

Silvia Richter-Kaupp

Profits measure how well we serve customers*

Das Gros der Mediatoren in meinem Umfeld klagt nach wie vor über zu wenig Arbeit. Statt in die Klagen mit einzustimmen, möchte ich mit diesem Aufsatz aufzeigen, dass es für Mediatoren sinnvoll sein kann, wenn sie ihr Angebot um „minimal-invasive“ Interventionen wie z. B. Konfliktcoaching erweitern, die meiner Erfahrung nach von Betroffenen eher akzeptiert werden als eine Mediation.

I. Die Ausgangssituation

Ich bekomme einen Anruf. Am Apparat ist Herr X. Er stellt sich mir als geschäftsführender Gesellschafter eines mittelständischen Unternehmens vor, das in der Dienstleistungsbranche angesiedelt ist und ca. 40 Mitarbeiter beschäftigt. Er habe im vergangenen Jahr einen Vortrag von mir gehört; ich sei doch spezialisiert darauf, Unternehmen dabei zu helfen, interne Konflikte zu klären.

Nachdem ich dies bejaht habe, fährt er fort: „Ich habe da ein Problem mit einem langjährigen Mitarbeiter. Die Situation wird für mich immer unerträglicher und ich weiß so langsam nicht mehr, was ich mit diesem Mitarbeiter machen soll...“ Die Art und Weise, wie er dies sagt, klingt ziemlich gequält und angespannt; der Mann scheint stark unter Druck zu stehen, so dass ich ihn einfach weiterreden lasse, damit er sich Erleichterung verschaffen kann.

Was ich von Herrn X zu hören bekomme, ist in etwa Folgendes: Der betreffende Mitarbeiter Herr Y sei 37 Jahre alt; er habe vor ca. 20 Jahren als Azubi bei ihm angefangen und sich in dieser Zeit bis zur höchsten Hierarchiestufe direkt unterhalb der Geschäftsleitung hochgearbeitet. Über viele Jahre hinweg sei alles prima gewesen; der Mitarbeiter habe gute Leistungen gezeigt, er habe ihn stark gefördert und ihm immer höher qualifizierte Aufgaben übertragen – und ihn dafür auch weit überdurchschnittlich entlohnt. Seit ungefähr einem Jahr lege er jedoch immer wieder Verhaltensweisen an den Tag, die absolut nicht akzeptabel seien. So habe er zum Beispiel neulich einfach einen neuen Satz Breitreifen für seinen Dienstwagen gekauft, ohne vorher mit ihm Rücksprache gehalten zu haben.



Silvia Richter-Kaupp

Er, Herr X, habe davon erst erfahren, als er die Rechnung in Höhe von ca. 700 EUR auf dem Tisch hatte. Außerdem habe er in den vergangenen Monaten immer wieder eigenmächtig die zuvor abgestimmten Prioritäten bei der Bearbeitung von Aufträgen geändert – und dies nicht etwa bei kleineren Projekten, was okay gewesen wäre, sondern bei Großaufträgen wichtiger Kunden. Und in der vergangenen Woche habe er sich sogar herausgenommen, einem der wichtigsten Kunden ein Angebot mit einem Umsatzvolumen in sechsstelliger Höhe zu übersenden, ohne dies mit ihm auch nur besprochen, geschweige denn abgestimmt zu haben. Das sei doch einfach unglaublich. Ob ich das nicht auch als anmaßend empfinden würde, will Herr X von mir wissen. Oder ob er vielleicht etwas falsch mache?

Anstatt ihm darauf meine Einschätzung der Situation zu geben, spreche ich im Sinne der Gewaltfreien Kommunikation, die die Basis meiner Arbeit ist, seine Gefühle und Bedürfnisse an: „Sie sind ziemlich verärgert und enttäuscht über diese ganzen Vorkommnisse, weil es Ihnen wichtig ist, dass Sie sich auf Ihre Mitarbeiter verlassen und Sie Ihnen vertrauen können? Und gleichzeitig fragen Sie sich mit Sorge, ob Sie auch alles richtig gemacht haben, weil Sie ein kompetenter und fairer Chef sein möchten?“ „Ja genau!“ kommt es von Herrn X zurück. „Und was wollen Sie jetzt machen?“, frage ich ihn.

„Hm, gute Frage! Wenn ich das nur wüsste. ... Sie haben ja damals erwähnt, dass Sie als Mediatorin tätig sind. Vielleicht wäre das ja ein Weg. ... Aber wenn ich mir das so vorstelle, dass ich dann mit dem an einem Tisch sitze und wir über diese ganzen Vorfälle sprechen, dann weiß ich nicht, ob ich nicht vielleicht doch die Kontrolle über mich verliere. ... Wenn ich an die Gespräche denke, die ich schon mit ihm geführt habe. ... Das verlief bisher noch jedes Mal so, dass ich irgendwann explodiert bin, wenn der dann so ungerührt und unbeteiligt dreinschauend vor mir saß und sich kaum geäußert hat. Nein, ich glaube, das hat keinen Wert; darauf möchte ich mich lieber nicht einlassen. ...“

„Wäre es denn eine Hilfe für Sie, wenn ich Sie dabei unterstützen würde, die Situa-

tion in aller Ruhe zu reflektieren und zu klären, welche Anliegen Sie eigentlich haben?“, frage ich ihn. „Ja, ich glaube, das würde mir gut tun“, kommt die Antwort und wir vereinbaren einen Termin für eine Coachingsitzung. Als Zeitrahmen verständigen wir uns auf zwei bis drei Stunden.

II. Die Coachingsitzung

Ich beginne die Coachingsitzung damit, dass ich Herrn X frage, ob er wohl bereit wäre, seine innere Zerrissenheit in Bezug auf Herrn Y mit Hilfe eines ihm vermutlich nicht bekannten Modells aus der Kommunikationspsychologie – dem „Inneren Team“ von Schulz von Thun – zu beleuchten. Ich füge hinzu, dies sei vermutlich etwas befremdlich für ihn; ich hielte es aber für eine hilfreiche Methode, um die eigene innere Vielstimmigkeit verstehen zu lernen und dadurch dann in der Lage zu sein, sowohl authentisch als auch situationsgerecht zu agieren. „Sie sind die Fachfrau, wenn Sie das für hilfreich erachten, dann machen wir das“, antwortet Herr X.

Nachfolgend das stark gekürzte, zusammengefasste Ergebnis dieses Klärungsprozesses:

1. Identifikation der inneren Teammitglieder

Hierzu siehe das [Schaubild](#).

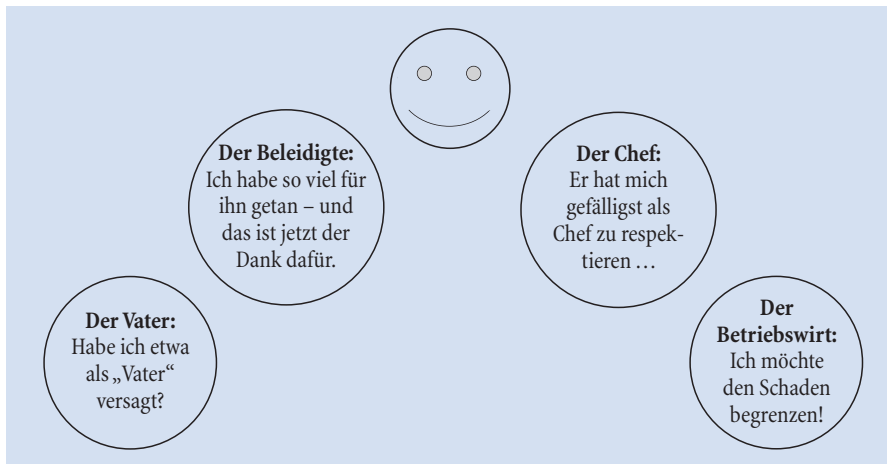
2. Anhörung der inneren Teammitglieder

Der Beleidigte:

Ich finde sein Verhalten einfach unmöglich! Als ungebildeter junger Mann ohne Manieren kam er zu mir und ich habe mich um ihn gekümmert, habe gemerkt, dass Begabungen da sind. Habe ihm interessante Aufträge gegeben, an denen er wachsen konnte. Habe ihn gelobt – auch vor Kunden und Kollegen. Zum 10jährigen Dienstjubiläum hat er von mir seinen ersten Firmenwagen gekriegt – seinen Wunsch-BMW. Nicht zu vergessen die ganzen Kurse, die ich ihm bezahlt habe. Und jetzt? Jetzt zeigt er mir die kalte Schulter – arrogant, dumm und frech. Keine Spur von Loyalität. ...

* Kendrick B. Melrose, amerikanischer Topmanager.

Abb.: Identifikation der inneren Teammitglieder



Der Vater:

Ich wäre froh, wenn es gelänge, einen Weg aus dieser Sackgasse herauszufinden, und er sich zu einem Mensch entwickeln würde, der auch soziale Kompetenz zeigt und nicht nur Fachkompetenz – wenn die menschliche Entwicklung der fachlichen nachziehen würde. Und wenn er sich so unmöglich benimmt, dann würde ich ihn manchmal am liebsten wie einen ungezogenen Sohn packen und schütteln und ihm rechts und links eine Ohrfeige verpassen, damit er wieder weiß, was richtig und was falsch ist!

Der Chef:

Ich möchte, dass er endlich akzeptiert und respektiert, dass es mein Unternehmen ist und ich bestimme, was gemacht wird – wie, was und in welcher Form. Und dass ich erwarten darf, dass er sich für meine Wünsche interessiert und sich bemüht, es mir recht zu machen, denn dafür wird er bezahlt. Und nicht dafür, dass er mir meine Energie raubt! Und ich empfinde es als selbstverständlich, dass er kommt und fragt: Die und die Anfrage ist eingegangen; ist es in Ordnung, wenn ich sie so und so bearbeite. Und ich würde mir auch wünschen, dass er diese gottverdammte Arroganz ablegt und mich nicht so behandelt, als wenn ich zu blöd wäre, die Details zu verstehen. Dafür beschäftige ich doch Mitarbeiter, dass sie mir dabei helfen, Probleme zu lösen!

Der Betriebswirt:

Es mag sein, dass es unvernünftig ist, wenn die Wege sich trennen, aber ich möchte für die bezahlte Ausbildung schon gerne einen Ausgleich haben. Und ich bin nicht mehr bereit, unter den jetzigen Umständen weiterzumachen, weil ich nicht gegen unser Unternehmensleitbild verstoßen möchte, und ich befürchte, dass genau das passiert, wenn ich so wütend bin. Wenn es einen Weg

gibt, dass er sich verändern und Einsicht entwickeln kann, werde ich mich bemühen, einen Weg zu finden für eine gemeinsame Zukunft. Wenn nicht, werde ich mit allen Mitteln versuchen, nicht noch mehr zu verlieren!

3. Freie Diskussion

Die der Anhörung folgende freie Diskussion der inneren Teammitglieder gebe ich aus Platzgründen nicht wieder.

4. Strukturierung durch das Oberhaupt

Also, wenn ich mir das so anhöre, scheint es hier vor allem um folgende Punkte zu gehen:

- ▶ Um Loyalität, Integrität, Verlässlichkeit und Vertrauen.
- ▶ Um Anerkennung und Wertschätzung der jahrelangen wohlmeinenden und fürsorglichen Förderung.
- ▶ Darum, sicherzustellen, dass die unternehmensinternen Wertvorstellungen gelebt werden.
- ▶ Darum, dass die Rollenverteilung respektiert wird.
- ▶ Um die Sicherstellung einer Balance aus Geben und Nehmen.

5. Brainstorming

Das nun folgende Brainstorming gebe ich aus Platzgründen ebenfalls nicht wieder.

6. Integrierte Stellungnahme:

Wenn ich Herrn Y entlassen würde, wärdst du – Betriebswirt – wohl schnell damit einverstanden. Ihr anderen wärdt aber nicht sicher, ob ihr das wirklich wollt. Würde ich ihn hingegen weiter beschäftigen, wärdst du

– Betriebswirt – wenig erfreut wegen der nicht mehr gegebenen Balance aus Geben und Nehmen. Und euch anderen würde eine Weiterbeschäftigung auch nur dann gefallen, wenn es zuvor ein klärendes Gespräch gegeben hätte. Dann sollte ich wohl mal ein klärendes Gespräch mit Herrn Y führen. ...

Nachdem Herr X nun auf diesem Wege Klarheit darüber erlangt hat, dass er zunächst einmal ein klärendes Gespräch mit seinem Mitarbeiter führen möchte, bittet er mich, dieses Gespräch als Mediatorin zu leiten. Meine Nachfrage, warum er das Gespräch denn nicht alleine führen wolle, beantwortet er dahin gehend, dass er befürchte, ansonsten wieder die Beherrschung über sich zu verlieren und laut zu werden. Ich entgegne ihm, dass ich unter diesen Umständen selbstverständlich gerne zu einer Mediation bereit sei. Außerdem frage ich ihn, wie und mit welchen Worten er diesen Wunsch denn seinem Mitarbeiter mitzuteilen gedenke. „Gute Frage ... – wenn ich das nur wüsste!“, entgegnet Herr X. „Wenn ich das mündlich mache, wähle ich bestimmt wieder die falschen Worte. ... Vielleicht könnte ich ihm eine E-Mail schicken ...? Ja, ich glaube, das wäre das Beste. Würden Sie mir bitte helfen, eine solche E-Mail zu formulieren?“ fährt er fort. „Gerne!“, antworte ich und fordere ihn auf, mir zu sagen, was er seinem Mitarbeiter schreiben möchte – und helfe ihm dann dabei, die einzelnen Sätze mit Hilfe der Gewaltfreien Kommunikation so umzuformulieren, dass der Mitarbeiter sie nicht gleich als Angriff auffasst, siehe *Abb. 2*.

Einige Tage später teilt mir Herr X mit, Herr Y habe sich mit einer Mediation einverstanden erklärt, und wir vereinbaren einen Termin. Als Zeitrahmen veranschlagen wir 4–5 Stunden.

III. Die Mediation

Nach ein paar Sätzen zu meiner Person beginne ich die Mediation mit der Übergabe des „Zepters“ von Herrn X zu mir: Ich bitte ihn, zu erläutern, warum wir heute zusammengekommen sind, was aus seiner Sicht das Ziel des Treffens ist und warum er mich gebeten hat, das Gespräch zu leiten. Dann erläutere ich meine Rolle als Mediatorin und mein Vorgehen und gebe einen Abriss der Gespräche, die es im Vorfeld der Mediation zwischen Herrn X und mir gegeben hat. Gemäß dem Mediations-Modell des NCRC (National Conflict Resolution Center – früher San Diego Mediation Center) gebe ich den beiden dann zunächst einmal die

Abb. 2: Kontaktaufnahme zu Mitarbeiter

Lieber Herr Y,

es gab in letzter Zeit einige Vorfälle, über die ich mich sehr geärgert habe und über die ich mit Ihnen sprechen möchte, zum Beispiel...

- dass Sie einen Satz Breitreifen für Ihren Dienstwagen gekauft haben, ohne mich vorher gefragt zu haben.
- dass Sie das Groß-Projekt des Kunden Z entgegen der ursprünglichen Absprache vorgezogen haben, ohne mit mir Rücksprache gehalten zu haben wegen der Prioritäten,
- dass Sie dem Kunden A ein Angebot mit einem Volumen in sechsstelliger Höhe zugesandt haben, ohne dies vorher mit mir besprochen und abgestimmt zu haben.

Diese Vorfälle haben mich sehr wütend gemacht; gleichzeitig bin ich enttäuscht, weil ich mich gerne auf Sie verlassen können und ich das Gefühl haben möchte, dass Sie mir und der Firma gegenüber loyal sind, dass Sie mich als Chef respektieren, dass ich Ihnen vertrauen kann. Und dieses Vertrauen ist mittlerweile nicht mehr vorhanden, was mich sehr belastet. Und darüber möchte ich gerne mit Ihnen sprechen. Gleichzeitig befürchte ich, dass ich bei einem solchen Gespräch die Kontrolle über mich verliere, weil ich so wütend und enttäuscht bin. Und deshalb möchte ich, dass das Gespräch von einer neutralen dritten Person geleitet wird, damit es nicht eskaliert oder in einer Sackgasse endet. Ich habe am Montag Kontakt zu einer Mediatorin aufgenommen, die ich im vergangenen Jahr bei einem Vortrag kennen gelernt habe. Ich habe mit Frau Richter-Kaupp auch schon über mein Problem gesprochen. Frau Richter-Kaupp wäre bereit, eine Mediation zwischen Ihnen und mir zu leiten. Ich möchte Sie bitten, an einer solchen Aussprache teilzunehmen. Sind Sie bereit dazu?

Gelegenheit, unkommentiert und ohne durch die andere Partei unterbrochen zu werden, die Situation aus ihrer Sicht zu schildern. Dabei höre ich folgende Themen heraus:

- ▶ Klärung und Respektierung der jeweiligen betrieblichen Rollen und der damit verbundenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- ▶ Anerkennung und Wertschätzung des bisher Geleisteten
- ▶ Balance von Geben und Nehmen
- ▶ Loyalität und Vertrauen

Ich vermute, dass es sich bei der Anerkennung und Wertschätzung des bisher Geleisteten auf beiden Seiten um einen „blockierenden Punkt“ handelt, von dessen Klärung der Erfolg der Klärung aller weiteren Themen abhängt. Daher beginne ich die Phase der Interessenklärung mit genau diesem Thema und fordere die beiden Herren zunächst einmal auf, sich in die Situation des Konfliktpartners hineinzusetzen, indem sie die folgenden auf einem Flipchart aufnotierten Sätze für den jeweils anderen ergänzen und dann laut vortragen:

- „Ich Herr X / Herr Y fühle mich ...“
- „Ich Herr X / Herr Y befürchte ...“
- „Ich Herr X / Herr Y wünsche mir ...“

Die beiden sind zunächst etwas erstaunt, lassen sich aber auf die Aufgabenstellung ein. Der Perspektivenwechsel bringt eine erste große emotionale Annäherung, da beide erkennen, wie wichtig ihnen die Anerkennung des jeweils anderen ist.

Obwohl es noch zu einigen verbalen/emotionalen Ausbrüchen kommt, nimmt die Mediation in der Folge einen insgesamt positiven Verlauf, so dass ich gegen 13 Uhr damit beginnen kann, die gefundenen Lösungen in einem Memorandum festzuhalten. Hier ein Auszug aus dem Memorandum:

Herr X erkennt und akzeptiert, dass Herr Y derzeit nicht in der Lage ist, die von ihm in den vergangenen rund 20 Jahren gewährte Förderung in der von ihm erhofften Weise (spontane, ehrlich gemeinte, herzliche Äußerungen, die Wertschätzung erkennen lassen) zu würdigen. Dies ist Herrn Y deshalb nicht möglich, weil es zum einen nicht seinem Naturell entspricht, solche Äußerungen zu machen und er zum anderen der Auffassung ist, in etwa so viel gegeben wie bekommen zu haben. Da er noch keinen anderen Arbeitgeber kennen gelernt hat, fehlen ihm diesbezüglich auch die Vergleichsmöglichkeiten.

Herr Y erkennt, dass Herr X zwar seine fachlichen Leistungen insgesamt anerkennt, aber von seinem persönlichen Verhalten teilweise enttäuscht ist. Er akzeptiert, dass Herr X aus Gründen des Selbstschutzes in Zukunft versuchen wird, seine persönliche emotionale Balance dadurch wiederherzustellen, dass er seine Förderung auf ein solches Maß zurückfährt, das seinem Empfinden nach dem, was Herr Y als Gesamtperson – also fachlich und menschlich – in das Unternehmen einbringt, gerecht wird.

Außerdem verständigen sich die beiden darauf, dass sie bis zu einem bestimmten Termin gemeinsam eine Rollenbeschreibung für Herrn Y ausarbeiten und dass sie sich in den kommenden drei Monaten alle 14 Tage für jeweils ca. eine Stunde zusammensetzen werden, um sich wechselseitig Feedback darüber zu geben, wie sie die Entwicklung ihrer Arbeitsbeziehung wahrnehmen. Zu guter Letzt vereinbaren sie noch ein Gespräch an einem Termin nach Ablauf dieser drei Monate, mit dem Ziel, sich darüber auszutauschen, wie zufrieden sie mit der Entwicklung insgesamt sind und welche Konsequenzen sie ggf. daraus ziehen wollen. All dies wird von mir schriftlich festgehalten und ca. 4^{1/2} Stunden nach ihrem Beginn endet die Mediation mit der Unterzeichnung dieses Memorandums.

Ein Anruf bei Herrn X ca. ein halbes Jahr später ergibt, dass sich die Arbeitsbeziehung der beiden verbessert hat und Herr Y noch im Unternehmen tätig ist.

IV. Schlussbetrachtung

Mein Anliegen ist es, mit Hilfe dieses Aufsatzes aufzuzeigen, dass ...

- ▶ nicht nur Mediationen, sondern auch „minimal-invasive“ Methoden der Konfliktklärung wie z. B. Konfliktcoaching Menschen mit zwischenmenschlichen Konflikten Klarheit und Erleichterung verschaffen können,
- ▶ Konfliktcoaching und Mediation gleichwertige Interventionen sind, die beide ihre Vorzüge haben und je nach Bedürfnislage des Klienten eingesetzt werden sollten,
- ▶ eine Mediation auch dann glücken kann, wenn der Mediator eine der beiden Konfliktparteien vorher bereits coacht hat,
- ▶ vollkommene Freiwilligkeit bei hierarchischen Konflikten in Unternehmen in der Regel nicht gegeben ist, ihr Nichtvorhandensein aber eine Mediation nicht scheitern lassen muss,
- ▶ es für das Gelingen einer Mediation bei hierarchischen Konflikten hilfreich ist, wenn die hierarchisch höher gestellte Person die Mediation nicht anordnet, sondern unter Offenlegung ihrer eigenen Bedürfnisse die Teilnahme daran erbittet.

Silvia Richter-Kaupp

Dipl.-Betriebswirtin (FH), Coach, Trainerin, Mediatorin
Luisenstraße 50, 76137 Karlsruhe
E-Mail: mail@successatwork.de
Internet: www.successatwork.de