

Konfliktcoaching und Mediation, Ergänzung oder “Konkurrenz”?

Elke Schwertfeger, Freiburg

1. Einleitung

Konflikte in Organisationen sind alltäglich. Sie ergeben sich aus unterschiedlichsten Anlässen und zeigen sich auf unterschiedlichsten Ebenen. Konflikte im Sinne *Glasls* (1997, 14) sind mehr als Meinungsverschiedenheiten, sie setzen sowohl eine Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen und/oder Handeln voraus und zusätzlich eine wahrgenommene Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur. Konflikte sind “Sand im Getriebe” und führen zu “Reibungsverlusten”. Konflikte sind Schwelbrände, der Rauch dient als Indikator für belastete Beziehungen, unklare Strukturen, innerpsychische Probleme. Konflikte sind Motor für Veränderung und das Durchbrechen starrer Routinen. Konflikte sind heiß, dann setzen sie Energie frei und verursachen “Brandwunden”. Sind sie kalt, binden sie Energie und führen zur Abkühlung des sozialen Klimas. Konflikte in Organisationen müssen bearbeitet werden, ansonsten besteht die Gefahr einer destruktiven Konflikteskalation.

In Unternehmen macht das Wort vom konstruktiven Konfliktmanagement die Runde. Bis hierhin besteht theoretisch Einigkeit; praktisch gilt dies jedoch meistens nur solange, wie Führungskräfte oder Mitarbeiter nicht selbst in einen Konflikt involviert sind. In der Praxis ist Konflikten gemeinsam, dass kaum einer sie schätzt und sie von vielen als belastend und komplex erlebt werden. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter ignorieren Konflikte in ihrer Abteilung und hoffen irrational auf “Selbsteilungskräfte”. Erst wenn Konflikte zu ernsthaften Konsequenzen wie hoher Krankheitsquote, mangelnder Motivation oder hohem persönlichen Leidensdruck führen, wird nach Konfliktlösungen gesucht.

Neben den klassischen Beratungs- und Unterstützungsformen wie Gruppen- oder Einzelcoaching und Teammaßnahmen gerät zunehmend die Mediation als Konfliktlösungsmethode in das Blickfeld. Mediation als eigenständiges, strukturiertes Verfahren bietet Möglichkeiten, Konflikte mit Hilfe von neutralen, allparteilichen Konfliktvermittlern zu bearbeiten. Im Folgenden stelle ich dar, wo die Unterschiede zwischen Mediation und Coaching liegen, wann welche Methode geeignet ist und auch ihre Grenzen hat. Es wird sich aber auch zeigen, dass die Übergänge teilweise fließend sind und der Erfolg der Anwender, ob Coach oder Mediator, auf ähnliche Grundkompetenzen zurückzuführen ist.

2. Begriffsdefinition

2.1 Mediation und die Rolle des Mediators

Mediation ist eine Methode der Konfliktbearbeitung mit den Konfliktparteien im Beisein eines allparteilichen Dritten (Mediator), der die Verhandlung nach einem klar strukturierten Ablauf leitet. Sie dient der gütlichen Einigung zwischen den Parteien und ist lösungs- und zukunftsorientiert. Im Vordergrund steht die Frage danach, wie die Konfliktparteien in Zukunft miteinander umgehen wollen. Vergangenheit wird nur soweit aufgearbeitet und betrachtet, wie sie für das Verständnis des Konflikts von Bedeutung ist oder unproduktive Kommunikations- oder Konfliktmuster bearbeitet werden sollen. Die "Schuldfrage" stellt sich in einer Mediation nicht. Die Konfliktparteien sind eigenverantwortlich, sie entscheiden, worüber sie verhandeln, und wie sie ihren Konflikt lösen wollen. Der Mediator ist nach *Besemer* (2003, 18) verantwortlich für den Rahmen und den Prozess, nicht für den Inhalt.

Grundvoraussetzung für eine Mediation ist die Freiwilligkeit der Parteien. Im betrieblichen Kontext ist diese natürlich nicht immer vollständig gegeben, eine zwangsverordnete Mediation ist dennoch nicht denkbar. In der Praxis beeinflussen Erwartungen von Vorgesetzten die Freiwilligkeit; soziale Erwünschtheit oder das Gefühl, teilnehmen zu müssen, ist nicht auszuschließen. Aber immerhin gibt es in einer Mediation Entscheidungsspielräume und die Möglichkeit, die Mediation jederzeit abzubrechen.

Der Mediator ist allparteilich, das bedeutet, dass er für beide Sichtweisen der Konfliktparteien dasselbe Verständnis hat. Die Konfliktparteien verhandeln in der Mediation auf "Augenhöhe"; wenn nötig, wird der Mediator ein Machtgefälle zwischen den Parteien ausgleichen (z.B. das Sprachrohr der kommunikationsschwächeren Partei sein).

Mediation verläuft in klar strukturierten Phasen: Zunächst werden die Sichtweisen (Positionen) der Parteien erfasst, danach erfolgt eine Vertiefung des Konfliktverständnisses. Ziel ist es, die zu Grunde liegenden Interessen aufzudecken. Auf der Grundlage des gegenseitigen Verstehens der Interessen entwickeln die Parteien eine Fülle von Lösungsoptionen (z.B. über die Methode des Brainstormings) und halten die umsetzbaren Lösungen in einer Mediationsmemorandum fest. Dabei regeln sie möglichst konkret, wer wann was macht. Im Wesen der Mediation liegt, dass es zu Einigungen kommt, die konsensorientiert festgelegt werden und so genannte Win-Win Lösungen darstellen. Dabei ist es wichtig, dass keine Konfliktpartei einen Gesichtsverlust erleidet. Der Mediator hat während der Mediation die Rolle eines Begleiters und Vermittlers, er sorgt dafür, dass die gestörte Kommunikation wieder in Gang kommt und in einem konstruktiven Rahmen verläuft. Er ist kein Lösungsexperte und kein Berater der Konfliktparteien oder der Organisation.

2.2 (Konflikt)-Coaching und die Rolle des Coach

"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. Coaching dient dann einerseits als Maßnahme der Personalentwicklung. Daneben dient es als Dialogform über ‚Freud und Leid im Beruf‘, denn hier enthalten alle beruflichen Krisenerscheinungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortbildung den ihnen gebührenden Raum" (*Schreyögg* 2003, 11).

Konflikte stellen einen der häufigsten Anlässe für Coaching dar. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten nimmt in Unternehmen und Organisationen der Druck und damit das Konfliktpotenzial zu. Optimierungsprozesse unterschiedlichsten Ausmaßes, wechselnde Management- und Führungskonzepte, sich verändernde Unternehmensstrukturen sollen umgesetzt und geführt werden. Unterschiedlichste Interessen sind von einer Führungskraft zu berücksichtigen. Dies erfordert hohe soziale Kompetenz, Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, Konflikte zu initiieren, auszutragen und konstruktiv zu bearbeiten.

Führungskräfte geraten zunehmend in intrapersonale Konflikte (z.B. "stehe ich hinter neuen Konzepten oder Strategien und kann ich diese umsetzen?"), kommunikationstheoretisch dargestellt als Bild des sich streitenden "inneren Teams" nach *Schulz von Thun* u.a. (2000, 46), aber auch in interpersonelle Konflikte (z.B. als Vermittler bei Konflikten innerhalb von Teams bei der Verteilung von knappen Ressourcen). Coaching kann eine Führungskraft in einer Konfliktsituation entlasten und dazu beitragen, mit der Führungskraft zusätzliche Konflikt(löse-)kompetenzen aufzubauen. Der Coach ist dabei Experte und gibt in verschiedener Form Beratung, Anregungen und Wissen an den Klienten. Er unterstützt den Coachee dabei, seinen Konflikt zu verstehen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Er kann mit dem Coachee Lösungen erarbeiten und/oder die persönlichen Fähigkeiten der Führungskraft erweitern und trainieren.

In einem Gruppencoaching können Konflikte mithilfe des Coachs auch direkt bearbeitet werden. Beispielsweise geschieht dies in einem Coaching von Doppelspitzen, einer Führungsform, wie sie in einigen Unternehmen im Vorstand üblich ist. Das Thema doppelte Führungsspitzen gewinnt im Beratungsalltag zunehmend an Bedeutung; fast immer geht es dabei um Konfliktbearbeitung. Die Bearbeitung von Konflikten innerhalb eines Gruppencoachings erfordert vom Coach wie in der Mediation die Fähigkeit zu vermitteln, erlaubt ihm aber darüber hinaus, direkt zu beraten und eigene Lösungsvorschläge anzubieten. Er ist weit weniger als in einer Mediation auf eine neutrale Rolle festgelegt. Die Klienten erwarten sogar meistens seinen Expertenrat.

3. Praxisalltag: Mediation oder Coaching?

Hat eine Führungskraft einen Konflikt und sucht Hilfe, erscheint es mittlerweile oft eher zufällig, wo sie anfragt und für welche Dienstleistung sie Bedarf anmeldet. Der Klient ruft eine Beratungsfirma oder einen Berater an und schildert ein Problem. Meistens hat er eine vage Vorstellung über Mediation als Konfliktlösemethode. Er kann in der Regel aber nicht beurteilen, ob Mediation, Coaching, eine Teamentwicklung oder Sonstiges im aktuellen Konflikt angebracht ist. Mediation als bisher eher unbekannte Methode ist in den letzten Jahren in der Weiterbildungsszene und in den entsprechenden Veröffentlichungen stark ins Blickfeld gerückt und wird somit auch von den Kunden als "moderne" Methode stärker nachgefragt. Ein sorgfältiges Erstgespräch bereits beim (meistens telefonischen) Erstkontakt ist unerlässlich, um danach eine angemessene Form der Konfliktbearbeitung vorschlagen zu können.

Als Beispiel schildere ich hier die Anfrage von Herr Maier, Inhaber und Geschäftsführer eines mittelständischen Automobilzulieferers. Er beschrieb in seinem ersten Telefonat einen jahrelangen Konflikt mit seinem Mitinhaber und Mitgeschäftsführer. Er suche jemand, der im Konflikt vermittele, er wolle eine Mediation machen. Im Gespräch stellte sich heraus, dass der Mitinhaber Herr Müller jegliche Zusammenarbeit verweigerte und zu einer gemeinsamen Mediation nicht bereit war. Herr Maier hatte die Vorstellung, die

Mediatorin könne den Geschäftspartner vom Sinn und der Notwendigkeit einer Mediation überzeugen. Eine Grundvoraussetzung der Mediation, die Freiwilligkeit aller Konfliktparteien, war in diesem Fall nicht gegeben. Mediation war als Dienstleistung weder möglich noch sinnvoll. Eine Mediatorin kann nicht die Überzeugungsarbeit für die Konfliktparteien leisten. Mediation setzt einen gemeinsamen Entschluss der Parteien zur Konfliktbearbeitung voraus.

Als Krisenintervention und "einseitige" Konfliktbearbeitung kam in diesem Fall ein Einzelcoaching des Geschäftsführers Maier zustande, mit dem Schwerpunkt der persönlichen Entlastung und Erweiterung der Konfliktkompetenz. Für den Klienten waren zentrale Erfahrungen im Coaching, sich als Teil der Konfliktodynamik zu begreifen und dadurch eigene Handlungsmuster zu hinterfragen und zu verändern. Die Unterstützung durch den Coach hatte für ihn eine stark entlastende Wirkung. Sein ständiges Grübeln über die Situation, seine leichte Ablenkbarkeit und seine Fixierung auf aggressive Akte seines Partners wurden schwächer. Im Verlauf der Einzelcoachingsitzungen entspannte sich die persönliche Situation für den Geschäftsführer zunehmend, er gewann an Sicherheit und konnte die aktuelle Konfliktsituation auf einer Metaebene analysieren. Er löste sich dadurch aus Verstrickungen und Schuldzuweisungen. Eine weitere Konflikteskalation konnte verhindert werden. Durch das konsequente "einseitige" Durchbrechen der destruktiven Kommunikationsmuster entspannte sich die Situation zwischen den beiden Geschäftsführern merklich.

Herr Müller willigte nun in ein gemeinsames Coaching, mit dem Ziel, die gemeinsame Geschäftsführung zu verbessern, ein. In einem zweiten Schritt fanden mit beiden Geschäftsführern gemeinsame Coachingsitzungen statt, in denen wichtige Fragen der Zusammenarbeit geklärt wurden. Im Vordergrund stand dabei nicht die Klärung des Konflikts, sondern die lösungsorientierte Klärung von Strategie- und Zuständigkeitsfragen im Bereich der Geschäftsführung. Allmähliche, erste positive gemeinsame Erfahrungen im Arbeitsalltag durchbrachen die bisherigen belasteten (Streit-)Muster und legten die Basis für eine erste konstruktive Zusammenarbeit. In den weiteren Sitzungen erarbeiteten beide Umgangsregeln miteinander. Das Ziel war, konsequent ein funktionierendes Arbeitsbündnis herzustellen, nicht den Ursprungskonflikt aufzuarbeiten. Wäre der Fokus der gemeinsamen Arbeit auf Mediation und Konfliktklärung gelegen, hätte Herr Müller in eine gemeinsame Arbeit mit Herr Maier nicht eingewilligt. Die Brücke über Coachingsitzungen zu bauen, mit dem Ziel die gemeinsame Geschäftsführung zu verbessern, wurde von beiden akzeptiert. Der Begriff "Konflikt" stellte hier ein Tabu dar und konnte nicht ohne vermeintlichen Gesichtsverlust bearbeitet werden. Das Geschäftsführungscoaching konnte dagegen als notwendige Weiterentwicklung genutzt werden.

Ganz anders gestaltete sich ein weiterer Fall aus unserem Beratungsalltag: Innerhalb einer Abteilung mit zwölf Mitarbeitern hatten sich zwei "Lager" gebildet, die in einen heftigen Konflikt verstrickt waren. Informationen wurden nicht weitergegeben, die Qualität der Zusammenarbeit litt, einzelne Mitarbeiter waren gesundheitlich belastet (Schlafstörungen, Magenbeschwerden usw.), der Umgangston war entweder eisig oder laut, in jedem Fall verletzend. Einzelne Konfliktparteien sammelten Beweise für die Unfähigkeit oder Unehrllichkeit von Kollegen in Form von schriftlich dokumentierten "Akten". In diesen "Akten" wurden Versäumnisse mit Datum und Uhrzeit festgehalten. Andere Konfliktparteien suchten sich Verbündete im Umfeld; kurzum, der Konflikt hatte eine hohe Eskalationsstufe erreicht.

Die zuständige Führungskraft Herr Neu war erst seit einem Jahr im Unternehmen, er wurde als externer Nachfolger für den in den Ruhestand verabschiedeten Vorgänger ein-

gestellt. Von den Konflikten hatte ihm keiner berichtet, erst im Verlaufe der ersten Arbeitswochen bekam er eine Vorstellung davon, welche Schwierigkeiten in seiner Abteilung bestanden. Herr Neu entschied, nicht selbst in die Konfliktklärung und Bearbeitung einzusteigen, sondern kündigte den Mitarbeitern an, für die Abteilung einen externen Mediator zu suchen. Er erkannte ganz richtig, dass ein solcher Auftrag von der Führungskraft erteilt werden muss (Redlich 1997, 18). Er war entschlossen den Konflikt anzugehen und ihn nicht länger zu ignorieren, wie es bisher passiert war. Herr Neu übernahm als neuer Chef nicht selbst die Konfliktklärung, da die Konflikte vor seiner Zeit entstanden waren und ihm klar war, dass Themen im Zusammenhang mit seinem Vorgänger auf den Tisch kommen würden. Er hatte Angst, dazu Stellung nehmen zu müssen, und befürchtete, in den Konflikt mit hineingezogen zu werden. Er sah auch, wie weit eskaliert dieser Konflikt schon war, und hoffte, mit Hilfe der Unterstützung einer professionellen Mediation eine weitere Eskalation zu verhindern.

Die Mitarbeiter hatten einen hohen persönlichen Leidensdruck, weshalb sie in eine Mediation einwilligten. Lediglich ein Mitarbeiter erklärte, er sei nicht Teil des Konfliktgeschehens, er halte sich abseits, und deshalb wolle er auch nicht an einer Mediation teilnehmen. Herr Neu teilte seinen Mitarbeitern mit, dass eine Teilnahme freiwillig sei und er diesen Wunsch respektiere. Es wurde weiterhin vereinbart, dass er selbst ebenfalls nicht an der Mediation teilnehmen wird, aber über die Ergebnisse von den Mitarbeitern informiert wird.

In der Mediation wurden unterschiedliche Themenfelder bearbeitet: Es gab strukturelle Unklarheiten bezüglich Zuständigkeiten, die immer wieder zu Reibungspunkten führten. Diese Unklarheiten sollten in einer Arbeitssitzung mit dem Vorgesetzten Herr Neu geklärt werden. So war das "Hoheitsrecht" der Führungskraft für diesen Themenkomplex gewahrt. Es gab persönliche zwischenmenschliche Konflikte, die sich an der Frage der Wertschätzung einzelner Arbeitsleistungen festmachten. Zu dieser Frage der Wertschätzung wurden in der Mediation die Sichtweisen und Bedürfnisse intensiv ausgetauscht. Es konnte erarbeitet werden, dass es unterschiedliche Leistungen innerhalb einer Abteilung gibt, eine Leistung des völlig korrekten, sorgfältigen Arbeitens, eine Leistung der Kreativität, eine Leistung der Schnelligkeit usw. Auf der Basis des gegenseitigen Verstehens erhöhte sich die wechselseitige Toleranz, es wurde klar, dass Unterschiedlichkeit nicht besser oder schlechter bedeutet, sondern anders.

Einzelne persönliche Konflikte zwischen Kollegen wurden in Zweierklärungen mit der Methode des Fishbowls (Klärung in einer Kleingruppe vor der Großgruppe) bearbeitet. Diese Zweierklärungen hatten den Vorteil, dass manche Themen exemplarisch aufgearbeitet wurden und sich die Mitarbeiter häufig in einzelnen Fragestellungen wieder erkannten. Es findet bei dieser Methode sozusagen ein Modelllernen am Zweierbeispiel statt.

Herr Neu wurde vom Team zur Abschlussitzung eingeladen. Er erfuhr die aktuellen Vereinbarungen und bekam eine Liste mit offenen Fragen, die sich auf Zuständigkeiten und Ablaufprozesse bezogen. Diese Punkte mussten nicht in der Mediation geklärt werden, sondern waren Teil der weiteren Führungsaufgabe von Herrn Neu. Alle weiteren Ergebnisse der Mediation, wie z.B. gemeinsam festgelegte Umgangsregeln, wurden an alle Teammitglieder veröffentlicht (auch an den abwesenden Kollegen) und bekamen den Status der Verbindlichkeit. Herr Neu hatte nun die Aufgabe, zukünftig die Einhaltung dieser Regeln einzufordern. So konnte die eigentliche Führungsaufgabe im Sinne der Erfolgskontrolle wieder an Herr Neu übergeben werden. Dieser Schritt der Verantwortungsübernahme war für die Mitarbeiter ein wichtiges Signal ihres Vorgesetzten, hatten sie doch in

der Vergangenheit bei seinem Vorgänger ein konsequentes Handeln schmerzlich vermisst. Die Mediation hatte in diesem Fall einen konstruktiven Dialog innerhalb des Teams in Gang gesetzt, initiiert durch den Vorgesetzten. Der neue Chef brachte einen Wendepunkt, gab die Konfliktbearbeitung in die Hände eines externen Mediators und übernahm mit Abschluss der Mediation wieder die Verantwortung für das Umsetzen der erarbeiteten Ergebnisse. Das Team wiederum musste in der Mediation selbst Verantwortung für vergangenes Handeln übernehmen.

4. Gemeinsamkeiten von (Konflikt-)Coaching und Mediation

Coaching und Mediation sind mittlerweile akzeptierte Methoden der Unterstützung von Teams oder Führungskräften in schwierigen Situationen. Sich Unterstützung zu holen, wird nicht als Eingeständnis von Schwäche gesehen, sondern als professionelles Handeln, um schnell wieder handlungsfähig und damit effizient zu sein. Unternehmen nutzen diese Methoden der Dienstleistung in beiden Fällen meistens erst, wenn ein gewisser Leidensdruck oder eine Hilflosigkeit spürbar werden. Coaching und Mediation schaffen wieder eine organisationelle Arbeitsbasis, wobei nicht nur eine Führungskraft oder ein Team entwickelt werden, sondern oft strukturelle Klärungen mit einfließen, also auch Organisationsentwicklung geleistet wird. Das Aufzeigen von strukturellen Dysfunktionen ist aber eher ein Nebenprodukt; für eine systematische Klärung von entsprechenden Schwachstellen bietet sich die Organisationsberatung an.

Coaching einer Konfliktpartei, Mediation mit Parteien oder auch das gemeinsame Coaching mit mehreren Konfliktparteien sind in jedem Fall Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung. Über die Bearbeitung eines Konflikts in der Mediation oder im Coaching erwerben Mitarbeiter 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 in beiden Interventionen längerfristig die Basis gelegt zur zukünftigen Konfliktprophylaxe. Konflikte werden als lösbar und somit als weniger bedrohlich erlebt. Fähigkeiten wie konstruktive Kommunikation und eine angemessene Haltung, z.B. eine gewisse Gelassenheit oder eine größere Toleranz im Konflikt, vermitteln ebenfalls beide Methoden ihren Klienten.

Sowohl im Coaching, als auch in der Mediation werden Ziele anfangs klar herausgearbeitet und somit ein Arbeitsauftrag für den Prozessbegleiter abgeleitet. Selbstverständlich wird im Verlaufe des Arbeitsprozesses das Ziel immer wieder präzisiert oder ergänzt. Beide Interventionen entlasten die Klienten stark, belastende Dinge dürfen innerhalb eines geschützten Rahmens ausgesprochen werden, der Coach oder der Mediator "verurteilt" nicht. Die Grundfähigkeiten eines Coach und eines Mediators sind vergleichbar, wie z.B. Empathie, Humor, wertschätzende Haltung, das Ausstrahlen von Sicherheit, eine breite Lebens- und Berufserfahrung und nach *Montada* (2001, 245) auch hohe emotionale Stabilität und emotionale Intelligenz. Darüber hinaus benötigt ein "guter" Coach oder Mediator ein fundiertes Methodenwissen und einen gut gefüllten Handwerkskoffer.

Je nach Problemstellung sind unterschiedliche Interventionsansätze geeignet. Zur Problemerkennung können neben erzählen lassen z.B. auch bildhafte, kreative Methoden (wie malen, Kollagen usw.) genutzt werden. Unterschiedliche Methoden des Perspektivenwechsels (Arbeiten mit dem leeren Stuhl, zirkuläres Fragen, Rollenspiele usw.) werden im Coaching und in der Mediation zur Einübung von flexibleren Sichtweisen angewendet. Wichtig ist in der Wirtschaftsmediation und im Coaching ein gutes Wissen über

Organisationen, Aufbau- und Ablaufprozesse, Führungsanforderungen, Hierarchieregeln usw. Hilfreich, aber nicht zwingend notwendig ist eine hohe Feldkompetenz. Wirtschaftsmediatoren und Coaches müssen sich in unterschiedlichsten sozialen Settings oder Milieus und in unterschiedlichsten Unternehmenskulturen bewegen können. Nur so können sie den notwendigen positiven Rapport mit ihren Klienten sicherstellen und wichtige Normen und Basisannahmen verstehen.

Insbesondere die Bearbeitung von Konflikten und Fragestellungen von Führungskräften weisen eine hohe Komplexität auf. Da zeichnet einen guten Coach nach *Schreyögg* (2002, 31) ein hohes Maß an intellektueller Flexibilität und eine ideologische Offenheit aus, was sicher auch auf den Mediator übertragen werden kann. Unabdingbar für Konfliktcoaching und Mediation ist eine maximale Diskretion; Klienten oder Unternehmen mit Konflikten legen großen Wert auf Intimität und Schweigepflicht der Berater, weshalb oftmals eine interne Beratung abgelehnt wird. Dies führt am Rande bemerkt dazu, dass Referenzen in der Regel schwierig zu bekommen sind, viele Unternehmen wünschen beim Thema Konfliktbearbeitung absolute Diskretion.

5. Unterschiede von (Konflikt-)Coaching und Mediation

Mediation stellt eine Form der Krisenintervention dar und ist damit ein geeignetes Verfahren, die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Gerade wenn sich Organisationen in Veränderungsprozessen befinden, können Organisationsberatung oder Teammaßnahmen nur begleitend wirken. Innerhalb großer Veränderungsprozesse kommt es teilweise immer wieder zu dramatischen Konfliktverhärtungen, die den Prozess lahm zu legen drohen. In einem laufenden Beratungsprozess können immer wieder Mediationsphasen eingebaut werden, die frühzeitig einer Eskalation entgegenwirken, aber auch verhindern, dass Konflikte kalt werden oder nach *Königswieser* (1987, 1242) versickern. Das konsequente Herausarbeiten der persönlichen und/oder betrieblichen Interessen stellt sicher, dass ein intensiver Dialog mit Betroffenen geführt wird, was Widerstände in Change-Prozessen vermindern kann. Damit richtet sich der Nutzen von Mediation auf die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit des Systems. Im Umfeld von Fusionen, können mit Hilfe mediativer Elemente irrationale Ängste und Sorgen, aber auch berechnete, für den Betrieb wichtige Anliegen bearbeitet werden. Man denke an viele ungenutzte Anregungen von erfahrenen Insidern im Betrieb, informelles Wissen, welches über das formale Wissensmanagement nicht erfasst wird (vielleicht sogar als besondere Form des Widerstandes vorenthalten wird, vgl. den berühmten Satz: "mich hat ja keiner gefragt"). Der viel strapazierte Slogan "Betroffene zu Beteiligten machen" kann über mediatives Vorgehen ein Stück mehr umgesetzt werden.

Coaching richtet sich in erster Linie auf die Entwicklung von Persönlichkeit und Fähigkeiten von Führungskräften und dient dem Empowerment des Klienten. Konfliktcoaching ist immer dann das Mittel der Wahl, wenn nicht alle Konfliktparteien an der Bearbeitung des Konflikts interessiert sind oder wenn spezielle Führungsaufgaben von einer Führungskraft nicht bewältigt werden können. Konfliktcoaching ist dann eine auf eine Konfliktpartei 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 Mitarbeiter zieht keine Konsequenzen nach sich, die Mitarbeiter fühlen sich im Stich gelassen und in ihrer Arbeit behindert. In einem

solchen Klima gedeihen Nebenschauplätze, wie z.B. Konflikte und Unzufriedenheit mit den Kollegen. Hier kann keine Mediation “das Übel an der Wurzel packen”. Eine Mediation würde den Mitarbeitern weitere Verantwortung aufbürden und die Führungskraft weiter depotenzieren.

In einem Konfliktcoaching können kurzfristige Mittel zur Krisenintervention und längerfristige Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung platziert werden. Das Coachingsetting kann flexibel nach den Bedürfnissen des Klienten angepasst werden. Eine klar vorgegebene Struktur ist nicht erforderlich. Themen werden aktuell und längerfristig bearbeitet, jede Sitzung kann neue Fragestellungen und neue Lösungsprozesse anstoßen.

Mediation ist ein klar strukturiertes Vorgehen, die Reihenfolge des Vorgehens klar definiert. Nach der Problemerkennung erfolgt eine Konfliktvertiefung, dann die Lösungsphase. Zwischen den einzelnen Phasen wird nicht gesprungen. Das vermittelt den Konfliktparteien ein Gefühl der Sicherheit und Stabilität; der Prozess wird berechenbar, und dies ist im oft als chaotisch empfundenen Konfliktgeschehen ein nicht zu unterschätzender Faktor. Mediatoren bieten keine Beratung, wengleich dies eher der reinen Lehre entspricht.

In unserer Mediationspraxis nutzen wir unser Wissen über Kommunikation und Konflikte, um den Klienten dysfunktionale Muster wie Kommunikationsknoten und Teufelskreisläufe zu spiegeln. Wir fügen innerhalb einer Mediation auch pragmatisch, wenn von uns für nötig erachtet, kleine “Trainingseinheiten” ein, z.B. zur gewaltfreien Kommunikation. Wichtig ist in diesem Fall immer ein transparentes Vorgehen für die Klienten. 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.

6. Fallstricke in Mediation und Konfliktcoaching

Mediation muss immer sicherstellen, dass der Mediator nicht zum Gehilfen der Führungskraft gemacht wird. Schwache Führungskräfte neigen dazu, unangenehme oder von ihnen als schwierig empfundene Aufgaben, wie z.B. die Bearbeitung von Konflikten, an einen Externen abzugeben. Sie “stehlen sich aus der Verantwortung”, zurück bleibt das oben beschriebene Führungsvakuum. In diesem Fall schwächt ein starker externer Experte (z.B. Mediator), der öffentlich (in einem Team) Probleme bearbeitet, die Führungskraft zusätzlich. Die Führungskraft würde sozusagen öffentlich vorgeführt und würde das Gesicht verlieren. In diesem Fall ist früh darauf zu achten, die Führungskraft in eine Mediation einzubinden und nicht aus der Verantwortung zu entlassen. Wir einigen uns in diesem Fall darauf, bestimmte Problemthemen innerhalb der Mediation zu bearbeiten (z.B. Konflikte zwischen Kollegen, Umgangsregeln innerhalb des Teams); andere Themen werden nicht in der Mediation, sondern z.B. in einem Einzelcoaching weiter bearbeitet (z.B. Führungsthemen, Strukturthemen). Werden Führungsthemen im Verlauf einer Mediation innerhalb eines Teams angesprochen, schreiben wir sie in einen Themenspeicher und erklären, dass die Bearbeitung der Themen zwar sichergestellt wird, dies aber nicht hier und jetzt in der Mediation passieren wird. In der Regel hat dieses Vorgehen eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Es ist Führungsaufgabe, Konflikte in einer Abteilung zu bearbeiten. Häufig gibt es jedoch zwischen Teams oder innerhalb von Teams Konflikte, die eher privater Natur sind,

sich aber gravierend auf die Arbeit auswirken. Mitarbeiter lehnen dann meistens eine Konfliktklärung durch den Vorgesetzten ab. Hier wäre ein Insistieren seitens des Vorgesetzten zwecklos. Wenn es um die Wahrung der Privatsphäre geht, ist ein externer Mediator hilfreich. Aufgabe der Führungskraft bleibt es, auf einer Konfliktbearbeitung zu bestehen, wenn Konflikte die Arbeitsatmosphäre stören. Ein Coaching kann die Führungskraft sensibilisieren, Konflikte wahrzunehmen und zu handeln; das Handeln muss aber nicht in jedem Fall bedeuten, selbst den Konflikt zu klären.

7. Diskussion und Fazit: Konkurrenz oder Ergänzung?

Mediation kann hilfreich sein, um einen Startpunkt im Team zu setzen, eine Klärung in Bewegung zu bringen, auch um die Themenkomplexe eines oder meistens mehrerer Konflikte klarer zu strukturieren. Der stark formalisierte Ablauf beruhigt die Konfliktparteien, und deren Ergebnishoheit sichert eine große Freiheit bezüglich der Konfliktlösungen. Das Konfliktlösepotenzial der Mitarbeiter wird optimal genutzt, sie bleiben für ihre Lösungen die Experten 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 Aktionismus. 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, Konfliktcoaching oder Mediation, sondern wann mit welcher Maßnahme zu beginnen ist. Mediation dient der aktuellen Krisenbewältigung und entlastet ein Team. Konfliktcoaching baut langfristig Konfliktbewältigungsstrategien der verantwortlichen Führungskraft auf. Im Vordergrund steht immer das Anliegen der Kunden. 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.

Oftmals benennt der Kunde eine Maßnahme mit dem "falschen" Namen (meistens wenn er das Wort Konflikt vermeidet, z.B. Teamentwicklung statt Mediation), dann sind Diskussionen über Begrifflichkeiten unangebracht. Es ist Aufgabe des Coach und des Mediators, eine qualifizierte Diagnostik zu betreiben und darauf aufbauend ohne missionarischen Eifer eine passende Intervention zu wählen. Bei Beratung im Wirtschaftsreich ist es hilfreich, entweder selbst über entsprechende Mehrfachqualifikationen zu verfügen oder auf ein entsprechendes Netzwerk im Kollegenkreis zugreifen zu können. Nicht zu unterschätzen sind in der momentan schwierigen wirtschaftlichen Situation unter den Beratern finanzielle Interessen. Einen Kunden eventuell zu verlieren, weil eine andere Interventionsform sinnvoller wäre, schmerzt natürlich. Kundenorientierung beinhaltet aber, genau dies zu tun.

Zusammenfassung

Die Autorin stellt Mediation und Konfliktcoaching als Methoden der Konfliktbearbeitung vor, denen eine besondere Bedeutung zukommt. Mediation dient der aktuellen Konfliktbearbeitung in Organisationen, Konfliktcoaching hat eine stärker beratende Aufgabe. Zusätzlich steigert Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung die Kompetenz im Umgang mit Konflikten bei Führungskräften. Die Grenzen zwischen Mediation und Coaching sind oftmals fließend.

Schlüsselbegriffe: Konfliktcoaching, Mediation, Konfliktmanagement, Organisation, Führungskräfteentwicklung.

Literatur

- Besemer, C. (1993): Mediation, Vermittlung in Konflikten (10. Aufl. 2003). Baden: Werkstatt für gewaltfreie Aktion.
- Glasl, F. (1997): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (8. Aufl.2004). Bern, Stuttgart: Haupt, Verlag freies Geistesleben.
- Königswieser, R. (1987): Konfliktbehandlung. In Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.): Handbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel.
- Montada, L., Kals, E. (2001): Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim: Beltz/PVU.
- Schreyögg, A. (1995): Coaching (6.Aufl.2003). Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schulz von Thun, F. u.a. (2000): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte (Neuausgabe 2003). Reinbek: Rowohlt.
- Redlich, A. (1997): Konfliktmoderation. Hamburg: Windmühle.

Die Autorin: Elke Schwertfeger, Dipl.-Psych., Mitinhaberin von Zweisicht, Unternehmensberaterin, Mediatorin, Coach. *Anschrift:* Zweisicht, Baslerstr. 19, 79100 Freiburg, E-Mail:: elke.schwertfeger@zweisicht.de, web: www.zweisicht.de.