



15 Prozessbegleitung, Mediation, Verhandlung

*You can't always get what you want / but if you try, sometimes
you might find / you get what you need.*

Rolling Stones

Eine *Verhandlung* lässt sich allgemein definieren als Diskussion, die von Angesicht zu Angesicht geführt wird und das Ziel hat, eine Einigung über eine Situation herbeizuführen, die als Problem oder Konflikt wahrgenommen wird. Roger Fisher und William Ury nennen sie „eine Tatsache des Lebens. ... Verhandlung ist ein grundlegendes Mittel, um das zu bekommen, was man von anderen will. Es ist wechselseitige Kommunikation, die dazu dient eine Einigung zu erreichen, wenn beide Seiten bestimmte geteilte und gegensätzliche Interessen haben“ (Ü. d. Red.). Die in

einem Verhandlungsprozess beteiligten Personen müssen demnach über ein Mandat und über die Macht verfügen, eine Vereinbarung zu schließen.

Auch in einer *Mediation* soll eine Einigung zwischen den Parteien mittels eines Verhandlungsprozesses erreicht werden. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass in einer Mediation eine weitere Partei hinzukommt, die für die Leitung und Unterstützung des Kommunikationsflusses verantwortlich ist. Der Mediator muss in seinem Wesen von den Parteien akzeptiert werden. Das bedeutet, dass er oder sie normalerweise ein gewisses Maß an Neutralität oder Allparteilichkeit benötigt. Doch gerade auf der internationalen Ebene werden Mediatoren oft als parteiisch wahrgenommen (z. B. die UN, die an Sicherheitsratsresolutionen gebunden ist). Nichtsdestotrotz können sie durch ihr prozessneutrales Verhalten und durch ihren politischen Einfluss die Akzeptanz aller Parteien genießen. In langwierigen Konflikten wird die Rolle des Mediators meist Außenstehenden zugeschrieben, obwohl auch Insider diese Rolle übernehmen können, wenn sie ausreichend Glaubwürdigkeit erlangen und aufrechterhalten können.

Unterstützende Prozessbegleitung (Fazilitierung) hat mit Mediation die Anwesenheit einer „Dritten Partei“ gemeinsam, die für den Kommunikationsprozess verantwortlich ist. Prozessbegleiter helfen der Gruppe (ähnlich wie Mediatoren), effektiv zu kommunizieren und ihr gegenseitiges Verständnis zu verbessern. Ihre Verantwortlichkeiten beziehen sich (wie auch bei Mediationsansätzen) mehr auf den Prozess als auf den Inhalt. Dennoch können Prozessbegleiter auch zu einem gewissen Grad als kreative Inhaltsgeber agieren um eine Diskussion zu bereichern. Anders als bei Verhandlungen und Mediation wird in einer Prozessbegleitung nicht notwendigerweise der Abschluss einer Vereinbarung angestrebt. Obwohl eine Vereinbarung oder Schlichtung nicht ausgeschlossen ist, zielt sie in erster Linie darauf ab, die Beziehungen zwischen den Parteien zu verbessern. Folglich müssen die Teilnehmenden in einem begleiteten Prozess auch

nicht unbedingt mandatiert sein, ein verbindliches Abkommen auszuhandeln.

Transformation als Entwicklungsprozess

Transformationsmodelle beruhen auf der Annahme, dass ein Konflikt von einer latenten Phase in eine manifeste Phase übergehen kann. Dies geschieht, weil die Konfliktparteien sich mit der Zeit weiterentwickeln und der Bedeutung des Konflikts für das Beziehungsverhältnis bewusst werden. Es ist auch ein Entwicklungsprozess für eine „Konfliktpartei“ sich in eine „Verhandlungspartei“ zu verwandeln. Mit anderen Worten: (sinnvolle) Verhandlungen und Mediationen können nur stattfinden und voranschreiten, wenn die Parteien die Existenz des Konflikts anerkennen und akzeptieren, dass sie die andere Partei zur Erreichung einer Lösung brauchen.

Wegen des offenen Charakters und der flexiblen Auswahl von Teilnehmenden ist Prozessbegleitung ein gutes Instrument um Räume zu schaffen für Begegnung, Austausch und → Dialog. Sie eignet sich für Situationen, in denen Verhandlungen ausgeschlossen sind, weil entweder eine oder mehrere Parteien Verhandlungen nicht für notwendig halten oder weil offizielle, vorhandene Verhandlungsformate nicht dynamisch sind, sondern sich in einer Pattsituation (stalemate) befinden.

Prozessbegleitung und ihre Rolle in Verhandlungs- und Mediationsprozessen

Es lassen sich zwei allgemeine Ansätze der Prozessbegleitung unterscheiden: schlichtungsorientierte und beziehungsorientierte. Beide Formen sind in sehr unterschiedlicher Weise mit Verhandlungsprozessen verknüpft.

Prozessbegleitungen entsprechend des ersten Ansatzes, wie beispielsweise Problemlösungsworkshops von John Burton oder Herb Kelman, wurden entwickelt um durch ein gemeinsames

Verständnis des Konflikts und dessen Rekonzeptionalisierung (reframing) zur Aushandlung eines Abkommens beizutragen. Die Teilnehmenden in dieser Art der Prozessbegleitung sind einflussreiche Individuen, die Zugang zu Entscheidungsträgern und zu Personen haben, die das Ausmaß des Vertrauens in die Verhandlungen beeinflussen können.

Mit der Zeit wurden die Methoden der Problemlösungswshops ausdifferenziert. Sie werden inzwischen auch mit einem breiteren Teilnehmer-Spektrum durchgeführt: Entscheidungsträger in privater Funktion (informeller Track 1 Prozess), einflussreiche Individuen und Forscher aus der Zivilgesellschaft (Track 2 Prozesse) oder ein Mix aus zivilgesellschaftlichen Vertretern und Entscheidungsträgern (Track 1,5 Prozesse).

Der andere Ansatz der Prozessbegleitung strebt vor allem die Verbesserung der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien an. Darin ähnelt er vielen Mediationsmodellen, die persönliche Beziehungen stärken und transformieren sollen. Da dieser Ansatz jedoch nicht anstrebt die Themen und Probleme zu bearbeiten und auch nicht unbedingt die Verhandlungsparteien einbezieht, erscheint er auf den ersten Blick ein wenig vage.

Harold Saunders argumentiert in seinen Texten zu Dialogen, dass ein „nachhaltiger Dialog für Gruppen, Gemeinschaften und Organisationen gedacht ist, die in tief verwurzelten menschlichen Konflikten oder jedweder Art von Spannungen involviert sind“ (Ü. d. Red.). Nach Saunders nehmen Menschen nicht aufgrund ihres Status oder ihrer Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungsträger teil, sondern weil sie bereit sind sich in einem „echten Dialog“ zu engagieren. Sie sind überzeugt, dass etwas getan werden muss, auch wenn sie noch keine klare Agenda und kein ausgefeiltes Konzept verfolgen.

Der Ansatz der „transformativen Mediation“, der von Robert A. Baruch Bush und Joseph P. Folger entwickelt wurde, beruht auf einem sehr ähnlichen Denkansatz, betont jedoch die Rolle

der „Dritten Partei“. Obwohl er sich „Mediation“ nennt, zielt der Ansatz nicht auf die Bearbeitung direkter Probleme oder Verhandlungsgegenstände ab. Der Fokus liegt stattdessen auf der Beziehungsebene. Es wird den Beteiligten überlassen oder ermöglicht, ihre eigenen Themen zu formulieren und (hoffentlich) auch ihre eigenen Lösungen.

Strukturellen Wandel begleiten

In begleiteten Prozessen liegt das große Potenzial, dass Gruppen von Menschen zusammenkommen und gestärkt werden, die ein gemeinsames Verständnis der verschiedenen Standpunkte innerhalb der Gruppe teilen, sich aber gleichzeitig darin einig sind, dass die Beziehungen insgesamt verändert werden müssen und gemeinsames Handeln nötig ist.

Über den Wandel in den allgemeinen Beziehungen nachzudenken, bedeutet sich auf diejenigen strukturellen Faktoren eines Konflikts zu konzentrieren, die Politiker und Entscheidungsträger bewusst oder unbewusst nicht bearbeiten (wollen).

Prozessbegleitung bietet nicht nur Räume in denen „Friedensinseln“ und „Koalitionen über Konfliktlinien hinweg“ entstehen können und in denen Menschen aus gegnerischen Parteien auf der Suche nach einem gemeinsamen Nenner zusammenarbeiten. Prozessbegleitung kann auch auf soziale und politische Reformen nur auf einer Seite der Konfliktbeteiligten abzielen. Durch die Prozessbegleitung werden die Teilnehmenden bestärkt, sich für Reformen einzusetzen, die auch die Sichtweisen, Hoffnungen und Probleme der „anderen Seite“ (→ Empowerment) berücksichtigen. Gegenseitiges Verständnis, Respekt und Anerkennung bilden den Rahmen, in dem Menschen ihre eigenen Anliegen formulieren können.

Literaturnachweise und -empfehlungen

- Bush, Robert A. Baruch & Joseph P. Folger (2004).** *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict.* (Revised edition.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fisher, Roger & William Ury (1981):** *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik.* Frankfurt/New York: Campus.
- Saunders, Harold H. (2001).** *A Public Peace Process – Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts.* New York: Palgrave.

Onlinequellen

- Simon Mason (2009).** *Insider Mediators – Exploring Their Key Role in Informal Peace Processes.* (Berghof Peace Support Report.), www.berghof-foundation.org > Publications > Peace Support Resources
- Oliver Wolleh (2006).** *Schwierige Begegnung – Der informelle georgisch-abchasische Dialogprozess.* (Berghof Report Nr. 12), www.berghof-foundation.org > Publications > Conflict Research Publications
- Oliver Wolleh (2010).** *Coloured Pencil Workshop Reports on the Georgian – Abkhaz & Georgian – South Ossetian Dialogue,* www.berghof-foundation.org > Publications > Peace Support Resources

HERAUSGEGEBEN VON

Berghof Foundation Operations GmbH

© Berghof Foundation Operations GmbH

Altensteinstrasse 48a

14195 Berlin

Deutschland

www.berghof-foundation.org

November 2012

Alle Rechte vorbehalten.

The logo features a thick grey horizontal bar above the text. The number '40' is in a large, bold, red font, with the '0' having a white center. To the right of '40', the word 'Years' is written in a smaller, red, sans-serif font. Below '40 Years', the words 'Berghof Foundation' are written in a smaller, grey, sans-serif font.

40 Years
Berghof Foundation

Mitwirkende Autorinnen und Autoren: Beatrix Austin, Anna Bernhard, Véronique Dudouet, Martina Fischer, Hans J. Giessmann, Günther Gugel, Javaid Hayat, Amy Hunter, Uli Jäger, Daniela Körppen, Ljubinka Petrovic-Ziemer, Katrin Planta, Nadine Ritzl, Anne Romund, Norbert Ropers, Barbara Unger, Luxshi Vimalarajah, Oliver Wils, Oliver Wolleh, Johannes Zundel

Unser Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Berghof Foundation, die durch ihre intensiven fachlichen Diskussionen zum Gelingen der Publikation beigetragen haben.

Redaktionsteam: Beatrix Austin, Hans J. Giessmann, Uli Jäger, Anne Romund

Layout: Edenspiekermann, Christoph Lang

ISBN 978-3-941514-11-9