



Mediation Synergien durch Coaching + Mediation (Teil 1) Anita von Hertel

Lesen Sie im ersten Teil dieses Beitrages anhand eines Falles aus der Wirtschaft wie eine Coachingstunde den Impuls zu einer Konfliktlösung gibt und wie die ersten Mediationsphasen in der Praxis aussehen. Was kann man tun, wenn Menschen einander gar nicht mehr zuhören wollen? Was kann man tun, wenn ein Streitpunkt nach dem anderen aufs Tapet kommt? Und was passiert, wenn sich Streitende auf gemeinsame Klärungsziele einigen?

Frau Marlies Hermes, (Namen der Beteiligten geändert), Führungskraft in einer Organisation mit mehreren tausend Mitarbeitern, nimmt gerade ihre zweite Coachingstunde. In der ersten Stunde hat sie gelernt, gelassener mit bestimmten Herausforderungen umgehen zu können und dadurch leistungsfähiger zu sein. In der zweiten Stunde kommt sie an einen Punkt, an dem sie feststellt: Ich könnte hier mein Führungsverhalten ändern, aber hier ist der Hebel größer, wenn nicht ich mich verändere, sondern meine Mitarbeiter. Die gegenseitigen Angriffe ihrer Mitarbeiter beeinträchtigen das gesamte Betriebsklima. Befriedungsversuche sind gescheitert. Sie überlegt, ob sie das Thema vielleicht doch selbst klären kann. Sie hat die Idee, ihr Coach könnte eine Mediation durchführen.

Der Coach lehnt freundlich, aber deutlich ab. „Diesen Auftrag.“ sagt er mit warmherzigem Tonfall, „nehme ich nicht an. Ich kann Sie besser coachen, wenn ich nicht in einer Doppelrolle agiere.“ Frau Hermes nickt. Sie entscheidet sich, ein Mediationsteam anzurufen. Sie schildert den Fall. Die Mitarbeiter, die streiten, sind Ingenieur Ingholm-Besserkrott und Geisteswissenschaftler Gernhaber. Frau Hermes gibt beiden die Telefonnummer der Mediatorin. In vielen Konfliktfällen ist es nicht leicht, beide Seiten an den Mediationstisch einzuladen. Ganz anders hier: Beide sind sofort mit der Mediation einverstanden. Nach zwei kurzen Telefonaten sind zwei Vorgesprächstermine (einzeln) und ein gemeinsamer Mediationstermin vereinbart. Der erste gemeinsame Termin beginnt mit der ersten Phase der Mediation, der Auftragsklärung: Der Kern des gemeinsamen Auftragsatzes, den die Beteiligten erarbeiten, lautet:

„Wir wollen klären, unter welchen Bedingungen wir eine weitere (vertrauensvolle) Zusammenarbeit wollen und werden dann entscheiden, wer welche Konsequenzen zieht.“

Eine geraume Zeit verbringen sie mit dem Attribut zum Wort Zusammenarbeit. Das Wort „vertrauensvolle“ wird immer wieder erwogen und gestrichen. Viele Worte wie „kooperative“, „handhabbare“, „nicht belastende“ und andere Attribute werden in den Raum geworfen und verworfen. Als einer auf die Idee kommt, das Wort „Zusammenarbeit“ pur zu wählen, entsteht ein besonderer Moment. Der andere ist für einen Augenblick verblüfft. In den Minuten, die das Kämpfen um die Worte gedauert hat, ist viel Nützliches passiert. Die Streitenden haben seit Monaten zum ersten Mal erlebt, dass sie um etwas, was ihnen beiden wichtig ist, ringen können und dass sie sich zur gemeinsamen Zufriedenheit einigen können. Die spürbare Intensität der Verständnisbrücke hält ein

paar Sekunden. Dann fallen die Visiere wieder. Der Augenkontakt wird wieder eingestellt. Zu groß ist das Misstrauen.

Wie wird aus Zoff und Konfliktprengstoff eine Agenda für konstruktive Lösungen?

Das gemeinsame Auftragsziel wird in vier Einzelschritte zerlegt, die den folgenden vier Phasen der Mediation entsprechen.

1. Wir wollen einander zuhören, um die gesamte Liste der Themen, um die es geht, auf den Punkt zu bringen.
2. Wir wollen die Positionen klären und die Interessen herausfinden.
3. Wir wollen Lösungsmöglichkeiten finden und bewerten.
4. Wir werden die Konsequenzen ziehen.

Jetzt stehen die Einzelziele zunächst einmal als allgemeine Formulierung. Dann wird es präziser. Jedes Einzelziel wird gemessen. Wie ist es jetzt – und wie soll es nach der erfolgreichen Mediation sein? Das heißt: Wie viel haben wir voneinander bisher schon gehört? Wie viel will jeder gehört haben? Gernhaber sagt: „Gehört habe ich auf einer Zehnerskala vielleicht die Hälfte dessen, um das es geht. Also 5. Aber ehrlich gestanden: Das reicht mir eigentlich. Also Sollwert: ebenfalls 5.“ (Während er dies sagt, wird seine Ambivalenz im Gesichtsausdruck deutlich.)

Bei Ambivalenzen ist es wichtig, das Gesagte anzuerkennen und gleichzeitig die Bewegungsspielräume größer werden zu lassen. Die Mediatorin notiert die Werte deshalb noch nicht am Laptop, der die entstehenden Aufgaben über den kleinen Beamer auf die Wand wirft: Sie spiegelt mündlich: „von 5 auf 5“ und fragt, „gilt das eher für das, was sie selber nicht zu Gehör bringen wollen oder für das, was Sie nicht hören wollen.“ „Für das, was ich nicht mehr hören will. Es ist immer die gleiche Leier. Das brauche ich wirklich nicht noch einmal zu hören.“ Im humorvollen Nachfragen ergibt sich, dass beide Beteiligte darauf verzichten wollen, Dinge zu wiederholen, die der andere gehört und verstanden hat. Sie entdecken, dass sie beide noch Neues mitteilen wollen. Gesichtswahrend wird das Ziel für Phase 2 um den Begriff „NEU“ ergänzt

„Wir wollen voneinander insbesondere neue Dinge hören, um die gesamte Liste der Themen, um die es geht, auf den Punkt zu bringen.“ Beide bestätigen, dass es neue Dinge gibt. Sie gestehen

einander vorsichtig lächelnd zu, dass es auch kein Drama ist, wenn bei den Mitteilungen auch mal etwas bereits Bekanntes dabei ist.

Der Schlüssel zu den konstruktiven Ergebnissen

Der Schlüssel zu den konstruktiven Ergebnissen dieser Phase liegt in zwei Elementen.

1. LOGIK. Die Technik der Auftragsklärung ist logisch strukturiert. Ganz gleich, worum es auch gehen mag: jeder Streitpunkt dieser Welt lässt sich verwandeln in ein „wir einigen uns, was davon wir hier genau klären wollen und was nicht“.

2. Das WISSEN um die Logik

Streitende haben regelmäßig die Erfahrung gemacht: Es hat ja doch keinen Zweck. Wir werden uns sowieso über nichts einigen. Schon aus diesem Grund hören sie oft schon auf, bevor sie überhaupt versucht haben anzufangen. Mediatoren wissen, dass eine Auftragsklärung immer möglich ist. Rein logisch kann es nicht anders sein. Mit dieser Gewissheit können sie erfolgreich herausfinden, ob es etwas geben soll, was geklärt werden kann und wenn ja, was und wie.

Das alte Muster der eskalierenden Sprachlosigkeit ist zum ersten Mal seit Monaten unterbrochen. Die Matrix Qualitätssicherung, MQ® mit allen Ist- und Sollwerten ist fertig. Beide sehen eine realistische Chance, die gesteckten Ziele zu erreichen. Sie sehen die Verantwortung dafür weder bei ihrer Chefin noch bei anderen Dritten, sondern allein bei ihnen selbst. Der Mediationsauftrag wird unterschrieben. Die erste – und wichtigste - Phase ist abgeschlossen.

Kann man auch mit den Augen zuhören?

Phase 2 beginnt. Die Beteiligten hören einander zu. Die Eskalation und Komplexität des Konflikts ist insgesamt sehr weit fortgeschritten. Die Mitarbeiterschaft hat sich bereits weitgehend in zwei Lager gespalten. Um nicht immer wieder in dieselben ausgetretenen Wortungetüme einzutreten, nehmen die Medianten die Anregung auf, die Situation – so, wie sie sie erleben, metaphorisch zu zeichnen. Gernhaber zeichnet eine Pistole, die James-Bond-mäßig auf ihn gerichtet ist. Ingholm-Besserkrott zeichnet ein Schwert, das damokles-gemäß über ihm schwebt und jeden Moment herabzusausen droht. Beide erwarten und befürchten von der Situation und vom anderen jeweils das Schlimmste. Perspektiven auf vergangene Vorfälle werden ausgetauscht

Lesen Sie im nächsten TKB die Fortsetzung der Mediation und ihr Ergebnis.

Anita von Hertel, Jg. 1960, „Pionierin der internationalen Wirtschaftsmediation“ (DIE ZEIT) ist praktizierende Wirtschaftsmediatorin und Mediationslehrtrainerin, Dozentin für Konfliktmanagement und Mediation an der Fachhochschule Wiener Neustadt und der Universität Bochum. Die ausgebildete Rechtsanwältin mediiert Wirtschaftsfälle von Meidling bis Moskau. Sie studierte Recht und Mediation in Europa, USA und Asien vom Friedenspalast in Den Haag bis zum German Trade Office in China. Ihr Buch „Professionelle Konfliktlösung, Führen mit Mediationskompetenz“. Ist 2003 im Campus Verlag erschienen.

Anita von Hertel
Akademie von Hertel
Rolfinckstr. 12a, D-22391 Hamburg
Tel. 040-5367911, Fax 040-5367990
Anita@vonHertel.de
www.vonHertel.de