheinen, halten überraschend kreativen Wendungen nicht mehr stand.⁷ Wie geht das praktisch?

⁶ vgl. *Bush/Folger*, Konflikt-Mediation und Transformation, 59

⁷ vgl. ISAIL, Institut für Systemaufstellungen und Integrierte Lösungen www.konfliktmystik.de

IV. Wege in die Transformation

Im Blick auf die Vielfalt der menschlichen Persönlichkeit, also auf das, was der Einzelne aus seinem Person-Sein macht, wäre es zu kurz gesprungen, einen nur einzigen richtigen Weg in die Transformation anzunehmen.

1. *Bush/Folger*

Bush und *Folger* verzichten auf ein phasenorientiertes Stufenmodell, wie es das Harvard-Konzept mit den Prinzipien „Trenne Sache und Person“, „Konzentriere dich auf Interessen, nicht auf Positionen“, Entwickle Lösungsoptionen zum beiderseitigen Vorteil“ und „Bewerte Optionen nach objektiven Kriterien“ vorgibt, um damit die Parteien in aufeinander folgenden Schritten durch das Konflikt Dickicht zu steuern. In einer Sitzung bei *Bush* und *Folger* bewegen sich die Teilnehmer spiralförmig durch verschiedene Aktivitätsphasen, wie sie ohne Vorgabe entstehen. Als Beispiel führen sie die von *Bush* durchgeführte „Lila Haus“-Mediation an.⁸

Mediationsteilnehmer sind Julie, die weiße Vorsitzende des Komitees für Bauvorschriften in einer gehobenen Wohnsiedlung und Elizabeth, eine Afro-Amerikanerin, die ein Haus in der Siedlung gekauft hat. Ihre Tochter Bernice nimmt auch teil. Der Streit hatte sich daran entzündet, dass Elizabeth und Bernice ihr Haus in einer Farbe gestrichen hatten, die vom Komitee für Bauvorschriften beanstandet wurde. Er verlagerte sich nach anfänglichen Vertragsdiskussionen sehr schnell von der Hausfarbe auf die Hautfarbe mit Rassismus-Vorwürfen.

Im Verständnis von *Bush* und *Folger* hat der Mediator keine Tagesordnung, um grundlegende Beziehungsthemen und Ähnliches anzugehen. Sie steuern weder, worüber die Mediationsteilnehmer reden, noch wie sie das Gespräch führen, noch wohin das Gespräch führen soll. „Auf diese Weise überträgt der Mediator von Beginn an die Kontrolle über den Verlauf der Mediation den Konfliktparteien und lässt sich von ihnen führen.“⁹ Wenn *Bush* und *Folger* intervenieren, dann auf folgende Weise:

⁸ vgl. *Bush/Folger*, aaO, 139-214

⁹ *Bush/Folger*, aaO, 149.

- durch **Reflexion**: Damit gemeint ist ein gezieltes und ausschließliches widerspiegelndes Eingehen auf die Sprecherpartei, um dadurch stärker zum Vorschein zu bringen, was jedem Teilnehmer selbst wichtig ist und was jeder Teilnehmer dem anderen vermitteln will und sie dadurch zu unterstützen, dass sie ihre Interaktionen verändern können.¹⁰ Der Mediator stellt hierbei grundsätzlich keine Fragen.
- durch **Zusammenfassung** als „eine thematische Verdichtung der Diskussionsthemen, die sich aus den Kommentaren beider Parteien ergeben haben“.¹¹ Auch hier fragt der Mediator nicht.
- durch **Check-in**: Das heißt, wenn eine Partei beim Mediator eine Entscheidung über das weitere Vorgehen sucht, gibt er diese Entscheidung und damit die Verantwortung an sie zurück, „um durch einen Check-in herauszufinden, was sie tun möchte.“¹² Ein Check-in kann mit einer kurzen Reflexion oder Zusammenfassung verknüpft sein, muss es aber nicht und hat oft die Form einer Frage, die sich in der Regel darauf bezieht, ob und wie die Teilnehmer weitermachen wollen.

Mit dieser Vorgehensweise wollen *Bush/Folger* eine Empowerment-Verschiebung und Recognition-Verschiebung der Parteien fördern. Sie sehen eine Sitzung eher als Gespräch, bei dem die Teilnehmer spüren, dass sie selbst etwas tun können, was wiederum ihr Gefühl von Kompetenz und Kontrolle verstärkt.

Der Verlauf der punktgenau protokollierten Lila-Haus-Mediation wirft aber Fragen auf. Inwieweit sind die drei Interventionsweisen geeignet, dass ein Mensch wirklich bei sich selbst ankommen und so bei sich selbst sein kann, dass er in seine eigene Klarheit kommt und zugleich für eine Hinordnung auf einen Anderen offen ist? Wäre insbesondere Elizabeth ohne die immer wieder erfolgte Besänftigung durch ihre Tochter Bernice aus ihren Aggressionen und Emotionen herausgekommen? Wenn nein, hätte Elizabeth die Mediation zu Ende geführt? Und wäre es ohne Bernice zur Lösung gekommen, dass Julie und Elizabeth künftig zusammenarbeiten und sich über die Farbe des Hauses noch einigen wollen? Und haben ein frageloses Reflektieren und Zusammenfassen und ein Check-in sowohl in Julie als auch in Elizabeth wirklich den

¹⁰ vgl. *Bush/Folger*, aaO, 152, 158, 159

¹¹ vgl. *Bush/Folger*, aaO, 159-61.

¹² vgl. *Bush/Folger*, aaO, 162, 170, 185, 195

Boden bereitet, der für eine gewollte Zusammenarbeit langfristig hilfreich und notwendig ist? Schöpft das phasenfreie Intervenieren das Wandlungspotenzial der Transformativen Mediation im möglichen Umfang aus?

Ihre Essenz bleibt. Mit *Bush* und *Folger* sehe ich die Transformative Mediation als ein Menschenbild, das nicht nur eine gewandelte Sicht auf sich selbst und den Anderen ermöglicht, sondern auch ein neues ethisches und soziales Verhalten des Einzelnen formuliert und verwirklicht. In einer letzten Konsequenz geht es auch um eine Integration der Selbstbestimmung des Einzelnen und seiner gesellschaftlichen Verantwortung und damit auch um einen öffentlichen Nutzen¹³. Dieses Vermögen unterstützt ein verfahrensstrukturiertes Vorgehen effizienter.

2. Über *Bush/Folger* hinausgehende Interventionen

Es gilt zunächst zu prüfen, ob und welche Interventionsmöglichkeiten der Mediator hat, um Empowerment und Recognition über *Bush* und *Folger* hinaus zu intensivieren. Dazu braucht er eine **fragende Grundhaltung**, die sich ganz auf das Grundwasser jedes Teilnehmers konzentriert. In dieser Konzentration verringert er die Gefahr, dass Dialoge zum Duell werden und zum vorzeitigen Abbruch der Mediation durch zB emotionale Verletzungen führen. Ein solches Fragen ist immer Anteilnahme, ist Zuwendung. Im Einzelnen wird er

- Fragen stellen, bei denen Antworten, die auf Andere ausweichen, nicht gefragt sind, sodass er diese Antworten auch nicht „verarbeitet“. Er fragt jeden Teilnehmer empathisch, authentisch und wertschätzend so, dass er ganz bei sich selbst bleibende Antworten geben kann, die seine wirklichen, wahren Gefühle wiedergeben, ohne den Anderen anzugreifen.
- Die konfliktische Distanz zwischen Menschen nimmt ab, wenn jeder mit der fragenden Unterstützung des Mediators in der Lage ist, bei sich selbst anzukommen und damit auf dem allen Menschen gemeinsamen Grund und dem für alle Menschen gleichen Grundwasser. So kann ein wechselseitiges Sehen und Verstehen stattfinden. Erst wenn keiner sich angegriffen fühlt oder sieht, kann ein Wandel geschehen mit Lösungen, die mehr sind als ein Kompromiss, dessen Triebfeder die Vernunft ist.

¹³ vgl. *Bush/Folger*, aaO 37

- bei Blockaden dem Teilnehmer nicht die Verantwortung für den weiteren Fortgang zurückgeben und sich führen lassen, sondern gezielt mit Blockadelösungsfragen intervenieren.
- den Ablauf der Mediation steuern. Dazu können auch Einzelgespräche gehören, die in der Vorgehensweise von *Bush/Folger* nur stattfinden, wenn die Teilnehmer selbst auf diese Idee kommen.
- die lösungs- und transformationsrelevanten Beiträge der Teilnehmer visualisieren, um die Verständlichkeit und Anerkennung dieser Beiträge zu fördern.

Ein strukturiertes Verfahren kann dabei die Verantwortungsübernahme der Konfliktparteien für Lösungsfindungen so unterstützen, dass sie es als Orientierungshilfe erleben, auch für einen Vertrauensaufbau.

3. Inhaltliche Unterschiede zwischen der Transformativen Mediation und dem Harvard-Konzept und seine hilfreiche Verfahrensstruktur

Es erweist sich als praktikabel, eine verfahrensstrukturierte Transformative Mediation anzubieten, deren **formeller** Ablaufrahmen auf dem Phasenmodell des Harvard-Konzeptes beruht und die sich **inhaltlich** so sehr vom Harvard-Konzept unterscheidet, dass ein noch genauerer Vergleich beider Mediationsstile angezeigt ist.

Ein wesentlicher inhaltlicher Unterschied zwischen dem Harvard-Konzept und der Transformativen Mediation besteht darin, dass eine nur verhandlungs- und lösungsorientierte Mediation mit ihrer Konzentration auf ein Verhandlungsergebnis in der Regel ein Ignorieren von Empowerment und Recognition zur Folge hat und den Baustein der Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung außer Acht lässt. Auch wenn es im Harvard-Konzept darum geht, die Interessen der Teilnehmer zu erkunden, kommt damit nur ein Ausschnitt aus dem breiten Spektrum der vorhandenen Konfliktbranz in den Blick. Es greift zu kurz, weil Mediatoren mit dieser verengten Wahrnehmung der Mediationsteilnehmer die speziellen Besonderheiten des Konfliktes nicht sehen und den Parteien kein tieferes Verstehen ihrer Konflikte ermöglichen.¹⁴

Interessen sind in der Regel mit einem eigennütigen Denken verbunden. Der Mensch kann sich darüber hinaus an Bedürfnissen und Werten orientieren, die über die Intentionen des Harvard-Konzeptes hinausgehen. Anders als beim Interesse ist der

¹⁴ vgl. *Montada/Kals*, Mediation, 2001, 53.

bedürftige Mensch in einer Mangelsituation. Seine Bedürfnisse sind untrennbar mit Gefühlen verflochten. Fühlen heißt, ich erlebe mich verbunden mit jemand oder etwas. Sind Interessen, Anliegen, Wünsche Grundformen des Lebens, so sind Gefühle/Bedürfnisse Grundformen des Erlebens. Erkenntnis- und Entwicklungschancen bleiben ungenutzt.

Roger Fisher, Mitautor von „Getting to Yes“, und *Daniel Shapiro* schreiben in der Einleitung eines 5 Jahre nach „Getting to Yes“ veröffentlichten Buches: „Zahlreiche Leser; die das Harvard-Konzept mit Erfolg einsetzen, haben uns darauf hingewiesen, dass die Fragen nach dem Umgang mit Emotionen und Beziehungen in Verhandlungen bislang nicht ausreichend behandelt wurden. Mit diesem Buch wollen wir Lösungen für diese Probleme anbieten.“¹⁵ Empowerment und Recognition, wie sie die Transformative Mediation leistet, erreichen sie nicht wirklich. Und hat sich in der praktischen Anwendung des Harvard-Konzeptes eine Änderung ergeben? Aus dem Harvard-Konzept erwachsen keine oder im Vergleich zur Transformativen Mediation wenige Impulse für ein **mediatives Handeln**. Das auf der Transformativen Mediation beruhende mediative, also empathische, authentische, wertschätzende und die Gefühle/Bedürfnisse des Anderen miteinbeziehende Handeln, ermöglicht auch im Alltag ein Mehr an gelingendem Miteinander, ob privat, z.B. in der Familie oder anderen persönlichen Beziehungen, ob zwischenmenschlich, z.B. in der Straßenbahn oder an der Supermarktkasse, ob beruflich, z.B. am Arbeitsplatz oder im Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern. Wenn wir transformativ mediativ, also empathisch, authentisch, wertschätzend und die Gefühle/Bedürfnisse Anderer miteinbeziehend, handeln, bilden wir unsere Persönlichkeit, handeln konfliktpräventiv und sind humaner präsent.

Durch das formell-strukturelle Vorgehen und das aktivere Intervenieren unterstützt der Mediator die Teilnehmer konkreter und konzentrierter als *Bush/Folger*, in ihre eigene Kraft und Stärke zu kommen und ihre Fähigkeit, den Anderen in seinem So-Sein zu würdigen. Diese Fähigkeiten brauchen, wie jede Anlage, jedes Talent, eine Unterstützung für die Umsetzung ins Leben. Talent haben wir nicht nur, es muss auch entwickelt und feingeschliffen werden. Auch Luciano Pavarotti, Ingemar Stenmark oder Steffi Graf hatten Stimm-, Ski- oder Tennistrainer, die sie unterstützten, ihre vorhandenen Ressourcen auszubauen. Eine Transformative Mediation in der Verfahrensstruktur des Harvard-Konzeptes wird besonders an dem Punkt, an dem das Harvard Konzept sagt:

¹⁵ *Fisher/Shapiro*, "Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate", in Deutsch "Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand" Verlag Campus, 2007.

„Konzentriere dich auf die Interessen, nicht auf die Positionen“, den Konfliktparteien ganz andere persönliche Perspektiven und Wertigkeiten eröffnen können, die ihnen vorher nicht bewusst waren oder denen sie sich bisher verschlossen hatten. Das hat auch zur Folge, dass die Mediationsteilnehmer auf der Grundlage der Bedürfnisse ganz andere Lösungen finden können als beim Harvard-Konzept und seinem Prinzip „Bewerte Optionen nach objektiven Kriterien“. Eine so verstandene Transformative Mediation dient der Auflösung der Schwierigkeiten und Nöte der Mediationsteilnehmer umfassender als der letztlich narrative Weg bei *Bush/Folger*. Kommen die Teilnehmer immer **aus sich selbst heraus** in ihre wirklichen Gefühle und Bedürfnisse? Es tut einem Menschen gut, wenn er inmitten seiner Probleme, Schwierigkeiten und Konflikte eine Verfahrensstruktur und anteilnehmende Zuwendung erfährt, mit der er sich aus seiner Situation befreien kann.

Unbenommen bleibt es dem Mediator, zeitweise und situationsabhängig original wie *Bush/Folger* vorzugehen. Ein Mediator, der empathisch steuert und empathisch in die Gefühls- und Bedürfniswelt hineinfragt, unterstützt tiefer gehend und klarer und für die Teilnehmer schmerzfreier deren Transformation.

Und wie weit trägt die Vorgehensweise von *Bush/Folger*, wenn etwa in einer Wirtschaftsmediation Anwälte an der Mediation teilnehmen? Ist es abwegig, anzunehmen, dass sie den *Bush/Folger*-Weg benützen würden, dem Verfahren ihre eigene, einseitig strategische Struktur aufzudrücken? Wie oft ist dann die Transformative Mediation zwischen zwei anwaltsvertretenen Firmen von vornherein ausgeschlossen, weil nicht praktikabel? Dominiert deshalb in der Wirtschaftswelt das prinzipiengeleitete Harvard-Konzept?

V. Transformative Mediation und die Wirtschafts- und Arbeitswelt

Insbesondere in der Wirtschafts- und Arbeitswelt werden immer wieder reine Sachkonflikte und Systemzwänge betont, denen die Verhandlungstechnik des Harvard-Konzeptes und Rechts- und berufsspezifische Kenntnisse entgegenkämen, die aber den Akteuren keinen Spielraum für eine Transformation ihrer Haltung und ihres Handelns nach dem Menschenbild der Transformativen Mediation ließen. Dem zuzustimmen ist ein Irrtum: "Auch im Arbeitsbereich geht es immer um menschliche und zwischenmenschliche Beziehungen. Der Mensch ist mehr als Arbeitspotential und will auch mehr sein. Das entspricht seiner **Würde**. Eine Führungsperson ist sich bewusst, dass

sie es immer mit Menschen zu tun hat, nicht nur mit Arbeitsabläufen. Sie braucht so etwas wie eine Vision von Menschlichkeit."¹⁶

Jura hat diese Vision nicht. Das Harvard-Konzept hat sie ansatzweise. Die Transformative Mediation, in der Juristen und sonstige Fachleute ihre Statements abgeben können, verwirklicht sie. Je erfahrbarer und bekannter die inhaltliche Dimension und Wirkung der Transformativen Mediation werden, umso weniger behalten juristische und fallspezifische Fachkenntnisse ihren Nimbus auch als Marktvorteil.

Auch hier geht es darum, dass Leben offen ist für mehr Leben und dass unsere Geisteshaltung offen ist für einen Wandel, dessen Dimension sich auch in Folgendem zeigt: „Mediation ist Element der Evolution und unverzichtbarer Baustein künftiger Friedensicherung.“¹⁷ Die Transformative Mediation umfasst all dies.

¹⁶ *Wolf*, *Erfüllte Zeit. Ermutigungen für das Leben*, 2010, 56

¹⁷ *Dürr*, Träger des alternativen Nobelpreises