

Forum 2:

Mediation und Coaching: Überschneidungen und Ergänzungen

Referentinnen:

Elke Schwertfeger M.A. (Mediation), Dipl.Psych., Freiburg, Zweisicht

Anna Meißner: Wirtschaftsmediatorin, Coach, Dipl. Sozialpädagogin (FH), Vörstetten

Berichterstatterin:

Susanne Lehmann M.A., Mediatorin BM®, Supervisorin (SHB),
Richterin am Amtsgericht, Minden/Bückeburg

I. Einleitung

In ihrem ganztägigen Workshop behandeln die beiden Referentinnen, die sich zum transformativen Mediationsstil bekennen, Fragestellungen, die sich aus der multidisziplinären Ausbildung und interdisziplinären Tätigkeit mit unterschiedlichen Grundberufen ergeben. :

- Was dürfen wir? Als Coach? Als Mediatorin¹? Wo sind die Grenzen?
Darf der Coach mediieren? Darf die Mediatorin coachen? (s.u. II.)
- Welche Intervention ist die passende? Wie finde ich das differenziert heraus? (s.u. III.)
- Welche methodischen Anregungen hält das Coaching für die Mediation bereit? (s.u. IV.)

Ziel ist die Entwicklung eines klaren Rollenverständnisses, da die Trennlinien zwischen Coaching und Mediation oft unscharf sind.

II. Überschneidungen und Unterschiede

Es geht den Referentinnen um Qualität der professionellen Tätigkeit im Kontext von Mediation und Coaching. Wichtig sei ein Bewusstsein für die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Disziplinen, um bei Vermischung drohende nachteilige Konsequenzen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang ist das Spannungsverhältnis

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird im Wechsel die weibliche bzw. männliche Form genutzt. Es sind selbstverständlich jeweils auch alle anderen Personen angesprochen.

zwischen sinnvoller, nicht überformalisierter Tätigkeit in Unternehmen einerseits und dem Schutz des Kunden andererseits relevant.

Coaching gilt als Hilfe zur Selbsthilfe, während Mediation eine konstruktive Methode der Konfliktbearbeitung ist. Coaching ist eine Maßnahme der Personalentwicklung, Potentiale und persönliche Ressourcen werden aktiviert, gleichzeitig bietet Coaching einen Raum der Entlastung und Selbstreflexion. Der Coach unterstützt dabei parteilich seinen Coachee.²

Mediation dagegen dient der Klärung der Beziehungen zwischen Konfliktparteien und dem Ausloten inhaltlicher Positionen, um auf Basis von Interessen und Bedürfnissen nachhaltige Lösungen zu entwickeln und in einer Abschlussvereinbarung zusammenzufassen. Dabei unterstützt der Mediator die Konfliktparteien allparteilich, also alle gleichermaßen.

Eine besondere Form des Coachings ist das sog. Konfliktcoaching. Darunter verstehen die Referentinnen die einseitige Bearbeitung, indem der Coachee als Konfliktpartei im akuten Konflikt beraten wird. Ziel ist die persönliche Entlastung und das Vermitteln von Handlungsstrategien. Konfliktcoaching wird darüber hinaus auch als Personalentwicklungsmaßnahme für Mitarbeiter mit besonderer Personal- oder Projektverantwortung angeboten, um den Umgang mit Konflikten zu schulen.

So unterschiedlich die Ziele und das Anwendungsfeld, so ähnlich ist die Haltung. In beiden Disziplinen geht es jeweils darum, Räume zu schaffen, ressourcen-, lösungsorientiert und empathisch zu handeln.

Der rechtliche Rahmen ist unterschiedlich. Während für die Mediation das Mediationsgesetz und die Rechtsverordnung zur Zertifizierung der Mediatorin den rechtlichen Rahmen für die Mediationsgrundsätze bilden, ist der Begriff des Coachs nicht geschützt, obwohl dieses Format in Deutschland bedeutend länger angeboten wird als die Mediation. Vertraulichkeit und Verschwiegenheit werden hier „nur“ vertraglich geschützt.

Die Referentinnen weisen hinsichtlich des Zugangs zu Coaching bzw. Mediation auf unterschiedliche Hemmschwellen hin. Während ein Coaching als Ressource, sogar als Statussymbol, gehandelt werde, werde Mediation allenfalls allgemein auf der Ebene von betrieblichen Konfliktmanagement Systemen beworben.

Im Workshop nimmt die Diskussion um den Grundsatz der Freiwilligkeit einen größeren Raum ein. Bei „geschickten“ Mediationen, insbesondere bei innerbetrieblichen Konflikten, müsse spätestens nach dem ersten Termin geklärt sein, ob zwischen dem Mediator und den Medianten ein Arbeitsbündnis hergestellt werden könne, sodass die Freiwilligkeit hergestellt werde. Der Mediator gebe in dieser Konstellation zunächst eine erste Arbeitsprobe ab, der Mediant entscheide dann, ob er bleibe.

² Zitat aus dem im Workshop überreichten Skript der Referentinnen, das, zusammen mit Notizen während der Veranstaltung, Grundlage des vorliegenden Berichts bildet. Im Skript finden sich auch die ausformulierten Sachverhalte zu den Fallbeispielen.

III. Darf der Coach mediieren bzw. der Mediator coachen?

Einschlägig sind § 3 Abs. 2 und 3 MediationsG. Wann ist der Mediator zuvor „in derselben Sache für eine Partei tätig gewesen“, sodass er an der Leitung einer Mediation mit der Coachee/Partei gesetzlich gehindert ist? Die Referentinnen lassen anhand von zwei konkreten Fallbeispielen in Kleingruppen die Tätigkeitsbeschränkungen zueinander abgrenzen. In diesem Zusammenhang wird auch die Dispensregelung in § 3 Abs. 4 MediationsG erörtert.

Fall 1: Wurde ein Klient gecoacht, so wird während des Coaching Prozesses oder danach durch den Coach/Mediator keine Mediation durchgeführt. Hintergrund ist, dass aufgrund des Coachings ein vertieftes Wissen über eine Konfliktpartei und deren Motivation vorhanden ist. Allparteilichkeit kann im Anschluss an das parteiliche Coaching durch die gleiche Person nicht hergestellt werden.

Diskutiert wird auch der Zusammenhang zur Vertraulichkeitsverpflichtung: Aus der Verpflichtung gemäß § 3 Abs. 1 MediationsG, Umstände offenlegen zu müssen, aus denen sich der Anschein der Beeinträchtigung der Neutralität ergeben, entsteht eine doppelte Vertraulichkeitsfalle. Dem (selbst zahlenden) Coachee ist der Coach/Mediator zur Verschwiegenheit verpflichtet. Die Ablehnung der späteren Mediationsanfrage wegen vorangegangenen Coachings kann also nicht mit der Offenlegung des Coachings begründet werden. Gelöst wird dieses Dilemma durch eine Absage der Mediation mit einer intransparenten Begründung.

Die Referentinnen machen eine Ausnahme nur dort, wo das Coaching sich auf allgemeine Führungsfragen beschränkt und die Mediation von einer anderen Person aus der Organisationsberatungsfirma durchgeführt wird. Dabei wird verabredet, dass zwischen den Beratern kein kollegialer Austausch stattfindet. Letzteres wird im Workshop diskutiert.

Fall 2: Liegt „dieselbe Sache“ i.S. von § 3 Abs. 2 MediationsG vor, wenn die Führungskraft in einem Coaching an dem Feedback aus der Mediation weiterarbeiten möchte?

Neben der Abgrenzung zum Auswertungsgespräch mit der Führungskraft nach Abschluss der Mediation stellt sich die Frage nach einem Interessenkonflikt. Könnte sich der Mediator dem Mediationsergebnis verpflichtet fühlen, sodass er im anschließenden Coaching den Coachee an die Stellen führen möchte, die nach seiner Ansicht von der Mediation nicht erreicht wurden? Dies spricht gegen die anschließende Tätigkeit des Mediators als Coach.

Andererseits besteht regelmäßig der Wunsch, die Mediatorin mit einem Anschlusscoaching zu beauftragen, weil zur Mediatorin ein großes Vertrauen aufgebaut wurde. Das sei für den Coaching Prozess eine wichtige Ressource.

Letztlich stellt sich in dieser Konstellation weniger die Frage der Vertraulichkeit, weil alle bei der Mediation anwesend waren. Die Referentinnen verweisen zur Lösung dieses Spannungsverhältnisses auf differenziertes Hinschauen in der konkreten Situation. Zu klären ist dann einerseits, ob es noch weitere Mediationssitzungen geben wird, und andererseits, ob das Gespräch mit der Führungskraft ein vertiefendes Einzelgespräch in der Mediation ist.

In der Gesamtschau weisen die Referentinnen darauf hin, dass es oft keine eindeutigen Antworten gibt, sondern die Übernahme des anschließenden Coachings vom Mediator nach Abwägung zu entscheiden ist. Umso mehr geht es um eine Frage der Haltung.

III. Auftragsklärung

In der Differenzierung zwischen Mediation und Coaching kommt der Auftragsklärung eine besondere Bedeutung zu. Unterschiedliche Situationen brauchen unterschiedliche, passgenaue Interventionen. Für die Unterscheidung, ob eine Mediation oder ein Coaching zur Anwendung kommen, führen die Referentinnen den Konflikt-Kompass zur Verfahrenswahl ein. Es wird unterschieden zwischen Konflikttyp (sozialer Konflikt, intrapsychischer Konflikt, struktureller Konflikt), Anzahl der Personen und Eskalationsgrad (nach Glasl). Diesen Kategorien werden jeweils verschiedene Bearbeitungsmethoden zugeordnet.

Mediation kommt in Betracht bei Zweier- oder Teamkonflikten mit einem Eskalationsgrad bis Stufe 6, wenn die Konflikt-Schlüsselpersonen zur Verfügung stehen. Coaching ist zu favorisieren für den Entscheidungsträger bei höher eskalierten Zweier- oder Teamkonflikten (Stufe 7-9) oder bei Konflikten ohne Beteiligung der Schlüsselperson, für die andere Konfliktpartei oder den Entscheidungsträger (als Konfliktcoaching).

Soweit es um die Förderung gegenseitigen Verständnisses geht, spricht einiges für die Mediation als Methode, weil in der Mediation alle Teilnehmer gehört werden und den Klärungsprozess der anderen Partei miterleben.

In der Diskussion zum Fallbeispiel weisen die Referentinnen darauf hin, dass in innerbetrieblichen Kontexten für die Mediation vorab zu klären ist, was in der Mediation inhaltlich verhandelt werden kann. Nur dieses steht zur Disposition. So ist beispielsweise die Akzeptanz von Führung an sich aufgrund von Umstrukturierungen, die von höherer Stelle ausgehen und die Hierarchieebenen verändern, nicht verhandelbar.

IV. Anregungen für die Praxis

Die Referentinnen befassen sich im dritten Teil des Workshops mit den hilfreichen Methoden aus dem Coaching für die Mediation. Was brauchen Menschen, damit sie überhaupt mit uns arbeiten können? Wie kann es gelingen, die Menschen tatsächlich in Kontakt mit sich und der anderen Konfliktpartei zu bringen? Wo sind die Durchgänge im Konflikt, um den nächsten Schritt gehen zu können?

Die Referentinnen führen das Bild des Coachs/Mediators ein, der sich als Expeditionsleiter vorab überlegt, ob die Witterung auf der Reise heiß oder kalt sein wird, was er einpackt. Ziel ist die Herstellung der Arbeitsfähigkeit, die Überwindung destruktiver Muster und Stressprogramme, die die kognitiven Fähigkeiten einschränken. Erst nach angemessener Stabilisierung der Konfliktparteien sei Verarbeitung möglich.

Wie erreicht man im Coaching bzw. in der Mediation die optimale Betriebstemperatur? Hilfreich ist die gezielte Förderung von Assoziation bzw. Dissoziation, je nachdem, ob es sich um einen kalten oder heißen Konflikt handelt. Die Referentinnen weisen darauf hin, dass der Kälte- bzw. Hitze-Grad eines Konflikts ein Symptom für eine massive emotionale Überforderung darstellt und Stressmuster antriggert.

Sowohl die (äußerlich) zu geringe emotionale Beteiligung in kalten Konflikten als auch die starke emotionale Überflutung bei heißen Konflikten führen zur Einschränkung der Wahrnehmung, Blockieren die Empathiefähigkeit und Flexibilität. Der Klient/Mediatant kommt nicht in Kontakt mit sich und den anderen.

Die Methode für das Erreichen der optimalen Betriebstemperatur durch Erhöhen derselben ist die „Brennessel“, bei der vor allem in Phase III der Mediation (Konfliktbearbeitung) die Basistechnik des Aktiven Zuhörens mit der Körperwahrnehmung sowie dem emotional Erlebten verbunden wird. Ziel ist die Assoziation, also Verbindung mit unterdrückten Emotionen, und Selbstwahrnehmung. Es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass anschließend Verarbeitung und Transformation gelingen können.

Wie geht das? Der Coach/Mediator würdigt zunächst die Situation, fühlt sich über engmaschiges Aktives Zuhören ein, fokussiert auf die Körperwahrnehmung über Fragen und empathisches Zuhören und verbalisiert die Gefühle unter Zuhilfenahme von Metaphern. Wichtig ist, dass es viel Schutz und Respekt für die Grenzen des Gegenübers braucht. Der Coachee/Mediatant hat die Hoheit darüber, ob er mitgeht.

Die Methode für das Erreichen der optimalen Betriebstemperatur durch Verringerung derselben ist die „Spielzeugwelt“. Die Konfliktszenarie wird entweder körperlich mithilfe von Figuren oder über Sprachbilder aufgestellt: „Und wenn Sie so auf das Geschehen schauen,...“ Erreicht werden sollen eine Dissoziation, die Abstand zum Geschehen ermöglicht.

Die Referentinnen schlagen vor, die Mediantin über eine Neuro-Imagination zu erreichen. Dabei wird sie eingeladen, die Augen zu schließen, einen tiefen Atemzug zu nehmen und zu beobachten, wie sich ihr Körper anfühlt. Anschließend wird sie gebeten, sich an die Situation, in der sie sich geärgert hat und über die sie sich vielleicht auch jetzt noch ärgert, zu erinnern und sich wieder hineinzusetzen. Nach einem weiteren tiefen Atemzug soll sich die Mediantin erneut des Körpergefühls bewusst werden. Fühlt es sich jetzt, in der imaginierten Stresssituation, anders an? Die Mediantin wird jetzt aufgefordert, die „Ärgersituation“ vor dem inneren Auge auf einen Monitor zu projizieren, wie bei einem Kino-Film. Jetzt wird sie mittels vertiefter Fragen unterstützt, die Wahrnehmung zu dissoziieren: „Was sehen Sie auf dem Monitor? Wie reagieren die Personen, die dort zu sehen sind? Welche Temperatur herrscht dort? Wenn Sie das Bild wegzoomen, sodass Sie es gerade noch erkennen können? Was verändert sich dann? Wenn Sie die Situation einfrieren, betrachten Sie das entstehende Standbild. Die Person auf dem Monitor nimmt einen tiefen Atemzug. Was sehen Sie jetzt? Was braucht die Person dort? Was hat sie gefühlt?“ Abschließend wird die Mediantin aufgefordert, den Monitor zu schließen und in den Raum zurückzukommen.

Zum Abschluss weisen Sie Referentinnen auf Fragetechniken aus dem Coaching hin, die in der Mediation irritierend wirken und deshalb aufgrund ihrer verschlimmernden Wirkung zu vermeiden sind.

Dazu gehören zum einen die Zirkulären Fragen. Sie sind sehr anspruchsvoll, da mehrmals „um die Ecke gedacht“ werden muss und setzen ein freies Denken voraus. In der Mediation, in der regelmäßig der Stresspegel hoch ist, überfordern sie, wirken irritierend und gefährden so den Kontakt zwischen Mediant und Mediator.

Gleiches gilt nach Ansicht der Referentinnen zum zweiten auch für Hypothetische Fragen/Wunderfragen („Wenn morgen im Team Harmonie herrscht, was ist dann passiert?“). Sie sollen zu experimentellem, zukunftsorientiertem Denken anregen. In wenig belasteten Kontexten wird regelmäßig Kreativität angeregt. In Stresssituationen, wie sie regelmäßig bei der Mediation in Anwesenheit der Konfliktparteien gegeben sind, führt die Hypothetische Frage dagegen regelmäßig dazu, dass Negativszenarien entwickelt werden. Die Folge ist, dass Kränkungen vertieft werden.

V. Fazit

Der Workshop bietet einen gelungenen Beitrag zur Reflektion der professionellen Tätigkeit von Mediatoren und Coachs. In der anhaltenden und wichtigen Diskussion um Qualität ist und bleibt die Abgrenzung der verschiedenen Disziplinen zueinander relevant.

Nicht nur brauchen wir Wissen darüber, wann die anderen Disziplinen was leisten. Wir Mediatoren können von den Methoden anderer Professionen profitieren, wenn sie nützlich sind und ihre Anwendung mit den Prinzipien der Mediation vereinbar ist. Die praktischen Übungen zur Reflektion, vor allem aber auch zu den hilfreichen bzw. zu vermeidenden Coachingmethoden waren sehr praxisorientiert und wertvoll.

Minden, den 22. September 2019