

Ungleiche Schwestern

Karl Kreuser

**Organisationsberatung, Supervision,
Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach
DOI 10.1007/s11613-015-0424-2

OSC

Organisation
Supervision Coaching

**ONLINE
FIRST**

Themenschwerpunkt

Coaching und Supervision im schulischen Kontext

Hauptbeiträge

Andrea Blendinger, Susanne Tober
Supervision zur Stärkung von Resilienz am Beispiel von
Gruppensupervision mit Lehrkräften

Irene Terzer Prader
Direktorenstellvertretung – Sprachrohr, Prellbock oder was?

Markus Prummer, Anna Haslmüller
Schulkultur und Mobbing: Ein Mobbing-Präventions-Projekt
als Beitrag zur Weiterentwicklung der Schulkultur

Ulrike Steiner
Der gemeinsame Arbeitgeber: Wie wirkt sich die Loyalität
zum Arbeitgeber auf das interne Coaching aus?

Praxisberichte

Susanne Haas-Breidung, Sabine Kurrer
Interkulturelle Supervision am Beispiel einer
Elternlotsengruppe

Katharina Behrens
Spiegelphänomene in der interkulturellen Teamsupervision

Christine Kentzler
Methoden zur Bearbeitung von „Abusive Supervision“ im
Coaching

Diskurs

Astrid Schreyögg
Fehlerkultur im Kinderschutz – Sind wir schon gut
aufgestellt?

2 · 15

22. Jahrgang

www.osc-digital.de



Springer



Springer

Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Ungleiche Schwestern

Kompetenzen von Coaching und Mediation

Karl Kreuser

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Zusammenfassung Coaching und Mediation gleichen sich in ihren Anfangsbedingungen und in der Grundphilosophie: Sie begleiten Lösungsprozesse und bleiben inhaltlich möglichst abstinenter. Durch diese Ähnlichkeiten können beide voneinander lernen. Zugleich unterscheiden sie sich in wesentlichen Faktoren. Die Differenz zeigt, wie sich Coaching und Mediation ergänzen können. Der Beitrag stellt Ergebnisse einer vierjährigen Forschungstätigkeit rund um Mediationskompetenz in Bezug zu Coaching und seinen Kompetenzen. Ziel dieser ersten Annäherung ist, gemeinsame Entwicklung und Lernen voneinander anzuregen.

Schlüsselwörter Kompetenz · Coachingkompetenz · Mediationskompetenz

Unequal sisters

Competencies of coaching and mediation

Abstract Coaching and mediation are similar in their initial conditions and basic philosophy: they accompany solving processes and remain as content-abstinent as possible. By these similarities both can learn from each other. At the same time, they diverge in important aspects. The difference shows how coaching and mediation can complement each other. The article presents results of a four-year research activity around mediation competencies and transforms them to coaching and its competencies. The intentions of this first approach are jointly development and learning from each other.

Keywords Competence · Coaching competencies · Mediation competencies

Dr. K. Kreuser (✉)
85774 München, Feringastrasse 6, Unterföhring, Deutschland
E-Mail: karl.kreuser@sokrateam.de

Coaching und Mediation verhalten sich wie ähnliche und doch ungleiche Schwestern. Sie sind eitle Geschwister, die sich gern mit modischen Accessoires wie „systemisch“ schmücken und damit kokettieren. Beide haben begehrrliche Freier wie Klient/innen¹, deren Führungskräfte, interne Dienstleister/innen aus der Personalentwicklung sowie ganze Unternehmen, denen sie attraktiv scheinen, bei denen sie Lösungsphantasien erzeugen und denen sie es allen irgendwie recht machen sollen. Umgekehrt neigen die Schwestern manchmal dazu, ihren Freiern etwas zu großspurige Leistungsversprechen abzugeben, die sie kaum einhalten können. Gelegentlich sind sie etwas zickig und berufen sich auf Grundsätze wie Vertraulichkeit und Verschwiegenheit, wenn sie nicht plaudern wollen. Als höhere Töchter aus gutem Hause sind sie stolz, auf eine gründliche und exklusive Ausbildung verweisen zu können. Damit versuchen sie, sich gegen das einfache Volk oder Konkurrentinnen bei der Anprobe gläserner Schuhe abzugrenzen. Blaue Flecken bekommen sie als Prinzessinnen eigentlich nur durch die Erbse ihres ungeschützten Berufsstands. Das alles liegt in der Familie lösungsabstinenter Prozessbegleitung.

Die hier ein wenig selbstkritisch skizzierte Verwandtschaft von Coaching und Mediation erlaubt lernende Blicke über den Zaun. Mediationskompetenz wurde in mehreren Projekten theoretisch und empirisch erschlossen (Übersicht: Kreuser 2015). Coaching kann aus den Ergebnissen seinen Nutzen ziehen. Das soll hier aus der Perspektive von Kompetenzen und unter Beschränkung auf den Wirtschaftskontext erfolgen. Gemeinsamkeiten lassen erwarten, dass die Professionen gegenseitig voneinander profitieren können. Die Pointierung des Unterschieds schließlich führt zu wertvollen Hinweisen, wie sie sich ergänzen können.

1 Ähnliches

1.1 Nöte und Kompetenzen

Die Gemeinsamkeit von Coaching und Mediation offenbart sich – zumindest im Ideal ihrer Selbstbeschreibungen – im Verständnis, Prozessbegleitung zu sein, ohne inhaltlich Einfluss zu nehmen. Es geht ihnen darum, ihre Klient/innen so zu begleiten, dass diese autonome Entscheidungen zur Fortsetzung ihrer bisherigen Geschichten treffen können. Dabei soll die gewählte Fortsetzung eine Verbesserung gegenüber dem derzeitigen Zustand bringen. Der Einsatz kann jeweils präventiv oder notwendig erfolgen. Ferner sind beide Dienstleistungen, die durch Professionalität kommunikativ erbracht werden und deren Grenzen, Bedingungen, Ziele und Sinnhaftigkeit in einer sorgfältigen Zielplanung erkundet und während des Prozesses permanent überprüft werden. Schließlich sind beide temporäre Begleitformen. Werden sie auf Dauer gestellt, dann sind sie kritisch auf Suchtverhalten der Klient/in und auf unredliche Sicherstellung eines steten Honorarflusses der Begleiter/in zu prüfen. Zuletzt

¹ Ich verwende „Klient/in“ statt „Coachee“ oder „Mediand/in“ und will damit auf handelnde Subjekte nebst ihrer Selbstverantwortung in einer menschlich symmetrischen Beziehung verweisen. Moderne Auffassungen von Dienstleistung verzichten auf Menschen als „zu coachende“ oder „zu medierende“ (reparaturbedürftige) Objekte.

erzeugen beide Laborbedingungen, unter denen folgenfrei Experimente für verändertes Denken und Handeln gemacht werden können. Sie enden mit Bekundungen von Handlungsabsichten. Ob es funktioniert, aus diesen Handlungsabsichten veränderte Realitäten zu schaffen, wird erst die Praxis zeigen, in der die Begleiter/in nicht dabei sein wird.

Coaching und Mediation gleichen sich in den Anfangsbedingungen, bei der ihre Klient/innen sich in einer aktuellen Not befinden, in scheinbar aussichtslosen Zwickmühlen, in unüberschaubaren, unsicheren, herausfordernden oder belastenden Situationen: selbstorganisiertes kreatives Handeln, das mit Selbstverantwortung und gelegentlich mit etwas Selbstüberwindung einhergeht, scheint nicht möglich. Damit sind wir fast wie von selbst beim Kompetenzbegriff angelangt. John Erpenbeck (2010) definiert:

Kompetenzen sind Fähigkeiten zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln in neuartigen Situationen

Weiter beschreibt er (Erpenbeck und von Rosenstiel 2007/2010) Kompetenzen als Kombinationen aus bisherigen Fähigkeiten (vor allem Erfahrung und Wissen) und Bereitschaften (besonders Wille und Werte). Kompetenzen manifestieren sich im Handeln, wobei John Erpenbeck einen weit gefassten Handlungsbegriff verwendet, der auch das Denken und Entscheiden umfasst. Kompetenzen stellen einen faktischen Bezug zwischen der vorgefundenen Situation und der Handlung her. Die Kompetenztheorie, die zu dieser Definition führt, basiert auf der Idee der Selbstorganisation gleichgewichtsferner² Systeme. Damit ist jede Kompetenz automatisch „Systemkompetenz“, auch weil sie über „Situation“ und „Handlung“ nicht ohne Bezug zu Systemumwelt, Systemgrenze und Systembiografie gedacht werden kann. Um diese einfach anmutende Definition besser zu erfassen, lohnt eine Gegenüberstellung, was alles (noch) nicht Kompetenz ist (vgl. Abb. 1):

Wären in wahrgenommenen Notlagen („neuartigen Situationen“) Kompetenzen in diesem Sinn verfügbar, dann bräuchte es weder Coaching noch Mediation. Ich gehe davon aus, dass jeder Mensch Kompetenzen hat. Allerdings gibt es Situationen, in denen der Zugang zu den eigenen Kompetenzen und dem eigenen Kompetenzzlernen (Erpenbeck 2012) verstellt ist. Hier wird die Grundphilosophie beider Professionen, Coaching und Mediation, sichtbar: Menschen in Notlagen den Zugang zu ihren eigenen Kompetenzen zu ermöglichen, damit diese damit gewinnbringende Fortsetzungen ihrer Geschichten entscheiden und umsetzen können. Damit unterscheiden sich die Kompetenzen der Klient/innen von denen der Begleiter/innen. Für die Schwester Mediation kann unterschieden werden (Kreuser et al. 2012):

Konfliktkompetenz ist die Fähigkeit, als Konfliktpartei selbstorganisiert kreativ zu handeln, um den eigenen Konflikt in Konsens zu transformieren

Mediationskompetenz ist die Fähigkeit, als Begleiter/in selbstorganisiert kreativ zu handeln, um einem fremden konfliktären System zu ermöglichen, seinen Konflikt selbstorganisiert in Konsens zu transformieren

²Das sind Systeme, die mit ihrer Umwelt Energie, Materie oder Informationen austauschen. Die Ursprungstheorie ist die Synergetik von Hermann Haken (1982), ursprünglich eine Lasertheorie, die er später auf Humansysteme erweitert hat.

Kompetenzen sind	...und (noch) nicht
Fähigkeiten	Persönlichkeitseigenschaften, formale Qualifikationen (Zeugnisse), Verweildauer in einer Funktion
zu selbstorganisiertem und kreativem Handeln (einschließlich Denken und Entscheiden)	fremdorganisiert, erzwungen, reaktiv, reflexartig, alternativlos nachgeahmt, routinehaft, gewohnt, traditionell (schon immer so) Möglichkeitsformen und Konjunktive (könnte, sollte können, müsste doch eigentlich...), Denk-, Entscheidungs-oder Handlungsunfähigkeit (Paralyse)
in neuartigen (zieloffen, mehrdeutig, unsicher, herausfordernd, belastend, emotional labilisierend)	bekannt, alltäglich, einfach, linear (wenn..., dann...)
Situationen	unabhängig von der wertenden Perspektive auf die Konstellation von Gegebenheiten, Umständen, Sachzwängen etc. in der Umwelt, die zum Handeln anregt

Abb. 1 Kompetenzdefinition

Das Spannende und zur Reflexion Anregende an dieser Unterscheidung ist die Erkenntnis, dass Mediator/innen „eigentlich“ keine Konfliktkompetenz brauchen. Sie sind auch nicht diejenigen, die den Konflikt in Konsens transformieren. Das verduzt zunächst bei einem strukturierten Gesprächsverfahren, das sich über eine enge Verknüpfung mit Konflikt definiert. Inzwischen halte ich das, was in dieser Verwunderung sichtbar wird, für eine der zentralsten Erkenntnisse über Mediation, die zu mediativer Haltung führt. In der Selbstorganisation der Klient/innen steckt auch die von Mediation als unabdingbar vorausgesetzte Freiwilligkeit. So kann im betrieblichen Kontext wohl die körperliche Anwesenheit bei einer Mediation legitim angeordnet werden, nicht aber der autonome Wille, sich auch wirklich auf das Verfahren einzulassen. Diese Überlegung basiert auf der Unterscheidung, den Menschen einerseits als Individuum zu betrachten, als das er einzigartig und unverwechselbar ist (dies beinhaltet auch die Autonomie des Willens), und andererseits als Person, als betriebliche Funktions- und Rollenträger/in, als die er Gleicher unter Gleichen ist (also auch zur Anwesenheit in Veranstaltungen beordert werden kann).

Im Coaching geht es nicht immer speziell um einen Konflikt, sondern allgemeiner um Entwicklungen, die Themen und Ziele sind vielfältiger. Deshalb kann Coaching für die Klient/innen gut mit einer leicht abgewandelten Form der Definition arbeiten, die ich „Entwicklungskompetenz“ nennen will. Es ist ein Vorschlag, der je nach eigener Vorstellung, was Coaching ist und was nicht, variieren kann:

Entwicklungskompetenz ist die Fähigkeit, selbstorganisiert kreativ zu handeln, um eigene Strebungen zu finden und zu realisieren.

Ich verwende hier den etwas sperrigen Begriff der „Strebung“ und setze damit eine Unterscheidung zum „Ziel“ (den Begriff „Lösung“ hebe ich mir für später auf). Coaching wird oft als Unterstützung umschrieben, Ziele zu erreichen. Darunter werden meist von außen herangetragen betriebliche Ziele verstanden, deren Erreichung mit individuellen Nöten einhergeht. Mit Strebung deute ich individuelle Interessen an, die neben dem Erfüllen unternehmerischer Vorgaben auch persönliche Werte und

private Aspekte mitführen. Es ist und bleibt ein Spiel mit Vokabeln, das jeder auch anders spielen kann. Für Coachingkompetenz kann man dann definieren:

Coachingkompetenz ist die Fähigkeit, als Begleiter/in selbstorganisiert kreativ zu handeln, um einer Klient/in zu ermöglichen, ihre eigenen Strebungen selbstorganisiert zu finden und zu realisieren.

Bereits dieser „Versuch einer Andeutung“ zeigt, wie sehr die Vorstellung von Coachingkompetenz von der Definition abhängt, was Coaching ist und was es bezwecken soll. Vorschnelle Verallgemeinerungen oder Äußerungen über Coachingkompetenz, ohne dies vorher zu klären, werden schnell uneindeutig. Ich will es an dieser Stelle dabei belassen und sehe es vorrangig als Aufgabe der Verantwortlichen für Qualität und Ausbildung in den Verbänden, hier eindeutig zu werden.

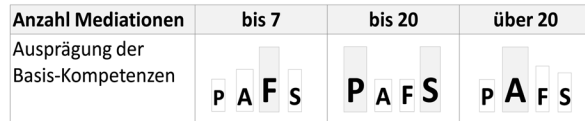
Coachingkompetenz wird, wie etwa Führungskompetenz, Mediationskompetenz oder Genderkompetenz, als „Metakompetenz“ bezeichnet. Das sind jeweils spezifische Konstellationen aus unterschiedlichen Basis- und Schlüsselkompetenzen. Auch wenn begrifflich ähnlich: das hat nichts mit der Meta-Ebene der Kommunikation zu tun. Die reflexive Fähigkeit, sich, sein Denken, Fühlen und Handeln aus einer Metaebene zu beobachten, ist Teil der Personalen Kompetenz. Vier Basiskompetenzen können unterschieden werden (Erpenbeck und von Rosenstiel 2007/2010):

- Personale Kompetenz (P): Das sind Fähigkeiten zum klugen und kritischen Umgang mit sich selbst als Individuum und Person, seinen Werten und Idealen und zur Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion.
- Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz (A): Sie umfasst Fähigkeiten, Aktivitäten zu beginnen, auch gegen Widerstände durchzuführen und zu beenden, initiativ Ziele zu setzen und zu realisieren und Entscheidungen zu treffen.
- Fach- und Methodenkompetenz (F): Zum einen sind das eher fachlich-inhaltliche Fähigkeiten, wie zum Beispiel das beliebte „systemische Fragen“, oder Fähigkeiten, die aus dem Wissen und der Erfahrung resultieren, wie Unternehmen im Innersten (als System) funktionieren und ticken, Branchenkenntnisse oder Insiderwissen. Zum anderen sind das eher methodisch-prozesssteuernde Fähigkeiten, wie etwa Moderation, der Verlauf eines Coachings oder einer Mediation in verschiedenen Phasen.
- Sozial-kommunikative Kompetenz (S): Fähigkeiten, mit anderen zu kommunizieren, Konsens zu finden, Konflikte wertorientiert zu bearbeiten und die für ein gutes Fortkommen erforderliche Integration, Empathie und Gemeinsamkeit zu schaffen.

Mediationskompetenz ist gut erforscht, der Blick über den Zaun lässt mich vermuten, dass viele Erkenntnisse auf Coaching übertragbar sind. In einem Forschungsprojekt (Kreuser et al. 2011) haben wir zunächst zwei unabhängige Hypothesen entwickelt über Mediationskompetenz und was sie bestimmt (Kreuser: strukturtheroretisch; Heyse: Kompetenzrollen-Modell). Eine empirische Studie zu Schlüsselkompetenzen³ (Ortmann) mit 562 Mediator/innen aus dem deutschsprachigen Raum (D-A-CH) hat diese Hypothesen eindrucksvoll betätigt. Übereinstimmend ist Mediationskom-

³ Wir haben die Untersuchung mit dem KODE®X Kompetenzexplorer von Erpenbeck und Heyse durchgeführt.

Abb. 2 Kompetenz und Erfahrung



petenz eine generalistische Metakompetenz. Allgemein weisen generalistische Kompetenzen eine hohe Ausprägung P, eine niedrige Ausprägung F sowie eine hohe Ausprägung entweder von A (z. B. Managementkompetenz) oder S (z. B. Mediationskompetenz) auf. Der Unterschied in der hohen Ausprägung in A (Management: erst handeln, dann reden) und S (Mediation: erst reden, dann handeln) sorgt immer wieder für gegenseitiges Unverständnis. Im Gegensatz dazu haben Spezialisten-Kompetenzen (z. B. Wissenschaftler, Forscher) ein hohes F. Mediationskompetenz zeigt sich mit folgender relativer Verteilung von Basiskompetenzen:

- hohe Ausprägung personaler Kompetenzen
- durchschnittliches Vorkommen von Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen.
- geringer Anteil von Fach- und Methodenkompetenzen. Davon kann direkt abgeleitet werden, dass Mediation mehr sein muss als eine Methode (z. B. die „fünf Phasen“).
- hohe Ausprägung sozial-kommunikativer Kompetenzen.

Sehr deutlich hat die Studie durch regionale Unterschiede in der Schweiz, in Österreich und in verschiedenen Gebieten Deutschlands gezeigt, wie Mediation von Kultur und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt. Geschlechterunterschiede wurden nicht festgestellt. Besonders spannend war für uns eine Verschiebung in den Relationen der Basiskompetenzen in Abhängigkeit von der Erfahrung (vgl. Abbildung 2). Die Relationen der Basiskompetenzen zeigen, welche Bedeutung die einzelnen im Vergleich zu den anderen beim Denken, Entscheiden und Handeln haben, wie wichtig sie sind. Sie geben keine Auskunft darüber, wie gut jemand darin ist. Daraus lassen sich Hypothesen über den Schwerpunkt der handlungsleitenden Aufmerksamkeit bilden:

- Beginner (methodenorientiert: „ich will nichts falsch machen“): Mediator/innen mit wenig Erfahrung (bis 7 Mediationen) haben einen relativ hohen Fokus auf die Fach- und Methodenkompetenz. Mangels Erfahrung geben Methode und Struktur Sicherheit, und es überwiegt das Bestreben, nichts falsch zu machen.
- Fortgeschrittene (persönlichkeitsorientiert: „ich bin Mediator/in“): Liegt die Erfahrung im mittleren Bereich (7 bis 20 Mediationen), dann sinkt die relative Bedeutung der Fach- und Methodenkompetenz. Das bedeutet nun nicht, dass Fortgeschrittene nicht mehr methodisch arbeiten. Vielmehr haben sie eine gewisse Erfahrung und Sicherheit gewonnen, die es ihnen erlaubt, sich anderen Schwerpunkten zuzuwenden. Diese sind die eigene Identität als Mediator/in sowie der Ausbau der kommunikativen Komponente durch besseres aktives Zuhören oder die Arbeit an der eigenen Empathiefähigkeit.
- Profis (kundenorientiert: „ich will Nutzen stiften“): Die starke Ausprägung der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz von Mediator/innen mit viel Erfahrung (über 20 Mediationen, danach bleibt der Wert ziemlich stabil, eine weitere Unter-

gliederung in „20 bis 50“ und „über 50 Mediationen“ brachte keine erkennbaren Unterschiede mehr) lässt den Rückschluss zu, dass hier besonders stark auf Ergebnisse geachtet wird. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Zielerreichung. Die Handlungen sind von hohem Pragmatismus getragen.

Insgesamt lässt sich hier ein Weg von der Methodenanwender/in hin zur dienstleistungsorientierten Profession nachzeichnen. Inzwischen liegen Ausbildungsdesigns vor, die in Pilotveranstaltungen erprobt wurden. Sie zielen stärker auf Mediation als Profession und Dienstleistung, indem sie die Anfangsunsicherheit, die ein Festhalten an der Methode hervorruft, zu verkürzen versucht. Der Schlüssel liegt auch hier im Kompetenzgedanken: Anstatt die Teilnehmer/innen im aktiven Zuhören beim Vortrag über Aufzucht und Hege von Konflikten zu üben, bringen wir sie von Anfang an in reale Situationen, die neuartig sind, um so Mediationskompetenzen herauszufordern und auf Nutzen für die Klient/innen zu konzentrieren. Erste Evaluationen stimmen optimistisch, auch wenn es noch zu früh ist, hier gesicherte Erkenntnisse zu berichten.

1.2 Probleme und Lösungen

Weiter ist es hilfreich (in Anlehnung an die definitorisch benannten Komponenten von Kompetenzen: Fähigkeiten und Bereitschaften), eine weitere Unterscheidung einzuführen, die auch zu einem einfachen Interventionsmodell führt. Nöte, die Anlass für Coaching oder Mediation sind, erzeugen einen bestimmten Zustand des Systems. Matthias Varga von Kibéd (2009) definiert ein

Problem als einen Zustand, dessen Veränderung mindestens ein Systembestandteil für wünschenswert oder notwendig hält, zugleich aber diese Veränderung schwierig oder unmöglich erscheint.

Für John Erpenbeck sind Werte „Kompetenzkerne“ des Menschen. Er stützt sich dabei auf eine Definition von Werten nach Pavel Baran (1991) als das, „was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als *wünschenswert und notwendig* für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert (Baran 1991)“ (Erpenbeck und Brenningkmeijer 2007). Verbindet man das mit der Definition des Zustands Problem, dann wird ersichtlich, dass selbsterzeugte kreative Zustandsänderungen durch Systeme, die mehr sind als reaktives Verhalten abhängig von Werten sind, gewollt sein müssen. Nach der Kompetenztheorie liegen in diesem Zustand „Problem“ die Bereitschaften zur Veränderung vor, jedoch fehlt der Zugang zu den dazu erforderlichen Fähigkeiten. Darauf aufbauend, sehe ich

Lösung als einen Zustand, dessen Veränderung mindestens ein Systembestandteil für wünschenswert oder notwendig hält, zugleich erscheint diese Veränderung einfach oder möglich.

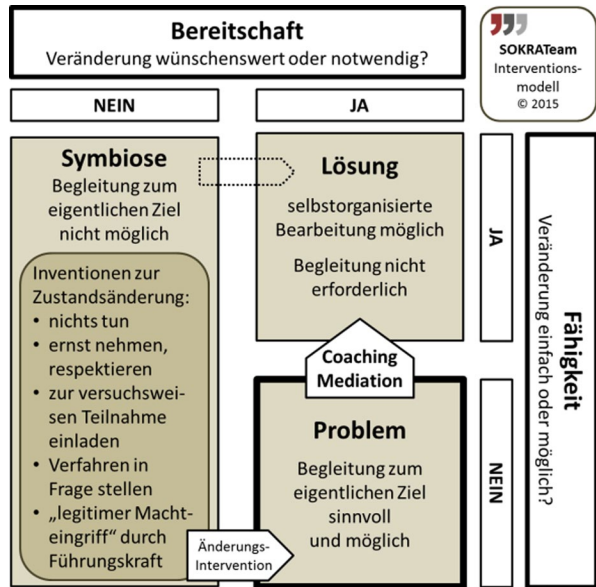
Befindet sich das System im Zustand „Lösung“, dann sind Coaching oder Mediation nicht erforderlich. Die Struktur kann unter Rückgriff auf vorhandene Bereitschaften und Fähigkeiten, sprich Kompetenzen, die eigene Not bearbeiten oder den eigenen Konflikt in Konsens transformieren. Geeigneter Anlass für Coaching oder Mediation ist immer ein Zustand „Problem“, in dem eine externe Begleiter/in bei

vorhandenen Bereitschaften (letztlich Freiwilligkeit) ermöglicht, die zur Veränderung der Not erforderlichen Kompetenzen freizulegen, zu lernen und zu entwickeln. Lösung, als „Verschwinden des Problems“ (Wittgenstein 2003), beginnt also durch Neubewertung des Veränderungspotenzials eines änderungswerten Zustands. Genau das können Coaching und Mediation sehr gut. Die Umsetzung von Handlungsabsichten nach dem Verfahren, wenn die Begleiter/in dann nicht mehr dabei ist, funktioniert nur im Zustand „Lösung“. Beide arbeiten so unter der Leitdifferenz Problem/Lösung und stellen, als Profession betrachtet, den gesellschaftlichen Nutzen der „Lösungsbeschaffung“ zur Verfügung. Die Funktion der Lösungsbeschaffung zeigt, dass Coaching oder Mediation nicht unter andere Professionen der Wahrheitsbeschaffung (Wissenschaft), Konsensbeschaffung (Recht) oder Therapiebeschaffung (Körper, Psyche) subsumierbar sind, auch wenn andere Professionen dies gelegentlich für sich reklamieren (Oevermann 1996). Fehlt die Bereitschaft, dann spreche ich von einer **Symbiose** als einem Zustand, dessen Veränderung mindestens ein Systembestandteil für nicht wünschenswert oder nicht notwendig hält.

Bei Symbiosen stellt sich die Frage nach Kompetenzen nicht. Fehlt die autonome Veränderungsbereitschaft, sind weder Coaching noch Mediation sinnvoll. Das Leugnen oder Verharmlosen der Not oder die Beschränkung auf sozial erwünschte Bekundungen, die Not verändern zu wollen, ohne tatsächlich Handlungsverantwortung zu übernehmen, sind deutliche Indikatoren. Ferner sind einseitige Zuschreibungen von Schuld und Verantwortung an die Gegenpartei und das Ausblenden eigener Anteile handfeste Hinweise darauf. Werden Symbiosen konstruiert, dann gibt es dafür einen guten Grund, der meist nicht bewusst wird und der deshalb auch als „verdeckter Gewinn“ bezeichnet wird. Dieser wirkt stärker als der Wert und der Wille, den Systemzustand zu verändern. Übersehen wir das, dann leisten wir aktive Sterbehilfe für das „Selbst“ der Klient/innen und geraten in Schattenmeditationen oder betreiben Voodoo statt Coaching. Um hier im Coaching oder in einer Mediation weiterarbeiten zu können, ist zunächst die Umwandlung der Symbiose in ein Problem (manchmal gelingt auch Lösung) erforderlich. Damit entfaltet sich das kompetenzbasierte Interventionsmodell (Robrecht 2011; vgl. Abb. 3).

Die Nöte, die an Coaching oder Mediation herangetragen werden, finden nicht im freien Raum statt, sondern in einem Kontext, der die Entstehung und die Ausprägungsformen wie auch die Prozessbegleitung beeinflusst. Wir haben in unserer Arbeit den Kontext Wirtschaft besonders hervorgehoben (Barthel 2011; Robrecht 2012a). Im Zusammenhang mit Unternehmen ist das Ziel jeder Handlung durch die Mission (den Daseinszweck) bestimmt. Hier kann man wertend einschränken, dass sich Kreativität im Finden von Handlungsmöglichkeiten immer auf das aktuelle und auch zukünftige Erreichen der Mission und das Herstellen einer ausgewogenen Arbeitsfähigkeit beziehen muss. Die Verbindung von Coaching, Mediation und Wirtschaft erhöht die Komplexität. Zur Unsicherheit der Notsituation kommen die Eigentümlichkeiten des Unternehmens hinzu.

Abb. 3 Interventionsmodell



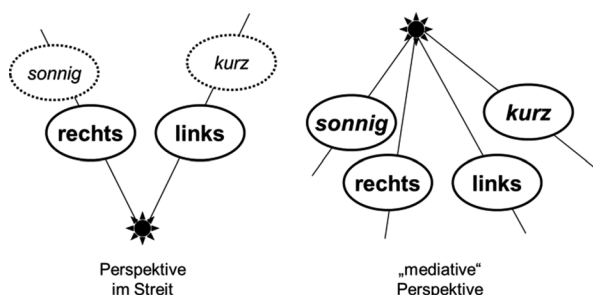
2 Verbindendes

Bis hier galt der Blick den Gemeinsamkeiten von Coaching und Mediation. Absicht dabei war, Erkenntnisse zu gewinnen, wenn Coaching auf Mediationskompetenz blickt. Obwohl es Gemeinsamkeiten gibt, deutet selbst der Versuch, diese darzustellen, bereits Unterschiede an. Zum anderen kann auch direkt gefragt werden, was die ungleichen Schwestern unterscheidet. Intention hierbei ist, auch aus dieser Differenz zu lernen. Unterscheidungen können über abgrenzende Definitionen getroffen werden, die ähnlich den dichotomen *Gegenteilen* von George Spencer Brown (1999) exakt bestimmen, was dazugehört und was nicht. Das Nützliche an dieser Abgrenzung ist die Identitätsfindung als Coach⁴ oder als Mediator/in und die Sicherheit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit beim strikten Nachvollziehen von Methode. Ebenso können beide Professionen über ihre Kernprägnanzen als *Gegenidentitäten* beschrieben werden (Günther 1980), die sich gegenseitig nicht ausschließen, wohl wissend, dass sich die Praxis dazwischen je nach Situation mal näher am einen und mal näher am anderen bewegt. Das erzeugt eine Unschärferelation (Heisenberg 1979), deren Handhabung Kompetenz erfordert. Das Nützliche daran ist, unter Beachtung des Auftrags über ein reichhaltigeres Repertoire zu verfügen, ohne sich dabei durch selbst auferlegte Glaubenssätze (oder Ideologien?) zu begrenzen. Den Klient/innen übrigens ist es meist egal, wie wir das benennen oder abgrenzen, was wir da tun, solange es hilft, die Not zu lindern. Das Entdecken von Gegenidentitäten hinter Gegenteilen ist mit Perspektivenwechsel verbunden, den ich für Mediation so erklärt habe (Kreuser 2015):

„Neubewertungen von Begrenzungen erfolgen über Perspektivenwechsel. Im Konflikt bestehen starke Tendenzen zu Polarisierungen und einseitigen Zuweisun-

⁴ So scheint auch vielen Coaches in ihrer Selbstdarstellung eine Abgrenzung zur Psychotherapie nützlich.

Abb. 4 Mediative Perspektive



gen. Aus einer Perspektive des Streits (vgl. Abb. 4) werden nur noch die sich ausschließenden Handlungsabsichten (rechts oder links, ich oder du) gesehen, über die die Begrenzung konstruiert wird. Dahinter stehende Werte und Bedürfnisse sind verdeckt und können nicht mehr gesehen werden. (Ich will links gehen, weil der Weg kürzer ist, und du willst rechts gehen, weil der Weg sonniger ist.) Mediation ist der Versuch und die Einladung, eine andere Perspektive der Betrachtung einzunehmen, die andere Bewertungen zulässt. Neben *Gegenteilen* (links-rechts), die sich ausschließen, werden gleichwirkliche *Gegenidentitäten* erkennbar (kurz ist nicht das Gegenteil von sonnig).

Das Erkennen von Werten und Bedürfnissen hinter Handlungsabsichten kann zur Auflösung von Begrenzungen führen. Darüber hinaus ist der Konflikt nur möglich, wenn es den gemeinsamen übergeordneten Wert gibt, den Weg zusammen fortzusetzen. Dieser Wert aus dem Kontext kann so wichtig sein, dass man die eigene Handlungsabsicht „begrenzungsfrei“ aufgibt und einer scheinbaren win-lose-Lösung folgt. Der Gewinn liegt dann nicht im System der Handlungsabsichten, sondern im Kontext der Gemeinsamkeit. Die Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen immer wieder eine mediative Perspektive einzunehmen, führt zu ‚mediativer Haltung‘, die den Unterschied von Mediation gegenüber dem Anwenden mediativer Techniken erzeugt.“

Schon die äußere Beobachtung der beiden Begleitformen zeigt Unterschiede: Das Coachingsystem besteht aus dem Coach und der Klient/in, die als Mensch ein biologisch-psychisches System ist. Das Mediationssystem besteht dagegen aus der Mediator/in sowie einem sozialen System. Das Konfliktsystem wird durch die streitenden Klient/innen repräsentiert. Mediation ist kein synchrones Parallelcoaching mit zwei Menschen, die zufällig einen gemeinsamen Streit pflegen. Es ist die Arbeit am sozialen System, das die beiden konstruieren und dessen Qualität sie von Konflikt nach Konsens umbauen wollen. Umgekehrt ist Coaching etwas anderes als nur die Mediation eines „inneren Teams“.

Wie oben bereits dargelegt, unterscheiden sich die zu fördernden Kompetenzen: Im Coaching geht es um individuelle Entwicklungskompetenz der Klient/in, die je nach Anliegen und Situation eine stimmige Kombination von P, A, F und S darstellt. Im Gegensatz zur Mediation, für die feststeht: „der Konflikt muss weg!“ kann es für Coaching ein möglicher erster Schritt sein, überhaupt die zentrale Frage und das Ziel der Maßnahme zu finden, wenn „irgendwie was komisch ist“. Bei Mediation soll über die Konfliktkompetenzen der Klient/innen hinaus die „kollektive Kompetenz“ (vgl. Kreuser 2015a) des sozialen Systems gefördert werden. Die professio-

nelle Lösungsbeschaffung beim Coaching erfolgt mit der Klient/in als Bestandteil von einem oder mehreren größtenteils abwesenden Systemen, in der Mediation im vollständig anwesenden sozialen System.

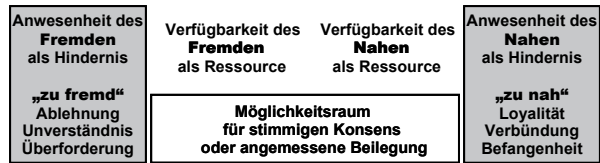
Die erste Umwelt beider, das Unternehmen, in dessen Kontext die Begleitung stattfindet, ist beim Coaching eher ein Handlungsdruck erzeugender Parameter und damit meist präsenter, bei Mediation eher Möglichkeitsraum für Konsens und Vereinbarungen und damit eher weniger präsent. Auch der „Rest der Welt“, also weitere Umwelten wie Privates gehen in der Regel bei Coaching mehr ein als bei Mediation, die hier weniger Bezüge herstellt. Die Folgerung, Coaching sei ganzheitlicher oder systemischer als Mediation, ist jedoch falsch, da sie Äpfel, Birnen und Kürbisse nicht hinreichend unterscheidet.

Coachingkompetenz unterscheidet sich von Mediationskompetenz nicht nur über die eben geschilderten Phänomene. Hinzu kommt die Beraterposition. Die Position der Mediator/in gegenüber dem Konfliktsystem und seinen Bestandteilen ist neutral (ist nicht „Feind“) gegenüber den Klient/innen und allparteilich (ist professioneller „Freund“) gegenüber den anwesenden Menschen. Neben das Steuern eines auftragsbezogenen Dienstleistungsprozesses tritt die Aufgabe der Gesprächs- und Verhandlungssteuerung in einem streitenden sozialen System. Die Beraterposition des Coachs beim Steuern eines auftragsbezogenen Dienstleistungsprozesses ist wohlwollend fördernd, professionell parteiisch für die Klient/in als Mensch sowie neutral und allparteilich gegenüber ihren Werten und Bedürfnissen, um diese auch kritisch hinterfragen zu können und nicht eigenen Wertvorstellungen unterzuordnen.

Erfahrenen Begleiter/innen oder Personalmanager/innen braucht man den Unterschied zwischen Coaching und Mediation nicht zu erklären. Sie wissen ziemlich treffsicher, welches Verfahren wann einzusetzen ist. Dennoch verwundert unsere Erfahrung, dass von allen angefragten Mediationen maximal die Hälfte auch stattfindet. Es scheint zunächst sonnenklar: da streiten zwei Mitarbeiter/innen, und der Konflikt legt eine Mediation nahe. Eine sorgfältige Zielplanung enttarnt jedoch Lösungsfallen. Mediation bietet Lösung, jedoch passt das Problem nicht dazu, wenn etwa der Konflikt ein Symptom von Führungsschwäche ist. So werden etliche Nöte, die zunächst Mediation empfehlen, durch Coachings für den Chef (Robrecht 2012b bzw. Kreuser 2014) oder andere Maßnahmen besser bearbeitet. So können sich Mediation und Coaching gegenseitig „beste Alternative“ oder Ergänzung sein. Ein Coaching kann ergeben, dass eine Mediation angeraten ist, und eine Mediation kann zur Umsetzung von Vereinbarungen Coaching indizieren. Schließlich kann Coaching für Änderungsinterventionen nützlich sein, Symbiosen zu bearbeiten, um Mediation zu ermöglichen, oder wenn es nicht gelingt, ein streitendes soziales System vollständig zur Teilnahme zu bewegen.

Genau das erzeugt bei manchen Begleiter/innen Spannungen zwischen professionellen und wirtschaftlichen Interessen. Klar, viele können beides, Mediation und Coaching. Die kritische Frage ist nur, ob es dabei nicht zu Rollenvermischungen bis hin zu Rollenkonflikten kommt. Dabei geht es nicht allein um die Haltung der Begleiter/in, die es erlaubt, zwischen dem wohlwollend und professionell Partei ergreifenden Coaching und der neutralen und allparteilichen Mediation wechseln zu können. Wichtig ist ebenso, dass alle Beteiligten dies können und sich ohne (bewusste oder

Abb. 5 Professionelle Distanz



unbewusste) Reste an Vorbehalten darauf einlassen können, wenn die Begleiter/in in verschiedenen Rollen auftritt.

Aus der Differenzierung von Coachingkompetenz und Mediationskompetenz beziehungsweise ihren Pendanten Entwicklungskompetenz und Konfliktkompetenz können wir unterschiedliche professionelle Distanzen aus der Relation von Begleiter/in und Klient/in ableiten. Teilnehmende können sich auf Begleitverfahren im Sinn der notwendigen autonomen Freiwilligkeit nur dann einlassen, wenn sie die Begleiter/in als Person und in ihrer Rolle, aber auch das Verfahren insgesamt akzeptieren. Das funktioniert nur dann, wenn in der Distanz, also in Fremdheit und Nähe, Ressourcen wirken (vgl. Abb. 5). Der Soziologe Georg Simmel (1908) beschreibt im „Exkurs über den Fremden“ Ressourcen des Nahen (z. B. Coach: Wissen über *eine* Version der Entstehungsgeschichte, professionelle Verbundenheit und Loyalität) und des Fremden (z. B. Mediator/in als der Gruppe nicht Zugehörige: Objektivität und teilnehmende Neutralität ohne Befangenheit).

Neben der Befangenheit als Begleiter/in, wenn man versucht, eine Coaching-Klient/in gleichzeitig zu medieren, können bei der einen Partei Hoffnungen auf Loyalitäten entstehen, die die Mediator/in nicht erfüllen kann. Zugleich kann bei der anderen Partei die Befürchtung erwachsen, wegen dieser Doppelfunktion sei die Mediator/in ihr „zu fremd“, weil der Gegenpartei „zu nah“. Jede solche – meist unbewusste – Asymmetrie in der Relation zu den Klient/innen gefährdet das Verfahren. Ich rate deshalb, in solchen Fällen, lieber eine Kolleg/in zu beteiligen. Bei der Begleitung von Doppelspitzen haben wir gute Erfahrungen gemacht, wenn jede eine Begleiter/in erhält: die beiden Führungskräfte je einen Coach und das kleine soziale System eine Team-Begleiter/in (die bei Streit auch medieren kann). Das erhöht so ganz nebenbei auch das professionelle Image und bildet Vertrauen.

Wie wir gesehen haben, ist es höchst inspirierend, die beiden ungleichen Schwestern Coaching und Mediation lustvoll und neugierig durch die Kompetenzbrille zu betrachten. In vielen Fragen stehen wir erst am Anfang, und wir sollten noch wesentlich mehr Fragen stellen. Es wäre spannend, in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Verbänden hier weitere Untersuchungen anzufangen. Aus meiner Sicht lohnt sich das.

Literatur

- Baran, P. (1991). Werte. In H. Sandkühler (Hrsg.), *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften* (S. 805). Hamburg: Meiner.
- Barthel, E. (2011). Mediation und Innovation. In K. Kreuser, V. Heyse & T. Robrecht (Hrsg.), *Mediationskompetenz* (S. 119–129). Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. In V. Heyse, J. Erpenbeck & S. Ortman (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen* (S. 13–20). Münster: Waxmann.

- Erpenbeck, J. (2012). Weitere Konflikte – erweiterte Kompetenzen? In K. Kreuser, T. Robrecht & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Konfliktkompetenz* (S. 43–59). Wiesbaden: Springer VS.
- Erpenbeck, J., & Brenninkmeijer, B. (2007). Werte als Kompetenzkerne des Menschen. In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzmanagement* (S. 251–291). Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J., & von Rosenstiel, L. (2007/2010). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Günther, G. (1980). Identität, Gegenidentität und Negativsprache. In W. Beyer. (Hrsg.), *Hegeljahrbücher 1979* (S. 22–88). Meisenheim: Hain.
- Haken, H. (1982). *Synergetik*. Berlin: Springer.
- Heisenberg, W. (1979). *Quantentheorie und Philosophie*. Stuttgart: Reclam.
- Kreuser, K. (2014). Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef? *KonfliktDynamik*, 1, 56–65.
- Kreuser, K. (2015). Kompetent beim Streiten helfen – Beiträge der Kompetenzforschung zur Mediation. *Perspektive mediation*, 1, 32–40.
- Kreuser, K. (2015a). Damit das Team es wieder selbst kann ... Kollektive Kompetenzen in belastenden Konflikt- und Entscheidungssituationen. In T. Robrecht & K. Kreuser (Hrsg.), *Ergebnisorientierte Teamklärung – wie zerstrittene Teams in drei Stunden wieder arbeitsfähig werden*. Berlin: Metzner. [in Druck].
- Kreuser, K., Heyse, V., & Robrecht, T. (Hrsg.). (2011). *Mediationskompetenz*. Münster: Waxmann.
- Kreuser, K., Robrecht, T., & Erpenbeck, J. (Hrsg.). (2012). *Konfliktkompetenz*. Wiesbaden: Springer VS.
- Oevermann, U. (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 70–182). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Robrecht, T. (2011). Ein mediationstaugliches Konfliktinterventionsmodell. *Spektrum der Mediation*, 44, 17–21.
- Robrecht, T. (2012a). *Organisation ist Konflikt*. Kūhbach: EWK.
- Robrecht, T. (2012b). Mediation zwischen MitarbeiterInnen oder Coaching ihres Chefs? *Spektrum der Mediation*, 45, 44–47.
- Simmel, G. (1908). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Spencer Brown, G. (1999). *Gesetze der Form*. Lübeck: Bohmeier.
- Varga von Kibéd, M., & Sparrer, I. (2009). *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg: Carl Auer.
- Wittgenstein, L. (2003). *Tractatus logicus-philosophicus*. Frankfurt: Suhrkamp.



Dr. Karl Kreuser, geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe SOKRAteam. Arbeitsschwerpunkt ist die Beratung und Begleitung von unternehmensspezifischen Projekten zu Talent-, Potenzial- und Kompetenzmanagement. Er ist Trainer aus Leidenschaft und als Coach, Mediator und systemischer Strukturaufsteller für wirtschaftende, öffentliche und soziale Unternehmen tätig. Ferner arbeitet er gemeinsam mit mehreren Hochschulen wissenschaftlich im Bereich „Kollektive Kompetenzen“ in verschiedenen Forschungsvorhaben.