

# Macht macht's

## Widerstände gegen media Verfahren

Regina Michalik

ÜBERBLICK

Politik ist ein stark machtgeprägter Bereich. Selbst- und Fremdbild der AkteurInnen, Stereotypen in der Öffentlichkeit und die Funktion von Konflikten in den jeweiligen Organisationen behindern die Akzeptanz von mediativen Verfahren. Der Bedarf ist da, auch wenn die Nachfrage gering ist. Worin MediatorInnen möglicherweise umdenken müssen und was Verbände tun können, um Mediation im politischen Feld zu verankern, wird in Thesenform skizziert.

**M**acht und ‚Mann‘ scheint gut zusammenzupassen, wenn man den Einträgen in Internetsuchmaschinen vertraut: ‚Die mächtigen Männer‘ sind in verschiedensten Kombinationen aufgeführt, alles Politiker ‚Merkel und die Mächtigen‘ ergänzt die Reihe – eine Frau, eine Politikerin. Die dominierende Kombination von ‚Macht und Politik‘ ist offensichtlich kein ‚virtuelles Ergebnis‘; fragt man die legendären Menschen von der Strasse, wer die Macht habe, hört man ähnliches.

Streiten wir nicht darüber, ob die Politik wirklich so viel Macht hat. Philosophieren wir auch nicht, was mit Macht hier eigentlich gemeint ist. Lösen wir die Frage pragmatisch und gehen davon aus, dass Macht im Wortsinne, kommend von ‚magun/magan‘;

‚etwas vermögen‘, ‚bewirken‘ bedeutet. So ‚vermag‘ Politik sicher einiges: Gesetze entwerfen und verabschieden, Entscheidungen treffen und umsetzen. Und wieder rückgängig machen, wenn sie anderen Mächtigen, der Wirtschaft oder dem Volke, von dem ja die Macht ausgeht, nicht passen.

Die reale Macht ‚der Politik‘ ist also häufig eingeschränkt. Und dennoch die **erste These: Das Fremdbild ‚des Politikers‘ ist das eines Mächtigen.**

Und wie sieht's ‚innen‘ aus? Drei Grundmotivstrukturen kehren in der Motivationsforschung immer wieder, in zahlreichen Variationen: Leistung, Freundschaft und Macht, wobei bei PolitikerInnen vor allem das Machtmotiv vorherrsche. Fragt man diese selbst

– in Zeitungsinterviews oder wie ich in Hintergrundinterviews und Coachings – was ihre Motivation zur Berufswahl war, so heißt es meist etwas ‚bewegen zu können‘, ‚für die Gesellschaft‘, ‚für andere‘ und mehr oder weniger auch für sich selbst.

Nehmen wir also auch **These 2** als gegeben an: **Das Antriebsmotiv des Politikers/der Politiker ist ebenfalls von Macht geprägt.**

Fremdzuschreibung und Selbstantrieb als ‚Mächtige‘ decken sich daher im Bereich Politik: Als MächtigeR gesehen werden, mächtig sein wollen, also auch mächtig erscheinen müssen – eine Dynamik, unter der PolitikerInnen zuweilen leiden. Vielleicht liegt hier eine Quelle des beschriebenen Suchtpotentials von Politik – ein Zwang und Drang, der sich gegenseitig antreibt, und der, weil Innen- wie Aussenwahrnehmung sich perfekt ergänzen, ‚Beruf‘ wie ‚Privates‘, ‚Öffentliches‘ wie ‚Verborgenes‘ umfasst.

**These 3: Mediation im Bereich der Politik muss von daher mehr als Mediation in andern Bereichen mit Menschen mit Machtmotiv und mit dem Machtmotiv selbst arbeiten.**

# (un-)möglich?

## tive

## in der Politik

Wenn sie es überhaupt ‚darf‘. Denn in der ‚klassischen Politik‘ der Parteien, Regierungen etc. ist sie besonders selten. Inwieweit sich Überlegungen zur ‚klassischen Politik‘ auf den Bereich von Gewerkschaften und Verbänden, NGOs und Vereinen, Bewegungen und Initiativen übertragen lassen, muss an dieser Stelle offen bleiben. Interessant wäre es, zu prüfen, ob je stärker das Machtmotiv umso geringer die Bereitschaft zur Mediation ist.

An dieser Stelle möchte ich nur behaupten, **These 4: Die Tatsache, dass mediative Verfahren in der Politik bisher so wenig vertreten sind, hat entscheidend mit dem Phänomen Macht zu tun.**

### Konflikte als Alltagsgeschäft

Besonders im Feld ‚Politik‘ ist auch das Phänomen ‚Konflikt‘ und der Umgang damit. Dass Konflikte etwas Gutes sind, Streit etwas Normales – was MediatorInnen immer wieder zu vermitteln suchen – scheint in der Politik längst angekommen. Streit ist ein Wesensmerkmal von Politik, wer Angst davor hat, ist hier schlecht aufgehoben. Was haben also MediatorInnen als Anreiz zu bieten? Die Aussicht, man streite sich nachher weniger, zieht nicht; denn allen Beteiligten ist

klar, dass es beim Streit bleibt. Denn Streit ist ‚gut‘ im politischen Machtgeschäft: über Auseinandersetzungen, unterschiedliche, ja unvereinbare Meinungen, über das Beziehen und Behalten unterschiedlicher Positionen profilieren sich Parteien und PolitikerInnen.

Das Versprechen, danach ‚besser zu streiten‘ im Sinne von ‚win-win-Lösungen‘ ist vielfach kein einsichtiger Mehrwert, geht es doch in einem machtgeprägten Feld verschärft um das eigene ‚siegen‘.

Von daher **These 5: Die Motivation für Mediation ist, wo das Machtmotiv vorherrscht, eingeschränkt.**

### Die Macht der Medien – Bilder und Stereotypen

Neben dem Bild vom ‚Streit‘ ist es das Bild ‚des Politikers‘, das so wenig Lust auf Mediation aufkommen lässt. Trotz des gesellschaftlichen Wandels ist dieses immer noch männlich, stark, entscheidungsfreudig und durchsetzungsfähig. Er soll ‚führen‘ im Gegensatz zu ‚moderieren‘, ein scheinbares Gegensatzpaar, das zum Beispiel in der Kritik an der deutschen Bundeskanzlerin Angela Merkel angeführt wird. Der ‚basta-Kanzler‘ Gerhard Schröder wurde

zwar ob seines ‚bastas‘ kritisiert; aber sein Führungsstil entsprach dem Bild ‚des Politikers‘. Politiker brauchen anscheinend den ‚Willen zur Macht‘ und müssen ihn verkörpern; zu gestehen, man habe sie nicht wie unlängst der niedersächsische Ministerpräsident Christian Wulff, wird überall als ‚politischer Selbstmord‘ und als ‚Selbstentmannung‘ kommentiert.

Führen heisst, mit Macht durchsetzen. An diesem Bild vermag auch die wachsende Zahl von Frauen nichts zu ändern; Stereotype sind hartnäckig und die Zahl derjenigen, die sie durchbrechen, klein. Sicher: für ein eher konsensuales Vorgehen, ein ‚moderieren‘ scheinen Frauen offener. Aber die Strategie ‚mehr Frauen‘ ist auf dem Weg zu mehr mediativen Elementen leider begrenzt. Wie man aus der Wirtschaft weiß, könnte erst ein signifikanter Anteil von Frauen (circa 30 Prozent in der einzelnen Organisation) eine kulturelle Veränderung bewirken. Auch ein wirklich signifikant ‚anderes Verhalten‘ ist nötig, wenn man den gesellschaftlichen Kulturwandelprozess innerhalb der nächsten Generationen oder in diesem Jahrhundert sichtbar erreichen möchte.

Einzelne Frauen, so genannte ‚role models‘ an entscheidender Position, können den Prozess beschleunigen, wenn



diese wenigen ‚mächtigen Frauen‘ in der Politik ihren Führungsstil explizit mit mediativen Elementen entwickeln und propagieren. Dabei ist es bereits wirksam, wenn ihnen unterstellt wird, dies zu tun: die Diskussion über den Führungsstil der deutschen Bundeskanzlerin, ihr angebliches Setzen auf Kooperation und Diskussion hat sicher bereits dazu beigetragen, das ‚Führungsbild‘ in leichte Bewegung zu versetzen. Beschleunigend wäre eine öffentliche Unterstützung hierfür; und noch schneller könnte der kulturelle Wandel gehen, wenn die ‚harten Kerle‘, die ‚alpha-Tiere‘ vorangingen in Sachen mediativer Führungsstil.

Denn so lautet **These 6: Nur mit einer Veränderung des Bildes ‚des Politikers‘ wird sich das Bild und damit die Akzeptanz von Mediation in der Politik verändern.**

#### **Hilfe holen – bloß nicht**

In der Wirtschaft ist es inzwischen gang und gäbe, sich in Führungsfragen

beraten, schulen oder coachen zu lassen; Konfliktmanagement gilt als eine zentrale Führungskompetenz; Kurse und Trainings nehmen hier zu.

Auch PolitikerInnen müssen nicht alles wissen und können; sie holen sich offen Unterstützung in so genannten ‚Sachfragen‘, eher versteckt für den Bereich der ‚performance‘.

Bezüglich ihres Führungsverhaltens gilt dies nicht. Hier herrscht noch der alte ‚patriarchale‘ Führungsstil. Konfliktmanagement heißt meist ‚basta‘. Einer muss entscheiden, machen, mächtig sein – wozu die zunehmende Personalisierung beiträgt. Hilfe holen, eine Mediatorin, gilt hier häufig als Eingeständnis von Schwäche und bedeutet ‚Macht abgeben‘.

**These 7: Eine Veränderung des Images von Mediation weg von ‚Hilfe‘ hin zu ‚fachlicher Beratung‘, ‚Expertinnenwissen‘ könnte die Akzeptanz in der Politik erhöhen.**

#### **Wer die Macht hat, hat das Wort, das Machtwort**

Falls das Machtwort des einzelnen Politikers nicht wirkt, muss die Gruppe ein Machtwort sprechen: ein Machtwort per Abstimmung. Ist auch diese Gruppe nicht groß und mächtig genug, muss eine größere ran, ‚der Wähler‘. Damit WählerInnen entscheiden können, ist Zuspitzung gefragt. Annäherungen der Positionen sind vor der Wahl kontraproduktiv. Unterschiede werden herausgestellt, denn ‚einer wird gewinnen‘. Nach der Wahl besteht aber, wenn der Wähler nicht eindeutig genug entschieden hat, der Zwang zu Kompromissen. Und auch hier gilt es zunächst und vor allem nach außen, Unterschiede herauszustellen, um in ‚harten Verhandlungen‘ möglichst viel dem andern abzurufen von dem, was dieser ja angeblich gar nicht wollte. Kein Wunder, dass es der Wählerin häufig nicht einleuchtet, warum diejenigen, die sich vorher doch so vehement bekämpft haben,

nun friedlich vereint ihr Bündnis als Erfolg versprechend verkaufen.

Instrumentarien des Konfliktmanagements sind in der Politik die verschiedenen Machtorte:

1. abstimmen beziehungsweise wählen (lassen),
2. verhandeln,
3. dabei Kompromisse schließen oder andere abstimmen lassen, sprich wählen lassen.

Gemeinsame Interessenerkundung, der Versuch, die Perspektive des andern einzunehmen, gar ein Erkunden der Gefühle des/der anderen werden in diesem Prozess eher als hinderlich erlebt.

**These 8: Mediation muss diese Erfahrungen aufgreifen und die Methodik darauf ausrichten.**

#### Hilfe holen – für die anderen

Professionelle Unterstützung im ‚Streitmanagement‘ wird vor allem dann gesucht, wenn es um die andern geht, die sich nicht einigen können, und hiervon die eigene Macht, das eigene Ansehen beeinträchtigt wird. Klassische Gebiete – sofern man hier schon von

Klassikern reden kann – sind die Auseinandersetzungen zwischen BürgerInnen und Verwaltung oder zwischen Gruppen von BürgerInnen: der Kampf für und gegen die Ortsumfahrung, für oder gegen die Bebauung, für oder gegen den Landschaftspark. Zwar soll und kann sicher nicht jedeR PolitikerIn unterstellt werden, dies nur zu seiner/ihrer Profilierung zu tun.

Aber schadet es seiner/ihrer Profilierung, so wird er/sie es sicher nicht tun. Selten bis nie sieht man in diesen Mediationsverfahren den/die BürgermeisterIn in den Runden der direkt Betroffenen. Man nennt es ja Bürgerbeteiligungsverfahren. Der/die BürgermeisterIn scheint meist ‚unparteiisch‘, ‚interessenlos‘ und lässt ‚seine/ihre Verwaltung‘ für die eigenen Ziele kämpfen.

Auch im Streit zwischen Tarifparteien, Gewerkschaften und ArbeitgeberInnen geht es meist um die Interessen imaginärer Dritter: die ArbeitnehmerInnen, für deren Ziele man kämpft. Kann man sich nicht einigen, so greift man zum ‚Schlichter‘, meist männlich, meist (ehemalig) mächtig. Expolitiker sind hier begehrt, die letztlich doch wieder ‚ein Machtwort‘ sprechen sollen und denen man es zutraut.

**These 9: Die Beauftragung zur Mediation ist von daher möglicherweise ein Ausdruck von Macht und sollte von MediatorInnen als solcher akzeptiert werden; der Versuch, die mächtigen Beauftragenden und Stakeholder, die PolitikerInnen, einzubeziehen, ist deshalb schwierig, aber äußerst wirksam, sofern es hierfür die Erlaubnis gibt.**

#### PR für Mediation?

Wenn es also scheinbar wenig Nachfrage gibt, ist es dann überhaupt sinnvoll, ein Angebot zu machen – für mediative Verfahren in der Politik? Ich behaupte ja. Es gibt einen Bedarf, auch wenn er sich noch wenig in Nachfrage äußert. In der Politik laufen Konflikte häufig besonders destruktiv: für die Organisation, für die einzelnen Personen und für die Sache. Die Schäden sind unübersehbar: in den politischen Nachrichten wie in den Gesichtern und Krankengeschichten der Akteure. Bei zahlreichen gefundenen Kompromissen und Mehrheitsentscheidungen ist offensichtlich, dass diese nicht der Sache und nicht den eigentlichen Interessen der Organisation beziehungsweise Gruppierungen dienen, sondern eher ein Ergebnis des Schacherns sind. Von effektivem Verhandeln etwa





nach Harvard kann hier keine Rede sein.

Als Bürgerin, Mediatorin wie als Expolitikerin plädiere ich von daher für mehr Mediation an der Macht. Im Sinne kurzfristiger Schadensvermeidung wie eines mittel- bis langfristigen Kulturwandels.

Wie aber kann dies gelingen?

Herkömmliche PR-Veranstaltungen, Werbe'feldzüge' der Verbände in die Politik helfen nicht. Zwar weiß niemand, wie häufig mediative Verfahren in der Macht-Politik bisher genutzt werden. Aber alle wissen: es ist selten.

Wirksamer scheint PR über Infotainments zu sein: so greift man in Talkshows und Nachrichten schon zu Eheberatern, die großen Koalitionen einen Rat geben sollen, zu Unternehmensberatern, die Parteien in der Führungskrise sagen sollen, was zu tun sei; und auch als die Koalitionsverhandlungen nach der Hessen-Landtagswahl zu scheitern drohten, wurde der Bundesverband Mediation um öffentlichen Rat gebeten. Auch wenn diese Einbeziehung eher als ‚witzig‘ gemeint ist und nie die Betroffenen selbst, sondern die interessierten Medien um Rat suchen, ist es bereits eine kleine kulturelle Veränderung.

### Durch Qualität überzeugen

‚Ein zufriedener Kunde lässt 10 neue Kunden kommen, ein unzufriedener Kunde lässt 100 Kunden gehen‘. Diese klassische Marketingweisheit gilt für den Bäcker um die Ecke wie für die Partei ‚da oben in Berlin‘. Und auch für Mediation.

Was ist der Weg zu Qualität und KundInnenzufriedenheit bei der Ware ‚Mediation‘ im Feld Politik:

1. MediatorInnen sollten Feldkompetenz in Sachen Politik haben; eine schwierige Sache, da dies nicht unbedingt auf KundInnenseite so gesehen wird. Denn in der Politik gilt häufig nur das als gut, was aus der Wirtschaft kommt: die Methoden, Personen, Berater. Zum ändern ist das Feld der Politik und der MediatorInnen mit Feldkompetenz äußerst klein, was dann häufig die nötige Distanz und Akzeptanz der MediatorInnen erschwert. Ein gutes Netzwerk aller in diesem Bereich Arbeitenden könnte Abhilfe schaffen.
2. MediatorInnen müssen das eigene Verhältnis zum Phänomen Macht klären – die Faszination wie das Unbehagen, die Neugier wie die

Angst davor. Hierzu gehört, Macht und ihre Symboliken zu kennen und in ihrer jeweiligen Ausprägung ihres Gegenübers, der MediandInnen und stakeholder, zu akzeptieren.

3. Supervision/kollegiale Zusammenarbeit ist selbstverständliches Qualitätskriterium – und zwar möglichst mit KollegInnen, die im ähnlichen Feld arbeiten: Von der Konkurrenz zur Kooperation auch für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Bereichs.
4. Dabei ist den Resonanzphänomenen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Der Umgang mit Macht, Konkurrenz und deren Inszenierungen ist ansteckend. Gerade das, was MediatorInnen nicht wollen oder was vermeintlich nicht zu ihnen passt, taucht umso deutlicher und schmerzhafter auf.
5. Anpassung der Methoden ist wie in allen Bereichen angesagt. Das betrifft möglicherweise
  - a) die Vereinbarung von Regeln (insbesondere Vertraulichkeit)
  - b) die Diagnoseinstrumente (Phasen eines Konfliktes haben wohl andere Merkmale, Gesichtsverlust oder Drohstrategie bedeuten anderes als im Gemeinwesen, genauso wie Eskalation oder Offenheit eines Konflikts).

- c) die Einbeziehung von stakeholdern: insbesondere die Mechanismen von Presse und Öffentlichkeit sollten MediatorInnen gut kennen, einbeziehen und zu nutzen wissen.
6. MediatorInnen und Mediationsverbände müssen ihre PR-Strategie der Zielgruppe und dem Feld anpassen; ‚Fachkongresse‘ für potentielle KundInnen, die Annäherung über ‚Theorie‘ kann es sein; öffentliches ‚Lob‘ ist ein guter Verstärker, wie durch das Ausloben eines Preises für PolitikerInnen, die einen Schritt vorangehen auf dem Weg zu mediativen Verfahren.
7. Richtiges ‚Labeln‘ ist wichtig: wie auch in andern Bereichen kann der Zugang möglicherweise eher über das Ticket Coaching oder Moderation statt Mediation laufen oder über Fach-Beratung.
8. Eine Infrastruktur für die Fachauserinandersetzung ist gefragt. Die Projektgruppe Mediation und Politik im Bundesverband Mediation ist hier ein (noch) kleiner Ansatz. Die Bun-

desverbände sind gefragt, das Arbeitsgebiet weiter zu propagieren und Qualität zu fördern.

Und die zufriedenen KundInnen?

Wer eine der Personen mit Macht dazu bringt, öffentlich über die gelungenen mediativen Verfahren zu reden, und zwar über sich, und nicht über die dritten, ist Gold wert.

Inzwischen reden diejenigen, die Bürgerbeteiligungsverfahren ‚für andere‘ beauftragt haben, wie der Bürgermeister, der BürgerInnen im Rahmen von Verkehrsprojekten an einen Tisch hat holen lassen, hierüber. Voraussetzung: es schadet nicht ihrer Profilierung und geschieht zum richtigen Zeitpunkt. Dies müssen MediatorInnen in ihrer Beratung berücksichtigen und warten, bis auch für den Kunden der richtige Zeitpunkt gekommen ist. Was in der Praxis häufig dazu führt, dass Mediationsverfahren ‚gestreckt‘ oder ‚kurzfristig auf Eis gelegt‘ werden, um nicht zum falschen Zeitpunkt erfolgreich zu sein.

Mediation in der Politik folgt besonderen Regeln. Diese zu erkunden und zu akzeptieren, um sie dann möglicherweise langfristig zu ändern in Richtung einer politisch-kulturellen Weiterentwicklung, ist ein Weg damit Macht und Mediation in Zukunft zusammengehören.

#### Quellen:

Der Artikel beruht auf eigenen beruflichen Erfahrungen, Interviews und Coachings sowie den Berichten und Reflexionen vieler Kolleginnen; insbesondere danke ich den KollegInnen der Projektgruppe Mediation und Politik in ihren verschiedenen Zusammensetzungen.

Da umfassende Einzelwerke zu diesem Thema bisher noch fehlen, möchte ich nur folgende AutorInnen nennen, deren Werke ich benutzt habe: Nathalie Daiber; Gerhard Göhler/Uwe Vorkötter; Joachim Siegbert Krug/ Ulrich Kohl; Gert Langguth; Jürgen Leinemann; Silvia Meichsner; Astrid Schütz;

Reissner/Strohmayer (Hg.)

## Drogen und Alkohol am Arbeitsplatz

224 Seiten, broschiert, 978-3-7046-5264-5, € 38,-

Alkohol gehört in unserer Gesellschaft als Genussmittel zum Alltag. Auch auf Betriebsfeiern oder beim gemeinsamen „Feierabendbier“ ist Alkohol, in Maßen konsumiert, Bestandteil österreichischer Trinkkultur. Am Arbeitsplatz verursacht Alkohol jedoch Kosten in der Höhe von 1,25 bis 2,5 % der gesamten Lohnsumme. Probleme von MitarbeiterInnen mit Drogen oder Alkohol beeinflussen das Betriebsklima in negativer Weise, gefährden die Sicherheit, reduzieren die Produktivität und behindern Arbeitsabläufe.

Der vorliegende Band soll einen Beitrag dazu liefern, das Bewusstsein für die Drogen- und Alkoholproblematik in der Arbeitswelt zu stärken. Dabei werden nicht nur die arbeits- und sozialrechtlichen Fragestellungen zum Thema aufgearbeitet, sondern auch Lösungsansätze aus sozialwissenschaftlicher Perspektive aufgezeigt.

**ao. Univ.-Prof. Dr. Gert-Peter Reissner**, Karl-Franzens-Universität Graz  
**Mag. Ursula Strohmayer**, Arbeiterkammer Steiermark



Tel.: 01-610 77-315, Fax: -589  
 order@verlagoesterreich.at  
 www.verlagoesterreich.at

VERLAG  
 ÖSTERREICH