

MEDIATION UND BIOGRAPHIEARBEIT

Wenn Macht zu Ohnmacht wird

Machtspiele führen oft genug das Management einer Bank in die Ohnmacht. Und dann geht in der Regel nichts mehr. Mediation und Biographiearbeit sind zwei Instrumente, die den Beteiligten eine reale Chance bieten, aus dieser Ohnmacht herauszukommen. **Jakob Harich | Bruno Langer**

→ **Keywords: Management, Psychologie**

Der Fall: Bernd F. wachte schweißgebadet auf. Er hatte wieder einmal einen dieser Albträume, in dem er in einer wichtigen Situation versagt hatte. Es war 3:30 Uhr und er drehte sich erleichtert zur Seite und versuchte wieder einzuschlafen. Wie so oft begann er nun die Ereignisse der vergangenen Tage Revue passieren zu lassen und überlegte, was er hätte anders machen können. Diese Gedanken vermischten sich mit den Aufgaben des bevorstehenden Tages. Ja, heute würde er das Büro bereits gegen 19 Uhr verlassen und noch etwas unternehmen. Das nahm er sich jeden Tag vor – und es kam fast immer anders: Es war gestern im Büro wieder 22 Uhr geworden als er bemerkte, dass seine Konzentration nachließ und er schließlich aufgab.

Es ging ihm in letzter Zeit immer häufiger so. Die Aufgaben waren kaum noch zu bewältigen – und immer wieder türmten sich neue und schier unlösbare Probleme vor ihm auf. Es war oft fast lähmend für ihn. Dann wieder war er beflügelt von dem Gedanken, alles zu schaffen und dass nichts ihn aufhalten könne. Solche Stimmungsschwankungen hatte er früher nicht gekannt. Er spürte die letzten Monate, dass etwas an seinem Selbstvertrauen nagte. Er wollte es zuerst nicht wahrhaben, aber solche Albträume wie der heutige zeigten es ihm immer häufiger auf. Er hatte ein Problem mit dem neuen Kollegen, Herrn L..

Bernd F. hat nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in der Bank

schnell Fuß gefasst und Karriere gemacht. Vom Assistenten der Geschäftsleitung zum Abteilungsleiter und schließlich war er vor sechs Jahren in den Vorstand berufen worden. Er hatte sich voll eingebracht und seine Erfolge im Marktbereich und im Marketing waren unbestritten. Mit nun 48 Jahren hatte er viel erreicht und hätte zufrieden sein können. Wenn nicht – wenn nicht vor einem Jahr Herr L. gekommen wäre.

Der junge Konkurrent

Dieser war mit seinen 39 Jahren voller Elan und neuer Ideen und übernahm die Bereiche Organisation, Controlling und Marktfolge. Es dauerte nicht lange, bis er sich auch mit Bernd F.'s Geschäftsbereich befasste und vor allem an dessen Struktur unerschwinglich Kritik übte. Bernd F. hatte dies zuerst nicht wahrgenommen, dann aber versucht, die Anregungen aufzunehmen. Es ging aber alles „nicht schnell genug“ – und „nicht effizient genug“, wie sein neuer Kollege zu sagen pflegte. Er spürte instinktiv, dass es nicht nur um formale Fragen ging, sondern dass er sich zwischenzeitlich mitten in einem stummen Machtkampf befand.

Die Marktleistung und somit auch die Führungsleistung von Bernd F. als Ressortchef geriet zunehmend in Kritik. Dieser war infolge der notwendigen Umstrukturierung so stark operativ mit seinem Bereich beschäftigt, dass er immer weniger strategische Entscheidungen traf. Zuerst hatte Bernd F. versucht, dies durch größeren Einsatz wettzumachen, aber es ging ihm in letzter Zeit immer häufiger

wie gestern Abend. Er wurde nicht mehr mit seinen Aufgaben fertig und er spürte, wie langsam eine Art Lähmung eintrat, die er bisher so nicht gekannt hatte. Er spürte, wie er bereits beim Gedanken an Herrn L. aggressiv wurde.

Bernd F. befand sich in einer Krise und er hatte einen Konflikt. Er beschloss in dieser Nacht, die Dinge nicht mehr so weiterlaufen zu lassen und den Kampf aufzunehmen. Er malte sich aus, wie er den nächsten Angriff des Kollegen abwehren würde. Er würde dies selbstständig meistern, schließlich hatte er seine Probleme bisher immer selbst lösen können. Der Wecker klingelte. Es war 6.30 Uhr. Die Nacht war wieder einmal vorüber.

Etwa einen Monat nach dieser unruhigen Nacht wurde in einer Klausur des Vorstandes über die neue Geschäftsverteilung diskutiert. Bernd F. sollte den Marketingbereich an Herrn L. abgeben. Der Vorstandsvorsitzende wollte Bernd F. auf diese Weise entlasten. Aber dies verhärtete dessen Konflikt mit L. nur noch mehr. Die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands war so belastet, dass es nun Reibungspunkte in fast jeder Vorstandssitzung gab. Bernd F. und Herr L. waren zunehmend damit beschäftigt, dem anderen Versäumnisse vorzuhalten und argwöhnisch die einzelnen Schritte des anderen zu beobachten.

Der Konflikt eskalierte. Dem Vorstandsvorsitzenden wurde die Brisanz dadurch deutlich, dass bereits Mitarbeiter der zweiten Führungsebene ihn auf den Grabenkrieg zwischen F. und L. anspra-



„Mediation ist oftmals das letzte Mittel zur Lösung von lähmenden und die Gesamtorganisation in Mitleidenschaft ziehenden Managementkonflikten.“

chen. Die Zeit drängte, da der Vorstandsvorsitzende dem Aufsichtsrat die neue Geschäftsverteilung vorstellen wollte. Die ständigen Machtkämpfe belasteten das Arbeitsklima im Vorstand immer mehr und drohten das Führungsgremium zu lähmen.

Die Mediation

In dieser Situation wirkte der Vorsitzende, dessen Vermittlungsversuche offenbar nicht von den Kollegen angenommen wurden, darauf hin, dass eine professionelle Mediation zwischen den beiden Kontrahenten eingeleitet wurde. Andere Handlungsalternativen wie Moderation oder Schlichtung schieden aus. Absolute Diskretion und die Notwendigkeit einer weiteren kollegialen Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands waren die Gründe, um Mediation als Methode einzusetzen.

Mediation ist eine moderne und zukunftsorientierte Technik zur Bearbeitung von Konflikten ohne Verlierer. Sie ist

oftmals das letzte Mittel zur Lösung von lähmenden und die Gesamtorganisation in Mitleidenschaft ziehenden Managementkonflikten. Die Beteiligten erarbeiten mit Hilfe eines neutralen Dritten - des Mediators - auf freiwilliger Basis eine verbindliche Lösung. Diese berücksichtigt die Interessen der Beteiligten und ist Ausdruck ihrer Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Es entstehen neue Denkansätze und Zukunftsperspektiven.

Der speziell ausgebildete Mediator führt die Parteien in einem mehrstufigen und streng strukturierten Mediationsverfahren zu einem fairen Ergebnis hin. Dieses wird bei Abschluss der Mediation in der Regel in einer Mediationsvereinbarung festgehalten. Mediation hilft den Beteiligten bei der Gestaltung ihrer Zukunft und bewirkt somit eine Veränderung der Situation, aber auch der beteiligten Menschen im Umgang mit dem Konflikt.

Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Zukunftsorientierung sind die Kern-

kompetenzen moderner Manager. Mediation stärkt und unterstützt diese Kräfte bei der Findung eigener Lösungen. Dennoch scheuen sich viele Manager, diesen Weg zu gehen. Der Grund: Es gilt als unprofessionell, externe Begleiter zur Bewältigung von internen Konflikten einzuschalten. Und so bleibt es beim alltäglichen Machtkampf und der persönlichen Ohnmacht. Gerade Manager, die im Umgang mit sachlichen Problemen erfolgreich sind und dazu auch auf externe Berater zurückgreifen, verfallen bei persönlichen Konflikten in überholte und kraftraubende Muster.

Viele Manager betrachten Gefühle als Schwäche. Diese sind daher weitgehend aus dem Handlungsfeld von Managern verbannt. Gerade dies führt jedoch dazu, dass die sonst auf der Tagesordnung stehende Sachlichkeit und Klarheit in eigenen Konfliktsituationen verloren geht. Es treten Missverständnisse und Sprachlosigkeit auf. Dies lähmt die Führung bei der Erfüllung ihrer unternehmerischen Aufgabe. Mediation hingegen ist Hilfe zur Kommunikation. Sie ist diskret, sofort einsetzbar, schnell und effizient. Sie hilft Konflikte in gegenseitiger Achtung zu lösen und sie kann durch die Änderung des Blickwinkels auf die gemeinsame Zukunft sogar zur Stärkung des Gremiums beitragen. Es ist jedoch vor der Vorstellung zu warnen, dass Mediation in allen Situationen ein geeignetes Konfliktlösungsmittel ist. Ein gut ausgebildeter Mediator wird stets vor Beginn der Mediation prüfen, ob der konkrete Konflikt einer Mediation zugänglich ist.

Wie der Fall zeigt, haben Konflikte ihre Geschichte. Sie sind nicht plötzlich vorhanden, sondern bauen sich über einen Zeitraum auf. Es entsteht eine krisenhafte Situation, die den Beteiligten nach und nach bewusst wird. Die Chance zum Veränderungsprozess ist also erst ab einer bestimmten Entwicklungsstufe der Auseinandersetzung gegeben. Mediation findet im Schnittpunkt von Ver-

→ gungenheit, Gegenwart und Zukunft statt. Daher wird eine wirkungsvolle Mediation auch diesen drei Gesichtspunkten Rechnung tragen.

In der Phase der Interessensklärung wurde Bernd F. bewusster, was seine Motive und Beweggründe für seine Arbeit waren. Er stellte plötzlich fest, dass er eigentlich die letzten Jahre nur seine Aufgaben wahrgenommen hatte, weil er für sich persönlich keine Alternative gesehen hatte. Zufriedenheit und Erfolgserlebnisse verband er damit nicht. Er beneidete insgeheim seinen Kollegen L. der mit flammendem Eifer um Zuständigkeiten und Ressorts kämpfte.

In der Mediationssitzung wurde Bernd F. plötzlich still und dachte darüber nach, wie es denn anders sein könnte. Hundert Gedanken schossen ihm durch den Kopf. Der Mediator nahm diese Abwesenheit von Bernd F. wahr und dachte zuerst, es sei eine Blockadehaltung. Er bat Bernd F. daher zu einem Einzelgespräch, um den Mediationsprozess weiterzubringen. Hier ahnte Bernd F. bereits, dass der Konflikt mit L. wohl nur die Spitze „seines Eisbergs“ war.

Schließlich gelang es jedoch, gemeinsam die Ressortverteilung so festzulegen, dass Bernd F. seine Zuständigkeit für den Marketingbereich zunächst behielt. Herr L. würde diese Zeit nutzen, um sich von Bernd F. mit diesem Bereich vertraut machen zu lassen. Aus dem bisherigen Gegeneinander entstand nun allmählich ein Miteinander.

Das Nachdenken

„Eigentlich könnte ich nun zufrieden sein...“ - so dachte Bernd F. nach dem erfolgreichen Abschluss der Mediation. Aber da war noch ein Gefühl, das ihn trotz der sichtbaren Auflösung des Konflikts mit Herrn L. bedrückte. Eines Abends, die Familie war schon zu Bett gegangen, setzte er sich an den offenen Kamin, seinem Lieblingsplatz im Haus, und versuchte nachzuspüren, woher dieses Unruhe stif-



„Gerade Manager, die im Umgang mit sachlichen Problemen erfolgreich sind, verfallen bei persönlichen Konflikten häufig in überholte und Kraft raubende Muster.“

tende Gefühl wohl kam. Er ging erst die letzten Monate, dann aber auch die vergangenen Jahre seines Lebens gedanklich durch: Angst. – Kampf. – Karriere. – Familie. – Assistent. – Studium...

Es war nun schon fast Mitternacht. Die abgebrannten Buchenholzscheite glimmten nur noch schwach. Bernd F. spürte, dass er seinem bedrückenden Gefühl langsam auf die Spur kam. Er erinnerte sich plötzlich an die behutsam gestellten Fragen des Mediators. Da hatte sich Bernd F. zum ersten Mal getraut, das Udenkbare auszusprechen: „Ich frage mich, was das alles für einen Sinn hat, wenn ich nachts deshalb nicht mehr schlafen kann.“ Als der Mediator ihn aufforderte, darüber tiefer nachzudenken, wurde ihm erstmals bewusst, dass er sich mit seinem bisherigen Zugang zum Leben und seiner eigenen Biographie auseinandersetzen musste, um die notwendige Klarheit für sich zu schaffen. Aber was sollte er nun tun? Wo sollte er etwas verändern? Müde und ratlos ging er zu Bett.

Als er am nächsten Morgen aufwachte, war der nächtliche Gedanke immer noch sehr präsent. Da fiel ihm ein, dass ihm ein alter Studienfreund, der erfolgreicher Vorstandssprecher einer kleinen Privatbank

geworden war, vor Jahren von einem „etwas anderen Coaching“, ja so etwa nannte er es, voller Begeisterung erzählt hatte. Mit großer Erwartung rief Bernd F. seinen alten Freund in Frankfurt an.

Er erreichte seinen Freund Dr. A. in der Bank. Nach einem kurzen Gedankenaustausch bekam Bernd F. die Telefonnummer eines Instituts für Biographiearbeit. Noch am gleichen Tag rief Bernd F. dort an und vereinbarte einen Termin zu einem Erstgespräch.

Die Biographiearbeit

Bereits das Erstgespräch ließ ein wirklich „etwas anderes Coaching“ vermuten. Das Treffen sollte in freier Natur stattfinden und Bernd F. sollte sich für diesen Termin „bequeme und wetterfeste Wanderkleidung anziehen“, so der Coach am Telefon.

Das Erstgespräch war vor allem von zwei Aspekten geprägt. Zunächst galt es nachzuspüren, ob Bernd F. mit dem Coach (und umgekehrt) zusammenarbeiten wollte und konnte. Da dies aufgrund einer von Anfang an sehr offenen und lebendigen Begegnung zwischen Bernd F. und dem Coach gegeben war, ging es zum methodischen Rahmen der Begleitung über. Der Coach trug hierzu aber kein „fertiges Rezept“ vor,

sondern erarbeitete mit Bernd F. im lebhaften Gespräch vielmehr einen für ihn möglicherweise sinnvollen Weg der Biographiearbeit.

„Was bedeutet denn eigentlich Biographiearbeit?“, fragte Bernd F. „Eine gute Frage“, entgegnete der Coach, „... nun es ist im Grunde mehr oder weniger ein begleitetes Ringen um die eigene Sehnsucht nach dem Leben. Oder anders ausgedrückt: Ein Aufspüren der unerlebten Leidenschaft, die in kleinen täglichen Übungen gestärkt wird und so zum stillen Auflösen des erlebten Leidensdrucks führt.“

„Und wie geht dieses Aufspüren dann konkret vor sich?“, wollte Bernd F. natürlich wissen. Der Coach hielt kurz an und wandte sich zu Bernd F. „Indem wir es wagen, Ihrer Sehnsucht nach dem Leben möglichst frei zu begegnen. Mal wie heute, im Zwiegespräch während unserer Wanderung, mal eher gemeinsam sinnierend in einem Kaffeehaus bei einem gemütlichen Cappuccino oder auch mal im Institut mitten in der künstlerischen Arbeit mit Ton oder mit anderen kreativen Medien. Also, unterschiedliche Begegnungen, aber immer in einer möglichst klaren und zugleich suchenden Haltung. Und dies gilt für uns beide. Denn nur freilassend und zugleich sehr ernsthaft können wir Ihre Sehnsucht aus der langjährigen Verzauberung erlösen. Erst wenn Sie Ihre Sehnsucht nach dem Leben spüren, erst dann erwacht in Ihnen die bislang von Leidensdruck überlagerte Leidenschaft ...“.

Das Erwachen

Trotz aller Entschlossenheit für eine nachhaltige Veränderung in seinem Leben und bei aller Sympathie für die klare und zugleich leise Art des Coachs war Bernd F. nach dem Erstgespräch zunächst einmal etwas skeptisch. „Ist dieser Weg wirklich etwas, was mich auch weiterbringt? Was passiert in mir dabei wirklich? Kann ich in diesem kreativ-offenen Rahmen noch selbst steuern? – Oder soll ich diesmal eher

auf mein bisheriges Bedürfnis nach der permanenten Kontrolle und Steuerung verzichten?“

All dies waren Fragen, die für Bernd F. und seine Entscheidung für den Weg der Biographiearbeit wesentlich waren. Um seine Zweifel, aber auch seine Neugier zu stillen, ging er zu einem befreundeten Buchhändler und sprach diesen auf seine Orientierungslosigkeit an. Dieser empfahl ihm die Monographie „Biographiearbeit - Lebensberatung. Krisen & Entwicklungschancen des Erwachsenen“ von Mathias Wais. Und spätestens bei dieser Lektüre wurde ihm anhand der vielen Geschichten des Ringens um den Sinn des Lebens deutlich, dass er sich auf seinen Weg machen musste.

Die Wandlung

Bernd F. traf sich in den folgenden Monaten in regelmäßigen Abständen mit „seinem Coach“ und bekam am Ende eines jeden Treffens eine konkrete „Hausaufgabe“ zur täglichen Übung mit. Mal war es ein „Mini-Tagebuch“ zu einem Thema über zwei Wochen hinweg, mal war es eine „Warte-Zeit-Meditation“. Und einmal bat ihn der Coach sogar: „Würden Sie bitte diese Zeitspanne (es ging um die Ereignisse zwischen dem 36. und dem 39. Jahr in seinem Lebenslauf) mit Hilfe von Farben und Materialien Ihrer Wahl darstellen?“ – Diese Aufgabe wollte Bernd F. im ersten Augenblick gerne an den Coach zurückgeben, doch spürte er zugleich auch ein neues, ihm unbekanntes Gefühl in sich – und behielt die Übung letztendlich bei sich. Zu Hause konnte er dann erleben, mit welcher Leidenschaft er selbst diesem Neuland begegnen konnte.

Der Sinn

Bernd F. wurde zunehmend klarer und ruhiger, aber auch in seiner Haltung fester und verbindlicher. Allmählich schlich sich das bedrückende Gefühl aus seiner Seele und er fühlte sich in zweifacher Weise befreit. Einerseits befreit von seinem

Leidensdruck. Die erfolgreiche Mediation hatte zwar den Konflikt mit Herrn L. aufgelöst, aber seine innere Haltung, die diesen Konflikt überhaupt erst entstehen ließ, war geblieben. Erst sein Mut, die Mediation als ein Tor zu der eigentlichen Reise zu verstehen und sich auf die Biographiearbeit einzulassen, hat ihn wach für seine innere Verwandlung werden lassen.

Und zum anderen befreit zu seiner Leidenschaft. Im Rahmen der Mediation hatte er bereits geahnt, dass der Konflikt mit Herrn L. nur ein Stellvertreterkrieg für seine damalige Haltung zum Leben war. Die professionelle Mediation hat diesen vorgeschobenen Schauplatz aufgelöst und die persönliche Biographiearbeit hat Bernd F. seine Sehnsucht nach dem Leben zurückgebracht.

Angeregt vom Erfolg der Mediation durch einen professionellen Mediator und ermutigt zur persönlichen Biographiearbeit mit einem spezialisierten Coach, hat Bernd F. innerhalb etwa eines Jahres seine existentielle Frage, die er nachts am Kamin an sich gerichtet hatte, auch im Alltag einlösen können. Bernd F. ist heute Vorstandssprecher einer internationalen Spezialbank in München und zugleich gefragter Gesprächspartner bei vielen Vorstandskollegen. ▣

Autoren: Jakob Harich ist zertifizierter Wirtschaftsmediator und Rechtsanwalt in Plochingen. Dr. Bruno Langer leitet das Institut für Biographiearbeit in Heidelberg.

Service

In Deutschland ist ein gut ausgebildeter Mediator durch einen Verband zertifiziert, beispielsweise bei der Deutschen Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft (www.dgmw.de). In Österreich wiederum ist er in der Liste der Mediatoren des Justizministeriums eingetragen (www.mediatorenliste.justiz.gy.at).