

Konfliktmanagementkongress 2019

**Mediation und Coaching:
Überschneidungen und Ergänzungen
Mit Elke Schwertfeger und Anna Meißner, Zweisicht**

ZWEISICHT.

Ablauf

1. Überschneidungen und Unterschiede in Coaching und Mediation
2. Darf der Coach mediiieren, darf der Mediator coachen: Gesetz und Praxis
3. Im Vorfeld: Auftragsklärung
4. In der Praxis: Impulse, die wir in beiden Disziplinen nutzen



| | Coaching | Mediation |
|----------------|---|---|
| |  |  |
| Definition | Hilfe zu Selbsthilfe für Klienten (oft Führungspersonen), vor beruflichen und persönlichen Herausforderungen | Mithilfe von allparteilichen Mediatoren wird in einem strukturierten Prozess ein Konflikt bearbeitet. |
| Anwendungsfeld | Führungsthemen, berufliche Orientierungsthemen Work-Life-Balancethemen, innere Konflikte Konfliktthemen | Konfliktbearbeitung |

ZWEISICHT.

| | Coaching | Mediation |
|---|---|--|
| Ziele | <p>Maßnahme der Personalentwicklung</p> <p>Raum der Entlastung und Selbstreflektion</p> | <p>Beziehungsklärung</p> <p>Lösungen auf Basis von Bedürfnissen erarbeiten</p> |
| <p>Haltung und Arbeitsweise</p>  | <p>Erweiterung der Möglichkeiten des Klienten</p> <p>Ressourcen- und lösungsorientiert</p> <p>Coaches als Wegbereiterinnen, nicht als Ratgeberinnen</p> | <p>Allparteiliche und empathische Prozessbegleitung</p> <p>Ressourcen- und lösungsorientiert</p> <p>Mediatoren verantwortlich für Rahmen Konfliktparteien verantwortlich für Inhalte</p> |
| ZWEISICHT. | | |

| | Coaching | Mediation |
|--|---|--|
| <p data-bbox="297 193 777 331">Ausbildung und Besonderheiten</p>  | <p data-bbox="826 193 1413 647">Der Begriff des Coachs nicht geschützt Qualitäts und-Ausbildungsstandards werden durch Verbände/Institute definiert</p> <p data-bbox="826 730 1413 1062">Vertraulichkeit, Verschwiegenheit ist nur vertraglich geregelt Freiwilligkeit ist nicht geregelt</p> <p data-bbox="826 1139 1377 1401">Coaching ist weniger schambesetzt, es ist salonfähig, manchmal gar ein Statussymbol</p> | <p data-bbox="1469 193 2020 852">Im Mediationsgesetz Vorgaben: „Mediator“ hat „geeignete Ausbildung“. Es gibt einen gesetzlich zertifizierten Mediator, Anforderungen sind in einer Rechtsverordnung definiert</p> <p data-bbox="1469 935 1973 1267">Verschwiegenheitspflicht und Freiwilligkeit sind im Mediationsgesetz geregelt</p> |

ZWEISICHT.

| | Coaching | Mediation |
|---|---|--|
| <p>Kompetenzen und Methoden</p>  | <p>je nach „Fachgebiet“ spezielle Kenntnisse Wissen um Führungs- Managementthemen</p> <p>Je nach Coachingansatz (systemisch, lösungsorientiert, neurobiologisch...) Gesprächsführungs- methoden, Frage-techniken kreative, darstellende Methoden Methoden, des Perspektivwechsels</p> | <p>Expertinnen für Kommunikation, benötigen keine Feldkompetenz</p> <p>Je nach Mediationsphase Gesprächsführungs- methoden, Frage-techniken kreative, darstellende Methoden Methoden, die Interessen und Bedürfnisse erforschen</p> <p>Moderationsmethoden</p> |

ZWEISICHT.

Coaching und Mediation

Gemeinsamkeiten



Empathische Beziehung wichtigster Wirkfaktor

Haltung wirkt, nicht Tools

Sie gibt Schutz und öffnet Räume

Wichtig: kommunikative und Prozesskompetenz

Coaches und Mediatorinnen unterstützen die Ressourcenaktivierung

Wir haben es jeweils mit hoch belasteten Menschen zu tun, Kenntnisse aus der aktuellen Stressforschung sind wichtig.

Sie ermöglichen die Einschätzung, ob die Klienten arbeitsfähig/psychisch stabil sind.

ZWEISICHT.

Konfliktcoaching

Konfliktcoaching:

- als einseitige Bearbeitung eines Konflikts, bietet eine Möglichkeit aktiv und konstruktiv am Konflikt zu arbeiten.
- Konfliktcoaching als Personalentwicklungsmaßnahme zur Vermittlung von Konfliktmanagementkompetenzen.

Konfliktcoaches sind häufig Meditoren mit einer Coaching-zusatzausbildung

zweisicht.



Mediationsgesetz

§ 3 Offenbarungspflichten; Tätigkeitsbeschränkungen

- *(2) Als Mediator darf nicht tätig werden, wer vor der Mediation in derselben Sache für eine Partei tätig gewesen ist. Der Mediator darf auch nicht während oder nach der Mediation für eine Partei in derselben Sache tätig werden.*
- *(3) Eine Person darf nicht als Mediator tätig werden, wenn eine mit ihr in derselben Berufsausübungs- oder Bürogemeinschaft verbundene andere Person vor der Mediation in derselben Sache für eine Partei tätig gewesen ist. Eine solche andere Person darf auch nicht während oder nach der Mediation für eine Partei in derselben Sache tätig werden.*

ZWEISICHT.

Darf der Coach mediieren?

Wenn wir einen Klienten coachen, dann führen wir mit dieser Person im Anschluss oder während des Coachings keine Mediation durch.

Waren die Coachingthemen allgemeiner Natur (Führungsthemen, Entwicklungsthemen usw.), dann kann eine Kollegin intern die Mediation übernehmen.

Haben wir als Konfliktcoach gearbeitet, geben wir die Mediation in unser Netzwerk.



zweisicht.

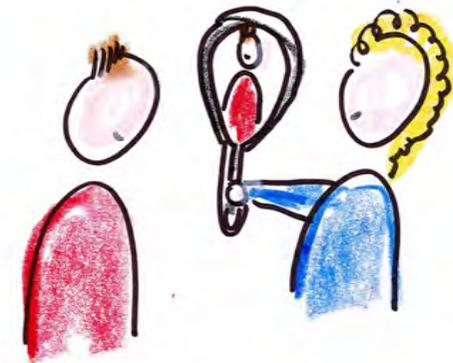
Darf der Mediator coachen?

Formal sehen wir einen Widerspruch zum gesetzlichen Rahmen, inhaltlich ist das durchaus manchmal sinnvoll.

Wir schauen auf die Einzelsituation und schauen was wir ethisch vertreten können, häufig übernimmt ein interner Coach.

Häufigster Fall, Führungsthemen, die im Rahmen von Teammediationen auftreten. Sind wir mit diesen Führungsthemen, dann in „*derselben Sache*“ tätig?

Hier sind wir in einem Dilemma und geben keine abschließende Empfehlung.



ZWEISICHT.

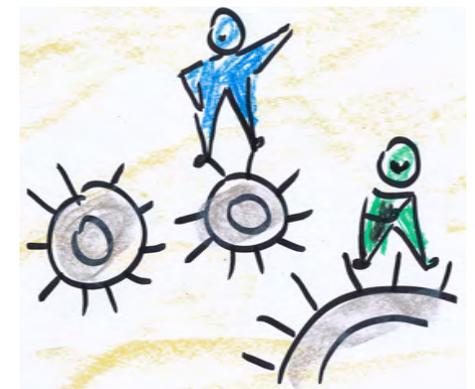
Organisationentwicklungsthemen in der Mediation

Häufig ergeben sich Ergebnisse aus der Mediation, die für die Weiterentwicklung der Organisation relevant sind z.B. unklare Strukturen, Kompetenzverteilungen oder immer häufiger hohe Stressbelastungsthemen.

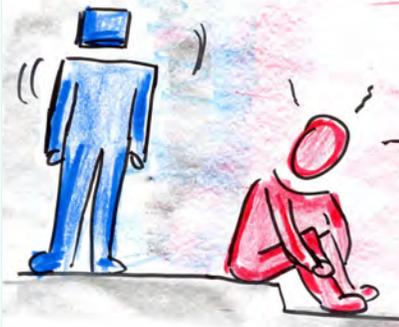
Wir werden im Auftrag der Medianden als „Sprachrohr“ tätig. Und sprechen z.B. mit einer Personalabteilung.

Das ist eher eine Beraterrolle, es geht uns dabei um Konfliktprophylaxe. Auch hier sehen wir keinen Widerspruch zur Mediatorenrolle, wir werden in einer „anderen Sache“ zusätzlich tätig.

zweisicht.



Auftragsklärung, Konflikt-Kompass

| Konflikttyp | Anzahl Personen | Eskalationsgrad | Methode zur Bearbeitung |
|---|----------------------|-----------------|---|
| Sozialer Konflikt  | 2 KP Teamkonflikt | 1-3 | Konfliktgespräch Klärungsgespräch durch Vorgesetzte |
| | | 4-6 | Mediation |
| | | 7-9 | Machteingriff Coaching für Entscheidungsträger |

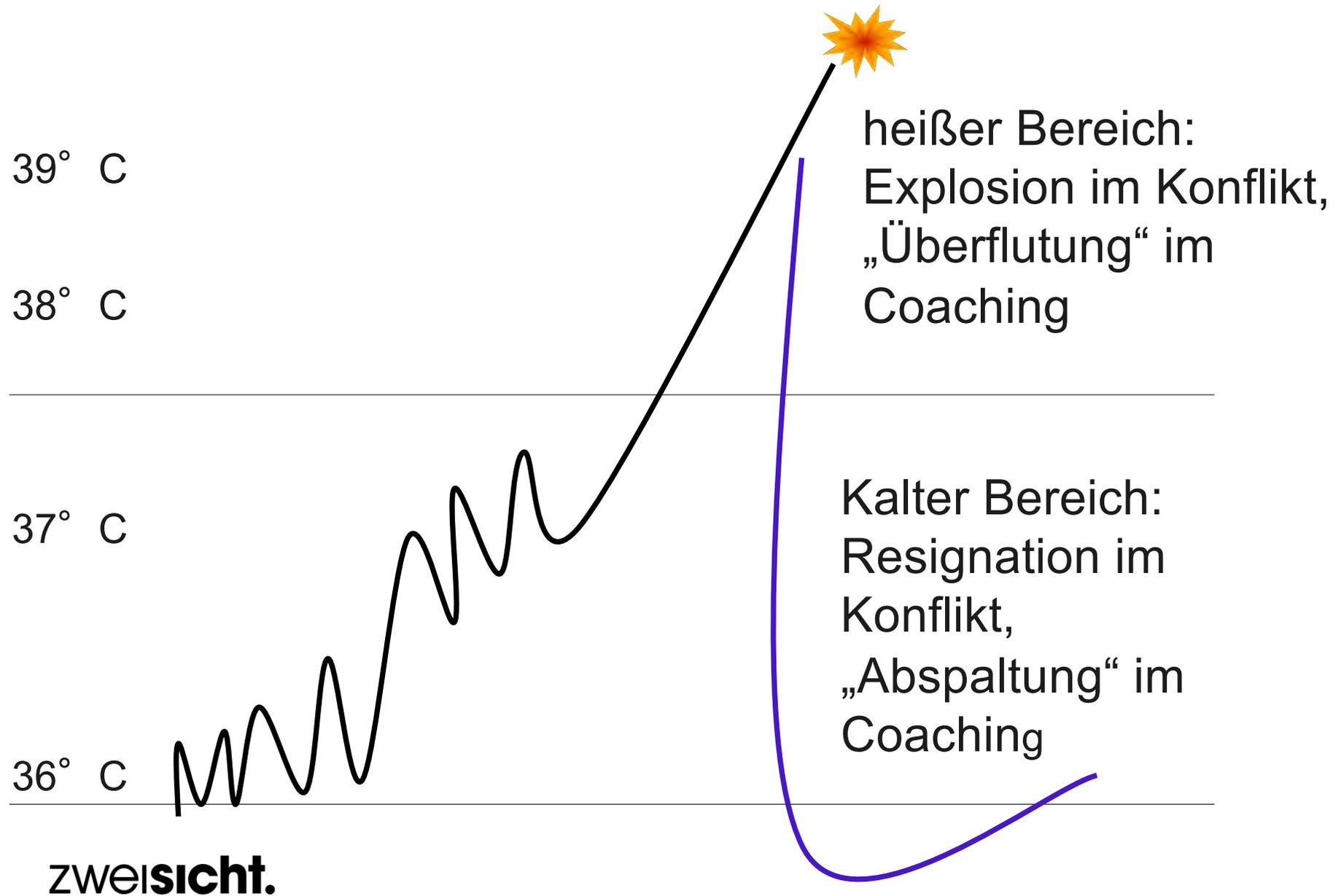
ZWEISICHT.

Auftragsklärung, Konflikt-Kompass

| Konflikttyp | Anzahl Personen | Eskalationsgrad | Methode zur Bearbeitung |
|--|--|-----------------|--|
| Sozialer Konflikt | 2 KP Teamkonflikt | 1-6 | Coaching für Konfliktpartei, die zur Veränderung bereit ist |
|  | <i>Schlüsselperson steht zur Klärung nicht zur Verfügung</i> | 7-9 | Machteingriff Coaching für Entscheidungsträger, Entlastungskoaching für Konfliktpartei |

ZWEISICHT.

Anregungen für die Praxis- mit der Temperatur arbeiten





Die optimale „Betriebstemperatur“

Die Temperatur des Geschehens bestimmt den Einsatz der Tools.

In Konflikten und im Coaching zeigen sich heiße oder kalte Muster.

(Verhalten, Glaubenssätze, Persönlichkeitsmuster...)

Heiße/kalte Muster sind mit heftigen Emotionen gekoppelt, diese werden unterschiedlich sichtbar.

Starke emotionale Erregung führt zu einer Steigerung des physiologischen Erregungsniveaus und gleichzeitig zu einer Behinderung der kognitiven Leistungsfähigkeit.

Erst braucht es Stabilisierung, dann Bearbeitung.

ZWEISICHT.

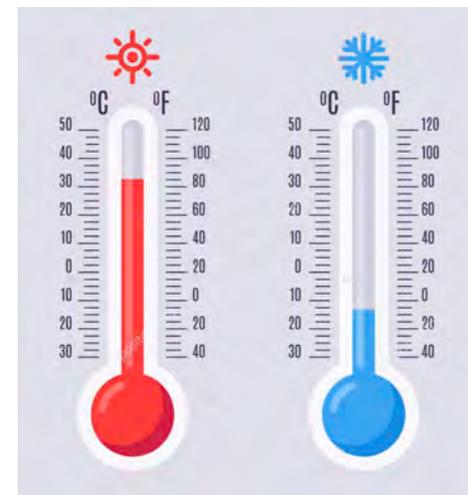
Die optimale „Betriebstemperatur“

Erwärmen oder Abkühlen durch gezielte Förderung von Assoziation und Dissoziation

Assoziiert sein bedeutet, in einer Situation voll aufzugehen, Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen werden unmittelbar erlebt. Das kann sich auf die Gegenwart beziehen, oder auf die Vergangenheit.

Dissoziiert sein bedeutet, eine Situation von außen zu betrachten, d.h. sich von ihr zu lösen. Man betrachtet die Dinge aus einer Metaperspektive, als Zuschauer mit Abstand.

zweisicht.



Erwärmen, Methode „Brennessel“

Als Zugang zu kalten Emotionen wird Körperwahrnehmung gewählt und über eine bildhafte Sprache („zentnerschwere Last“) und Metaphern („da schnürt es Ihnen alles zusammen“) werden diese Wahrnehmungen aktiviert, erlebbar, emotional besetzt, der Klient ist mit den Themen assoziiert.

Vorgehen:

- Würdigung der Situation
- Einfühlung über engmaschiges Aktives Zuhören
- Fokussierung auf die Körperwahrnehmung über Fragen und empathisches Zuhören
- Verbalisieren der Gefühle unter Zuhilfenahme von Metaphern

zweisicht.



Abkühlen, Methode „Spielzeugwelt“



Die Methode arbeitet mit Figuren und verwendet Elemente aus der Aufstellungsarbeit. Ein Blick aus der Vogelperspektive schafft Schutz und Abstand zum Geschehen. Das dissoziierende Vorgehen erlaubt Betrachtung aus der Metaposition, das Stresslevel wird abgesenkt, heiße Eindrücke werden bearbeitbar.

Vorgehen:

- Anleitung der Aufstellung als „Momentaufnahme“,
- wir sprechen von den Personen im Bild und nicht in der Ich-Form
- Austausch zunächst als „Gespräch unter Betrachtern“ über die Szene
- Dann zurück in den „Betrachterkörper“ und wieder Kontakt zu den direkten Gefühlen

zweisicht.

Fragetechniken aus dem Coaching in der Mediation

Zirkuläre Fragen

Gedanken, die eine Person A infolge des Verhaltens von B entwickelt, werden nicht direkt von A erfragt, sondern z.B. von einer dritten Person C. Das Ziel dieses „um die Ecke“ Fragens, ist die gezielte Einnahme von unterschiedlichen Positionen und Sichtweisen. Das setzt Impulse ist aber sehr komplex und anspruchsvoll.

Beispiel:

- „Was denkt C, was A von B erwartet?“
- „Was glauben Sie, was denkt die Chefin, wie sich Ihr Konflikt auf das Team auswirkt?“

In den meisten Mediationen erzeugen zirkuläre Fragen Verwirrung und Stress, sind also wenig hilfreich. Das „Nicht verstehen“ der Frage löst häufig Scham und Hilflosigkeit aus, damit wird die empathische Beziehung zwischen Mediatoren und Konfliktpartei gefährdet.

zweisicht.



Fragetechniken aus dem Coaching in der Mediation

Hypothetische Fragen: Was wäre, wenn...

Hypothetische Fragen zielen auf die Zukunft ab, geben dem Klienten die Möglichkeit neue Blickwinkel einzunehmen.

Gedanklich wird eine „so tun als ob“ Annahme getroffen.

Es geht weniger um konkrete Problemlösung, der Klient beschreibt – und erlebt somit – mögliche Szenarien, um sein Problem zu lösen.

Die Kreativität und Eigeninitiative des Coaches wird so gefördert.

Beispiel:

„Wenn morgen im Team wieder alles harmonisch laufen würde, was wäre dann anders?“

Typische Antwort von Medianten: „Wenn morgen bei der Arbeit wieder alles gut wäre, dann hätte der Kollege gekündigt und mein Konflikt sich so erledigt“.

Wunderfragen brauchen eine konstruktive Atmosphäre, ansonsten haben sie unbeabsichtigte negative Effekte.

Zweisicht.



Fragetechniken aus dem Coaching in der Mediation

Skalierungsfragen

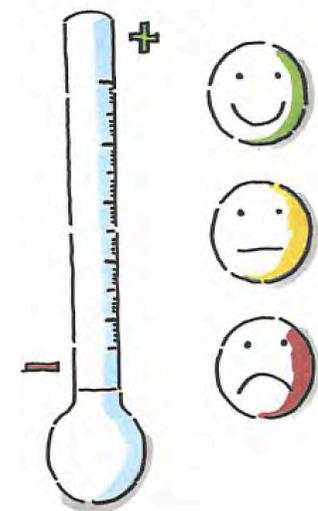
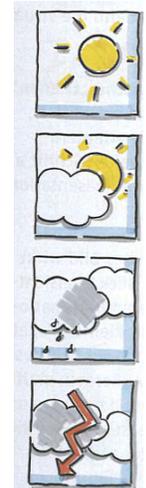
- Skalierungsfragen werden zur Abfrage des aktuellen Stand nach der Intensität von Gefühlen, nach Erfolg oder Misserfolg, Freude oder Frustration genutzt.

Beispiel:

- „Wie belastet ist die Zusammenarbeit aktuell auf einer Skala von 1-10?“
- „Was müsste passieren, damit Sie sich von einer 5 auf 10 steigern?“
- „Wie unterscheidet sich 2 von 3?“

Skalierungsfragen können gut in der Mediation genutzt werden, sie schaffen Überblick und entlasten dadurch. Veränderungen, Unterschiede zwischen Teammitgliedern, Fortschritte können erkannt und besprochen werden.

Zweisicht.



Fragetechniken aus dem Coaching in der Mediation

Lösungsorientierte Fragen: Suche nach Ausnahmen und Ressourcen

Lösungsorientierte Fragen suchen gezielt nach Ressourcen, indem der Blickwinkel weg vom Problem hin zu Ressourcen gelenkt wird. Es wird nach den „guten Tagen, den Ausnahmen, den Anstrengungen“ geschaut.

Beispiele:

„Wann läuft es gut? Was ist dann anders, als wenn es schlecht läuft?“

„Was haben Sie genau dazu beigetragen, was haben Sie genau getan, damit das Problem nicht auftritt?“

Ein Blick auf vorhandene Ressourcen entlastet und öffnet so tatsächlich für Lösungsschritte.

zweisicht.



Fazit

Mediation und Coaching nutzen ähnliche Methoden

beruhen auf vergleichbaren Menschenbildern
ergänzen sich wunderbar.

Wichtig sind Rollenklarheit und
Mut Dinge abzugeben, wenn es nicht passt.

Mediatoren können leichter Konfliktcoachen,
sind aber keine Coaches für alle Themen.

Coaches können nicht automatisch medieren,
Bearbeitung von Eskalation ist die Königsdisziplin,
da braucht es eigene Kompetenzen und
Prozesssicherheit.



Herzlichen Dank

... für Ihre Aufmerksamkeit!

ZWEISICHT.

Zweisicht

- Wirtschaftsmediation
- Berufsbegleitende Ausbildung „Wirtschaftsmediation. Konflikte in Organisationen & Teams konstruktiv lösen.“
(gemäß den Standards des Bundesverbandes Mediation e.V.)
- Innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme
- Führungskräftecoaching, Konfliktcoaching
- Trainings zu Kommunikation und Konfliktmanagement

Zweisicht.

Christian Bähler & Elke Schwertfeger

Hirschenhofweg 14

D-79117 Freiburg

www.zweisicht.de



zweisicht.