

Gernot Barth & Cordula Söffte

Spielen wir am besten, wenn der Gegner nicht da ist?

*»Im Fußball verkompliziert sich alles durch das Vorhandensein der gegnerischen Mannschaft«
(Jean Paul Sartre).*

In diesem Artikel gehen wir der Frage nach, wie sich die Steuerung von Konfliktlösungsprozessen durch die Anwesenheit der gegnerischen Partei(en) verändert. Hierbei nutzen wir unsere Berufserfahrung als Coach und MediatorIn. Betrachtungsgegenstand ist die Lösung einer Konfliktsituation am Beispiel eines Einzel-Coachings im Vergleich zum Setting der Mediation.

Gemeinsame »Spielregeln«

Grundsätzlich haben Coaches und MediatorInnen in vielerlei Hinsicht ein gleiches (theoretisches) Grundverständnis, wie Menschen Lösungen entwickeln können. Beide unterstützen KlientInnen zeitlich begrenzt – im Sinne einer Kurzzeitintervention – bei der Lösungsfindung in schwierigen oder komplexen Situationen. Coaches und MediatorInnen verstehen sich dabei als eine Art »Katalysator« für den Problemlösungsprozess – Ziel ist es, die Handlungskompetenz der KlientInnen und deren Selbstreflexionsfähigkeit zu erweitern. Hierbei

wird davon ausgegangen, dass die KlientIn die eigenen Ressourcen zur Problemlösung grundsätzlich besitzt, diese aber aktuell nicht zugänglich sind. Die KlientIn bleibt während der gesamten Intervention »ExpertIn« für das eigene Leben. Zentrale Aufgabe eines Coaches oder einer MediatorIn ist es dabei, den Prozess zu steuern.

Coaching und Mediation basieren auf den gleichen zentralen Prinzipien: der Ergebnisoffenheit, der Annahme der Eigenverantwortung der KlientInnen, dem Grundsatz der Freiwilligkeit der Teilnahme, der Vertraulichkeit der In-

halte sowie einem ressourcenorientierten (vs. problemzentrierten) Vorgehen. Wesentlich ist auch die innere Haltung der MediatorIn bzw. des Coaches hinsichtlich der eigenen Neutralität, Verschwiegenheit und Transparenz (z. B. keine »undercover-Aufträge« durch den Auftraggeber).

Wenngleich auch Prinzipien und Haltung in vielerlei Hinsicht kongruent sind, so unterscheidet sich das Verfahren des Einzel-Coachings im Konflikt und dessen Führung wesentlich durch die Anwesenheit »der gegnerischen Mannschaft« im Mediationsverfahren.



Die Gegenseite ist anwesend

Coaching und Mediation sind Prozesse der Identitätsbildung. Im Ergebnis sollen die MediandInnen/Coachees wissen, wer sie sind und was sie wie tun wollen. In Konfliktsituationen definieren wir uns in einem unreflektierten Zustand, v. a. über Vorwürfe bzw. »Du-Botschaften« (»der hat/der ist ...«) in Abgrenzung zur »Gegen«seite. Die Einzelsitzungssituation im Coaching kann bei einem guten Vertrauensverhältnis zum Coach (»mein« Coach) eine vergleichsweise schnellere, emotionalere und tiefere Öffnung bezüglich der eigenen Anteile an der Situation ermöglichen. In der Mediation ist es schwieriger, den Teufelskreis der Vorwürfe zu durchbrechen, da das Risiko besteht, im Selbstbehauptungsprozess (Window I), das »Gesicht zu verlieren« (Wie stark vertraue ich z. B. der MitmediandIn, dass wirklich nichts nach außen getragen wird?). Man befindet sich permanent vor dem anderen auf dem »Präsentierteller«. Zudem besteht allein durch die Präsenz des Konfliktgegners ein körperlich messbarer erhöhter Stresslevel (Kampf-oder-Flucht-Modus) bei den Beteiligten, der die Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensvorgänge beeinflusst (z. B. selektive Wahrnehmung, self-fulfilling prophecy, eingeschränkte Verhaltensalternativen etc.) und den Konfliktlösungsprozess

erschwert. Andererseits werden die MediandInnen durch die konsequente Methodik der Selbstbehauptung quasi dazu »gezwungen«, ihre Identität zunehmend über die eigenen Bedürfnisse und nicht durch die Abgrenzung zur Gegenseite zu definieren. Wenn dies gelingt, kann die Interessenphase – gerade weil (!) der/die Andere anwesend ist – zu einer Stärkung des Selbst führen und in ein besseres Selbstvertrauen münden. Dies erhöht die Problemlösungskompetenz der MediandInnen. Auch im Fußballsport sind gerade diejenigen Mannschaften erfolgreich, die sich ihrer selbst bewusst sind, ihren eigenen Stil haben und sich nicht ausschließlich oder primär auf den Gegner konzentrieren.

Während eine Coachingsitzung keinen unmittelbaren Einfluss auf den Konflikt hat, sondern sich das Ergebnis der Sitzung erst im Verhalten des Coachees im realen Umfeld auswirkt, hat eine Mediation immer einen direkten Effekt auf das Konfliktgeschehen (Deeskalation oder ggf. Eskalation in der Sitzung). Eine Coachingsitzung gleicht – um im Bild zu bleiben – eher einer »Trainingseinheit« zur Vorbereitung auf ein Spiel – die Mediationssitzung IST das Spiel. Dysbalancen sind daher in jeder Hinsicht zu vermeiden. Dies erschwert eine ggf. notwendige individualisierte Vor-

gehensweise. Im Coaching können dagegen persönliche Defizite z. B. im Kommunikationsverhalten bzw. von Einstellungen des Einzelnen zielgerichtet bearbeitet werden, wie z. B. die emotionale Verarbeitung einer Trennungssituation. Die MediatorIn hat in methodischer Hinsicht weniger »Handlungsspielraum« als ein Coach, dessen »Werkzeugkoffer« jeweils sehr unterschiedlich bestückt sein kann versus der Mediation mit einem weitgehend standardisierten Ablauf.

Die MediatorIn muss wie der Coach parteilich (!) sein, InteressenvertreterIn der KlientInnen; jedoch erhöht sich dann die Schwierigkeit: Eine MediatorIn muss All-Parteilich sein (»unsere« MediatorIn). Eine weitere erhöhte Anforderung an die MediatorIn ist es, die Aufmerksamkeit gleichmäßig auf mehrere Personen zu verteilen (z. B. hinsichtlich der Beobachtung der Körpersprache oder Redezeit), um Ungleichgewichte zu vermeiden. Konzentriert man sich gerade auf eine Partei, kann die andere »aussteigen«. Diese Anforderung steigt mit der Anzahl der MediandInnen wie in Teamkonflikten. Es bedarf also kommunikativer Techniken, um alle Parteien »im Boot« zu halten. Besonders sensibel sollte eine MediatorIn hinsichtlich der Wortwahl sein. Äußerungen, die im Coaching (wenngleich es auch mitunter als ein methodischer Fehler in der »reinen Lehre« angesehen wird) möglich sind, können in einer Mediation zum »Prozesskiller« werden, wie z. B. würdigende und wertschätzende Sätze wie »Da hatten Sie es ja wirklich schwer.«; »Diese Aufgabe haben Sie ja wirklich gut gelöst.«; »Es ist schon etwas unverschämt, dass Herr X Sie in die andere Abteilung geschickt hat.«; »Ich glaube, Sie sind eine ganz starke Frau.«; »Was halten Sie davon, das Problem auf Weise X zu lösen?« Diese Aussagen können einen Coachee ggf. stärken – die durch die gleichen Äußerungen entstandene Dysbalance im Mediationsprozess kann zum unmittelbaren Entgleiten der Mediation bzw. Eskalation des Konflikts führen. Die Reaktion der MediandInnen erfolgt immer als unmittelbare Resonanz auf das Ge-

sagte. Die MediatorIn wird nicht mehr als allparteilich bzw. neutral wahrgenommen. Um das Blatt wieder zu wenden, muss schnell, flexibel, selbstreflektiert und empathisch interveniert werden (z. B. Ansprechen auf der Metaebene). Ähnliches gilt für den Umgang mit Ratschlägen.

Während manche Coaches den Ansatz vertreten, dass Ratschläge während des Coachings sinnvoll sein können, gibt es auch die Gegenposition, insbesondere aus dezidiert systemischer Sicht, dass ein Coach keine Ratschläge geben sollte. Ratschläge im Rahmen einer Mediation können wiederum eine »Schieflage« hinsichtlich der Allparteilichkeit der MediatorIn erzeugen, was sich im Gesprächsverlauf spiegeln wird. Inhaltlicher Input durch die MediatorIn sollte daher – wenn überhaupt – ausschließlich auf die Optionsphase begrenzt sein und ist in einer Mediation mit noch mehr »Vorsicht zu genießen« als im Setting eines Coachings.

Doppelpass

Hinsichtlich eines möglichen Zusammenwirkens von Einzelcoaching und Mediation in Konfliktfällen sehen wir ein weites Feld, dass unserer Erfahrung nach noch nicht in allen »Spielarten« genutzt wird. Prinzip der nachfolgenden Überlegungen ist nach wie vor die Trennung der Rolle von Coach und MediatorIn, d. h. begleite ich eine KlientIn als Coach, kann ich in diesem Fall nicht als MediatorIn agieren und vice versa. Verfügt man persönlich über Kompetenzen in beiden Bereichen ist es wichtig, dass den KlientInnen transparent ist, in welcher Rolle man agiert bzw. dass man nur eine der beiden Rollen je Fall einnehmen kann. Denkbar ist die Kombination beider Methoden z. B. Coaching einzelner MediandInnen als Vorbereitung auf eine Mediation. Dies erscheint besonders in Fällen sinnvoll, in denen eine hohe emotionale Betroffenheit auf einer Seite gegeben ist. Im eher rational ausgerichteten Verfahren der Mediation kann dies zum »Kreisel« oder gar Stocken des Prozesses führen.

Besonders bei Familienmedationen im Fall einer Trennung findet man diese Situation sehr häufig. Oft ist eine Partei gar nicht zur Mediation bereit bzw. befindet sich in einem früheren Verarbeitungsstadium der Trennung und ist gefühlsmäßig noch zu stark betroffen (i. d. R. gekränkt), um sich dem Finden von Lösungen zu widmen. Die emotionale Stabilisierung könnte gut im Rahmen eines vorbereitenden oder auch begleitenden Coachings bearbeitet werden und damit direkt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Mediation erhöhen. Zu diskutieren bleibt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, das im deutschen Mediationsraum wenig angewandte Caucus Coaching in die Mediation derart zu integrieren, dass mediative und Coaching-Techniken bzw. das Coaching durch eine Person angewandt werden. »Unsere MediatorIn« würde bildlich gesprochen zu »meinem Coach« werden und dann wieder zurückkehren. Das Risiko aus der Sicht des Mediationsverfahrens wäre die damit gefährdete Transparenz des Prozesses. Die MediatorIn müsste es gegenüber den MediandInnen zur Bedingung machen, dass alle gewonnenen Informationen wieder in das Verfahren eingebracht werden dürfen. Ansonsten besteht neben der Verletzung des Transparenzprinzips auch die Gefahr der Verstrickung der MediatorIn. Damit würde sich die MediatorIn in unzulässiger Weise in das Konfliktlösungsverfahren »einbringen«. Um im Bild dieses Artikels zu bleiben, wäre es wie mit einem Schiedsrichter, der in der Halbzeitpause über die finanzielle Notlage eines Fußballvereins bei einer Niederlage informiert wird.

Etwas provozierend möchten wir daher die Argumentation um Coaching und Mediation im Fußballbild schließen. Es ist schwierig und anspruchsvoll, eine Mannschaft auf eine Auseinandersetzung vorzubereiten. Allerdings verkompliziert die Anwesenheit des Gegners nicht das Spiel, sondern diese macht das Fußballspiel als solches erst möglich.

AutorInneninfo



*** Cordula Söffltge**

Diplom-Psychologin, seit 2008 tätig als Coach (DCV zertifiziert) mit den Schwerpunkten Führungskräfteentwicklung, Emotionscoaching und Reiss-Profil; Mediatorin für Wirtschaft und Familie (Steinbeis).

* E-Mail: cordula.soefftge@web.de
www.cordula-soefftge.de



*** Dr. Gernot Barth**

Pädagoge, Direktor Akademie für Soziales und Recht (SHB), Leiter Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation Leipzig-Stuttgart, Wirtschafts- und Familienmediator seit zehn Jahren.

* E-Mail: gernot.barth@stw.de
www.steinbeis-leipzig.de