

Forum 4 A:

„Da steckt doch noch mehr dahinter?“

– Vom Umgang mit „hidden agendas“ in der Mediation

Referentin: **Dipl.Psych. Kirsten Schroeter**, Mediatorin & Ausbilderin BM®, Supervisorin, Wissenschaftliche Leitung des Masterstudiengangs Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder

Berichterstatterin: Susanne Lehmann M.A., Richterin am Amtsgericht, Mediatorin BM®, Supervisorin (SHB), Minden/Bückeburg

Die Diplompsychologin Kirsten Schroeter aus der Hamburger Schule um Friedemann Schulz von Thun und Alexander Redlich befasst sich im Forum 4 A mit einer typischen Herausforderung in der praktischen Arbeit als Mediator oder Verhandlungsmoderator¹, den „hidden agendas“.

I. Annäherung an das Thema „hidden agendas“

Der Titel des Forums dient als Einstieg in die Thematik, symbolisiert die Ausgangsfrage doch die zweifelnden Gedanken der Mediatorin, wenn sie sich in einer besonders undurchsichtigen Situation fragt: „Erfasse ist eigentlich das ganze System oder geht etwas unter meinem Radar durch?“

Aus der Plenumsdiskussion ergeben sich verschiedene Aspekte, die mit „hidden agendas“ in Verbindung gebracht werden. Dazu gehören die Fragen nach der Verantwortlichkeit für den Umgang mit „hidden agendas“, nach unterschiedlichen Qualitäten von „hidden agendas“, nach Manipulationsgefahren und Komplizenschaft. Wie klärt man, ob eine „hidden agenda“ vorliegt

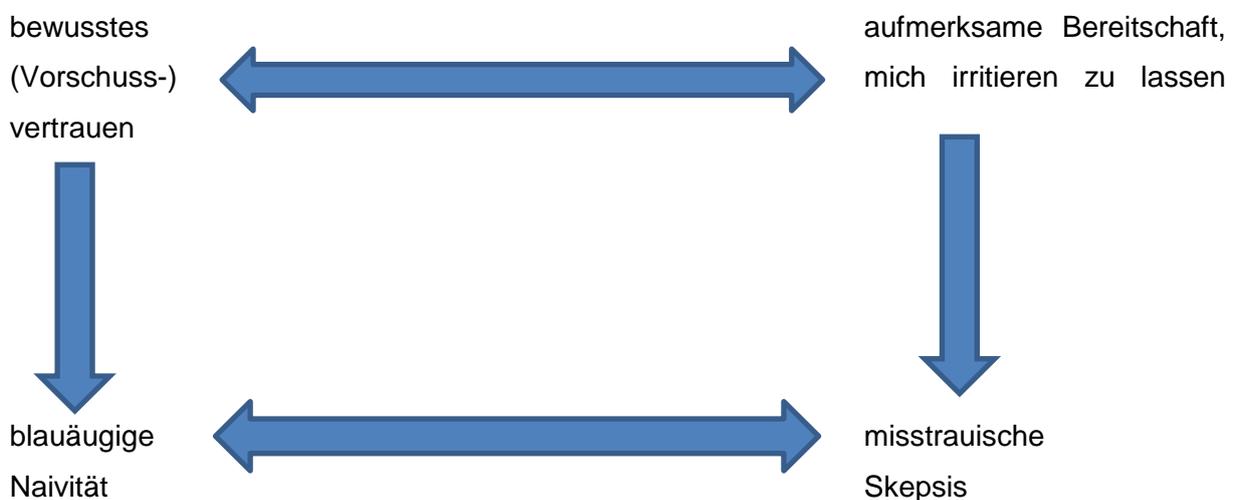
¹ Es wird abwechselnd die männliche bzw. weibliche Form gewählt. Es mögen sich jeweils Mediatorinnen und Mediatoren gleichsam angesprochen fühlen.

(„Und wenn da gar nichts ist?!“), wie geht man mit einer „hidden agenda“ um? Funktioniert Mediation auch im Falle einer nicht aufgedeckten „hidden agenda“?

Bevor sich der Mediator der Beantwortung dieser Fragen nähert, lohnt sich ein Blick auf die Definition des Begriffs: Es geht um **bewusst** nicht offen gelegte Interessen. „Hidden agendas“ gehören damit zum Normalfall einer Mediation. Die Gründe für die Entscheidung, Interessen nicht offen zu legen, sind vielfältig und bleiben zunächst versteckt. Abzugrenzen sind „hidden agendas“ von unbewusst nicht offengelegten Interessen. Diese mit Hilfe von Mediationstechniken zu klären, gehört zu den Hauptaufgaben der Mediatorin.

Als weitere Annäherung an „hidden agendas“ bietet sich eine Reflexion darüber an, welche Assoziationen man selbst zum Thema „Verstecken“ hat. Im Forum werden Stichworte wie „Macht“ und „Machtungleichgewichte“ genannt. An dieser Stelle weist Kirsten Schroeter darauf hin, dass die für sie passendste Übersetzung des Begriffs „hidden agenda“ das Wort „Hintergedanke“ ist. Im Duden steht dieser interessanterweise direkt vor dem Wort „hintergehen“. Dieses mag die Gefahr, dass der Mediator in eine bewertende Haltung geht, verdeutlichen.

An dieser Stelle bietet es sich an, sich das eigene Wertequadrat (Schulz von Thun) im Umgang mit „hidden agendas“ zu überlegen. Für Kirsten Schroeter sieht es wie folgt aus:



II. Umgang mit „hidden agendas“

Im Umgang mit „hidden agendas“ VOR und WÄHREND der Mediation spielen folgende methodische Herangehensweisen eine Rolle:

- A. Intuition (Gespür)
- B. Spekulation (Hypothese)

C. Konfrontation (ins Gespräch bringen)

Im Forum mit Werkstattcharakter werden anhand mehrerer Fallkonstellationen die drei Methoden näher beleuchtet. Sie stehen jede für sich und müssen weder alle, noch in der Reihenfolge zum Einsatz kommen.

A. Intuition

In einem Beispielfall (Konflikt in einer großen Baugemeinschaft um die Gestaltung des Außengeländes) beschäftigt sich das Plenum zunächst in verschiedenen Gruppen anhand vorgegebener, unterschiedlicher „hidden agendas“ mit der Frage, wie den verdeckten Interessen im Mediationsprozess durch die Partei Geltung verschafft werden kann, ohne dass sie direkt angesprochen werden. Es zeigt sich auf eindrucksvolle Weise, dass die Strategien mitunter zu offen geäußerten Interessen passen. Hieraus folgt die wichtige Erkenntnis, dass die Strategie einer Partei noch kein Indiz dafür ist, dass diese eine „hidden agenda“ verfolgt. Wie also kann die Mediatorin vorgehen? Kirsten Schroeter stellt hierzu die Intuition als nützliches Instrument für die Mediatorin vor.

Die Intuition – das „Bauchgefühl“ - wird angesprochen, wenn eine Irritation wahrgenommen wird. Dies kann zum Beispiel sein, wenn Gesagtes und Wahrgenommenes in der Situation nicht stimmig sind. Kirsten Schroeter bedient sich zur Erklärung des Modells von Pörksen & Schulz von Thun zur „Wahrheit der Situation“ und stellt sich folgende Fragen: „Passt das Gesagte und Gehörte zur der von mir bisher wahrgenommenen ‚Wahrheit der Situation‘? Ist die geschilderte Motivation erklärlich?“ Damit gelingt zunächst die Wahrnehmung einer Irritation, sodass die Intuition zugänglich wird.

B. Spekulation (Hypothese)

Wie gehe ich als Mediatorin in einer Mediation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit der Situation um, in der die Führungskraft bei der Priorisierung der Themen (Phase 2) wiederholt und mit Vehemenz äußert, mit dem eigenen Thema „XY“ sei die Konfliktbearbeitung zu beginnen und mit keinem anderen? Der Mediator ist jetzt gefragt, mittels Arbeitshypothesen die Motivation für das Verhalten der Führungskraft zu eruieren, damit vor einer weiteren Intervention die Konsequenzen für den weiteren Gesprächsverlauf abgewogen werden können. Dies ist insbesondere deshalb von Bedeutung, weil jegliche Intervention zur Beendigung der Mediation beitragen kann. Im vorliegenden Fall ergeben sich im Plenum Hypothesen, die überraschend unterschiedlich ausfallen:

- Der Chef hat Angst vor Kritik/Gesichtsverlust.
- Der Chef hat den Auftrag (von oben), diesen Punkt zuerst zu klären.
- Der Chef geht davon aus, dass, wenn der Punkt geklärt ist, alles Weitere geklärt ist.

- Der Chef will heikle Themen vermeiden, weil er noch nicht genug Vertrauen in das Verfahren hat.
- Der Chef will heikle Themen vermeiden und erwartet sich einen Vorteil durch Zeitgewinn.
- Der Chef konnte noch nie nachgeben und will sich durchsetzen – gegenüber dem Mitarbeiter.
- Der Chef will sich gegenüber der Mediatorin durchsetzen und so seine Grenzen etablieren.
- Der Chef hat Angst vor Emotionen.
- Der Chef hat keinen Verhandlungsspielraum.
- Der Chef verfolgt eine strategische Planung über den Verlauf der Konfliktbearbeitung, indem er über das Thema „XY“ ein Image entwickeln will (kooperatives Spiel).
- Der Chef verfolgt eine strategische Planung über den Verlauf der Konfliktbearbeitung, indem er über das Thema „XY“ einen „Testballon“ startet.

Die Unterschiedlichkeit der Hypothesen zeigt, dass die Subjektivität der Intuition einen großen Einfluss auf die praktische Intervention des Mediators hat. Im konkreten Fall (Mediation Führungskraft & Mitarbeiter) hatte die Mediatorin zwei Hypothesen zu den bewusst nicht offen gelegten Interessen der Führungskraft. Sie nahm an, dass die Führungskraft ein Gerangel mit der Mediatorin suchte, um sein „Terrain abzustecken“, oder aber, dass er als Chef sein Gesicht wahren wollte. Eine weitere Herausforderung ergab sich für die Mediatorin nun aus dem Dilemma, dass die Interventionen zu beiden (möglichen) „hidden agendas“ gegenläufige Risiken für den Mediationsprozess nach sich ziehen. Die Mediatorin wählte als Ausweg, nach einer Erklärung, warum die Priorisierung für den Mediationsprozess wichtig ist, eine Ansprache an den Chef auf der Metaebene: „Auf die Gefahr hin, dass ich Sie ärgere, möchte ich nochmal fragen,...“ Die „hidden agenda“ wird in dieser Konstellation nicht offenbart.

C. Konfrontation (Ins Gespräch bringen)

Anders verhält es sich, wenn der Mediator sich nach Abwägung dafür entscheidet, seine Hypothese zur „hidden agenda“ offen zu legen. Oftmals kann es sinnvoll sein, den Beteiligten in getrennten Gesprächen Gelegenheit zu geben, die Frage nach dem Umgang mit (vermeintlichen) „hidden agendas“ selbst zu entscheiden.

Im Forum wird hierzu ein Beispielfall erörtert, in dem in einem Konflikt zum Thema „Inklusion“ zwischen Repräsentanten einer Bürgerinitiative und Regierungsparteien eines Stadtstaates vermittelt wird. Es stellt sich in einem Einzelgespräch heraus, dass der Vermittlungsprozess als „Modellfall“ von anderen Initiativen außerhalb des Stadtstaates finanziert wird, sodass von der Bürgerinitiative verdeckt zusätzliche Interessen vertreten werden.

In dieser Situation ergibt sich für die Mediatorin das Dilemma, mit der Vertraulichkeitsverpflichtung verantwortungsvoll umzugehen. Dies kann zum Beispiel in der Weise geschehen, dass in der Mediation der Bedarf einer Pause signalisiert und die Mediation vertagt wird.

In dem Beispielsfall stieß der Mediator im anschließenden Einzelgespräch zwischen den Mitgliedern der Bürgerinitiative eine Diskussion über pro und contra des Offenlegens der „hidden agenda“ (Was könnte im Falle der Offenlegung passieren?) bzw. der Beendigung des Mediationsverfahrens an. Er unterstützte diese Partei mittels Mediationstechniken (aktives Zuhören etc.) in der Überprüfung der (vermeintlichen) Beschränkung.

Der Mediator zog jedoch als Option auch die Beendigung der Mediation durch den Mediator in Betracht. Im Plenum wird erörtert, wie diese Option durch die Mediatorin kommuniziert werden kann, ohne dass die Mediatorin die „hidden agenda“ ihrerseits offenlegt und damit dem Prinzip der Vertraulichkeit zuwiderhandelt. Die Anforderungen an die konkrete Formulierung sind hoch! Eine praktisch einsetzbare Formulierung der Mediatorin könnte sein: „Ich habe mein ganzes Repertoire als Mediatorin eingebracht. Sie sind nicht an dem Punkt, an dem es zu einer gemeinsamen Lösung kommt. Ich glaube, die Mediation ist hier jetzt beendet.“

Ganz grundsätzlich kann bezüglich der aktiven Intervention im Falle einer (vermuteten) „hidden agenda“ Folgendes angemerkt werden: Es ist wesentlich, dass der Mediator bezüglich der Motivation der Beteiligten gelassen bleibt. Das Dilemma, in dem die Beteiligten stecken, ist zu akzeptieren, die Entscheidung der Partei, wie sie mit der „hidden agenda“ umgeht, zu respektieren.

Fazit:

Die Reflexion des Mediators über die Auswirkungen seiner Interventionen im Falle von „hidden agendas“ führt zur Ausformung der mediativen Haltung. Denn es erfolgt eine aktive Auseinandersetzung mit den Dilemmata, die sich bei „hidden agendas“ für den Mediator ergeben. Er hat einerseits den Auftrag, mittels seiner Interventionen für Klarheit zu sorgen, andererseits aber die Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten zu respektieren. Auch hat der Mediator die Vertraulichkeit zu wahren, wenn er sich für eine Intervention entscheidet.

Im Ergebnis schult also die Beschäftigung mit dem Thema „hidden agendas“ das Fingerspitzengefühl der Mediatorin und trägt so zur Qualitätssicherung in der Mediation bei.

In diesem Sinne sei allen Interessierten, die dieses informative Forum verpasst haben, die von Kirsten Schroeter anempfohlene weiterführende Lektüre ans Herz gelegt:

- Freitag, Silke & Schroeter, Kirsten (2015). Auftragsklärung mit der Führungskraft (S. 137-146). In: Silke Freitag & Jens Richter (Hrsg.): Mediation – das Praxisbuch. Denkmodelle, Methoden und Beispiele. Weinheim: Beltz.
- Gläßer, Ulla & Kublik, Joana (2011). Lehrmodul 17: Einzelgespräche in der Mediation. Zeitschrift für Konfliktmanagement (3), S. 89-92.
- Harms, Regina & Schroeter, Kirsten (2010). Scheitern in der Mediation. Eine Herausforderung für die Mediationspraxis (S. 37-51). In: Brigitte Gans, Solveig Hornung, Anja Köstler (Hrsg.): Wie managen MediatorInnen sich selbst? Stuttgart: Concadora.
- Pörksen, Bernhard & Schulz von Thun, Friedemann (2014). Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Heidelberg: Carl Auer.
- Schroeter, Kirsten & Freitag, Silke (2017): Umgang mit Hidden Agendas (S. 316-321). In: Peter Knapp (Hrsg.) Verhandlungs-Tools: Effiziente Verhandlungstechniken im Business-Alltag. Bonn: managerSeminare.
- Van Riel, Allard & Horvarth, Csilla (2014). Conceptualizing intuition as a mental faculty: Toward a ‚critique of intuitive reason‘ and a process model of intuition (pp. 42-56). In: M. Sinclair (Hrsg.), Handbook of Research Methods on Intuition. Northampton: Edward Elgar.

Minden, den 20. September 2018

Susanne Lehmann M.A.