

# Mediation und Coaching – Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Supervision, Personalentwicklung, Teamentwicklung, Coaching, Mediation ... auf dem Markt der Dienstleistungen werden Begrifflichkeiten inflationär und meist wenig differenziert benutzt. Aus Kundensicht hat sich ein unübersichtliches Feld von Beratungsangeboten gebildet und die Vorstellungen darüber, was welches Angebot leistet, sind eher oberflächlich. In der Beratungspraxis werden bei Anfragen für Maßnahmen im Zusammenhang mit Konflikten die Begriffe Coaching und Mediation oft synonym verwendet. Im Folgenden werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Dienstleistungen Mediation und Coaching differenzierter verglichen.

ebenfalls auf ausgebildete MediatorInnen. Zur Mediation gehört somit untrennbar der Konflikt. Coaching hat häufig Konflikte als Anlass, kann aber auch weitere individuelle (Führungs-) Fragestellungen klären.

Der Begriff des Coachings wird mittlerweile häufig für jede Form der Beratung verwendet, Coach ist die Führungskraft, der Trainer, der kollegiale Coach, der ausgebildete Coach. Ich verwende den Begriff des Coachings im Sinne von Astrid Schreyögg! „Coaching ist eine professionelle Form der Managementberatung. Bei dieser verhandeln Führungskräfte „unter vier Augen“ oder in einer Kleingruppe alle für sie relevanten Fragestellungen mit einem Coach“. Das Coaching findet in der Arbeitswelt statt, der Coach ist ein ausgebildeter Coach, Coaching ist somit eine Maßnahme der Personalentwicklung.



Elke Schwerfeger,  
Dipl.Psych., Mediatorin  
und Coach,  
Inhaberin von Zweisicht

## Definitionen

Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung bezieht sich hier auf die strukturierte Konfliktbearbeitung im Beisein einer/eines allparteilichen Dritten. Der Begriff der Mediation bezieht sich

## Arbeitsphasen

Der Mediationsprozess lässt sich ebenso wie der Coachingprozess in unterschiedliche Arbeitsphasen einteilen:

1/ Vgl.  
Schreyögg, Astrid

Arbeitsschritte	Mediation	Coaching
<b>Auftragsabschluss, Vorphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Klärung der Rahmenbedingungen (Ort, Zeit, Kosten ...)</li> <li>› Erste Definition von Zielen</li> <li>› Kennenlernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Klärung der Rahmenbedingungen (Ort, Zeit, Kosten ...)</li> <li>› Erste Definition von Zielen</li> <li>› Kennenlernen</li> </ul>
<b>Orientierungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Beteiligte auf Regeln verpflichten</li> <li>› Rahmen geben und halten</li> <li>› Sicherheit und Entlastung schaffen</li> <li>› Beziehung aufbauen</li> <li>› Zuversicht schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› erarbeiten der Fragestellung und der genauen Ziele</li> <li>› Indikatoren für Zielerreichung festlegen</li> <li>› abklären von Schritten, die bereits unternommen wurden</li> </ul>
<b>Klärungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sichtweisen, Interessen, Anliegen erarbeiten</li> <li>› von Positionen zur Tiefenstruktur des Konfliktes kommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Selbstklärung unterstützen</li> <li>› Expertise des/ der Klienten nutzen</li> <li>› bei Defiziten Kompetenzen aufbauen (z. B. Selbstmanagement, Kommunikationswissen, ...)</li> </ul>
<b>Umsetzungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Perspektivenwechsel</li> <li>› ermöglichen einer konsensorientierten Lösungssuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Handlungsoptionen erarbeiten und auf Umsetzbarkeit überprüfen</li> </ul>
<b>Festlegungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Auswahl von Lösungen</li> <li>› Umsetzungsplan</li> <li>› Mediationsvereinbarung abschließen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Maßnahmenplan, nächste konkrete Schritte planen</li> <li>› einüben</li> <li>› Praxistransfer sichern</li> </ul>
<b>Auswertungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ergebnissicherung, Nachfassmaßnahmen vereinbaren</li> <li>› Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Umsetzungserfolg prüfen</li> <li>› bei Bedarf weitere Vertiefung</li> <li>› Evaluation</li> </ul>

Arbeitsphasen  
des Mediations- und  
Coachingprozesses



### Haltung der MediatorInnen, der Coaches

Eine wertschätzende, empathische Grundhaltung sind prägende Eigenschaften von MediatorInnen und Coaches. Beide Methoden zielen auf Empowerment der KlientInnen, nicht auf Expertise und Beratungsfunktion der MediatorInnen bzw. Coaches. Ziel ist es, in beiden Fällen, die Selbstverantwortung der KlientInnen zu stärken. Die KlientInnen werden von selbst empfundenen Opfern zu aktiven GestalterInnen ihrer Konflikte oder ihrer Führungsfragestellungen. In beiden Fällen werden Lösungen nicht vorgegeben, die KlientInnen bleiben ExpertInnen ihrer Situation. Coach und MediatorIn verfügen über eine respektvolle Grundhaltung, die die Kompetenzen der KlientInnen nutzen. Sowohl Coach als auch MediatorIn brauchen Spaß am „Menscheinden“, eine gesunde Neugier, die immer wieder dazu einlädt, Menschen und ihre Themen neu zu entdecken und diese zu begleiten. Darüber hinaus ist ein hohes Maß an Fähigkeiten zur Selbstreflexion gefordert, um eigene Lernerfahrungen, Gefühle etc. nicht mit Fragestellungen, Konfliktmustern und -themen der KlientInnen zu vermischen. Klarheit und Standfestigkeit erlauben es den MediatorInnen den Rahmen zu sichern und den Prozess zu steuern und sichern den Coaches Akzeptanz und die Fähigkeit zum kritischen Feedback.

### Wissen und Kompetenzen der MediatorInnen und Coaches

Neben der spezifischen Ausbildung zum Coach oder zur MediatorIn, ist Wissen zum Verhalten von Gruppen und Individuen notwendig. Arbeite ich als MediatorIn in Organisationen, ist Wissen über Organisationen mit ihren Abläufen und Arbeitskulturen wichtig, wichtiger als Feldkompetenz (das spezifische Wissen zu Branchen und inhaltlichen Themen). Feldkompetenz kann im Marketing einen Vorteil darstellen, ist aber in der Mediation nicht entscheidend. Im Coaching hingegen ist es wichtig, eine gewisse Feldkompetenz zu besitzen, um empathischer die Themen, Entwicklungen und Nöte des KlientInnen nachvollziehen und entsprechend Unterstützung geben zu können.

### Methoden im Coaching und in der Mediation

Coaches und MediatorInnen greifen auf die gleichen „Werkzeuge“ zurück. Neben Techniken der Gesprächsführung, werden kreative, bildhafte oder spielerische Methoden genutzt. Ein gut gefüllter Handwerkskoffer unterstützt in beiden Prozessen, Flexibilität und Kompetenz der Coaches und MediatorInnen. Verschiedene Methoden des Perspektivenwechsels (Doppeln, leerer Stuhl, zirkuläres Fragen usw.) dienen im Coaching und in der Mediation dem Verstehen unter-

schiedlicher Sichtweisen und helfen so, sich besser in Andere hinein versetzen zu können.

### Gemeinsamkeiten von Coaching und Mediation

Coaching und Mediation sind mittlerweile akzeptierte Methoden der Unterstützung von Teams oder Führungskräften in schwierigen Situationen. Es wird nicht als Eingeständnis von Schwäche gesehen, sich Unterstützung zu holen, sondern als professionelles Handeln, um schnell wieder handlungsfähig und damit effizient zu sein. Unternehmen nutzen diese Methoden der Dienstleistung in beiden Fällen meist erst, wenn ein gewisser Leidensdruck oder eine Hilflosigkeit spürbar wird. Coaching und Mediation schaffen wieder eine Arbeitsbasis, wobei nicht nur eine Führungskraft oder ein Team unterstützt werden, sondern oft strukturelle Klärungen mit einfließen, also auch Organisationsentwicklung geleistet wird. Das Aufzeigen von strukturellen Dysfunktionen ist aber eher ein Nebenprodukt, für systematische Klärung von entsprechenden Schwachstellen bietet sich die Organisationsberatung an. Coaching, Mediation mit Parteien oder auch das gemeinsame Coaching mit mehreren Konfliktparteien sind in jedem Fall Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung. Über die Bearbeitung eines Konfliktes in der Mediation oder im Coaching erwerben MitarbeiterInnen und/oder Führungskräfte neue Handlungsmuster, die geeignet sind, unproduktive Konflikte zu vermeiden oder aber Konflikte auf der Basis eines reflektierten, konstruktiven Verhaltens zu lösen. Damit wird mit beiden Interventionen längerfristig die Basis zur zukünftigen Konfliktprophylaxe gelegt. Konflikte und Probleme werden als lösbar und somit als weniger bedrohlich erlebt.

### Unterschiede von Coaching und Mediation

Mediation stellt eine Form der Krisenintervention dar und ist damit ein geeignetes Verfahren, die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Coaching richtet sich in erster Linie auf die Entwicklung von Persönlichkeit und Fähigkeiten von Führungskräften und dient dem Empowerment der KlientInnen. Coaching ist immer dann das Mittel der Wahl, wenn nicht alle Konfliktparteien an der Bearbeitung des Konfliktes interessiert sind oder wenn spezielle Führungsaufgaben von einer Führungskraft nicht bewältigt werden können. Coaching ist dann eine, auf eine (Konflikt-)Partei beschränkte, Entwicklungsmaßnahme. Viele vermeintliche Teamkonflikte sind das Ergebnis einer schwachen Führungskraft, welche ein Führungsvakuum hinterlässt. Es werden Entscheidungen verschleppt, die Führungskraft bemüht sich, es allen recht zu machen, Fehlverhalten seitens

der MitarbeiterInnen zieht keine Konsequenzen nach sich, die MitarbeiterInnen fühlen sich im Stich gelassen und in ihrer Arbeit behindert. In einem solchen Klima gedeihen Nebenschauplätze, wie Konflikte und Unzufriedenheit mit den KollegInnen, gut. Hier kann keine Mediation „das Übel an der Wurzel packen“. Eine Mediation würde den MitarbeiterInnen weitere Verantwortung aufbürden und die Führungskraft weiter depotenzieren. In einem Coaching können kurzfristige Mittel zur Krisenintervention und längerfristige Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung platziert werden. MediatorInnen bieten keine Beratung, wenngleich dies eher der reinen Lehre entspricht. In unserer Mediationspraxis nutzen wir unser Wissen über Kommunikation und Konflikte, um den KlientInnen dysfunktionale Muster wie Kommunikationsknoten und Teufelskreisläufe zu spiegeln. Wir fügen innerhalb einer Mediation auch pragmatisch, wenn von uns für nötig erachtet, kleine „Trainigseinheiten“ z. B. zur gewaltfreien Kommunikation ein. Wichtig ist in diesem Fall immer ein transparentes Vorgehen für die KlientInnen. Wir klären unsere Rolle, indem wir z. B. ankündigen: „Wir verlassen kurz den Rahmen der Mediation und stellen Ihnen eine Anregung zur konstruktiveren Kommunikation vor“. Hier werden die Grenzen zwischen Coaching und Mediation fließend und sind teilweise auch aufgehoben.

### Fazit

Mediation kann hilfreich sein, um einen Startpunkt im Team zu setzen, eine Klärung in Bewegung zu bringen, auch um die Themenkomplexe eines oder meist mehrerer Konflikte klarer zu strukturieren. Der stark formalisierte Ablauf beruhigt die Konfliktparteien und deren Ergebnishoheit sichert eine große Freiheit bezüglich der Konfliktlösungen. Das Konfliktlösepotential der MitarbeiterInnen wird optimal genutzt, sie bleiben für ihre Lösungen die ExpertInnen und selbst verantwortlich. Im Kontext von Organisationen ist jedoch häufig begleitend oder nachgeschaltet ein Coaching der Leitung nötig. Führungskräfte sind oftmals durch längerfristige Konflikte verunsichert und reagieren mit Aussitzen oder unangebrachtem Aktio-

nismus. Eine Stärkung und Weiterentwicklung der Führungskraft dient der nachhaltigen Konfliktprophylaxe. Immer wenn Fragen der Organisationsberatung einen großen Stellenwert im Kontext des Konflikts haben, wie z. B. bei Doppelspitzen, ist Coaching eher als Intervention geeignet. Im Coaching können solche Fragestellungen mit beraten werden. Aus unserer Erfahrung ist die Frage häufig nicht Coaching oder Mediation, sondern wann mit welcher Maßnahme beginnen. Mediation dient der aktuellen Krisenbewältigung und entlastet ein Team. Coaching baut langfristig Konfliktbewältigungsstrategien der verantwortlichen Führungskraft auf. Im Vordergrund steht immer das Anliegen der KundInnen. Eine sorgfältige Prüfung des Problems und des Kontextes sichert die Qualität der Arbeit. Es geht dabei nicht um Methodenreinheit, sondern um praxis- und lösungsorientiertes Vorgehen. Es ist Aufgabe der Coaches und der MediatorInnen eine qualifizierte Diagnostik zu betreiben und darauf aufbauend, ohne missionarischen Eifer, eine passende Intervention zu wählen. Bei Beratung im Wirtschaftsbereich ist es hilfreich, entweder selbst über entsprechende Mehrfachqualifikationen zu verfügen oder auf ein entsprechendes Netzwerk im KollegInnenkreis zugreifen zu können. Nicht zu unterschätzen sind in der momentan schwierigen wirtschaftlichen Situation unter den BeraterInnen finanzielle Interessen. KundInnen eventuell zu verlieren, weil eine andere Interventionsform sinnvoller wäre, schmerzt natürlich. KundInnenorientierung und Qualitätssicherung beinhaltet aber genau dies zu tun.

### Elke Schwerffeger



### KONTAKT

Elke Schwerffeger,  
Elke.Schwerffeger@zweischt.de

### Literatur

Schreyögg, Astrid, *Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, Frankfurt 2003