



Ein guter Anfang ist die halbe Arbeit

Wie Auftragsklärung und Mediationsanfang zur Kund*innenzufriedenheit beitragen können

Katja Kampmeier

Üblicherweise fragt man am Ende einer Mediation die Beteiligten nach ihrer Zufriedenheit mit dem Prozess und der Begleitung. Doch inwiefern können wir bereits in der Vorbereitung der Mediation die Wahrscheinlichkeit von zufriedenen Kund*innen erhöhen? Der Artikel bezieht sich schwerpunktmäßig auf Konflikte in beruflichen, hierarchischen Kontexten. Viele der Anmerkungen sind aber auch auf andere Organisationsformen und Mediationsfelder übertragbar.

Aus meiner ersten Mediationsausbildung 2001 habe ich das Credo mitgenommen, vorab möglichst wenig vom Konflikt zu erfahren, um möglichst unbefangen und offen in den Prozess gehen zu können. Das gilt für mich nach wie vor bei Konflikten mit kollegialen Konstellationen in Bezug auf die Konflikthalte. Durch meine Weiterbildung zur Klärungshelferin 2014¹ hat sich meine Sicht auf die

Auftragsklärung weiterentwickelt. In dieser erhalte ich wichtige Antworten für vielfältig notwendige Entscheidungen:

- Ist Mediation das passende Verfahren für das Anliegen?
- Will der*die Anfragende wirklich Mediation oder etwas anderes?
- Wer ist der Motor für den Prozess?
- Was sind die Erwartungen an die*den Mediator*in?

- Welche Konflikthaltung und Unternehmenskultur nehme ich wahr?
- Passen die Kundin, der Kunde und ich zusammen?
- Möchte ich den Auftrag übernehmen?
- ...

Ich bekomme Antworten, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass beide zufrieden aus dem Prozess gehen – Auftraggeber*in und Mediator*in.

Der erste Teil meines Beitrages beschäftigt sich mit Aspekten, auf die ich bei Absprachen mit Auftraggeber*innen

¹ Die Klärungshilfe wurde im *Spektrum der Mediation* bereits vorgestellt und mit anderen Formen

der Mediation verglichen von T. Metzger, Hefte 45–47 (2012).

achte. Das ist in der Regel die höchste am Konflikt beteiligte Führungskraft. Im zweiten Teil befasse ich mich mit den ersten 30–60 Minuten der Mediation, in denen ich das erste Mal mit anderen Teilnehmenden der Mediation in Kontakt komme. Hier erfolgen noch einmal eine Rahmenklärung und ein Abgleich der Erwartungen.

Auftragsklärung

Klärungswillen

Die ersten Minuten einer Mediationsanfrage gehören der Orientierung: Spreche ich mit der richtigen Person? In hierarchisch organisierten Systemen ist das die höchste am Konflikt beteiligte Führungskraft – nicht etwa die*der Mitarbeitende, die*der zur Recherche beauftragt wurde, oder die*derjenige Konfliktbeteiligte, die*der am meisten Interesse an einem Mediationsprozess hat. Die Führungskraft ist und bleibt die verantwortliche Person bei Störungen in der Zusammenarbeit. Die Auftragsklärung ist ein wichtiger Ort für eine maßgeschneiderte Konfliktbearbeitung und für die Vertrauensbildung zwischen der Führungskraft und mir.²

Ich muss mir sicher sein, dass die Führungskraft die Klärung der Konflikte will und bereit ist, kritische Themen anzusprechen und auch Kritisches zu hören. Sie muss der Motor für die Mediation sein und das soll ihr auch bewusst werden. Ich biete ihr Unterstützung und Navigation durch ein schwieriges, manchmal unwegsames Gelände und bei heiklen Weggabelungen an.³ Bereits an dieser Stelle »baue ich vor«, damit ich im Laufe der Mediation nicht diejenige bin, die den Klärungskarren zieht und im schlechtesten Fall dafür in der Auswertung auch verantwortlich gemacht wird.

Wärme und Klarheit

Einerseits stelle ich im ersten Kontakt viele Fragen, die für meine Orientierung wichtig sind, andererseits besteht der größte Gesprächsanteil darin, zuzuhören und die Kundin, den Kunden ihre*seine Geschichte erzählen zu lassen. So entsteht einerseits »Wärme«, ein erstes Verstanden werden, und andererseits eine Idee, wie ich einen Gesprächsprozess führe.

Auf der einen Seite frage ich meine*n Gesprächspartner*in in der Auftragsklärung direkt nach eigenen Fehlern und Versäumnissen. Und auf der anderen Seite wird klar, dass ich die Führungskraft wieder »in ihren Sattel bringen will«. Sie fühlt sich gestärkt und gewinnt oft nach einer langen Zeit der Problematrance wieder an Handlungsperspektiven.⁴

Eindruck von der Konfliktkultur

Ich lerne die Person kennen und natürlich auch etwas von der Unternehmenskultur.⁵ Die Konfliktkulturen sind außerdem kontextabhängig und in der Verwaltung in der Regel anders ausgeprägt als in einem Handwerksbetrieb, in der Kirche anders als in einem evolutionären Unternehmen, zwischen Sozialarbeiter*innen anders als zwischen Betriebswirtschaftler*innen oder Wissenschaftler*innen. Ich habe Gelegenheit, die Unternehmenskultur anzuspüren und zu schauen, ob sie für mich passt: ob ich die passende Sprache finde, mich in den Strukturen zurechtfinde und mich im Milieu wohlfühle. Sicherheit und Wohlfühlen sind wichtige Parameter für meine Steuerungsfähigkeit und damit auch für die potenzielle Zufriedenheit der durch den Mediationsprozess Geführten.

Nicht noch mehr von dem Gleichen

Im Laufe des Vorgesprächs frage ich nach bisherigen Versuchen, die Störungen in der Zusammenarbeit zu beheben. »Warum hat das nicht geholfen?« »Was muss in einem weiteren Gespräch beachtet werden und was darf nicht pas-



© Adobe Stock/Andrey Apoev

sieren?« Das sind wichtige Fragen an die*den Auftraggeber*in, um nicht Gefahr zu laufen, noch mehr von dem Gleichen (erfolglose Lösungsversuche) anzubieten.

Vom »Scheitern der Mediation« sprechen, bevor es losgeht

Bereits in der Auftragsklärung lohnt es sich, vom »Scheitern der Mediation« zu sprechen: »Was machen Sie, wenn die Mediation nicht hilft?«⁶ Das zwingt zum Blick auf weitere Optionen und erweitert gleichzeitig den Horizont auf potenzielle Entwicklungen durch Mediation: Es gibt neben Win-win einen Blumenstrauß von Mediationsausgängen. Einer davon könnte sein, dass es zusammen nicht weitergeht. Wäre dieses Ergebnis auch ein Erfolg? Wir können das als Mediator*innen durchaus so sehen. Kund*innen auch?

² Thomann, C. (2002). *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf*. Rowohlt, S. 53; Thomann, C. & Prior, C. (2006). Vorgespräche – mit wem und mit wem nicht? – Wirtschaftsmediation: Was macht die Klärungshilfe anders? *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement*, (5).

³ Redlich, A. (1996). *Konfliktmoderation, Bd. 2*. Windmühle, S. 22f.

⁴ Thomann, 2002, S. 37f., kreiert das Bild vom Adler mit Adlerblick, Herz und Krallen.

⁵ Stahl, E. (2012). *Dynamik in Gruppen*. Beltz, S. 44, 281.

⁶ Thomann, C. & Prior, C. (2007). *Klärungshilfe 3*. Rowohlt, S. 353f.

Kund*innen den Erfolg beschreiben lassen

Insofern hat die Frage: »Was wäre denn für Sie eine erfolgreiche Mediation?« eine erhebliche Auswirkung auf die Auswertung am Ende. Wenn als Erfolg formuliert wird, dass ein Team überhaupt

nicht zum erwünschten Ergebnis führen sollte), eröffnen sich im Gespräch oftmals interessante Ideen, die die Frage nahelegen: »Und warum machen Sie das nicht gleich so?«

Und manchmal führt das zum Abraten der Mediation: Wenn zum Beispiel auf Nachfrage eine Führungskraft fachliche Schwierigkeiten für einen maßgeblichen Grund des bestehenden Konflikts hält und ihre*n Mitarbeiter*in alternativ in eine Fortbildung schicken würde, dann lohnt sich ein kritischer Blick auf Nachfrage eine Führungskraft fachliche Schwierigkeiten für einen maßgeblichen Grund des bestehenden Konflikts hält und ihre*n Mitarbeiter*in alternativ in eine Fortbildung schicken würde, dann lohnt sich ein kritischer Blick auf die Erfolgswahrscheinlichkeiten und die Reihenfolge der Interventionen. Fortbildung vor oder statt Mediation könnte eine Entscheidung sein.

Die Zufriedenheit mit der Beratung durch den*die Mediator*in stellt sich hier jedenfalls ein. Mediator*innen können als kompetente Berater*innen erlebt werden, die Alternativen denken können und Aufwand und Ertrag für Ratsuchende nüchtern abwägen. Das schafft auch Vertrauen für zukünftige Anfragen (und zahlt sich langfristig auch im monetären Sinne aus).

Auswertung der Mediation und Überprüfung der Mediationsvereinbarungen

Die Vereinbarung eines Auswertungsgesprächs nach der Mediation bereits in der Auftragsklärung macht deutlich: Ich will es als Mediator*in wissen: Wie hat der*die Mediand*in die Klärung erlebt? Womit war er*sie (konkret) un-/zufrieden? Wo vielleicht auch enttäuscht? An welcher Stelle sieht er*sie Versäumnisse? Wie hat er*sie mich als Mediator*in erlebt? ... Ich signalisiere die Offenheit und die Kritikfähigkeit, die für eine Mediation gebraucht werden, auch bei mir als Mediator*in.

Bei der Vereinbarung eines »Nachsorgetermins«⁸ geht es um den Fokus: Was aus der Mediation erweist sich als tragfähig für die Beziehung der Mediand*innen? Welche Vereinbarungen funktionieren in der Praxis und welche brauchen nach der vereinbarten Umsetzungsphase Nachbesserung? Im besten Fall bestätigt sich die Funktionalität der Vereinbarungen und die Tragfähigkeit

der Mediation inklusive der Kund*innenzufriedenheit. Im zweitbesten Fall gibt es ein Anknüpfen und einen Umgang mit der Unzufriedenheit. Auf jeden Fall mehr als das Fazit: »Die Mediation hat (auch) nicht geholfen.«

Zwischen Prickeln und Bauchweh: Wie sieht es mit meiner inneren Entscheidung aus?

Fühlt sich der Auftrag stimmig an? Knausert der*die Auftraggeber*in mit dem Zeitbudget für die Mediation? Sind die Erwartungen realistisch? Empfinde ich Stress oder Vorfreude auf die Herausforderung? ... Wenn hier unangenehme Stress- und Druckgefühle bleiben, brauche ich noch Rückenwind durch gute Fragen zur Erforschung meines Unbehagens: zum Beispiel von der Interventionsgruppe oder von einem*r Supervisor*in. Qualitätssicherung vorab; erst dann entscheide ich mein Ja oder Nein.

Im letzteren Fall gern mit der Empfehlung einer*s anderen Mediator*in aus meinem Netzwerk – ganz im Sinne der Kund*innenzufriedenheit.

Arbeit mit Hypothesen

Mir persönlich gibt es Sicherheit und eine gute Vorbereitung auf die Mediation, wenn ich mir alle Hypothesen, die ich im Laufe der Vorgespräche entwickelt habe, noch einmal bewusst mache. Ich formuliere sie mit dem Satzanfang: »Es könnte sein, dass ...« Mich macht das neugierig und es weckt die »Archäologin in meinem inneren Team«⁹. Eine freudige Einstimmung. Voraussetzung ist natürlich, dass man die eigenen Hypothesen auch mit Freude wieder verwerfen kann.¹⁰

wieder ins Gespräch kommt oder endlich das Unterschwellige ausspricht oder prüft, ob es in dieser Konstellation so weiterarbeiten kann, dann kann ich im Sinne dieses Anliegens in der Mediation besonders aufmerksam beitragen und am Ende klar darauf Bezug nehmen.

Für realistische Ressourcen sorgen

Ich verhandele den Zeitrahmen als Klärungshelferin im Klausurformat tendenziell großzügig, denn nichts ist für eine Konfliktklärung schlimmer als Zeitknappheit. Bildlich gesprochen: Mediziner*innen führen auch keine Operation durch, wenn sich Patient*innen nicht die Jacke ausziehen. Zeit, die nicht gebraucht wird, ist kein Problem.⁷

Zuraten und abraten

Bei der Frage nach alternativen Handlungsmöglichkeiten (wenn die Mediation

⁷ Thomann, 2002, S. 65.

⁸ Ebd., S. 260ff.

⁹ Schulz von Thun, F. (2007). *Miteinander Reden 3. Das »innere Team« und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt, S. 21ff.

¹⁰ Neumann-Wirsig, H. (2011). *Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten*. Carl-Auer. Die Autorin formuliert für jede Fallvignette Annahmen und Erklärungsmöglichkeiten und leitet dann mögliche Interventionen ab.

Anfangsphase der Mediation

Als Klärungshelferin habe ich in hierarchischen Konflikten in der Regel keine weiteren Vorgespräche geführt. Ich kenne meist lediglich die Sicht der Führungskraft. Die Mitarbeitenden kommen möglicherweise mit Widerständen in die Mediation und sehen sie gegebenenfalls als eine dienstlich verpflichtende Veranstaltung. Insofern ist die Kontaktaufnahme zu allen Beteiligten ein wichtiger Moment.

In der Ouvertüre liegt das Thema

Jetzt geht es um Transparenz bezüglich des bereits Geschehenen, um meine Vertrauenswürdigkeit und Allparteilichkeit. Ich erkläre nicht nur meine Rolle, sondern auch die der Führungskraft als Konfliktverantwortliche, die mir für die Dauer des Mediationsgesprächs das Zepher übergibt. Das erklärt auch das nötige »Zusammenspiel zwischen Mediator*in und Führungskraft« in der Auftragsklärung und die unterschiedliche Nähe zu den Teilnehmenden vorab.¹¹

Ich fordere ausdrücklich auf, jedes Gefühl von Parteilichkeit meinerseits sofort anzuzeigen. Ein Kunstfehler, den ich im Falle eines Falles sofort korrigieren möchte.

Dann gibt es eine Anfangsrunde, in der jede*r Teilnehmende sich vorstellt mit seinem*ihrem Namen und seiner*ihrer Funktion, der Zugehörigkeitsdauer zur Gruppe/zum Team, seinen*ihren gemischten Gefühlen und den Hindernissen und Bedingungen für die Teilnahme.¹²

An dieser Stelle kann ich zum ersten Mal meine Parteilichkeit für jede*n Teilnehmende*n unter Beweis stellen, Befürchtungen ernst nehmen, Selbstverantwortung bestärken, meine Unterstützung anbieten und alle ermutigen, Schwellenängste abzubauen – mich solidarisch zeigen in der Konfliktnot. Für die formulierten Hindernisse und Bedingungen der Teilnehmenden mache ich Angebote.¹³ Diese werden dann für alle

transparent oder, wenn nötig, verhandelt.

Jede*r wird sichtbar und kann seine*ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an dieser Stelle erklären oder verweigern. Denn: Die Führungskraft kann die Teilnahme an der Mediation anordnen, aber natürlich nicht die aktive Beteiligung. Das wird hier deutlich und findet Akzeptanz.

Die erste halbe Stunde ist insofern auch eine wichtige Weichenstellung für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Gelingt es mir, das Vertrauen in meine Gesprächsführung und in die Nützlichkeit einer offenen Aussprache zu wecken? Werde ich als »Modell für Klarheit, Transparenz und respektvollen Umgang« gesehen und damit zum Katalysator des Prozesses? Dies sind wichtige Erfolgsfaktoren bei der Bewertung von Mediationen.

Sicherheit durch transparente Stufenfolge

Alle Beteiligten bekommen nach der Anfangsrunde Orientierung für das weitere Vorgehen: Es geht zunächst um die subjektive Sichtweise einer jeden Person. Die Klärungshilfe nennt das Selbstklärung. Erst dann beginnt themenbezogener Dialog.

Für die Bearbeitung der Themen gibt es eine Priorisierung, die erklärt wird. Und es geht um Klärung von Vergangenheit, Jetzt und Zukunft, damit auch deutlich wird: (nur) so viel Vergangenheit wie nötig, um nach vorn schauen zu können. Es wird ein geordneter Prozess erkennbar, der normalisierend wirkt und Sicherheit im Ungewissen des Konfliktschenkt.

Spielregeln für Regelverletzungen

Normalisierend greife ich den Wunsch auf, unter Umständen während der Mediation »hinausrennen zu wollen«, und schaffe für diesen Fall Optionen und vereinbarte Bedingungen. Außerdem hole ich mir die Erlaubnis von allen ein, die Mediant*innen unter zwei konkret beschriebenen Voraussetzungen in ihren Beiträgen unterbrechen zu dürfen: Wenn sie wiederholen, was schon (mehrfach) gesagt wurde, und wenn sie

»am Thema vorbei« nicht auf die gestellten Fragen bzw. zu den Themen antworten. Eine meiner Aufgaben ist es, für die Zielgenauigkeit des Dialogs zu sorgen, und die möchte ich gern wirksam übernehmen können.

Beides sind für mich wichtige Vorkehrungen – für den Mediationsprozess und für die Zufriedenheit der Beteiligten.

Fazit

Die Weichenstellung für Kund*innenzufriedenheit erfolgt frühzeitig. Eine sorgfältige Auftragsklärung sorgt dafür, dass ich mit einem sicheren Gefühl in die Mediation gehen kann: Ich habe hinterfragt, ob Mediation das richtige Verfahren ist, und die Klärungsbereitschaft meiner Kund*innen geprüft. Meine Herangehensweise – insbesondere der Umgang mit schwierigen Gefühlen – ist abgestimmt. Potenzielle Ausgänge einer Mediation sind als Optionen angesprochen. Eine Win-win-Situation mit Lösungsvereinbarungen zwischen den Mediant*innen ist eine davon. Das, was ich verspreche, ist Klarheit. Nicht mehr und nicht weniger. Mit diesen Absprachen habe ich Vertrauen geschaffen und eine stabile Brücke über die wilden Konfliktstrudel, die uns häufig in der Mediation erwarten, gebaut.



Katja Kampmeier

ist Mediatorin BM®, Coachin und Supervisorin DGSv, Klärungshelferin und seit zehn Jahren in eigener Praxis tätig.

kk@klarheit-in-konflikten.de

¹¹ Thomann, 2002, S. 64.

¹² Ebd., S. 104.

¹³ »Sich mit dem Widerstand verbünden«: Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (2003). *Klärungshilfe 1*. Rowohlt, S. 87.