

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte- News-Letter
Nr. 11

Mediationskompetenz erwerben – in 9 Schritten

„Man wirft den Menschen immer vor, dass sie ihre Mängel nicht erkennen.

Noch weniger aber kennen sie ihre Stärken.

Sie sind wie das Erdreich;

In vielen Grundstücken sind Schätze verborgen,
aber der Besitzer weiß nichts von Ihnen.“

Jonathan Swift

Sehr geehrte Frau Wietasch,

Souveränität und **Wahlmöglichkeiten in Konflikten** zu haben, **zeichnet viele erfolgreiche Führungskräfte aus!** Doch wie erreichen sie das? Wenn Sie herausgefunden haben, wo Konflikte und „Gefährchen“ zu späteren Gefahren werden können, haben Sie das Wichtigste bereits erkannt. Wenn Sie früher als bisher Handlungsbedarf bemerken, haben Sie bereits viel gewonnen. Wenn Sie auch wissen, wie Sie aktiv werden können, wenn es Änderungsbedarf gibt, **gewinnen Sie Zeit und Handlungsfähigkeit. Es ist Ihre Entscheidung, ob Sie Konflikte austragen, ihnen ausweichen oder sie nutzbringend verwenden wollen!**

Doch welche Fähigkeiten werden gebraucht, um Konfliktlösungen mit Mediationskompetenz professionell zu begleiten und Ihre Sicherheit als mediative Führungskraft zu erhöhen und Ihre Kreativität zu fördern?

Schritt 1: Aufmerksamkeits- und Zustandsmanagement

Sorgen Sie dafür, selbst in einer angemessenen konfliktlösungsfreundlichen „Verfassung“ zu sein. Welcher „Zustand“ ist grundsätzlich günstig? In welcher Verfassung sollte die mediativ handelnde Führungskraft sein? Die persönliche Verfassung äußert sich im Grad der Aufmerksamkeit und der Art der Aufmerksamkeit. Der Grad der Aufmerksamkeit sollte zum überwiegenden Teil bei dem Thema sein können, um das es gerade geht. Wer gedanklich zu sehr abgelenkt ist und innerlich mit anderen Dingen beschäftigt ist, dass er die Aufmerksamkeit nicht halten kann, ist nicht in angemessener Verfassung.

In einer günstigen Verfassung als mediativ handelnde Führungskraft sind Sie, wenn Sie:

- Geistig wach sind, getragen von einem Gefühl innerer Sicherheit, ernsthafter Freundlichkeit und vorsichtiger Zuversicht,
- Weise – aber nicht besserwisserisch,
- Zurückhaltend – aber nicht ignorant,
- Herzlich zugewandt – aber nicht anbiederein,
- Stabil – aber nicht starr
- Beweglich – aber nicht wankelmütig,
- Stark – aber nicht dominant,
- Und vor allem: emotional ausgeglichen.

Wer in ungeeigneter Verfassung versucht, Lösungserfinder zu begleiten, ist im besten Fall wie ein Kompass im Magnetfeld, bei dem die Nadel konfus in allen Richtungen ausschlägt, im schlimmsten Fall wie ein ins Wasser gefallener Lotse auf der Suche nach dem Rettungsring,

Deshalb achten Sie vor Beginn des Gespräches darauf, sich möglichst gute Rahmenbedingungen für einen solchen Zustand zu schaffen und im Gespräch darauf, nicht in den Sog des Konfliktgeschehens zu geraten und den Überblick oder Ihre Rolle zu verlieren.

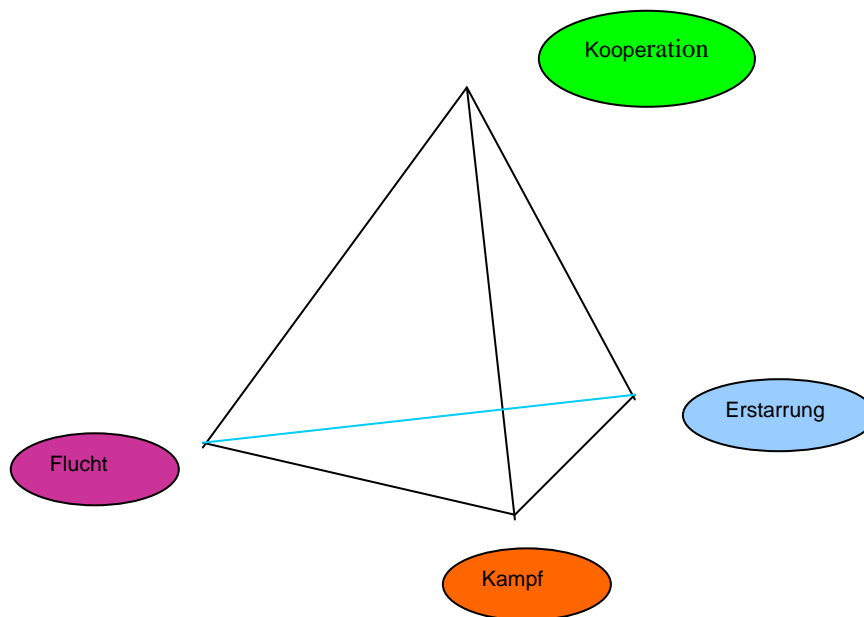
Schritt 2: Deeskalationsmanagement im Beziehungstetraeder

Sorgen Sie dafür, dass aus heftigen, destruktiven Emotionen wieder eine konstruktive Arbeitsatmosphäre wird. Die drei genannten Reaktionsformen sind die historischen Schutzmuster unserer Vorfahren: Kampf, Erstarrung und Flucht. Dieses Verhalten diente unseren Vorfahren dazu, Gefahrensituationen zu überstehen.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern also die Fähigkeit zurück, aus der Eskalationsspirale herauszusteuern und **die Emotionen wieder zur konstruktiven Zusammenarbeit** zu nutzen.

Wenn Menschen Menschen treffen, gibt es grundsätzlich vier Verhaltensmuster:

1. gegen den anderen: **Kampf**
2. weg von dem anderen: **Flucht**
3. ohne den anderen: **Erstarrung/sich tot stellen,**
4. zusammen mit dem anderen: **Kooperation**



An der oberen Spitze befindet sich die Verhaltensform der Kooperation: **zusammen mit**.

In funktionierenden Teams bewegen sich alle zum System gehörenden Menschen im oberen Teil des Tetraeders wie Moleküle in einer Wolke in kontinuierlichen Auf- und Abschleifen. Kleine Kämpfe gehören dazu und werden humorvoll, kameradschaftlich oder selbstverständlich verarbeitet und immer wieder in Innovation verwandelt. **Es ist wichtig, dass das Element der Kooperation immer wieder angereichert wird durch kleine Kämpfe** gegen das Althergebrachte. Manchmal ist es wichtig, im Alleingang und ohne die Kollegen (mit kleinen Fluchttendenzen) von alten Kooperationslösungen wegzugehen, um etwas Neues zu erfinden. Im Tetraeder der menschlichen Begegnungen entfalten Organisationen dann ihr Potenzial, Spitzenleistungen zu erzielen, wenn sie die Spitze der Zusammenarbeit immer weiter nach oben treiben.

Was passiert nun im Konflikt? Häufig beginnen Konflikte mit einer Kleinigkeit. Der Mensch, der sich in Kampf- oder Fluchttendenzen befindet, verfügt über mehr Energie in seinen Extremitäten als im Gehirn. Führungskräfte mit Mediationskompetenz wissen, dass in dieser Situation keine Argumente helfen.

Meistern Sie das Spannungsfeld zwischen dem Willen aller, eine Lösung zu finden und dem Aggressionspotenzial, das einer solchen Lösung im Wege steht. Dabei können Sie die gleiche Energie, die für die Destruktion aufgewendet wird, auf für konstruktives Schaffen nutzen.

Ihre erste Entscheidung: **hören Sie auf, Aggressionen in den Untergrund zu schicken oder zu vervielfachen.**

Ihre zweite Entscheidung: **nutzen Sie die aggressive Energie der Kontrahenten wie ein Kampfkunstrainer.** So gewinnen Sie die elegante Fähigkeit, die Kontrahenten dabei zu unterstützen, dass sie ihre Aggressionsattacken gegenseitig selbst entschärfen und in nützliche Energie verwandeln.

- Gewitter zum Abgewöhnen!
- Zwei Vulkanausbrüche – Lassen Sie die Emotion jedes einzelnen Konfliktpartner einmal voll zum Ausbruch kommen. Vereinbaren Sie Redezeit und Spielregeln
- Frischluftpause – trennen Sie die Kontrahenten
- Dampfkochtopf – regen Sie die Kontrahenten an, reguliert etwas Dampf abzulassen und schalten Sie die Energiezufuhr ab. So wird der Konflikt ganz langsam „heruntergekocht“ auf den Normalzustand
- Stachel ziehen – wenn eine Bemerkung schmerzt wie ein „Stachel“, dann markieren Sie zunächst den auslösenden Stachel und schauen Sie die Wünsche und Interessen, die hinter dem Begriff stehen, an. Hören Sie zu und bearbeiten die „Metapher“, dass es hier für alle Beteiligten nützliche Veränderungen geben kann.
- Aggressionen umlenken
- Aggressionsverwandlung zum Selbermachen

Die biologisch verankerten Überlebensmechanismen früherer Zeiten sind heute zwischen Handy, Laptop und (virtuellen) Teams nicht optimal geeignet, um Kooperation zu fördern. Deshalb sind Sie als Führungskraft gefragt: Deeskalieren Sie. Holen Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig aus den drei Formen des Tetraeder-Tiefs (Erstarrung, Flucht und Kampf) heraus und begleiten Sie sie kompetent aus jeder Eskalation in den neutralen Bereich und dann weiter in Tetraeder-Hoch zur förderlichen Kooperation.

Schritt 3: Visualisierungen und Metaphern

Metaphern sind eine spezielle Art der Externalisierung und lassen sich hervorragend zur Darstellung und Klärung von Konflikten nutzen. Metaphorische Elemente laden ein, die Beteiligten neu wahrzunehmen und eine gemeinsame Identität zu bilden. Alle Externalisierungen bereichern die Wahrnehmung und zugleich die Verhandlungskompetenz. Externalisierungen lassen sich grundsätzlich in allen Sinneskanälen ausführen.

Schritt 4: Strukturmanagement – Sortierungen erkennen und konfliktlösend einsetzen

Strukturmanagement ist ein formaler, logischer Vorgang und erfolgt in Phasen:

- Auftragserklärung, die Beteiligten einigen sich darüber, worüber sie sich einigen wollen.
- Liste der Themen
- Positionen und Interessen. Die Beteiligten suchen nach neuen Überbegriffen unter dem Fokus ihrer Interessen, Werte und Zukunftsperspektiven.

- Heureka – Die Beteiligten finden Begriffe zu den alten Positionen, die sich unter den Überbegriffen ihrer Interessen, Werte und Zukunftsperspektiven finden. So entstehen Lösungen, die alle Bedürfnisse erfüllen.
- Abschlussvereinbarungen. Die Beteiligten spezifizieren die beste der gefundenen Lösungen, indem sie so lange Unterbegriffe spezifizieren, bis die nötige Klarheit herrscht.

Schritt 5: Unterschiedsmanagement

Alle Persönlichkeitsmodelle reduzieren die komplexe Wirklichkeit und machen sie fassbarer. Mit respektvollen Persönlichkeitsmodellen lassen sich Unterschiede verständlicher machen.

Schritt 6: Mediation mit Witz

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter zum Schmunzeln, zum Lächeln, zum Lachen. Lassen Sie sie das Peinliche, Unangenehme und Konfliktbesetzte mit einem weinenden und einem lachenden Auge verarbeiten. Je früher Ihre Mitarbeiter in der Konfliktlösung gemeinsam lachen können, um so schneller finden sie Wege zu Lösung.

Schritt 7: Das Prinzip der plausiblen Intention

Wer danach handelt, geht davon aus, dass jeder Mensch zu jedem Zeitpunkt aufgrund von Vorerfahrungen, für ihn schlüssigen Motiven sowie erlernten und ererbten Fähigkeiten so handelt, wie er handelt. Damit lassen sich Situationen entschärfen, in denen Menschen sich in einer Weise verhalten, die von anderen mit Stirnrunzeln quittiert wird.

Schritt 8: Die Kunst der Frage

Der achte Schritt zur mediativ handelnden Führungskraft besteht darin, Ihre Fähigkeit, zur rechten Zeit die rechten Fragen zu formulieren, zu erhöhen. Fragen lassen sich in fast unendlich viele Arten klassifizieren, z.B.

- **offene und geschlossene Fragen**
- **Skalenfragen**
- **Eröffnung neuer Perspektiven durch reframende Fragen**
- **Ressourcenorientierte Fragen**
- **Zirkuläre Fragen**

Der alte Vers „**Wer fragt, führt**“ **genügt im Konflikt nicht**. Zur Verhandlungseröffnung und zur Eröffnung neuer Lösungsspektren brauchen professionelle Konfliktlöser öffnende Fragen unterschiedlichster Qualitäten. Zum Abschluss erfolgreicher Verhandlungen sind präzise schließende Fragen wichtig.

Schritt 9: Konflikt-Gefahren-Erkennung

In der Theorie wissen wir alle, dass Vorbeugen besser ist als Heilen. Was aber können Sie als Führungskraft tun, um destruktive Konflikte frühzeitig zu erkennen und in konstruktive Veränderungen zu verwandeln?

- **Weg mit den Scheuklappen – Hinschauen – zuhören – spüren**

Wenn Sie herausgefunden haben, wo Konflikte und kleine Gefahren zu späteren Gefahren werden können, haben Sie das Wichtigste bereits erkannt!

Da Konfliktlösung immer im Kontakt mit anderen Menschen stattfindet, ist es natürlich sinnvoll und notwendig, die Methodik ebenfalls im Kontakt mit anderen Menschen zu üben. Dazu steht Ihnen das gesamte Spektrum Ihres Führungsalltags zur Verfügung. Denn das meiste lässt sich unmittelbar im Führungsalltag anwenden und ausprobieren.

Wir sind auch hier überzeugt, dass gerade Organisationen, die sich auch dieses Themas annehmen, zukünftig ihren Wettbewerbsvorteil verbessern können.

Externe Coaches und Mediatoren haben sich als bewährtes Konfliktlösungs- und –steuerungs-Instrument erwiesen. Gerade wenn es um Führungskräfte geht, die schnell und effektiv Konflikte managen und sicher gehen wollen, selbst nicht in den Konflikt verstrickt zu werden und sich lieber aus dem Prozess herausnehmen wollen, damit die Allparteilichkeit und Handlungsfähigkeit gewahrt bleibt.

Zum Schluss ein Überlegung von Eddie Rickenbacker (Amerikanischer Flieger 1890-1973):

„Mutig ist, wer tut, wovor er sich fürchtet. Ohne Angst gibt es keinen Mut.“

Wir wünschen Ihnen einen **erfolgreichen** November 2004.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.