

Dr. iur. Eva Metzger Gestalttherapeutin und Mediatorin SVM CH-7000  
Chur

# Die Kunst der Mediation von Gary Friedman und Jack Himmelstein

im Spiegel ihres Buches

## Challenging Conflict Mediation Through Understanding

ABA Publishing 2008  
ISBN 978-1-60442-052-4

Vorbemerkung:

*Um den Text schlank und gut lesbar zu halten, habe ich für Personenbezeichnungen zur Abwechslung durchgehend die männliche Form verwendet.*

## I Einleitung

*„Deep beneath our conflicts is a humanity that connects us all. At times, that deeper reality is clearly present in helping guide parties in mediation toward resolution.“ (Challenging Conflict, p. 275)*

Dieser Satz ist dem letzten Kapitel des Buches von Gary Friedman und Jack Himmelstein vorangestellt. Er ist das Leitmotiv für „Mediation Through Understanding“. Menschlichkeit ist, wie die Autoren überzeugend zeigen, nicht nur in der Familienmediation, sondern auch in der Wirtschaftsmediation die zentrale bewegende Kraft.

1 Zu den Autoren

Gary Friedman (Kalifornien) und Jack Himmelstein (New York), zwei herausragende Pioniere der Mediation in den USA, haben sich vom Beginn ihrer Juristenkarriere an mit der Frage auseinandergesetzt, wie Juristen und Anwälte, statt polarisierende Prozesse zu führen, ihren Beruf menschengerecht, authentisch und zum Wohl der Klienten, als „helfenden Beruf“, ausüben können. Aus diesem Grund haben sie in Zusammenarbeit mit Universitäten Schulungen entwickelt, welche die humanistische Dimension des Anwaltsberufes thematisieren („Law in the Service of Human Needs“). Zudem befassten sich beide Autoren unablässig mit der psychologischen und spirituellen Dimension menschlicher Identität und arbeiteten mit Fachleuten aus dem psychologischen und humanistischen Bereich zusammen. Dies prägte ihr Mediationsverständnis und ihre Tätigkeit als Mediationslehrer. Mediation wird als ein zwischenmenschliches Geschehen verstanden, in dem die Präsenz und die Persönlichkeit des Mediators von entscheidender Bedeutung sind. In den letzten Jahren haben Gary Friedman und Jack Himmelstein einen Zen-Lehrer in ihre Mediationsseminare einbezogen und die Ausbildung durch Meditationssequenzen ergänzt. Die Schreibende hat in einem der Seminare mit dem Titel „Bringing Who We Are to Our Work with Conflicts“ auf beeindruckende Art erlebt, dass Meditation ein hervorragendes Instrument zur Schulung von Präsenz und zur Vertiefung der Selbstwahrnehmung ist. Friedman/Himmelstein gehen auf diesem Weg konsequent weiter. Am 8. Dezember 2009 schrieb mir Gary Friedman: „Meditation continues to permeate our work now.“

## 2 Positives Menschenbild und Konfliktverständnis

Friedman/Himmelstein bringen in ihrem Buch zum Ausdruck, dass Konflikte das Schlimmste, aber auch das Beste aus Menschen herausholen können. Verständnis und Mitgefühl können an die Stelle von Ärger und Selbstgerechtigkeit treten. Das Erforschen von Interessen und Bedürfnissen führt zu einem tieferen Verständnis der eigenen Person und der anderen Beteiligten. Die Beziehung, auch die geschäftliche, kann durch den Konflikt gewinnen. Die Autoren sehen das Bedürfnis nach Zusammenarbeit im Konflikt als einen natürlichen Teil der menschlichen Ausstattung und nutzen es für die Mediation (vgl. v.a. Kap. 5 und 7).

## 3 Menschenzentriertes Mediationsverständnis

Angesichts dieses Menschen- und Konfliktbildes versteht sich von selbst, dass „Mediation Through Understanding“ kein technisches Konzept ist. Friedman/Himmelstein lassen sich nicht von einer mechanischen Anwendung von Mediationstechniken einengen. Sie zeigen vielmehr, wie Menschen in der Mediation in ihrer Einmaligkeit verstanden, ihre Motive und Bedürfnisse mit echtem Interesse aufgenommen und ihre Autonomie sowie ihre Beziehung unterstützt und gewürdigt werden

können. Die Lösung des Konfliktes soll nicht nur der wirtschaftlichen, sondern auch der menschlichen Realität („humanity“) gerecht werden.

#### 4 Zum Buch

„Challenging Conflict“ ist anhand des Materials aus 10 Wirtschaftsmediationen aufgebaut. Dies macht das Buch praktisch, lebendig und stellenweise tief berührend. Vordergründig geht es um Geld, um Verträge und um das Recht. Dass es in allen besprochenen Fällen um mehr geht, zeigen die Mediationsverläufe. Dazu ein paar Beispiele:

In „Standoff at the Ranch“ führen zwei Geschwister erfolgreich eine ererbte Ranch mit kleinem Tourismus und Naturschutzgebiet. Ausgleichszahlungen aus der Erbschaft vergiften ihre Zusammenarbeit, so dass sie einen Mediator zu Hilfe holen. In der Mediation zeigt sich, dass viele persönliche Missverständnisse und Verletzungen aus dem Weg geräumt werden müssen, damit die Zusammenarbeit weitergehen kann. In „Radix and Argyle“ geht es um eine Mediation zwischen zwei grossen Industriegesellschaften. Thema ist die Gültigkeit langfristiger Lieferverträge. 300 Mio \$ stehen auf dem Spiel. Durch die Mediation entwickeln die beiden Firmen eine von Vertrauen getragene Geschäftsbeziehung, dank derer sie ihre Zusammenarbeit verbessern können. „A Holocaust Memoir“ ist die Geschichte einer Holocaust-Überlebenden, die ihr Lebensdrama veröffentlichen lassen will. Die Zusammenarbeit mit dem Schriftsteller harzt und der Vertrag ist gefährdet. Geldforderungen stehen im Raum, bis die beiden Vertragspartner sich über die persönliche Bedeutung der Geschichte für beide aussprechen und verständigen können. In „The San Francisco Symphony“ stehen Vertragsverhandlungen zwischen den Musikern, dem Management und der Direktion an. Unverheilte Wunden aus früheren Verhandlungen drohen die neuen Verträge zu sabotieren. Persönliche Gespräche der Musiker über ihre Motivation zur Zusammenarbeit im Orchester lassen das Gefühl für ein gemeinsames Ziel und damit auch für eine gemeinsame Lösung wachsen. In „Love, Death and Money“ hat die Schwester des verstorbenen Bruders gegen dessen langjährigen Partner Klage wegen Vernachlässigung der Pflege erhoben. Auch Geldangelegenheiten sind im Spiel. Die verhärteten Fronten weichen sich auf, als die Konfliktbeteiligten in der Mediation erstmals über ihre Beziehung zum Verstorbenen und über die schmerzhaft Wahrheit seiner homosexuellen Beziehung reden können. „The Stigma of Mental Illness“ zeigt, dass die vordergründige monetäre Ebene den Konflikt nicht lösen kann. Das heranwachsende Mädchen, das nach einer psychotischen Episode von der Schule ausgeschlossen wurde, braucht nicht nur Schadenersatz, sondern auch ein menschliches Engagement der Schule für den Umgang mit psychischer Krankheit. Dieses Engagement wird

möglich, nachdem zwei an der Mediation beteiligte Personen ihre persönliche Betroffenheit zum Ausdruck bringen können.

Der Mediationsansatz von Friedman/Himmelstein basiert auf zwei tragenden Prinzipien: „Challenging Conflict“ und „Understanding“. Diesen möchte ich mich im Folgenden zuwenden.

## II Challenging Conflict

„Challenging Conflict“, sich dem Konflikt stellen – was bedeutet das und wen betrifft es? Wie sich zeigen wird, sind sowohl die Konfliktbeteiligten und ihre Anwälte wie auch der Mediator gemeint. „Sich stellen“ heisst sich Einlassen auf den Konflikt, ihn erforschen, verstehen und gemeinsam durcharbeiten. Das klingt fremd, wenn man an Termini wie „den Konflikt lösen“ oder „den Konflikt überwinden“ gewöhnt ist. In der Tat wird im Buch deutlich, dass es etwas Anderes ist, gemeinsam durch einen Konflikt hindurchzugehen, als ihn wie ein Hindernis zu überspringen, um die Lösung anzusteuern.

Im Folgenden seien die wichtigsten Facetten von „Challenging Conflict“ näher beleuchtet:

### 1 „Challenging Conflict“ heisst die Uneinigkeit zulassen und aushalten

Sich dem Konflikt stellen heisst, dass sowohl der Mediator wie die Konfliktbeteiligten die Spannung der Uneinigkeit zulassen und aushalten müssen, und dies durch den ganzen Mediationsprozess hindurch bis zur Lösung (s. insbesondere Kap. 12, S. 270 ff). Dem Mediator kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Nur wenn er selbst diese Spannung erträgt und der Versuchung widerstehen kann, sie mit einer schnellen Lösung zu beseitigen, können auch die Beteiligten ausharren, bis die Situation ganz verstanden und durchgearbeitet ist. Erst dann kann sich eine gute Lösung entwickeln.

### 2 „Challenging Conflict“ heisst miteinander arbeiten, also kein Caucusing

„Challenging Conflict“ heisst bei Friedman/Himmelstein, den Konflikt mit allen Beteiligten im selben Raum bearbeiten. Einzelgespräche des Mediators mit den Beteiligten, das in Amerika verbreitete, an die Richteraudienzen anknüpfende Caucusing (auch bekannt als „shuttle-mediation“), halten die Autoren für weit weniger fruchtbar. Sie sind der festen Überzeugung, dass Einzelgespräche dem Mediator zu viel Macht

geben, weil er als einziger über alle Informationen verfügt und damit die Lösung beeinflussen kann. Auch erhalten die Beteiligten die Informationen „second hand“ und nicht authentisch von ihrem Gegenüber. Caucusing schmälert aber vor allem die Chance, dass die am Konflikt beteiligten Menschen einander direkt wahrnehmen und Auge in Auge an einer Lösung arbeiten können. Friedman/Himmelstein geben der voll gelebten menschlichen Begegnung mit all ihren unangenehmen Seiten entschieden den Vorzug und begegnen einer stärker vom Mediator gesteuerten Vorgehensweise mit Zurückhaltung (s. Kap. 2 und 9).

3 „Challenging Conflict“ heisst die Anwälte einbeziehen  
 „Challenging Conflict“ heisst, dass die Autoren auch die beteiligten Anwälte einladen, sich dem Konflikt zu stellen. Nach der Erfahrung von Friedman/Himmelstein wirkt das Recht im Hintergrund als machtvoller Faktor mit. Dieser Realität soll Rechnung getragen werden, indem die Autoren die Anwälte zu Beginn der Mediation auffordern, in Gegenwart aller Konfliktbeteiligten die Stärken und die Schwächen ihrer rechtlichen Positionen darzulegen. Das ist eine ungewöhnliche Herausforderung für die Anwälte, die ihre Klienten häufig nur über die Stärken ihrer Position informieren und allfällige Risiken und Schwachpunkte für sich behalten. Damit aber wirken sie, wie die Autoren einleuchtend zeigen, an der Polarisierung der Konfliktsituation mit. Andererseits begeben sie sich in eine verletzte Situation, wenn sie die Prozesschancen und –risiken in Anwesenheit der Gegenseite offen benennen. Der Nutzen dieses Vorgehens ist jedoch seinen Preis wert. Friedman/Himmelstein sorgen für „mutuality of vulnerability“, indem sie die Anwälte abwechselnd auffordern, je einen Schwachpunkt ihrer Position offenzulegen. Nehmen die Anwälte diese Herausforderung an, kann das Gespräch über das Recht eine stark entpolarisierende Wirkung haben. Das Recht wird relativer, und ein erster Schritt aus dem blockierenden Richtig/Falsch-Modus, in dem die Klienten nicht selten zusammen mit ihren Anwälten festsitzen, ist getan. Da Friedman/Himmelstein die Anwälte zudem auffordern, den Beteiligten die praktischen (zeitlichen, finanziellen und persönlichen) Auswirkungen eines Gerichtsverfahrens darzulegen, gewinnt das Recht den Charakter eines von mehreren möglichen Bezugspunkten für die Lösung und steht nicht mehr wie eine beherrschende Kathedrale im Raum.

### III Mediation Through Understanding

Die tragende Kraft in diesen herausfordernden Gesprächen in allen Stadien der Konfliktbearbeitung heisst „Understanding“.

## 1 Allgemeines

Die Autoren mit ihrem humanistischen Hintergrund verbinden mit „Verstehen“ echten, authentischen Respekt vor der Persönlichkeit, dem Erleben und der Wertordnung der am Konflikt beteiligten Menschen. Dies setzt auch die Bereitschaft und Fähigkeit des Mediators voraus, sich Ungewohntem und Unerwartetem ohne Werturteil zu öffnen. Solches „Verstehen“ kann für die im Streit verstrickten Menschen zum Schlüsselerlebnis werden. Der Mediator kann Modell dafür sein, wie man jeden Standpunkt ohne Bewertung als eine mögliche Perspektive respektiert.

Wirkliches Verstehen erfordert sowohl vom Mediator wie von den Konfliktbeteiligten den Mut zur Offenheit und Verletzlichkeit. Ist der Mediator nicht nur als Fachmann, sondern auch als Mensch präsent und emotional anwesend, können sich persönliche Türen öffnen. Die Autoren sprechen deshalb im Zusammenhang mit Unparteilichkeit nicht von „gleicher Distanz“, sondern von „gleicher Nähe“ zu den Beteiligten („positive neutrality“). Sie ermöglicht es, dass neben den vordergründigen Gefühlen wie Ärger, Misstrauen, Frustration und Enttäuschung auch verborgene Emotionen wie Schmerz, Scham und Angst geäußert werden. Das ist für eine gute Lösung oft entscheidend (s. Kap. 10).

## 2 Die Schleife des Verstehens („The Loop of Understanding“)

Wer schon mit Gary Friedman und Jack Himmelstein trainiert hat, kennt diesen Schlüsselbegriff des verstehenden Zuhörens, der bei uns oft als „Fragetechnik“ missverstanden wird. Die Autoren zeigen, dass es von grosser Bedeutung ist, ob der Mediator nur „Ja“ sagt oder nickt, ob er der Form halber sagt „Ich verstehe“ oder ob er sich bemüht, das Gehörte wirklich bei sich aufzunehmen und zu verstehen. Er prüft dann durch sinngemässe Wiedergabe der Aussage, ob er das Gegenüber richtig verstanden hat und lässt sich das bestätigen. Verneint das Gegenüber und ergänzt oder differenziert es seine Aussage entsprechend, so fasst der Mediator das Gehörte erneut zusammen, bis sich das Gegenüber vollständig verstanden fühlt. Diese Art des Zuhörens ist eine Manifestation von echtem Interesse, welche der Mediator nicht als formale Pflichtübung „abhaken“ kann. Stark lösungsorientierte Mediatoren werden mit diesem Verständigungsprozess, der Geduld und grosse Aufmerksamkeit verlangt, ihre Mühe haben. Vielleicht lassen sie sich von den Fallgeschichten überzeugen, dass er in jedem Stadium der Mediation von grösstem Wert ist. Bereits beim Anhören der Positionen kann Looping eine erstaunliche Wirkung haben (s. Kap. 1).

## 3 „Verstehen“ heisst die Konfliktfalle erkennen

Friedman/Himmelstein beschreiben, wie zu Beginn jeder Mediation die Beteiligten darum ringen, vom Gegenüber gehört und verstanden zu werden, selbst aber wenig oder gar nicht daran interessiert sind, die Gegenseite anzuhören und zu verstehen. Die Einengung des Konflikts auf Richtig/Falsch, Entweder/Oder, Angriff/Gegenangriff, „the conflict trap“, verhindert ein wirkliches Zuhören und das Geltenlassen anderer Meinungen. Dies steigert den Ärger und die Frustration der Beteiligten. Versteht der Mediator diese Dynamik und erkennt er ihre Ausformung im Einzelfall, kann er die polarisierten Schilderungen der Situation ohne Aufregung bei sich aufnehmen. Dadurch erleben die Beteiligten nach ergebnislosen und frustrierenden Streitgesprächen zum ersten Mal, dass sie gehört werden. Zugleich sind sie von der Aufgabe entlastet, auch das Gegenüber anzuhören und zu verstehen, weil dies einstweilen der Mediator besorgt. Dass dieser alle unterschiedlichen Positionen und Sichtweisen anhören und bei sich aufnehmen kann, lässt bei den Beteiligten oft eine erste Ahnung davon entstehen, dass die Standpunkte vielleicht gar nicht unvereinbar sind. (Einzelgespräche können diese Wirkung nicht haben, deshalb kein Caucusing).

4 „Verstehen“ heisst Annahmen und Interpretationen mithören  
 Die Autoren zeigen, dass die Konfliktfälle sich nicht nur in den Schemata Richtig/Falsch, Entweder/Oder, Angriff/Gegenangriff zeigt. Im Konflikt verengt sich auch die Wahrnehmung. Das Interesse für den Konfliktpartner wird durch den Reflex der Selbstverteidigung überlagert. Deshalb enthält die Kommunikation im Konflikt immer viele ungeprüfte Annahmen und Interpretationen. Ausserdem halten Menschen im Konflikt ihre eigenen Absichten meist für wohlmeinend, während dem Konfliktgegner schlechte oder gar böswillige Absichten zugeschrieben werden. Diese verborgene „Begleitmusik“ im Gespräch mit den Konfliktbeteiligten aufzuspüren und durch sorgfältiges Nachfragen an die Oberfläche zu bringen, kann entscheidend sein. Oft beruht ein guter Teil des Konflikts (vgl. „Standoff at the Ranch“ und „A Holocaust Memoir“) auf ungeprüften Interpretationen und Annahmen. Werden sie auf ihre Wahrheit befragt, kann dies die ganze Situation verändern und den Ausweg aus der Konfliktfalle öffnen. Ein feines Gehör des Mediators für diese Töne und die Fähigkeit, sie durch geeignete Fragen freizulegen, sind unschätzbar.

5 „Verstehen“ heisst Nachvollziehen und Mitfühlen  
 Beim Erforschen der Interessen und Bedürfnisse der Konfliktbeteiligten gewinnt „Verstehen“ nochmals eine weitere, tief mitmenschliche Dimension. Die Frage, weshalb die Beteiligten eine Position einnehmen und sie verteidigen, dringt in die tieferen Schichten unter dem Konflikt ein und legt menschliche Grundbedürfnisse, Wünsche, Sehnsüchte, Hoffnungen und Ängste frei. Hier ist es die Kunst des Mediators, eine

Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, in der die Archive des Menschseins sich öffnen können. Gleichzeitig muss er die Grenzen für die Offenheit der Beteiligten erspüren und respektieren. Ausserdem braucht der Mediator einen weiten menschlichen Horizont und eine reflektierte eigene Wertordnung, um die unterschiedlichsten Bedürfnisse und Interessen gelten lassen zu können. Hat er ein eher rigides Weltbild und lehnt gewisse Ansichten und Haltungen klar ab, wird das sein Gegenüber unfehlbar spüren, auch wenn sich der Mediator pflichtgemäss verstehend gibt. Hier zeigt sich besonders, dass eine gute Kenntnis der eigenen Persönlichkeit für einen Mediator unabdingbar ist. „Versteht“ er die Interessen und Bedürfnisse der Konfliktbeteiligten wirklich, so bewirkt dies bei ihnen oft ein tieferes Verständnis ihrer selbst. Zugleich eröffnet sich die Möglichkeit, dass die zuhörenden Beteiligten (daher kein caucusing!) ebenfalls Verständnis für den andern Standpunkt entwickeln. Nicht selten entdecken sie, dass die Gegenseite ähnliche menschliche Bedürfnisse hat („a humanity that connects us all“). Friedman/Himmelstein sind jedoch sehr zurückhaltend damit, die Beteiligten zu fragen, ob sie die Haltung der Gegenseite verstünden. Das ist ihrer Meinung nach oft zu viel verlangt und wird leicht missverstanden als Aufforderung, dem Andern zuzustimmen. In ihren Augen hat die Autonomie der Beteiligten, die sich gerade auch in ihrer Unterschiedlichkeit ausdrückt, Vorrang.

#### 6 Verstehen statt „markten“ („bargaining“)

Nach dem Erforschen von Interessen und Bedürfnissen sowie dem Entwickeln und Bewerten von Optionen folgt bei der Lösungssuche oft der Teil, in dem die ganze Vorarbeit zu zerrinnen scheint und die Spannung in den Raum zurückkehrt. Die Beteiligten müssen sich nun für Zahlen oder Summen entscheiden und beginnen strategisch zu markten; d.h. Zahlen zu nennen, die ihnen mit Blick auf die angestrebte Lösung Verhandlungsspielraum geben. Wie Friedman/Himmelstein damit umgehen, ist besonders lesenswert. Sie entlassen die Beteiligten auch hier nicht aus dem Raum des Verstehens. Vielmehr benennen sie zunächst das „bargaining“, das sie beobachten, damit die Beteiligten verstehen, was sie tun. Sodann lassen sie die Konfliktbeteiligten begründen, ob und inwiefern die vorgeschlagenen Zahlen den erarbeiteten Interessen und Bedürfnissen entsprechen. Nötigenfalls gehen sie nochmals zurück zu den Interessen und Bedürfnissen, die vielleicht noch nicht vollständig ausgelotet sind (vgl. Kap. 12 und 13). Bis zuletzt also lebt der Mediationsprozess vom Verstehen und dem Bestreben, das Verstandene in eine Lösung umzusetzen.

## IV Schluss

„Challenging Conflict - Mediation Through Understanding“ ist ein tief menschliches und zugleich praktisches Buch. Es wird jeden Mediator dazu anregen, sich selbst und seine Arbeit weiterzuentwickeln, um ein tieferes Verständnis für Konflikte und Menschen im Konflikt zu gewinnen.

Mediator und Mediatorin sein ist oft begleitet von Zweifeln bis zum Verzweifeln angesichts der komplexen Aufgabe. Hilfreich ist hier die von Friedman/Himmelstein geäußerte Überzeugung, dass die Qualität einer Mediation nicht davon abhängt, ob die Beteiligten eine Lösung fanden. Dass überhaupt direkte, authentische Gespräche möglich wurden, trage seinen Wert in sich.

Das Buch von Gary Friedman und Jack Himmelstein macht Mut zum Weitermachen und Weiterlernen, nicht zuletzt darum, weil der Konflikt immer auch als Chance zum tieferen Verständnis unserer Menschlichkeit und unserer Beziehungen verstanden wird.

An der 3rd European Conference of Collaborative Practice vom 10. – 13. Juni 2010 in München werden Friedman/Himmelstein ihren Ansatz „Challenging Conflict“ als Keynote-Speakers und Workshopleiter vorstellen. Eine französische Fassung des Buches wird im Frühjahr 2010 in einem belgischen Verlag erscheinen.