

Christine Oschmann im Gespräch mit Anita von Hertel

Macht und Hierarchie in der Mediation

SdM: *Du medierst seit mehreren Jahrzehnten Woche für Woche Streitigkeiten aller Hierarchiestufen. Was hat Dich in den letzten fünf Jahren im Kontext Macht und Hierarchie besonders bewegt?*

Anita von Hertel: Es ist die Ergänzung und Bestätigung der Praxis durch die Forschung. Die Erkenntnis, wie sehr Praxiserfahrungen und Wissenschaft einander befruchten. Es gibt immer mehr wissenschaftliche Veröffentlichungen zu den Aspekten, die wir in der Praxis regelmäßig erleben. Als MediatorInnen erfahren wir, wie alle Hierarchiestufen von Mediation profitieren. Hier nur ein kleines Beispiel: Führungskräfte, die vor der Mediation unzufrieden mit ihren Mitarbeitenden waren, finden regelmäßig Wege, dass diese mit Freude neue Leistungspotenziale entfalten. Mitarbeitende, die vor der Mediation unzufrieden mit ihren Vorgesetzten waren, erleben nach der Mediation, dass Vorgesetzte mit Freude neue Führungsqualitäten entfalten.

Denn Mediation enthält regelmäßig die konstruktivste Form von Feedback, die überhaupt vorstellbar ist: Zielgerichtet, präzise, sinnstiftend und wertschätzend. Und Führungskräfte und Mitarbeitende fragen sich, warum sie sich diese neue Freude an der Zusammenarbeit nicht schon viele Jahre vorher gegönnt haben.

Früher befasste sich die Forschung häufig mit der Fragestellung, was passiert, wenn Feedback von oben nach unten gegeben wird und wie Mitarbeitende sich dadurch verändern. Die Ergebnisse des Forscherteams Burak Oc, Michael R. Bashshur und Celia Moore kommen zu Erkenntnissen, die sich mit unserer Praxiserfahrung decken: In der Studie »Speaking Truth to Power«¹ erforschten sie, wie sich Führungskräfte durch Feedback von unten verändern. Und sie fanden heraus, wie nützlich das Feedback

¹ Journal of Applied Psychology, Washington 2015.

zu Veränderungen auch der Führungskräfte beiträgt.

SdM: *Danke für diesen kleinen Ausflug in die Welt der Forschung. Zurück zur Praxis: Was ist Deine Erfahrung, worauf sollten MediatorInnen in der Mediationspraxis ganz allgemein besonders achten?*

Anita von Hertel: Auf den Anfang. Das Happy End beginnt immer am Anfang. Je sorgfältiger wir am Anfang zuhören, worum es »eigentlich« geht, je besser der Auftrag geklärt wird, je sorgfältiger die Rollen und damit auch die Aufgaben für die Lösung geklärt werden, um so besser wissen wir, welche mediativen Samenkörner in welchem Lösungsboden gut gedeihen werden.

SdM: *Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, ob wir Führungskräfte in die Mediation einladen sollten oder nicht. Wie ist Deine Haltung in Deiner Arbeit?*

Anita von Hertel: Es kommt auf den Konflikt an. Thomas Alva Edison sagte einmal sinngemäß: Jedes gelöste Problem ist einfach. Im Nachhinein – bei der Lösung – weiß man regelmäßig, ob die Führungskraft eine wichtige, eine kleine oder (fast) keine Rolle für die Lösung gespielt haben wird. Gute MediatorInnen klären durch gute und sorgfältige Fragen zu Beginn, welchen Nutzen die Führungskraft für die Lösung wird beitragen können. Und alle Führungskräfte, mit denen wir bisher gearbeitet haben, haben diesen Nutzen gern beigesteuert. Für Konflikte, bei denen Führungskräfte nichts Sinnvolles tun können, sind sie regelmäßig dankbar, wenn sie ihre Zeit anderweitig einsetzen. Dabei gilt: Nützlich kann etwas Sachliches und Fachliches genau so sein, wie etwas emotional Unterstützendes. Eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden zu Beginn einfach nur wertschätzend sagt: »Ihr seid mir wichtig. Deshalb unterstütze ich diese Mediation gern dadurch, dass ich Euch das Budget und Eure Zeit bewillige. Wenn Ihr mich braucht, komme ich auch gern dazu. Ich bin für Euch während der Mediationstage (fast) jederzeit erreichbar. Und ich vertraue Euch, dass Ihr den Kern des Konfliktes finden und aufräumen werdet.« ... Eine solche Führungskraft ist eine vorzügliche Unterstützung. Häufig ergreift ein Teil des Konflikts, insbesondere wenn er schon länger andauert, auch die Führungskraft. Dann wird sie ganz handfest gebraucht, um diesen Teil aufzuräumen.

SdM: *Wie arbeitest Du mit den Teams, die Angst vor der Führungskraft haben?*

Anita von Hertel: Es gibt neben den (fast) perfekten Führungsbeziehungen in unserer Erfahrung natürlich Einzelne und Teams, die mehr oder weniger Respekt vor ihrer Führungskraft haben oder

- die sich von der Führungskraft nicht verstanden fühlen oder
- die die Sorge haben, dass Konflikt-details nachteilig für sie sein könnten oder
- die selbst einen unaufgeräumten Konflikt mit der Führungskraft entdecken etc.

In all diesen Fällen ist es für die Führungskraft und die Mitarbeitenden sinnvoll,

wenn sich im Kontext der Team-Mediation das Führungsverhältnis gleich mit verbessert. Das geschieht regelmäßig.

SdM: *Welche Methoden können wir MediatorInnen einsetzen, um die Abwälzung aller Konflikte auf die nicht anwesende Führungskraft zu verhindern?*

Anita von Hertel: Alle Methoden. (Anita lacht) In der Auftragsklärung klären wir, was geklärt werden soll. Und dann erarbeiten wir dafür die richtige Lösung. Am Ende klingt das dann immer ganz einfach. Nur am Anfang sieht es schwierig aus.

SdM: *Wie gehst Du damit um, wenn die Führungskraft dabei ist. Welche Rolle nimmt sie im Mediationsprozess ein und was soll sie tun oder nicht tun?*

Anita von Hertel: Mit 100 prozentiger Rollenklarheit. Wir definieren am Anfang genau, wer in welcher Rolle da ist, wer in welcher Rolle wofür gebraucht und nicht gebraucht wird, wer wann folglich dabei sein wird und sich ggf. auch mal zwischendurch verabschieden kann. Auch das ist – wenn man zu Beginn sorgfältig fragt – ganz einfach.

Mein Maler, der gerade das Mediationshaus streicht, sagte in unserem ersten Gespräch: »Einen guten Maler erkennt man daran, was er tut, bevor er den Pinsel in die Farbe taucht.« Und – auch wenn es fast kitschig klingt: Genau so ist es in der Mediation.

SdM: *AusbildungsteilnehmerInnen glauben nicht so recht daran, dass eine hierarchieübergreifende Mediation funktionieren kann. Wie überzeugst Du als Ausbilderin diese Teilnehmenden?*

Anita von Hertel: Solche Ausbildungsteilnehmerinnen hatte ich noch nie. Wirklich. (Nachdenklich) Ich würde sie gerne einmal kennenlernen.

Und wenn es sie wirklich geben sollte, würde ich natürlich das tun, was ich immer tue: Mit viel Herz und Lachen Mediation erfahrbar machen, Mediationsdemos mit klassischen und untypischen Hierarchien live zeigen, in verschiedenen Rollen ausprobieren lassen – und die Ausbildungsteilnehmenden – wie immer – in die Praxis mitnehmen.

SdM: *Das »Machtgefälle« bereitet vielen MediatorInnen Sorge, denn sie fühlen sich doch der de jure-AuftraggeberIn irgendwie mehr verpflichtet, wenn er oder sie als MediandIn anwesend ist. Wie halten wir unsere Allparteilichkeit aufrecht?*

Anita von Hertel: Wenn wir den Außenauftrag und den Innenauftrag korrekt und sorgfältig geklärt haben, dann wird deutlich, dass Abhängigkeiten immer gegenseitig sein können – in alle Richtungen.

Und da Allparteilichkeit eine Haltung ist, die wie ein Baum mit der Zeit immer stabiler und kräftiger wird, ist das ganz einfach. Allparteilichkeit ist wie unsere Friedenslinde im Mediationshaus-Garten. Es können sehr wilde Stürme rütteln. Sie neigt sich einfach mit ihrer Weisheit allen gleichermaßen zu – und steht dabei sehr verwurzelt und sicher.



Anita von Hertel

hat 1983 am Friedenspalast in Den Haag mit dem Thema Mediation begonnen und ist seit ca. 20 Jahren als Mediationspraktikerin ausschließlich auf dem Gebiet der Wirtschaftsmediation tätig.

Ihre Studien führte sie in ganz Europa durch, in den USA und in China. Vom Friedenspalast in Den Haag bis zur chinesischen Philosophie »Wie man nicht sein Gesicht verliert« arbeitet sie in allen mediationsrelevanten Bereichen in mehreren Sprachen. Sie ist Dozentin für Mediation an Hochschulen im In- und Ausland. Seit vielen Jahren unterrichtet Anita von Hertel die Praxis der Wirtschaftsmediation in der Akademie von Hertel in Hamburg.