

## Gezielter Griff in den Berater-Werkzeugkoffer Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Mediation und Moderation

Robert Sturm

Selbst wenn sie Konflikt und Konfliktlage erkannt haben (Konflikte sind meist vielschichtig und komplex), fällt es vielen Beratern oft nicht leicht, für einen konkreten Fall das geeignete Interventionsverfahren zu bestimmen. In bestimmten Fällen können einzelne Verfahren kombiniert werden, eine Vermischung ist jedoch kontraproduktiv. Dennoch kommt es in der Praxis nicht selten zu einem undurchschaubaren Verfahrens-Mix. Denn einigen der beratenden Experten sind die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Verfahren nur unzureichend bekannt. Gerade bei den Interventionsverfahren Mediation und Moderation besteht hier noch Klärungsbedarf. Wer über den Zweck, die Grenzen und die Stärken der jeweiligen Methode Bescheid weiß, kann diese zielgerechter, dementsprechend effizienter und erfolgreicher einsetzen.

Die folgende Gegenüberstellung von Mediation und Moderation zeigt, wofür sich das jeweilige Instrument eignet und wo sich beide eventuell kombinieren lassen. Nicht selten ist es zudem sinnvoll, weitere Interventionsformen hinzuzunehmen - dabei denke ich insbesondere an die Supervision.

### So findet der Berater seine Strategie (Moderation/Mediation)

Schritt eins: Konfliktdiagnose

Schritt zwei: Konfliktintensität feststellen

Schritt drei: Kombinationsmöglichkeiten prüfen

- ♦ Sind Moderations-Bausteine zur Problemlösung und Entscheidungsfindung einzusetzen?
- ♦ Sind bei verschärften Konflikten und verhandelbaren Interessensgegensätzen Mediations-Bausteine einsetzbar?

Um den Blick für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Mediation und Moderation zu schärfen, seien die beiden Verfahren zunächst im Abriss einzeln vorgestellt.

### Mediation - uralte und doch modern

Nach wie vor verwechseln einige die Mediation mit der asiatischen Entspannungstechnik der Meditation. Doch damit hat das Thema nichts zu tun. Es handelt sich vielmehr um eine Mischung von Konfliktlösungspraktiken verschiedenster Völker, Kulturen und Zeiten. Der Begriff Mediation selbst ist ein Exportartikel aus den Vereinigten Staaten. Dort tauchte er 1947 zum ersten Mal bei Arbeitskämpfen auf, das Verfahren bildete sich in den 60er und 70er Jahren heraus. In Deutschland war es 1981 so weit. Das Bundesjustizministerium erkannte die Mediation als offizielle Alternative in der Ziviljustiz an. Zu den ersten Anwendungsfeldern gehörten Familien- und Scheidungsmediation, der Täter-Opfer-Ausgleich (TOA) sowie Jugendkriminalität und Umweltkonflikte. Das Besondere an der neuen Konfliktbearbeitungspraxis: Die Mediation hilft Streitparteien, bei Konflikten eine außergerichtliche Lösung zu finden. Anders ausgedrückt: Sie ist ein „Verfahren für konstruktive Konfliktlösung“<sup>1</sup>. Im Unterschied zum Gerichtsverfahren erarbeiten sich die Auftraggeber der Mediation ihre Lösung selbst. Ziel ist die Herstellung einer Win-Win-Situation<sup>2</sup> für alle Beteiligten. Es gibt keinen Verlierer wie vor Gericht. Außerdem wird kein Urteil gesprochen, auch nicht durch den Mediator.

Wie erfolgreich die Mediation sein kann, zeigt das Beispiel der USA. Viele Gerichte schreiben dort vor Einleitung eines Verfahrens die Mediation zwingend vor - inzwischen sind in den Vereinigten Staaten weit über 700 Mediationszentren entstanden. Auch hierzulande, in Österreich sowie in anderen europäischen und außereuropäischen Ländern gewinnt der Importartikel Mediation an Popularität. Profit-Organisationen, wie Banken und Versicherungen greifen zunehmend darauf zurück, ebenso aber auch Non-Profit-Organisationen, wie politische und soziale Institutionen, Schulen oder Kindergärten. Bei Umweltkonflikten zwischen

Bürgerinitiativen, Wirtschaft und Verwaltung vermitteln häufig Mediatoren, weitere Themen sind unter anderem der Täter-Opfer-Ausgleich sowie die Ehe-, Familien- und Scheidungsmediation.

Eine Reihe von Merkmalen hebt die Mediation von anderen Strategien der Konfliktregelung ab. Der Mediator hat keine Entscheidungsgewalt, sondern er ist vielmehr eine Art Wächter über den Problemlösungsprozess der Streitparteien. Die Interessen der Kontrahenten - und zwar aller Beteiligten - stehen ganz oben an. Um diese bestmöglich zu berücksichtigen und zu bearbeiten, bestimmt der Mediator und nur er die Art der Vermittlung und der Prozessgestaltung („Gestaltungs-, Vermittlungs- und Prozessautorität“). Er achtet auf eine gewaltfreie, konstruktive und klärende Kommunikation, die direkt zwischen allen Verfahrens-Beteiligten erfolgen soll. Unbedingte Voraussetzung für das Mediationsverfahren ist die durchgängige Freiwilligkeit und Selbstbestimmtheit der Teilnehmer, sowie ihr Wille zu kooperieren. Alle Konfliktbeteiligten werden einbezogen und sind anwesend.<sup>3</sup>

Einige Grundprinzipien der Mediatorentätigkeit verdeutlichen die Besonderheit dieser Interventionsform. Der Mediator hat neutral zu sein, das heißt, er darf nicht eine Partei favorisieren. Da jedoch gleichzeitig eine mitfühlende (empathische) Haltung unbedingte Voraussetzung ist, verwendet beispielsweise Dulabaum auch den Begriff der Allparteilichkeit<sup>4</sup>. Denn der Mediator ergreift für beide Seiten Partei, das heißt, er kann sich zum Beispiel abwechselnd stark für den einen, dann für den anderen engagieren<sup>5</sup> (insbesondere um Stärken und Schwächen dieser untereinander auszubalancieren). Er akzeptiert seine Auftraggeber als Personen mit Stärken und Schwächen und nimmt sie und ihre Anliegen ernst und wichtig (Anerkennung). Zu dieser Haltung der Akzeptanz und Anerkennung kommt die stete Affirmation. Jeder einzelne Beteiligte wird positiv bestätigt und bestärkt.

## Von der Konfliktbearbeitung zur Problemlösung

Zum Mediationsverfahren gehört ein geregelter und strukturierter Ablauf. Je nach Autor werden in der Literatur zwischen drei und neun Phasen unterschieden. Allen gemeinsam liegt - explizit oder implizit - eine Gliederung in die Vorphase der Kontaktabahnung, das Mediationsgespräch sowie die Umsetzungsphase zugrunde.<sup>6</sup>

In der Vorbereitungsphase stellt der Mediator eine gute Atmosphäre sicher und zurrt die organisatorischen Rahmenbedingungen fest. Dazu gehören die Aufnahme der Erwartungen der Klienten, die Darstellung des Verfahrens und der Grundregeln sowie der Vertragsschluss. Bevor

er den Mediationsvertrag anbietet, muss der Mediator allerdings geprüft haben, ob sich der Fall für eine Mediation eignet. Die Falleignungsprüfung beinhaltet, ob die Streitparteien ausreichend Interesse an Konsens oder weiteren Beziehungen haben. Ohne dieses vermag auch die Mediation nichts zu leisten. Dies gilt auch für den Fall eines ungenügenden Zeitrahmens sowie fehlender Freiwilligkeit oder Selbstbestimmtheit bei den Kontrahenten.

Sollte der Konflikt derart im Vordergrund stehen, dass geltende Werte und Rechte missachtet werden, muss der Mediator das Verfahren ablehnen. Außerdem schließen erhebliche psychische Krankheiten, Suchtverhalten, Missbrauch oder Gewalt die Mediation aus. Es kann auch passieren, dass gar keine Verständigung möglich ist, weil einer oder mehrere Beteiligte sich nicht ausreichend ausdrücken, respektive verbalisieren können (Sprachbarrieren, etc.). Nicht medierbar sind außerdem Klienten, zwischen denen erhebliche Machtunterschiede herrschen und die nicht willens und oder nicht in der Lage sind, für den Zeitraum des Mediationsprozesses auf diese zu verzichten.

Bei Ausschluss dieser Einschränkungen, können die Konfliktparteien einen Mediationsvertrag vereinbaren. Nach Abschluss dieser Vorbereitungsphase stellen die Streitenden im Mediationsgespräch jeder für sich den Konflikt aus ihrer Sicht dar. Danach kommt es zur Konfliktherhellung. Geschickt richtet der Mediator bei diesem Schritt den Fokus auf die mit dem Konflikt verbundenen verborgenen Gefühle sowie auf die Interessen und Wünsche, um die es den Beteiligten eigentlich geht. Er verlagert die Kommunikationsrichtung immer mehr auf den Kontakt der Beteiligten untereinander. So kann er die Kontrahenten zum Beispiel dazu auffordern, Kernsätze zum Verständnis der anderen Partei mit eigenen Worten zusammenzufassen. Das Ziel ist gegenseitiges Verstehen. Ist dieses erreicht, können die Beteiligten gemeinsam zur nächsten Stufe übergehen, zur Problemlösung. Der Konflikt wurde inzwischen zum Problem, für das die Klienten jetzt gemeinsam Lösungsmöglichkeiten sammeln und entwickeln. Schließlich treffen die Parteien als letzten Schritt eine Übereinkunft. Sie einigen sich auf die Lösungsvorschläge, die ihnen am meisten zusagen. Nach einer gewissen Zeit der Umsetzung treffen die Parteien noch einmal mit dem Mediator zusammen. Gemeinsam prüfen sie, ob an der erzielten Übereinkunft noch Korrekturen vorzunehmen sind.

Im Zentrum des Mediationsverfahrens stehen also die Konfliktbearbeitung und die Problemlösung. Um beides professionell voranzubringen, muss der Mediator systematisch und gezielt Methoden, Strategien und Techniken einsetzen. Hier seien einige davon vorgestellt, die sich - vor dem Hintergrund unterschiedlichster Theorien und Modelle - kontinuierlich entwickelt haben, wie beispielsweise

- ♦ Körpersprache einsetzen
- ♦ Echo-Antworten einsetzen
- ♦ Zusammenfassungen einbringen
- ♦ Reframing bzw. Umformulierungen verwenden
- ♦ Inhalte konstruktiv umdeuten
- ♦ nachfragen, um klar zu stellen
- ♦ Hypothesen aufstellen
- ♦ aktives Zuhören (unter anderem beachten und bestätigen, ermutigen, klarstellen, verbalisieren, paraphrasieren, rückfragen, weiterführen, wiederholen oder „Echo-Antworten“ geben, Gefühle spiegeln, abwägen, zusammenfassen)
- ♦ paradoxe Intervention
- ♦ Ich-Botschaften oder Ich-Aussagen (keine Allgemeinplätze)
- ♦ Doppeln
- ♦ Einzelgespräche
- ♦ Brainstorming, -writing
- ♦ Moderation(stechniken)
- ♦ Wutmanagement

### Hier entscheidet das Kollektiv - die Moderation

Auch wenn viele bei dem Begriff Moderation zunächst an Radio- und Fernsehmoderatoren denken, steckt doch ein breiteres Konzept dahinter. Die Ursprünge der Moderation liegen in den späten 60er und frühen 70er Jahren. Als Gesprächsformen waren damals nur der Vortrag und die Diskussion offiziell bekannt, nicht aber eine Gesprächsstruktur, die Mitbestimmung ermöglichte. Dennoch wollten Studenten damals Einfluss auf die Hochschulpolitik nehmen und Unternehmensberater zusammen mit Betroffenen planen. So entwickelte Eberhard Schnelle, Mitglied der Unternehmensberatung „Quickborner Team“, Anfang der 70er Jahre das so genannte „Entscheidertraining“ für die Planung in Gruppen. Später entstanden im Quickborner Team die Grundzüge der Moderations-Methode, damals Metaplan-Methode genannt. Zunächst in Managementkreisen verwendet, ist die Moderationsmethode inzwischen in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens verbreitet.

Kurz gefasst stellt die Moderation eine Methode der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen und sozialen Prozessen dar. Auch beim Moderator steht wie beim Mediator die Förderung des Prozesses im Vordergrund und nicht die

inhaltliche Lösung.<sup>7</sup> Alle Teilnehmer werden beteiligt. Der Moderator achtet dabei auf die Bedürfnisse, Interessen und Erfahrungen des Einzelnen und gibt diesem einen angemessenen Raum und Rahmen, damit er sich aktiv einbringen und entfalten kann. Der Vorteil: Betroffene tragen eine Entscheidung um so eher mit und setzen sie auch schneller um, je mehr sie in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Das Ziel der Moderation ist also, durch zielorientierte Steuerung und mittels ausgewählter Methoden ein konkretes Ergebnis zu erreichen, dem möglichst alle Gruppenmitglieder zustimmen. Je nach Ausgangssituation kommen folgende Ergebnisse in Frage:

- ♦ Meinungsbildung
- ♦ Ideenfindung
- ♦ Problem- oder Zieldefinition
- ♦ Problemlösung
- ♦ Treffen einer Entscheidung
- ♦ ausreichende Information der Mitarbeiter

Die Moderations-Methode zeichnet sich außerdem durch den Verzicht auf Hierarchien und Machtgefüge aus. Ergebnisse werden demokratisch erreicht, im Vordergrund stehen Argumente. Wichtig ist, dass ein Erfolg für die Gesamtheit erzielt wird. Daher integriert die Moderation Gruppen und Fraktionen; Isolationismus und Separatismus sind tabu. Dahinter steht die Auffassung, dass gerade die Pluralität von Meinungen Synergien schaffen kann und in der Einbindung des Fremden und Gegensätzlichen ein echter Fortschritt entsteht.<sup>8</sup>

Ohne gutes Handwerkszeug des Moderators gelingt dieses schwierige Unterfangen jedoch nicht. Dazu gehören Visualisierungs- und Kreativitätstechniken, Kenntnisse in der Gruppendynamik und der Gesprächsführung.<sup>9</sup>

Einige Autoren unterscheiden die Moderationstechniken in Sammlungsstrategie, Gewichtungungsverfahren, Bearbeitungsverfahren und Transparenzverfahren.<sup>10</sup> Der Moderator sammelt zum Beispiel Meinungen, Ansichten, Lösungen oder Perspektiven, unter anderem mit Hilfe von Zuruflisten, Brainstorming oder Kartenabfragen. Das Gewichtungungsverfahren soll Entscheidungen innerhalb der Gruppe herbeiführen. Im Bearbeitungsverfahren gelangen zum Beispiel Szenarien zum Einsatz, des Weiteren die Fadenkreuz-Methode, Matrizes, Störungsanalysen, Aktionspläne, Ursachen-Wirkungs-Diagramme, Ablaufpläne, Netzbilder bzw. Netzwerke. Das Gewichtungungsverfahren dient der Bearbeitung von Konflikten. Soll auf der Beziehungsebene interveniert werden, kann der Moderator auf das Transparenzverfahren zurückgreifen. Unter anderem mit Hilfe von Einpunktfragen, Stimmungsbarometern,

Bewertungsskalen und Blitzlicht beleuchtet er das Gruppenklima oder den Arbeitsprozess.

Wie sieht aber nun die Anwendung dieser Techniken aus? Zunächst muss klar sein, dass der Moderator die Gruppe nur unterstützt, sie aber nicht leitet. Seine Grundhaltung wird schon angesichts der Herkunft des Wortes Moderator vom lateinischen Wort „moderare“, sprich „mäßigen“ deutlich. Sie ist also durch „Maß halten“ und Selbstkontrolle geprägt. Der Moderator ist inhaltlich unparteilich, Personen gegenüber neutral und übernimmt die Verantwortung für die methodische Unterstützung des Arbeitsprozesses der Gruppe.<sup>11</sup> Viele vergleichen die Rolle des Moderators mit einer Hebamme. Er unterstützt nur die Geburt und bringt nicht das Kind zur Welt. Er ist auch kein Dozent und Wissensvermittler, sondern hält sich inhaltlich aus Diskussionen heraus.

Denn das Erfolgsrezept der Moderation besteht in der Eigenaktivität der Gruppenmitglieder. Diese lösen ihr Problem selbst, sowohl bei themenbezogenen als auch bei gruppenspezifischen Schwierigkeiten. Der Moderator fördert die Kommunikation, indem er Transparenz auf der Sach-, Beziehungs- und methodischen Ebene schafft. Der gute Moderator vermittelt klar die Themenstellung, seine Aufgabe und das Ziel der Sitzung. Außerdem schafft er unter anderem durch methodische Transparenz den geeigneten Rahmen für ein kooperatives und zielführendes Arbeiten, so dass alle ihr Wissen, ihre Kompetenzen sowie ihre Ideen zur Problemlösung einbringen können.

Damit eine Moderationssitzung erfolgreich ist, muss das Thema der Gruppenmitglieder im Vordergrund stehen. Außerdem gibt es eine Reihe weiterer zum Teil entgegengesetzter Kriterien, auf die der Moderator achten sollte. Wichtig ist die Konzentration auf die Inhalte. Die Sitzungen sollen zielgerichtet und effizient sein, sowie systematisch und strukturiert, das heißt, die Arbeitsschritte folgen logisch und sinnvoll gegliedert aufeinander. Dennoch ist der Moderator auch teilnehmerorientiert, er hat einzelne Gruppenmitglieder im Blick und fördert und motiviert diese, ihr Wissen, ihre Ideen und ihre Fachkompetenzen einzubringen. Um die volle inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten oder wieder herzustellen, werden Störungen und Konfliktsituationen während des Arbeitsprozesses bearbeitet und versachlicht. Manipulation jeder Art ist ausgeschlossen, alle Probleme kommen offen auf den Tisch. Im Hinblick auf eine praktikable Umsetzung orientiert sich die Gruppe an der alltäglichen Praxis. Die Mitglieder suchen nach ihrer Lösung und verantworten das Ergebnis selbst. Sie gehen zufrieden stellend und möglichst störungsfrei miteinander um.<sup>12</sup>

## Service für die Gruppe

Der Moderator als Dienstleister an der Gruppe ist Methodenspezialist, Prozessgestalter und -verantwortlicher. Wichtige Bausteine seiner Moderation sind neben seiner gemäßigten Grundhaltung die Visualisierung sowie die richtigen Frage- und Antworttechniken. Visualisierung ist deswegen so wichtig, weil die Beteiligten auf diese Weise stets den inhaltlichen Verlauf verfolgen können. So bleiben zentrale Aspekte stets präsent. „Von der Sage zur Fragehaltung“ lautet die nächste Devise für die Moderation. Denn mit den richtigen Fragen kommt die Gruppe ins Spiel, um praktikable Ergebnisse zu erreichen. Der Baustein „Frage- und Antworttechniken“ impliziert folgende Regeln:

- ♦ fragen statt sagen,
- ♦ keine inhaltliche Einmischung,
- ♦ keine Wertung,
- ♦ mit der Gruppe gehen,
- ♦ „ich“ statt „man“, denn der Moderator ist auch mit seiner Kommunikation Vorbild,
- ♦ Störungen haben Vorrang,
- ♦ flexibel sein.<sup>13</sup>

Der Moderator bereitet die Moderationssitzung personell, räumlich, zeitlich und inhaltlich vor. Außerdem stellt er das Equipment wie Präsentations- und Schreibmaterial bereit. In Vorgesprächen informiert er sich über die Teilnehmergruppe und mögliche hierarchische Strukturen, widerstreitende Interessen und Konfliktpotenziale, sowie über zu erreichende Ziele und einschränkende Bedingungen. Bei der Vorbereitung berücksichtigt der Moderator zum einen den Organisationsablauf und die Logistik, plant aber auch den Einstieg. Im Rahmen dessen ist es das Ziel der Einleitung, eine gute Atmosphäre zu schaffen. Zu ihr gehört die gegenseitige Begrüßung und Vorstellung sowie die Benennung des Anlasses. Weitere Bestandteile des Einstiegs sind die Klärung der Erwartungen und Rollen sowie die Vereinbarung von Spielregeln. Im Hauptteil bearbeitet die Gruppe das Thema und im Abschlussteil geht es darum, einen eventuell angelegten Fragenspeicher abzuarbeiten, einen Aktions- und Maßnahmenplan festzulegen und die Erwartungen mit der Realität abzugleichen beziehungsweise die Stimmung abzufragen. Anschließend können die Teilnehmer die Perspektive wechseln und Rückmeldung über die Veranstaltung geben - zur Moderationsmethode, zur Sitzung selbst, zum Verhalten des Moderators oder der Gruppe. Damit ist die Arbeit für den Moderator noch nicht beendet. Auch die Nachbereitung in Form eines Protokolls ist fester und wichtiger Bestandteil seiner Aufgaben.

## Wenn es brennt, ist es zu spät

Wie die Entstehungsgeschichte der Moderation zeigt, ist diese Interventionsform immer dann sinnvoll, wenn es darum geht, die Fähigkeiten und das Wissen von mehreren Menschen zu nutzen und/oder Betroffene mit einzubeziehen. Allerdings eignet sie sich meist nur bei einer gewissen Komplexität der Aufgabenstellung. Sind aber sehr viele Menschen beteiligt, ist die Moderation auch bei Themen mit einer niedrigen Komplexität angebracht.

Für den Fall einfacher Lösungsmuster, zum Beispiel durch Verordnungen oder Bestimmungen zu erkennen, wird die Lösung delegierbar und die Moderation überflüssig.

Weitere Grenzen der Moderation sind Akutsituationen, die rasches Handeln erfordern oder Führungsentscheidungen, die schnell zu treffen sind, weil es bereits „brennt“. Oft haben Menschen auch keinen gemeinsamen Handlungsimpuls, sie diskutieren theoretisch und wollen keine praktischen Konsequenzen erreichen. In diesem Fall bleibt auch die Moderation machtlos. Sie ist auch nicht sinnvoll, wenn die Beteiligten gegeneinander kämpfen - ob mit Waffen oder mit Worten. Dies gilt, wenn für die Beteiligten nur Sieg oder Niederlage als Lösung in Frage kommt, aber auch, wenn sie den anderen zumindest bedrohen oder ihn demaskieren und zu diesem Zweck nach Koalitionen suchen. Außerdem ist Moderation nicht möglich mit Menschen, die in einem totalen Abhängigkeitsverhältnis leben.

## Mediation - Management der Verhandlung

Um die Entscheidung für die richtige Beratungsmethode zu erleichtern, werden Mediation und Moderation jetzt in Bezug auf einige Kriterien gegenübergestellt. Hauptunterschied ist die Option des Verhandeln, die die Konfliktparteien im Mediationsprozess haben, nicht aber im Moderationsverfahren. Weiterhin nehmen die Beteiligten die Probleme und Konfliktlagen in der Mediation mit einer anderen Intensität wahr als in der Moderation. Der Mediator hat außerdem nicht die gleichen Ziele wie der Moderator und zudem verwenden beide - zumindest teilweise - unterschiedliche Handlungsstrategien und -techniken.

In der Literatur weisen die meisten Mediationsansätze einen gewissen Bezug zum Verhandeln auf. So schreibt explizit Marx: „Das Verfahren der Mediation ist Management der Verhandlung der Parteien, und der Mediator ist Manager der Verhandlung. Er organisiert die Diskussion der strittigen Punkte.“<sup>14</sup>

Wohlgemerkt bedeutet die Nähe zum Verhandeln nicht, dass der Mediator verhandelt - das geschieht maximal beim Mediationsvertrag. Der Mediator ist vielmehr der

unterstützende Dritte in einer Verhandlung zwischen Parteien.<sup>15</sup> Er strukturiert den Prozess der Verhandlung und wacht über die Einhaltung der Regeln. Ein Training in Verhandlungsmethoden ist unverzichtbare Grundqualifikation für einen Mediator, nicht aber für den Moderator.<sup>16</sup> Denn der Mediator muss Störungen und Schwierigkeiten in Verhandlungen überbrücken bzw. bewältigen. Diese Störungen leiten sich aus den bekannten Verhandlungsdilemmata ab. Will heißen, die Konfliktpartner haben gleichgerichtete und gegenläufige Interessen. Sie sind daher mit einem handlungsstrategischen und emotionalen Basis-Dilemma konfrontiert. So streben gewöhnlich sämtliche Konfliktpartner nach einem erfolgreichen Abschluss der Verhandlung und einem insgesamt möglichst großen Kooperationsgewinn. Ein Konflikt kann nun beispielsweise darin liegen, dass jeder für sich ein möglichst großes Stück vom Kooperationskuchen heraushandeln will. Für einen erfolgreichen Abschluss müssen beide Seiten aber jeweils gewisse Abstriche von ihrer Ausgangsvorstellung machen. Wer verhandelt, wägt also ab, ob er nur die eigenen Ziele verfolgt oder kooperiert, ob er Lösungsvorschläge und Zugeständnisse macht oder nicht, und ob er Informationen weitergibt oder zurückhält. Soweit die handlungsstrategischen Fallen. Emotionale Dilemmata wiederum entstehen, weil die Beteiligten zum Beispiel häufig dazu neigen, Machtvorteile auszunutzen, die im Mediationsverfahren keinen Platz haben sollten. Genau bei diesen persönlichen Abwägungen der Streitparteien setzt der Mediator mit seinen Gesprächsführungstechniken an, um den Verhandlungsprozess zu einer Einigung im Sinne aller Beteiligten zu führen. Er legt den Finger auf die Gemeinsamkeiten in den sachlichen Interessendivergenzen. Zusätzlich stellt er Vertrauen her und schlägt Brücken zu einem besseren Umgang mit dem Konflikt und dem Gegenüber. Er verringert Machtungleichgewichte und sorgt dafür, dass die Beteiligten ihr Gesicht und ihre soziale Identität wahren können. Natürlich hat er bei all seinen Interventionen die individuelle Einsichts- und Handlungsfähigkeit der Konfliktpartner zu berücksichtigen.

## Schritt eins: Konfliktdiagnose

Für den Berater ist also folgende Konfliktdiagnose unerlässlich: Hat er es mit verhandelbaren Streitfragen oder moderierbaren Planungs- und Entscheidungsaufgaben zu tun? Dies ist vor allem bei Problemen in der Arbeitswelt oft nicht auf den ersten Blick klar, zum Beispiel wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte sich nicht über Leistungsstandards einig sind. Kooperationsstörungen entstehen außerdem häufig in bereichsübergreifenden Teams - in Rehabilitations-Einrichtungen, Kliniken, im produzierenden Gewerbe, bei Dienstleistern und anderen. Angesichts des Rationalisierungszwangs geht es immer

wieder um die (Neu-)Verteilung knapper Ressourcen. Dann entflammt oft ein Konflikt zwischen Bereichsleitungen oder zwischen der Controllingabteilung und einem Unternehmensbereich.

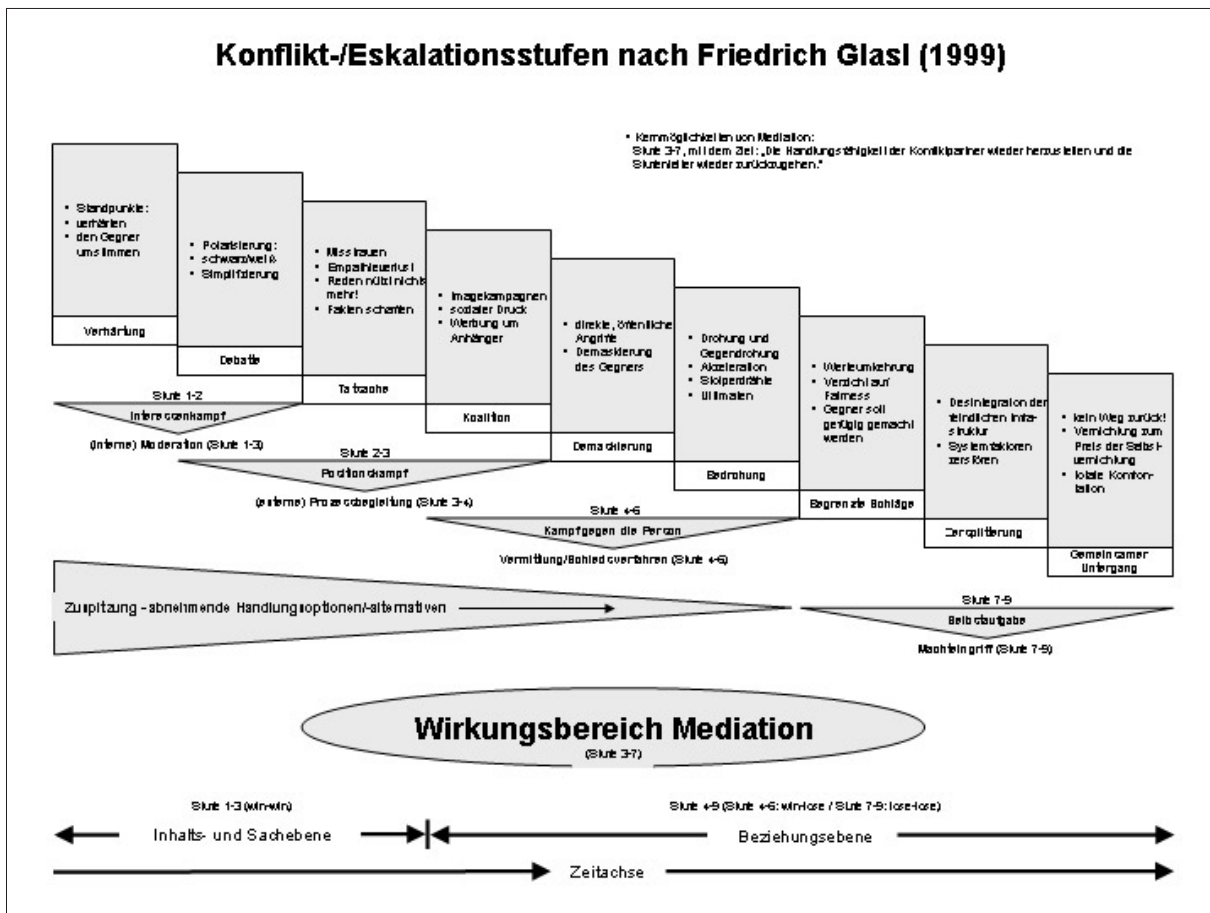
Was stellt nun der Moderator bei seiner Diagnose typischerweise fest? - Das Konfliktpotential bei der Moderation liegt in den Faktoren, die die Zusammenarbeit der Mitarbeiter bei einer gemeinsamen Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungs-/Umsetzungsaufgabe erschweren. Dies können unter anderem abweichende Zielinterpretationen, unterschiedliche Arbeitsstile oder verschiedenartige fachliche Orientierungen, Konformitätsdruck oder Machtspiele sein. Auch eine unstrukturierte chaotische Vorgehensweise, die Scheu vor Verantwortung oder die Einigung nur auf Minimalkonsense stehen einer konstruktiven Auseinandersetzung im Weg.

Diese und ähnliche Probleme diagnostiziert der Moderator vor einem anderen Bezugsrahmen als der Mediator. Denn ersterer geht davon aus, dass der Vorrat an gemeinsamen Zielen, Normen und Entscheidungsregeln so groß ist, dass die Beteiligten mehrheits- und konsensfähig sind. Meist sind die Mitarbeiter auch zur Kooperation verpflichtet und auf Leistungsvorgaben festgelegt, zum Beispiel durch den Arbeitsvertrag. Dann nehmen die Mitglieder der

Abteilung, die neu aufgeteilt wird, zwar Reibungen und Spannungen untereinander wahr. Aber sie sind bereit, ihre persönlichen Auffassungen als einen Beitrag von mehreren zu einer kollektiven Problemlösung beizusteuern. Je stärker sie zu Kooperation verpflichtet sind und je stärker eine bestimmte Leistung von ihnen erwartet wird und sie dementsprechend beurteilt und sanktioniert werden, desto leichter dürfte ihnen dieses fallen.

### Schritt zwei: Konfliktintensität prüfen

Demgegenüber hat der Mediator es zum Teil mit Interessensgegensätzen zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen zu tun, die bis zum Schluss nicht vereinbar sind. Die unterschiedlichen Sichtweisen, Kompetenzansprüche oder Arbeitsstile haben sich verfestigt. Daraus sind gegenläufige Interessenspositionen geworden. Solange es jedoch um die Inhalts- und Sachebene geht, lassen sich viele Probleme mit beiden Verfahren durchleuchten und begrenzen. Dies macht die Übersicht über die Konflikt-/Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (1999) deutlich. Argumentation, gegenseitige Information und offene Mitteilung der eigenen Sichtweise können bei



Sachfragen auf fruchtbaren Boden treffen, selbst wenn die Standpunkte verhärtet sind und die Beteiligten polarisierend debattieren. Daher haben Mediatoren die Möglichkeit, diese Moderationstechniken - je nach individueller Verhandlungssituation - insbesondere in der Phase der Konfliktklärung zu benutzen. Bei Differenzen auf der Beziehungsebene ist die Moderation jedoch nicht das geeignete Mittel, die Ursachen transparent zu machen. Das betrifft gruppensdynamische Störungen, wie Tabus, Gruppenmythen, Rivalitäten, aber auch andere Rollenambivalenzen und Kompetenzmängel der einzelnen Personen. Moderationstechniken eignen sich demnach bei den Konfliktstufen eins bis zwei. Auch die Konfliktstufe drei, bei der die Streitparteien beginnen, sich gegenseitig zu misstrauen, kann der Moderator unter Umständen in den Griff bekommen, wenngleich an dieser Stelle die Grenzen zur Mediation fließend sind.

Verlieren die Beteiligten jedoch ihre Handlungsfähigkeit, was sich in Koalitionsbildung, Demaskierungsversuchen sowie Drohungen ausdrückt, ist Verhandlungsunterstützung, will heißen Mediation, gefragt (Stufe vier bis sieben). Haben sich die Parteien jedoch selbst aufgegeben, dann hilft nur noch ein Machteingriff (Stufe acht bis neun). Die Kernmöglichkeiten von Mediation liegen folglich in den Stufen drei bis sieben mit dem Ziel: „Die Handlungsfähigkeit der Konfliktpartner wieder herzustellen und die Stufenleiter wieder zurückzugehen.“

## **Krisenintervention versus Optimierung der Teamleistung**

Auch die Ziele der beiden Verfahren unterscheiden sich: Die Mediation ist eine Kurz- und Krisenintervention, die konfligierende Interessen-Standpunkte überbrückt. Mit Hilfe des Mediators sollen die Konfliktbeteiligten wieder verhandlungs- und entscheidungsfähig werden und selbst eine ihren Interessen optimal entsprechende Problemlösung erarbeiten beziehungsweise aushandeln.

Die Moderation wiederum setzt bei der Leistung von Arbeitsgruppen und gruppenähnlichen Zusammenkünften an. Sie hat das Ziel, deren soziale Handlungsbedingungen und fachliche Leistungspotentiale zu erhalten und anzuheben. Daher gilt bei der Moderation das Motto: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Die von jedem Einzelnen eingebrachten Beiträge verzerren und verändern sich so, dass sie im Extremfall völlig neue Formen, Ausprägungen und Qualitäten annehmen. Im Vordergrund der Bemühungen des Moderators steht das Erzielen eines Wir-Gefühls. So sollen die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder nach gegenseitiger Unterstützung erfüllt werden. Spannungen und Reibungen bewältigt die Moderation demnach rasch.

Die Mediation dagegen setzt bei einem höheren Eskalationsniveau an. Dort versucht sie, Streit zu entschärfen, indem sie zum Beispiel dabei hilft, Verhandlungsdilemmata auszubalancieren und Sackgassen zu entkommen. Der Grundgedanke der Mediation lautet: Jede Interessen-Partei soll mit ihrem eigenen Anliegen zum Zuge kommen. Im Gegensatz zur Moderation geht dieses Anliegen nicht in einem großen Ganzen auf, sondern bleibt bis zum Schluss identifizierbar.

Gemeinsam ist den beiden Verfahren aber, dass sie in einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung stattfinden sollten. Ebenso achten beide Interventionsformen darauf, bei den Beteiligten die Akzeptanz für Entscheidungen zu vergrößern. Außerdem suchen sowohl die Mediation als auch die Moderation nach kreativen Lösungen. Der feine Unterschied: Bei der Mediation geht es darum, den Verhandlungsspielraum zu erweitern, bei der Moderation darum, den vorentschiedenen Lösungsraum auszuschöpfen.

## **Stark ist erst die Kombi**

Bei sehr konfliktanfälligen Teams und gruppenähnlichen Besprechungen kann der Berater durchaus beide Verfahren verknüpfen. Dazu zählen heterogene, bereichsübergreifende oder multiprofessionell zusammengesetzte Arbeits- und Projektgruppen, zum Beispiel die oben genannten Klinik- und Projektteams. Als Einstieg eignet sich die Moderation mit den Zielen der Teamentwicklung und der Optimierung der Team-Leistungsfähigkeit. Sobald verhandelbare Interessengegensätze zu Tage treten, sollte der externe Experte mediative Techniken einsetzen. Allerdings kann auch die Mediation tiefer liegende inter- und intrapersonelle sowie soziostrukturelle Konflikte nicht genügend anstoßen, bearbeiten und auflösen. In diesem Fall muss der Berater auf andere Interventionsformen zurückgreifen bzw. verweisen (unter anderem Coaching, Supervision, diverse therapeutische Verfahren).

## **Moderation als Phase im Verhandlungsverlauf**

Die Betrachtung der eingesetzten Handlungsstrategien und Techniken von Mediator und Moderator zeigt, dass diese oft so unterschiedlich gar nicht sind. Konkret: Auch der Mediator greift immer wieder auf Moderationstechniken zurück. Moderationsbausteine können daher eine Phase im Verhandlungsverlauf darstellen. Der folgende kurze Überblick über mögliche Interventionen des Mediators verdeutlicht dies. Zur besseren Übersicht wurden die einzelnen Aktionen und Verhaltensweisen auf drei verschiedene Funktionsebenen aufgeteilt.

a) Aufbau und Erhaltung des Arbeitsbündnisses mit den Streitparteien:

- ♦ eine gute Atmosphäre sicherstellen,
- ♦ Verfahren und Mediationsziele darstellen,
- ♦ Regeln und Durchführungsbedingungen vereinbaren,
- ♦ eigene Rolle erläutern,
- ♦ Erwartungen und Befürchtungen der Parteien sichten,
- ♦ Falleignung prüfen,
- ♦ den Auftrag mit den Kontrahenten abstimmen,
- ♦ Vertrauen herstellen,
- ♦ Konsequenzen einer Nichteinigung oder Verschleppung aufzeigen,
- ♦ die Rolle als „Vermittlungs-, Gestaltungs- und Prozessautorität“ durchhalten; durch Kontrolle der Einhaltung der Regeln, Kontrolle der eigenen Übertragungsgefühle, Prozess-Blitzlichter.

b) Fördern der Kommunikation und des Klimas unter den Streitenden:

- ♦ Gespräch lenken (Gespräch in Fluss halten bzw. in scheinbar unüberbrückbaren Momenten wieder aufnehmen durch Techniken wie Ebenenwechsel, Spiegeln, Doppeln, Reframing),
- ♦ Klärungshilfen geben (ebenso durch Verfahrenstechniken wie Spiegeln, Doppeln, Reframing, Standbilderstellung),
- ♦ Gefühle der Beteiligten sachbezogen klären,
- ♦ Wahrung von Gesicht und sozialer Identität ermöglichen,
- ♦ Machtgleichgewicht herstellen (z.B. durch Informationsvermittlung, Training),
- ♦ Beziehung(en) zu Auftraggebern fördern.

c) Unterstützung der Sachbehandlung:

- ♦ Themen sortieren und das Problemerleben der Streitparteien normalisieren,
- ♦ Perspektivenübernahme erleichtern (z.B. durch Rollentausch),
- ♦ die Konfliktpartner auf die Sache fokussieren und „bei der Stange halten“,
- ♦ Lösungsalternativen entwickeln lassen (z.B. durch Brainstorming, -working, -writing, Assoziationen/Analogien, Konfrontationen/paradoxe Intervention),

- ♦ Konzessionen- und Koppelungslösungen erkunden,
- ♦ Entscheidungsfindung unterstützen (unter anderem durch Kriterienlisten, Pro- und Kontra-Vergleiche),
- ♦ Umsetzungs- und Güte-Kontrolle der Ergebnisse in einem Nachtreffen anregen.

Mit den meisten Techniken zielt der Mediator darauf ab, auf die einzelne Streitpartei einzugehen, ihre Interessen herauszuarbeiten und sie als individuellen Entscheidungsträger zu fordern. Typisch für die Mediation sind daher Techniken wie die Perspektivenübernahme und Klärungshilfen, darunter Spiegeln, Doppeln und das Stellen von Standbildern. Die Moderation hingegen synthetisiert die Sichtweisen und Anliegen der einzelnen Gruppenmitglieder. Mit Analyse- und Lösungstechniken, zum Beispiel durch anonymisierendes Kartenabfragen und die Selektion durch Gewichtung kann der Moderator eine Gruppenmeinung oder -entscheidung erreichen.

Dennoch sind Gemeinsamkeiten unverkennbar: Denn sowohl der Mediator als auch der Moderator lenken und formen als Gestalter den Gesprächsablauf, ohne sich mit eigenen Vorschlägen in die Sachbehandlung einzumischen. Außerdem gilt bei beiden Verfahren das Prinzip „Störungen haben Vorrang“. Parallelen weisen auch die technischen Hilfen zur Problemanalyse und zur kreativen Lösungssuche auf. Denn Visualisierung ist in beiden Interventionsformen groß geschrieben. Dies betrifft bei beiden Formen zum einen den Part „Darstellung des Verfahrens“, insbesondere von Zielen, Regeln und Vorgehensweisen. Zum anderen wird auch der Bereich „Frage- und Antworttechniken“ wie Brainstorming, Brainworking, Brainwriting, Assoziationen und Analogien oder Konfrontationen und paradoxe Intervention durch optische Hilfsmittel unterstützt.

Derart gestaltetes Problemlösungshandeln ist häufig eine Phase im Mediationsverlauf. Der Unterschied zur Moderation: Je nach Konfliktlage sollte der hinzugerufene Berater die Moderation durch Vermittlungsstrategien ergänzen.

## Lotse versus Coach

Im Gegensatz zu den Parallelen bei den Handlungsstrategien lassen sich in den Rollenbildern und Beziehungsdynamiken deutliche Unterschiede feststellen. Der Mediator ist als Vermittler ein „Lotse“ durch die Unebenheiten des Verhandlungsdilemmas, er fungiert als die initiiierende, strukturierende, lenkende, überwachende und begleitende Prozess-Autorität. Im Unterschied dazu tritt der Moderator als Coach auf. Ein Coach organisiert, strukturiert und



überwacht den Prozess mit seinem Verfahren und Verlauf. Anders als der Mediator verteilt er die Aufgaben und zeigt den Beteiligten Ziele, Regeln, Chancen, Möglichkeiten, Risiken und Grenzen auf.

Obwohl der Mediator neutral beziehungsweise allparteilich und unabhängig auftritt, können Projektionen und Übertragungen der Beteiligten oft nicht verhindert werden. So entstehen bei den Streitparteien zum Beispiel Bedrohungsphantasien, die Konfliktpartner wünschen mehr Unterstützung oder sind verärgert, weil der Mediator sie ihrer Meinung nach nicht genug beachtet. Das Warnlämpchen beim Mediator sollte dann leuchten, sobald bei ihm Gegenübertragungsgefühle und -phantasien geweckt werden. Anhand dieser kann er aufdecken, welche Rollen- und Beziehungsangebote ihm das Gegenüber macht und diese Erkenntnis für seine eigene Verhaltenskontrolle nutzen. Umgekehrt sind die Erwartungen der Teilnehmer an einen Moderator eher gleichgerichtet. Wer an einer Moderationssitzung beteiligt ist, will in der Regel, dass der Moderator die aufgabenbezogenen Interessen und die sozioemotionalen Kontaktbedürfnisse angemessen und ausreichend berücksichtigt.

## Resümee

Die Interventionsverfahren Mediation und Moderation unterscheiden sich deutlich voneinander. Daher kann der Berater sie auch isoliert für bestimmte Konflikt- und Problemfälle einsetzen. Es wurde aufgezeigt, dass die Mediation mehr Kernelemente von Moderation enthält als umgekehrt. Wegen einigen austauschbaren Techniken liegen Verwechslungen und Trennunschärfen nahe. Daher besteht die Gefahr, das jeweils besondere Wirkungspotential zu verschenken oder seine Einflussmöglichkeiten falsch einzuschätzen. Der Berater sollte also eine durchdachte Koordination anstreben. Meist hat ein Mediationsprozess Phasen, in denen Moderationstechniken angewendet werden. Andererseits tritt die Mediation in Moderationssitzungen auf den Plan, sobald es ans Verhandeln geht oder starke Probleme auf der Beziehungsebene auftreten. In solchen Fällen reicht die sach- und inhaltsorientierte Moderation nicht aus. Der herangezogene Experte sollte also für die Mediationstätigkeit qualifiziert sein. Allgemein gilt: Wer beide Verfahren anwenden will, braucht auch in beiden eine Ausbildung. Insbesondere wenn die Mediationskenntnisse fehlen, sollte der Berater unbedingt einen Experten mit dem entsprechenden Know-how hinzuziehen.

### Literaturhinweise:

- 1 Klammer, Gerda ; Geißler, Peter (Hrsg.): *Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung*. Wien: Falter, 1999, S.9
- 2 vgl. Besemer, Christoph: *Mediation - Vermittlung in Konflikten*. (7. Aufl.). Baden: *Werkstatt für Gewaltfreie Aktion*, 2000, S. 14; Dulabaum, Nina, L.: *Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln*. (2., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz, 2000, S.8 f.; Petermann, Franz; Pietsch, Katharina (Hrsg.): *Mediation als Kooperation*. Salzburg, Wien: Müller, 2000, S. 27
- 3 vgl. Haumersen, Petra; Liebe, Frank: *Multikulti: Konflikte konstruktiv. Trainingshandbuch Mediation in der interkulturellen Arbeit*. Mühlheim/Ruhr: Verlag an der Ruhr, 1999, S.13; BAFM, 07/2000, S.6 f.; Falk, in: Falk, Gerhard; Heintel, Peter; Pelikan, Christa: *Die Welt der Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungsverfahrens*. Klagenfurt: Alekto, 1998, S.14; Besemer, 2000, S. 14 f.
- 4 Dulabaum, 2000, S.124
- 5 vgl. Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. (5. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1998, S.119
- 6 vgl. Besemer, 2000, S.15 ff. und S. 56 ff.
- 7 vgl. Sperling, Jan Bodo; Wasserveld, Jacqueline: *Führungsaufgabe Moderation. Besprechungen, Teams und Projekte kompetent managen*. (5. überarb. und erweit. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe, 2002, S. 17
- 8 vgl. Altmann, Gerhard; Fiebiger, Heinrich; Müller, Rolf: *Mediation:*

*Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim, Basel: Beltz, 1999, S. 132

9 vgl. Dauscher, Ulrich: *Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt*. (2., verb. Aufl.). Neuwied, Kristel, Berlin: Luchterhand, 1998, S.7 ff.; Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter: *Moderations-Methode. Das Standardwerk*. (vollkommen neu überarb. Neuaufgabe). Hamburg: Windmühle, 2002, S. 16ff.

10 vgl. Altmann et al., 1999, S. 130 f.

11 Hartmann, Rieger, Luoma: *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Barter und Trainer*. (3. unveränderte Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz, 2001, S.106

12 vgl. Dauscher, 1998, S. 28; Hartmann et al., 2001, S. 16; Edmüller, Andreas; Wilhelm, Thomas: *Moderation*. (2. durchgesehene Aufl.). Planegg bei München: Haufe, 2002, S. 7 f.

13 Dauscher, 1998, S. 32 ff.; Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter: *Moderations-Methode. Das Standardwerk*. (vollkommen neu überarb. Neuaufgabe). Hamburg: Windmühle, 2002, S. 81 ff.

14 Marx, 1999, S.17. zitiert nach: Haynes, John: *Fundamentals of Family Mediation*. New York, 1994, S. 1

15 Duwe, Christian; Ponschab, Reiner: *Wann empfehlen sich Mediation, Schlichtung oder Schiedsverfahren in wirtschaftlichen Streitigkeiten?* *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 5, 1999, S. 263-268

16 Marx, 1999, S. 29 f.

	<b>Moderation</b>	<b>Mediation</b>
<b>DEFINITION</b>	Methode der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen und sozialen Prozessen.	Verfahren für konstruktive Konfliktlösung, bei der die Beteiligten eigenverantwortlich und außergerichtlich eine Lösung erarbeiten, die jede Streitpartei bestmöglich zufrieden stellt.
<b>Gegenstand</b>	Planungs- und Entscheidungsaufgaben	Verhandlungen
<b>Ziele und Aufgaben des Beraters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung der Teamleistung</li> <li>- Wir-Gefühl im Team erreichen</li> <li>- Kollektive Problemlösung, das „große Ganze“ ist wichtiger als der Einzelne</li> <li>- Konflikte rasch beseitigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kurzfristige Krisenintervention</li> <li>- Das Anliegen jedes Einzelnen herausarbeiten und dafür Verständnis bei den Beteiligten erzeugen</li> <li>- Bestmöglich die Interessen aller Beteiligten durchsetzen</li> <li>- Auf Konflikte eingehen</li> </ul>
<b>Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten</b>	Vorentschiedenen Lösungsraum ausschöpfen	Verhandlungsspielraum erweitern
<b>Bezugsrahmen der Probleme / des Konflikts</b>	Gemeinsame Wertvorstellungen, Ziele, Normen	Unterschiedliche Wertvorstellungen, Ziele, Normen, verhärtete Sichtweisen
<b>Rollenbild des Beraters</b>	Coach	Lotse
<b>Beziehung der Beteiligten zum Berater</b>	In der Regel aufgabenbezogene Erwartungen	Übertragungen und Projektionen möglich
<b>Konfliktintensität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessenskampf</li> <li>- Inhaltliche und sachbezogene Differenzen (Konfliktstufen 1 bis 2, unter Umständen auch 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionskampf</li> <li>- Meist personenbezogene Differenzen (Konfliktstufen 3 bis 7)</li> </ul>
<b>Überschneidungen</b>	Übergang zur Mediation bei sehr konfliktanfälligen, z.B. bereichsübergreifenden Teams, sobald verhandelbare Interessen auftreten.	Einsatz von Moderationsbausteinen zur Problemlösung und zur Entscheidungsfindung (z.B. Brainstorming, Kriterienlisten, Pro- und Kontra-Vergleiche).

*Robert Sturm, Beratungsunternehmen Robert Sturm und Kollegen mit den Aufgabenschwerpunkten Medien- und Unternehmensberatung, Organisations-, Institutions- und Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, Moderation, Mediation, Supervision und Coaching von Führungskräften, Managern, Beratern und Trainern*