

Präzise Interessenklärung

Stefan Kessen & Beate Voskamp

ÜBERBLICK

Präzise herauszuarbeiten, was den Beteiligten wirklich wichtig ist und damit die Basis schaffen, dass gegenseitiges Verstehen überhaupt stattfinden kann, ist die zentrale Herausforderung für jeden Mediator. Das ist deshalb so zentral und grundlegend, weil ein Verhandeln über Positionen eher zu Verhärtungen und zu Nachteilen für die Beteiligten führen wird. Die exakte Klärung der Interessen hingegen bildet eine tragfähige Grundlage für einen argumentativen Diskurs für jedwedes in der Mediation zu behandelnde Sachthema und jedwede strukturelle Vorgehensweise. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf die präzise Klärung von Interessen und Bedürfnissen auf der Verfahrensebene, da wir den Eindruck haben, dass diese Ebene häufig nicht die Beachtung findet, die sie aufgrund ihrer Bedeutung für den Verlauf einer Mediation verdient hätte. Die verschiedenen Beispiele in diesem Beitrag entstammen sämtlich unserer eigenen Mediationspraxis.

Damit gegenseitiges Verstehen gelingen kann, bedarf es des gezielten Einsatzes jeweils passender Gesprächs- und Fragetechniken – das ist jedoch bei weitem nicht alles. Entscheidend wird es sein, zuerst eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, die es erst ermöglicht, dass Menschen bereit sind, auf die ihren Positionen zugrunde liegenden Anliegen, Werte und Prioritäten zu schauen und ein Zutrauen in ihre eigenen Erwartungen zu entwickeln. Sie fühlen sich erleichtert, wenn sie den sicheren Eindruck haben, dass sie von den anderen Beteiligten auch verstanden wurden. Dazu gehört die immer wieder geäußerte Erkenntnis, wie anstrengend, ungewohnt und schwierig diese Klärungsarbeit für sie ist. Denn es ist ja nicht so, dass sie nur nicht sagen wollen, was sie bewegt, vielmehr sind sie meist gar nicht in der Lage, dem allein nachzugehen und brechen – ob der Anstrengung, die diese eigene Klärung den Einzelnen

kostet – oft zu früh ab. Hier gilt es für die Mediatorin, respektvoll neugierig zu sein und gleichzeitig präzise herauszuarbeiten, was den Beteiligten wie wichtig ist. Dieses Dranbleiben erfordert ihren Mut und ihr ehrliches Interesse. Den Medianten ermöglicht diese Klärungsarbeit und die Erkenntnis dessen, was ihnen selber wichtig ist, dass sie sich selbst und die anderen und deren Anliegen mit anderen Augen sehen können.

Der scheinbare Umweg, den die Mediation geht, wenn sie dezidiert die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten herausarbeitet, basiert auf der Erfahrung, dass es nahezu unmöglich ist, zu kooperativen Lösungen vorzudringen, so lange die Beteiligten noch auf ihrer kleinen Scholle der Positionen verbleiben. Erst durch die Formulierung von tatsächlichen Interessen können für alle Beteiligte neue und spannende Momente und Aha-Effekte entstehen. Dieses Vorgehen ermöglicht

den Mediationsteilnehmer/innen, ihre Perspektive zu wechseln und sich auf die des jeweils anderen einlassen und sie als seine Sicht der Dinge stehen lassen zu können. **Das Gehörte ist vielleicht nicht für alle Zuhörer angenehm, doch es ist wahr** – wahr aus Sicht des Sprechers, es ist nämlich seine Wirklichkeit, seine Wahrnehmung, sein Gefühl, sein Interesse. Es ist nur menschlich, dass die Beteiligten, die von einem Thema stark betroffen sind, nur das hören, was sie hören wollen oder was sie erwarten, und daher Schwierigkeiten haben zu verstehen, was tatsächlich gesagt wird. Der Mediator hört sorgsam zu auf der Ebene des Meinens und gibt es so wider, fasst es so zusammen und bringt es so auf den Punkt, dass das Gesagte für die anderen Beteiligten wahrnehmbar, fassbar und verständlich werden kann und dass sie es annehmen und stehen lassen können.

Der gemeinsame Verständigungsraum

Idealerweise lässt sich eine Zielperspektive in Mediationen so beschreiben, dass die Beteiligten einen gemeinsamen Verständigungsraum kreieren, in welchem sich alle Argumente und Aussagen ansammeln, die für eine gemeinsame Vereinbarung nötig, hilfreich und wichtig sind. Allerdings stehen die Konfliktbeteiligten jeweils als Wächter vor diesem Raum, und jeder einzelne ist in der Lage, den Aussagen des anderen den Zutritt zu diesem Raum zu verweigern. Das bedeutet: **die Eintrittskarte in den Verständigungsraum kann für jedwede Aussage nur gemeinsam gelöst werden**. Nach Habermas gibt es folgende Gründe, weshalb eine Kommunikation zurückgewiesen werden kann:

„In Zusammenhängen kommunikativen Handelns können Sprechhandlungen stets unter jedem der drei Aspekte zurückgewiesen werden: unter dem Aspekt der Richtigkeit, die der Sprecher für seine Handlung mit Bezugnahme auf einen normativen Kontext (...) beansprucht; unter dem Aspekt der Wahrhaftigkeit, die der Sprecher für die Äußerung der ihm privilegiert zugänglichen subjektiven Erlebnisse beansprucht; schließlich unter dem Aspekt der Wahrheit, die der Sprecher mit seiner Äußerung für eine Aussage (...) beansprucht.“¹

Befinden sich die Konfliktbeteiligten auf unterschiedlichen Ebenen (der eine argumentiert inhaltlich, der andere konzentriert sich auf die Verfahrensebene) und / oder tauschen vornehmlich Positionen, Bewertungen und Schuldzuweisungen aus, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die jeweils andere Person diese Beiträge als entweder nicht wahr oder nicht rechtens zurückweist oder sie als nicht wahrhaftig wahrnimmt.

In diese Richtung argumentiert auch die Theorie des überzeugenden Arguments von Vinokur und Burnstein, die besagt, dass vor allem zwei Faktoren für die Überzeugungskraft eines Arguments verantwortlich sind: der wahrgenommene Neuartigkeitsgrad sowie die wahrgenommene Validität.² In Anlehnung an diesen Ansatz lässt sich schlussfolgern, dass eine Aussage erst dann zu einem Argument wird, wenn sie als solches vom Gesprächspartner anerkannt wird.

Beide Ansätze beschreiben unabhängig voneinander ein ähnliches Phänomen: die Sprachlosigkeit der Beteiligten, weil keiner irgendwelche Sprechakte des anderen als Teil einer gemeinsamen Lösungssuche akzeptiert hatte mit der Konsequenz, dass den Beteiligten nichts zur Verfügung steht, um ihren Konflikt konstruktiv in eine kooperative Richtung zu lenken. Der Verständigungsraum ist leer. Tauschen sie jedoch Interessen und Bedürfnisse im Sinne der Mediation aus, nimmt die Wahrscheinlichkeit signifikant zu, dass die Wortbeiträge jeweils annehmbar sind: nicht im

Sinne von gutheißen, sondern im Sinne von Verstehen, was die andere Seite bewegt. Das wiederum setzt die Nachvollziehbarkeit dessen voraus, was dem anderen wichtig ist, weshalb wiederum eine präzise Interessenklärung unabdingbar ist, die die Anliegen des einzelnen konkret, spezifisch und greifbar beschreibt.

Inhaltliche Ebene und Verfahrensebene

Wie bereits oben angedeutet, findet in allen kommunikativ herausfordernden Situationen die Auseinandersetzung immer auf zwei Ebenen statt: auf der inhaltlichen Ebene sowie auf der Verfahrensebene. Die erste beschäftigt sich mit dem konkreten Gesprächs- oder Konfliktgegenstand, die zweite Ebene konzentriert sich darauf, wie die Auseinandersetzung bzw. das Gespräch betrieben wird und wie die jeweiligen Protagonisten miteinander umgehen. In der ersten Phase einer Mediation hat die Verfahrensebene eine gegenüber der inhaltlichen herausgehobene Bedeutung, doch spielen beide Ebenen in allen Phasen eine wichtige Rolle, wenn auch nicht immer in der gleichen Intensität. **Eine häufige Ursache für Konflikte und ein nachhaltiges Aneinander-vorbei-reden liegt genau darin begründet, dass die jeweiligen Gesprächspartner nicht auf der gleichen Ebene kommunizieren.** Während der eine sich bemüht, zahlreiche inhaltliche Argumente zur Unterstützung seiner Sichtweise der oder dem anderen verständlich zu machen und dabei immer verärgert wird, da er entgegen seiner Erwartung keine Zustimmung erfährt und sich nunmehr umso nachdrücklicher bemüht, seine Sichtweise zu verdeutlichen, ist der andere möglicherweise noch nicht bereit, sich auf derartige inhaltliche Diskussion einzulassen, da für ihn noch nicht geklärt ist, wie der andere mit ihm umgeht, welches Ziel dieses Gespräch hat, wer noch daran teilnehmen sollte und vieles mehr. Beide Gesprächspartner werden wahrscheinlich immer unzufriedener in diesem Gespräch und ziehen oft den fatalen Rückschluss, dass „man mit dem anderen nicht reden kann“.

Interessen und Bedürfnisse in der Vorbereitungsphase

Die Konzentration auf Interessen und Bedürfnisse auf der Verfahrensebene bedeutet für die Arbeit in der Vorbereitungsphase einer Mediation auch, weniger auf normativ eingebrachte Spielregeln zu setzen, als vielmehr in den konkreten Situationen den Dingen interessenorientiert auf den Grund zu gehen. Ein Beispiel ist die oftmals eingesetzte Regel, den jeweils anderen ausreden zu lassen. Sofern diese Richtlinie nicht einem mediativen Verhandlungsprozess entsprungen ist, sieht man hier, wie schnell die Mediatorin sich durch eine unreflektierte Vorgabe nur scheinbar kollektiver Verhaltensmuster in eine Rolle begibt, die nicht nur ihre Allparteilichkeit gefährden kann, sondern die im ungünstigsten Fall mit ihrer mediativen konkurriert. Unabhängig davon, dass in vielen Kulturkreisen „ausreden lassen“ nicht als Ausdruck von Respekt, sondern vielmehr für Desinteresse gewertet wird, findet mit einer dergestaltigen vorgehenden Regel eine Bewertung zu einem Zeitpunkt statt, an dem überhaupt noch nicht klar ist, welche Interessen und Bedürfnisse die Beteiligten im Umgang berücksichtigt sehen wollen. Beispielsweise befürchtete ein Teilnehmer, der in einer unternehmensinternen Mediation große Schwierigkeiten hatte, seinen Konfliktpartner ausreden zu lassen, dass die aus seiner Sicht völlig falsche Darstellung seines Arbeitskollegen als wahr im Raum hängen bleiben würde. Ihm ging es um die Sicherheit, dass unterschiedliche Sichtweisen gleichberechtigt ihren Platz in der Mediation hätten und nicht Aussagen sich sofort präjudizierend auf die Lösungssuche auswirken würden.

Gerade der Beginn einer Mediation bietet zumeist zahlreiche Gelegen-

1 *Habermas, Jürgen* (1985): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Frankfurt/Main: 412.

2 *Vinokur, A. / Burnstein, E.* (1978): Novel argumentation and attitude change: the case of polarization following group discussion. In: *European Journal of Social Psychology*, 8: 335-348.

heiten für kleine Mediationen in der Mediation. Das Ergreifen dieser Chancen führt alle Beteiligten direkt in das zentrale Herzstück jeder mediativen Arbeit und versinnbildlicht jene Besonderheit der Mediation, die sie von nahezu allen anderen Konfliktregelungsansätzen unterscheidet.

Die nachfolgenden Beispiele sollen veranschaulichen, **welche Potenziale in einer frühzeitigen und präzisen Herausarbeitung von Interessen und Bedürfnissen auf der Verfahrensebene liegen**: die Beteiligten erleben Mediation; sie erhalten eine Vision, dass Lösungen zwischen ihnen doch möglich sind; ein gegenseitiges Verstehen findet statt und wird auch so wahrgenommen; Lösungsräume werden größer; das Vertrauen in die gemeinsame Arbeit wächst und vieles mehr.

Beispiele aus der Mediationspraxis

In einer Mediation zwischen einem wirtschaftlich potenten Handelsvertreter und einem Zulieferer, der ein gutes Ergebnis aus der Mediation benötigte, um finanziell überhaupt wieder auf die Beine zu kommen, bestand Konsens über die Höhe unseres Honorars, doch tauchte in der ersten gemeinsamen Sitzung sehr schnell ein Dissens darüber auf, wer von den beiden welchen Anteil davon übernehmen sollte. Der Handelsvertreter: „Ich bin bereit, die Kosten 50:50 zu teilen. Das ist doch wohl fair.“ – Der Zulieferer: „Ich bin sehr für die Mediation und will mich auch unbedingt und gerne an den Kosten beteiligen. Doch habe ich keinerlei finanzielle Mittel zur Verfügung: daher kann ich nur einen geringen Anteil übernehmen.“

Wie wir in zahlreichen Seminaren und Supervisionen erlebt haben, ist die Verlockung an einer solchen Stelle sehr groß, den mediativen Weg zu verlassen und stattdessen als unmittelbarer Lösungssucher („Wie sehen Sie das?“ oder „Können Sie sich vorstellen, dass ...?“) und / oder als Vertreterin eigener Gerechtigkeitsvorstellungen („Fair wäre aus meiner Sicht auch...“) aufzutreten. Eine Mo-

tivation für ein solches Vorgehen mag auch darin begründet sein, möglichst rasch diese Hürde zu nehmen oder die sich auftuende Blockade zu beseitigen, um zur eigentlichen Mediationsarbeit vorzudringen – um dabei allerdings aus den Augen zu verlieren, dass sich alle bereits mitten in derselben befinden. Die Grundhaltung einer mediativen Arbeit und die Entscheidung in solchen Situationen für eine Mediation in der Mediation hängen eng zusammen. In unserem obigen Beispiel steht das Thema bereits fest: Verteilung der Honorarkosten des Mediators. Für die sich anschließende Interessenklärung bieten sich mehrere Ansatzpunkte an: so könnte auf Seiten des Handelsvertreters geklärt werden, was 50:50 für ihn so bedeutsam macht, was genau fair für ihn bedeutet, oder auch, warum es ihm wichtig ist, dass es in dieser Frage fair zugeht. Beim Zulieferer könnte herausgearbeitet werden, welche Bedürfnisse hinter der Aussage stehen, dass er keinerlei finanzielle Mittel zur Verfügung hat und warum es ihm wichtig ist zu betonen, dass er nur einen geringen Anteil übernehmen könnte und was das konkret bedeuten würde.

In unserem Beispielfall wurde deutlich, dass beide Beteiligten ein starkes Interesse an einer fairen Verteilung hatten, sie jedoch unterschiedliche Fairnesskriterien bei ihrer individuellen Bewertung angelegt haben. Der Handelsvertreter sah sich und den Zulieferer als gleichberechtigte Partner in der Mediation und hat daraus auch auf eine Gleichverteilung der Kosten geschlossen, während der Zulieferer das wirtschaftliche Potenzial als Grundlage dafür genommen hat, die finanzielle Beteiligung des anderen deutlich höher anzunehmen. So ging es beiden zunächst um die Anerkennung ihres fairen Verhaltens und darüber hinaus um die Akzeptanz ihrer jeweiligen Bewertungskriterien. **Ohne Klärung und transparente Darlegung der jeweiligen Sichtweisen lauert in solchen Momenten ein beträchtliches Eskalationspotenzial**: so stehen hinter einigen Positionen auf der Verfahrensebene oft unreflektierte Werthaltungen, die der andere nach eigener

Wahrnehmung nicht adäquat bedient, was schnell zu einer Verschärfung des Konfliktes führen kann. Denn die übliche Reflexion der Ereignisse lautet ja nicht: „Ich will fair sein und der andere auch, wir legen nur unterschiedliche Kriterien an“, sondern: „Ich bin fair und der andere ist es nicht“.

Darüber hinaus war dem Zulieferer wichtig, dass die Kostenseite für ihn überschaubar und in ihren Folgewirkungen handhabbar und abschätzbar blieb und er nicht ohne Kontroll- und Korrekturmöglichkeit in eine existenzgefährdende Situation geraten würde. Hinter der 50:50-Forderung des Handelsvertreters verbarg sich sein Anliegen, nach außen nicht als Hauptschuldiger für die Konfliktsache zu gelten, was nach seiner Vorstellung aus der Verteilung der Kosten ablesbar wäre. Eine im nächsten Schritt entwickelte Lösungsoption, in den Mediationsvertrag die Formulierung aufzunehmen: „Herr X und Herr Y sind gleichberechtigte Partner in der Mediation. Die Verteilung der Honorarkosten des Mediators zwischen beiden Medianten ist kein Hinweis darauf, wer welchen Anteil am Zustandekommen des Konfliktes hat“, ergänzte der Handelsvertreter durch die weitere Option: „Dann kann ich die Kosten auch gerne ganz übernehmen“, was dem Zulieferer wiederum nicht recht war, weil diese Idee mit seinem Bedürfnis kollidierte, sein ernsthaftes Interesse an der gemeinsamen Lösungssuche sichtbar werden zu lassen.

In einer Auseinandersetzung zwischen einer neuen weiblichen Führungskraft und einem langjährigen Mitarbeiter der Abteilung in einem großen Konzern ging es frühzeitig um das Thema Vertraulichkeit. Beide verständigten sich sofort darauf, dass Vertraulichkeit eine wichtige und unabdingbare Rahmenbedingung für die anstehende gemeinsame Mediationsarbeit sei. Auf die Nachfrage, was Frau S. und Herrn N. jeweils genau darunter verstehen würden, wurde sichtbar, dass Frau S. Vertraulichkeit so interpretiert hat, dass keinerlei Informationen aus dem Raum gelangen sollten, während Herr N.

dies bekräftigte und zusätzlich ausführte, dass er auch mit seiner Frau über die Ergebnisse der Mediation reden müsse und ebenso mit guten Freunden, sofern diese nicht zum Konzern gehören würden. Letztere Aussage kommentierte Frau S. mit den Worten: „Dann können wir alles ja gleich ans schwarze Brett hängen“.

Die entsprechende Interessenklärung förderte zutage, dass es für Herrn N. wichtig war, durch Rücksprache mit einer ihm vertrauten Person sich abzusichern, gute Entscheidungen in der Mediation treffen zu können. Dieses Bedürfnis konnte Frau S. gut akzeptieren, da es ihrem Wunsch nach einer verbindlichen Klärung am Ende der gemeinsamen Gespräche entgegenkam. Neu in ihrer Führungsrolle ging es ihr zudem darum, die Rahmenbedingungen der Mediation so zu gestalten, dass ein hohes Maß an Beherrschbarkeit der Situation aus ihrer Sicht gewährleistet sein sollte, was im Konkreten für sie bedeutete, nachvollziehen zu können, wer welche Informationen aus der Mediation besitzen würde. Beide einigten sich darauf, keine Informationen aus der Mediation an Dritte weiterzugeben mit der Ausnahme, dass sich Herr N. lediglich mit seiner Frau über die Inhalte der Mediation beraten könne. Diese mediative Bearbeitung des Themas „Umgang mit Vertraulichkeit“ hatte weitreichende und positive Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Mediation: über das tatsächlich gefundene Ergebnis zu diesem Punkt hinaus war es für die Beteiligten viel entscheidender, wie es zustande gekommen war.

Wenn zu bestimmten Aspekten in einer Mediation lautstark gestritten wird, bietet eine intensive Interessenklärung immer wieder die Chance, von dem konkreten Streitgegenstand abrückend auf die Metaebene zu gehen und zunächst zu klären, warum es für die Beteiligten so wichtig ist, diesen Streit derart heftig zu führen und was die Anliegen dafür sind, so viel Energie bei dem anderen bzw. beim Streit zu lassen.

Eines der Potenziale von Mediation ist, für die Beteiligten einen Raum zu

schaffen, der mehrere Wahrnehmungsperspektiven gleichzeitig erlaubt, um darauf aufbauend eine gemeinsame neue Wirklichkeit der Konfliktbeteiligten zu entwickeln. Um diese Möglichkeit zu eröffnen, ist eine Kommunikation erforderlich, die die jeweiligen Aussagen der einzelnen Beteiligten für den oder die jeweils anderen dergestalt akzeptabel macht, dass sie als Wahrnehmung stehen gelassen werden können, ohne dass die Beteiligten in stereotype Muster von Rechtfertigungen und pauschaler Ablehnung zurückfallen.

In einer weiteren Mediation saßen sich ein in Scheidung befindliches Ehepaar als Verkäufer eines Seegrundstücks und das potenzielle Käufer-Ehepaar jeweils begleitet von ihren Anwälten gegenüber. Der Konflikt war hocheskaliert und die Stimmung zwischen den Beteiligten war auf dem Nullpunkt. Es gab bereits einen von allen Seiten unterzeichneten Kaufvertrag, doch entdeckten die Käufer anschließend im Haus und auf dem Grundstück erhebliche Mängel, die sie in einer entsprechenden Liste zusammenstellten, um eine erhebliche Minderung des Kaufpreises zu verlangen. Beide Seiten bezichtigten sich gegenseitig sehr deutlich und lautstark eines unredlichen Vorgehens: Die Verkäufer behaupteten, das Verhalten der Käuferseite sei ein abgekartetes Spiel, um den Kaufpreis zu drücken, während sich die Käuferseite darüber beschwerte, dass ihnen wesentliche Mängel vorenthalten und sie bewusst getäuscht wurden. Entsprechend aufgeladen kamen die betroffenen Personen in die Mediation. Um zu einer Interessenklärung in der Sache gelangen zu können und um überhaupt ein Gespräch zu ermöglichen, war es zwingend notwendig und daher sehr hilfreich, das ihnen jeweils sehr nahe liegende Bedürfnis – welches interessanterweise ein gemeinsames war – zu erkennen. Es war ihnen wichtig, dass die jeweils eigene Geschichte und Sichtweise von der anderen Seite akzeptiert wird – als in sich stimmig unter der Vorgabe der jeweiligen Wahrnehmung. **Es war für beide Seiten überraschend und zugleich erleichternd zu erkennen, dass auf einmal die zwei diame-**

tral gegenüberstehenden Schilderungen über das Verhalten der jeweils anderen aus deren Perspektive logisch und stimmig wurden. Dadurch wurden auch die entsprechenden Reaktionen zumindest nachvollziehbar. Beispielsweise besuchten die Käufer einmal die Nachbarn der Verkäufer, was die Käufer als verzweifelten Versuch zur Kontaktaufnahme beschrieben haben, da auf ihre entsprechende Emailanfragen keine Antwort gekommen sei, während die Verkäufer dieses Vorgehen als Bespitzelung hinter ihrem Rücken und Aufwiegelung der Nachbarschaft interpretiert haben.

Es stellte sich heraus, dass diese Phase im weiteren Verlauf der Mediation die Basis bereitete, auch in inhaltlichen Fragen zu dem vorzudringen, was den Beteiligten wirklich wichtig war, und auf diese Weise von der Position „Verkaufsumme“ in Form einer konkreten Zahl wegzukommen.

Eine kleine Sequenz aus einer anderen Mediation zeigt, wie schnell aus einer Situation, die nach Blockade riecht, durch eine präzise Interessenklärung eine konstruktive Weiterarbeit entwickelt werden kann. Eine breit angelegte Umstrukturierungsmaßnahme in einem großen mittelständischen Betrieb hatte zur Folge, dass sich zwei vormals auf der gleichen Stufe angesiedelte Mitarbeiter (Herr U. und Herr T.) nunmehr als Führungskraft und untergebener Mitarbeiter wiedergefunden haben. Über einen Zeitraum von anderthalb Jahren führte diese Veränderung zu einem schwelenden Konflikt, der für die Vorgesetzten von beiden mal weniger, mal mehr, doch in der Tendenz immer deutlicher sichtbar wurde. In der Mediation betonte die neue Führungskraft, Herr T., dass es ihm vor allem darum gehen würde, von seinem Kollegen in dieser neuen Rolle und Funktion anerkannt zu werden. Darauf entgegnete Herr U., dass er den Wunsch seines Chefs im Kopf sowohl einsehen wie nachvollziehen könne, doch sein Bauchgefühl würde sich dagegen sträuben und er spüre, dass er eine entsprechende Formulierung (z.B. in einer gemein-

samen Vereinbarung) so nicht stehen lassen könnte. Daraufhin äußerte Herr T. Zweifel, welchen Sinn die weitere Arbeit in der Mediation und die gemeinsame Suche nach Lösungen hätte, wenn Herr U. dieses fundamentale Bedürfnis von ihm als die Grundfeste ihrer Zusammenarbeit nicht akzeptieren könne. **Uns wurde bewusst, dass wir klarer herausarbeiten mussten, worum es beiden an dieser Stelle ging.** Dabei wurde deutlich, dass sich hinter dem Wunsch der Anerkennung von Herrn T. auch eine gehörige Portion Unsicherheit verbarg, die mit der neuen Rolle und ihrer adäquaten Umsetzung verbunden war. Es ging ihm vor allem darum, Unterstützung für eine gute Ausfüllung und Erfüllung seiner mit der neuen Rolle verbundenen Arbeiten zu erfahren, um auch gegenüber seinen nächst höheren Vorgesetzten das in ihn gesteckte Vertrauen rechtfertigen zu können. Bei Herrn U. wurde sichtbar, dass er als langjähriger Mitarbeiter sehr enttäuscht bis wütend darüber war, dass er in die anstehenden Veränderungsprozesse in keiner Weise eingebunden wurde und dass alle Beschlüsse nicht nur über seinen Kopf hinweg getroffen wurden, sondern dass er auch erst nach Vollzug derselben von ihnen erfahren hatte. Neben der von ihm kritisierten Art des Vorgehens waren die getroffenen Entscheidungen für ihn auch inhaltlich nicht nachvollziehbar. Auf der anderen Seite wurde deutlich, dass sich seine Kritik nicht gegen die Person von Herrn T. richtete, den er sowohl menschlich wie fachlich sehr schätzen würde. Er räumte sogar ein, dass er in einem Szenario, welches die neue Organisationsstruktur als gesetzt annehmen würde, sich auch für Herrn T. als Vorgesetzten entschieden hätte. Es wurde klar, dass die pauschale Akzeptanz der Anerkennung von Herrn T. als Vorgesetzten für Herrn U. bedeutet hätte, damit auch die gesamte Um- und Neuorganisation und die von ihm so empfundene Herabsetzung seiner Person und seiner Leistungen zu akzeptieren. Hingegen waren er und Herr T. mit der Formulierung: „Herr U. unterstützt Herrn T. insbesondere in der Erfüllung von dessen Aufgaben als Vorgesetzter (...)“, die dann noch

durch konkrete Maßnahmen unterfüttert wurde, völlig einverstanden und sehr zufrieden.

Ein Beispiel aus einem größeren Verfahren im öffentlichen Bereich soll abschließend zeigen, wie wichtig eine intensive Klärung der Anliegen auf der Verfahrensebene gerade auch in komplexen Zusammenhängen ist.

Im Verlauf einer Mediation führte eine Verzögerung im Ablauf einer Baumaßnahme, die zuvor gemeinsam von allen Beteiligten verabredet worden war, dazu, dass eine weitaus länger als angenommen andauernde Sperrung einer Anlage notwendig wurde. Für deren Nutzer bedeutete das vor allem wirtschaftliche Nachteile durch Umsatzausfälle. Die Bauherrenvertreter hatten aus ihrer Sicht alles getan, die zusätzlichen Sperrzeiten für die Nutzer erträglich zu gestalten und hatten diesen somit ein fertiges Konzept vorgelegt in dem guten Glauben, die beste Lösung für alle Seiten abgebildet zu haben. Die Bauherrenvertreter waren indes sehr erstaunt, als die Nutzer ihren Entwurf rundum ablehnten und sich sehr unzufrieden zeigten.

Aufgrund der sich anbahnenden Eskalation der Situation durch die sich gegenüberstehenden Positionen „Sperrung ja und jetzt so“ versus „Sperrung nein und später anders“ fand eine gemeinsame Mediations-sitzung der Bauherren mit einer Vertretung von etwa 20 Nutzervertreter (weitgehend die Geschäftsführer der einzelnen Unternehmen) statt.

Das Aufeinanderprallen der unterschiedlichen Positionen und der damit verbundenen starken Emotionen auf beiden Seiten verhinderte ein gegenseitiges Zuhören: beide Seiten waren nur damit beschäftigt, die jeweils eigene Position zu rechtfertigen. Daher lag unsere Aufgabe vorrangig darin herauszuhören, was den Beteiligten individuell besonders wichtig war und dieses auch allen transparent zu machen. Es stellte sich heraus, dass es zunächst und zentral um den Umgang miteinander ging und gar nicht so sehr darum, wie denn nun genau die Sperrzeiten aus-

sähen, wie dies im Detail zu organisieren und wirtschaftliche Nachteile zu minimieren seien. So waren die Nutzerinnen sehr verärgert und unzufrieden darüber, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden wurde und sie vor vollendete Tatsachen gestellt wurden. Darin wurde eine eklatante Verletzung von in der Mediation gemeinsam getroffenen Verabredungen gesehen, nämlich dahingehend, dass es keine einseitige Festlegung von Lösungen geben soll und dass anstehende Angelegenheiten gemeinsam besprochen werden sollen. Der Verlust an Mitspracherecht und Mitgestaltungsmöglichkeit wurde als Affront empfunden: ihnen war es wichtig, sich mit eigenen Ideen und auch finanziellen Beiträgen auf der Suche nach guten gemeinsamen Lösungen einbringen zu können. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Vorgehensart des Bauherren, einseitig Entscheidungen zu treffen, ein Nein der Nutzerinnen geradezu notwendig machte, um wegen der erwarteten Signalwirkung weiterhin als starker und gleichzeitig verlässlicher und ernstzunehmender Verhandlungspartner gesehen zu werden.

Alle diese Bedürfnisse auf Seiten der Nutzer konnten die Bauherrenvertreterinnen erst durch unsere Loops und Paraphrasen allmählich wahrnehmen. Zunächst hatten sie überrascht und empfindlich auf die Vorwürfe der Nutzer reagiert, da sie aus ihrer Sicht mit ihren Zeitplänen alle Bedürfnisse der Nutzerinnen berücksichtigt hätten. Ihnen selbst sei es vor allem darum gegangen, als sachlicher und zuverlässiger Partner zu gelten, der rasch einen klaren Handlungs- und Organisationsrahmen für die Nutzerinnen schafft, und darüber hinaus Anerkennung zu erhalten für ihr großes Engagement, für alle anderen schon mit- und vorausdenken. Diese Leistung konnte von der Nutzerseite jedoch so lange nicht gewürdigt werden, wie sie ihre eigenen Interessen nachhaltig gefährdet sahen. Die Bauherrenvertreter hätten das beste Konzept der Welt vorlegen können: die Art ihres Vorgehens hätte eine Einigung darauf immer verhindert.

Aus ihrem jeweiligen Verständnis heraus hatte jeder der Beteiligten schlüssig und richtig gehandelt und legitime Erwartungen an den jeweils anderen gehegt; so fühlte sich jeder der beiden im Recht und gleichzeitig waren beide voneinander enttäuscht. Der gemeinsame Diskurs eröffnete den Beteiligten die Möglichkeit, auf der Basis einer präzisen Klärung der jeweiligen Interessen das eigene Handeln differenziert zu betrachten. Im Gespräch stellt sich das dar wie eine allmähliche Annäherung an ein immer klarer werdendes Bild, ein Auffinden und Zusammenfügen einzelner Puzzleteile zu einem immer besser erfassbaren und zutiefst menschlichen Gesamtbild durch ein stückweises Immer-mehr an gegenseitigem Verstehen. Die herausgearbeiteten und gemeinsam auf den Punkt gebrachten Sorgen, Befürchtungen und Erwartungen auf beiden Seiten wurden im Verlaufe der Mediation für die jeweils andere verständlich und konnten so gegenseitig ernst genommen und anerkannt werden. Dieses gegenseitige Verstehen hat es ermöglicht, dass sich die Nutzerinnen und die Bauherrenvertreterinnen aus der Sackgasse ihrer jeweiligen Positionen „Sperrung ja“ versus „Sperrung nein“ heraus bewege-

gen konnten. Beide Parteien waren nun sehr ernsthaft bemüht, die Interessen und Bedürfnisse des jeweils anderen bei der Lösungsfindung mit zu berücksichtigen. Damit war die Basis geschaffen, zu einvernehmlichen Lösungen zu gelangen.

Schlussbetrachtung

Präzises Herausarbeiten der Interessen ist insbesondere dann wichtig, wenn, wie in den meisten (komplexen) Konfliktsituationen, nicht nur ein – und oft noch unbewusstes – Interesse schlummert, sondern sich gleich mehrere Interessen hinter den jeweiligen Positionen verbergen. Sollten sich diese noch auf unterschiedlichen Ebenen befinden, stehen die Beteiligten vor der besonderen kommunikativen Herausforderung, ein gegenseitiges Verstehen sicherzustellen. Die präzise Herausarbeitung von Interessen und Bedürfnissen auf der Verfahrensebene stellt oft eine unabdingbare Voraussetzung für eine Konfliktbearbeitung auf der inhaltlichen Ebene sowie dafür dar, dass sich der gemeinsame Verständigungsraum füllt.

Die aufgeführten Praxisbeispiele sollten auch zeigen: Verstehen erfordert

Verständigung, und dieser Prozess betrifft in einer Mediation jeden einzelnen: „(...) die Unfähigkeit, den anderen als den zu sehen, der er ist, beruht auf einer eingeschränkten Selbsterfahrung. Man kann niemanden auf intellektuellem Wege beibringen, andere anders zu sehen, erst muss er sich selbst anders erfahren“.³ So ist eine präzise Interessenklärung für jeden Beteiligten zunächst eine Entdeckungsreise zu sich selbst.

³ Napier, Augustus Y. und Whitaker, Carl A. (1982): Die Bergers. Beispiel einer erfolgreichen Familientherapie. Hamburg: 100.

Anzeigenkontakt

Eva Schnell

Telefon: 0043 (0)1 610 77-220; E-Mail: e.schnell@verlagoesterreich.at