



Methodik und Gestaltung des Kommunikationsprozesses in der Friedensmediation

Fact Sheet-Reihe: Friedensmediation und Mediation Support

“So many people want to join mediation teams without having worked on the micro-techniques of mediation. These may seem far removed from bringing warring factions together. It relates more to the normal management of human interaction in conflict. These techniques have to do with the way you hold yourself; the way you listen; and the way you recognize where people have a common interest.”

*Nicolas ‚Fink‘ Haysom, südafrikanischer Mediator
u. a. in Burundi und Sudan; ehem.
VN-Sonderbeauftragter für Afghanistan.²*

“The right temperament is manifested primarily in the innate ability to listen to negotiators, to understand, absorb and even *feel* what they say about themselves and what they want. Let us call these the *empathetic skills*. The reason this is so important is that for a party in conflict, moving to negotiation is a huge step; he must be confident that the mediator who accompanies him in this perilous transition, fully metabolizes his grievances and demands and the reasons for them. (...) But the mediator (...) must instill this same confidence in all parties – i. e. he must process *bifocalism* – the ability to see a given situation from different perspectives.”

*Alvaro de Soto, peruanischer Diplomat;
VN-Untergeneralsekretär/Mediator in
zahlreichen Friedensprozessen (Hervorh. i. O.).³*

Methodisch (statt anekdotisch) geprägte Zitate wie diese, aktuelle Analysen von Vermittlungsprozessen und systematische Debriefings mit Mediatoren illustrieren den Mehrwert – und oft genug sogar die Schlüsselrolle – von guter Kommunikation in der Friedensmediation. Die in den Eingangszitaten genannten „Mikrotechniken“ (micro skills) der Mediation, kombiniert mit einer empathischen Grundhaltung sowie der Erfahrung und Persönlichkeit der Drittpartei, spielen eine wesentliche und immer mehr Beachtung findende Rolle für das Gelingen von Verhandlungen. Aktives Zuhören, der gezielte Einsatz von Empathie, das detaillierte Herausarbeiten von Interessen und der konstruktive Umgang mit sich widersprechenden Perspektiven und Narrativen der Konfliktparteien lassen sich methodisch erlernen und optimieren. Dieses Fact Sheet soll auf praktischer und wissenschaftlicher Grundlage die Relevanz und Ausdrucksformen von Empathie, Haltung und guter Methodik für den Vermittlungserfolg beleuchten.

Das Fact Sheet ist Teil der Fact Sheet-Reihe Friedensmediation, die politischen Entscheidungsträgern¹ im Auswärtigen Amt und den deutschen Botschaften einen systematischen Überblick über Ansätze, Akteure, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten im Bereich Friedensmediation bereitstellt. Die weiteren Fact Sheets der Reihe können Sie im Intranet auf der Seite des Referats S 03 abrufen.

I. Empathie und Haltung als Fundament der Friedensmediation

In Kombination mit den Worten von de Soto (*“to understand, absorb and even feel what they say and what they want”*) zeigen diese Zitate die Relevanz, aber auch die unterschiedlichen Funktionen von Empathie in Mediationsprozessen auf.

*“Empathy is a core skill of diplomacy,
yet it is mostly unacknowledged and rarely admired.
It helps diplomats enhance their understanding of
other countries, especially powerful elites,
but also the nation as a whole and groups within it.”⁴*

Die in diesem Fact Sheet vorgestellten Kommunikationsmethoden illustrieren, wie in Mediationsprozessen gegenseitiges Verständnis, Perspektivenwechsel und das Potenzial für die Lösungsfindung gefördert werden können. Damit wird eine konkrete methodische Umsetzung des Begriffs „Empathie“ angestrebt – und neben der offenkundigen emotionalen zugleich die analytische Dimension des Begriffs mit Leben gefüllt. Denn die enge begriffliche Verknüpfung von Empathie mit Emotionen wie Mitgefühl und Nachsicht sowie Konzepten wie Altruismus und Entgegenkommen zeigt tatsächlich nur *eine* Dimension des Wortes auf. Die andere – und für die Mediation ebenso relevante – bedeutet das aktive Bestreben, sich für die Zwecke einer Konfliktbearbeitung in die weltanschauliche oder situative Perspektive eines Gegenübers hineinzuversetzen, es mit Blick auf die Haltung zu wollen – und methodisch auch zu können.

Das Ziel eines empathischen Vorgehens kann dabei durchaus ein analytisches oder gar rein strategisches sein: Denn (erst) das Nachvollziehen von Argumentation und Weltbild eines Gegenübers kann Möglichkeiten der Annäherung und akzeptable Lösungskorridore an Stellen bieten, an denen ein Beharren auf der eigenen Wahrnehmung nur Eskalation und Sackgassen bereithalten würde.

Rolle und Haltung in der Vermittlung

Die Wirkung und damit auch die Wirksamkeit des professionellen Handelns von Vermittlern wird zum einen durch die empathisch angewandten Kommunikationsmethoden, zum anderen durch ihre Haltung gegenüber den Konfliktparteien beeinflusst. Mit dem Begriff der „Haltung“ werden in der Regel Einstellungen und innere Ausrichtungen eines Vermittlers bezeichnet, die bestimmen, auf welche Weise kommuniziert und Information verarbeitet wird. Dies prägt die von den Parteien empfundene Prozessqualität, da ausschlaggebend ist, ob für die Konfliktparteien das Handeln des Vermittlers eher „technisch“, „künstlich“ oder gar „invasiv“ – oder aber „authentisch“, „kongruent“ und „grenzwahrend“ ist. Folgende Haltungsaspekte sind in der Mediation besonders relevant:

Allparteilichkeit

Die Termini Neutralität und Unparteilichkeit werden im Mediationskontext zunehmend durch den Begriff der „Allparteilichkeit“ ersetzt. „Neutralität“ suggeriert, dass der Konfliktbearbeiter keine eigene Meinung zu dem Konfliktgegenstand und den Konfliktparteien habe, was die bei jeder Person unvermeidliche subjektive Einstellung und politische Verortung leugnet. Mit „Unparteilichkeit“ wird häufig eine eher „kühle“ und zu distanzierte Haltung zu den Konfliktbeteiligten assoziiert. Demgegenüber verdeutlicht der Begriff der „Allparteilichkeit“, dass sich der Konfliktbearbeiter für beide bzw. alle Konfliktparteien im Verfahren aktiv interessieren und einsetzen soll.

Akzeptanz und Wertschätzung

Akzeptanz meint nicht das Einverständnis mit den Aussagen und Haltungen der Konfliktparteien, sondern vielmehr, dass der Vermittler – auch und gerade, wenn er selbst andere Ansichten und Werte vertritt – die Konfliktparteien und ihre Sichtweisen und Positionen grundsätzlich an- und ernstnimmt und ihnen mit Respekt begegnet. Verbunden damit ist die gelebte Überzeugung, dass der Vermittler nicht dazu mandatiert (oder auch nur in der Lage) ist, Akteure oder deren politische Agenda zu verändern, sondern das Mandat vielmehr darin besteht, einen kommunikativen Kontext zu schaffen, in dem Veränderung durch die Konfliktparteien passieren kann.

Ebenfalls als „Operationalisierung“ des dargestellten empathischen Grundverständnisses kann das Erfordernis der Wertschätzung angesehen werden. Eine wertschätzende Haltung in der Konfliktbearbeitung ist dabei nicht als „professionell verordnete Sympathie“ (miss-)zu verstehen, sondern als die permanente Bereitschaft, die (rest-)konstruktiven Aspekte einer Persönlichkeit und die plausiblen Elemente ihres Verhaltens wahrzunehmen und – gegebenenfalls auch explizit – zu würdigen. Dadurch soll nicht zuletzt ein Gegengewicht zu der häufig nur noch negativ geprägten Sicht der Konfliktparteien aufeinander gesetzt werden.

Authentizität

Eine notwendige Ergänzung zu diesen Rollenanforderungen stellt der Haltungsaspekt der Authentizität dar, also eine Kombination aus *Glaubwürdigkeit, Echtheit und Stimmigkeit*. Drittparteien wirken in ihrer Gesamterscheinung authentisch, „wenn rationale und emotionale, verbale und nonverbale, sichtbare und nicht sichtbare Signale und Informationen übereinstimmen“.⁵ Der Grad der Authentizität ist ausschlaggebend dafür, ob die Parteien Allparteilichkeit, Akzeptanz und Wertschätzung als echt oder vielmehr als inszeniert empfinden – was wiederum entscheidend dafür ist, ob diese Haltungen und die Methodik in der Konfliktbearbeitung Wirkung entfalten können.

II. Kommunikationswerkzeuge für gute Vermittlung

Die Bedeutung der methodischen Dimension der Mediation spiegelt sich in vielen Themen dieser Fact Sheet-Reihe wider: In der den Vermittlungsgesprächen vorgelagerten Phase bedarf es Techniken wie einer umfassenden Konfliktanalyse zu Ursachen, Themen, Dynamiken (s. Fact Sheet „Konfliktanalyse und Mediation Entry Points“), vielschichtiger Kontextanalysen (Machtverhältnisse, politische Logiken, strategisches Kalkül der Konflikt- und Drittparteien), des Ableitens entsprechender mediation entry points (s. Fact Sheet „Konfliktanalyse und Mediation Entry Points“) und eines diese Faktoren berücksichtigenden Prozessdesigns (s. u. a. Fact Sheet „Grundlagen der Mediation“).

Bereits bei vielen dieser Schritte, insbesondere jedoch später in den Verhandlungen selbst, zählt gerade in zähen, komplexen Momenten oftmals primär die Qualität der Kommunikation und der sich entfaltenden Offenheit, Verbindlichkeit und Konstruktivität. So bedeutend dabei Stil, Charisma, diplomatisches Geschick und Erfahrung sind, so handfest und relevant ist der qualitative Unterschied, der durch den versierten Einsatz folgender Kommunikationswerkzeuge gemacht werden kann.

1. Aktive Verständnissicherung

Gerade in konflikthaften und interkulturellen Kontexten steht das Ziel einer subtilen, reibungsfreien Verständigung im Zentrum möglicher Annäherung. Dies kann durch Methoden wie *aktives Zuhören* ermöglicht werden⁶, deren Kern folgender ist:

- Der Empfänger der Mitteilung hört aufmerksam zu.
- Falls der Gesprächspartner emotional intensiv engagiert ist, „etikettiert“ der Empfänger den Emotionszustand des Sprechenden (dazu s. 2. Umgang mit Emotionalität).
- Der Empfänger gibt das Gehörte anschließend mit eigenen Worten – möglichst strukturiert und auf die wesentlichen Punkte reduziert – wieder.
- Der Empfänger holt eine Rückmeldung des Sprechers ein, ob die Wiedergabe im Sinne des Sprechers zutreffend war (sog. Verständnisfrage oder -quittung). Der Sprechende erhält je nach Situation die Möglichkeit zur Ergänzung, Berichtigung oder Bestätigung.

Nur durch diese kontinuierliche „Rückkopplung des Gehörten an das Gemeinte“ ist eine dialogische Verständniskontrolle möglich, wie in der Abbildung auf folgender Seite dargestellt und anschließend anhand eines Beispiels veranschaulicht wird. Der dafür exemplarisch gewählte Hintergrund eines Sezessionskonflikts eignet sich gut, um in der Folge auch die übrigen methodischen Hinweise dieses Fact Sheet zu verdeutlichen (siehe jeweils unten).

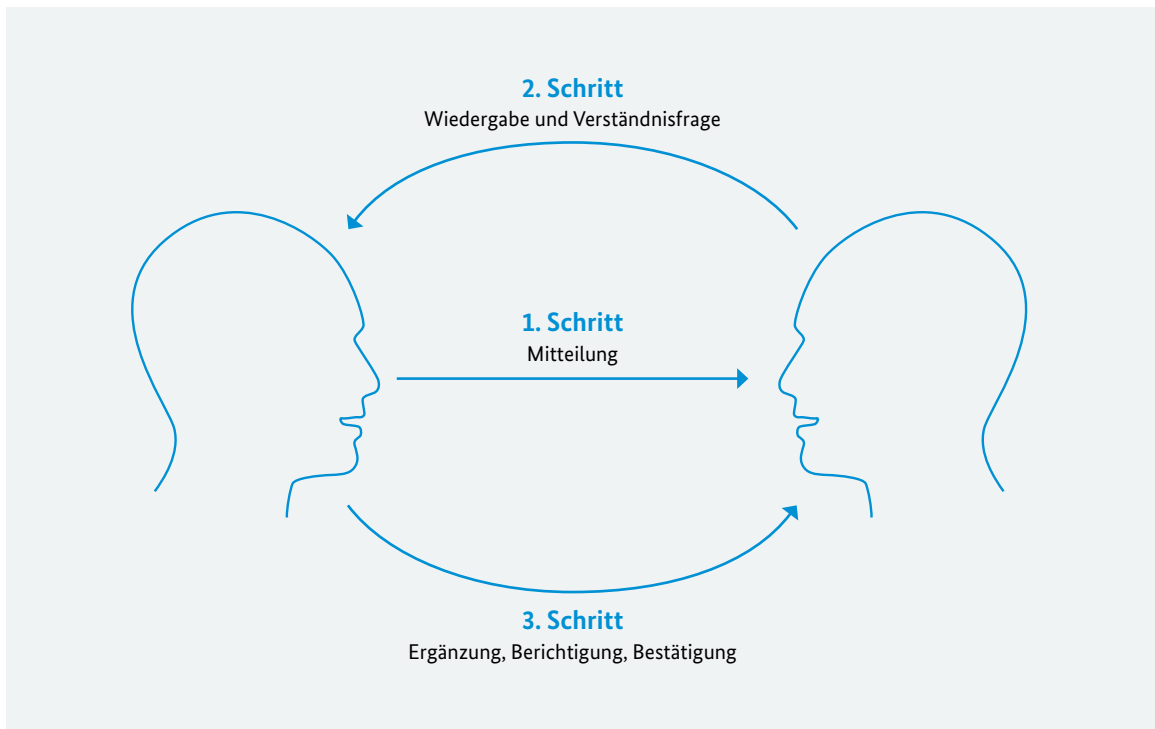


Abb.: Aktives Zuhören durch die Schleife der Verständnissicherung (Europa-Universität Viadrina)

Aktive Verständnissicherung – Beispiel Sezessionskonflikt

Repräsentant der Abspaltungsbewegung: „Wissen Sie, Sie alle sollten verstehen, dass es hier nicht um Befindlichkeiten geht oder um blinde Wut und Aggression, sondern um notwendige Reaktionen auf entwürdigende Ereignisse: Dinge wie die jahrzehntelange Verweigerung der Regierung, über die Anerkennung unserer Sprache als zweite offizielle Amtssprache auch nur in einen Austausch zu treten. Oder die gezielte Unterdrückung unserer Kultur in den Staatsmedien. All das hat nach und nach zur Eskalation geführt. Und im letzten Schritt eine übrigens auch mich persönlich erschreckende Gewaltbereitschaft entfesselt. Aber es geht hier um das Überleben einer ganzen Kultur, das ist doch der Punkt, und da zählen die Verletzungen Einzelner wenig.“

Anstelle einer klassisch-freundlich-zugewandten Reaktion („Glauben Sie mir, dass jeder hier im Raum tiefen Respekt für den Wert von Kultur und Sprache hat.“), einer moralischen Belehrung („Jeder

Mensch sollte zählen.“) oder sofortiger nüchterner Fragen („Was aber, wenn Ihr hehrer Wunsch einfach unrealistisch ist?“) zeigt sich der Mehrwert der aktiven Verständnissicherung durch eine Drittpartei gerade in solchen Situationen: „Zum einen bezieht sich Ihre Kritik also auf die Verfahrensebene: die langjährige Verweigerung eines Dialogs über die Sprachfrage durch die Regierung. Zum anderen sehen Sie Ihre regionale Kultur in den staatlichen Medien bewusst unterrepräsentiert, betrachten dadurch Ihre kulturelle Identität als gefährdet. Die aktuelle Gewalt erklären Sie vor dieser historischen Kulisse, distanzieren sich aber persönlich vom Ausmaß. Trifft das so zu?“

Anders als bei den zunächst genannten Reaktionen weiß die Konfliktpartei durch diese Rückbindung, dass der eigene Vortrag in seiner ganzen Differenziertheit erfasst worden ist – und dessen Legitimität weder sofort zurückgewiesen noch vom Vermittler bestätigt wird.

2. Umgang mit Emotionalität

Wenngleich in vielen internationalen Konstellationen politisch erfahrene Repräsentanten verhandeln, führen Konfliktgespräche fast unweigerlich zu emotionalen Reaktionen. Daher beinhaltet die aktive Verständnissicherung häufig auch eine emotionale Dimension. Erstens erfüllen Emotionen mehrere wichtige Funktionen in der Mediation: Sie haben eine Ventilfunktion, d. h., ihre – durchaus auch ungebremste – Artikulation räumt oftmals erst den Weg frei für rationalere und letztlich kooperativere Formen des Austauschs. Gleichzeitig sind Emotionen in Vermittlungsgesprächen wertvolle Indikatoren dafür, an welchen Stellen die maßgeblichen Interessen, Bedürfnisse und Befürchtungen der Parteien tatsächlich verankert sind.

Umgang mit Emotionen – Beispiel Camp David

In Camp David, dem Sommersitz der US-Präsidenten, fanden im Jahre 2000 Gespräche zwischen Präsident Bill Clinton, dem Präsidenten der Palästinensischen Autonomiebehörde Jassir Arafat und dem israelischen Ministerpräsidenten Ehud Barak über den Nahostkonflikt statt. Im vielstündigen Dokumentarfilm „Elusive Peace“ (verfügbar auf YouTube; siehe Ausschnitt Minuten 20-25) zeigt sich eindrucksvoll die emotionale Dimension, die jegliche Frage in Verbindung mit der Souveränität über und Teilung von Jerusalem für beide Parteien hatte. Ohne ihre derart präzise Erfassung und Benennung durch Clinton, der durch seine geschichtsbewusste Wortwahl, die Tonlage und seine Körpersprache seinen immensen Respekt vor der Bedeutung der Stadt in beiden Religionen zum Ausdruck bringt, wäre der erzielte Durchbruch nicht vorstellbar gewesen.

Zweitens sind Emotionen appellresistent. Das bedeutet, dass der in vielen Kontexten und Situationen praktizierte Hinweis, man möge sich bitte im allseitigen Interesse auf die Sachmaterie konzentrieren, unweigerlich ins Leere läuft.

Bei einer konstruktiven Reaktion auf Emotionalität sollte zunächst ein Filter angelegt werden: Sofern sich die emotionale Einlassung eher als Verhandlungsstrategie oder Manipulationsversuch erweist, kann und sollte sie im Hintergrund bleiben; eine Reaktion der Drittpartei ist unnötig. Sofern aber Indikatoren wie Körpersprache, Stimme oder die generelle „Involviertheit“ des Sprechenden klare Signale senden, dass echte emotionale Betroffenheit vorliegt, sollte diese auf respektvolle Art und Weise benannt werden. Diese Methodik des „emotionalen Etikettierens“ setzt zum einen begriffliche Präzision, zum anderen Kürze voraus. Das Etikettieren besteht aus einer Benennung durch die Drittpartei, dass die emotionale Komponente gesehen wurde – und worin sie besteht:

Emotionale Etikettierung – Fortsetzung Beispiel Sezessionskonflikt

Flankierend zu der analytischen Verständnissicherung im o. g. Beispiel wäre etwa, je nach konkreter Situation, folgende Etikettierung durch den Vermittler sinnvoll: „Die Verweigerung eines Austauschs mit der Regierung empfinden Sie – so scheint es mir anhand Ihres Vortrags – als ungerecht und verletzend. Und gerade der Erhalt Ihrer kulturellen Identität ist zurzeit sehr sorgenvoll besetzt; das Verhalten der Regierung führt zu Wut und Empörung. Richtig?“

Um als empathisch und gleichzeitig respektvoll und gesichtswahrend verstanden zu werden, muss sich die genaue Formulierung nach dem richten, was situativ und kulturell angemessen ist.

3. Aufbau von Vertrauen und persönlichem Kontakt (Rapport)

Die erfolgreiche Anwendung der beschriebenen Kommunikationsmethoden beruht auf dem – und fördert den – zuvor aufgebauten persönlichen Kontakt (Rapport⁷) zwischen Konfliktparteien und Mediatoren. Bereits bei der Anbahnung von Mediationsprozessen ist die Belastbarkeit des Vertrauensverhältnisses (und sei es auch nur ein rudimentäres) entscheidend. Die handelnden Mediatoren sind dabei in der Regel selbst politische Akteure. Daher liegt die Vermutung von Eigeninteressen und versteckten Agenden nahe. Tatsächlich gibt es den Idealtypus des unabhängigen, neutralen und in diesem Sinne für alle Lösungen offenen Mediator in internationalen politischen Konflikten kaum. Häufig gibt es Einschränkungen durch ethisch-moralische Erwägungen, Wirtschaftsinteressen, völkerrechtliche oder Bündnisverpflichtungen. Dies kann herausfordernd sein, muss jedoch einer allparteilichen Haltung (s. o.) in Bezug auf den Prozess nicht entgegenstehen und ist letztlich eine Frage der normativen Abwägung⁸. Im Hinblick auf den Vertrauensaufbau

zu den Konfliktparteien kann es wesentlich sein, diese Einschränkungen aktiv und transparent zu kommunizieren. Paradoxerweise schafft es Vertrauen, die Punkte, an denen man aus Sicht der Konfliktparteien nicht ganz vertrauenswürdig ist, offenzulegen.⁹

Selbstverständlich spielen in internationalen Konflikten realpolitische Erwägungen der Konfliktparteien eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit anderer Akteure. Diese ergibt sich weitgehend aus Informationen über Pläne und Möglichkeiten der Gegenseite. Dennoch gibt es im Kontext von Mediationsprozessen immer Unsicherheiten bezüglich der Einschätzung der Intentionen der anderen Konfliktpartei: Will diese ernsthaft verhandeln oder nur Zeit gewinnen? Hier kommt dem kommunikativen Verhalten des Mediators und dem Aufbau des persönlichen Kontakts eine entscheidende Rolle zu (vgl. Box: Nonverbale Kommunikation).

Nonverbale Kommunikation

Die wohl am häufigsten zitierte experimentelle Studie zur nonverbalen Kommunikation¹² kommt zu dem Ergebnis, dass bezüglich der Einschätzung einer Person als glaub- und vertrauenswürdig die Inhalte des Gesagten sieben Prozent ausmachen, die Stimme (Tonfall, Modulation) 38 und die Körpersprache 55 Prozent. Selbstverständlich gilt für die politische Mediation: Keine noch so ‚gute‘ Körpersprache ‚sticht‘ gesicherte Informationen über die Gegenseite (s. o.). Es geht jedoch in der persönlichen Begegnung immer auch um die Einschätzung von Kongruenz: Inwiefern stimmt das Gesagte (z. B. Aussagen des Mediators über die eigene Allparteilichkeit) mit körpersprachlichen Signalen überein? Wie spiegelt sich in Sitzungen mit beiden Konfliktparteien diese Allparteilichkeit körpersprachlich wider? Gerade in den Momenten, in denen Verhandlungen „auf der Kippe“ stehen, dürfte die Sensibilität des Mediators für die Außenwirkung der eigenen Körpersprache eine wichtige Rolle

spielen. Die frühzeitige Reaktion auf körpersprachliche Signale der Konfliktparteien kann darüber hinaus so manche Krise in den Verhandlungen verhindern.

In der Forschung zur nonverbalen Kommunikation überwiegen inzwischen konstruktivistische Ansätze, die nicht von einer festgelegten Bedeutung bestimmter Gesten oder Körperhaltungen ausgehen. Abgesehen vom grundsätzlichen Ausdruck bestimmter Basisemotionen (den sog. Mikroexpressionen) wird davon ausgegangen, dass Körpersprache kulturell und individuell sehr verschieden und ihre Deutung subjektiv ist. Demnach kann es keine gute oder schlechte, richtige oder falsche Körpersprache geben.¹³ Informationen, etwa zur Außenwirkung der eigenen Körpersprache, lassen sich demnach nicht aus Lehrbüchern ziehen, sondern aus dem wiederholten Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Als Beispiel kann der inoffizielle „back channel“ zwischen Robert Kennedy und dem damaligen russischen Botschafter Anatoly F. Dobrynin während der Kubakrise 1961 genannt werden, bei dem Kennedys authentischer emotionaler Ausdruck enormer Besorgnis während der vertraulichen Gespräche einen hohen Einfluss auf die sowjetische Annahme der Glaubwürdigkeit der US-amerikanischen Vorschläge zur inoffiziellen Verknüpfung des sowjetischen Raketenabzugs mit einem späteren Abzug von US-Atomraketen aus der Türkei hatte.¹⁰ Häufig sind es auch dem Zufall zuzurechnende Begebenheiten¹¹ oder intuitive Interventionen auf einer persönlichen Ebene (vgl. Box „Ein Foto für die Enkelkinder“), die den entscheidenden Einfluss auf den Vertrauensaufbau haben. Die Lehre für die Gestaltung von Mediationsprozessen muss sein, als Mediator aktiv nach Möglichkeiten der persönlichen Beziehungsgestaltung zu suchen und bewusst Raum für persönliche Begegnungen zwischen den Konfliktparteien zu schaffen.

Foto für die Enkelkinder – Beispiel Camp David

“I handed him the photographs. He took them and thanked me. Then he happened to look down and saw that his granddaughter’s name was written on top of it. He spoke it aloud, and then looked at each photograph individually, repeating the name of the grandchild I had written on it. His lips trembled, and tears welled up in his eyes. (...) We were both emotional as we talked quietly for a few minutes about grandchildren and about war”.¹⁴ Jimmy Carter, ehemaliger US-Präsident über einen Moment, als die Friedensverhandlungen zwischen Israel und Ägypten in Camp David eigentlich bereits gescheitert waren, weil der israelische Präsident Menachem Begin angekündigt hatte abzureisen. Zuvor hatte Begin Carter gebeten, ihm für seine Enkel Fotos zu signieren. Carter ließ die Vornamen der Enkel recherchieren, um die Widmungen persönlicher zu gestalten. In der Folge der oben geschilderten Szene entschied sich Begin zu bleiben und die Verhandlungen wurden erfolgreich abgeschlossen.

Zu den relevanten Begegnungen der Beteiligten gehören z. B. auch soziale Aktivitäten der Verhandlungsdelegationen außerhalb der offiziellen Verhandlungen. In der Mediation zwischen Nord- und Südsudan, die zum Comprehensive Peace Accord von 2005 führten, wie auch in den kolumbianischen Friedensverhandlungen von 2012 bis 2016, hat das gemeinsame Anschauen von Fußballspielen im Fernsehen als vertrauensbildende Maßnahme zwischen den Delegationen gewirkt.¹⁵ Darüber hinaus ist es in informellen Dialogen auf Track 2 und 3 (manchmal auch 1,5) durchaus möglich, eine persönliche Dimension in den Sitzungen zu etablieren. Dies kann etwa durch den Austausch über biografische Bezüge der Vertreter der Parteien zum vorliegenden Konflikt geschehen.¹⁶

4. Erstellen differenzierter Interessenprofile

Den Interessen der Konfliktparteien kommt sowohl auf der Ebene der inhaltlichen Konfliktbearbeitung als auch auf der Ebene der Verfahrensgestaltung (des Prozessdesigns einer Friedensmediation) eine Schlüsselrolle zu. Die Ermittlung der Parteiinteressen wird durch eine umfassende Vorbereitung und Sichtung maßgeblicher Quellen, die aktive Verständnissicherung (s. oben unter 1.) in Vorbereitungsgesprächen, am Verhandlungstisch sowie durch kontinuierliches, strukturierendes (Um-)Formulieren der Parteibeiträge ausgeführt. Eine interessenorientierte Lösung komplexer politischer Konflikte kann ohne die vollständige und methodisch saubere Erfassung und Berücksichtigung der Interessen nicht gelingen.¹⁷

Funktionen einer differenzierten Interessenformulierung

- Verständnissförderung zwischen Parteien und Parteien/Mediator
- Steigerung der Offenheit für neue Lösungsräume
- Aufdecken möglicher **nicht** kompetitiver Interessensfelder
- Maßstab für die Bewertung und Qualität einer späteren Lösung

Die **Verständnissförderung** findet im Idealfall bereits durch das mit der Interessenermittlung verbundene Innehalten, also die Zwischenphase zwischen Verbalgefecht und Lösung statt: Da von der Darstellung der Positionen nicht sofort in das Stadium einer machtbasierten Kompromissaushandlung oder Lösungsfindung übergegangen wird, können die Parteien von einem aggressiv-reaktiven in einen konstruktiv-kreativen Modus der Konfliktbear-

beutung wechseln. Die Frage des Vermittlers, worauf es den Parteien im konkreten Konflikt im Kern ankommt, gibt jeder Partei einen Raum für die Präzisierung der eigenen Anliegen. Zugleich beschleunigt die Formulierung von Interessen Empathie und unterstützt den Perspektivenwechsel (s. dazu auch 5.).

Dieser Effekt wird in der Regel dadurch verstärkt, dass eine Partei desto eher bereit ist, Verständnis für die andere Seite aufzubringen, je mehr Verständnis sie für ihre eigenen Interessen erhält. Die **Steigerung der Offenheit** resultiert daraus, dass die Sicherheit vermittelt wird, dass die eigenen Interessen umfassend verstanden wurden und bei der Lösungsfindung berücksichtigt werden. Das schafft eine Voraussetzung dafür, dass die Parteien überhaupt Abstand von ihren verhärteten Positionen und anfänglichen Forderungen gewinnen, mit denen sie in die Verhandlungen gehen. Werden die unterschiedlichen Interessen explizit formuliert, können zudem häufig auch **nicht-kompetitive Konfliktfelder** und damit bislang übersehene Lösungsansätze deutlich werden, die den Charakter der Verhandlung als Nullsummenspiel konstruktiv umprägen (enlarging the pie).

In der Bewertung der Lösungsoptionen fungieren die Interessen der Parteien später als zentraler **Maßstab für die Qualität einer Lösung**. Der systematische Abgleich der Optionen mit den Interessenprofilen dient der Kontrolle, ob eine Lösung vollständig, allseitig interessen gerecht und damit nachhaltig ist.

Kriterien für die Formulierung von Interessen

Interessen müssen so verfasst sein, dass ihre Formulierung Verständnis und Lösungskreativität fördert, indem sie u. a. die Fixierung auf bestimmte, gegeneinanderstehende Positionen auflöst. Zugleich müssen Interessen konkret genug formuliert sein, um als Bewertungsmaßstab für Lösungsoptionen zu dienen.



Abb.: Unterscheidung von Position, Interessen und Optionen (Europa-Universität Viadrina)

Die Interessen werden interaktiv mit den Konfliktparteien geschärft; die am Ende dieses oftmals intensiven Prozesses stehenden Interessenformulierungen sollten sich – um eine möglichst gute Verwendbarkeit in den späteren Phasen der Vermittlung zu gewährleisten – stets an folgenden Kriterien orientieren:

- **Offenheit für mehrere Umsetzungsoptionen**

Es muss zwingend *mehrere* Möglichkeiten geben, das Interesse praktisch umzusetzen. Eine zu konkrete Formulierung –, die etwa eine einzige Handlungsoption aufzeigt, z. B. Einführung einer zweiten Amtssprache am 1. Januar 2020 – lässt keinen Lösungsspielraum zu und entfacht damit den Positionskampf neu.

- **Greifbarkeit**

Interessen müssen gleichermaßen greifbar wie umsetzungs offen sein, um eine Bewertungsgrundlage für Lösungsoptionen zu bilden. Sehr allgemeine Interessenformulierungen (im Beispiel etwa „Relevanz von Kultur“) oder bedürfnisnahe Aspekte¹⁸ („Sicherheit“) sollten konkretisiert werden.

- **Positive Formulierung**

Die positive Formulierung eines Interesses bedeutet in erster Linie, nicht festzuhalten, was eine Partei *nicht* will („unter keinen Umständen darf ...“), dies führt zu Stagnation. Die Suche danach, was der jeweilige Akteur – positiv formuliert – anstrebt, bedarf oft mehrerer Konkretisierungsrunden.

- **Hervorrufen von Resonanz**

Resonanz bedeutet eine bekräftigende Reaktion der jeweiligen Partei zur Relevanz des Interesses für die konkrete Konfliktlösung. Sie ist Voraussetzung dafür, dass der Mediator einen Aspekt überhaupt in das Interessenprofil aufnehmen sollte: Um später zu tragfähigen und realistischen Lösungsoptionen zu kommen, dürfen nur Punkte im Zentrum stehen, die den Parteien (sei es aus emotionalen oder strategischen Gründen) genuin wichtig sind – und möglichst wenige Aspekte, die als bloße Spielmasse oder Taktik in die Verhandlung eingebracht werden.

Erstellen von Interessenprofilen – Fortsetzung Beispiel Sezessionskonflikt

Aufgabe der Vermittler ist es, im Idealfall in Anwesenheit der Gegenpartei (hier also der staatlichen Seite) den Interessenhintergrund der Position der sezessionswilligen Delegation (konkret: Forderung einer Anerkennung ihrer Sprache als zweite Amtssprache) zu erforschen. Während die in einer solchen Situation einschlägigen Bedürfnisse der Volksgruppe recht klar benennbar sind (Anerkennung, Sicherheit, Selbstverwirklichung), bedürfen Interessen einer konkreteren Formulierung, um als ausreichend scharfer Referenzrahmen für Vermittlungsgespräche nützlich zu sein.

Exemplarische (hier notwendigerweise hypothetische) Interessen der sezessionswilligen Partei mit Blick auf die Forderung „Einführung einer zweiten Amtssprache“:

- Langfristiger Erhalt der eigenen Sprache als Teil kultureller Identität.
- Automatische Repräsentanz im staatlichen Alltag.
- Gleichberechtigter Zugang zu Behörden und Bildungseinrichtungen.

5. Das Ermöglichen von Perspektivenwechseln

Als Perspektivenwechsel werden in der Mediation Momente bezeichnet, in denen es den Konfliktparteien gelingt, die Sichtweise und Interessen der *anderen* Konfliktpartei zu erkennen und zumindest teilweise nachzuvollziehen. Entwicklungspsychologisch und neurophysiologisch ist die Fähigkeit, sich in die Lage einer anderen Person hineinzusetzen, gut erforscht. Experimentell bestätigt ist inzwischen auch die Annahme aus der Konflikttheorie, dass die natürliche empathische Reaktion im Rahmen von Konflikten stark beeinträchtigt ist.¹⁹ Das (Wieder-)Ermöglichen eines Perspektivenwechsels wird daher als wichtige Aufgabe der Mediation und damit als angewandte Empathie (s. o.) gesehen.

Im Rahmen von offiziellen Verhandlungen (Track 1-Mediation) ist ein Perspektivenwechsel mit Bezug auf den grundlegenden Konflikt im Sinne von ‚Plötzlich verstehen wir die Leidensgeschichte von Gruppe X!‘ regelmäßig nicht zu erwarten. Dafür sind politische Repräsentanten häufig zu eng an ihr Mandat gebunden und das Verhandeln von Positionen ist inhärenter Bestandteil des politischen Systems. Zudem ist es in der Regel nicht so, dass die grundlegenden Interessen erst in der Mediationssitzung selbst offenbar werden (und dann spontan einen Perspektivenwechsel bewirken können). Sie sind zum großen Teil bereits vorher bekannt und werden teilweise parallel zur Mediation in der Öffentlichkeit, in Publikationen und Expertengremien diskutiert und analysiert.

Das bedeutet, dass die entscheidenden Perspektivenwechsel nicht primär im offiziellen Plenum, sondern oftmals in inoffiziellen Parallelformaten stattfinden. Dies wirkt sich dann über interne Diskussionen indirekt auf die offiziellen Verhandlungen aus. Da diese Parallelprozesse in Form von Track 1,5- oder Track 2-Dialogen und bilateralen Konsultationen mit einzelnen Konfliktparteien häufig von Mediationsakteuren begleitet werden, ergibt sich hier die Möglichkeit, bewusst auf Perspektivenwechsel hinzuarbeiten. Kommunikationstechniken wie zirkuläres Fragen (s. Box) kommen dabei zum Einsatz. Unbedingt zu beachten ist aus mediationsfachlicher Sicht, dass die Bereitschaft von Konfliktparteien zum Perspektivenwechsel erst dann entsteht, wenn sie von der mediiierenden dritten Partei für sich selbst Verständnis erfahren (s. auch 1.). Im umgekehrten Fall werden die auf einen Perspektivenwechsel abzielenden Interventionen des Mediators als suggestiv und parteiisch empfunden.

Während, wie oben dargelegt, ein Perspektivenwechsel eher selten in offiziellen Mediationssitzungen stattfindet, muss davon ausgegangen werden, dass Interessen und Befürchtungen der Parteien in Bezug auf den Verhandlungsprozess und Lösungsoptionen durchaus am Verhandlungstisch deutlich werden und ein diesbezüglicher Perspektivenwechsel entsprechend gefördert werden kann. Dieser kann dabei z. B. Verständnis darüber schaffen, an welchen Stellen der anderen Konfliktpartei in Bezug auf mögliche Zugeständnisse aus welchen Gründen die Hände gebunden sind. Neben den bereits erwähnten zirkulären Fragen kommen dabei offene Fragen zum Einsatz wie: „Welche der eben von der anderen Seite erwähnten Punkte sind für Sie in gewisser Hinsicht nachvollziehbar? ... Was davon können Sie verstehen?“²⁰ Dabei ist auf eine zeitnahe Reziprozität zu achten: Äußert eine Seite in konstruktiver Weise ein gewisses Verständnis für Anliegen der Gegenseite, ohne ihrerseits ansatzweise verstanden zu werden, so führt dies meist zu Rückschlägen und Verhärtungen im Prozess. Es empfiehlt sich daher dringend, erst eine positive Reaktion der anderen Konfliktpartei anzuregen.

Insbesondere im Rahmen von Track 2- und Track 3-Mediationen bzw. Dialogansätzen kommen auch kreative Methoden zum Perspektivenwechsel zum Einsatz. Möglich ist dies auch in einem Track 1,5-Prozess, wie nebenstehendes Beispiel eines im Fishbowl-Setting durchgeführten Rollenspiels zeigt:

“On one occasion to help reframe the talks, facilitators invited the parties to conduct a role-play. Observed by the Abkhaz, the Georgians roleplayed the Abkhaz discussing what would be acceptable to them in order to facilitate progress and what factors obstructed progress. Participants on both sides were stunned by how well the Georgians played the Abkhaz, creating a powerful resonance for those involved. Both sides’ eyes were opened to factors that explained the other’s behavior. The insights derived from these discussions led to senior Georgian officials drafting a series of options for moving forward that were presented to the new Georgian President in 2004 and which informed negotiations under the auspices of the UN for the next two years”.

Center for Empathy in International Affairs (2016²¹) über einen Track 1,5-moderierten Dialog.²²

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen sind ein wirksames Instrument, um als Mediator oder Berater eine Konfliktpartei anzuregen, sich in ihr Gegenüber hineinzusetzen, ohne dabei moralisierend oder suggestiv (und damit parteiisch) zu wirken. Sie lassen sich in bilateralen Konsultationen, in gewissem Rahmen aber auch in Anwesenheit beider Parteien stellen. Es handelt sich um Fragen mit folgendem Muster:

- Was, glauben Sie, ist aus Sicht von ... (der Gegenseite) das größte Problem in Bezug auf dieses Thema?
- Was ist für ... in dieser Angelegenheit besonders wichtig? Warum?
- Welches sind die zentralen Interessen von ... in Bezug auf dieses Thema?
- Was macht es für ... schwierig, dem zuzustimmen?
- Welche Befürchtung hat ... in Bezug auf dieses Thema?
- Wie würde ... auf diesen Vorschlag reagieren? Warum?

Auch wenn die Einschätzung,²³ dass das folgende Interview eines amerikanischen Anwalts mit dem damaligen ägyptischen Präsidenten Gamal Abdel Nasser im Jahr 1970 zur Waffenruhe Ägyptens am folgenden Tag beigetragen hat, etwas weit gehen mag, so stellt es doch ein gutes Beispiel für den Einsatz einer zirkulären Frage in einem internationalen Konfliktkontext dar:

Journalist: Was sollte (die israelische, Anm. d. Verf.) Ministerpräsidentin Golda Meir Ihrer Auffassung nach tun?

Nasser: Ihre Truppen abziehen!

Journalist: Abziehen?

Nasser: Ja, von jedem Quadratmeter arabischen Bodens.

Journalist: Ohne Gegenleistung Ihrerseits?

Nasser: Ja. Es ist unser Land. Sie sollte versprechen, dass sie ihre Truppen abzieht.

Journalist: Was würde wohl passieren,²⁴ wenn Frau Golda Meir im Rundfunk verkünden würde: „Im Namen des israelischen Volkes verspreche ich hiermit, dass wir jeden Quadratmeter des 1967 besetzten Landes zurückgeben. Ich gebe weiter bekannt, dass die Araber keinerlei Gegenleistung erbringen.“

Nasser: (lacht) Oh, da hätte sie wohl allerhand Schwierigkeiten in ihrem Land!

6. Methodik der Optionen- und Lösungsfindung

Gute Lösungen setzen gute Ideen voraus. In der Praxis können sich auf dem Weg zur Lösungsfindung eine Vielzahl von Schwierigkeiten ergeben, die von blinden Flecken über Denkblockaden und Verweigerungshaltungen bis hin zu Fairnessbedenken oder fehlenden Ressourcen für die Realisierung bestimmter Lösungsideen reichen. Um dem komplexen Ziel der Mediation, ein möglichst viele Interessen abdeckendes – und dadurch nachhaltiges – (Teil-)Ergebnis für Streitfragen zu finden, gerecht zu werden, braucht es deshalb gerade bei der Sondierung von Optionen ein gutes Zusammenspiel von Kreativität, Systematik und Realitätssinn.²⁵ Hilfreich können hier eine Reihe intuitiver oder systematischer Techniken sein, die das kreative Potenzial von Personen oder Gruppen gerade in festgefahrenen Konstellationen fördern.²⁶

Durch gezielte Fragen nach Analogien oder modellhaften Antworten auf komplexe Probleme aus völlig fremden Kontexten („Wie würde in der Unternehmenswelt mit der Konkurrenz um ein derart begrenztes Gut umgegangen?“) oder auch durch bewusstes Vereinfachen überkomplexer Probleme („Anhand welcher Parameter lässt sich eine Stadt denn überhaupt aufteilen?“) werden die Parteien angeregt, neue Denkräume zu betreten.

Das Denken „outside the box“ passt nur scheinbar nicht zum etablierten Bild einer angespannten Konfliktsituation: In zahlreichen Situationen ist den Verhandlungsparteien durchaus bewusst, dass Bewegung nur durch unkonventionelle Interventionen realistisch ist. Wichtig ist aber, dass der Mediator die Beteiligten nicht mit (persönlich oder kulturell) fremden Experimenten überfällt, sondern sich die Vorgehensweisen nachvollziehbar aus den erarbeiteten Interessen ableiten lassen. Häufig kommt dabei eine der folgenden – hier an Beispielen illustrierten – Denkstrategien zum Einsatz:

Denkstrategien "outside the box"

Vom ‚Entweder-oder‘ zum ‚Sowohl-als-auch‘ ...

In zahlreichen Sezessionskonflikten können die hinter den sich gegenseitig ausschließenden Positionen „Abspaltung“ versus „Nationale Einheit“ liegenden Interessen nach interner Selbstbestimmung bzw. Souveränität nach außen durch eine Autonomie- oder Dezentralisierung bzw. föderale Struktur verwirklicht werden. Jenseits des ‚Entweder-oder‘ kann dann graduell über das Ausmaß der Selbstbestimmung verhandelt werden.

Mehrdeutigkeiten ausnutzen

Nach einem Zwischenfall mit einem US-amerikanischen Spionageflugzeug im chinesischen Luftraum, bei dem der Pilot eines chinesischen Abfangjägers zu Tode kam, hielt China die Besatzungsmitglieder des US-Flugzeugs für elf Tage fest und forderte eine Entschuldigung (im Sinne eines Schuldeingeständnisses). Die Freilassung erfolgte schließlich, nachdem die US-Behörden in einem Schreiben ihr ‚aufrichtiges Bedauern‘ ausdrückten, und zwar in einer Formulierung, die es den chinesischen Behörden erlaubte, dies als Entschuldigung zu interpretieren, während die USA es explizit nicht als Entschuldigung betrachteten.²⁷

... oder ‚Weder-noch‘:²⁸

In der Mediation zwischen Russland und Georgien um den russischen WTO-Beitritt wurde der Konflikt um den Status Südossetiens dadurch umgangen, dass die Überwachung des russisch-georgischen Handelskorridors durch Südossetien durch private Firmen vereinbart wurde, d. h. weder durch russische noch durch georgische Zollbeamte, was jeweils eine implizite Statusanerkennung bedeutet hätte.²⁹

Herstellen von Verfahrensgerechtigkeit

Wenn keine Möglichkeit gefunden werden kann, die die substantiellen Interessen zur allseitigen Zufriedenheit berücksichtigt, so kann das Herstellen von Verfahrensgerechtigkeit das zentrale Element einer gesichtswahrenden Lösung sein, wie z. B. bei der Vereinbarung eines Referendums über die Unabhängigkeit des Südsudans als Teil des Friedensabkommens zwischen sudanesischer Regierung und SPLM/A von 2005 (vgl. auch die sog. Madrid-Prinzipien zur Lösung des Nagorny-Karabach-Konflikts, die u. a. ein Referendum beinhalten).³⁰

Die auf dem Tisch liegenden Optionen müssen systematisch bewertet werden. Nach der ersten Phase des kreativen Denkens wird so sichergestellt, dass Grenzen (Normen, technische Umsetzbarkeiten, politische Bereitschaft) realistisch aufgezeigt und beachtet werden (kein „wishful thinking“). Dem folgt eine Phase, in der die sich durchsetzenden Vorschläge zu einem möglichen Einigungsentwurf kombiniert werden. Vor allem in komplexen Fällen, in denen auch nach der systematischen Bewertung der Optionen eine Vielzahl an Kombinationsmöglichkeiten verbleibt, kann es wertvoll sein, in Form von Szenarien mehrere alternative Lösungs‘pakete‘ zu entwickeln.³¹ Regelmäßig werden diese innerhalb der Delegationen diskutiert (bzw. findet eine Rückkopplung mit nicht anwesenden politischen Entscheidungsträgern statt), bevor erste belastbare (Teil-)Vereinbarungen möglich sind.

Sammlung/Bewertung von Optionen – Fortsetzung Bsp. Sezessionskonflikt

Auf Basis der Verständnissicherung und des sich abzeichnenden Interessenprofils ergeben sich zum Thema der zweiten Amtssprache neben den anfänglichen Positionen der Parteien etwa folgende Optionen:

- Obligatorische Zweisprachigkeit einer definierten Anzahl behördlicher Formulare
- Zusicherung und Aufgleisung eines strukturierten Dialogs über Status der Sprache
- Einführung einer Quote mit Liedern in Sprache XY in Radiostationen
- Konzession für einen staatlich geförderten Fernsehsender in der Sprache XY
- Aufbau einer Anzahl von Schulen/Fakultäten/höheren Bildungseinrichtungen, die weiterführenden Unterricht auf XY anbieten
- Ableitung weiterer Optionen durch Vergleich mit/Inspiration durch Staaten mit gelebter Zweisprachigkeit (Belgien) etc ...

Diese Optionen würden anschließend auf Basis der Interessen, Parteipräferenzen und ihrer Umsetzbarkeit bewertet. Es entstünde – im Falle grundsätzlicher Bereitschaft zur Annäherung – eine Anzahl an möglichst zahlreiche Interessen integrierenden, differenzierten ‚Zukunftsszenarien‘, deren Akzeptabilität anschließend Gegenstand der weiteren Diskussion würde.

Fazit: Kompetentes Zusammenspiel von Handwerk und Kunst

Aus all diesen Kommunikationstechniken ergibt sich – in der sinnvollen zeitlichen Abfolge ihrer Anwendung – die gesamte innere Logik des Mediationsprozesses, die sich in den bekannten Phasenmodellen und Verfahrensschritten widerspiegelt: Ein auf Basis eines Vertrauen schaffenden Prozessrahmens erfolgreiches Nachvollziehen aller Perspektiven, eine präzise Interessensondierung und die anschließende Suche nach Optionen, die möglichst viele der Kerninteressen der zentralen Akteure umfassen – und damit den Kern der späteren Lösung bilden.

So simpel einige der Methoden beim Lesen wirken mögen, als so herausfordernd erweist sich selbst aus Sicht erfahrener Vermittler ihre konsequente Umsetzung in der Praxis. Gerade dann ist es hilfreich, dass die Kommunikationsmethodik der Vermittlung aus wenigen, gut definierbaren Werkzeugen besteht, die auch unter Druck und Zeitnot einsetzbar sind.

In der Friedensmediation geht es nicht um einen rein technischen Gebrauch von Kommunikationsmethodik, sondern darum, unter Nutzung aller Ressourcen die Möglichkeiten einer Annäherung oder (Teil-)Einigung zu befördern. Diese Ressourcen beinhalten gerade auch Intuition, Persönlichkeit und ganz individuelle „Verhandlungskunst“. Eine ideale Konstellation liegt vor, wenn eine ethisch bewusste, menschlich respektvolle und zudem strategisch versierte Persönlichkeit diejenigen Methoden einsetzt, die sich über viele Jahre in der theoretisch reflektierten Praxis als besonders hilfreich erwiesen haben.

Anstelle eines Konkurrenzverhältnisses ist es gerade das optimierte Zusammenspiel von (methodischem) Handwerk und (persönlicher) Kunst, das erfolgreiche Friedensmediationen ermöglicht.

- 1 Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können damit aber sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sein.
- 2 In: Letters to a Young Mediator. A Collection of 10 Letters from Some of the Great Mediators of Our Time. Swisspeace und Schweizerisches Departement des Äußeren, Bern 2015.
- 3 Ebd.
- 4 Waldman, Matt (2016): The software of Geopolitics, S. 10; s. auch www.centerforempathy.org.
- 5 <http://www.die-akademie.de/glossarbegriff.html>.
- 6 In der Fachliteratur uneinheitlich dafür genutzt: Paraphrasieren, Zusammenfassen, Loopen.
- 7 Als Rapport wird in der Kommunikationspsychologie ein in der aktuellen Situation vertrauensvoller, von wechselseitiger empathischer Aufmerksamkeit getragener zwischenmenschlicher Kontakt bezeichnet.
- 8 S. Fact Sheet „Der normative Bezugsrahmen und völkerrechtliche Grundlagen von Friedensmediation“.
- 9 Vgl. bspw. Watzlawick, Paul (1967): Menschliche Kommunikation.
- 10 Vgl. Wong, Seanon S. (2016): Emotions and the Communication of Intentions in Face-to-Face Diplomacy, in: European Journal of International Relations, 22.1, pp. 144–167.
- 11 So etwa der Unfall bei einem Angelausflug im Jahr 1991, bei dem einer der Kontrahenten dem anderen einen Angelhaken aus dem Finger entfernte. Aufgrund dieses Vorfalls entstand eine belastbare Beziehung zwischen zwei hochrangigen, an den Verhandlungen zwischen African National Congress und National Party in Südafrika beteiligten Personen. Diese erwies sich im folgenden Jahr als Rettungsanker bei einer Verhandlungskrise. Vgl. Powell, Jonathan (2014): Talking to Terrorists, S. 238.
- 12 Vgl. Mehrabian, Albert (1972): Nonverbal Communication.
- 13 Vgl. für die Mediation: Hunder, Laura/Wüsthube, Ljubjana (erscheint 2018): Körpersprache und Auftritt des Mediators, in: Stefan Kracht/André Niedostadek/Patrick Sensburg (Hg.): Praxishandbuch professionelle Mediation.
- 14 Carter, Jimmy (1982): Keeping Faith. Memoirs of a President.
- 15 Vgl. Mason, Simon A. (2006): Lehren aus den Schweizer Mediations- und Fazilitationsdiensten im Sudan, in: Andreas Wenger/Victor Maurer (Hg.): Bulletin 2006 zur Schweizer Sicherheitspolitik, S. 43–96; Mediation Support Network (2017): Encountering and Countering Temporary Impasses in Peace Mediation; Colombia Farc: The Norwegian who helped broker peace (2016): <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-37206714>.
- 16 Vgl. bspw. Bar On, Dan/Kassem, Fatma (2004): Storytelling as a Way to Work through Intractable Conflict, in: Journal of Social Issues, 60.2, pp. 289–306; Splinter, Dirk/Wüsthube, Ljubjana (2017): From Shared Narratives to Joint Responsibility, in: Pankaj Adhikari/Subhash Ghimire/Vidyadhar Mallik (eds.): Nepal Transition to Peace; Zemskov-Zuege, Andrea/Wolleh, Oliver (eds.) (2018): Changing the Past in Our Heads. A Facilitator's Guide to Listening Workshops.
- 17 Ausführlich hierzu s. Gläßer, Ulla/Kirchhoff, Lars (2005): Interessenermittlung – Spannungsfeld zwischen Emotion und Präzision, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4, S. 130–133.
- 18 Manche Konzepte der Konfliktbearbeitung fokussieren grundsätzlich eher auf Bedürfnisse als Interessen (Human Needs Theory; Gewaltfreie Kommunikation). Richtig ist, dass Interessen immer aus (Grund-)Bedürfnissen resultieren, die aber in der Mediation nur dann thematisiert werden, wenn die Interessen für die jeweils andere Seite nicht nachvollziehbar erscheinen.
- 19 Vgl. Bauer, Joachim (2005): Warum ich fühle, was du fühlst; für die internationalen Beziehungen: Holmes, Marcus (2013): The Force of Face-to-Face Diplomacy, Mirror Neurons and the Problem of Intentions, in: International Organization, 67, pp. 829–861; für die Mediation: Splinter, Dirk/Wüsthube, Ljubjana (2005): Perspektivenwechsel – der Weg auf den Stufen der Anerkennung, in: Perspektive Mediation, 2, S. 66–71.
- 20 Eine geschlossene Frage wäre: „Können Sie das verstehen?“. Diese Fragen werden häufig als suggestiv oder manipulierend empfunden.
- 21 Waldman, Matt (2016): The software of Geopolitics, cf. www.centerforempathy.org.
- 22 Weitere, eher für Workshop-Settings geeignete Techniken und Methoden, die einen Perspektivenwechsel befördern, sind: scenario-planning, systemisches Feedback-Loop-Mapping, Einfühlungslisten, systemische Aufstellungsarbeit oder Theaterelemente.
- 23 Wie in der Quelle nahegelegt, dem Klassiker ‚Getting to Yes‘ des Harvard Project on Negotiation (Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce [2002]).
- 24 Das Wort „wohl“ transportiert bereits einen suggestiven Unterton und wäre daher aus mediationsfachlicher Sicht zu vermeiden. Es gibt im englischen Original des Zitats auch keine Entsprechung dafür.
- 25 Umfassend zu den kreativen Abschnitten der Mediation s. Kessen, Stefan/Troja, Markus (2016): Ablauf und Phasen einer Mediation, in: Fritjof Haft/Katharina Gräfin von Schlieffen (Hg.): Handbuch Mediation, S. 329–356.
- 26 Vgl. Zebisch, Herrmann (2009): Die kreative Phase in der Mediation, S. 180–182.
- 27 <http://www.spiegel.de/politik/ausland/dokumentation-das-entschuldigungsschreiben-der-usa-a-127856.html>.
- 28 Mitunter wird zur Erweiterung der binären Entweder-oder-Denklogik das aus der Rechtsphilosophie des Therravada-Buddhismus entlehnte Modell des Tetralemmas herangezogen. Es ergänzt die logischen Optionen ‚Entweder A‘, ‚oder B‘ um ‚Beides (sowohl A als auch B)‘ und ‚Keins von beiden (weder A noch B)‘.
- 29 Vgl. Fact Sheet „Friedensmediation – Facettenreichtum und lessons learned.“
- 30 Sudanese People's Liberation Movement/Army (SPLM/A).
- 31 Ausführlich zur Methodik der Phase der Optionenbewertung vgl. Gläßer, Ulla/Kirchhoff, Lars (2007): Lösungsfindung – Zusammenspiel von Kreativität und Systematik. Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 157–160.

Impressum

© Auswärtiges Amt & Initiative Mediation
Support Deutschland (IMSD)
August 2018

Autor
Initiative Mediation Support Deutschland

Gestaltung
finedesign – Büro für Text & Gestaltung, Berlin

Die Initiative Mediation Support Deutschland (IMSD) besteht aus:

 Berghof Foundation

 **cpm** Center for
Peace Mediation
EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA

 Berlin Center for
Integrative Mediation

 **inmedio**
institut für mediaton . beratung . entwicklung

 **zif** Zentrum für
Internationale
Friedenseinsätze