

■ Reiner Ponschab/Jürgen Anselmann/Wolfgang Hahn*

Von Contarini zu Carter – Erfolgsfiguren und Vorbilder gelungener Mediationen

Alvise Contarini und Jimmy Carter sind Mediatoren, die maßgeblich zur Befriedung von überregionalen und gewalttätigen Konflikten beigetragen haben. Der Westfälische Friede von 1648, das Werk Contarinis, gilt als historischer Beitrag zu einer europäischen Friedensordnung gleichberechtigter Staaten und Konfessionen. Das von Carter initiierte Treffen von Camp David ist die vielleicht wichtigste Friedenskonferenz seit dem Wiener Kongress. Der nachfolgende Beitrag stellt zunächst Wirken und Werk dieser Männer bei ihren Friedensmissionen dar und im Anschluss daran die Lehren, die wir aus der erfolgreichen Arbeit dieser Friedensstifter für die Mediationspraxis ziehen können.

I. Alvise Contarini und der Westfälische Frieden von Münster und Osnabrück (1648)

1. Die Ausgangssituation

Der Augsburger Reichs- und Religionsfrieden stellte 1555 die weitgehende Parität der Konfessionen wie auch einen Landfrieden im Heiligen Römischen Reich Deutscher Nation her. Die Kampfbereitschaft einer neuen Herrschergeneration, der Verfall der politischen Sitten und der Kampf um die Vorherrschaft im Heiligen Römischen Reich Deutscher Nation verschärfen die Situation in Europa zunehmend und beschworen einen 30 Jahre dauernden Krieg herauf, in den verschiedene Parteien mit unterschiedlichen Interessen verstrickt waren. Sowohl die Friedensverhandlungen 1629 in Lübeck als auch 1635 in Prag scheiterten, unter anderem weil sie nicht die Interessen aller direkt oder indirekt Beteiligten berücksichtigten.

Allen Parteien wurde mit fortwährendem Krieg zunehmend klar, dass sie durch dessen Fortführung kaum noch etwas gewinnen konnten. Das gesamte Römische Reich Deutscher Nation war durch die marodierenden Heere wirtschaftlich ausgebeutet und die Bevölkerung durch Kriegseinwirkungen, Hunger und Seuchen im Durchschnitt zu fast 40% ausgerottet.



Reiner Ponschab



Jürgen Anselmann



Wolfgang Hahn

2. Beginn der Verhandlungen

Ergebnis der Verhandlungen der Kriegsparteien im Jahr 1641 in der Hansestadt Hamburg war, dass noch im gleichen Jahr an zwei verschiedenen Orten zu verhandeln sei: In Münster sollte Spanien mit Frankreich Frieden schließen, in Osnabrück sollte der Friedensschluss des Kaisers mit Schweden und Frankreich im Mittelpunkt stehen. Sowohl die beiden Städte als auch die Verbindungsstraßen galten als neutrale Zonen, in denen nicht gekämpft werden durfte. Die Reisenden hatten freies und gesichertes Geleit.

3. Alvise Contarini – Mediator bei den Verhandlungen

Ende 1643 trat der 1597 in Venedig geborene Alvise Contarini als Mediator im Auftrag der Republik Venedig in die Verhandlungen ein. Die mehrmonatige Reise durch Deutschland hatte ihn durch die verwüsteten Städte geführt und das Elend der Menschen erleben lassen. Als Sohn einer der einflussreichsten Patrizierfamilien Venedigs war er nach Übernahme von Verwaltungsaufgaben und langjähriger Tätigkeit als Botschafter der Republik Venedig und als Gesandter der römischen Kurie in hohem Maße mit interkultureller Kompetenz und diplomatischem Rüstzeug für die späteren Verhandlungen gewappnet.

Da der ebenfalls als Mediator eingesetzte Fabio Chigi, der spätere Papst Alexander V, als außerordentlicher Gesandter des Papstes Innozenz X. aufgrund einer päpstlichen Weisung nicht direkt mit den Protestanten („Häretikern“) verhandeln durfte, trat Contarini seinerseits öfters als Mittelsmann von Chigi auf. Chigi verhandelte innerhalb des katholischen

Lagers in Münster, während Contarini sowohl in Münster als auch in Osnabrück tätig war. Dort verhandelten die kaiserlichen, reichsständi-

schen und schwedischen Gesandten ohne Vermittlung direkt. Contarini musste also häufig zwischen Münster und Osnabrück „pendeln“. Die Strecke, die wir heute mit dem Auto in einer knappen Stunde bewältigen, dürfte zu Zeiten Contarinis eine zwei- bis dreitägige beschwerliche Reise gewesen sein.

4. Contarinis Mediationsstil

Contarini führte „Hintergrundgespräche“, um sich über die Positionen der Verhandlungsparteien zu informieren. Niemals ließ er sich zum Essen oder zu sonstigen privaten Veranstaltungen einladen, um nicht in den Ruf der „Bestechlichkeit“ zu geraten. Er empfing Delegationen in seiner Residenz am Domplatz oder führte Gespräche in den Residenzen der Gesandten. Er gab Empfehlungen zur Verhandlungstaktik und machte auch (meist erfolglose) inhaltliche Vorschläge, wohl auch, um festgefahrene Verhandlungen durch solche Impulse wieder in Gang zu bringen. Da er sich selbst lediglich als „einfachen Berichterstatte“ bezeichnete, teilte er den Parteien die Verhandlungsangebote ohne eigene Bewertungen mit.¹

Contarini hatte es nicht nur mit gebildeten Feingeistern zu tun; er musste wohl gelegentlich auch sehr lautstark „Klartext“ reden. Vielleicht ist das der Grund, wes-

* Die Schilderung der Ereignisse um Contarini beruhen zum Teil auf der Darstellung bei *Duss-von Werdt*, 1643 bis 1648: Fünf Jahre Mediation in Münster, ZKM 2009, 100 ff. und um Carter auf der dankenswert akribischen Schilderung bei *Horvath*, Jimmy Carters Mediation in Camp David, Wien 1999/2000 <http://horvath.members.1012.at/carter.htm>; Jimmy Carter war nach Camp David noch in zahlreichen anderen Friedensmissionen tätig, die aber hier nicht erörtert werden.
1 Nähere Ausführungen hierzu bei *Duss-von Werdt*, ZKM 2009, 100 (103).

halb er von Zeitzeugen als cholerisch bezeichnet wurde. Vielleicht hatte sein Poltern im engsten Kreis auch kathartischen Charakter, um Frustrationen abzubauen, die ihn mehrfach fast dazu bewegt hätten, seine Mission einzustellen.

5. Erfolgreicher Abschluss der Verhandlungen

Im Zeitraum vom 15.5.1648 bis zum 24.10.1648 wurden die Friedensverträge unterzeichnet, die einen Waffenstillstand zur Folge hatten. Der Augsburger Religionsfrieden wurde modifiziert wieder in Kraft gesetzt. Im Friedensexekutionsprozess von Nürnberg wurden offen gebliebene Fragen geklärt. Anfang August 1649 reiste Contarini von Münster nach Frankreich, um bei den Friedensverhandlungen mit Spanien zu vermitteln. Seine Gichtkrankheit zwang ihn jedoch dazu, diese Tätigkeit einzustellen und nach Venedig zu reisen, wo er 1651 starb.

Die Präambel zum Westfälischen Frieden setzte ihm noch zu Lebzeiten ein Andenken:

Der Frieden kam zustande „durch die Intervention und das Werk des berühmten und hervorragenden Legaten und Senators aus Venedig, des Herrn und Ritters Aloisius Contarini, der den Auftrag eines Mediators unabhängig von der Begierde der Parteien während beinahe fünf Jahren unverdrossen erfüllt hat“.

So hat die Leistung des venezianischen Diplomaten Alvise Contarini, ein „weltweiser Venezianer“, wie ihn Golo Mann nannte, eine bleibende Erwähnung gefunden.

II. Jimmy Carter und der Frieden von Camp David (1978)

1. Politische Ausgangslage für Camp David

Seit der Gründung Israels 1948 waren gewalttätige Konflikte mit nahezu all seinen arabischen Nachbarn an der Tagesordnung. Diese sahen im „Judenstaat“ einmal mehr ein europäisches Projekt, mit dem arabisches Land gestohlen werden sollte. Der Unabhängigkeitskrieg Israels 1948, der 6-Tage-Krieg von 1967, in dem Israel zahlreiche Gebiete der arabischen Nachbarstaaten besetzte oder der daraus resultierende Jom-Kippur-Krieg 1973 waren Höhepunkte der Auseinandersetzungen.

Mit den Besetzungen arabischen Gebietes wollte Israel angesichts der andauernden Feindseligkeiten der Araber seine Sicherheit vergrößern, indem es sich mit Sicherheits- und Pufferzonen umgab. Dies erzeugte im gesamten arabischen Raum Revanche- und Rache-Gelüste, die zu einem unverhohlenen Misstrauen zwischen den arabischen Ländern und Israel führten, bis 1977 – sicherlich auch motiviert durch die mittlerweile vorhandene Kriegsmüdigkeit der Bevölkerung – der Nahost-Friedensprozess einsetzte. Auf Vermittlung des US-Präsidenten Jimmy Carter trafen 1978 die Ministerpräsidenten Menachem Begin (Israel) und Anwar as-Sadat (Ägypten) in Camp David (Maryland/ Vereinigte Staaten), „Residential Retreat“ für den jeweiligen US-Präsidenten, zu geheimen Verhandlungen zusammen.

2. Der Erfolgsfaktor „Jimmy Carter“

Jimmy Carter war zwischen 1977 und 1981 Präsident der Vereinigten Staaten. Prägend für ihn ist seine tiefe Verwurzelung im christlichen Glauben. Als Präsident war er aufgrund seines moralisierend-missionarischen Politikstils glücklos wie kaum einer vor ihm. Carters Appelle an Moral und Gerechtigkeit passten nicht in seine Präsidentschaftszeit, in der Demonstrationen der Stärke den politischen Alltag bestimmten. Aber gerade diese persönlichen Eigenschaften wie auch die Beschäftigung mit kleinsten Details brachten in den Tagen von Camp David den Durchbruch.

3. Carters Mediationsstil

Als Charakteristika seiner Mediation in Camp David muss man zunächst sicherlich seine hervorragende *Vorbereitung* auf die Verhandlung nennen. Dabei informierte er sich nicht nur über die politischen Fakten, sondern auch über die psychologischen Gegebenheiten seiner beiden Verhandlungspartner. Ein ganzes Team stellte die Ergebnisse in einem dicken Band zusammen, den Carter intensiv vor Beginn der Gespräche studierte. So erhielt er Aufschluss über Lebensziele, Stärken und Schwächen, Krisenverhalten der Staatsmänner, über ihre Beziehungen zueinander, ihre politischen Begleiter und Familien und vieles mehr. Carter fasste sein Ziel selbst in einem kurzen Satz zusammen: „I had to understand these men!“

Hilfreich war auch sein eigenes *Selbstverständnis* im Rahmen der Verhandlung: er trat nicht autoritär als „power-mediator“ auf, wie er es als Präsident der Supermacht USA hätte tun können, sondern als

allparteilicher und neutraler Mediator, der auch bereit war, eigene Verhandlungsvorschläge einzubringen und immer wieder Einfluss auf die Verhandler nahm, um negative Entwicklungen zu unterbinden.

Ein wesentlicher Aspekt von Carters Stil war die Schaffung von *Erfolgsdruck*: Er wollte alle Beteiligten so weit in den Friedensprozess verwickeln, dass diese im Falle eines vorzeitigen Abbruchs der Gespräche einen Reputationsverlust erlitten hätten.

Ein weiterer Schwerpunkt seiner Gesprächsmoderation war die Generierung *kreativer Lösungen*. Hierfür muss man unterschiedliche Interessen erforschen und über geeignete Lösungsoptionen bündeln.² In Camp David beispielsweise regte Carter in einer festgefahrenen Verhandlungsphase an, nicht ein einziges Abkommen – was nicht zum Ziel geführt hätte – sondern zwei Vereinbarungen abzuschließen: ein allgemeines über „Frieden im Nahen Osten“ und ein zweites über den „Abschluss eines Friedensvertrags zwischen Israel und Ägypten“.

Letztlich war für Carter die Schaffung einer für die Mediation *geeigneten Atmosphäre* wichtig, die er selbst als „an atmosphere of both isolation and intimacy, conducive to easing tensions and encouraging informality“ beschrieb.

Es gab *vier zentralen Elementen*, die Carter als für diese Mediation wichtig erachtete:

- (1) *Ausschluss der Medien* in der Zeit der Verhandlung, so dass keine Informationen nach außen dringen konnten und die Verhandlungsführer damit eine gewisse Unabhängigkeit erreichten.
- (2) *Vertrauensbildende Maßnahmen* zwischen Carter, Begin und Sadat, beispielsweise durch Einbeziehung der Ehefrauen, weiterhin in der Gesprächsführung (typisch für Carters Mediationsstil war, dass er immer einen der beiden Politiker gegen den anderen verteidigte) und in der Aufgabe, Missverständnisse zwischen den Parteien, die zuhauf vorkamen, zu beseitigen.
- (3) *Entschärfung der Spannungen*, die sich im Zuge der langen und intensiven Gespräche einstellten. Carter bereitete dabei insbesondere Begin auf überzogene und verhandlungstaktische Forderungen Sadats im Vorfeld vor und glich in einer weiteren prekären Situation ein minutenlanges hasserfülltes Schweigen durch einen Witz aus.
- (4) *Weglassen diplomatischer Etikette* (Verzicht auf Formalitäten, legere Kleidung, soweit gewünscht).

² Hierauf verweisen die Verfasser des Verhandlungsklassikers *Das Harvard-Konzept* immer wieder, s. *Fisher/Ury/Patton*, *Das Harvard-Konzept*, Frankfurt/M. u.a., 23. Aufl. 2009.

4. Erfolgreicher Abschluss

Nach dreizehn Tagen wurden die Ergebnisse präsentiert, die zu einer Normalisierung der Beziehungen zwischen Israel und Ägypten und einer Beruhigung des Nahostkonflikts beitrugen. Der Gazastreifen und das Westjordanland sollten einen fünfjährigen Autonomiestatus bekommen, erst danach sollte eine endgültige Regelung getroffen werden. In den Verhandlungen wurde die Frage nach der Souveränität der Regionen ausgespart. Israel verpflichtete sich, „die legitimen Rechte des palästinensischen Volkes“ anzuerkennen. Zudem sollte der Normalisierungsprozess zwischen Israel und Ägypten auch eine Vorbildfunktion für andere Länder der Region haben. Weitere Vereinbarungen waren der Rückzug Israels von der Sinai-Halbinsel und ein Friedensvertrag zwischen Ägypten und Israel, die sich seit dem Sechstagekrieg im Kriegszustand befanden.

Am 21.3.1979 wurde der abgeschlossene Vertrag von der Knesset mit großer Mehrheit gebilligt. Am 6. Oktober 1981 wurde Mohammed Anwar as-Sadat während einer in Kairo durch einen Angriff von Feinden des Friedens mit Israel, vier Islamisten der Gruppe Al-Dschihad, ermordet.

III. Schlussfolgerungen für erfolgreiche Mediationen

1. Ehrlichkeit und Durchhaltevermögen

Beide Mediatoren vollbrachten ihr Werk unter äußerst schwierigen Bedingungen.

Contarini verhandelte ab 1643 den Frieden, während im Reichsgebiet der Krieg unvermindert tobte. Es gab keinen Waffenstillstand und ebenso wenig international anerkannte und erprobte Regeln für entsprechende Verhandlungen. Der schwedische General und der Feldmarschall (deutscher in Diensten) erzielten in den Jahren 1644 bis Juli 1648, also wenige Monate vor Friedensschluss, noch erhebliche militärische Erfolge, die nicht ohne Einfluss auf die Friedensverhandlungen blieben. Contarini hatte also bei seinen Vermittlungen indirekt auch die noch kämpfenden Heerführer am Tisch sitzen.

Daneben verstärkte das feuchte und kalte Klima seine Gicht. Sie fesselte ihn an den Stock, teilweise hatte er solche Schmerzen, dass er über die Treppen getragen werden musste. Da ihm dazu noch hartleibige Verhandlungspartner das Leben schwer machten, konnte es kaum verwundern, dass er im Februar 1648 den Se-

nat von Venedig bat, abreisen und nach Venedig zurückkehren zu dürfen. Contarini wollte also kurz vor dem Ziel aufgeben, ohne dass ihm damals dessen Nähe bewusst war. Nur die Ablehnung durch den Senat und seine wiedergewonnene „verdrossene Verbissenheit“, die ihm die Beobachter zuschrieben, führten dazu, dass Contarini nur Monate später nach mühseligsten Verhandlungen und mehr als 800 Mediationsersitzungen den angestrebten Frieden, erreichen konnte.

Auch die wesentlich kürzeren Verhandlungen von Camp David gestalteten sich für *Präsident Carter* immer wieder sehr schwierig. Die arabische Staaten sahen die Verhandlungen von Camp David mit großem Misstrauen, weil in dem Separatfrieden nur die durch Israel von Ägypten eroberten Gebiete, nicht aber die anderen besetzten Gebiete (Gazastreifen, Westjordanland, Golan) zurückgegeben werden sollten und die PLO als Vertreterin der palästinensischen Sache von den Verhandlungen ausgeschlossen war.

Weiter drohten die Parteien während der zweiwöchigen zähen Verhandlungen mehrfach mit dem Abbruch der Gespräche. Nur die starrköpfig auf Einigung ausgerichtete Haltung Carters bewirkte, dass die Verhandlungen nicht scheiterten. Das mag ein Beispiel zeigen: Zwei Tage vor der Einigung hatte Sadat beschlossen, die Gespräche zu verlassen. Als Carter dies erfuhr, wechselte er seine betont legere Kleidung gegen einen formellen Anzug und bat um ein Gespräch unter vier Augen. Er erläuterte Sadat die schwerwiegenden Konsequenzen, die ein Abbruch hätte: den negativen Einfluss auf die Beziehungen seines Landes zu den USA, die alleinige Zurechnung des Scheiterns, der Triumph seiner Feinde in der arabischen Welt und der Verlust seines Rufs als Friedensstifter. Daneben betonte Carter auch die persönlichen Folgen: Bruch seines Versprechens gegenüber Carter und als Folge die nachhaltige Beschädigung von Freundschaft und gegenseitigem Vertrauen. Diese Argumente auf der sachlichen und persönlichen Ebene wirkten. Sadat blieb.³

Es ist nichts Ungewöhnliches, dass Mediationen kurz vor dem Scheitern zu stehen scheinen. Oft kann der beherzte Einsatz des Mediators trotzdem die Einigung herbeiführen. Dies zeigen die geschilderten Beispiele.

2) Neutralität

Wie bereits geschildert, achtete Contarini auf strikte Neutralität. Trotzdem musste er gegen die Anschuldigungen fehlender Neutralität kämpfen. So meinten die ka-

tholisch-habsburgischen Kaiserlichen, dass er „sich gar zuvil parteyisch an seiten der Frantzosen halte“, während diese wiederum die fehlende Unabhängigkeit an seiner Verhandlungsführung kritisierten.⁴ Auf das Drängen der spanischen Delegation, überbrachte Vorschläge inhaltlich zu beurteilen, erklärte Contarini gemeinsam mit dem päpstlichen Gesandten Chigi die Grundsätze der „shuttle mediation“, wonach es nicht ihre Sache sei, über den Inhalt der Vorschläge zu urteilen. Die Aufgabe der Mediation erlaube es ihnen nur, getreu das weiter zu geben, was man ihnen sage, ohne Eigenes beizufügen, außer dazu zu ermahnen, das zu tun, was richtig und vernünftig sei.⁵

Auch Carter war in Camp David solchen Versuchen ausgesetzt. So versuchten beide Parteien, Carter davon zu überzeugen, dass zunächst Abkommen zwischen dem USA und der jeweiligen Partei geschlossen werden sollten. Dahinter stand das Interesse, anschließend zu zweit gegen die andere Seite zu verhandeln. Carter wies solche und andere Versuche der Einflussnahme stets zurück. Er verstand aber Neutralität nicht so, dass man sich niemals einmischte. Er fragte nach Standpunkten, unterbreitete eigenständige Lösungsvorschläge und schaffte gute Rahmenbedingungen für die Verhandlungen. Neutralität bedeutete für ihn auch, Partei zu ergreifen, wenn er der Meinung war, dass Prinzipien der Fairness verletzt wurden.⁶

Bei kriegsführenden oder hoch emotionalisierten Parteien kann angesichts deren großen Misstrauens die Wichtigkeit von Neutralität kaum überschätzt werden. Bereits der Anschein des Fehlens kann hohe Vertrauensverluste bescheren.

3) Exakte Vorbereitung

Präsident Carter verwendete viel Zeit vor Beginn des Camp David-Treffens darauf, möglichst viel Wissen über die beiden Vertreter der Vertragsparteien, deren Umfeld und den Nahost-Konflikt zu sammeln (s. näher oben „Carters Mediationsstil“). Diese immense Vorarbeit lohnte sich dadurch, dass er immer wieder abgestimmt auf die jeweilig Person intervenieren und damit besonders in Krisensituationen hilfreich für den Fortgang der Verhandlungen sein konnte.

3 Horvath, s.o. *Fn, Abschnitt „Kampf gegen den einseitigen Abbruch“.

4 Duss-von Werdt, ZKM 2009, 100.

5 Wicquefort, L'Ambassadeur et ses fonctions, 3. Aufl., Köln 1689/90, S.91, zitiert nach Duss-von Werdt, ZKM 2009, 100 f.

6 Horvath, s. *Fn, Abschnitt „Neutralität als Partei der Fairneß“.

Detaillierte Informationen über die Informationsbeschaffung von *Alvise Contarini* liegen uns nicht vor; wir wissen allerdings, dass er, wie bereits ausgeführt, zahlreiche Hintergrundgespräche geführt hat. Der fünfjährige Prozess der Entstehung des Westfälischen Friedens dürfte ihm genügend Zeit geboten haben, Auskünfte über die Charaktere seiner Gesprächspartner zu beschaffen.

Wesentlich für eine erfolgreiche Mediation dürfte es sein, dass sich Mediatoren nicht nur über die sachlichen Probleme informieren, sondern auch über die psychologischen Hintergründe des Konflikts und der Parteien.

4) Empathie

Als die Verhandlungen wieder einmal kurz vor dem Abbruch standen und sich Begin, bedrückt durch das drohende Scheitern der Verhandlungen, in seine Kabine zurückgezogen hatte, besuchte ihn Carter. Er brachte die Porträts der Hauptakteure mit sich, die er auf Wunsch Begins für dessen Enkel signiert und aufgrund eigener Recherchen mit deren Namen versehen hatte. Als Begin die Namen seiner Enkel erblickte, stiegen ihm Tränen in die Augen und er sprach berührt mit Carter über seine Enkel. Daraufhin war Begin bereit, in die letzte (erfolgreiche) Verhandlungsrunde einzutreten.⁷

Hohe emotionale Intelligenz ist ein Plus für jeden Mediator.

5) Synchronisation/ Rapport

Wenn Menschen miteinander positiv in Kontakt treten, passt sich in der Regel

⁷ zitiert nach Lübbe, ZKM 2010, 76 (78).
Vgl. dazu Ponschab/Schweizer, Kooperation statt Konfrontation, 2. Aufl., Köln 2009, S. 231 ff.

meist unbewusst ihre und einander an. Es entsteht eine Bezogenheit auf das Gegenüber. In der Psychologie wird das als Rapport, in der Verhandlungsanalyse oft als Synchronisation bezeichnet.⁸ Dieser Effekt kann auch durch gemeinsames Handeln von Personen erreicht werden. So versuchte Carter, als den Parteien die Isolation in Camp David zu schaffen machte, die beiden Verhandler einander näher zu bringen, indem er einen gemeinsamen Ausflug ins nahe gelegene Gettysburg organisierte, wo die berühmte Schlacht im amerikanischen Bürgerkrieg gekämpft worden war. Begin und Sadat überwinden das Gefühl, dass ihnen die Decke auf den Kopf fällt. Durch den Ausflug und gemeinsame Gesprächsthemen kam man einander näher.

6) Interessen vor Positionen

Während uns insoweit über das Wirken Contarinis nicht sehr viel bekannt ist, war es wohl eine der wichtigsten Umstände für den Erfolg Carters, dass er die hinter den Positionen („Wir wollen den Sinai zurück.“ „Wir geben euch den Sinai nicht zurück.“) liegenden Interessen der Parteien herausarbeitete. Hinter der Forderung Ägyptens stand der Wunsch nach *Wiederherstellung des traditionellen Staatsgebietes* (staatliche Integrität), während es bei Israel um *Sicherheit* (durch Pufferzonen) ging. Also war es wichtig, für diese Interessen andere Optionen zu finden, was dann auch gelang: Ägypten erhielt den Sinai zurück, aber als demilitarisierte – international kontrollierte – Zone.

7) Shuttle Mediation und Ein-Text-Verfahren

Begin und Sadat saßen während der dreizehn Tage von Camp David nur dreimal

zusammen am Verhandlungstisch, was stets im Streit endete. Daher entschloss sich Carter, das zu tun, was ihm *Contarini* mit seinen ständigen Ritten zwischen Münster und Osnabrück vorgemacht hatte: Carter trennte die Parteien und pendelte dann zwischen ihnen hin und her. Diese „Shuttle-Mediation“ ist geboten, wenn die Parteien hoch emotionalisiert sind und keine gemeinsamen Gespräche führen können oder wollen.

Auch das so genannte „Ein-Text-Verfahren“ erwies Carter im Verhandlungsverlauf gute Dienste. Dabei nahm Carter zunächst die Anliegen beider Parteien auf Basis der dahinterliegenden Interessen auf, arbeitete dann Vertragsentwürfe aus, legte sie den beiden Parteien vor, nahm ihre Änderungswünsche auf und besprach dann mit der anderen Seite den konkretisierten Entwurf, der so immer mehr Gestalt annahm und schließlich akzeptiert wurde.

Dr. Reiner Ponschab

Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator,
München
cmd ConflictManagementDesign
info@cmd-ponschab.de

Jürgen Anselmann

Personalmanager und Führungskraft
in den Branchen IT/TK sowie Banken/
Versicherungen, Jugendheim/Rheinhausen
j.anselmann@web.de

Dr. Wolfgang Hahn M.A.

Selbstständiger Managementberater
mit den Schwerpunkten Personal- und
Bildungsmanagement, Prüfungsrecht,
-psychologie und -didaktik, Moderation
strategischer Unternehmensprozesse,
Moderation von Karriereprozessen,
Wirtschaftsmediation, Siegburg
www.mawi-team.de

■ Nadia Dörflinger-Khashman

Fragekompetenz in der Mediation

Fragekompetenz in der Mediation ist von zentraler Wichtigkeit. Doch woher weiß man eigentlich, was „die nächste gescheite Frage“ ist? Im vorliegenden Artikel werden Meta-Zielsetzungen im Mediationsprozess sowie ein Orientierungsmodell für die raumöffnende und kompetenz-aktivierende Prozessführung vorgestellt. Hieraus lassen sich entsprechend prozessdienliche Fragen ableiten.

A. Einleitung

Fragen sind Einladungen zur Reflexion und Selbstklärung, zum Formulieren von Anliegen, zum (Wieder-)Entdecken von Ressourcen, zum Erkennen von wechselseitigen Bezügen und zum Explorieren von Handlungsräumen. Für Fragen gilt das Gleiche wie generell in der Kommunikation: Absicht ist nicht gleich Wirkung.

Eine beabsichtigte Aussage oder Frage kann durchaus die beabsichtigte Wirkung zeigen. Doch davon kann nicht ausgegangen werden, denn der Empfänger decodiert die Botschaft – und entscheidet damit über ihren



Nadia Dörflinger-Khashman