

Es kann so einfach sein: eine Umarmung, und alles ist vergeben. Aber was, wenn ein Streit tiefe Wunden schlägt und das Vertrauen nachhaltig zerstört? Inzwischen weiß man, dass Konflikte nach stets sehr ähnlichem Muster ablaufen – und auch die anschließende Aussöhnung. Zum Glück. So können wir dem Kreislauf der gegenseitigen Verletzungen entkommen. Sogenannte Mediatoren helfen dabei, in Familienstreitigkeiten, aber auch zwischen Völkern.

Von Johanna Romberg

Schlagabtausch am Küchentisch. Tränen, Schreie, Vorwürfe. „Du hast unsere Ehe ruiniert!“ „Weil du mich dazu getrieben hast!“

Showdown in der Chefetage. „Sie werden die Firma an die Wand fahren!“ „Noch ein Wort, und Sie sind gefeuert!“

Eklat beim Verhandlungsmarathon. „Die Vorwürfe der Gegenseite sind völlig inakzeptabel. Ab morgen werden die Waffen sprechen!“

Drei Szenarien, drei Konflikte, die auf den ersten Blick nicht viel gemeinsam haben. Das zerstrittene Paar, die um Macht ringenden Manager, die unversöhnlichen Kriegsparteien: Sie sind alle auf ihre eigene Weise miteinander verstrickt, haben unterschiedliche Motive und Vorgeschichten. Und doch sind sie, als Streitende, Gefangene derselben Logik. Denn Konflikte haben eine Dynamik, die auf erschreckende Weise vorhersehbar ist: Einmal entflammt, eskalieren sie nach immergleicherem Muster, scheinbar unaufhaltsam.

Aber eben nur scheinbar. Denn was Logik hat, lässt sich

auch analysieren, durchschauen. Und dieser Durchblick eröffnet Möglichkeiten, zu intervenieren, zu steuern - und am Ende im besten Fall auch zu versöhnen.

Konflikte zu lösen, ist harte Arbeit. Aber es ist auch ein Handwerk, das man lernen kann. Die bekannteste Form dieses Handwerks heißt Mediation. Sie hat sich bereits tausendfach in der Praxis bewährt - bei Familienkrisen, Streitigkeiten am Arbeitsplatz, aber auch bei internationalen Konflikten.

Wie genau sie funktioniert, zeigt dieses Fallbeispiel.

Später wird Becker die Orangenfabel erzählen, das Bild vom Eisberg zeigen und, zuletzt, die erlösende Wirkung von Tränen erfahren. Aber das ist alles noch weit weg an diesem Morgen im Januar.

Zwei Geschwister sind in seine Düsseldorfer Kanzlei gekommen, Inhaber eines traditionsreichen ortsansässigen Unternehmens. Sie müssen ihre Nachfolge regeln; dazu brauchen sie seinen Rat.

Friedwart A. Becker, 71, trägt einen Vornamen, der wie eine Berufsbezeichnung klingt. Er ist seit über 40 Jahren Spezialist für den Umgang mit Konflikten, ursprünglich als Rechtsanwalt, seit 13 Jahren auch und vor allem als Mediator. Zu seinen Klienten gehören zerstrittene Geschäftspartner, in Scheidung lebende Ehepartner sowie Erben, die um die Aufteilung eines Vermögens ringen. Wie die Geschwister W.

Allen, die zum ersten Mal zu ihm kommen, erklärt Becker zunächst, dass er im Konfliktfall zwei völlig verschiedene Rollen spielen kann. Dass er als Anwalt Partei ergreift in einem Prozess, der am Ende, in der Regel, nur Sieger und

Verlierer kennt. Dass er als Mediator dagegen das Umgekehrte tut: Alle Parteien an einem Tisch versammelt, um eine Lösung zu finden, bei der im besten Fall alle gewinnen.

Manche Klienten reagieren skeptisch auf diese Erklärung. Eine Konfliktlösung, die alle Seiten zufriedenstellt – das klingt nach faulem Kompromiss, nach Psycho-Ringelpietz. Von Anwaltskollegen hört er manchmal: Mediation, das ist was für Weicheier. Für Leute, die nicht den Mut haben, einen Streit offen auszufechten.

Becker erzählt dann von einer Erfahrung, die er in vielen Gerichtsprozessen gemacht hat – auch und gerade den gewonnenen. Zu sehen, wie die Verlierer den Verhandlungssaal verlassen, traurig und verbittert; zu wissen, dass die Beziehung zwischen beiden Parteien unrettbar zerrüttet ist: Das macht ihn immer wieder melancholisch. Und er hat oft erlebt, dass ein Urteil keinen Frieden bringt.

Wer einen Konflikt wirklich lösen will, darf ihn nicht delegieren, sondern muss ihn selbst zur Kenntnis nehmen, im umfassendsten Sinne des Wortes. Das kann härter sein als jeder Prozess. Weil es alle Beteiligten dazu zwingt, sich auch mit sich selbst auseinanderzusetzen. Und einzusehen, dass keiner von ihnen nur Opfer, sondern immer auch Akteur ist.

An diesem Januarmorgen sitzen Becker Carla und Nico W. gegenüber, 58 und 53 Jahre alt.¹ Sie besitzen eine Hotelkette, die ihr Urgroßvater gegründet hat. Das Stammhaus gehört zu den ersten Adressen in Düsseldorf; daneben gibt es Dependancen in

¹ Das im Folgenden beschriebene Verfahren beruht auf einem wahren Fall. Namen und wesentliche Details wurden verändert, um die Anonymität der Beteiligten zu wahren.

mehreren rheinischen Großstädten. Demnächst soll ein weiteres Haus in Leipzig eröffnet werden. Carla W., Geschäftsführerin, hält 51 Prozent der Anteile, ihr Bruder Nico, Marketingchef, besitzt 49 Prozent - so hat es der Vater testamentarisch verfügt.

Becker hat diese erste Begegnung noch lebhaft vor Augen.

Wie verbindlich die beiden miteinander umgehen. Wie freundlich sie einander begrüßen, wie offen sie sich in die Augen sehen. So etwas erlebt Becker nicht oft. Viele Konflikte kann er spüren, bevor ein einziges Wort gefallen ist. Schon wenn die Kontrahenten den Besprechungsraum betreten, brennt förmlich die Luft, und wenn sie am Tisch Platz nehmen, sieht es aus, als verkröchen sie sich in imaginären Schützengräben.

Konflikte verwandeln Menschen. Rauben ihnen die Fähigkeit, einander wahrzunehmen. Beide Seiten schaffen sich Feindbilder, hinter denen das reale Gegenüber zusehends verschwindet. Am Ende sieht jeder im anderen nur noch das personifizierte Böse.

Für Carla und Nico W. ist das Böse von außen gekommen. Sein Name: Basel II. Diese 2006 erlassene EU-Richtlinie legt, unter anderem, neue, strengere Kriterien für die Vergabe von Krediten fest. Diese zwingen Unternehmen dazu, früher als bisher tragfähige Regelungen für die Nachfolge zu treffen. Wer übernimmt das Ruder, wenn dem Chef etwas zustößt? Wer steht bereit, wenn die Inhaber in absehbarer Zeit kürzer treten wollen? Auf diese Fragen hat die Firma W. bislang keine Antwort gefunden - das finden jedenfalls deren Hausbanken. Und haben die Geschwister aufgefordert, dies binnen eines Jahres nachzuholen. Andernfalls würden sämtliche gewährten Kredite fällig gestellt.

Zum ersten Mal in ihrer über hundertjährigen Geschichte ist die Firma W. in ihrer Existenz bedroht. Und das, obwohl es, auf den ersten Blick, eine naheliegende Lösung gibt.

Carla W. hat zwei Kinder, 29 und 26 Jahre alt, die bereits im Unternehmen arbeiten: Nora, studierte Betriebswirtin, im Controlling; Henri, Hotelkaufmann, am Empfang. Beide sollen eines Tages die Nachfolge ihrer Mutter antreten; es wäre denkbar, dass sie ihnen einen Teil ihrer Anteile überträgt. Aber als Becker diesen Gedanken ausspricht, weist Carla W. ihn strikt von sich: „Das würde dazu führen, dass mein Bruder der größte Anteilseigner wird. Das möchte ich nicht.“

Becker ist verblüfft über diesen Satz. „Er passte so gar nicht zu dem starken Familiensinn, den beide an den Tag legten. Carla betonte mehrfach, wie sehr alle W.'s sich verbunden fühlten, auch die Angeheirateten, und dass der Zusammenhalt gerade in Krisenzeiten besonders groß sei. Ihr Bruder nickte dabei kräftig.“

Aber auch er bekundet, nichts von seinen Anteilen abgeben zu wollen. Seine Kinder wollen beide nicht ins Hotelfach. Und seine Neffen mag er auch nicht vorzeitig beglücken: „Dann hätte ich ja gar nichts mehr zu melden in der Firma!“

Er sagt das mit freundlichem Lächeln. Nico W. ist ein umgänglicher Typ, ein rheinischer Bonvivant. Er trägt das Hemd offen, darüber einen lebhaft gemusterten Schal aus edlem Tuch. Seine Statur lässt darauf schließen, dass er die gute Küche des Hotels W. zu schätzen weiß. Im Nebenberuf betreibt er eine Galerie – das hat er gleich bei der Vorstellung erwähnt. Beim Stichwort „Basel II“, räumt er launig ein, habe er zunächst an die „Art Basel“ gedacht, eine der wichtigsten Messen für

zeitgenössische Kunst. Dort hat er vor zwei Jahren einen frühen Immendorf erworben, für das Foyer des Stammhauses.

Seine Schwester verzieht bei diesen Worten kaum merklich die Mundwinkel. Sie ist äußerlich das Gegenteil ihres Bruders: hager, sparsame Mimik, strenges dunkelblaues Kostüm. Wenn sie zuhört, wirkt sie oft rastlos, nestelt in ihren Papieren oder zerkrümelt einen Keks; die Krümel wischt sie anschließend energisch vom Tisch. Wenn sie redet, wird klar, weshalb ihr Vater ihr nicht nur die Mehrheit der Anteile, sondern auch die Geschäftsleitung anvertraut hat. Carla W. hat in der Firma alle Fäden in der Hand. Nettoumsatz, Cashflow, Bettenauslastung, Stornoquoten: Sie rattert die Kennzahlen herunter, ohne in ihre Unterlagen zu blicken. Sie weiß, was die Fassadenrenovierung von Haus 3 gekostet hat, das neue Kupferpfannenset für die Küche von Haus 4, und natürlich weiß sie auch, mit wieviel tausend Euro der Immendorf im Marketingetat zu Buche geschlagen hat.

„Deshalb war ihr auch klar: Solange ihr Bruder irgendetwas zu melden hatte in der Firma, würden die Banken nicht locker lassen. Aber das konnte sie nicht aussprechen. Denn dann hätte sie gegen das ungeschriebene Gesetz verstoßen, dass die Familie um jeden Preis zusammenhält.“

Beide Geschwister blicken den Mediator hilfesuchend an. „Was raten Sie uns? Welche Lösung schlagen Sie vor?“

Die Frage kommt, früher oder später, in fast jeder Mediation auf den Tisch, und Beckers Antwort darauf versetzt vielen Klienten zunächst einen Schock.

„Es steht mir nicht zu, Ihnen einen Rat zu geben. Denn

dieser Konflikt gehört Ihnen allein. Und Sie werden ihn aus eigener Kraft lösen.“

Fragen die Klienten dann verzagt, wie das gehen soll, erzählt Becker ihnen von Sokrates. Dem griechischen Philosophen, der einer der geistigen Stammväter aller Mediatoren ist. Der seine Zeitgenossen immer wieder zur Verzweiflung brachte, weil er, anders als seine Kollegen, keine klugen Gedanken äußerte, sondern immer nur Fragen stellte, bohrende, behutsame, spitzfindige, naive, einfühlsame. Fragen, die oft Verwirrung stifteten, zu unauflösbaren Widersprüchen führten. Aber Sokrates ließ nie locker - bis seine Gesprächspartner durch eigenes Denken zur Einsicht gelangt waren. Sokrates' Mutter war Hebamme, und er verglich seine Arbeit oft mit ihrer: so, wie sie Frauen beim Gebären beistehe, so entbinde er seine Gesprächspartner von ihrem Wissen - einem Wissen, das sie bereits besäßen, das ihnen aber bislang verborgen geblieben sei.

„Ein Mediator muss nicht nur die ‚Hebammenkunst‘ des zielführenden Fragens beherrschen“, sagt Becker. „Sondern auch das Grundvertrauen besitzen, auf dem sie beruht: darin, dass jeder Mensch zur Einsicht fähig ist, wenn man ihm oder ihr nur die Freiheit einräumt, diese selbst zu entdecken.“

Als Nico W. nach einer Kaffeepause ums Wort bittet, sieht es zunächst so aus, als wolle er Sokrates und Becker geradezu lehrbuchmäßig bestätigen.

„Ich möchte einen Beitrag zur Lösung unseres Problems leisten“, sagt er feierlich. „Ich spiele schon länger mit dem Gedanken, mich aus dem Tagesgeschäft zurückzuziehen. Deshalb biete ich an, meine Anteile an der Firma abzugeben.“ Einen

Moment lang kostet er die Wirkung dieser Sätze aus: das sprachlose Staunen seiner Schwester, die freudige Zustimmung auf dem Gesicht des Mediators. Dann setzt er nach. „Ich erwarte dafür eine Abfindung in Höhe von zehn Millionen Euro.“

In diesem Moment ahnt Becker, dass dieser Fall ihn noch länger beschäftigen wird.

Die Arbeit eines Mediators ist, äußerlich betrachtet, unspektakulär. Er sitzt an einem Tisch, mal mit zwei Klienten, mal mit über einem Dutzend. Er fragt, hört zu, macht Notizen. Steht auf, um Stichworte auf ein Flipchart zu schreiben. Markiert sie mit bunten Klebepunkten. Viel mehr passiert nicht. Manche Mediationen sind nach einem halben Tag abgeschlossen. Manche ziehen sich über Monate hin.

Was aber läuft in diesen vielen Stunden wirklich ab? Wenn Becker das gefragt wird, erzählt er die Orangenfabel.

Zwei Kinder kommen zu ihrer Mutter gelaufen, sie soll einen Streit schlichten. Wem gehört diese Orange? Die Mutter könnte nun das Naheliegende tun und die Orange in zwei Hälften teilen. Das wäre gerecht. Aber es würde vermutlich keines der Kinder zufriedenstellen.

Die Mutter fragt vielmehr: „Was ist euer Interesse an der Orange? Wozu braucht ihr sie?“ Sie erfährt, dass eines der Kinder den Saft trinken möchte, während das andere die Schale als Zutat zu einem Kuchen braucht. Die Frucht wird also geschält, anschließend ausgepresst. Beide Kinder fühlen sich als Gewinner.

Die Orangenfabel ist so etwas wie das Basis-Skript, dem jede Mediation folgt. Und zwar unabhängig davon, wer am

Verhandlungstisch sitzt: zerstrittene Eheleute, Familienclans, die über einem Testament im Clinch liegen, oder Bürgerkriegsgegner, die um einen Waffenstillstand ringen.

Am Anfang jeder Mediation formulieren die Teilnehmer ihre Positionen. Das tun sie meist so spontan wie vehement – auch wenn es, materiell gesehen, nur um ein paar Orangen geht.

„Der soll bluten!“ ruft die verlassene Ehefrau und weicht keinen Cent von ihrer fünfstelligen Unterhaltsforderung ab. „Diese Zicke hat nichts verdient!“ giftet der eifersüchtige Erstgeborene und lässt die elterliche Villa lieber verfallen, als seiner ungeliebten Schwester auch nur einen Bruchteil vom Verkaufspreis zuzugestehen. „Die haben zuerst geschossen!“ behauptet der Milizenführer und weigert sich, auch nur einen Quadratmeter besetzten Gebietes zu räumen.

Wer hat angefangen? Wer ist schuld? Wer ist im Recht? Solange es um diese Fragen geht, ist eine Einigung aussichtslos. Ernsthaftige Verhandlungen beginnen erst, wenn der Mediator allen Seiten die magische Frage aus der Orangenfabel stellt: Worum geht es eigentlich? Welche Bedürfnisse und Interessen stehen hinter Ihren Positionen?

„Das darf ich natürlich so direkt nie fragen. Denn Bedürfnisse zu äußern, kostet Überwindung. Kaum jemand gibt gern zu, wie sehr er sich, zum Beispiel, nach Sicherheit sehnt. Oder gar nach Liebe.“

Sicherheit, Harmonie, Freiheit, Anerkennung und Wertschätzung: Es sind immer wieder die gleichen Grundbedürfnisse, die in Mediationen auftauchen. Und darin liegt auch eine Chance: In ihrer Bedürftigkeit erkennen die Kontrahenten einander wieder. Sie nehmen wahr, dass hinter

ihren selbst konstruierten Feindbildern auch nur ein Mensch steht, der unter dem Konflikt genauso leidet wie sie selbst.

Wenn das gelungen ist, dann ergibt sich die Lösung oft wie von selbst.

Im Fall W. liegen bislang nur die Positionen auf dem Tisch. Die aber sind klar erkennbar.

Zehn Millionen, sagt Nico. Das ist das Mindeste, was mir zusteht.

Fünf, höchstens, sagt Carla. Mehr verkraftet die Firma nicht. Sonst müssen wir das Haus in Leipzig wieder abstoßen.

Es ist März. Bei der zweiten Sitzung des Mediationsverfahrens im Fall W. sitzen, auf Beckers Vorschlag, auch Carlas Kinder mit am Tisch. Zunächst kommen die beiden jedoch kaum zu Wort, denn zwischen Mutter und Onkel ist eine heftige Diskussion um die Höhe der Abfindung entbrannt.

Die Stimmung zwischen den Geschwistern ist gereizter geworden. Carla wirkt, äußerlich, immer noch kontrolliert. Aber wenn ihr Bruder redet, lässt sie mehr als deutlich ihre Ungeduld durchblicken. Rolllt die Augen, seufzt, nestelt an ihren Papieren. Es spricht nicht nur Ungeduld aus diesen Gesten. Sondern auch Geringschätzung.

Nico bleibt freundlich. Doch in seinem verbindlichen rheinischen Singsang schwingt immer häufiger ein metallischer Unterton mit. Vor allem dann, wenn er seinen Lieblingssatz ausspricht: „Das steht mir zu!“

Es gibt Sätze, die tödlich sind für jede Diskussion. Weil sie das Bewusstsein für die eigene Verantwortung betäuben. „Ich will nur, was mir zusteht. Es geht ums Prinzip. Ich will

gar nicht streiten, aber die anderen zwingen mich dazu.“ Mit jeder Wiederholung zementiert der Sprecher seine Position: Ich bin weiß, gut, rein. Alles Böse sitzt auf der anderen Seite.

Friedwart A. Becker versucht, das Gespräch von den Zahlen wegzulenken. Mögen die Kinder ihre Position erläutern? Nora hat darauf nur gewartet. Sie ist ganz die Tochter ihrer Mutter: schmal, ernst, schnell im Denken und Reden. Und immer etwas ungeduldig.

„Wir reden doch hier über das Thema Nachfolge“, sagt sie. „Wenn Onkel Nico aus der Firma ausscheidet – zu welchen Konditionen auch immer – wäre dies nicht der Zeitpunkt, Mutter, die Zuständigkeiten insgesamt neu zu verteilen? Du hast schon jetzt zu viel zu tun. Wir haben beide mittlerweile genügend Erfahrung gesammelt, um Verantwortung zu übernehmen.“

Ihr Bruder Henri nickt; es ist offensichtlich, dass der Vorstoß mit ihm abgesprochen wurde. Carla dagegen blickt entgeistert; einen Moment lang sieht es so aus, als wolle sie ihre Tochter anschreien.

„Nora hat ihren Führungsanspruch infrage gestellt, vor Zeugen. Das war ein Tabubruch.“ Becker erkennt in diesem Moment, dass sich hinter Carla W.s souveräner Fassade eine große Angst vor Machtverlust verbirgt, vor Veränderung generell. Und ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit.

Die Geschäftsführerin hat sich schnell wieder im Griff. „Wir werden über deinen Vorschlag reden“, sagt sie. „Aber erst müssen Nico und ich das Finanzielle klären.“

Friedwart A. Becker praktiziert in seiner Freizeit Tai Chi. Die chinesische Kunst des Schattenboxens gefällt ihm

schon deshalb, weil sie ihn in mehrfacher Hinsicht an Mediation erinnert: Die Bewegungen folgen einer festgelegten Choreografie; sie setzen weniger auf schnelle Attacken als auf langen Atem. Und man muss, als „Kämpfer“, stets die Bewegungen eines unsichtbaren Gegners mitdenken.

In manchen Mediationsverfahren wächst das Unsichtbare, Unausgesprochene zu Elefantengröße heran. Es füllt das Verhandlungszimmer so machtvoll aus, dass die Menschen am Tisch sich kaum noch bewegen können. Und niemand wagt, den „Elefanten“ im Raum anzusprechen, aus Angst, dass er außer Kontrolle gerät und alle miteinander in den Abgrund reißt.

Die Angst ist fatal. Denn es ist genau diese Sprachlosigkeit, die Konflikte eskalieren lässt.

Je länger zwei nicht miteinander reden, desto mehr verlieren sie jede Empathie füreinander. Jede Aktion bestätigt nur noch die wechselseitigen Feindbilder: Der auf der anderen Seite ist dumm, krank oder böse, und selbst wenn er ein Versöhnungsangebot schickt, ist dies vermutlich nur ein neuer Hinterhalt. Je mehr die Kontrahenten einander dämonisieren, desto mehr geraten ihnen auch die eigenen Bedürfnisse aus dem Blick. Bis am Ende nur noch eines zählt: den Gegner zu vernichten. Und sei es um den Preis des eigenen Untergangs.

Dieser Eskalations-Dynamik erliegen selbst Menschen in den besten Familien. Becker kennt sie aus eigener Anschauung: Millionäre, die im Scheidungskrieg lieber den Verlust des Sorgerechts riskieren, als deren Mutter 100 Euro mehr Unterhalt zu zahlen. Fähige Unternehmer, die sich im Streit um ein Erbe so lange aufreiben, bis ihre Firma ruiniert ist.

„Manchen Klienten möchte ich zurufen, Leute, wann kommt

ihr endlich zur Besinnung? Ihr seid intelligent, gebildet, wohlhabend. Warum verschwendet ihr eure Zeit mit sinnlosem Streit?"

So etwas sagt Becker natürlich nicht. Wenn die Fronten zu erstarren drohen, lässt er lieber ein Bild sprechen. Es zeigt einen Eisberg, im Längsschnitt betrachtet. „Dies ist Ihr Konflikt, wie er sich mir zurzeit darstellt. Im Moment reden wir nur über seine Sachebene - den Teil, der aus dem Wasser ragt. Um zu einer Lösung zu kommen, scheint es mir notwendig, auch seine Beziehungsebene in den Blick nehmen - " und er deutet auf die Eismasse unterhalb der Wasseroberfläche. „Sind Sie damit einverstanden?"

Die Frage stelle er nicht pro forma, sagt Becker: Er mache seinen Klienten immer wieder bewusst, dass die Verantwortung für eine Lösung bei ihnen liege.

Bei Erbschaftskonflikten reicht der Eisberg meist besonders weit in die Tiefe, weil die Beteiligten eine lebenslange gemeinsame Gefühls-Geschichte haben. Und wenn diese in den Blick kommt, reagieren gerade Menschen wie Carla W. oft abwehrend: Wir sind doch hier nicht beim Psychiater! Wir wollen über Fakten reden, nicht über alten Kinderkram!

Doch die W.s protestieren nicht, im Gegenteil: Es ist, als hätte der Anblick des Bildes ein Ventil geöffnet.

„Es ist wie früher. Du willst das dickste Stück vom Kuchen, obwohl du keinen Finger dafür krumm machst.“

„Du lässt mich ja nicht! Du hast mir nie etwas zugetraut, genauso wenig wie Vater. Ich war immer der dumme kleine Bruder, der aus allem rausgehalten wurde.“

„Und dafür verwöhnt wurde nach Strich und Faden. Wer durfte denn schon mit 18 durch Frankreich trampen, mit eigener Kreditkarte, während ich am Empfang jobben musste?“

„Du Ärmste! Als wenn du das nicht genossen hättest. Hast Madame Wichtig gespielt, damit Papa dir Fleißkärtchen zusteckt.“

„Weißt du eigentlich, wie ich unter Vater gelitten habe? Was ich mir anhören musste, wenn ich nicht funktionierte, wie er wollte? Erinnerst du dich, wie er mich vor versammeltem Personal angeschrien hat, als wir die Delegation aus Shanghai wegen Doppelbuchung umquartieren mussten?“

„Wenn du Vater so schrecklich fandest - warum benimmst du dich dann wie er? Machst mich nieder. Guckst genervt, wenn ich etwas vorschlage. Warum kann ich es dir nie recht machen?“

„Weil du nichts auf die Reihe kriegst! Weil du die Firma an die Wand fahren würdest, wenn ich mich nicht um alles kümmern würde!“

„Das ist eine solche Frechheit! Wer hat denn das neue Kunst-Konzept entworfen? Die Vernissagen organisiert? Das Gala-Dinner für den Designer-Kongress ins Haupthaus geholt?“

„Du meinst im Ernst, Marketing erschöpft sich darin, Bilder aufzuhängen und irgendwelche Modefuzzis zu bespaßen?“

So haben die W.'s gestritten, an jenem dritten Sitzungstag im Juli.

Nein - das stimmt nicht ganz. Dieser Dialog ist nur eine stark zugespitzte Inhaltsangabe von Beckers Erinnerung an das Gespräch. Richtig muss es heißen: So hätten die W.'s gestritten - wenn der Mediator die ganze Zeit schweigend neben

ihnen gesessen hätte. Aber das hat er natürlich nicht.

Wenn ein Gespräch zu eskalieren droht, wechselt Becker kurzzeitig die Rollen. Aus der Hebamme wird ein Dompteur, der den Gesprächsteilnehmern die Spielregeln in Erinnerung ruft, die zu Beginn des Verfahrens vereinbart wurden: Keine Beleidigungen! Keine Zwischenrufe! Jeder darf ausreden! Und es gibt im Zweifel nur einen, der das Wort erteilt.

Wenn dies geklärt ist, darf weiter gestritten werden. Aber in einem Stil, der dem Schattenboxen entspricht: maßvoll, bedächtig – und immer die Form wahrend.

Der Mediator setzt seine Fragen ein wie die Hebamme ihr OP-Besteck. Es gibt solche, die einfach nur Emotionen entschärfen: *Ich höre heraus, Frau W., dass Sie schon früh Verantwortung tragen mussten, und dass das auch belastend war. Sehe ich das richtig?*

Andere laden ein, das Gegenüber neu wahrzunehmen: *Was Ihre Schwester über das Verhältnis zu Ihrem Vater erzählt, Herr W. – wie wirkt das auf Sie? Haben Sie jemals darüber gesprochen?*

Wieder andere bringen unausgesprochene Bedürfnisse auf den Punkt: *Verstehe ich Sie richtig, Herr W., dass Sie sich von Ihrer Schwester nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen?*

Und dann gibt es Fragen, die den Blick aller Beteiligten kurz an den Abgrund lenken: *Falls Sie sich in diesem Verfahren nicht einig werden – was wird schlimmstenfalls passieren?*

Wenn Friedwart A. Becker sein Fragen-Instrumentarium vorführt, wird klar, weshalb sich Mediationen oft solange hinziehen: Ein Eisberg schmilzt eben nicht an einem Tag.

Aber es ist etwas in Bewegung geraten. Das zeigt sich beim nächsten Treffen einen Monat später.

Gleich zu Beginn bittet Carla W. ums Wort. „Ich habe noch keinen Lösungsvorschlag“, räumt sie ein, „aber ich habe nachgedacht über unser letztes Gespräch. Und ich möchte dir etwas sagen, Nico. Wir haben es nicht leicht miteinander gehabt. Was sicher auch an mir lag. Ich habe dir nicht den Freiraum gelassen, den du vielleicht gebraucht hättest. Habe vieles kleingeredet, was du geleistet hast. Und du hast viel geleistet. Ohne deinen Kunstverstand, deine Kontakte, ohne dich wären unsere Hotels nur - ja, eben nur Hotels. Ich möchte dir dafür danken. Auch wenn ich damit zu spät komme.“

Eine Zeitlang ist es sehr still im Besprechungszimmer. Becker sieht, wie Nico W. den Kopf in den Nacken legt, die Augen geschlossen. Nora erkennt als erste, was los ist. Sie greift nach einem Taschentuch, aber es ist schon zu spät. Die Tränen fließen. Nico versucht zu lächeln, dann presst er angestrengt die Lippen zusammen, als wolle er ein Schluchzen unterdrücken. In diesem Moment sieht er seiner Schwester sehr ähnlich.

Becker erinnert sich nicht mehr, wer kurz darauf den Vorschlag aussprach, der den entscheidenden Durchbruch brachte. „Es war, als hätte er plötzlich auf dem Tisch gelegen, für alle sichtbar. Als hätte jemand das Licht angeknipst.“ Er weiß auch nicht mehr, wer von den vieren den Satz aussprach, den in der folgenden Stunde alle reihum wiederholten, kopfschüttelnd, strahlend vor Erleichterung. Einen Satz, der als Motto über der Mediationsvereinbarung hätte stehen können, auf deren Unterzeichnung alle Beteiligten wenige Tage später mit Champagner anstießen - nachdem auch die Hausbank der W.'s ihre Zustimmung bekundet hatte.

Dass wir darauf nicht schon viel früher gekommen sind!

Die Einigung sah folgendes vor: Nico bekommt seine zehn Millionen. Aber erhält die Hälfte davon nicht auf einen Schlag, sondern in Form einer lebenslangen Leibrente in Höhe von monatlich 10 000 Euro. Nicos Anteile an der Firma W. gehen mit sofortiger Wirkung an seine Schwester Carla über. Diese überträgt sie, zusammen mit ihren eigenen Anteilen, im Laufe der nächsten zehn Jahre komplett an ihre Kinder. Nora, die dann zur Geschäftsführerin aufsteigt, wird Mehrheitseignerin mit 51 Prozent, Henri erhält 49 Prozent.

Vor einigen Wochen war Becker zu einem Geschäftsessen im Hotel W., zum ersten Mal seit Abschluss der Mediation. Es herrschte Hochbetrieb; die Modefachmesse CPD hatte gerade begonnen. Vor dem großflächigen Immendorf-Gemälde im Foyer wartete eine Traube von Gästen aufs Einchecken. Henri W., an der Rezeption vollbeschäftigt, winkte nur kurz herüber, aber er musste danach telefoniert haben, denn kurz nachdem Becker im Restaurant Platz genommen hatte, kam Nora W., um ihn zu begrüßen. Ja, sagte sie strahlend, es gehe ihr gut, obwohl viel zu tun sei, sie seien gerade mit der Renovierung des Hauses in Leipzig beschäftigt, und ausgerechnet jetzt machten ihre Eltern Urlaub, zwei Wochen am Stück, zum ersten Mal seit über 20 Jahren. Aber ihr Bruder und sie hätten alles im Griff! Dann winkte sie dem Kellner, er möge Wein nachschenken.

Und wischte im Weggehen noch schnell einen Krümel vom Tisch.
