

Mediation – Pfade zum Frieden

Leo Montada

Zusammenfassung: Die Beilegung von Konflikten durch Mediation hat in den letzten Dekaden wachsende öffentliche Aufmerksamkeit gefunden. In der Literatur, in Ausbildungen und in der Praxis ist ein Standardmodell des Verfahrens prominent geworden, das mit Anleihen aus dem Harvardmodell des Verhandelns in Abhebung vom Gerichtsprozess konzipiert wurde. Dieser Vorschlag für eine neue Konfliktkultur weist aber problematische kulturelle Prägungen auf, die allen Mediatoren bewusst sein sollten. Einige Prinzipien dieses Standardmodells werden hinterfragt, weil sie wichtige produktive Optionen für die Beilegung von Konflikten aus dem Blick rücken, etwa eine diskursive Erörterung der divergierenden normativen Erwartungen der Akteure, die den Kern ihrer Konflikte bilden. Es wird versucht, das Spektrum produktiver Verfahrensoptionen zu erweitern, nicht nur für die Beilegung von Konflikten, sondern für nachhaltige Entwicklungsgewinne der Medianden durch aktive Mitwirkung in einer gut geführten Mediation ihrer Konflikte.

Summary: Since some decades, reconciliation of conflicts by Mediation is gaining growing public attention. Meanwhile, inspired by the Harvard Model of Negotiation and contrastive to court proceedings „a standard model of mediation“ has emerged which is widely applied in fields of practice and trainings. However, this model for a new culture of conflict settlement entails several cultural biases which mediators should be aware of. Some basic postulates and principles of the standard model are questioned insofar as they blur promising options for the clarification and settlement of conflicts. E.g., they inhibit involving actors in discourses on their diverging normative expectations which are at the core of their conflicts. It is plead to widen the range of promising procedural options both for settling actual conflicts and for stimulating sustainable developmental gains by getting actively involved in a well leded mediation.

1. Das neue Interesse an Mediation

((1)) Die Vermittlung (Mediation) in Konflikten hat in vielen Kulturen, auch in Europa, eine lange Tradition (Duss-von Werdt, 2005, Hehn, 2009), war jedoch im modernen Rechtsstaat kein prominentes Verfahren der Konfliktbeilegung. Konflikte wurden vornehmlich in Wahlen, durch Mehrheitsentscheidungen oder vor Gerichten ausgetragen, auch formelle Schlichtungs- und Schiedsverfahren waren eher selten. Erst seit den 1980er Jahren hat *Mediation als außergerichtliches Verfahren der Streitbeilegung* mehr öffentliche Aufmerksamkeit gefunden, auch weil Grenzen der Friedienstiftung durch rechtsstaatliche Verfahren offenkundig wurden.

((2)) Viele Gesetze bleiben auch nach Mehrheitsentscheidungen im Parlament umstritten, haben unbedachte Nebenfolgen und sind so unterschiedlich auslegbar, dass Richterurteile „im Streit um das Recht“ vielfach nicht voraussehbar sind. Wegen der Prozessflut gibt es unzumutbare Wartezeiten bis zum Prozessbeginn. Komplexe Konfliktfälle, etwa wegen des Baus eines Flughafens, in denen Tausende von Bürgern, Bürgerinitiativen, Verbände und Behörden involviert sind, sind rechtsförmig kaum noch zu bearbeiten. Gerichtsurteile erzeugen Verlierer, die das Urteil häufig als ungerecht einschätzen und das Vertrauen in Richter und Rechtsstaat verlieren. Vor Gericht sind nur justiziable Ansprüche relevant, die oft nicht den Kern der Konflikte ausmachen. Und trotz ausufernder Gesetzgebung ist nur ein Ausschnitt konfliktträchtiger Ansprüche justizierbar.

((3)) Das alles hat außergerichtliche Formen der Konfliktbeilegung wie Schlichtung, Schiedsverfahren und auch die Mediation befördert, die inzwischen auch gesetzlich verankert wird (Greger & Unberath, 2008).

2. Das „Standardmodell“ der Mediation bedarf einer kritischen Diskussion und produktiven Weiterentwicklung

((4)) Mediation wird nach einem verbreiteten Standardmodell kontrastierend zum Gerichtsprozess mit folgenden Prinzipien beschrieben (vgl. Kracht, 2002) und praktiziert: 1. Teilnehmer sind die Konfliktparteien oder ihre Repräsentanten. 2. Die Teilnahme ist freiwillig. 3. Vertraulichkeit wird vereinbart. 4. Mediatoren führen das Verfahren ohne Entscheidungsmacht: Die Konfliktparteien entscheiden frei und selbstverantwortlich, ob und wie sie sich einigen wollen. 5. Den Mediatoren wird Zurückhaltung hinsichtlich Einigungsvorschlägen angeraten. 6. Der Fokus soll nicht auf den divergierenden Rechts- oder Anspruchspositionen und den sie begründenden Normen liegen, sondern auf den Interessen der Parteien. 7. Das Verfahren soll nicht vergangenheits-, sondern zukunftsorientiert geführt werden. 8. Auch insofern sind Gewinner-Verlierer Ausgänge (wie in Richterurteilen) zu vermeiden und Gewinner-Gewinner Vereinbarungen anzustreben.

((5)) Einflussreich für diese Konzeption wurde das Harvard Modell des Verhandelns (Fisher, Ury, Patton, 2004, 1984), dem das ökonomische Verhaltensmodell des „rationalen“ auf die Maximierung eigenen Nutzens orientierten Han-

delns zugrunde liegt. D.h., alle Akteure gehen davon aus, dass sie selbst wie auch alle anderen ihre eigenen Interessen wahrnehmen dürfen und sollen. Dem entspricht die Empfehlung, Emotionen einzudämmen, um möglichst „rational“ zu (ver-)handeln. Das Modell legt auch eine Zukunftsorientierung nahe: Die Vergangenheit sollte den Blick nicht verstellen für die beste Entscheidung im Sinne eigener Interessen. Insgesamt entspricht das Harvardmodell dem ökonomischen Denken in einer „individualistischen“ Kultur (Hui & Triandis, 1986).

((6)) Das Standardmodell der Mediation bildet die Vielfalt mediatorischer Praxis nicht ab (v. Schlieffen, 2002). Dennoch ist es einflussreich. Da es die Möglichkeiten einer produktiven Aufarbeitung und Beilegung von Konflikten nicht ausschöpft, ist eine kritische Diskussion mehrerer „Prinzipien“ angezeigt. Vor allem fehlt eine angemessene Konflikttheorie. Und die „kulturspezifische“ Geprägtheit des Modells sollte erörtert werden.

3. Der normative Kern sozialer Konflikte

((7)) These: Soziale Konflikte resultieren aus verletzten oder bedrohten normativen Erwartungen an andere – und nicht etwa aus divergierenden Ansichten oder aus unvereinbaren Zielen und Interessen.

Konflikte haben viele heterogen erscheinende Ausdrucksformen: Vorwürfe, Forderungen, das Verhalten zu ändern, Klagen vor Gericht, Beschwerden bei Autoritäten, Vergeltungen oder Bestrafungen in Form physischer, materieller, psychischer, sozialer Schädigungen oder entsprechender Drohungen, Abbruch der Beziehung u.a.m. All das kann als Antwort auf verletzte normative Erwartungen, auf erlebtes Unrecht verstanden werden (Bierhoff, 1998; Deutsch, 2006; Mikula & Wenzel, 1980). Empörung ist der Leitindikator für soziale Konflikte. Empörung impliziert einen Schuldvorwurf.

Ein verlorenes Spiel begründet noch keine Empörung, keine Ansprüche auf Kompensation und weckt keine Motive der Bestrafung oder Vergeltung. Wenn keine Regeln verletzt wurden, wenn fair gespielt wurde, haben die Verlierer den Gewinnern nichts vorzuwerfen. Das gilt auch für Wettbewerbe auf den Märkten und im Sport. Nur ein ungerechter Nachteil begründet solche Ansprüche.

Empörung wird auf den Märkten ausgelöst durch Vertragsbruch, Korruption, Kartellabsprachen, ausbeuterische Verträge, Dumpingpreise u.a., im Sport durch Foulspiel, Parteilichkeit der Schiedsrichter oder Doping, durch vielerlei erlebte Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz, in den Schulen und überall, wo es Wettbewerb gibt. Es gibt auch soziale Beziehungen, in denen Wettbewerb als illegitim bewertet wird, in denen Fürsorge, Solidarität, Kooperation oder Liebe normativ erwartet werden, nicht nur in Familien und Partnerschaften, sondern in vielen Gemeinschaften.

Empörung ist die emotionale Bewertung erlebter und wahrgenommener Normverletzung. *Als illegitim angesehenes Handeln* ist etwas anderes, als suboptimal verhandelt oder in einem Wettbewerb verloren zu haben, einen Wunsch nicht erfüllt zu bekommen, sich mit einer Meinung oder einem Vorschlag nicht durchgesetzt zu haben.

Auch hartes, emotionales Ringen um eine Entscheidung ist

kein Konflikt, wenn dieses Ringen als legitim angesehen wird. Wird es als unfair, respektlos, illoyal, kränkend oder ungerecht erlebt, sind normative Erwartungen verletzt. Nur das ist konfliktträchtig. Weshalb sollte dieser Kern sozialer Konflikte nicht im Fokus von Mediationen stehen? Ist dieser Kern auszublenden, um einen Konflikt beizulegen? (Montada & Kals, 2007.)

((8)) Klärung des Konflikts ist in Mediationen eine wesentliche Aufgabe, so wie in Gerichtsprozessen. Allerdings ist sie in Mediationen oft schwieriger, weil es nicht nur um justiziable Ansprüche geht, die in „juristischer Objektivierung“ aus einem vielleicht komplexen Konfliktgeschehen herausdestilliert werden, sondern um alle subjektiven normativen Erwartungen, die aus ganz unterschiedlichen Quellen stammen können, z.B. aus Verfassungen mit ihren Maximen, Rechten und Pflichten, aus Gesetzeskodices und Religionen in großer Vielfalt, nicht minder vielfältigen kulturellen und subkulturellen moralischen Normen, Rollenerwartungen, Ehrbegriffen, Konventionen und Vorstellungen, was gerecht und ungerecht ist. Hinzu kommen normative Erwartungen aus Verträgen (expliziten und impliziten) und Austauschbeziehungen – in Partnerschaften wie in allen anderen sozialen Beziehungen.

((9)) Konfliktthemen und Motive hinter den Konflikten sind zu unterscheiden. Was genau die in einem Konflikt relevanten normativen Erwartungen sind, lässt sich oft aus den Konfliktthemen nicht erschließen. Bei Sachkonflikten muss es nicht um die Sachthemen gehen, sondern z.B. um persönliche Glaubwürdigkeit, um Status und Anerkennung. Vielen Konflikten liegen Verletzungen oder Bedrohungen beziehungspezifischer normativer Erwartungen, etwa von Rollenerwartungen, zugrunde: Gestritten wird über irgendwelche Themen. In Konflikten um materiellen Besitz geht es nicht um legitimes Eigeninteresse, sondern um Gerechtigkeit, auch im Sinne der Verhinderung eigennütziger Vorteilmahme einer Seite. Wenn über divergierende Glaubensüberzeugungen oder Werturteile gestritten wird, ist zu klären, inwiefern das Thema den Streitenden wichtig ist: Geht es z.B. um das Recht auf Meinungsfreiheit, um den Anspruch auf Autorität, geht es um die Verteidigung der persönlichen oder sozialen Identität oder wird der Pflicht entsprochen, für den ideellen Zusammenhalt einer Gemeinschaft zu sorgen? Für eine nachhaltige Beilegung von Konflikten muss man die zugrunde liegenden normativen Erwartungen klären. (Vgl. Montada & Kals, 2007.)

((10)) Zu klären ist auch die persönliche Bedeutung normativer Erwartungen und Überzeugungen. Wenn deren Verletzung emotionalisiert, was in Konflikten der Fall ist, haben sie Bezug zu wichtigen Anliegen der Akteure. Es geht insofern in Konflikten auch um die Verletzung, Beeinträchtigung oder Bedrohung von Anliegen, einschließlich Eigeninteressen. Der verbreitete Begriff *Interesse* hat die Konnotation *Eigeninteresse* und sollte deshalb vermieden werden. Mit Anliegen ist alles gemeint, was Menschen wichtig sein kann: Besitz, Sicherheit, Macht, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Status, Liebe, Harmonie in Gemeinschaften, das Gemeinwohl, die Menschenrechte, religiöser Glaubensinhalte und vieles mehr. Menschen handeln nicht immer „letztlich“

eigennützig, wie in der ökonomischen Verhaltensanalyse hypostasiert wird (Ramb & Tietzel, 1993, zur Kritik Montada, 2003a).

((11)) Ein Konflikt ist erst artikuliert und manifest, wenn die von „vermeintlichen“ Rechts- und Anspruchsverletzungen Betroffenen „den Tätern“ ihr unrechtes Tun vorwerfen und wenn diese ihr Tun weder ändern, noch mit Gründen rechtfertigen, die „die Opfer“ akzeptieren, noch die Verantwortung für ihr Tun mit einsehbaren Gründen abstreiten, noch ihr Verhalten bedauern oder wieder gut zu machen versuchen. Jede dieser Optionen würde einen Konflikt vermeiden oder beenden (Montada & Kals, 2007).

Konflikte bleiben latent, wenn „die Opfer“ das subjektiv erlittene Unrecht nicht äußern, wenn sie keine Unterlassung, Entschuldigung oder Wiedergutmachung fordern. Dass sie das nicht tun, kann vielerlei Gründe haben, z.B. Ohnmacht gegenüber den Tätern, Angst vor Eskalierung, Angst, das Beziehungsverhältnis zu belasten, Scham gegenüber Dritten u.a.m. Um Konflikte beizulegen, müssen sie erst artikuliert sein.

4. Was heißt es, einen Konflikt beizulegen?

((12)) Mit der Beendigung streitiger Auseinandersetzungen muss ein Konflikt nicht beigelegt sein. Z.B. können die Verlierer eines Gerichtsprozesses den weiteren Streit um ihre Ansprüche einstellen, aber die Richter, ihr Urteil oder die Gesetze, auf denen dieses gründet, als ungerecht bewerten und das Vertrauen in den Rechtsstaat verlieren. Die Beziehung zur Gegenpartei kann nachhaltig beeinträchtigt bleiben, insbesondere wenn deren Aussagen als unwahr angesehen werden.

Eine Beilegung des Konfliktes ist auf mehreren Wegen möglich:

1. durch eine Verständigung hinsichtlich der konfligierenden normativen Überzeugungen,
2. durch eine Relativierung der Wichtigkeit des Konflikts,
3. durch eine Neugestaltung des Beziehungsverhältnisses zwischen den Streitparteien,
4. durch Grenzziehungen unterschiedlicher Art, wodurch die Anlässe zu Konflikten reduziert werden.

4.1 Beilegung durch Verständigung hinsichtlich normativer Überzeugungen

Eine Verständigung hinsichtlich normativer Überzeugungen kann auf verschiedenem Wege erreicht werden.

((13)) **Schuldeingeständnis und die Bitte um Verzeihung.** Aufrichtiges Schuldeingeständnis und die Bitte um Verzeihung haben befriedende Wirkung (Goffmann, 1971). Sie sind erwiesenermaßen ein Heilmittel in Konflikten (Ohbuchi, Agarie & Kameda, 1989). Das wird plausibel, wenn man sich bewusst macht, dass in der Bitte um Verzeihung viele Übereinstimmungen von „Tätern“ und „Opfern“ zum Ausdruck kommen: Die „Täter“ stimmen den Opfern zu, dass die verletzte Norm Geltung hat und dass sie diese Norm verletzt haben, und zwar sträflich. Das heißt, sie gestehen Schuld ein:

Sie bestreiten nicht, für ihr Handeln verantwortlich zu sein, sie versuchen auch nicht, ihr Handeln zu rechtfertigen, d.h. sie versuchen nicht, „sich selbst zu entschuldigen“, sondern anerkennen, in der Schuld der Opfer zu stehen. Sie können diese nur um Verzeihung bitten, vielleicht auch, wenn möglich, eine Wiedergutmachung anbieten. Der normative Konflikt ist damit beigelegt. Auf den gemeinsamen normativen Sichten lassen sich wieder gute Beziehungen gründen.

((14)) **Beilegung durch Neubewertung der Verantwortlichkeit.** Schuldvorwürfe implizieren die Annahme von Verantwortlichkeit und würden aufgegeben, wenn diese als Irrtum erkannt wird, d.h. wenn keine Handlungsfreiheit bestanden hat oder wenn die Folgen des Handelns nicht voraussehbar waren. Vorwürfe würden gemindert, wenn die zugeschriebene Verantwortlichkeit relativiert würde, wofür es verschiedene Gründe gibt (Montada, 2001).

((15)) **Beilegung durch Rechtfertigung**, d.h. durch eine normativ gehaltvolle Begründung der Handlungsweise oder Unterlassung. Der beschuldigte Akteur anerkennt die normative Überzeugung der empörten Person grundsätzlich als geltend, glaubt aber im gegebenen Fall gute Gründe gehabt zu haben, dieser Norm nicht zu entsprechen (Montada, 2001). Wird die Rechtfertigungen akzeptiert, ist eine gemeinsame normative Überzeugung erreicht und der Konflikt ist beigelegt. Rechtfertigungsversuche können allerdings auch einen neuen Konflikt auslösen, etwa wenn sie einen Vorwurf enthalten wie die Begründung, das eigene Handeln sei eine berechtigte Vergeltung oder Strafe.

((16)) **Verständigung durch normative Diskurse.** Die idealen Anforderungen an Diskursteilnehmer, wie sie in der Diskursethik hinsichtlich Bildungsniveau, Kommunikationsregeln und -kompetenzen und Haltungen begründet wurden (Apel, 1976), müssen in Mediationen nicht erreicht werden. Es geht darum, die für emotionalisierte Konflikte charakteristische Überzeugung zu relativieren, man selbst sei mit seiner Sicht im Recht, die andere Seite im Unrecht.

In vielen Fällen ist dazu die Einsicht zu vermitteln, dass ein *normatives Dilemma oder Polylemma* vorliegt, also dass nicht für eine der konfligierenden normativen Überzeugungen alleinige Geltung beansprucht werden kann, weil es auch gute Gründe für andere gibt. Z. B. kann es in Erbschaftskonflikten zwischen Geschwistern um die Frage gehen, welches Verteilungsprinzip gelten soll, wenn kein Testament vorliegt. Es gibt Gründe für eine Gleichverteilung, wie das Gesetz es vorsieht. Es gibt auch Gründe für die Berücksichtigung unterschiedlicher Verdienste um die Erblasser und unterschiedlicher Bedürftigkeit der Geschwister, etwa wegen der Zahl der Kinder, und für weitere Verteilungskriterien. Wer nur ein Verteilungsprinzip oder -kriterium anwendet, verletzt alle anderen. (Montada & Kals, 2007.)

((17)) Wenn der Anspruch auf alleinige Geltung der eigenen Überzeugung aufgegeben wird, kann über Möglichkeiten der Beilegung des Konflikts nachgedacht werden, etwa indem alle konfligierenden Überzeugungen Berücksichtigung finden, in Erbschaftskonflikten etwa indem ein Teil des Erbes gleich verteilt wird, ein zweiter nach den Verdiensten, ein dritter nach den Bedürftigkeiten.

Die Berücksichtigung verschiedener Kriterien wird bei Verteilung oder Entzug knapper Güter (z.B. bei der Vergabe von Studienplätzen, bei Organtransplantationen, bei betriebsbedingten Kündigungen) häufig praktiziert (Elster 1991). Auch Verfassungsmaximen wie Gleichheit, Freiheit und Brüderlichkeit werden in der Gestaltung der staatlichen Ordnungssysteme gemeinsam berücksichtigt, was breitere Akzeptanz findet als Ordnungen, die nur nach einer der Maximen gestaltet wären.

((18)) **Ist Frieden durch Gerichtsurteile zu erreichen?**

Die streitigen Auseinandersetzungen mögen durch ein Urteil beendet werden. Urteile erzeugen Gewinner und Verlierer. Beigelegt ist der Konflikt nur dann, wenn auch die Verlierer das Recht, die Richter und ihr Urteil nicht als ungerecht ansehen. *Auch in Gerichtsprozessen würden normative Diskurse zur Befriedung beitragen.*

Richter würden das Vertrauen auch der Verlierer gewinnen, wenn sie deren Überzeugungen würdigten, indem sie ihnen das Urteil und die einschlägigen Gesetze unter Bezugnahme auf ihre Sicht des Falles erläuterten. Gegebenenfalls könnten sie auch die Gerechtigkeit der Gesetze, an die sie ja in ihrem Urteil gebunden sind, kritisch problematisieren und die Parteien auf die Möglichkeiten einer außergerichtlichen Einigung in einem Mediationsverfahren verweisen, wo sie nicht an das problematische Gesetz gebunden wären. Die Verlierer würden sich dann als Bürger respektiert fühlen, was zur Akzeptanz des Urteils beiträgt, wie die Forschung über erlebte Verfahrensgerechtigkeit zeigt (Tyler et al. 1997).

Wenn Richter überzeugen, erreichen sie damit auch eine Übereinstimmung der divergenten normativen Sichtweisen, die dem Konflikt zugrunde liegen, zumindest hinsichtlich der justiziablen Aspekte des Konfliktes. Andernfalls mag der Konflikt resigniert aufgegeben oder fortgeführt werden, vor der nächsten Gerichtsinstanz oder auf anderen Feldern.

((19)) **Unverhandelbare „Werte“ als Problem in Diskursen.**

Was kann versucht werden, wenn die Konfliktparteien ihre divergierenden Werte als unverhandelbar, als „heilig“ oder objektiv wahr vertreten, sich vielleicht auch in der Pflicht sehen, diese Werte zu verbreiten (Atran & Axelrod, 2008)? Schon der Begriff „unverhandelbar“ ist ein Kampfbegriff, Ausdruck der Konfliktbereitschaft und Ablehnung eines Diskurses, der ein Bemühen um Verstehen anderer Sichten voraussetzt. Die Teilnahme an einer Mediation setzt eine Verständigungsbereitschaft voraus, wenn sie nicht nur strategisch als Möglichkeit missbraucht wird, die eigenen Positionen schrittweise durchzusetzen.

Ob eine Verständigung dahingehend zu erreichen ist, dass es sich nicht um „Wahrheiten“, sondern um „Überzeugungen“ handelt, ist fraglich. Zwar kann empirisch aufgewiesen werden, wie viele *unvereinbare Überzeugungen* als „heilig“ oder „objektiv wahr“ und daher als „unverhandelbar“ vertreten wurden und werden, aber ob damit eine erkenntniskritische Einsicht gebildet wird, ist zweifelhaft.

Wie kann man Möglichkeiten für eine Verständigung ausloten? Man kann versuchen, weg von kategorischen Geltungsbehauptungen einen Diskurs über Geltungsbegründungen zu führen, in dem nach Funktionalitäten der vertretenen Werte für Anliegen gefragt wird – persönliche, soziale, gesellschaftliche, kulturelle Anliegen. Für welche Anliegen

ist es wichtig, diese Werte zu vertreten, ihre Geltung und Anerkennung einzufordern? Für das Leben nach dem Tod oder für ein gutes Leben im Diesseits, für sich selbst, für die Gemeinschaft, für die Menschheit? Für die Bildung oder Wahrung einer persönlichen, sozialen oder kulturellen Identität? Als ideelle Grundlage oder Teil der Verfassung einer Gemeinschaft? Für die ideelle Legitimierung eines Kampfs um Herrschaft, eines „heiligen“ Vergeltungsfeldzugs oder für eine Motivierung dazu?

Man verschiebt damit den Fokus „vom Streit über die Wahrheit“ auf die Anliegen (die „Interessen“) und kann auf dieser Ebene nach Möglichkeiten der Verständigung suchen. Wenn sie sich darauf einlassen, kann mit den Mediaten erwogen werden, ob es alternative Optionen für die Verfolgung dieser Anliegen gibt. Es kann eruiert werden, welchen Stellenwert diese Anliegen im gesamten Spektrum der persönlich wichtigen Anliegen haben, einschließlich des Stellenwerts von Frieden. Dysfunktionalitäten der unverhandelbaren Werte für andere, den Mediaten ebenfalls wichtige Anliegen, können zur Sprache gebracht werden.

Auf dieser Basis ist es möglich, die Legitimierungen des Konfliktverhaltens in ein neues Licht zu stellen und delegitimierende Argumente zu diskutieren. Dieser Perspektivwechsel wird im Abschnitt 4.2 weiter behandelt. Alternativ kann über Möglichkeiten nachgedacht werden, die Anlässe für Konflikte durch geeignete Grenzziehungen zu vermeiden.

Grenzen der Mediation sind in Fällen, in denen staatlich zu gewährleistende verfassungsmäßige und gesetzliche Rechte in Konflikt mit „heiligen“ Werten von Einzelnen oder von Minderheiten geraten, nicht zu leugnen.

4.2 Beilegung

durch Relativierung der Wichtigkeit des Konflikts

((20)) Im Standardmodell der Mediation gibt es die Empfehlung *Nicht auf (Rechts-)Positionen beharren, sondern die eigenen Interessen verfolgen!* Das ist ein Versuch, die in Konflikten häufige Überwertigkeit normativer Überzeugungen zu relativieren durch eine rationale Orientierung auf die eigenen Interessen oder Anliegen, denn in eskalierten Konflikten sind diesbezüglich meist alle Streitparteien Verlierer, und vielfach gibt es weitere Betroffene. Wie ist diese Empfehlung umzusetzen?

((21)) **Konflikte schaffen oft einen psychischen Ausnahmezustand.**

Die Schuld der Gegenpartei und die eigenen Kosten und Verluste werden dramatisiert, die eigenen Beiträge zum Konflikt werden bagatellisiert oder legitimiert. Die Streitenden „sind außer sich,“ sie sind nicht mehr die Personen, die sie außerhalb des Konfliktes sind. Das Spektrum ihrer Anliegen und Werte ist auf die Durchsetzung ihrer Position in diesem Konflikt geschrumpft. In eskalierten Konflikten wird die Vergeltung vermeintlichen erlittenen Unrechts zur „überwertigen Idee.“ Siegen und Besiegen sind die wichtigsten Anliegen geworden.

Gelingt es, diese mentale Einengung aufzuheben und das ganze Spektrum wichtiger Anliegen mental wieder verfügbar zu machen, wird die Bedeutung des Konfliktes relativiert, und der Blick wird auch frei für ein Erwägen allseits

produktiver Gewinner-Gewinner Lösungen (z.B. Pruitt und Carnevale, 1993). Solche Lösungen werden möglich durch Transzendierungen des gegebenen Konflikts, wofür es mehrere Strategien gibt (Montada & Kals, 2007, Kap. 9).

((22)) Die Grundlage für verschiedene Strategien besteht darin, **das Spektrum wichtiger eigener Anliegen außerhalb des Konflikts bewusst oder mental verfügbar zu machen**, d.h. alles, was einer Person wichtig ist, was sie für ein positives Selbstbild und für ein gutes und sinnvolles Leben für wichtig erachtet. Menschen unterscheiden sich hierin, und es gibt diesbezüglich kulturelle und subkulturelle Spezifika. Für diese Bewusstmachung gibt es Verfahren, die auch in Mediationen leicht einsetzbar sind (Montada & Kals, 2007). Damit gewinnen die Streitenden einen neuen Blick auf den Konflikt und auf ihre eigenen Einlassungen:

- Sie sind dann in der Lage, die *Opportunitätskosten des Konflikts* zu erkennen und sich z.B. zu fragen, was sie alles durch die Fortführung des Konflikts hinsichtlich ihrer sonst wichtigen Anliegen versäumen oder gefährden.
- Sie mögen sich die Frage stellen, welches Bild von sich sie in diesem Konflikt vermitteln, und werden vielleicht erschrecken, weil sie so nicht von Anderen gesehen werden wollen.
- Sie werden vielleicht auch in den eigenen Augen nicht gut dastehen, wenn ihr Verhalten ihren Wertüberzeugungen nicht entspricht.
- Schließlich können sie sich die Frage stellen, bezüglich welcher ihrer Anliegen es einen produktiven Austausch mit dem Konfliktgegner geben könnte.

((23)) **Erkundung positiver Austauschmöglichkeiten zwischen den Streitparteien.** Einer der wichtigen Perspektivenwechsel in Mediationen ist der von der Realität negativen Austauschs – „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ – zu den Möglichkeiten positiven Austauschs. Nachbarn mögen aus geringem Anlass in Feindschaft leben, statt einen Austausch zu beidseitigem Nutzen und gutem Leben zu pflegen. Das Suchbild ist in die Frage zu fassen: Was alles könnte an Positivem zwischen den aktuell Streitenden in der Zukunft ausgetauscht werden – direkt oder indirekt über Dritte oder zeitversetzt? Dienstleistungen, Gerätschaften, Freundlichkeiten, Anerkennungen, Duldungen u.v.m. In anderen Beziehungen kommt anderes in Betracht.

((24)) **Einbezug der Anliegen wichtiger dritter Personen.** Von vielen Konflikten sind Dritte betroffen: Kinder und Großeltern von Scheidungskonflikten, Arbeitslose von Tarifkonflikten. Streiks werden immer auch auf Kosten Dritter getragen. Den Konflikt mit deren Augen sehen und sich deren Anliegen bewusst machen, stellt einen Perspektivwechsel dar, der die mentalen Fixierungen der Streitenden aufheben kann. Schon das Nachdenken über die möglichen Anliegen Dritter hebt die eigene mentale Einengung im Konflikt auf, insbesondere wenn nahe stehende Dritte betroffen sind.

((25)) **Einbezug vorausgegangener Konflikte in eine Gesamtlösung.** Den aktuellen Konflikt zu transzendieren, indem nicht beigelegte vorausgegangene Konflikte einbezogen werden, ist schon deshalb opportun, weil andernfalls die Vergangenheit „virulent“ bliebe. Diese Strategie macht

Gewinner-Gewinner Ausgänge leicht, denn die vorausgegangenen Konflikte sind meist eine Reihe gegenseitiger Vergeltungsaktionen, die den Parteien selbst keine Vorteile gebracht haben, mit denen aber die andere Seite bestraft werden sollte.

((26)) **Erweiterung des Erwägungsraums.** *Vergrößerung des zu verteilenden Kuchens* ist eine in der Mediationsliteratur oft zu findende Empfehlung. Im Wortsinne ist das oft unrealistisch, weil die Ressourcen nicht vermehrt und die Kosten nicht verringert werden können. Was aber immer möglich ist, ist die Erweiterung des Spektrums zu erwägender Entscheidungs- oder Gestaltungsoptionen. Nicht der zu verteilende Kuchen wird vergrößert, sondern der Betrachtungs- und Erwägungsraum wird erweitert.

Wenn z.B. ein Ehepaar den Konflikt um die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung zugespitzt hat auf die Frage „Bleibt die Mutter zuhause, um die Kinder zu betreuen: Ja oder Nein!“ ist dieser Konflikt dadurch zu transzendieren, dass viele weitere Gestaltungsoptionen entwickelt werden, die alle ungleich verteilte Vorzüge, Belastungen und Kosten haben. Aber alle vielfältigen Aspekte und Folgen werden gemeinsam geklärt und erwogen. Alleine diese Ausweitung des Erwägungsraumes reduziert die Konfrontation in zugespitzten Konflikten.

((27)) Man könnte der Meinung sein, bei diesen Optionen für eine Beilegung von Konflikten gehe es nur um Interessen oder Anliegen, die ohne normative Erwartungen zu verhandeln seien. Das wäre ein Irrtum.

Selbstverständlich sind auch für diese Austauschoptionen Normen relevant. Es geht immer auch um **subjektive Austauschgerechtigkeit** (Montada, 2003b), etwa im Sinne der Ausgewogenheit (engl. equity) in subjektiver Wertung der Bilanzen von Leistungen, Verzicht und weiteren Investitionen in eine Beziehung auf der einen und „Erträgen“ aus der Beziehung auf der anderen Seite. Die subjektiven Wertungen können egozentrisch und sehr divergent sein. Eine Verständigung darüber in einer diskursiv geführten Auseinandersetzung ist nicht nur für alle Beteiligten erhellend, sondern bietet Chancen auf Beilegung des Konflikts.

4.3 Beilegung durch eine Neugestaltung des Beziehungsverhältnisses zwischen den Streitparteien

((28)) Für friedliche Austauschbeziehungen sind gemeinsame normative Überzeugungen unerlässlich. Diese sind spezifisch für unterschiedliche Beziehungskategorien, die teilweise als soziale Rollen kulturell mehr oder weniger normiert sind. Bei Konkurrenz gelten andere Normen als in Kooperationsbeziehungen, zwischen Statusungleichen andere als zwischen Kollegen, in nahen Beziehungen andere als im Berufsleben oder auf den Märkten usw.

Werden beziehungsspezifische normative Erwartungen verletzt, liegt ein Beziehungskonflikt vor. Konflikte sind immer auch Anlass, das Beziehungsverhältnis zu reflektieren, zu erkunden, ob die Sichten der Beziehung übereinstimmen und ob die Beziehung neu zu „normieren“ ist. Mit Freunden keine Geschäfte zu machen, ist ein kluger Rat, weil in Freundschaften andere Normen für den Austausch gelten als

im Geschäftsleben, wo es legitim ist, den eigenen Nutzen zu mehren.

In Familienunternehmen gibt es Unsicherheiten, welche der Rollenbeziehungen in welchen Situationen welches Gewicht haben: die verwandtschaftliche Position, die betriebliche Position und die Shareholderposition (von Schlippe, 2009).

Es kann auch Konflikte geben wegen divergierender (Wunsch-) Vorstellungen über die Art der Beziehung zwischen den Beteiligten, ob es z.B. eine rein berufliche oder auch eine freundschaftliche ist oder sein soll.

((29)) In Mediationen sind Beziehungskonflikte zu thematisieren mit der Anregung, den aktuellen Konflikt als Anlass zu nehmen, die gegenseitigen normativen Erwartungen zu artikulieren, zu reflektieren und neu auszuhandeln, falls sie nicht korrespondieren. In der Soziologie wird seit langem von der „Aushandlung von Rollen“ gesprochen (Joas 1973), womit gemeint ist, dass die Rollenmuster kulturell nicht verbindlich vorgegeben, sondern inter-individuell abzustimmen sind. Konflikte sind Anlässe dafür, weil sie divergente Erwartungen aufzeigen.

Eine diskursive Erörterung der Beziehung über den aktuellen Konflikt hinaus beugt Eskalierungen vor. Hilfreich kann es dabei sein, auch die sozialen Einflussfaktoren auf die Bildung und den Wandel der normativen Erwartungen der Beteiligten zu reflektieren, vor allem die soziale Beziehungen und Kontexte mit ihren unterschiedlichen „Kulturen.“

- Soziale Rollen werden in einer offenen, sich ständig wandelnden Gesellschaft in vielen Varianten gelebt. Die Rollenbilder variieren zwischen Milieus, Subkulturen, Generationen und Einzelpersonen. Es gibt insofern unterschiedliche Angebote, an denen man sich orientieren kann.
- Z.B. sind die Beziehungen zwischen Eltern und ihren heranwachsenden Kindern neu zu tarieren, wenn außerfamiliäre Kontakte der Kinder in Peergruppen, Freundschaften oder beruflichen Kontexten wichtig werden.
- Die formale Position ist nicht das einzige Kriterium für den beanspruchten Status am Arbeitsplatz, die externen Positionen und die Bildungsabschlüsse sind auch prägend für das Selbst- und Positionsverständnis im Beruf.
- Neue Konstellationen führen zu veränderten Erwartungen: Elternschaft gibt Anlass, die Beziehungen zwischen den Partnern neu zu verhandeln.

Es ist explizit zu klären, welcher Art die Beziehung sein soll. Die gegenseitigen Erwartungen sind zu artikulieren, und es ist zu vereinbaren, was künftig gelten soll.

Nicht selten wird man sich auch darauf verständigen, dass Abgrenzungen für ein friedliches Miteinander oder Nebeneinander opportun sind. Auch die Entscheidung für eine vollständige Trennung kann Frieden schaffen, wenn sie denn einvernehmlich getroffen wird.

4.4 Beilegung durch Auflösung einer Beziehung oder durch Grenzziehungen unterschiedlicher Art

((30)) Die einvernehmliche Auflösung einer Beziehung – einer Ehe, einer Freundschaft, einer Wohngemeinschaft, eines Arbeitsvertrages usw. – kann eine Möglichkeit sein, Konflikte beizulegen und weitere zu vermeiden, wenn Anliegen

und normative Erwartungen nicht korrespondieren. Eine alternative Option kann in der Vereinbarung von Grenzen unterschiedlicher Art gesehen werden.

Grenzen sind Einschränkungen. „Begrenzt“ werden kann grundsätzlich alles, was Ärger und Empörung auslöst und deshalb konfliktträchtig ist.

- Ein Zaun zwischen Nachbarn kann ärgerliche „Übertritte“ der Hunde und Kinder verhindern und somit dem Frieden dienen.
- Die Begrenzung von Lärm und Musik ebenfalls.
- In allen sozialen Systemen gibt es Konflikte, die durch eindeutige Klärung von Zuständigkeiten oder von Sphären der autonomen Gestaltung beizulegen sind.
- Vielleicht lässt sich eine Scheidung vermeiden, wenn die Partner in getrennten Wohnungen leben und die gemeinsamen Aktivitäten frei vereinbaren.
- Bürgerkriege können durch fair verhandelte Autonomiegewährung verhindert werden, Glaubenskriege durch die Trennung von öffentlicher und privater Sphäre.

((31)) Man muss sich nicht in allem einigen. Wenn man gemeinsam erkennt, dass es Felder gibt, in denen man sich nicht einigen kann, ist zu klären, ob *trotz Abgrenzungen gute Austauschbeziehungen* in anderen Feldern möglich sind. Wenn keiner Seite eine Sphäre konfliktfreier Gemeinsamkeit produktiv oder auch nur möglich erscheint, wird man auch *eine vollständige Vermeidung von Austausch als Option* zu erwägen haben, möglichst nicht auf Kosten Dritter.

4.5 Beilegung von Konflikten durch gerechte Vereinbarung

((32)) Insbesondere in nahen Beziehungen kann nicht der gesamte Austausch explizit vereinbart werden. Dennoch: In Mediationen wird eine Beilegung des Konfliktes durch Vereinbarung oder Vertrag angestrebt.

((33)) **Die ökonomische Sicht.** Die Beilegung des Konfliktes durch Vereinbarung ist im Interesse der Parteien. Im Vergleich zur Fortführung des Konfliktes mehrt die Einigung den Nutzen und mindert die Kosten. Werden die angestrebten Gewinner-Gewinner Lösungen erzielt, haben alle Streitparteien in subjektiver Wertung eine positive Nutzen-Kosten Bilanz in Bezug auf das gesamte Spektrum ihrer Anliegen. Wenn solche Lösungen gelingen, wird die Bedeutung der im Konflikt umstrittenen Anspruchspositionen subjektiv relativiert.

((34)) **Die normative Sicht.** In der Mediation sind die Kontrahenten gleichberechtigte Vertragsparteien und haben insofern eine grundsätzlich andere Position als bei einer Delegation ihres Konfliktes zur Entscheidung an ein Gericht. Analog den Sozialvertragstheorien auf gesellschaftlicher Ebene, die einen Konsens der Vertragsschließenden hinsichtlich der künftig geltenden Ordnung annehmen (Kersting, 1994), werden die künftig geltenden gegenseitigen normativen Erwartungen vereinbart – gegenseitige Rechte und Pflichten, Leistungen und Lasten. Der Vertrag stellt eine gemeinsam erarbeitete normative Grundlage für die künftigen Austauschbeziehungen dar. *Insofern sind die Parteien Gesetzgeber für ihr Binnenverhältnis.*

((35)) **Gerechtigkeit durch Vertrag.** Damit Verträge eingehalten werden, müssen sie von den Parteien als gerecht angesehen werden. *Sie gelten im Binnenverhältnis ex ante als gerecht bei gleicher Freiheit und gleicher Informiertheit der Vertragsparteien (Cook & Hegtvædt, 1986)* – entsprechend dem Grundsatz „*Consenti non fit iniuria*.“

Verträge dürfen nicht oktroyiert sein durch Zwang und Drohung, nicht aufgezwungen durch Reziprozitäts- oder andere normative Verpflichtungen, nicht ausbeuterisch unter Ausnutzung von Notlagen. Die Parteien müssen über alle relevanten Aspekte gleich informiert sein, z.B. über ihre rechtlichen Ansprüche, über die Ansprüche Dritter, über die Kosten und Risiken der Vertragserfüllung, über relevante sachliche Rahmenbedingungen.

((36)) **Durch einen gerechten Vertrag ist der Konflikt beigelegt.** Für die Erhaltung des Friedens sind einvernehmliche Evaluierungen und Revisionen von Verträgen bei neuer Sachlage, neuen Einsichten, auch bei veränderten Sichten der Gerechtigkeit zu erwägen. Diese Möglichkeit vorzusehen, ist eine Option.

((37)) Nachhaltig ist der Konflikt allerdings nur beigelegt, wenn der Vertrag auch eingehalten wird. Es stellt sich die Frage, ob und wie die Verbindlichkeit zu sichern ist. Der Vertrag kann rechtsverbindlich und einklagbar gefasst sein. (Lörcher, 2002). Mediationen sind von der Hoffnung getragen, dass die eigenverantwortliche Gestaltung *eine Selbstbindung der Parteien* an ihre Vereinbarung erzeugen (vgl. auch Nunner-Winkler, 2003).

((38)) **Gerechtigkeit im Verhältnis zu Dritten und zur Allgemeinheit.** Verträge sind auch in Bezug auf das Außenverhältnis zu anderen Personen, zu Gemeinschaften und zur staatlichen Ordnung normativ zu bewerten. Sie wären nichtig, wenn sie gegen zwingende Gesetze oder die Grundrechte anderer geschlossen würden. Sie wären ungerecht, wenn sie zu Lasten und auf Kosten Dritter oder des Gemeinwesens geschlossen würden.

Deshalb sind z.B. Scheidungsverträge auch hinsichtlich der Folgen für die Kinder aus der Ehe und hinsichtlich eventueller Fürsorgeansprüchen zu bewerten. Kartellverträge mögen im Binnenverhältnis der Vertragsparteien gerecht sein, gegenüber den Wettbewerbern und der Kundschaft sind sie als ungerecht zu ahnden. In diesen Fällen würden neue Konflikte mit anderen Personen oder Instanzen wahrscheinlich.

((39)) Fallspezifisch ist die Freiheit privater Vereinbarung durch die staatliche Rechtsordnung begrenzt. Um den Eindruck zu vermeiden, die Rechtsordnung habe grundsätzlich Vorrang, seien zwei Empfehlungen an das Rechtssystem aus mediatorischer Sicht zur Erwägung gegeben: Die erste betrifft den Gesetzgeber, die zweite die Gerichte. Beide Institutionen würden gewinnen, wenn sie ihre Aufgaben, wann immer möglich, mit Mediationen als Verfahren der Konfliktklärung und Beilegung zu bewältigen versuchten. Mehrheitsentscheidungen in Parlamenten stiften Unfrieden, wenn sie von der unterlegenen Minderheit als Oktroy und somit als ungerecht erlebt werden. Die Debatten über das Gesetz gehen weiter, eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung – eine Voraussetzung für den Rechtsfrieden – ist

zweifelhaft, insbesondere wenn erwartet werden kann, dass das Gesetz bei veränderten Mehrheiten in der folgenden Legislaturperiode kassiert werden wird. Und Urteile durch Gerichte sollten nicht als Normalfall, sondern als ultima Ratio betrachtet werden. Vereinbarungen sind für den sozialen Frieden der bessere Weg.

5. Weitere kritische Anmerkungen zum Standardmodell der Mediation

((40)) In der Mediationsliteratur werden einige Postulate tradiert, die aus psychologischer Sicht die Erfolgchancen gefährden können. *Das Postulat, den Fokus auf Interessen statt auf Anspruchspositionen zu legen*, wurde bereits im Zusammenhang mit der Konflikttheorie und -analyse kritisch diskutiert. Nur in Versuchen, einen Konflikt durch Relativierung seiner Wichtigkeit beizulegen (Abschn. 4.2), kann dieses Postulat produktiv werden, wobei allerdings eine Gleichsetzung des Begriffs Interessen mit dem Begriff Eigennutz der ökonomischen Verhaltenstheorie die Produktivität des Postulats auch in diesem Zusammenhang wieder schmälern würde.

Nachfolgend werden zunächst drei weitere Postulate problematisiert: 1. Das Postulat der inhaltlichen Zurückhaltung der Mediatoren, 2. das Sachlichkeitsgebot und die Tabuisierung von Emotionen und 3. die Empfehlung, sich auf die Zukunft zu orientieren und nicht die Vergangenheit aufzuarbeiten.

Anschließend werden zwei weitere Themen erörtert: die Rolle nicht direkt beteiligter Dritter in der Mediation und Probleme, die sich aus der „kulturspezifischen Prägung“ des Standardmodells ergeben – nicht nur in interkulturellen Mediationen.

5.1 Inwiefern ist Mediatoren Zurückhaltung zu empfehlen?

((41)) Diese Empfehlung ergibt sich aus der Abgrenzung der Mediation vom Gerichtsprozess und anderen Formen autoritativer Einflussnahme oder Entscheidung. Sie wird besonders betont, wenn es um die Erarbeitung von Lösungsoptionen geht, und kann mit folgenden Argumenten begründet werden:

- Die Parteien sind in der Lage, ihre Positionen und Interessen selbst zu vertreten. Sie benötigen keine Vorschläge oder Ratschläge.
- Inhaltliche Vorschläge seitens der Mediatoren bergen die Gefahr, dass diese in der Erörterung der Lösungsoptionen besonderes Gewicht erhalten.
- Bei der Erwägung der Vor- und Nachteile dieser Vorschläge können die Konfliktparteien Zweifel an der Unparteilichkeit der Mediatoren entwickeln, was das Verfahren gefährden würde.
- Nur eine selbstverantwortlich getroffene Vereinbarung bietet Gewähr, dass eine Konfliktbeilegung nicht als oktroyiert oder aufgedrängt erlebt wird. Vorschläge seitens der Mediatoren mit ihrer Autorität könnte die erlebte Freiheit einschränken.
- Eine frei getroffene Vereinbarung schafft eine Selbstbindung der Vertragsparteien, die für ihre Einhaltung von großer Bedeutung ist.

((42)) Dies sind gute Gründe, aber man sollte auch Gegenstände erwägen. Mediatoren werden hinzugezogen, wenn die Konfliktparteien alleine nicht mehr weiterkommen, z.B. weil sie sich in Kommunikationsfällen, belastenden Emotionen und resultierenden Blockaden verstrickt haben, weil sie in der Problematik ihrer komplexen Konflikte eine Strukturierung benötigen oder weil sie keine Optionen für eine Beilegung erkennen, auf die sie sich einigen könnten. Diesbezüglich ist aktiv gestaltende Führung der Mediatoren anzuraten. Das bedeutet nicht, dass diese bestimmend oder gar sanktionierend intervenieren dürften. Eine drohende Eskalierung kann auch dadurch abgewendet werden, dass die Mediatoren sich „aktiv zuhörend“ einschalten, um die Emotionen besser zu verstehen, damit aber direkte konfrontative Interaktionen unterbinden und für ein besseres gegenseitiges Verständnis sorgen.

((43)) Mediatoren können das Spektrum der zu erwägenden Lösungsoptionen erweitern, ohne die Freiheit und Eigenverantwortlichkeit der Parteien einzuschränken, um zu vermeiden, dass die Parteien eine getroffene Vereinbarung später als suboptimal ansehen, weil ihnen bessere Lösungsoptionen nicht selbst in den Sinn kamen. Das könnte ihr Vertrauen in die Mediatoren und die Mediation mindern.

Es kommt auch hier wieder auf das „Wie?“ der aktiven Mitgestaltung durch Mediatoren an. Problematisch wären direkte, suggestive oder drängende Empfehlungen, gar mit Verweis auf die eigene Berufserfahrung. Problematisch wären „autoritative“ positive oder negative Bewertungen von Vorschlägen und Präferenzen einer der Parteien oder der von den Parteien gemeinsam präferierten Lösung. Dies würde das begründete Prinzip der Eigenverantwortlichkeit der Parteien verletzen und die Mediatoren würden Verantwortung für eine Lösung übernehmen, die ihrer eigenen Rolle und Position im Verfahren nicht entspricht.

Auch in der aktiven Mediation kommunizieren die Mediatoren vorzugsweise non-direktiv, was weder reaktive Abwehr weckt, noch die Medianden zu passiven Rezipienten macht. Vielmehr werden sie zu Nachdenken, eigenem Formulieren von Anliegen, Stellungnahmen und Vorschlägen angeregt. Falls Mediatoren inhaltliche Vorschläge zu Lösungsoptionen haben, bringen sie solche nur in die gemeinsame kreative Sammlung von Optionen zur Erwägung ein, um diese gemeinsam auf Für und Wider zu prüfen wie alle anderen Optionen auch. Sie geben möglichst mehr als einen Vorschlag zu erwägen, weil das die aktive Bearbeitung durch die Medianden erfordert und weil sie dadurch zum Ausdruck bringen, dass sie keine Lösung suggerieren wollen. Die empirischen Evaluationen zeigen im allgemeinen positive Effekte einer aktiven Rolle der Mediatoren (z.B. Pruitt et al., 1993).

5.2 Das Sachlichkeitsgebot und die Tabuisierung von Emotionen

((44)) Dass Emotionen in der Entstehung und im Verlauf von Konflikten relevant sind, wird von niemandem bestritten. Dass Emotionen für das Verständnis von Konflikten höchst aufschlussreich sind, wird oft nicht erkannt oder nicht genutzt, vielleicht auch weil nötige Kompetenzen dazu fehlen. Wer als Mediator nicht steuernd mit Emotionen umgehen

kann, wird negative Emotionen der Parteien fürchten und versuchen, sie zu unterdrücken.

((45)) Das Sachlichkeitsgebot und die „Tabuisierung“ von Emotionen sind begründungsbedürftig. Es wurde wohl aus dem Gerichtsverfahren übernommen, wo Emotionen als Störung der objektiven Prüfung der Rechtsgrundlagen und relevanten Tatbestände gelten. In Mediationen sind Vermeidung unproduktiven Streits, gefährlicher Eskalierungen des Konflikts oder Abbruch der Mediation einsichtige Begründungen.

((46)) Es gibt jedoch gute Gründe, Emotionen in der Mediationspraxis nicht zu unterdrücken, sondern produktiv zu nutzen (Hofstätter-Rogger & Montada, 2009). Sie lassen erkennen, worüber sich die Parteien empören, was sie kränkt, gegenüber wem und weshalb sie Schuld oder Scham empfinden, was sie ängstigt usw., kurz, was den Medianden wichtig ist: Sie sind Indikatoren starker Betroffenheit und sie informieren über die Art der Betroffenheit.

Emotionen sind der Königsweg zu den im Konflikt und für die Konfliktbeilegung relevanten Sichtweisen, Wertungen, Einstellungen und Überzeugungen der Medianden. Das zu artikulieren fördert das gegenseitige Verstehen und klärt auch das Selbstverständnis. Diese Sichtweisen zu artikulieren ist auch eine Voraussetzung, sie zu reflektieren und vielleicht zu modifizieren. Wie über Gefühle produktiv zu reden ist, ist der psychologischen Literatur zu entnehmen (z.B. Montada & Kals, 2007). Zudem wirken Appelle der Mediatoren, sachlich zu bleiben, als Rügen, was das Vertrauen in die Mediatoren und das Verfahren nicht stärkt. Warum sollte gerade das, was den Medianden so wichtig ist, dass es sie emotionalisiert, nicht entsprechend zum Ausdruck gebracht werden?

5.3 Kann die Zukunft gelingen, ohne die Vergangenheit zu bereinigen?

((47)) Die Regel *Nicht in die Vergangenheit, sondern nach vorne schauen* (z.B. Pruitt & Carnevale, 1993) basiert auf dem ökonomischen Modell des Handelns: Die Vergangenheit kann ineffizient und verlustreich gewesen sein. Dem entgangenen Gewinn nachzutrauern, nützt nichts, das Handeln in der Vergangenheit ist nicht zu ändern, und es bietet im Eigennutzmodell – im Gegensatz zum Gerechtigkeitsmodell – keine Basis für eine Ausgleichsforderung. Die Chancen, den eigenen Nutzen zu steigern, liegen in den rationalen, am Nutzen orientierten Entscheidungen der Gegenwart. Die Beschäftigung mit der Vergangenheit ist nur nützlich, wenn man die gemachten Fehler erkennt und künftig vermeidet.

((48)) Ist in Mediationen die Beschäftigung mit der Vergangenheit unproduktiv? Es gibt Argumente, diese Frage zu verneinen. *Ohne Vertrauen in die Geltung und Beachtung sozialer Normen ist ein gedeihliches Zusammenleben nicht möglich.* Menschen brauchen die Sicherheit, dass sie sich darauf verlassen können, dass soziale Normen allseitig anerkannt und eingehalten werden.

Insofern steht vor jeder weiteren Interaktion die Bereinigung der Vergangenheit – sei es durch Sanktion der Normverstöße, durch Wiedergutmachung oder durch Schuldeingeständnis und das Versprechen künftiger Normbeachtung. Deshalb hat

z.B. die aufrichtige Bitte um Verzeihung eine befriedende Wirkung, bereinigt die Vergangenheit und schafft Vertrauen in die Zukunft. Das heißt, der normative Kern von Konflikten kann nicht ausgeblendet werden, wenn Vertrauen in die Zukunft gewonnen werden soll.

5.4 Der Einfluss Dritter, die nicht an der Mediation teilnehmen

((49)) In der Literatur zum Standardmodell der Mediation sind Dritte selten thematisiert. Dritte können jedoch in verschiedener Hinsicht einflussreich sein, funktional wie dysfunktional, in der Genese, der Austragung und der Beilegung eines Konflikts. Das ist zwar eine triviale Konsequenz aus dem Tatbestand, dass Menschen in sozialen Systemen leben, aber man sollte sich dessen in Mediationen schon bewusst sein, um die Medianten besser zu verstehen, um Fehler zu vermeiden und Chancen zu nutzen.

Die Vielfalt dieser sozial-systemischen Einflüsse kann hier nur an einigen Beispielen illustriert werden, die verdeutlichen sollen, dass in Mediationen Hypothesen hinsichtlich der Einflussnahme Dritter, der Vertretung von Interessen Dritter, der Rücksichtnahme auf Dritte, der Angst vor Kritik durch Dritte usw. bedacht und geprüft werden sollten. Ebenso sollten Mediatoren darauf achten, dass in Vereinbarungen die Anliegen und Rechte Dritter berücksichtigt werden, und sie können ihrerseits einen verhärteten Konflikt dadurch transzendieren, dass sie Parteien veranlassen, die Anliegen ihnen wichtiger Bezugspersonen zu bedenken.

((50)) Dritte können für die *Entstehung von Konflikten* verantwortlich sein durch die Forderung, sich zu wehren oder die eigene Position durchzusetzen, durch Anstiftung, etwa zu betrieblichem Mobbing unerwünschter Mitarbeiter, oder durch Beauftragung, etwa von Ehrenmorden. Sie können einflussreich sein durch ihre normative Erwartung von persönlicher Loyalität, die zu konfliktreichem Handeln nötigt, oder von Solidarität mit einer Gemeinschaft bis zum Kampf für deren Werte. Gewalttaten von Jugendlichen entsprechen oft dem Ehrenkodex einer Gruppe, die für die Identität der Akteure bedeutsam ist.

Informationen hierüber sind relevant für Verantwortlichkeits- und Schuldzuschreibungen, auch für die Einschätzung der Erfolgsaussichten der Mediation, für die Zusammenstellung der Mediationsgruppe u.a.m.

((51)) Konflikte können latent bleiben, weil Betroffene sich gegenüber Dritten aus Scham nicht als Opfer „outen“ wollen oder weil sie Dritte nicht durch einen manifesten Konflikt belasten wollen. Dritte können aber auch zur Offenlegung eines Konflikts und zur Klärung und Mediation ermutigen, etwa durch „Empowerment“ der Opfer von Mobbing.

((52)) *Dritte können die Beilegung eines Konfliktes erschweren.* Medianten können z.B. in einer „hidden agenda“ die Interessen Dritter vertreten, ohne das offenzulegen. Nicht selten kommt es nicht zu einer Vereinbarung, weil Medianten die Kritik wichtiger Dritter am Ergebnis und damit an ihrer Verhandlungsführung fürchten, in Scheidungskonflikten etwa die Kritik der Eltern, in Tarifkonflikten die Kritik der

Basis. Werden Organisationen (Bürgerinitiativen, Verwaltungen, Betriebe usw.) in Mediationen durch Repräsentanten vertreten, sollte möglichst sicher gestellt sein, dass diese eine starke Position und ein Verhandlungsmandat haben und in der Lage sind, auch Vereinbarungen zu treffen und zu vertreten, die von den Repräsentierten als suboptimal bewertet werden. Es kann deshalb in Mediationen opportun sein, Argumente für die Erläuterung der Ergebnisse an betroffene oder interessierte Dritte zusammen zu stellen.

((53)) *Die Beilegung von Konflikten kann durch (mentale) Einbeziehung Dritter in verschiedener Hinsicht erleichtert werden:*

- Die in Konflikten zugeschriebene Verantwortlichkeit an die Gegenseite kann relativiert werden, wenn eine Mitverantwortung Dritter oder eine nachvollziehbare Rücksichtnahme auf Dritte bekannt wird.
- Das ist auch der Fall, wenn Handlungen, die zum Konflikt geführt haben, auf Kulturunterschiede zurückgeführt und damit in ein anderes Licht gestellt werden.
- Die Anliegen und normativen Erwartungen wichtiger Dritter, in Scheidungskonflikten z.B. der Kinder oder der Eltern, können bedacht und einbezogen werden, was eine Transzendierung des Konflikts ermöglicht.
- Generell können rigide Positionen im Konflikt durch Verweis auf abweichende Ansichten wichtiger Dritter überwunden werden.
- Positiver Austausch zwischen den Konfliktparteien als Möglichkeit der Transzendierung eines Konfliktes kann indirekt sein und Dritte einschließen, z.B. Verwandte beim Austausch von Dienstleistungen.
- Bei allen Vereinbarungen gilt der Grundsatz „Keine Verträge auf Kosten Dritter!“
- Dritte können auch eine positive Rolle in der Implementation sowie in der Überwachung der Einhaltung einer getroffenen Vereinbarung erhalten.

5.5 Die kulturelle Prägung des Standardmodells bewusst machen

((54)) Menschen bilden Kulturen, auch Konfliktkulturen. Die „Mediationsbewegung“ will eine neue Kultur der Beilegung von Konflikten kreieren und verbreiten. Menschen und ihre Kreationen sind auch durch Kulturen geprägt, also auch das Standardmodell der Mediation, wie es heute mit Varianten praktiziert wird, das durch das Harvardmodell beeinflusst in Abhebung zum Gerichtsprozess konzipiert ist.

((55)) Zu diesem Standardmodell einige alternative Gestaltungsoptionen aufzuzeigen, ist das Anliegen dieses Artikels. Kritisch diskutiert wurden bereits Anleihen aus dem Harvard Modell, das seinerseits geprägt ist durch die ökonomische Verhaltenstheorie.

Auch die Konzeption des Modells in Kontrastierung zum Gerichtsverfahren ist nicht ganz unproblematisch. Darf man in Mediationen in Abhebung zum Gerichtsprozess den normativen Kern von Konflikten ignorieren oder sollte man alternative Optionen für die Klärung dieses Kerns und die Beilegung des Konflikts entwickeln? Annäherungen konfligierender normativer Positionen und Überzeugungen sind in

Mediationen möglich, etwa durch Diskurse. Vorschläge sind anzubieten, wie die tradierte „Gerichtskultur“ mit mediatorischen Verfahrenselementen bereichert werden kann, sodass sie ihre Aufgabe, für Rechtsfrieden zu sorgen, effizienter leistet als bisher (vgl. ((18)), Trossen, 2002).

Wenn man Mediation als „kulturelle“ Alternative zum Gerichtsprozess konzipieren will, muss man das dort geltende Sachlichkeitsgebot nicht übernehmen. Und muss man sich von der Autorität von Richtern dadurch abheben, dass man Mediatoren zu strikter Zurückhaltung verpflichtet?

((56)) Es gibt weitere kulturelle Prägungen des Standardmodells, die bei einem vergleichenden Blick auf andere Kulturkreise auffallen. Reif (2005) diskutiert die Prägung durch den Individualismus im euro-amerikanischen Kulturkreis mit dem Anspruch auf Freiheit, Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwirklichung des Individuums und der Orientierung auf individuelle Bedürfnisse und Probleme. In kollektivistischen Kulturen werden die Folgen eigenen Handelns für andere stärker bedacht: Es gibt dort eine erlebte Involviertheit in das Leben anderer, ein Bewusstsein der Bedeutung und des Einflusses der Gemeinschaft im eigenen Leben: Konflikte sind nicht eine individuelle Angelegenheit, sondern tangieren das Wohl und die Ehre der Gemeinschaft, auf die Rücksicht zu nehmen ist.

((57)) Viele Elemente des Standardmodells entsprechen der individualistischen Kultur und dürften in kollektivistischen Kulturen befremdlich wirken:

- Als Konfliktparteien (Medianden) gelten die direkt am Konflikt beteiligten Akteure – nicht die Kollektive, die mit betroffen und involviert sind.
- Die Teilnahme ist freiwillig.
- Die Medianden agieren in direkter Konfrontation.
- Die Trennung der Sachebene von der Beziehungsebene wird empfohlen, erstere ist der zentrale Gegenstand der Mediation.
- Mediatoren sind außenstehende, nicht in den Konflikt involvierte und deshalb als unparteilich geltende Personen.
- Lösungsvorschläge kommen nur von den Medianden, die auch eigenverantwortlich entscheiden.

In kollektivistischen Kulturen sind die Gemeinschaften, denen die Akteure angehören, zu involvieren, und sie nehmen Einfluss. Direkte Konfrontationen bergen ein höheres Risiko des Gesichtsverlustes. Mit Pendelmediation zwischen den Parteien kann ausgelotet werden, wie das zu vermeiden ist. Da Sachebene und Beziehungsebene immer verschränkt sind, ist eine Trennung der Ebenen nicht zielführend, die Beziehungsebene ist vorrangig zu beachten (Pablo-Dürr & Popp, 2006).

Als Mediatoren kommen schon aus Gründen der Ehre keine Fremden in Betracht, sondern allseitig anerkannte Autoritäten, auf die man sich zu verständigen hat. Sie agieren nicht in neutraler Distanz, sondern tragen auch Verantwortung für die Wiederherstellung des Friedens, darüber hinaus auch für die Nachhaltigkeit des Friedens, d.h. sie überwachen die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen.

Füglister & Engler (2009) illustrieren diese Punkte mit treffenden Praxisbeispielen. Sie verweisen darauf, dass in kollektivistischen Kulturen die systemische Vernetzung und die Bedeutung Dritter (vgl. Abschn. 5.4) immer mental präsent

sind und bezeichnen die erlebens- und verhaltenswirksamen kulturellen Orientierungsstrukturen als „unsichtbare Dritte.“

((58)) Was folgt daraus für die Mediationspraxis in pluralistischen Kulturen? Mediatoren sollten um die gegebene Vielfalt an Kulturen wissen, eine Vielfalt, die es nicht erst durch Zuwanderungen gibt. Die zur Illustration angeführte Gegenüberstellung individualistischer und kollektivistischer Kulturen bildet diese Vielfalt bei weitem nicht ab. Jede soziale Einheit, etwa jede Familie, jede Arbeitsgruppe, entwickelt eine Kultur mit spezifischen normativen Erwartungen, Wertorientierungen, geteilten Überzeugungen, Kommunikationsstilen u.a.m. Was in der einen selbstverständlich ist, ist in anderen abweichend und unverständlich.

Mediatoren sollten mit Kulturunterschieden der Medianden und den daraus resultierenden divergierenden „Selbstverständlichkeiten“ rechnen. Spezifische Kenntnisse unterschiedlicher Kulturen sind bei interkultureller Mediation hilfreich (Bierbrauer, 2002), so wie auch bei Mediationen in einem spezifischen subkulturellen Milieu. Mediatoren gewinnen Vertrauen vor allem dadurch, dass sie die Medianden rasch und richtig verstehen und damit gegenseitiges Verstehen aktiv fördern können. Wenn sie die kulturellen Selbstverständlichkeiten nicht kennen, werden sie oft falsch oder nicht verstehen und dadurch Vertrauen verlieren, das sie für eine effiziente Führung des Verfahrens benötigen.

6. Der Mehrwert der Mediation: nachhaltige Erkenntnis- und Kompetenzgewinne

((59)) Wenn in einer Mediation nur ein aktueller Konflikt so beigelegt wird, dass gegenseitige Beeinträchtigungen und Feindseligkeiten eingestellt werden, ist das schon ein Erfolg. Mediation bietet aber in der aktiven, facettenreichen Bearbeitung eines konkreten Konfliktes weitergehende Chancen auf nachhaltige Entwicklungsgewinne, die über den aktuellen Konflikt hinaus zu einer produktiven Gestaltung sozialer Beziehungen befähigen (Bush & Folger, 2005; Montada & Kals, 2007).

Viele Entwicklungsgewinne sind möglich:

- Erkenntnisse über sich selbst und über die andere Partei, vor allem über normative Erwartungen, Anliegen und Wertungsdispositionen,
- Weisheit hinsichtlich der eigenen normativen Überzeugungen und Erkennen normativer Dilemmata,
- Kompetenzen zur Vermeidung, Klärung und Beilegung von Konflikten,
- Kompetenzen der Klärung sozialer Beziehungen und zur Vereinbarung korrespondierender normativer Erwartungen,
- Wissen über konfliktträchtige und Frieden stiftende Kommunikationsformen und wenigstens in Ansätzen auch entsprechende Kompetenzen,
- Strategien der Steuerung von Emotionen bei sich selbst und bei anderen.

Das und mehr wäre zu nennen, was als *Mehrwert des Verfahrens Mediation* über die angestrebte Beilegung eines konkreten Konfliktes hinaus gelten kann.

((60)) *Grundlage dieses Mehrwertes ist die aktive Bear-*

beitung von Konflikten mit den Medianden und das aktive Bemühen um Beilegung – unter Führung und Anleitung aktiver Mediatoren. Die Entscheidung eines Dritten, etwa eines Richters, verlangt den Parteien viel weniger ab: Sie müssen nur ihre Ansprüche formulieren, den Rest machen die Anwälte und die Richter.

Eine gelungene Mediation ist ein Beleg, dass Konflikte eigenverantwortlich und einvernehmlich geklärt, aufgearbeitet und mit produktiv gestalteten Lösungen in nachhaltig verbesserte faire Austauschbeziehungen überführt werden können. Dieses Kompetenzerlebnis ist positiv, sollte aber konkret unterfüttert werden.

In einer konkreten Konfliktmediation mit aktiver Mitwirkung der Medianden können „implizit“ Erkenntnisse, Haltungen, Strategien und andere Kompetenzen erworben werden. Diese können auch durch Mediatoren in der Rückschau nach jedem Mediationsabschnitt bewusst gemacht und explizit benannt werden. Ebenso sollen die unproduktiven Haltungen, Interaktionen und Kommunikationsformen bewusst gemacht und benannt werden.

Dadurch wird Lernen gesichert und in einer Form mental gespeichert, die eine nachhaltige Verfügbarkeit und Transferierbarkeit fördert. Wenn Mediatoren nach jedem Mediationsabschnitt nicht nur den aktuellen Stand der Bearbeitung festhalten, sondern artikulieren und reflektieren, wie die Fortschritte erreicht wurden, erzeugt das Wissen, das heuristisch im weiteren Verlauf des Verfahrens und darüber hinaus im weiteren Leben genutzt werden kann.

Mediatoren sollten den Medianden eine solche Reflexion anbieten, durchaus mit dem Hinweis, dass dadurch die geleisteten Investitionen für die Zukunft produktiv werden.

Aber auch bei dem Scheitern einer Mediation wäre eine Reflexion über die Gründe des Scheiterns anzuregen, nicht in Form von Vorwürfen, sondern in mediatorischem Kommunikationsstil als zu erwägende Hypothesen.

Ein häufig replizierter empirischer Befund (z.B. Pruitt et al, 1993) spricht für den postulierten Mehrwert der Mediation: *Auch wenn es nicht zu einer Vereinbarung kommt, bewerten viele Medianden die Mediation als bereichernd und als persönlichen Gewinn.*

Literatur

Apel, K.O. (1976). Transformation der Philosophie. Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft (Bd. 2). Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Atran, S. & Axelrod, R. (2008). Reframing sacred values. *Negotiation Journal*, 24, 221-246.

Bierbrauer, G. (2002). Interkulturelles Verhandeln. In F. Haft & K. von Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation* (S. 264-285). München: CH Beck.

Bierhoff, H.W. (1998). Ärger, Aggression und Gerechtigkeit. In H.W. Bierhoff & U. Wagner (Hg.), *Aggression und Gewalt. Phänomene, Ursachen und Interventionen* (S. 26-47). Stuttgart: Kohlhammer.

Bush, R.A.B. & Folger, J.P. (2005). *The promise of mediation*. San Francisco: Jossey – Bass.

Cook, K.S. & Hegtvædt, K.A. (1986). Justice and power: An exchange analysis. In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Ed.), *Justice in Social Relations* (S. 19-42). New York: Plenum Press.

Deutsch, M. (2006). Justice and Conflict. In M. Deutsch, P.T. Coleman & E.C. Marcus (Ed.), *The Handbook of conflict resolution*. (2nd Ed.) (pp. 43-68). San Francisco: Jossey – Bass.

Duss-von Werdt, J. (2005). *homo mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation*. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung.

Elster, J. (1992). *Local justice*. New York: Russel Sage.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2004). *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt/M. Campus. (1. Aufl. 1984).

Füglister, L. & Engler, J. (2009). *Interkulturelle Mediation und Mediationskultur*. Master Thesis. FH Bern.

Goffman, E. (1971). *Relations in public: Microstudies of the public order*. Harmondsworth: Penguin.

Greger, R. & Unberath, H. (Hg.) (2008). *Die Zukunft der Mediation in Deutschland*. München: C.H. Beck.

Hehn, M. (2002). Entwicklung und Stand der Mediation. Ein historischer Überblick. In F. Haft & K. von Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation*. (S. 150-171). München: C.H. Beck.

Hofstetter-Rogger, Y. & Montada, L. (2009). Emotionen in der Mediation: Störfaktoren oder Schlüssel zum Erfolg? *Perspektive Mediation* (im Druck).

Hui, C.H. & Triandis, H.C. (1986). Individualism – Collectivism: A study of cross cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.

Joas, H. (1973). *Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie*. Frankfurt/M.: Athenäum.

Kersting, W. (1994). *Die politische Philosophie des Gesellschaftsvertrags*. Darmstadt: WBG.

Kracht, S. (2002). Rolle und Aufgabe des Mediators – Prinzipien der Mediation. In F. Haft & K. von Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation*. (S. 363-392). München: C. H. Beck.

Lörcher, G. (2002). Die Durchsetzbarkeit von Mediationsergebnissen. In F. Haft, & K. von Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation*. (S.747-761). München: C.H.Beck

Mikula, G. & Wenzel, M. (2000). Justice and social conflicts. *International Journal of Psychology*, 35(2), 126-135.

Montada, L. (2001). Denial of responsibility. In A.E. Auhagen & H.W. Bierhoff (Ed.), *Responsibility – the many faces of a social phenomenon*, (pp. 79-92), London: Routledge.

Montada, L. (2003a). Gerechtigkeit: nur eine rationale Wahl? *Jahrbuch 2002 der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina*, 48, 475-490.

Montada, L. (2003b). Justice, equity, and fairness in human relations. In J. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology*, Vol. 5. Hoboken, NJ: Wiley.

Montada, L. & Kals, E. (2007). *Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage*. Weinheim: PsychologieVerlags Union.

Nunner-Winkler, G. (2003). Ethik der freiwilligen Selbstbindung. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14, Heft 4, 579-589.

Ohbuchi, K., Agaric, N., & Kameda, M. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediation appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 219-227.

Pablo-Dürr, M. & Popp, F. (2006). Mediation im Kontext der Einwanderungsgesellschaft. *Spektrum der Mediation*, 24, 33-35.

Pruitt, D.G. & Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.

Pruitt, D.G., Peirce, R.S., McGillicuddy, N.B., Welton, G.L. & Castrianno, L.M. (1993). Long-term success in mediation. *Law and Human Behavior*, 17, 313-333.

Reif, E. (2005). Gibt es eine „kulturelle“ Mediation? *Ethnoscripts*, 7, 33-52.

Ramb, B.-T. & Tietzel, M. (Hg.). (1993). *Ökonomische Verhaltenstheorie*. München: Franz Vahlen.

Trossen, A. (2002). Integrierte Mediation. In F. Haft & K. von Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation*. (S. 444-476). München: C.H.Beck.

Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J. & Huo, Y.J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder: Westview Press.

von Schlippe, A. (2009). Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 12, 17-21.

von Schlieffen, K. (2002). Mediation im Rechtsaat – Chancen einer neuen Konfliktordnung. In F. Haft & K. von Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation*. (S. 172-195). München: C.H.Beck.

Adresse

Prof. em. Dr. Leo Montada, Mozartstr. 22, D-78464 Konstanz