

Ulrich Bröckling

Vermittlung als Befriedung

Über Mediation

Mediation ist ein Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten, das in unterschiedlichsten sozialen Kontexten zum Einsatz gelangt. Durch Einschaltung eines „neutralen Dritten“ und mithilfe standardisierter Gesprächsführungstechniken sollen gewaltsame Auseinandersetzungen vermieden und eine für alle Konfliktparteien tragbare Lösung gefunden werden. Der Beitrag untersucht Mediation im Rückgriff auf Michel Foucaults Analysen der modernen Gouvernementalität als eine zeitgemäße Strategie des Regierens und Sich-selbst-Regierens. Er rekonstruiert die Wurzeln des Konzepts in den USA und arbeitet anhand einer Lektüre populärer Lehrbücher und Handreichungen die spezifische Rationalität dieses für die Gegenwart exemplarischen Pazifizierungs-Dispositivs heraus.

Mediation is a method of dispute resolution, which can be and actually is applied to a variety of topics and fields. By involving a neutral third party and using standardized techniques of negotiation mediation tries to preventing a violent escalation and to reaching a consensual and voluntary settlement. Drawing on Michel Foucaults works on modern governmentality the paper studies mediation as a strategy of governing and self-governing. While reconstructing the American roots of the concept and analysing some popular how-to books it outlines the specific rationality of this contemporary technology of peacemaking.

I.

Was haben eine Rauferei auf dem Schulhof, die Sorgerechtsstreitigkeiten eines sich scheidenden Elternpaars, die Kontroversen um den erneuten Ausbau des Frankfurter Flughafens und der Konflikt zwischen Israel und PLO miteinander zu tun? Sie waren oder sind Gegenstand eines Mediationsverfahrens oder haben zumindest gute Chancen, es zu werden. Mediation ist eine soziale Technologie der Konfliktbearbeitung, bei der ein neutraler Dritter als Vermittler hinzugezogen wird. Er unterstützt die Kontrahenten bei ihren Verhandlungs- und Lösungsanstrengungen, besitzt jedoch keine eigene Entscheidungskompetenz. Das Ziel des Verfahrens, bei dem in der Regel alle Parteien auch anwesend sind, ist es, durch wechselseitiges Ausloten von Verhandlungsspielräumen und Suche nach neuen Lösungen zu einer einvernehmlichen Regelung zu gelangen. Diese wird in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten, auf deren Einhaltung sich die Unterzeichner verpflichten. Die Teilnahme an einer Mediation ist freiwillig, eine Nichtteilnahme oder ein Verhandlungsabbruch können allerdings dazu führen, daß der Konflikt nicht durch Aushandlungsprozesse und Konsensbildung der Betroffenen selbst, sondern durch richterliches Urteil

oder das Eingreifen eines interessierten Dritten – etwa des Lehrers auf dem Schulhof oder einer militärischen Großmacht bei zwischenstaatlichen Kriegen – entschieden wird. Über die Beilegung des akuten Streitfalls hinaus zielt Mediation auf einen Transfereffekt: Die Erfahrung, die eigenen Interessen, Bedürfnisse und Gefühle einbringen zu können, soll das Selbstbewußtsein und die wechselseitige Achtung der Beteiligten stärken und auf diese Weise ihre Fähigkeit zu selbstbestimmter Austragung von Konflikten fördern¹.

Mediationsähnliche Mechanismen der Konfliktregelung existieren in nahezu allen Gesellschaften, als institutionalisiertes Angebot mit spezifischem Methodenkanon, eigenen Ausbildungsprogrammen und systematischer Wissensproduktion entwickelte sich Mediation seit Mitte der sechziger Jahre zunächst in den USA. Seit Anfang der neunziger Jahre läßt sich auch in der Bundesrepublik ein rapide anwachsendes Interesse beobachten. Inzwischen liegt nicht nur eine Fülle deutschsprachiger Veröffentlichungen vor, sondern auch eine breite Palette praktischer, teilweise wissenschaftlich begleiteter Erfahrungen. Insbesondere in der Scheidungs- und Trennungsberatung, aber auch bei Umweltkonflikten, bei der Gewaltprävention an Schulen, im Bereich der Wirtschaft, sei es bei Konflikten zwischen Kunden und Lieferanten, zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens oder zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern, schließlich im Rahmen des Strafrechts (Täter-Opfer-Ausgleich) sind Mediationsverfahren heute wenn nicht die Regel, so doch ein etabliertes Instrument. Dem entspricht ein boomender Markt, auf dem hauptberufliche Konfliktmanager ihre Vermittlungsdienste oder Trainingskurse für ehrenamtliche „Streitschlichter“ anbieten. Viele haben sich spezialisiert und firmieren unter Bindestrich-Rubriken wie Familien-, Umwelt-, Wirtschafts- oder Schulmediation. Die Gründung von regionalen und bundesweiten Fachverbänden, die Qualitätsstandards und Verhaltenskodizes² festlegen und zertifizierte Aus- und Fortbildungen anstreben, dokumentiert den rasanten Institutionalisierungs- und Professionalisierungsprozeß³.

Auch zur Beilegung internationaler Konflikte wurden und werden Mediatoren herangezogen. Die prominentesten Fälle sind das auf Vermittlung des US-Präsidenten Jimmy Carter zustande gekommene Camp-David-Abkommen zwischen Ägypten und Israel sowie die Osloer Verhandlungen zwischen Israel und der PLO, bei denen der norwegische Außenminister Johan Jørgen Holst vermittelte (vgl. Touval/Zartman 1985; Bercovitch 1996).

Wenn ein Handlungs- bzw. Verhandlungskonzept eine so rasche Verbreitung findet und gleichzeitig in so verschiedenen Konfliktfeldern und -ebenen zum Einsatz gelangt, dann liegt es nahe, darin etwas Symptomatisches zu sehen. Die Analyse der spezifischen Wissensformen, Praktiken und Zielvorstellungen

1 Vgl. die Definitionen bei Besemer 1999, S. 14ff., 1999, S. 10ff.; Fietkau 1994, S. 6; Mähler/Mähler 1995, S. 13f.; Touval/ Zartman 1985, S. 7; Pelikan 1999, S. 11 ff.

2 Vgl. etwa die „Richtlinien für Mediation in Familienkonflikten“ der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM), in: Duss-von Werdt/Mähler/Mähler 1995, S. 118-125.

3 Vgl. für einen Überblick die Web-Links unter <http://www.mediation-goettingen.de/links.htm>.

gen von Mediation müßte, so die Ausgangshypothese, Aufschluß darüber geben, was man, einen Begriff Michel Foucaults aufgreifend, die Gouvernamentalität der Gegenwart nennen könnte. Foucault bezeichnete mit diesem aus *gouverner* und *mentalité* zusammengesetzten Neologismus die Modi des Regierens und Sich-selbst-Regierens, deren historischen Transformationen er vor allem in seinen späten Arbeiten nachging. Der Begriff des „Regierens“ greift hier weit über die Sphäre des Staates hinaus bzw. setzt weit unterhalb staatlicher Interventionen ein und ist gleichbedeutend mit Machtausübung im Sinne eines planvollen Einwirkens auf das Handeln anderer und seiner selbst (vgl. Foucault 1978/2000; Lemke 1997; Dean 1999). Foucault sprach in diesem Zusammenhang auch von der „Führung der Führungen“, wobei „führen“ im Doppelsinn des französischen (*se*) *conduire* gleichermaßen „die Tätigkeit des ‚Anführens‘ anderer (vermöge mehr oder weniger strikter Zwangsmechanismen) und die Weise des Sich-Verhaltens in einem mehr oder weniger offenen Feld von Möglichkeiten“ einschließt (Foucault 1987, S. 255).

Mediation unter der Perspektive der Gouvernamentalität zu untersuchen heißt, sie als ein exemplarisches Programm zeitgenössischer Menschenführung zu beschreiben. Vier Fragen sind dabei vor allem zu stellen: (1) Welches Bild des Menschen und seiner Beziehungen zu anderen entwirft die Mediation? – Die Frage nach der *Anthropologie*. (2) Welches Verständnis von Konflikten und den Bedingungen ihrer Beilegung legt sie zugrunde? – Die Frage nach dem *Gegenstandsbereich*. (3) Welche Strategien und Taktiken setzt sie ein? – Die Frage nach der *Technologie*. Schließlich (4), welche Ziele verfolgt sie mit ihren Interventionen? – Die Frage nach der *Teleologie*. Der vorliegende Beitrag arbeitet diese Fragen nicht Punkt für Punkt ab, sondern nähert sich ihnen in zwei Anläufen: Der erste Teil geht genealogisch vor und rekonstruiert die disparaten Wurzeln des Konzepts sowie seine Modifikationen seit den sechziger Jahren; der zweite Teil unterzieht zwei populäre Einführungen und Methodenhandbücher einer Lektüre und präpariert die Grundannahmen, Regeln und politischen Implikationen dieser Gebrauchsanweisungen für konsensorientierte Konfliktreglung heraus.

II.

Ethnologische, religionswissenschaftliche und historische Studien⁴ haben vielfältige Beispiele für das Institut eines neutralen Vermittlers zutage gefördert, bei denen die Rolle des Schlichters (der einen die Parteien bindenden Schiedsspruch fällt) und des Mediators (der die Parteien bei der Suche nach einer einvernehmlichen Lösung unterstützt) oft allerdings nicht eindeutig geschieden sind. Georg Simmel, der einen Abschnitt seiner „Soziologie“ der Figur des Vermittlers und Unparteiischen widmet (Simmel 1908/1992, S. 125ff.), erwähnt das Modell der englischen Einigungskammern, in denen Arbeitervertreter und Unternehmer unter Vorsitz eines unabhängigen Dritten tarifliche Vereinbarungen aushandelten. Industrielle Arbeitskämpfe waren in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts das wichtigste Feld für den Einsatz von Konfliktvermittlern; der 1947 in den USA zu diesem Zweck gegründete *Federal Media-*

4 Vgl. u.a. Harrington 1982; Merry 1982; Avruch/Black/Scimecca 1991; Odiorne 1956.

tion and Conciliation Service führte auch schon den Begriff der Mediation im Namen (Besemer 1999, S. 47). Die entscheidenden Impulse für die Entwicklung von Theorie und Praxis der Mediation im heutigen Verständnis gingen jedoch nicht von der institutionalisierten Regulierung von Tarifaueinander-setzungen aus, sondern kamen aus ganz anderen Bereichen: aus der Organisationstheorie, welche die Überlegenheit kooperativer Führungs- und Konfliktlösungskonzepte gegenüber autoritären Managementmodellen erkannte; aus den *Problem-Solving Workshops in International Relations*, die britische und US-amerikanische Sozialwissenschaftler in den sechziger und siebziger Jahren initiierten; aus der Versöhnungsarbeit religiöser Gruppen, insbesondere der Quäker und Mennoniten; schließlich aus der vielstimmigen Kritikbewegung am amerikanischen Rechtssystem, die sich für außergerichtliche Formen der Streitbeilegung (*Alternative Dispute Resolution*) einsetzte und in die Gründung zahlreicher *Neighborhood Justice Centers* und *Community Mediation Centers* mündete (Scimecca 1991). Gemeinsamer Hintergrund dieser heterogenen Anstrengungen war der in den sechziger Jahren offenkundig gewordene Legitimitätsverlust der gesellschaftlich etablierten Konfliktlösungsinstanzen und -mechanismen, denen man unter anderem Ineffizienz, hierarchische Strukturen, bürokratischen Formalismus, Zementierung sozialer Ungleichheit, Staatsfixierung und Entmündigung der Betroffenen vorwarf.

Organisationstheorie

Die klassische Organisationswissenschaft hatte Konflikte als Systempathologien bestimmt, als lästige Funktionsstörungen, die es mittels geeigneter, d.h. je nach Situation und Kräfteverhältnissen stärker kampf- oder kompromißorientierter Interventionen abzustellen, zumindest aber zu entschärfen galt. Mary Parker Follett, eine der frühen Managementtheoretikerinnen, eilte ihrer Zeit weit voraus, als sie in den zwanziger Jahren demgegenüber auf die produktiven Potentiale von Konflikten aufmerksam machte und forderte, „as conflict – difference – is here in the world, as we can not avoid it, we should, I think, use it“ (Parker Follett 1940, S. 30). Sie schlug vor, Konflikte als Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen und Überzeugungen zu begreifen und diese möglichst nicht durch „domination“ oder „compromise“, sondern mittels „integration“ zu lösen. „When two desires are integrated“, schrieb sie das vorwegnehmend, was Spieltheoretiker später die Transformation eines Nullsummenspiels in eine Win-win-Situation nennen sollten, „that means a solution has been found in which both desires have found a place, that neither side has had to sacrifice anything“ (Parker Follett 1940, S. 35).

Großen Einfluß auf die Organisationstheorie übte Lewis A. Cosers Studie „The Functions of Social Conflict“ (Coser 1956/1965) aus, in der er Simmels Soziologie des Streits dem amerikanischen Publikum vorstellte und wie dieser zeigte, daß Konflikte ein integrales Moment aller sozialen Beziehungen darstellen. Erst in den sechziger Jahren jedoch zog man die Konsequenzen aus dieser Einsicht und suchte systematisch nach Techniken der Konfliktregelung, die tragfähigere Lösungen versprachen als der Kampf um Sieg oder Niederlage oder das Feilschen um Kompromisse (Blake/Shepard/Mouton 1964). Nicht der Konflikt selbst erschien nunmehr als Störung, sondern alle Versuche, ihn auf Kosten einer Partei oder durch autoritäre Entscheidung zu beenden. Statt dem unerreichbaren Ideal reibungslosen Funktionierens hinterherzulaufen, gelte es, pro-

pagierten die Experten für betriebliches Konfliktmanagement, die unvermeidlichen Reibungsenergien nutzbar zu machen und so die Effizienz der Organisation zu steigern – „setting friction to work“, hatte Follett (1940, S. 35) das genannt. Dazu war es zum einen nötig, alle Parteien in die Anstrengungen zur Konfliktbeilegung einzubeziehen, zum anderen hatte man sich von der Logik des Kampfes zu verabschieden. Konflikte waren nicht mehr nach dem antagonistischen Modell des Krieges und seiner Fortsetzung mit den Mitteln der Politik zu begreifen, sondern als Probleme, die sich nur gemeinsam lösen ließen. Aufgabe eines neutralen Vermittlers war es, den Weg dafür zu ebnen, Blockaden beiseite zu räumen und passende Werkzeuge für die kooperative Problembearbeitung bereitzustellen. Eine solche Perspektive bestach nicht zuletzt durch das implizite Versprechen egalitärer Partizipation: Machtasymmetrien wurden zwar nicht geleugnet, aber sie verschwanden aus dem Blickfeld, wenn es darum ging, miteinander Lösungen zu finden, von denen *alle* Seiten, wenn auch nicht unbedingt alle in gleichem Maße profitierten. Die Erkenntnis, daß Konflikte keine Nullsummenspiele sein müssen, ihre Beilegung sich also nicht in der Aufteilung von Gewinnen und Verlusten erschöpfen muß, war der entscheidende Impuls, den die Organisationstheorie zur Entwicklung des Mediationskonzepts beisteuerte.

Problem-Solving Workshops in International Relations

Dem *problem-solving approach* waren auch jene Seminare verpflichtet, mit denen britische und US-amerikanische Forschergruppen zur Beilegung internationaler Konflikte oder Bürgerkriege beizutragen und zugleich vertiefte Einsichten in die allgemeine Dynamik dieser Auseinandersetzungen zu gewinnen hofften. Es handelte sich dabei um den Versuch, Vertreter der an einem Konflikt beteiligten Parteien gewissermaßen in eine Laborsituation zu versetzen und dort unter wissenschaftlicher Anleitung einen lösungsorientierten Dialog in Gang zu bringen. Als ein Experiment in „Controlled Communication“ bezeichnete John Burton den ersten *Problem-Solving Workshop*, den er 1965 mit seinen Mitarbeitern vom *Centre for Conflict Analysis* in London organisierte⁵. Eingeladen waren Repräsentanten Malaysias, Indonesiens und Singapurs, die sich damals in einer militärischen Konfrontation gegenüberstanden. Spätere Workshops widmeten sich dem Zypern- und dem Nordirland-Konflikt, Grenzstreitigkeiten am Horn von Afrika, den Auseinandersetzungen zwischen Indien und Pakistan sowie dem Nahost-Konflikt. Neben der Londoner Gruppe fungierten Forscherteams von der Harvard- und der Yale-Universität als Initiatoren und Gastgeber. Als Teilnehmer wählten sie in der Regel keine Regierungsvertreter aus, sondern einflußreiche Persönlichkeiten, die zwar ohne offizielles Mandat sprachen, deren Stimme aber in den jeweiligen Staaten bzw. gesellschaftlichen Gruppen Gewicht besaß. Die Sozialpsychologen Herbert C. Kelman und Stephen C. Cohen, beide Mitglieder der Harvard-Gruppe, skizzierten die bei allen Modifikationen gleichbleibenden Grundelemente der

5 Vgl. Burton 1969. Burtons Modell der Konfliktlösung gründet auf einer unter anderem von dem Psychologen Abraham H. Maslow und dem Soziobiologen Edwin O. Wilson beeinflussten Theorie menschlicher Bedürfnisse. Einen Überblick über die – methodisch unterschiedlichen – Problem-Solving Workshops geben Kelman 1972; Kelman/Cohen 1976, 1979; Hill 1982.

Workshops: „representatives of conflicting national groups are brought together for face-to-face communication in a relatively isolated setting, free from governmental and diplomatic protocol. The basic format calls for more or less unstructured discussions, taking place in the presence and under the guidance of social scientists who are knowledgeable both about group process and about conflict theory. Setting, agenda, ground rules, procedures, and third-party interventions are designed to counteract the accusatory, legalistic, and conflict-expressive atmosphere that usually characterizes interactions between conflicting parties and to promote instead, a task-oriented, analytical approach. Such an atmosphere, it is assumed, has the potential for producing changes in the participants' perceptions and attitudes and thus facilitating creative problem solving and conflict resolution“ (Kelman/Cohen 1976, S. 79).

Daß sich internationale Konfrontationen nicht auf Kommunikationsdefizite reduzieren ließen und sich folglich auch nicht auflösten, wenn man nur die Konfliktparteien um einen runden Tisch versammelte und sie unter wissenschaftlicher Anleitung die Erfahrung konstruktiver Gesprächsführung machen ließ, das war den beteiligten Forschern von Beginn an klar. So sollten die Workshops offizielle Verhandlungen nicht ersetzen, sondern die Voraussetzungen für ihre Aufnahme schaffen oder sie in schwierigen Phasen ergänzen. Dem Konzept lag die Vorstellung einer zweifachen Übertragung zugrunde: Die Organisatoren gingen zum einen davon aus, daß die Interaktionen der Workshop-Teilnehmer ein Spiegelbild der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien darstellten. Nur deshalb ließen sich die Zusammenkünfte für die Erforschung der Konfliktodynamik fruchtbar machen. Zum anderen sollte sich diese Projektion der Makro- in die Mikro-Konstellation auch umkehren lassen, und man hoffte, der dank „kontrollierter Kommunikation“ veränderte Blick der Teilnehmer auf den Gegner, auf den Konflikt und auf mögliche Schritte zu seiner Beilegung werde nach ihrer Rückkehr positiv auf die von ihnen repräsentierten Nationalstaaten beziehungsweise Bevölkerungsgruppen ausstrahlen. Mit der Entscheidung für ein universitäres Setting verband sich die Erwartung, das akademische Gebot sachlicher Auseinandersetzung, das Vorbild des – zumindest dem Selbstverständnis nach – herrschaftsfreien Dialogs der *scientific community* werde es den Teilnehmern erleichtern, konfliktverschärfende Kommunikationsmuster aufzugeben und sich auf das Rationalitätsversprechen wissenschaftlicher Problemlösung einzulassen. Vorteile versprachen sich die Initiatoren auch vom informellen Charakter der Workshops: Während die Konfliktparteien diplomatische Anstrengungen dritter Mächte, zumal wenn diese politisch-militärisch überlegen waren, häufig als unerwünschte Einmischungen zurückwiesen oder im Sande verlaufen ließen, brauchten sie hier nicht zu befürchten, man werde ihre Souveränität beschneiden und ihnen ein Friedensabkommen aufnötigen.

Indem die beteiligten Forscher die Befriedung gewaltsamer Auseinandersetzungen als eine mit sozialwissenschaftlichen Instrumenten anzugehende Aufgabe definierten, reklamierten sie zugleich ihre fachliche Zuständigkeit und inaugurierten sich selbst als Experten. Ihr Rollenverständnis entsprach nicht mehr dem des klassischen Politikberaters oder diplomatischen Unterhändlers, sondern kombinierte die Rolle des Kommunikationstrainers mit der eines Katalysators. Sie schufen eine Versuchsanordnung, sorgten für die Einhaltung der Grundregeln und stellten Hintergrundwissen zur Theorie von Konflikten

bereit, vor allem aber beobachteten sie das Workshop-Geschehen und gaben ihre Beobachtungen zweiter Ordnung in Form von Deutungsangeboten an die Teilnehmer weiter. Wenn auch persönliche Lernprozesse nicht im Vordergrund standen, so stellte doch die Verbesserung der individuellen Konfliktlösungskompetenz sowie der Verständigung zwischen den Teilnehmern ein wichtiges Medium dar, um die intendierten politischen Veränderungen zu erreichen und den zwischen- oder innerstaatlichen Konflikt einer Lösung näher zu bringen. Nicht erst der Rückgriff auf Methoden aus gruppendynamischen oder Sensitivity-Trainings, sondern schon die Fokussierung auf Face-to-face-Kommunikation implizierte eine Psychologisierung wenn schon nicht der Konflikte selbst, so zumindest der Mechanismen zu ihrer Beilegung.

Versöhnungsarbeit religiöser Gruppen

Stärker noch als die sozialwissenschaftlichen Vermittler setzten pazifistische Religionsgemeinschaften wie die Quäker und Mennoniten auf außerstaatliche Konfliktlösung. Seit ihren Anfängen hatten diese Sekten Distanz zur weltlichen Herrschaft gesucht, da deren Forderungen – vor allem der Kriegsdienst – ihrem Verständnis des christlichen Liebesgebots entgegenstanden. Statt interne Auseinandersetzungen vor den staatlichen Richter zu tragen, hatten sie Verfahren entwickelt, um Konflikte durch die Gemeindemitglieder selbst und möglichst ohne Einsatz von Zwangsmitteln zu lösen: „When a dispute occurred, the party who felt wronged spoke with the other party in hopes of resolving their differences. If no agreement was reached, the two parties would pick a third party to act as mediator. If the decision of the third party was rejected the matter was brought before the town-meeting – not so much as to determine the rights of the disputing parties, but to determine the reasons for the impasse“ (Scimecca 1991, S. 26). Insbesondere die Quäker können außerdem auf eine lange Tradition der internationalen Versöhnungsarbeit zurückblicken. Ihre Erfahrungen mit konsensorientierter Konfliktlösung und Entscheidungsfindung wie ihre Praxis humanitärer Hilfeleistungen verschafften ihnen ein hohes Maß an moralischer Autorität, auf das sich ihr Engagement als Vermittler in Kriegen und Bürgerkriegen stützen konnte (vgl. Yarrow 1978; Curle 1986). Eine maßgebliche Rolle spielten sie außerdem bei der Entwicklung von Konzepten zur gewaltfreien Konfliktbeilegung im Alltag. So gehen auf ihre Initiative pädagogische Programme wie das *Children's Creative Response to Non-Violence* zurück, die zum Vorbild für die *Peer-group-Mediation* an US-amerikanischen Schulen wurden (Scimecca 1991, S. 27; Prutzman u.a. 1996).

Während die organisationstheoretischen Verfechter eines kooperativen Konfliktmanagements wie auch die Initiatoren der *Problem-Solving Workshops* letztlich utilitaristisch argumentierten und die technisch-pragmatische Seite von Vermittlungsverfahren stark machten – die negativen Effekte von Konflikten sollen minimiert, ihr produktives Potential erschlossen werden –, betonten die religiösen Friedensstifter den Aspekt der Aussöhnung zwischen den Streitparteien. Über die Einigung in der konkreten Auseinandersetzung hinaus und selbst wenn keine Einigung zustandekam, besaß der Mediationsprozeß einen Wert in sich, weil er die Beteiligten veränderte und ihnen Wege aufzeigte, Konflikte ohne Gewalt auszutragen. Nachhaltigen Einfluß auf das Rollenverständnis von Mediatoren übte die von den Quäkern praktizierte Haltung der „balanced partiality“ (Yarrow 1978, S. 165) aus: Nicht Neutralität im Sinne indifferenter Äquidi-

stanz gegenüber den Konfliktparteien zeichnete ihrem Verständnis nach einen guten Vermittler aus, dieser sollte sich vielmehr allen Beteiligten gleichermaßen zuwenden, ihnen einfühlend zuhören und ihre Sichtweisen zu verstehen suchen. In deutschsprachigen Publikationen zur Mediation findet sich dafür häufig die Wortschöpfung „Allparteilichkeit“ (Besemer ⁶1999, S. 18; Mähler/Mähler 1982, S. 359; Fechler 1998, S. 5f.) – eine Einstellung, die viele Parallelen zu den Grundvariablen erfolgreichen therapeutischen Verhaltens aufweist, die Carl Rogers (1957) im Rahmen seiner klientenzentrierten Therapie herausgearbeitet hat⁶. Auch wenn nicht das Individuum und seine seelischen Konflikte im Zentrum ihrer Versöhnungsarbeit stehen, teilen die Quäker mit dem Gründervater der humanistischen Psychologie den Glauben an die heilende bzw. versöhnende Kraft des Gesprächs⁷. Ihr Verzicht auf die Anrufung staatlicher Autoritäten und die damit verbundene Aufwertung der Gemeinde allerdings machen deutlich, daß die religiös motivierten Konfliktvermittler sich keineswegs damit zufriedengeben, individuelle Lernprozesse anzustoßen, sondern neben und mit der persönlichen auch eine Transformation der Gesellschaft zu erreichen hoffen. Ihre Praxis gewaltfreier Selbstregulation ist anti-staatlich, allerdings nicht im Sinne eines Kampfes gegen den Leviathan. Es geht vielmehr darum, sich vom Staat unabhängig zu machen, indem man die Aufgabe der Friedensstiftung und des Ausgleichs widerstreitender Interessen vom Souverän auf die betroffenen Individuen bzw. auf die *community* verlagert.

Alternative Dispute Resolution

Die Ambivalenz zwischen problemlösungszentrierten Konzepten und solchen, die auf *personal growth* oder *social transformation* abzielen, kennzeichnet das vierte und wichtigste Feld, auf dem sich die Mediation in den USA zu einer eigenständigen Sozialtechnologie herausbildete: die Bewegung für *Alternative Dispute Resolution*⁸. Unter diesem Oberbegriff firmieren eine Vielzahl von Verfahren zur außergerichtlichen Streitbeilegung. Neben unterschiedlichen Varianten der Mediation zählen dazu Schlichtungsverhandlungen, Schiedsgerichte, öffentliche Anhörungen sowie verschiedene Kombinationen zwischen diesen Vermittlungsformen (vgl. Scimecca 1991, S. 29f.). Ähnlich unübersichtlich stellt sich das Spektrum der Institutionen dar. Es umfaßt staatlich finanzierte wie unabhängige *Neighborhood Justice Centers* und *Community Mediation Centers*, aber auch *Multi-Door Court-Houses*, die Gerichte und informelle Vermittlungsinstanzen unter einem Dach vereinen, sowie kommerzielle Anbieter. Verhandelt werden neben Scheidungs- und Sorgerechtsfällen vor allem privatrechtliche Streitsachen etwa zwischen Nachbarn, Mietern und Vermietern, Kunden und Händlern, aber auch kleinere Eigentums- oder Gewaltdelikte.

6 Rogers nennt drei Grundhaltungen als notwendige und hinreichende Bedingungen einer konstruktiven Therapie: (1) positive Wertschätzung und emotionale Wärme, (2) Echtheit, (3) einfühlendes Verstehen.

7 Bezeichnenderweise sprechen die Quäker dem gemeinsamen Schweigen, das sie in ihren Gottesdiensten praktizieren, die gleiche Wirkung zu.

8 Vgl. dazu aus der Fülle der Literatur Abel 1982; Tomasic/Feeley 1982; Auerbach 1983; Hofrichter 1987; Harrington 1988; Nader 1988; Breidenbach 1995.

Die Anstöße, die zum Ausbau der *Alternative Dispute Resolution*-Programme führten, kamen teils aus dem Justizapparat selbst, teils aus den sozialen Bewegungen der sechziger und siebziger Jahre. So überlagerten sich, konfligierten aber auch von Beginn an gegensätzliche Motive: Ging es den einen um Entlastung der Gerichte, Verfahrensbeschleunigung und Kostensenkung, so suchten andere nach Alternativen zu einem Rechtssystem, das die Bürger entmündigte, Farbige und Angehörige der Unterschichten benachteiligte und die politischen Herrschaftsverhältnisse stabilisierte, während wieder andere sich für die konsensuellen Konfliktlösungstechniken einsetzten, weil diese die soziale Kompetenz und das persönliche Wachstum der Individuen förderten. Mit der *Community Mediation* verbinden sich – mindestens – drei verschiedene Projekte⁹: (1) Ein Projekt der *Justizreform*, das die Rechtsprechung entsprechend ökonomischer Effizienzkriterien verschlanken will und zu diesem Zweck die Beilegung geringfügiger Streitfälle auf außergerichtliche Instanzen auslagert, die sich durch niedrigere Zugangsschwellen, Verankerung im sozialen Nahbereich und Orientierung auf einvernehmliche Konfliktlösung auszeichnen. Die Diversifizierung der Dienstleistungen soll den unterschiedlichen Formen und Dimensionen von Problemen Rechnung tragen und zugleich Bürgernähe wie die rationelle Allokation rechtlicher Ressourcen gewährleisten. (2) Ein Projekt der *Gesellschaftsveränderung*, das staatliche Kontrolle durch Selbstorganisation der Betroffenen (*self-governance*) ersetzen will und Mediation als Wegbereiterin einer Graswurzel-Demokratie begreift. Die Erfahrung, Konflikte unabhängig von staatlichen Institutionen eigenverantwortlich, gegebenenfalls mit Unterstützung eines Vermittlers aus der lokalen *neighborhood* beilegen zu können, soll politische Apathie überwinden helfen und die aktive Einbindung in die *community* stärken, die hier als Gegengift gegen die Kräfte gesellschaftlicher Atomisierung und Desintegration in Anschlag gebracht wird¹⁰. (3) Ein Projekt der *Persönlichkeitsentwicklung*, das die Mediationsverfahren in die Nähe therapeutischer Selbsterfahrung rückt. Im Zentrum steht hier der Aspekt des Empowerment: Daß die beteiligten Individuen nicht nur Gelegenheit erhalten, ihre Sicht des Problems darzustellen und die der Gegenseite anzuhören, sondern – anders als in einem Gerichtsverfahren – auch selbst entscheiden, ob sie einer und gegebenenfalls welcher Vereinbarung sie zustimmen, soll ihre Ver-

9 Vgl. Harrington/Merry 1988. Breidenbach (1995, S. 116ff.) unterscheidet fünf Strömungen: (1) Service-Delivery-Project, (2) Access-to-Justice-Project, (3) Individual-Autonomy-Project, (4) Reconciliation-Project, (5) Social-Transformation-Project.

10 In diesen politischen Zusammenhang, allerdings vor dem Hintergrund skandinavischer und britischer Erfahrungen, ist auch Nils Christies (1977/1995) Vorschlag zu sehen, Konflikte als „Nachbarschaftseigentum“ zu betrachten, das in modernen Gesellschaften durch die Experten des Rechtssystems enteignet werde. Ivan Illichs Kritiken der Verschulung und Medikalisation auf den Bereich der Verbrechenskontrolle übertragend, plädiert Christie dafür, die Regelung von Konflikten zu entformalisieren und zu entprofessionalisieren, um die „Abhängigkeit von den Profis im strafrechtlichen Kontrollsystem so weit wie möglich zu reduzieren“ (Christie 1977/1995, S. 146). In seinem Modell laienorientierter Gerichte spielen Mediationsverfahren zwar keine Rolle, gleichwohl ist die Nähe zum „politischen Flügel“ der *Alternative-Dispute-Resolution*-Bewegung unverkennbar.

balisierungs- und Empathiefähigkeit verbessern, Alternativen zu Gewaltanwendung oder Resignation aufzeigen und ihr Selbstvertrauen wie ihre Selbstachtung steigern.

Die Grenzen zwischen diesen drei Zugängen sind alles andere als trennscharf; am deutlichsten zeigen sie sich noch an der mehr oder minder großen Distanz zum staatlichen Rechtssystem: Mediation erscheint einmal als kostengünstiges Supplement, das andere Mal als politisches Gegenmodell oder drittens als psychologisch vorteilhafte Alternative zum Gerichtsverfahren. Der enorme Aufstieg der *Community-Mediation*-Programme führte allerdings dazu, daß sich die sozialreformerischen bzw. quasi-therapeutischen Hoffnungen abschliffen. Mit der wachsenden Professionalisierung und den damit verbundenen Finanzierungszwängen gewannen pragmatische Konzepte die Oberhand, die eng an die Gerichte angebunden blieben und vielfältige Hybridformen zwischen Rechtsentscheid und Mediation ausbildeten.

Schon früh monierten Kritiker die herrschaftsstabilisierenden Effekte der *Neighborhood-Justice*-Bewegung (Abel 1982; Hofrichter 1987). Trotz gegenläufiger Absichten zumindest der Protagonisten des *Social-transformation*-Ansatzes habe die partielle Substitution der Rechtsprechung durch alternative Verfahren der Konfliktregelung die Mechanismen sozialer Kontrolle verfeinert und in Bereiche des Alltagslebens ausgedehnt, die bis dahin dem staatlichen Zugriff entzogen blieben. Auf eine Formel gebracht: *Less law means more control* (Hofrichter 1987, S. 88f.). Perfiderweise habe diese Ausweitung staatlicher Herrschaft mit außerstaatlichen Mitteln sich auch noch in das emanzipatorische Gewand eines konsensuellen, partizipatorischen und freiwilligen Prozesses gekleidet. So scharf diese meist marxistisch grundierten Analysen das ideologische Moment der *Community Mediation* herausarbeiteten, so wenig überzeugte ihr Versuch, hinter den entsprechenden Projekten ein hegemoniales Programm oder gar eine gezielte Manipulationsstrategie des kapitalistischen Klassenstaates zu identifizieren. Weil die Kritiken selbst staatsfixiert blieben, vermochten sie nicht zu erklären, warum sich so gegensätzliche Motive und Zielvorstellungen gerade an eine Technologie wie die Mediation heften konnten, die Konsens, Partizipation und Freiwilligkeit weniger vortäuschte, denn als Ressourcen mobilisierte. Nicht Simulation, sondern Stimulation mündiger und aktiver, zugleich aber auch kompromiß- und kooperationsfähiger Bürger, die ihre Angelegenheiten selbst regeln, statt die staatliche Justiz als Schiedsrichter zu bemühen, war das politische Programm, das die heterogenen Strömungen der *Alternative Dispute Resolution* einte.

III.

Sozialtechnologien zeichnen sich – wie alle Technologien – dadurch aus, daß sie die Praxis an systematische Wissensproduktion und -vermittlung koppeln. Neben theoretischen Grundlegungen, Fallberichten und statistisch aggregierten Evaluationsstudien nimmt dabei die sogenannte *How-to*-Literatur eine Schlüsselstellung ein, also jene Lehr- und Handbücher, die den Wissenskanon bündeln und für die Ausbildung der Praktiker aufbereiten. Diese Texte enthalten in destillierter, weil didaktisierter Form die methodischen Grundbausteine, aber auch das Versprechen, daß bei ausreichender Übung und korrekter Anwendung sich die intendierten Effekte einstellen werden. Deskription ist hier immer zugleich Präskription. Daß zwischen Anspruch und Wirklichkeit stets

eine Lücke klafft und Wenn-dann-Aussagen im Bereich sozialen Handelns streng genommen gar nicht möglich sind, stört nicht weiter, geht es doch darum, die Orientierungspunkte zu markieren, auf die das jeweilige Programm geeicht ist, und handhabbare Werkzeuge zu liefern, um das Verhalten daran auszurichten.

Das Harvard-Konzept

Für den Bereich der Mediation ist hier vor allem *ein* Buch zu nennen, der im deutschsprachigen Raum unter dem Titel „Das Harvard-Konzept“ erschienene Bestseller „Getting to Yes“ des Autorenteams Roger Fisher, William Ury und Bruce M. Patton (1981/2000). Ihm sind die *basic tools* entnommen, die in keinem der inzwischen zahllosen Leitfäden und Praxishandreichungen zur Konfliktvermittlung fehlen. Es kommt in der Ausbildung von Regierungsbeamten ebenso zum Einsatz wie beim Training für „Konfliktlotsen“ auf dem Schulhof. Hervorgegangen aus dem *Harvard Negotiation Project*, von dem wiederum direkte Verbindungslinien zu den *Problem-Solving Workshops* zurückführen, kombiniert das Harvard-Konzept spieltheoretische und kommunikationspsychologische Elemente zu einer Methodik effizienten Verhandeln. Von Mediation ist in diesem Buch allerdings nur indirekt die Rede; die Vermittlung durch eine dritte Partei erscheint als Spezialfall einer auf einvernehmliche Konfliktlösung abzielenden Verhandlungsführung und soll sich deshalb der gleichen Strategien bedienen können. Der Geltungsanspruch der Methode ist alles andere als bescheiden: Sie „kann von Diplomaten bei Rüstungskontrollverhandlungen benutzt werden genauso wie von Anwälten der Wall Street bei der Vertretung von ein paar hundert Gesellschaften in Antitrust-Verfahren; Ehepartner können die Methode bei der Einigung über das nächste Urlaubsziel ebenso verwenden wie bei der Güterteilung im Falle einer Scheidung. [...] Sachbezogen verhandeln kann man, unabhängig davon, ob es nur eine Streitfrage gibt oder mehrere, ob zwei Parteien mitspielen oder viele, ob es dabei ein vorgeschriebenes Ritual gibt, wie beim Feilschen, oder ein improvisiertes Alles-ist-möglich, wie z.B. beim Gespräch mit Luftpiraten. Die Methode ist anwendbar, ob die Gegenseite dabei erfahrener ist oder nicht, ob sie hart verhandelt oder zuvor kommend ist“ (Fisher/Ury/Patton 1981/2000, S. 17).

So weitreichend der Anspruch, so universal auch das zugrundeliegende Konfliktmodell: Nicht mehr die Hegelsche Urszene von Herr und Knecht, deren Kampf auf Leben und Tod in ein geregeltes Arbeitsverhältnis mündet, sondern der Marktplatz, auf dem rational kalkulierende Individuen aufeinandertreffen und jede Seite ihre Interessen möglichst erfolgreich zu vertreten sucht, liefert die allgemeine Matrize, um Konflikte zu verstehen und tragfähige Lösungen zu finden. Das Konzept setzt auf Einigung durch Rationalisierung und beschreibt Strategien, die aus den Aporien eines harten wie eines weichen Verhandlungsstils herausführen sollen: „Derjenige, der weich verhandelt, will persönliche Konflikte vermeiden und macht daher eher Zugeständnisse, um so eine Übereinkunft zu erzielen: er sucht nach einer friedlichen Lösung. Oft endet das allerdings mit dem bitteren Gefühl, daß er ausgenutzt wird. Der hart Verhandelnde betrachtet jede Situation als einen Willenskampf, in dem die Seite besser fährt, die die *extremere* Position einnimmt und die länger durchhält. Er *will* gewinnen. Doch das endet oft damit, daß er eine ebenso harte Antwort bekommt, daß seine Mittel sich erschöpfen und seine Beziehungen zur anderen Seite in Mitleidenschaft gezogen werden“ (Fisher/Ury/Patton 1981/2000, S. 16). Die Alter-

native zu diesem Dilemma besteht in dem, was die Autoren *principled negotiation* nennen und in der deutschen Übersetzung „sachbezogenes Verhandeln“ heißt. Die Konfliktparteien figurieren dabei nicht als Gegner wie beim harten oder als Freunde wie beim weichen Verhandlungsstil, sondern als Problemlöser, die weder eine Übereinkunft um jeden Preis erzielen noch einen Sieg über die Gegenseite erringen, sondern auf effiziente Art und Weise zu einem vernünftigen und gütlich erreichten Ergebnis kommen wollen (Fisher/Ury/Patton 1981/2000, S. 34f.). Die Methode beruht auf vier Grundregeln:

(1) *Menschen und Probleme getrennt behandeln.* Die Entmischung der subjektiven und objektiven Seiten eines Konflikts und eine Haltung, die weich zu den Menschen, aber hart in der Sache ist, soll Ärger und Mißverständnisse abbauen und dafür sorgen, daß sich die Beziehungen zwischen den Beteiligten im Interesse der aktuellen wie künftiger Verhandlungen verbessern. Es geht nicht darum, die Emotionen abzukappen, was ohnehin ein vergebliches Unterfangen wäre, sondern ihrer Kommunikation einen gesonderten Kanal zuzuweisen, um so die Sachdebatte von Störgeräuschen freizuhalten.

(2) *Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen.* Das Feilschen um Positionen führt geradewegs in das *Negotiator's Dilemma* hinein. In der Folge ziehen sich die Verhandlungen in die Länge, das Klima zwischen den Parteien verschlechtert sich und es kommen eher Formelkompromisse als vernünftige Vereinbarungen zustande. Versucht man dagegen die zugrundeliegenden Interessen herauszufinden und fokussiert die Verhandlungen auf diese, so lassen sich weit eher Konvergenzpunkte und Kompensationsmöglichkeiten finden, und die Einigungschancen steigen.

(3) *Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen.* Wenn, wie es gleichermaßen Grundannahme wie Postulat des Harvard-Konzepts ist, in Verhandlungen interessengesteuerte und nutzenmaximierende *Rational-Choice*-Akteure aufeinandertreffen, ist die Wahrscheinlichkeit einer einvernehmlichen Lösung dann am größten, wenn beide Seiten von ihr profitieren. Wie jeder Tauschakt zeigt, müssen sich unterschiedliche Interessen nicht widersprechen, sondern sind im Gegenteil die Voraussetzung dafür, daß überhaupt ein Kaufvertrag zustandekommt. Solange ein Konflikt nur als Nullsummenspiel verstanden wird, in dem jedem Gewinn der einen ein ebenso hoher Verlust der anderen Seite entspricht, ist zähes Gerangel vorprogrammiert und zumindest eine Partei wird mit dem Ergebnis unzufrieden sein. Gelingt es dagegen, eine Win-win-Situation herbeizuführen, wird Konsens möglich.

(4) *Bestehen auf objektiven Kriterien.* Nicht immer läßt sich allerdings die Torte vergrößern, bevor man sich an ihre Verteilung macht. Besonders in diesen Fällen empfehlen die Autoren, die Entscheidung nicht der Hartnäckigkeit oder Gutmütigkeit der Beteiligten zu überlassen, sondern an willensunabhängige Maßstäbe zu binden. Sachgerechtes Verhandeln bedeutet dann, einen Streitfall in die gemeinsame Suche nach neutralen, d.h. von allen Parteien akzeptierten Kriterien zu verwandeln. Das kann das Votum eines externen Gutachters sein, aber auch die Einigung auf ein Zufallsverfahren wie Münzwurf oder Losentscheid.

Die vier Grundregeln beziehen sich auf das *Wie* des Verhandeln. Aber auch die Frage, *ob* bzw. *ob weiter* verhandeln, folgt, so Fisher, Ury und Patton,

einem rationalen Kalkül, genauer: Sie sollte ihm folgen. Verhandlungen versprechen nur dann Erfolg, wenn beide Seiten einen Kooperationsgewinn erwarten. Keine Partei wird einer Vereinbarung zustimmen, die sie schlechter stellt als das günstigste Ergebnis, das sie ohne Verhandlungen erreichen kann. Diese *Best Alternative to Negotiated Agreement*, kurz: BATNA, definiert den Grenznutzen kooperativer Lösungen. Die Verhandlungsstärke einer Partei ist um so größer, je attraktiver ihre Optionen bei einem Scheitern von Verhandlungen sind. Deshalb ist es gerade im Falle ausgeprägter Machtasymmetrien wichtig, die eigene BATNA zu entwickeln und die der Gegenseite richtig einzuschätzen.

Zur Umsetzung all dieser Strategien bedient sich das Harvard-Konzept im Werkzeugkasten der Kommunikationspsychologie und adaptiert Techniken wie das Brainstorming zur Ideenfindung, das „Aktive Zuhören“ zur Vermeidung von Mißverständnissen oder den Rollentausch, um das Verständnis für die Gegenseite zu fördern. Ergänzt werden sie durch Taktiken wie die Fraktionierung eines Konflikts in eher einigungsfähige und eher strittige Punkte, die dann nacheinander vom Einfachen zum Schwierigeren voranschreitend abgearbeitet werden, oder das Ein-Text-Verfahren, bei dem einer der Kontrahenten oder ein vermittelnder Dritter einen Entwurf für eine Vereinbarung formuliert, diesen allen Parteien zur Begutachtung vorlegt, die Kritikpunkte in einen zweiten Entwurf einarbeitet, der dann wiederum von allen diskutiert wird und so weiter, bis alle Verbesserungsvorschläge aufgenommen sind und die Parteien das Ergebnis akzeptieren – oder eben nicht.

Die suggestive Kraft des Konzepts beruht nicht zuletzt auf dem Grundton von Sachlichkeit und Effizienz, den Fisher, Ury und Patton anschlagen. Sie predigen keine Werte, sondern versprechen befriedigende Ergebnisse. Man muß schon bis zum Anhangskapitel mit Antworten auf häufige Leserfragen vorblättern und dort in der einzigen Fußnote des Buchs nachschauen, um Spurenelemente einer gesellschaftlichen Utopie zu entdecken: „Wir sind der Meinung“, heißt es dort, „daß sachgerechtes Verhandeln helfen kann, die Welt zu verbessern, zusätzlich zur Lieferung einer guten, universell einsetzbaren Methode in einer Verhandlung das zu erhalten, was man will. Sachgerechtes Verhandeln fördert das Verständnis unter den Menschen, gleich ob sie Eltern und Kind, Arbeiter und Manager oder Araber und Israeli sind. [...] Je mehr ein Problemlösungsansatz für Verhandlungen beim Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Einzelpersonen und zwischen Nationen zur Norm wird, um so niedriger werden die Kosten eines Konflikts sein. Und Sie mögen feststellen, daß die Verwendung dieses Ansatzes neben solchen sozialen Nutzen auch den Wertvorstellungen der Fürsorge und Gerechtigkeit in einer Weise dient, die persönlich zufriedenstellend ist“ (Fisher/Ury/Patton 1981/2000, S. 212). Der liberale Traum von der Identität des Nützlichen und des Guten ist alt. Neu und in einem fundamentalen Sinne neoliberal ist dagegen das Versprechen, alle sozialen Beziehungen im Rückgriff auf ökonomische Kalküle zu pazifizieren, sowie der Versuch, diese Verheißung in ein ausgefeiltes Regelwerk und Trainingsprogramm zu übersetzen. Wo immer Menschen aufeinandertreffen, so die erste Botschaft, bringt es allen den größten Vorteil, sich als rationale Marktsubjekte zu verhalten. Dazu bedarf es freilich, so die zweite Botschaft, methodischer Anleitung und regelmäßiger Übung. – *Rational Choice* will gelernt sein.

The Promise of Mediation

Die Popularität, die dieses Projekt der Befriedung durch Befriedigung in sämtlichen Feldern der Konfliktvermittlung erlangte, provozierte Widerspruch bei jenen Mediatoren, denen es weniger auf zufriedene Klienten und effiziente Problemlösung als auf persönliche wie soziale Veränderungsprozesse ankam. Ein Manifest dieser Kritik ist das 1994 erschienene Buch „The Promise of Mediation“ von Robert A. Baruch Bush und Joseph P. Folger. Die beiden Autoren entwickeln ihren eigenen transformativen Ansatz in direkter Abgrenzung zu einer Mediationspraxis, die sich auf das Harvard-Konzept beruft. Diese tendiere, monieren sie, zu einem direktiven Vorgehen und beraube die Beteiligten so der Chance zu lernen, daß und wie sie ihre Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen können. Im Interesse einer raschen Einigung formuliere häufig der Mediator anstelle der Konfliktparteien den Entwurf für eine Vereinbarung und lege den Kontrahenten mehr oder minder nachdrücklich nahe, diesen zu akzeptieren. Streitpunkte, die sich gegen ihre Umdeutung in ein gemeinsam zu lösendes Problem sperren, fielen dabei nicht selten unter den Tisch (Bush/Folger 1994, S. 63ff.).

Bush und Folger plädieren deshalb für eine gänzlich andere Perspektive: Nicht als Probleme solle man Konflikte begreifen, sondern als „opportunities for moral growth and transformation“ (Bush/Folger 1994, S. 81). Die Beilegung eines Streit nötige alle Beteiligten dazu, ihre Bedürfnisse und Wertvorstellungen zu artikulieren, die eigenen Ressourcen zu entdecken und zu erweitern sowie schließlich eine Entscheidung zu treffen und sie umzusetzen. Dieser Klärungsprozeß und die Erfahrung, sich einigen zu können, aber nicht zu müssen, stärke gleichermaßen Selbstverantwortung wie Selbstvertrauen. Zugleich konfrontiere ein Konflikt jede Partei mit den Interessen, Vorstellungen und Emotionen der Gegenseite, und die Anstrengungen zu seiner Lösung eröffneten vielfältige Gelegenheiten, dem Gegner zuzuhören und ihm trotz aller Differenzen ein Mindestmaß an Respekt und Achtung entgegenzubringen.

Mediation wird hier zur Schule der Humanität, die beide Dimensionen moralischen Verhaltens, die Beziehung zu sich selbst und die zu anderen, verbessern soll. Ob am Ende eine Vereinbarung steht, ist zwar nicht gleichgültig, aber doch von nachrangiger Bedeutung. Was zählt, ist das Maß an Empowerment und wechselseitiger Anerkennung, das die Beteiligten im und durch den Mediationsprozeß erfahren. Dazu braucht es andere Gesprächsführungstechniken als bei einer auf Problemlösung fokussierten Vermittlung. Nicht Versachlichung des Konflikts und kreative Exploration von Win-win-Lösungen sind gefragt, sondern ein nicht-direktiver, eher situationsbezogener als ergebnisorientierter Stil, der alles unterstützt, was den Beteiligten hilft, sich über ihre eigenen Optionen klar zu werden und Verständnis für die andere Seite zu entwickeln.

Eine ausführliche Rekonstruktion der Konfliktgeschichte halten Bush und Folger dabei für ebenso überflüssig wie die Fisher, Ury und Patton. Weist für diese der Blick zurück schon deshalb in die falsche Richtung, weil er von der Suche nach tragfähigen Lösungen für die Zukunft abhält, so konzentrieren jene sich ganz auf das Hier und Jetzt der Begegnung.

Wenn auch die Veränderung des Einzelnen im Mittelpunkt steht, so geht der Anspruch des transformativen Ansatzes weiter darüber hinaus. Dem liberalen

Individualismus des Harvard-Konzepts stellen Bush und Folger eine „relationale Weltsicht“ entgegen und erklären ihren Mediations-Ansatz zum Motor eines gesellschaftlichen Paradigmenwechsels: „The path toward the transformative approach to mediation is also the path toward a social reality founded on a new, relational vision of human life, a vision that offers a way of transcending old dichotomies and opening new possibilities for human consciousness and interaction“ (Bush/Folger 1994, S. 259). In der überschießenden Heils- und Harmoniesemantik, die freilich für europäische Ohren weit esoterischer klingen dürfte als für US-amerikanische, läßt sich unschwer das kommunitaristische Programm ausmachen: Menschen bedürfen, heißt hier die Botschaft, der Anerkennung durch andere nicht minder als des Vertrauens in die eigene Kraft. Beides bedingt einander und gedeiht am besten im Milieu überschaubarer Gemeinschaften, wo Menschen ihre Differenzen in persönlicher Auseinandersetzung austragen können. Solche Begegnungen zu ermöglichen und auf diese Weise Autonomie wie Gemeinsinn der Beteiligten zu fördern, ist das eigentliche „Versprechen der Mediation“.

Was sich als Gegengift zum perhorreszierten Liberalismus präsentiert, trägt gleichwohl unverkennbar dessen Züge. Das selbstverantwortliche und sozialkompetente Subjekt, zu dem der Einzelne mittels Empowerment moralisch heranwachsen soll, zeichnet sich exakt durch jene Eigenschaften aus, die im zeitgenössischen Managementdiskurs als Schlüsselqualifikationen firmieren und Unternehmen heute von ihren Mitarbeitern erwarten (vgl. Bröckling 2000). Wie die amerikanische Politologin Barbara Cruikshank (1999, S. 67ff.) in einer Analyse der Anti-Armut-Programme der sechziger Jahre gezeigt hat, unterstellt Empowerment denjenigen, deren Selbstbewußtsein gestärkt werden soll, zuallererst jene Machtlosigkeit, gegen die es dann Abhilfe verspricht. Die Defizit-Diagnose legitimiert nicht nur das unermüdliche Einwirken der Bemächtigungsexperten auf ihre Klientel, sie markiert auch den Fluchtpunkt ihrer Interventionen: Diese sollen dem Einzelnen dazu verhelfen, seine Ziele klar zu erkennen, die eigenen Handlungsspielräume und Machtressourcen realistisch einzuschätzen, sich die *soft skills* einvernehmlicher Streitbeilegung anzueignen und schließlich überlegte und verantwortete Entscheidungen zu treffen (Bush/Folger 1994, S. 85ff.) – kurzum: Sie sollen ihn befähigen, auch schwierige Konflikte in Eigenregie zu meistern, statt die Gerichte oder andere staatliche Instanzen damit zu behelligen. Solche Hilfe zur Selbsthilfe ist freilich ein unabschließbares Projekt, das fortgesetzter Unterstützung und Ermutigung bedarf. – „Empowered“ ist man nie genug.

IV.

Was sagt nun all das über die Gegenwart und die Formen zeitgenössischer Menschenführung? Man hat sich daran gewöhnt, die gegenwärtige Ökonomisierung des Sozialen ausschließlich unter der Perspektive verschärfter, weil globalisierter Konkurrenzverhältnisse und des Abbaus sozialstaatlicher Sicherungssysteme zu betrachten. Die populäre Rede vom „entfesselten Kapitalismus“ (Bourdieu 1998), „Raubtierkapitalismus“ (Ziegler 2000) oder dem „Terror der Ökonomie“ (Forrester 1997) suggeriert den Zerfall politischer Ordnung und die Wiederkehr eines anarchischen Kriegs aller gegen alle, zu dessen Zähmung dann wahlweise ein starker Staat, bürgerschaftliches Engagement oder gar ein institutionalisiertes Weltbürgerrecht angerufen werden.

Eine Technologie wie die Mediation paßt schlecht in dieses Bild. Der Boom eines Verfahrens, das auf Konsens statt Kampf, auf autonome Konfliktregulierung statt souveränen Rechtsentscheid setzt, weckt Zweifel an einer Gegenwartsdiagnose mit Hobbesschem Szenario. Der allseits beklagten Deregulierung korrespondieren vielmehr neue Modi der Regulierung; der Rückzug des Staates geht einher mit dem Aufbau individueller und *community*-bezogener Selbststeuerungspotentiale. Die Wiederkehr des Krieges – als soziale Tatsache wie als generalisierte Metapher des Sozialen – wird flankiert von Praktiken und Rhetoriken der Befriedung. Autonomie und Konsens definieren dabei nicht länger das Jenseits der Macht, sondern fungieren als deren privilegierte Medien. Als kritische Prinzipien einer Analytik des Regierens wie als *points de resistance* gegen die Zumutungen des Regiertwerdens haben sie, vorerst jedenfalls, ausgedient.

Mediation gehört wie die allgegenwärtige Beratung, mit der sie die Prinzipien der Freiwilligkeit, Ergebnisoffenheit und Hilfe zur Selbsthilfe teilt, zu jenen Sicherheitsdispositiven, die auf alltäglichen Formen helfender Kommunikation – hier: dem Streitschlichten – aufbauen und diese in methodisch angeleitete, häufig professionell betriebene und institutionell abgestützte Strategien des Managements sozialer Risiken überführen. Genau darin besteht der Sprung von der Technik zur Technologie. Zwei gegenläufige Tendenzen kommen dabei zusammen: Auf der einen Seite wird die Bearbeitung von Konflikten formalisiert. Ein neuer Typus des Experten tritt auf den Plan, der die Rolle des neutralen Dritten übernimmt und nach festgelegtem Ablaufmodell die Vermittlungsgespräche moderiert. Aus einem Streit und den glückenden oder mißlingenden Anstrengungen zu seiner Beilegung wird so ein geregeltes Verfahren. Dem steht auf der anderen Seite ein Informalisierungsschub gegenüber. Während am Ende einer Gerichtsverhandlung stets ein Richter auf Grundlage der geltenden Gesetze sein Urteil fällt, bleibt es bei der Mediation den Kontrahenten selbst überlassen, ob sie zu einer Vereinbarung gelangen und wie diese aussieht. Aus einem hoheitlichen Akt mit Verfahrensordnung und Instanzenzug werden so Verhandlungen mit offenem Ausgang. Mediation macht die Entzignung von Konflikten durch die Experten des Rechtssystems wenigstens ein Stück weit rückgängig und überläßt ihre Regelung wieder denjenigen, die als Opfer und Täter, als Geschädigte und Schädiger oder einfach als Verfechter unterschiedlicher Interessen betroffen sind (vgl. Christie 1977/1995). Zugleich jedoch installieren Mediationsverfahren neue Spezialisten, die zwar nicht mehr in der Sache entscheiden, aber dafür den Prozeß der Konfliktbearbeitung steuern.

Diese doppelte Bewegung einer erweiterten, wenngleich indirekten Lenkung sozialer Beziehungen bei gleichzeitiger Rücknahme souveräner Formen der Machtausübung hatte Foucault im Blick, als er von der „Gouvernementalisierung des Staates“ (Foucault 1978/2000, S. 65) sprach.

Man mag es begrüßen (und es gibt gute Gründe dafür), wenn Schulen Streit-Schlichter-Programme einführen und Jugendliche zu „Konfliktlotsen“ ausbilden, statt Pausenhofprügler disziplinarisch zu ahnden, wenn sich trennende Paare mit Unterstützung eines Mediators ihr Vermögen auseinanderdividieren und Besuchsregelungen für die Kinder vereinbaren, statt bewehrt mit Anwälten vor dem Familienrichter gegeneinander anzutreten, wenn neutrale Dritte Kriegs-

oder Bürgerkriegsparteien an einen Tisch bringen, statt dem Töten zuzusehen oder selbst militärisch zu intervenieren. Man mag sogar noch Verständnis dafür aufbringen (obwohl das schon sehr viel schwerer fällt), wenn Behörden und Industrie die zeit- und kostenintensiven Genehmigungsverfahren für umweltschadhaft umstrittene Projekte abzukürzen und Proteste im Vorfeld zu verhindern suchen, indem sie Anwohnervereine und Bürgerinitiativen in die Planung einbeziehen und mit diesen im Rahmen einer Umweltmediation Kompromißlösungen und Kompensationsmöglichkeiten aushandeln. – Aber muß man wirklich zum Vorschein einer besseren Welt verklären, was lediglich die Verwaltung der bestehenden erleichtert?

Literatur

- ABEL, R.L. (Hg.), *The Politics of Informal Justice*, 2 Vols., New York u.a. 1982.
- AUERBACH, J.S., *Justice without Law: Resolving Disputes without Lawyers*, New York 1983.
- AVRUCH, K./BLACK, P. W./SCIMECCA, J.A. (Hg.), *Conflict Resolution. Cross-Cultural Perspectives*, New York u.a. 1991.
- BERCOVITCH, J. (Ed.), *Resolving International Conflicts*, Boulder/London 1996.
- BESEMER, C., *Mediation in der Praxis. Erfahrungen aus den USA*, Heidelberg/Freiburg, ²1999.
- BESEMER, C., *Mediation. Vermittlung in Konflikten*, Königfeld/Heidelberg/Freiburg ⁶1999.
- BLAKE, R.R./SHEPARD, H.A./MOUTON, J.S., *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Houston 1964.
- BOURDIEU, P., *Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion*, Konstanz 1998.
- BREIDENBACH, S., *Mediation. Struktur, Chancen und Risiken im Konflikt*, Köln 1995.
- BRÖCKLING, U., *Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement*, in: BRÖCKLING, U./KRASMANN, S./LEMKE, T. (Hg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt/M. 2000, S. 131-167.
- BRÖCKLING, U./KRASMANN, S./LEMKE, T. (Hg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt/M. 2000.
- BURTON, J., *Conflict and Communication. The Use of Controlled Communication in International Relations*, London 1969.
- BUSH, R.A.B./FOLGER, J. P., *The Promise of Mediation*, San Francisco 1994.
- CHRISTIE, N., *Konflikte als Eigentum (1977)*, in: CHRISTIE, N., *Grenzen des Leids*, Münster 1995, S. 131-152.
- COSER, L.A., *The Functions of Social Conflict*, New York 1956, dt.: *Theorie sozialer Konflikte*, Neuwied 1965.
- CRUIKSHANK, B., *The Will to Empower. Democratic Citizens and Other Subjects*, Ithaca/London 1999.
- CURLE, A., *In the Middle. Non-official Mediation in Violent Situations*, New York 1986.
- DEAN, M., *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*, London u.a. 1999.
- DUSS-VON WERDT, J./MÄHLER, G./MÄHLER, H.-G. (Hg.), *Mediation: Die andere Scheidung*, Stuttgart 1995.
- FECHLER, B., *Allparteilich, statt unparteilich*, in: *Sozial extra* 22, 1998, H. 11, S. 5/6.
- FIETKAU, J., *Leitfaden Umweltmediation. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 8, WZB-paper FS II 94-323*, Berlin 1994.

- FISHER, R./URY, W./PATTON, B.M., *Getting to Yes*, Boston 1981, dt.: *Das Harvard-Konzept*, Frankfurt/M. 1984; zit. nach der Jubiläumsausgabe Frankfurt/M. 2000.
- FORRESTER, V., *Der Terror der Ökonomie*, Wien 1997.
- FOUCAULT, M., *Das Subjekt und in Macht*, in: DREYFUS, H.L./RABINOW, P., Michel Foucault. *Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik*, Frankfurt/M. 1987, S. 241-261.
- FOUCAULT, M., *Die Gouvernementalität* (1978), in: BRÖCKLING, U./KRAS-MANN, S./LEMKE, T. (Hg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt/M. 2000, S. 41-67.
- HARRINGTON, C.B., *Delegalization Reform Movements. A Historical Analysis*, in: ABEL, R.L. (Hg.), *The Politics of Informal Justice*, Vol. 1, New York u.a. 1982, S. 35-71.
- HARRINGTON, C.B., *Overview of the Dispute Resolution Field*, New York 1986.
- HARRINGTON, C.B./Merry, S.E., *Ideological Production: The Making of Community Mediation*, in: *Law & Society Review* 22, 1988, S. 709-735.
- HILL, B.J., *An Analysis of Conflict Resolution Techniques. From Problem-Solving Workshops to Theory*, in: *Journal of Conflict Resolution* 26, 1982, S. 109-138.
- HOFRICHTER, R., *Neighborhood Justice in Capitalist Society*, Westport, Conn. 1987.
- KELMAN, H.C., *The problem-solving workshop in conflict resolution*, in: MERRITT, R.L. (Hg.), *Communication in International Conflict*, Urbana 1972, S. 168-204.
- KELMAN, H.C./COHEN, S.P., *Reduction of International Conflict: An Interactional Approach*, in: AUSTIN, W.G./WORCHEL, S. (Hg.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, Cal. 1979, S. 288-303.
- KELMAN, H. C./COHEN, S.P., *The Problem-Solving Workshop: A Social-Psychological Contribution to the Resolution of International Conflicts*, in: *Journal of Peace Research* 13, 1976, S. 79-90.
- LEMKE, T., *Kritik der politischen Vernunft. Michel Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität*, Hamburg/Berlin 1997.
- MÄHLER, G./MÄHLER, H.-G., *Trennungs- und Scheidungsmediation in der Praxis*, in: *Familiendynamik* 17, 1982, S. 347-372.
- MÄHLER, H.-G./MÄHLER, G., *Zur Geburt einer neuen Streitkultur bei Trennung und Scheidung*, in: DUSS-VON WERDT, J/MÄHLER, G./MÄHLER, H.-G. (Hg.), *Mediation: Die andere Scheidung*, Stuttgart 1995, S. 13-23.
- MERRY, S.E., *The Social Organization of Mediation in Nonindustrial Societies: Implications for Informal Community Justice in America*, in: ABEL, R. L. (Hg.), *The Politics of Informal Justice*, Vol. 2, New York u.a. 1982, S. 17-45.
- NADER, L., *The ADR Explosion – The Implications of Rhetoric in Legal Reform*, in: *Windsor Yearbook of Access to Justice* 8, 1988, S. 269-291.
- ODIORNE, G.S., *Arbitration and Mediation among the Early Quakers*, in: *Arbitration Journal* 9, 1956, S. 161-166.
- PARKER-FOLLETT, M., *Constructive Conflict*, in: METCALF, H.C./URWICK, L. (Hg.): *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York/Evanston 1940, S. 30-49.
- PELIKAN, C., *Über Mediationsverfahren*, in: *Mediationsverfahren: Horizonte, Grenzen, Innenansichten*, Baden-Baden 1999 (Jahrbuch für Rechts- und Kriminalsoziologie 1999), S. 11-28.
- PRUTZMAN, P. u.a., *Das freundliche Klassenzimmer. Gewaltlose Konfliktlösung im Schulalltag*, Kassel 1996.
- ROGERS, C.R., *The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change*, in: *Journal of Consulting Psychology* 21, 1957, S. 95-103.

- SCIMECCA, J.A., Conflict Resolution in the United States: The Emergence of a Profession?, in: AVRUCH, K./BLACK, P. W./SCIMECCA, J.A. (Hg.), Conflict Resolution, New York u.a. 1991, S. 19-39.
- SIMMEL, G., Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung (1908), Frankfurt/M. 1992.
- TOMASIC, R./FEELEY, M.M. (Hg.), Neighborhood Justice. Assessment of an Emerging Idea, New York 1982.
- TOUVAL, S./ZARTMAN, I.W. (Hg.), International Mediation in Theory and Practice, Boulder 1985.
- YARROW, C.H., Quaker Experience in International Conciliation, New Haven/London 1978.
- ZIEGLER, J., Wie kommt der Hunger in die Welt?, München 2000.

Juli 2001

Universität Konstanz
Sonderforschungsbereich 511 „Literatur und Anthropologie“
Postf. 5560 D 163
78457 Konstanz