

Bernd Fechler & Christine Oschmann

MediatorInnen können mehr

Konflikt-Coaching als komplementäres Beratungsinstrument innerhalb und außerhalb der Mediation

Konflikt-Coaching ist die Einzelberatung von Menschen in konflikthafter Situation. Diese Beratungsdisziplin ermöglicht sehr kurzfristig flexible Hilfestellungen und ist als einzige zu jeder Zeit und in jeder Phase eines Konflikts anwendbar. Für MediatorInnen bietet sie eine attraktive Erweiterung ihres Dienstleistungsangebotes. Konflikt-Coaching kann in diversen Situationen und Kontexten sowohl als zusätzliche Unterstützung in Mediationsprozessen als auch als niedrigschwellige Ergänzung und Alternative zur Mediation eingesetzt werden. Im Folgenden wollen wir unterschiedliche Formen und Einsatzfelder darstellen und den »inneren Erlauber« von KollegInnen aktivieren, die sich diesem Beratungsfeld aus ethischen oder fachlichen Gründen bislang verschlossen haben.

Können Mediatoren »nur« Mediation?

Im Austausch mit FachkollegInnen hören wir immer wieder Klagen über »im Ansatz gescheiterte Mediationen« – der Klassiker: Die Mediation kommt nicht zustande, weil nur eine Seite will, oder weil der Auftraggeber seine Zusage im letzten Moment zurückzieht. »Da konnten wir leider nichts mehr tun ...«

Dahinter steht ein Konzept von Mediation, das im Mediationsge-

spräch als einer direkten face-to-face-Kommunikation am Verhandlungstisch seine einzige Ausdrucksform gefunden glaubt. Ein kompletter Fehlschluss, wie wir meinen, und eine unnötige Selbstbescheidung in den Möglichkeiten und Einsatzfeldern für MediatorInnen. Als »Dienstleister zur konstruktiven Verständigung in Konflikten« können MediatorInnen deutlich mehr Nutzen für ihre Kunden stiften – indem sie sich erlauben, auch in Beratungssettings und Rollen tätig zu

werden, die über die bloße Vermittlungsarbeit hinaus geht. Wir fassen diese Dienstleistungen im Folgenden unter dem sicherlich nicht ganz präzisen Terminus »Konflikt-Coaching« zusammen.

Dabei unterscheiden wir zwischen unterschiedlichen Anwendungsfeldern. Entscheidend ist, wie der Auftrag zustande kommt: Konflikt-Coaching kann als Bestandteil bzw. im Kontext einer Mediation zum Einsatz kommen, oder

aber auch völlig unabhängig davon, als freistehende Beratungsform.

Konflikt-Coaching im Kontext einer Mediation

Hier unterscheiden wir zum einen in zeitlicher Hinsicht Konflikt-Coaching vor, während und nach einer Mediation. Zum anderen ist bedeutsam, wer unser Klient ist. Die unmittelbar an einem Konflikt Beteiligten – die involvierten Parteien – brauchen andere Formen der Beratung und Unterstützung als die nur mittelbar Betroffenen – die Stakeholder eines Konflikts.

Konflikt-Coaching vor einer Mediation:

Bereits die Auftragsklärung ist eine Beratungsleistung. Zusammen mit dem de jure Auftraggeber und später mit den direkt involvierten Parteien klären wir ab, wie sie den Konflikt erleben, was ihre Interessen, Befürchtungen und Anliegen sind, wer alles an einer möglichen Mediation beteiligt werden sollte – und ob Mediation für diesen Fall überhaupt in Frage kommt. Hier stellt sich auch die Frage nach dem BATNA, also den Alternativen zu einer mediativen Verständigungslösung. Auftragsklärung ist also weit mehr als ein Informations- und Verkaufsgespräch. Wir führen die Gespräche so, dass unsere KlientInnen einen direkten Nutzen haben, selbst wenn sie sich dann nicht für eine Mediation entscheiden.

Sind unsere Auftraggeber selbst nicht direkt in den Konflikt involviert, beginnt mit dem ersten Auftragsklärungsgespräch – insbesondere in komplexen Konfliktkonstellationen – eine eigenständige Beratungslinie, in der es um das Definieren von Rahmenbedingungen, das Bereitstellen von Ressourcen und die Aktivierung von Unterstützungssystemen geht, ohne die unsere Arbeit mit den direkt Konfliktbeteiligten in vielen Fällen wirkungslos bliebe. Vielen Führungskräften müssen wir an dieser Stelle erst bewusst machen, dass es ganz entscheidend auf ihre Haltung und ihr Mitwirken als Sponsoren der Mediation ankommt, ob sich ihre zu einer Mediation »verdonnerten«

MitarbeiterInnen ernst genommen fühlen und sie sich zum Beispiel sicher sein können, dass ihr Chef/ihre Chefin sehr wohl daran interessiert ist zu erfahren, welche Erkenntnisse über strukturelle Konfliktursachen oder Mängel im Führungsverhalten die Mediation zu Tage fördert. Die in diesem Zusammenhang möglichen Formen von Regiearbeit, verstanden als Kontext-, Informations-, Mandatierungs- und Stakeholder-Management, hat sich in der Organisationsmediation als notwendige Komplementärberatung in den letzten Jahren dynamisch weiterentwickelt (vgl. Kerntke 2009 und 2010).

Konflikt-Coaching während einer Mediation:

Sind wir schließlich mit der Mediation beauftragt worden, erhöht sich die Chance auf einen nachhaltigen Mediationserfolg sprunghaft, wenn wir unseren MediandInnen über die direkten Gespräche hinaus Unterstützungsangebote in der Einzelarbeit unterbreiten. Bekanntlich scheiden sich an der Frage, ob MediatorInnen überhaupt in Einzelgespräche gehen sollten, die Geister – eine Diskussion, die in Bezug auf Erst- oder Vorgespräche bereits in der Zeitschrift für Konfliktmanagement geführt worden ist (vgl. Prior/Thomann 2006 vs. Keydel 2007) und die wir an dieser Stelle nur mit dem Hinweis aufgreifen wollen, dass wir es selbstverständlich für statthaft und oft auch für notwendig erachten, wenn mit den Parteien vor der großen Verhandlung »around the table« einzeln gearbeitet wurde. Wir nennen das »Fitmachen für die Verhandlung« (vgl. Fechler 2003). Im Kern geht es um Empowerment – zum Beispiel darum, die Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen, die mit dem offenen Aussprechen von Kritik und anderen, in der Unternehmenskultur eher tabuisierten, Themen verbunden sind. Wichtige Hilfestellungen sind neben dem Bereitstellen von Formulierungshilfen (Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun; oder der Vier-Schritte-Dialog aus der gewaltfreien Kommunikation) erste Schritte

der Einfühlung und des Perspektivenwechsels in den Gegner. Wer befürchtet, dadurch den kathartischen Schlüsselmoment des Mediationsdialogs vorwegzunehmen und – ähnlich der Thomannschen Sorge vor »Gefühlsverpuffung« (a. a. O.) durch Vorgespräche – der Mediation ihres Kernprozesses zu beschneiden, verkennt den Unterschied zwischen privater Einsicht und der beziehungsverändernden Wirkung eines ausgesprochenen Bekenntnisses.

Ist die Führungskraft selbst in den Konflikt involviert, stärken wir sie für ein souveränes, echtes und damit gewaltfreieres Agieren gegenüber ihren MitarbeiterInnen. So sorgen wir zu Beginn des Mediationsprozesses für einen Machtausgleich und die Reduzierung der Angst vor Gesichtsverlust.

Eine Mediation zwischen zwei Abteilungsleitern und ihren Teams konnte erst nach drei getrennt geführten Konflikt-Coachings stattfinden. Mit den Führungskräften wurde unter anderem mit Hilfe des sozialen Atoms von Jacob L. Moreno dargestellt, wer von den MitarbeiterInnen einen Konflikt mit der jeweiligen Führungskraft haben könnte. Dass eine vorangegangene Entwicklung in der Organisation dazu geführt hatte, dass einige MitarbeiterInnen unter heftigen Bestrafungsphantasien litten, was die möglichen Folgen öffentlicher Kritik betraf, war den Führungskräften vorher nicht bewusst gewesen.

Umgekehrt mussten wir mit den MitarbeiterInnen intensiv an den negativen Konsequenzen ihrer eigenen, liebgewonnenen Opfer-Identität arbeiten, bevor sie sich bereitfanden, Verantwortung für die eigene Situation zu übernehmen und den Schritt zur offenen Auseinandersetzung mit ihren Vorgesetzten zu wagen. Hier waren Inputs und Übungen beispielsweise zum Werte- und Entwicklungsquadrat, dem inneren Team und gängigen Konfliktanalyse-Model-

len (Eisberg, Eskalationsdynamik, Unterscheidung zwischen heißen/kalten Konflikte etc.) Bestandteile eines »Fitnessprogramms«, ohne das sie die Chancen direkter Kommunikation in der Mediation aller Wahrscheinlichkeit wohl nie ergriffen hätten.

Konflikt-Coaching nach einer Mediation:

Hat eine Mediation zu einem passablen Ergebnis geführt, besteht oft der Wunsch nach Trainings oder individuellen Beratungsprozessen, die das Erreichte auf der Verhaltensebene konsolidieren und die Konfliktkompetenz der Organisation verbessern sollen. Hier bestehen fließende Übergänge zur Organisationsberatung, die in der Implementierung bzw. Verbesserung eines Konflikt-Management-Systems münden können (vgl. Kerntke 2004).

Konflikt-Coaching statt einer Mediation

Die Umsetzung einer Mediation scheitert immer wieder daran, dass eine oder mehrere Konfliktparteien nicht bereit sind, sich auf das Wagnis eines offenen Dialogs einzulassen. Als MediatorInnen sollten wir an dieser Stelle nicht die Flinte ins Korn werfen, sondern überlegen, wie wir die Mediations- das heißt verständigungswillige Seite weiter beratend unterstützen können. Denn es bleibt immer ein un gutes Gefühl zurück, wenn wir diejenigen, die uns angesprochen haben, wegschicken müssen.

Als allparteiliche Alternative für eine nur einseitig gewollte Mediation hat in medio bereits Ende der 1990er Jahre die Konfliktperspektivanalyse - KPA®, entwickelt (vgl. Wüsthube 2004). Ihr Erfolg beruht auf einer Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Einfühlung in die unterschiedlichen Perspektiven und Erlebniswelten der Konfliktbeteiligten. Im Lauf der Jahre haben wir die Indikationen, Formate und Anwendungskontexte der KPA zusammen mit unseren Kunden fortlaufend erweitert, sodass



sie mittlerweile als eine der tragenden Säulen von Konflikt-Coaching bezeichnet werden kann.

Im Konflikt-Coaching sehen wir eine Möglichkeit, potenzielle Kunden nicht zu verlieren. Wie viele Anfragen nach Mediation gibt es im Jahr – und wie viele Mediationen kommen dann auch tatsächlich zustande? Wer glaubt, als MediatorIn einzig die bilaterale Verhandlung anbieten zu können, dessen Bilanz dürfte nicht selten ziemlich enttäuschend ausfallen. Nicht-mediatorisch qualifizierte Businesscoaches scheinen da weniger Berührungsängste zu haben, sich als »Konfliktcoach« ins Gespräch zu bringen (vgl. Schreyögg 2002). Warum also bieten wir nicht viel öfter ein Konflikt-Coaching an, wenn klar wird, dass die andere Partei sich nicht meldet oder sich explizit der Mediation verweigert? Und wer sagt eigentlich, dass die der Mediation abgeneigte Seite kein Interesse an Beratung haben sollte? Im mikropolitischen Umfeld von Organisationen mag es für die Betroffenen viele gute Gründe geben, das Angebot zu einer Mediation (zunächst einmal) auszuschlagen. Dagegen dürfte die Schwelle, sich einen Konfliktberater als Coach diskret zur Seite zu stellen, deutlich niedriger sein, als sich MediatorInnen als intervenierende Instanz offiziell ins Haus zu holen.

Mit der in den letzten Jahren wachsenden Popularität und Anerkennung von Mediation als einer ernstzunehmenden Beratungsdisziplin heften sich allerdings nun oft auch unrealistische Erlöshoffnungen an dieses Verfahren. Nachdem alles mögliche andere nicht geholfen hat, soll es nun auf einmal die Mediation richten. Wenn wir solchen Heilserwartungen unseren professionellen Realismus entgegensetzen, muss das nicht heißen, einen Auftrag generell abzulehnen. Von unseren Auftraggebern in Organisationen immer öfter als Allrounderexperten in Sachen Konfliktbearbeitung adressiert, tun wir gut daran, nicht nur Mediation im Beratungsangebot bereitzuhalten. Nehmen wir also den uns angetragenen Status ernst und treten als »Dienstleister für die Verständigung in Konflikten« auf – und tun das im jeweiligen Fall Angemessene.

Konflikt-Coaching ist in solchen Fällen als ein eigenständiges, personen fokussiertes Beratungsangebot für Einzelpersonen, das die Hilfe zur Selbsthilfe unterstützt. Hier werden Führungskräfte und andere Personen angesprochen, die generell an ihrer persönlichen Konfliktkompetenz arbeiten, sich für einen konkreten Konflikt Rat holen wollen oder die sich für ihre täglichen Führungsaufgaben oder für spezielle Projektvorhaben weiter entwickeln möchten.

Hilft mir Mediation weiter? – Eine Mitarbeiterin weiß nicht, ob sie sich um eine Mediation bemühen soll oder einfach alles »hinschmeißen« möchte. Im Konflikt-Coaching wurde analysiert, wie sehr sich der äußere auf den inneren Konflikt auswirkt, ihn bedingt, ihn anheizt etc. Mit dem Tool aus der Gestaltarbeit für jeden Aspekt des Konfliktes einen Gegenstand im Raum zu platzieren und dann mit der Stimme für diesen Aspekt zu sprechen, hat der Klientin geholfen, für sich zu klären, ob sich die Arbeit an der Beziehung zu ihren KollegInnen und ihrem Arbeitgeber noch lohnt.

Wenn explizit ausgesprochen wird, parteilich zu coachen, sind wir keine MediatorInnen mehr, sondern Konflikt-Coaches. Doch müssen wir damit unsere Identität als MediatorInnen keinesfalls verleugnen. Durch unsere mediatorische Grundhaltung stellen wir sicher, dass wir mit unserem Coachee das gesamte System, in dem er bzw. sie sich befindet, betrachten. Wenn MediatorInnen also Konflikt-Coaching für eine einzelne Person oder Partei anbieten, können sie auch hier ihren ethischen Grundsätzen treu bleiben und die Beratung strikt allparteilich anlegen. Das muss den Erwartungen der Klienten, ganz für sie da – also in ihrem

Sinne parteilich – zu sein, nicht widersprechen. Denn gerade unser allparteilicher Blick auf Konflikte, der Einbezug der Interessen und Bedürfnisse der anderen Seite, ist oft das Beste, was wir im parteilichen Sinne für unsere Coaching-Klienten anbieten können. Wir geben die Diagnosestrategien für Konflikte vor, die unsere Klienten dazu befähigen, ihre Lage und die Situationen oder Prozesse kompetent zu rekonstruieren.

Literatur

- * Fechler, Bernd: Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei »interkulturellen« Konflikten in der Schule, in: Ulrike Kloeters/Julian Lüddecke/Thomas Quehl (Hg.): Schulwege in die Vielfalt. Handreichung zur Interkulturellen und Antirassistischen Pädagogik in der Schule, Frankfurt/M. 2003, S. 103-148.
- * Kerntke, Wilfried: Über den Einbezug von Stakeholdern in der Organisationsmediation. In: Spektrum der Mediation, 1/2010.
- * Kerntke, Wilfried: Die Feedbackschleife der Organisationsmediation. Organisationales Lernen aus dem Konflikt fördern. In: OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/2009.
- * Kerntke, Wilfried: Mediation als Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern 2004
- * Keydel, Birgit: Ein Pro und Kontra für Vorgespräche. Ein Diskussionsbeitrag und zugleich Erwiderung auf Thomann/Prior, in: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, 2/2007

* Schreyögg, Astrid: Konflikt-Coaching. Anleitung für den Coach. Campus 2002

* Thomann, Christoph/Christian Prior: Vorgespräche – Mit wem und mit wem nicht?, in: ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, 5/2006.

* Wüsthube, Ljubjana: Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA) – ein mediationsanaloges Instrument zur konstruktiven Analyse und Bearbeitung von Konflikten, in: Perspektive Mediation, 1/2004.

AutorInneninfo



* Bernd Fechler
Ausbilder BM® und Organisationsberater bei inmedio Frankfurt

* E-Mail: fechler@inmedio.de

* Christine Oschmann
Mediatorin und Coach

* E-Mail:
oschmann@inmedio.de

Weiterbildung zum Konflikt-Coach Konflikt-Coaching für MediatorInnen

23. bis 25. November 2011

Kosten 790,- € incl. 19 % (126,13) MwSt.
Frühbucher (bis 15. Oktober): 730,- € incl. 19 % (116,55) MwSt.

Referenten Andrea Herdt und Christine Oschmann,
sowie Bernd Fechler und Dr. Wilfried Kerntke

Veranstaltungsort Frankfurt am Main

inmedio frankfurt gmbh
institut für mediation . beratung . entwicklung
Schützenstr. 4

D-60311 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0) 69 – 86 77 79 23
frankfurt@inmedio.de

inmedio
institut für mediation . beratung . entwicklung