

Kapitel X: Coaching und Mediation im Doppelpack

Aus der Not eine Tugend gemacht

Gerhart Conrad Fürst

X.1 Ausgangssituation „Bringen Sie meine Welt in Ordnung!“

Begonnen hat es wie so häufig: Ein Mitglied aus der Personalabteilung rief mich im Auftrag eines Abteilungsleiters an. Dessen Anliegen sei es, ihn vom Konflikt zweier Mitarbeiterinnen zu befreien. Die Botschaft an mich lautete sinngemäß: „Bitte tun Sie etwas mit den beiden. Der Abteilungsleiter kann nicht mehr, er will nicht mehr der Schiedsrichter sein. Ständig kommt eine der beiden und erzählt ihm eine Version der Geschichte, dann kommt die andere und schildert genau das Gegenteil. Beide sind glaubwürdig, beide sind ihm als Mitarbeiterinnen wertvoll, aber diesen Konflikt hält er nicht mehr aus. Er verstehe auch die Details zu wenig, ihm ist eigentlich alles Recht, nur will er von dem Zoff nichts mehr hören.“ So oder so ähnlich wurden in den letzten Jahren viele Fälle an uns heran getragen. Typisch für diese Szenarien ist:

- (1) dass die Führungskraft sich mit einem Konflikt von zwei bis drei Mitarbeiter/innen konfrontiert sieht; der Konflikt wird von ihr als unangenehm empfunden, nicht zuletzt weil er das Arbeitsklima gefährdet oder bereits belastet;
- (2) dass die Führungskraft den Mitarbeitenden die alleinige Verantwortung für den Konflikt zuschreibt und daher auch die Lösungsverantwortung allein bei diesen sieht;
- (3) dass die Führungskraft sich in der Rolle als Konfliktreglerin (Schiedsrichterin) zwar angesprochen fühlt, sich allerdings mit der Aufgabe der Konfliktklärung überfordert sieht;
- (4) dass die eigene Beziehung der Führungskraft zu den Mitarbeitenden bei der Konfliktklärung nicht leiden soll; daher hätte es die Führungskraft gerne, dass die Konfliktlösung ausgelagert wird und jemand diesen „Job“ für sie übernimmt;
- (5) dass die Konfliktlösung möglichst wenig kosten soll und nicht wirklich Budgets dafür zur Verfügung stehen.

Dass ein Vorgesetzter in einer solchen Situation nicht selbst zum Telefonhörer greift, sondern die Kontaktaufnahme mit der Mediatorin/dem Coach an die Personalabteilung delegiert, ist keine Besonderheit und symptomatisch für diesen Fall.

Der Auftrag des Abteilungsleiters lautete offensichtlich: „Machen Sie etwas und schaffen Sie mir die Sache vom Hals – am besten kostenlos.“ Das vorgesehene Budget reichte gerade mal als Honorar für sechs Stunden Mediation.

Während der vergangenen 15 Jahre wurden meine Kollegen oder Kolleginnen und ich häufig mit derartigen Ausgangssituationen konfrontiert, man könnte sagen, sie wurden zum Klassiker

bei unternehmensinternen Konflikten. Der Vorteil: Wir haben daraus viel gelernt. Der Nachteil: Wir haben uns zu oft hinreißen lassen, den Auftrag genau so anzunehmen.

X.2 Der Auftrag – „Wie also vorgehen?“

In einem ersten Schritt versuchte ich in Telefongesprächen mit allen Beteiligten zu klären, welche Erwartungen vorlagen. Dabei stellte sich heraus, dass die beiden Frauen – Paula (die ältere Kollegin) und Klara – konkrete Vorstellungen hatten, wie sich ihr Vorgesetzter – Herbert – verhalten sollte. Dabei ging es nicht nur um betriebliche Fragen – zum Beispiel die Arbeitsabläufe betreffend – sondern auch um seine Art und Weise, mit dem aktuellen Konflikt umzugehen. Dass sich der Chef mit dem Konflikt befasste, wurde als Teil einer erwünschten Wertschätzung gesehen. Der Delegation des Problems an einen externen Mediator konnten beide etwas abgewinnen, weil man sich dadurch eine kompetente, professionelle Lösungssuche erwartete, andererseits wollten sich die Mitarbeiterinnen nicht zum externen „Arztbesuch“ unter dem Motto „Lassen Sie sich das wegmachen!“ verdonnern lassen.

Ich fragte die beiden Frauen, ob sie damit einverstanden wären, die Mediation in Anwesenheit des Chefs durchzuführen, wozu sich beide – unabhängig voneinander – bereit erklärten.

Danach telefonierte ich mit dem Vorgesetzten, dessen Verhalten mir eher fluchtorientiert erschien. Ich sprach mit ihm über seinen Zugang zu dem Konflikt und über seine Rolle im Konfliktlösungs-Prozess. Und ich sprach das für eine professionelle Mediation knapp bemessene Budget an. Ich erklärte, dass ich innerhalb dieses budgetären Rahmens keine nachhaltige Verbesserung der Situation in Aussicht stellen könne. Wenn hingegen er als Führungskraft bereit sei, selbst an der Konfliktarbeit mitzuwirken, könnte das die Arbeit des Mediators erleichtern und nahtlos in die interne Fortsetzung der Lösungsarbeit überleiten. Damit käme der Mediation die Rolle einer Kurz-Intervention zu, welche stärker auf die Selbstheilungskräfte der Organisation abziele und nur eine zeitlich begrenzte Begleitung durch den externen Helfer erfordere.

Schließlich wurde mit den beiden beteiligten Frauen und ihrem Chef ein gemeinsames Vorgehen vereinbart.

X.3 Das „richtige“ Setting – wenn es das nur gäbe

Bei den Vorgesprächen hatte sich ein massiver Machtkonflikt abgezeichnet, der schon länger zwischen den beiden Frauen schwelte. Beide suchten die Unterstützung des Vorgesetzten, der sich ihnen gegenüber aber ambivalent verhielt. Mit Paula, der älteren Mitarbeiterin, wollte er es sich nicht verscherzen, da sie schon sehr lange im Unternehmen tätig war und ein hohes soziales Ansehen in der Kollegenschaft genoss. Die Jüngere, Klara, hätte er gerne im Sinne

eines Machtausgleichs gestärkt, jedoch bestanden zwischen ihm und ihr Auffassungsunterschiede hinsichtlich betrieblicher Abläufe und Arbeitsweisen.

Ich gelangte zu der Überzeugung, dass eine Mediation für die beiden Mitarbeiterinnen die Interessen des Vorgesetzten aussparen und daher von begrenzter Wirkung sein würde. Eine Mediation ist eine Form der Konfliktarbeit, die zwischen zwei (oder mehr) Personen stattfindet und über deren Inhalt grundsätzlich Verschwiegenheit vereinbart wird. In diesem Fall war jedoch eine dritte Person betroffen, die in irgendeiner Form eingebunden werden sollte.

Es wäre auch nicht sinnvoll gewesen, ausschließlich ein Coaching für die Führungskraft anzubieten, ohne begleitend eine Mediation für die beiden Mitarbeiterinnen durchzuführen, zumal die vorhandenen Budgetmittel begrenzt waren. Zudem fehlte die Bereitschaft der Führungskraft, mit der Veränderung (ausschließlich) bei sich selbst zu beginnen. Schließlich sei es ja „der Konflikt der beiden Frauen“ und nicht seiner. Warum sollte er also etwas unternehmen, wo er doch an der verfahrenen Situation gar keine Schuld trage.

Auf dieser Basis entschied ich mich für ein Setting, das alle drei Beteiligten an den Tisch holte: Alternierend sollte eine Mediation mit den beiden Frauen und dem Vorgesetzten als Zuhörer sowie ein Coaching für den Vorgesetzten stattfinden, bei dem auch die Mitarbeiterinnen anwesend sollten. Aus dieser Konstellation erwartete ich den größten Lernnutzen für alle und die größte Chance, mit einer limitierten Intervention etwas zu verändern.

Aus verschiedenen Gründen empfand ich meine Aufgabe als besondere Herausforderung. Einerseits sind wir es bei Trialogis gewohnt, fast immer zu zweit zu arbeiten. Insbesondere der Gendernmix in der Co-Mediation ist im Lauf der Jahre zum unverzichtbaren Qualitätsaspekt unserer Arbeit geworden. In diesem Fall war es aufgrund der budgetären Vorgaben nicht möglich, eine Kollegin beizuziehen. Andererseits war mir das Risiko des Methodenmix von Coaching und Mediation bewusst. Würde ich die Rollenteilung zwischen Coach und Mediator optimal bewältigen können?

X.4 Storytelling per E-Mail

Noch ehe die Mediation und das Coaching begannen, fand in der Abteilung ein Gespräch zwischen dem Vorgesetzten Herbert und der Mitarbeiterin Klara statt. Dabei ging es u.a. auch um die Kollegin Paula und die Zusammenarbeit zwischen den beiden Frauen. Paula hatte offensichtlich Weisungen an Klara gegeben und sich dabei darauf berufen, dies geschehe auf Wunsch von Herbert. Herbert hatte nun in dem aktuellen Gespräch klargestellt, dass er allein der Vorgesetzte und Weisungsberechtigte gegenüber Klara sei und Paula dahingehend keine Befugnisse habe.

Klara muss nach diesem Gespräch erleichtert gewesen sein, weil sie spürte, dass Herbert sie unterstützen wollte. Sofort setzte sie sich an den Computer und verfasste ein E-Mail an Paula

und die stellvertretende Abteilungsleiterin, eine Kopie ging an den Vorgesetzten Herbert, an einen weiteren Kollegen sowie an den Betriebsrat. Darin hielt sie das Gespräch und ihre vermeintlichen Erfolge fest. Es endete mit dem Satz „Ich bin froh, dass sich das aufgeklärt hat, mein Vertrauen in Herberts Integrität nicht enttäuscht worden ist und überhaupt freue ich mich über die Chance der Mediation! Auf eine gute Zusammenarbeit, Eure Klara“.

Der Vorgesetzte Herbert muss über diese Form der Reaktion irritiert gewesen sein. Jedenfalls landete binnen einer Stunde im Posteingang desselben Verteilers folgende Stellungnahme: „Liebe Klara, ja, wir haben ein sehr langes – inhaltsreiches – Gespräch geführt. Dass darüber von dir ein Gedächtnisprotokoll erstellt wird, das deine Interpretationen dieses Gesprächs zum Ausdruck bringt, war allerdings nicht vereinbart. Ohne ins Detail zu gehen: „Ich fühle mich an mehreren Stellen dieses E-Mails – leider – falsch zitiert. Auch ich bin froh, dass die Chance der Mediation ergriffen worden ist. Dich, Klara, möchte ich zu einem weiteren Vier-Augen-Gespräch in den nächsten Tagen einladen. LG Herbert“

Einige Tage später leitete mir Herbert diese Korrespondenz mit folgendem Begleitschreiben weiter: „Sehr geehrter Herr Fürst, anbei vorab ein kurzer Mailverkehr, der sich zwischen Kollegin Klara und mir ereignet hat. Er scheint mir nicht ganz unwichtig zu sein, was auch unser morgiges Gespräch anbelangt. Mit freundlichen Grüßen Herbert.“ Das in seiner Nachricht erwähnte „morgige Gespräch“ war unsere erste gemeinsame Mediations- und Coachingsitzung, die am Tag darauf stattfinden sollte.

Die Übermittlung des E-Mails zeigte erstmals, dass Herbert sich der Sache selbst annehmen wollte, was ich einerseits interessant, andererseits wegen der gewählten Vorgehensweise als störend empfand. Dies deshalb, weil jegliche Veränderungen außerhalb des Prozesses diesen beeinflussen könnten. In den Extra-Gesprächen zwischen Chef und Mitarbeiterin lag ein gewisses Risiko. Was würde es z.B. bedeuten, wenn dort die Situation eskalierte?

X.4.1 Reflexion

Im vorliegenden Fall bestätigte sich die Erfahrung, dass an einem Teamprozess wie der Mediation Beteiligte manchmal das Bedürfnis haben, vertraulich eine Information an den externen Berater oder die Mediatorin weiterzugeben, die sie für wichtig und bezeichnend halten. Sie übersehen dabei, dass sie gegen eine Regel des Mediationsvertrages verstoßen, nämlich keine inhaltlichen Themen außerhalb der Mediation zu besprechen, wenn dies nicht ausdrücklich vereinbart wurde, da dies als einseitiger Vereinnahmungsversuch verstanden werden könnte.

Ich habe mir im Lauf der Zeit angewöhnt, derartige, während eines Mediationsprozesses verschickte Informationen nicht zu lesen und auch nicht darauf Bezug zu nehmen sondern abzuwarten, ob und wie diese Beiträge beim nächsten Termin von den Beteiligten selbst thematisiert werden. Das ist ein persönlicher Arbeitsstil, der keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit hat. Ich arbeite am liebsten mit jenen Informationen, die von den Beteiligten unmittelbar

in die Mediation eingebracht werden. Spricht jemand ein zuvor an mich übermitteltes Schriftstück (oder sogar „Beweismittel“) an, so nehme ich auf diese Handlung direkt Bezug, indem ich mit Wertschätzung erkläre: „Ja, ich habe diese Information bekommen und möchte Sie bitten, diese selbst in die Mediation einzubringen.“ Nie greife ich die Information selbst auf.

X. 5 Die Rollen der Beteiligten – flexible Klienten gesucht

In den Vorgesprächen hatte sich schon abgezeichnet, dass es mehrere Konfliktthemen zwischen den beiden Mitarbeiterinnen gab. Diese waren:

- (1) Der fachliche Disput, der einerseits im unterschiedlichen Alter begründet lag, jedoch auch den Wunsch nach mehr wechselseitiger Wertschätzung zum Ausdruck brachte; in diesem Zusammenhang war viel von Kreativität versus Tradition die Rede; anders gesagt: künstlerische Freiheit gegen Sicherheit.
- (2) Die unterschiedlichen Formen der Kommunikation miteinander sowie innerhalb der Abteilung; dabei ging es um Form und Stil von E-Mails, die Verwendung des „bcc“ oder die Häufigkeit, mit welcher der Vorgesetzte informiert wurde.
- (3) Die Zuständigkeit für bestimmte Tätigkeiten im Ablauf der Gesamtproduktion; dabei ging es um den Machteinfluss im sozialen Gefüge.
- (4) Der Einfluss auf Entscheidungen, der wertschätzende Umgang miteinander, der Wunsch, gehört und respektiert zu werden.

Ich versuchte, eine optimale Konstellation für die Konfliktlösung zu finden. Für die beiden Mitarbeiterinnen war die Mediation die beste Methode, aber welche Rolle sollte dabei der Vorgesetzte einnehmen? Mir war wichtig, dass er Gelegenheit bekam, sich zu den Vorschlägen der Mitarbeiterinnen zu positionieren. Dies sollte im Rahmen des im selben Setting stattfindenden Coachings geschehen.

Um eine nachhaltige Konfliktlösung zu ermöglichen, sollten sowohl die Mediation als auch das Coaching transparent ablaufen und alle drei Personen einbeziehen. Möglichst viele Lernprozesse sollten bei den Beteiligten selbst stattfinden.

Daraus ließen sich folgende Ziele für das ungewöhnliche Prozessdesign ableiten:

- (1) Mediation als Lern- und Lösungsprozess für die Mitarbeiterinnen,
- (2) Coaching als Lern- und Positionierungsprozess für die Führungskraft.

Im nächsten Schritt ging es darum, den Ablauf zu definieren und Aufträge für Herbert, Klara und Paula zu formulieren.

Zu Beginn der ersten gemeinsamen Sitzung fasste ich zusammen, was bisher in Zusammenhang mit der Konfliktlösung geschehen war:

- (1) Telefonat mit der Personalabteilung
- (2) Telefonate mit allen drei Beteiligten
- (3) Vorgespräch mit Klara und Paula
- (4) Vorgespräch mit Herbert

Ich verwies darauf, dass alle drei Personen zugestimmt hatten, den Konflikt in gemeinsamen Gesprächen zu bearbeiten, wobei es sowohl mediative Arbeitsschritte (mit Klara und Paula) geben würde als auch Coaching-Einheiten (mit Herbert). Die jeweils nicht am Gespräch Beteiligten – also Herbert während der Mediation und Klara bzw. Paula während des Coachings – würden die wichtige Aufgabe haben, zuzuhören und danach Feedback anzubieten, wie das Gespräch auf sie wirke. Alle stimmten dieser Arbeitsvereinbarung zu.

X.6 Der Ablauf der Sitzungen – Wie packen wir es also an?

Zuerst wurden die Streitthemen der beiden Frauen in Anwesenheit des Chefs gesammelt und schriftlich festgehalten. Diese Liste umfasste einerseits fachliche Zuständigkeiten, andererseits auch Fragen der Wertschätzung, sowohl wechselseitig zwischen den beiden als auch vonseiten des Chefs. Dabei stellte sich der hohe soziale Stellenwert seiner Person heraus, was ihm einerseits zu schmeicheln schien, andererseits aber auch seine Zuständigkeit für Lösungsprozesse in schwierigen Situationen unterstrich: Es ging um die Arbeits- bzw. Führungsbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitenden.

Zwischen den beiden Kolleginnen war die Aufgabendefinition relativ rasch geklärt: Sie wollten eine Mediation i. S. von Lösungssuche und es war ihnen wichtig, dass der gemeinsame Vorgesetzte dabei sein sollte: „Da kann der auch gleich etwas lernen.“

Schwieriger war die Frage zu beantworten, in welcher Funktion der Chef teilnehmen sollte. Schließlich verständigten wir uns darauf, die beiden Prozesse zeitgleich nebeneinander im selben Raum laufen zu lassen:

- (1) die Mediation zwischen den beiden Frauen, die gemeinsam eine gute Lösung für sich erarbeiten wollten und
- (2) das Coaching für den Vorgesetzten, in welchem er nicht nur als Zuhörer „lernte“, was seinen Mitarbeiterinnen wichtig ist, sondern auch gleichzeitig seine Führungsrolle stärkte, indem er aktiv den Mediationsprozess unterstützte.

X.6.1 Die Sitzordnung – damit sich alle wohlfühlen

Als nächstes war die Frage der Sitzordnung zu klären. Bei Mediationen mit zwei Personen bilde ich zu Beginn gerne ein spitzen Dreieck, sodass die beiden KonfliktpartnerInnen Schulter an Schulter sitzen und mir parallel zugewandt sind. So sind die Beteiligten in der ersten

Phase der Klärung fast ausschließlich auf den Mediator konzentriert und kommen wenig in Versuchung, in ein Streitgespräch zu verfallen¹. Der Dialog wird dadurch erleichtert und erst nach und nach drehen sich die beiden einander zu und nehmen (wieder) das Gespräch miteinander auf. Meine Co-MediatorInnen sitzen dabei neben mir, zur Erleichterung des Blickkontakts sind wir einander leicht zugewandt.

Im Coaching sitze ich dem/r Klient/in direkt face-to-face oder im großen Winkel schräg gegenüber.

Wo sollte nun im aktuellen Setting die Führungskraft am besten sitzen? Ich entschied mich dafür, Herbert den Platz neben mir anzubieten, und wies darauf hin, dass dies der Ort sei, wo üblicherweise meine Kollegin sitzt. Diese Anordnung sollte auch deutlich machen, dass der Vorgesetzte zunehmend einen leitenden moderierenden Part übernehmen würde. Das hatten sich die beiden Mitarbeiterinnen ja ursprünglich ohnehin gewünscht.

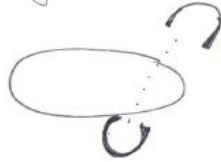
Für mich war diese Sitzanordnung auch vorteilhaft, weil ich Herbert dadurch phasenweise aus dem Blickfeld verlieren, dann aber wieder mit ihm eng in Kontakt treten konnte.

Mediation und Coaching fanden zwar im selben Raum und in aufeinander folgenden Sequenzen statt, die beiden Methoden wurden jedoch sichtbar getrennt. Während jener Sequenzen, die der Mediation zugeordnet waren, hörte der Vorgesetzte zu. Dann wurde der Dialog von mir unterbrochen, ich drehte meinen Stuhl 90° nach rechts zum Vorgesetzten und reflektierte gemeinsam und in Anwesenheit der Mitarbeiterinnen mit ihm, was er nun gehört bzw. verstanden habe, wie er das zuletzt Besprochene einschätzte und ob er noch etwas ergänzen wollte.

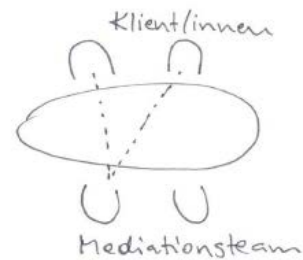
¹ Mit Schmunzeln erinnere ich mich an John Haynes, der bei hocheskalierten Konflikten gerne auch noch eine spitzblättrige Pflanze zwischen die Beteiligten stellte.

Sitzordnungen

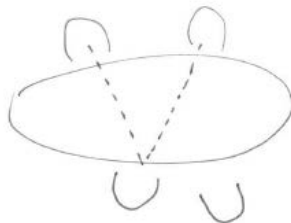
1. Coaching



2. Mediation



3. Mediation im gemeinsamen Prozess



4. Coaching im gem. Prozess



Abb X.1: Sitzordnungen in Mediation und Coaching

Folgende Sequenzen fanden bei den Sitzungen statt:

- (1) Mediation mit den beiden Frauen; der Vorgesetzte hört zu, macht sich Notizen, hat die Aufgabe eines Beobachters.
- (2) Coaching mit der Führungskraft: Die Frauen bleiben im Raum und hören zu. Er beschreibt, was ihm aufgefallen ist, welche Sichtweise er dazu hat und welche Schlüsse er als Vorgesetzter daraus zieht, insbesondere, welche Lernerfahrungen er für seine Rolle daraus mitnimmt. Abschließend erfolgt die Zustimmung zur Fortsetzung des Gesprächs.
- (3) Mediation mit den beiden Frauen: Reflexion des zuletzt aus dem Mund des Vorgesetzten Gehörten. Daraufhin Fortsetzung der Lösungssuche für die zwischen ihnen anhängigen Konfliktthemen.
- (4) Coaching mit der Führungskraft wie 2.
- (5) usw.
- (6) Jede Sitzung endete mit einer gemeinsamen Rückschau auf der Metaebene. „Heute habe ich Folgendes besonders wahrgenommen ...“ „In dieser Sitzung fiel es mir schwer, ...“ „Die Tatsache, dass ... empfand ich als besondere Erleichterung.“

Insgesamt fanden drei Sitzungen statt.

Als angenehm empfanden die Beteiligten, dass der Vorgesetzte unmittelbar Gelegenheit hatte, sich zu den Ergebnissen zu positionieren, die dadurch sofort Gültigkeit erhielten. Der gesamte Prozess vermittelte den beiden Mitarbeiterinnen die lange vermisste Wertschätzung.

X.7 Themenliste – Worum geht es eigentlich?

Bald nach Beginn der 1. Sitzung schlug ich vor, eine Themenliste für die Mediation zu erarbeiten. Das kam offenbar für die Beteiligten überraschend, denn es folgte Schweigen von allen Seiten. Obwohl sich die Vorgespräche sehr vertrauensvoll entwickelt hatten, zeigten die Anwesenden nun in der Dreiergruppe doch sehr viel Zurückhaltung.

Anlaufschwierigkeiten kommen in dieser Phase der internen Mediation immer wieder vor. Üblicherweise bringt dann aber doch eine/r der Beteiligten den Stein ins Rollen und sobald ein erstes Thema genannt wurde, sprudelt es ohnehin aus allen Richtungen. Nicht so bei meinem Coaching-Mediations-Experiment.

Im Unterschied zu manchen amerikanischen Mediationsschulen wie z.B. das San Diego Mediation Center in Kalifornien² übernimmt in unserer Arbeit die Themensammlung eine zentrale Rolle bei der Förderung der Verständigung zwischen den Streitparteien. Können sich die Beteiligten zumindest darauf einigen, *worüber* sie sich uneinig sind, so ist bereits ein wichtiger Schritt in Richtung Konfliktlösung getan.

X.7.1. Hypothesen als Intervention

Um den Klient/innen den Einstieg zu erleichtern (ohne ihnen die Arbeit der Themenformulierung abzunehmen), entschied ich mich, einige Hypothesen in den Raum zu stellen. Ich wähle diese Intervention fallweise, um mein Verständnis vom Konflikt zu überprüfen und gleichzeitig die Klient/innen beim Einstieg ins Gespräch zu unterstützen. Auch kann ich den KlientInnen auf diese Weise vor Augen führen, wie ich sie als gesamtes System von außen erlebt habe. Ist Zustimmung über die Hypothesen hergestellt, so kann dadurch sichergestellt werden, dass Klient/innen und Mediator/innen auf demselben Wissensfundament aufbauen.

Ich formulierte vier Hypothesen:

- (1) „Ich höre von Ihnen allen viele Vorwürfe. Daher vermute ich, dass dies eine häufige Form der Kommunikation ist.“
- (2) „Es geht Klara und Paula darum, Raum zur eigenen Entfaltung zu bekommen.“
- (3) „In Ihrer schriftlichen Kommunikation (E-Mails etc.) fehlen Regeln.“
- (4) „Die Lösung ist ganz einfach.“

² Bei Liz O'Brien vom San Diego Mediation Center (Kalifornien) lernte ich die Methode der Themenbenennung durch den/die Mediator/in gleich nach dem Eröffnungsgespräch mit allen Beteiligten kennen. Das ist in deren Methode auch sinnvoll, wollen sie doch in der Regel nach drei Stunden mit der Mediation fertig sein.

In den Gesichtern der Anwesenden zeichnete sich Betroffenheit ab, was ich für mich so interpretierte, dass ich zumindest mit einem Teil meiner Hypothesen nicht ganz falsch lag. Tatsächlich gaben mir nach einigem Zögern alle drei Beteiligten recht, lediglich bei der letzten – und etwas provokanten – Annahme, die Lösung sei ganz einfach, sahen sie mich ungläubig an. Gut, sagte ich, dann treffe diese Hypothese offenbar nicht zu, die Lösung sei wahrscheinlich sehr kompliziert. Darauf reagierten alle mit Heiterkeit – ein guter Start für die Lösungssuche!

Um das Gespräch über die Themenliste in Gang zu bringen, stellte ich Paula, der älteren der beiden Frauen, eine zirkuläre Frage: „Was glauben Sie, würde Ihre Kollegin Klara denn als erstes Thema nennen?“³

Im Rahmen der Mediation einigten sich Klara und Paula schließlich auf folgende fünf Themenbereiche:

- (1) Rollen und Platz
- (2) Wertschätzung – Respekt – Anerkennung
- (3) Organisationsstruktur – Entscheidungsstruktur
- (4) Transparenz und Einblicke in die Produktion
- (5) Team – Kooperation – Abläufe

Zum besseren Verständnis sei hier kurz erläutert, was die beiden Mediandinnen unter den einzelnen Themen verstanden:

- (1) Die Stichwörter „*Rollen und Platz*“ waren ein Hinweis auf das fachliche Machtspiel zwischen Paula und Klara. Paula, die Erfahrenere, und Klara, die junge Dynamische mit vielleicht mehr theoretischem Wissen, hatten tiefe Bedürfnisse, ihre Kompetenz gegenüber dem Vorgesetzten unter Beweis zu stellen.
- (2) Der Themenkreis „*Wertschätzung – Respekt – Anerkennung*“ zeigte, dass wechselseitig Wünsche, das Verhalten der jeweils anderen betreffend, bestanden.
- (3) Hinter dem Themenbereich „*Organisationsstruktur – Entscheidungsstruktur*“ steckten Erwartungen an die Organisation und das an den Vorgesetzten adressierte Anliegen, die Abläufe zu verbessern. Es ist ein häufiges Phänomen in Mediationen, dass sich die vermeintlichen Konflikträger/innen sehr bald einig werden, dass sie gemeinsame Wünsche an Entscheidungsträger/innen in der Führungsebene haben.
- (4) Die Aspekte „*Transparenz und Einblicke in die Produktion*“ standen für das Bedürfnis beider Mitarbeiterinnen, zu wissen, woran sie sind; es war offensichtlich Teil der Unternehmenskultur, Vier-Augen-Gespräche zu führen und betroffene Dritte bewusst im Unklaren zu lassen.

³ Die Technik der zirkulären Frage besteht darin, Gefühle und Gedanken nicht von der betroffenen Person selbst schildern zu lassen, sondern aus Sicht einer dritten Person. Dadurch wird eine Außenperspektive erfragt, die das Thema aus einem neuen Blickwinkel darstellt.

(5) Der Themenkreis „*Team – Kooperation – Abläufe*“ griff die zuvor genannten Themen auf und enthielt sowohl Wünsche an die Kollegin als auch an den Vorgesetzten.

Nun wandte ich mich Herbert zu. „Wie sehen Sie diese Themenliste? Trifft sie Ihre Erwartungen? Oder hätten Sie eher auf andere „Brandherde“ getippt?“ Herbert reagierte nachdenklich. Einerseits entsprachen Themen wie z.B. „Rollen und Platz“ oder „Wertschätzung“ durchaus seinen Erwartungen, andererseits zeigte er sich überrascht und sogar ein wenig betroffen von Begriffen wie „Entscheidungsstruktur“, „Transparenz“ oder „Abläufe“, weil er darin auch eine versteckte Kritik an seiner Führungsarbeit sah.

X.7.1 Reflexion

Diese Überraschung und die damit verbundenen Erkenntnisse durften nicht verloren gehen. Sie waren wertvolle Beiträge zu Herberts Selbstreflexion. Hatte er da glatt etwas übersehen? Als wir über diese Erfahrung sprachen, wurde für Herbert spürbar, dass er teilweise zu viel Distanz zu seinem Team hatte und einiges nicht wusste, was seine Mitarbeitenden bewegte. Bezugnehmend auf seine Betroffenheit wies ich darauf hin, dass dies Führungskräften häufig passiert und es eben darum sehr wertvoll sei, sich von Zeit zu Zeit mit dem Team auf einer Metaebene auszutauschen – und dazu sei er ja jetzt am richtigen Weg.

X.8 Interessen – und was dahinter steckt

Im nächsten Schritt wurde mit den beiden Mitarbeiterinnen erörtert, welche zentralen Interessen sie mit ihrer Arbeit verbinden. Die Frauen waren sich dabei einig, dass die Themen „Rollen und Platz“ in unmittelbarem Zusammenhang mit „Wertschätzung – Respekt – Anerkennung“ standen. Sie benannten ihre Interessen und Bedürfnisse wie folgt:

<i>Paula</i>	<i>Klara</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Freiheit in der Arbeit • Effizienz in der Entscheidungsfindung • Diskussionslust ausleben dürfen • Rollenklärung • eigener Kompetenzbereich, Anerkennung im Aufgabenbereich, mit Vorschlägen und Anregungen gehört werden • Reflexionsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativ sein können • vereinbarten Raum ausfüllen können • Freiheit • Akzeptanz • Wertschätzung für meine Ideen • Rollenklärung • Nachhaltigkeit von Entscheidungen, Gültigkeit und Sicherheit • Finanzielle Absicherung / Sichere Aufträge⁴

⁴ Klara hatte keinen fixen Dienstvertrag, sondern arbeitete für das Unternehmen auf Werkvertragsbasis. Daher war dieses Anliegen ihr besonders wichtig.

Als wir über die darunter liegenden Bedürfnisse sprachen, zeigte sich, dass sich Paula – etwa 20 Jahre älter als Klara – daran erinnerte, in jungen Jahren ähnliche Sorgen gehabt zu haben. Dank dieser und weiterer Übereinstimmungen verbesserte sich zusehends die Stimmung zwischen den beiden Frauen. Ich konzentrierte mich in diesem Arbeitsschritt ganz auf die beiden Mediandinnen. Erst als Paula mit einem lauten Auflachen Herbert fragte, warum er sie so verdutzt anblicke, bemerkte ich, dass er wohl schon einige Zeit staunend neben mir gesessen war.

X.9 Coaching Teil 2

Diese Unterbrechung nutzten wir gleich als Überleitung zur nächsten Coaching-Einheit. „Was hört und lernt der Vorgesetzte daraus?“, war meine Frage.

Zur allgemeinen Verwunderung bezog dieser sich vorerst nicht auf die Sachthemen, sondern schilderte rein auf der Beziehungsebene, wie er die letzte Sequenz erlebt habe. Er habe das Gefühl, dass er in den letzten 20 Minuten mehr Persönliches über Klara und Paula erfahren habe als all die Jahre zuvor. Er zeigte sich beeindruckt, fast könnte man sagen gerührt von der Offenheit, mit der die beiden Kolleginnen ihn an ihrem Gespräch hatten teilhaben lassen, und schloss mit dem Satz „Danke, jetzt ist mir vieles klar geworden. Nun kann ich euch als Menschen mit euren Bedürfnissen viel besser einschätzen“. Auf meine Frage, ob er schon eine Idee habe, wie er diese neu gewonnenen Erkenntnisse als Vorgesetzter umsetzen wolle, sagte er nur „Ich möchte öfter reden.“ Es folgte ein langes Schweigen von allen dreien, das diese Erkenntnis verstärkte.

X.9.1 Reflexion

Jetzt war ich zuversichtlich, dass die gewählte Methode „Doppelpack“ Erfolg zeitigen könnte. Die drei Beteiligten waren sich bereits menschlich näher gekommen und hatten gleichzeitig Fortschritte in einigen Sachfragen gemacht. Voraussetzung dafür war allerdings auch die Bereitschaft aller, sich auf diese Form eines offenen Dialogs einzulassen.

Auch die Bereitschaft des Chefs, die beiden Mitarbeiterinnen an seinem Coaching teilhaben zu lassen, ist ein Signal für ein grundsätzlich vertrauensvolles Miteinander.

X.10 Einstweilige Vereinbarungen – Zwischenergebnisse sichern

Am Ende der ersten Sitzung gelang den drei beteiligten Personen eine einstweilige Vereinbarung über Arbeits- und Entscheidungsabläufe. Es ging um die Verwertung von Klaras Ideen für die Produktion, ohne dass Paula diesen widersprechen sollte. Herbert sollte dabei als Kata-

lysator wirken. Er versprach, Klaras Ideen mit ihr gemeinsam nach möglichst objektiven Kriterien prüfen und allfällige Änderungswünsche mit ihr zu besprechen. Klara fühlte sich dadurch wertgeschätzt und aufgewertet, da sich der Chef mit ihrer Arbeit befassen wollte.

Paula konnte dem Vorgehen zustimmen, weil sie darauf vertrauen konnte, dass Herbert regulierend wirken würde. Und Herbert übernahm verstärkt die Rolle des Vorgesetzten, der sich um sein Team kümmert. Seine Erkenntnis war u.a. dass er sich aus Scheu vor Widersprüchen zu oft aus der Diskussion gestohlen hatte. Nachdem er nun aber so deutlich den Wunsch der beiden Frauen vernommen hatte, sie zu führen, konnte er sich mit mehr Sicherheit darauf einlassen und seine Unsicherheit verringerte sich. Auch der Appell (die Erlaubnis!) der Frauen, er solle *entscheiden*, führte zu einer signifikanten Veränderung seines Führungsverhaltens.

X.10.1 Reflexion

Die erste Sitzung hatte dazu geführt, dass sich die Beteiligten menschlich näher kamen. Daraus und aus der getroffenen Minimalvereinbarung konnten die drei Beteiligten erkennen, dass sie in der Lage waren, rasch und zufriedenstellend Ergebnisse zu finden.

Gleich zu Beginn der zweiten Sitzung wurde festgestellt, dass der größere Teil der Arbeit noch vor uns lag. Mit spürbarer Lust, nun an weiteren Lösungen zu arbeiten, nannten alle drei weitere Themen und vor allem Interessen. Ich machte Mediation im klassischen Sinn: Themenliste – Interessenerhebung – Optionensammlung.

X.11 Vorletzter Schritt – Lösungssuche

Wie in der Mediation üblich, wäre es nun an der Zeit gewesen, Lösungsvereinbarungen zu treffen. Die beiden Mediandinnen hatten bereits eine ganze Reihe von Optionen unter der Leitfrage „Was könnte nützlich sein, um unsere Interessen und Bedürfnisse gut zu bedienen?“ gesammelt:

- (1) „Den anderen lassen“
- (2) „Veränderungen zulassen“
- (3) „Schaffen von Kreativecken“
- (4) „Humor und Selbstironie“
- (5) „Eigenes Potenzial ausschöpfen, damit man nicht den Raum der anderen braucht“
- (6) „Weniger behaupten, im Alleinbesitz der Wahrheit zu sein“
- (7) „Zuhören wichtiger nehmen als „eh schon wissen““
- (8) „Offenheit, Lockerheit zeigen“
- (9) „Keine Analysen der Kollegin und ihrer Arbeit“
- (10) „Gewünschtes Feedback statt unwillkommener Kritik“

Diese von den beiden Frauen formulierten Optionen lagen eindeutig sehr bedürfnisgeprägt auf der Beziehungsebene und gaben noch wenig Stoff für konkrete Lösungsvereinbarungen. Sie zeigten aber eine transformatorische Wirkung der Mediation auf, die sich später noch verdeutlichen sollte. Ergänzend lud ich die Mediandinnen ein, messbare Ziele für ihre zukünftige Zusammenarbeit zu definieren, für die sie unmittelbar mit dem Vorgesetzten eine Vereinbarung treffen könnten. So entstand folgende Formulierung:

„Wir werden jederzeit auf Bitte von einer von uns – regulär aber zumindest einmal pro Monat – gemeinsam eine Auszeit bei einer Tasse Kaffee nehmen und dabei die anstehenden Anliegen offen besprechen. Es ist uns beiden wichtig, die Meinung der anderen zu hören. Darüber hinaus werden wir einen Produktions-Jour fixe einrichten, bei dem wir gemeinsam mit Herbert und seiner Stellvertreterin aktuelle Fragen durchgehen. Binnen zwei Wochen werden wir diesen Jour fixe das erste Mal einberufen. Das Thema bei diesem ersten Mal wird die Diskussion einer Produktionsphilosophie sein.“

Herbert war sichtlich beeindruckt davon, wie die beiden Frauen gemeinsam an einem kleinen aber wichtigen organisatorischen Vorhaben gearbeitet hatten. Dem Jour fixe stimmte er spontan zu und bot an, bezüglich der Auszeit auch immer wieder nachzufragen, ob diese denn auch wirklich in die Praxis umgesetzt worden sei.

X.11.1 Reflexion

Das Vertrauen der Beteiligten zueinander hatte die methodische Verknüpfung von Coaching und Mediation ermöglicht. Nun wurde in der Lösungssuche ein deutlicher Trend erkennbar, der Platz für die eigene Entwicklung zuließ: Es gelang den Beteiligten, ausreichend voneinander Abstand zu nehmen, den Gesprächspartnern wertschätzend zuzuhören, auf ihre Äußerungen zu warten, sich von eingefahrenen Mustern zu lösen, die Arbeit anderer nicht zu analysieren und Veränderungen zuzulassen. Um diese neu gewonnene und positiv zu bewertende Distanz im richtigen Licht darzustellen (und nicht als Fluchtverhalten zu interpretieren), bot ich den Beteiligten für die letzte gemeinsame Sitzung eine Feedbackübung an. In dieser erfuhren sie, wie man das Interesse aneinander und an der Arbeit des anderen positiv darstellen und negativ gefärbte Kritik hintanhaltend kann. Auch dieser Arbeitsschritt war Ausdruck der sehr verdichteten Arbeit in wenigen Sitzungen.

Als Ergebnis des Coachings nahm Herbert ein klares Bild mit, wie er allen seinen Mitarbeitenden (und nicht nur Paula und Klara) mehr Gestaltungsmöglichkeiten geben könne. Durch die Veränderung seines Führungsstils ermöglichte er letztlich Verbesserungen in seiner Abteilung und stärkte gleichzeitig die Kooperationsbeziehung seiner beiden Mitarbeiterinnen.

X.12 Resümee zum Fall

Ich war mir nicht sicher, ob ich den Prozess nicht zu direktiv angelegt hatte. Tatsächlich hatten wir vor allem in der zweiten Sitzung ein hohes Tempo an den Tag gelegt. Ich fürchtete um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse und beraumte – wie üblich am Ende einer Mediation – einen Follow-up – Termin nach ca. sechs Wochen an. Es wurde vereinbart, dass dieser stattfinden sollte, wenn er nicht unabhängig voneinander von jedem/r der drei abgesagt würde, und ich lud dazu – ohne ein Honorar zu verrechnen – im Ausmaß von einer Stunde ein, da ich selbst an einer Rückschau interessiert war.

Keiner sagte ab. Die interessanteste Information war, dass Klara resümierte, dass sie es als wichtigstes Ergebnis der Mediation sah, sich von „Mutter Paula“ abgenabelt zu haben. Dies sei nur möglich gewesen, da Herbert bei den Sitzungen dabei war und sie daher bei dieser Entwicklung unterstützen konnte. Und Paula zeigte sich zufrieden, weil sie von dem Zwang entlastet worden war, sich über „richtig“ oder „falsch“ den Kopf zu zerbrechen.

Einige Wochen später reflektierte ich den Fall in unserer Intervisionsgruppe bei Trialogis. Danach wurde ich gefragt, ob ich dieses Design wieder wählen würde. Meine Antwort war: „Unter den gegebenen Umständen ja!“ Aber es ist eben jeder Fall, jede Fragestellung, jede Gruppe Beteiligter gesondert zu beurteilen. Und manchmal kann das „Doppelpack“ ein geeigneter Ansatz sein ...