

campus

Anita von Hertel

PROFESSIONELLE Konfliktlösung

FÜHREN MIT MEDIATIONSKOMPETENZ



Anita von Hertel, ursprünglich Juristin, arbeitet als Mediationspraktikerin und internationale Mediationstrainerin. Sie berät Unternehmen bei Streitigkeiten als externe Beraterin; außerdem trainiert sie Führungskräfte in den Bereichen Mediation und Kommunikation in Firmen und in ihrem renommierten Ausbildungsinstitut in Hamburg. Frau von Hertel ist als Dozentin für Mediation und Konfliktmanagement an Universitäten und Instituten im In- und Ausland tätig.

Anita von Hertel

Professionelle Konfliktlösung

Führen mit Mediationskompetenz

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38525-9

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2008

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2003 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: R. M. E. Roland Eschlbeck und Rosemarie Kreuzer
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Druck und Bindung: Druck Partner Rübelmann, Hemsbach
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	7
Einleitung	9
1. Konfliktlösung als Führungsaufgabe	13
Konflikte im Führungsalltag	14
Vom Problem zur Lösung	17
Testen Sie Ihre Konfliktlösungsstrategien	23
Auswertung	26
Professionelle Konfliktlösung und ihr Nutzen für Führungskräfte	34
2. Die ALPHA-Struktur der Mediation – Fünf Schritte vom Konflikt zur Lösung	36
Die Anwendung der ALPHA-Struktur	42
Erste Phase: Auftragsklärung – so beginnen Sie	57
Zweite Phase: Liste der Themen besprechen – so gelingt gegenseitiges Zuhören	97
Dritte Phase: Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen – so finden Sie heraus, worum es wirklich geht	103
Vierte Phase: Heureka – so entwickeln Sie neue Ideen	109
Fünfte Phase: Abschlussvereinbarung – so entsteht die Lösung	112
3. Mediationskompetenz erwerben in neun Bausteinen	119
Baustein 1: Die eigene Aufmerksamkeit und den eigenen Zustand steuern	120
Baustein 2: Deeskalieren	133

Baustein 3: Konflikte sichtbar und erkennbar machen	149
Baustein 4: Strukturieren	162
Baustein 5: Unterschiede erkennbar machen	173
Baustein 6: Humorressourcen nutzen – Mediation mit Witz	183
Baustein 7: Das Prinzip der plausiblen Intention	196
Baustein 8: Fragt, wer führt? – Die Kunst der Frage	199
Baustein 9: Konflikt-Gefährchen rechtzeitig erkennen	209
 4. So schützen Sie sich und Ihre Mitarbeiter	
vor Tricks in der professionellen Konfliktlösung	212
Zustandsmanagementtricks	216
Verfahrenstricks	226
 5. Das MIKADO®-Modell im Führungsalltag	243
Mediation – klassisch	244
Innersystemische Mediation	244
Kombinationsmodelle mediativen Handelns	245
Anwaltlich-mediatives Verhandeln	246
Dialogisch-mediatives Verhandeln	248
One-Party-Mediation	249
Die sechs Ebenen und der Erwerb der Mediationskompetenz	250
 6. Die Ursprünge des mediativen Handelns	
und sein Nutzen für Führungskräfte	253
Teamkonflikt Callcenter	257
Doppelrolle in Fusionen	262
Der Mobbingvorwurf	264
 Danksagung	282
 Anhang	283
Professionelle Konfliktlösung von A–Z	283
Weiterführende Literatur	301
Adressen	302
Soufflierkarten	303
Vorlage für ein Auftragsformular	310
Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren	311
Register	314

Vorwort zur 2. Auflage

Prognosen sind schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen.

Mark Twain/Georg Christoph Lichtenberg zugeschrieben

Haben Sie gewusst oder geahnt, welch rasante Geschwindigkeit das Thema Mediation innerhalb von nur fünf Jahren seit Erscheinen der 1. Auflage »Professionelle Konfliktlösung – Führen mit Mediationskompetenz« annehmen würde? Vielleicht gehören Sie, die Sie dieses Buch in der Hand halten, mit zu den Förderern der Mediation? Vielleicht haben Sie selbst an dem atemberaubenden Tempo mitgewirkt? In der Rolle als Führungskraft oder Mediator, in Verbänden oder im Freundeskreis, als Anwender von Mediation oder Mediationskompetenz im beruflichen oder privaten Umfeld, in Wirtschaft, Gesellschaft oder Politik? Oder gehören Sie zu denjenigen, die es jetzt genießen können, dass Menschen aller Herkunftsberufe diesen Weg für Sie geebnet haben? Wussten Sie, dass Mediation heute in allen Lebensbereichen Einzug gehalten hat? Im Führungsalltag, in Schulen und Kindergärten, im Umweltbereich, im Täter-Opfer-Ausgleich, im politischen Bereich, in Ehe- und Scheidungsthemen, in Versicherungsfragen, im Bauwesen, im Vereinsleben, im Sport ... Fast täglich entstehen irgendwo auf der Welt Mediationsprojekte, -gesetze und -richtlinien, die sich am Rande oder ausschließlich mit Mediation beschäftigen.

So weit die eine Seite der Medaille. Die andere Seite: Mediationskompetenz fällt nicht vom Himmel. Bis Menschen in allen Konfliktfällen so erfolgreich sind, wie Sie es sich wünschen, gibt es eine Fülle von Herausforderungen zu meistern. Wenn ich die Rückmeldungen und Anfragen zu diesem Buch und aus meiner Praxis – auch in meiner Rolle als Mediationssupervisorin – zusammenfasse, unterteilen sich die unterschiedlichsten Hindernisse und Herausforderungen im Wesentlichen in die Kernbereiche:

1. Herausforderungen vor dem mediativen Gespräch: Wie gelingt es mir als Führungskraft, als Mediator oder in einer ähnlichen Rolle, Streitende dazu zu bewegen, dass sie ein mediatives Gespräch überhaupt wollen? Und wenn ja, bin ich der richtige Mediator?
2. Herausforderungen im mediativen Gespräch: Jetzt sind die Streitenden da – und die Schwierigkeiten auch. Und nun?

Auch wenn dieses Buch natürlich nicht dasselbe ist wie ein persönliches Telefoncoaching, werden Sie in dieser Auflage noch mehr nützliche Antworten auf Ihre Fragen finden.

Neu in dieser Auflage ist insbesondere die wesentlich umfangreichere Darstellung des Zauberstabs »Auftragsklärung«. Nach den Supervisionserfahrungen meines Teams beruhen unnötige Schwierigkeiten in Mediationsverfahren regelmäßig darauf, dass in der Auftragsklärung nicht sorgfältig genug gearbeitet wurde. Und auch die Tatsache, dass wir für eine erfolgreiche Konfliktlösung heute nur noch einen Bruchteil der Zeit brauchen, die noch vor Jahren erforderlich war, verdanken wir vor allem der verfeinerten Auftragsklärung.

Und die dritte Seite der Medaille (ja, auch die gibt es – nehmen Sie in Gedanken eine Münze oder Medaille, stellen Sie sie auf den Rand und geben ihr etwas Schwung): Es gibt nichts, was dem Leben so viel Schwung gibt, wie die Erfindung neuer (Konflikt-)Lösungen. Die Faszination der Mediationskompetenz könnte Sie erfassen und nicht mehr loslassen. Das Beste daran: Die Menschen, die mit Ihnen zusammen arbeiten und leben, werden es sehr zu schätzen wissen. Und das wiederum könnte Sie mehr beflügeln als Sie es heute ahnen. Auch wenn Prognosen schwierig sind – insbesondere, wenn Sie die Zukunft betreffen – vielleicht versuchen Sie dennoch eine: Wie wird sich Ihr Leben verändern, wenn Sie Konflikte professionell lösen? Was wird sich verändern, wenn Sie darin noch erfolgreicher werden als bisher? Ich wünsche Ihnen ein erkenntnisreiches Lesevergnügen. Genießen Sie Ihre wachsenden Win-Win-Chancen!

Anita von Hertel
im September 2008

Einleitung

Wenn ein Mensch, insbesondere einer, der sich großer Beliebtheit erfreut, einen Konflikt hat, eilen gern Kollegen, Freunde und Berater zu Hilfe. Was sie mitbringen, erinnert an eine Szene aus den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts:

Mein Großvater Johannes war Bauer, Bürgermeister und Schiedsmann. Er hatte Konflikte um Grenzsteine geklärt, um Erbauseinandersetzungen und sogar um Ziegen, die auf der falschen Weide grasten. Als er im Sterben lag, kam aus nahezu jeder Familie aus seinem kleinen Dorf Fölsen jemand zu ihm, der Pillen, Tropfen, Salben oder Ähnliches dabei hatte. Alle brachten die beste Medizin, die ihnen selbst einmal geholfen hatte – für die verschiedensten Körperteile. Und mein Großvater Johannes sollte sie unbedingt alle nehmen ...

Zwar hat sich ein drittel Jahrhundert später weltweit herumgesprochen, dass in der Medikation nicht alles allen hilft – in Konfliktsituationen ist es heute aber oft noch wie damals. Auch heute bringen uns unsere Freunde ihre beste persönliche Konfliktmedizin. Im schlimmsten Falle wird sie von Vorgesetzten sogar – ohne vorherige Diagnose – zwangsverordnet.

Wie ist es mit Mitarbeiterkonflikten? Wenn Teams effizient zusammengestellt sind, bestehen sie aus Menschen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten. Dann können sie sich gegenseitig ergänzen, und je unterschiedlicher die Menschen sind, um so größer ist einerseits das Erfolgspotenzial. Andererseits steigt damit das Konfliktpotenzial. Wer als Führungskraft dafür sorgt, dass Menschen besser harmonisieren statt sich zu zerfleischen, schafft ein Klima der erfolgreichen Zusammenarbeit. Wer Konflikte in der Mitarbeiterschaft nicht löst, hat mit sinkender Motivation und schlechten Ergebnissen zu kämpfen.

Als Führungskraft kann man hier viel richtig und noch mehr falsch machen:

- Als fast immer falsch erweist es sich, die Symptome zu unterdrücken, indem man die Mitarbeiter maßregelt. Beispiel: »Sie hören jetzt sofort auf zu streiten!«

- Immer falsch ist es auch, an den Symptomen herumzukurieren. Beispiel: Der »Streitschauplatz« ist ein geöffnetes oder geschlossenes Fenster, in Wirklichkeit geht es aber um Macht oder Anerkennung. Die Führungskraft entscheidet: »Das Fenster wird jetzt auf Kippe gestellt und Sie gehen jetzt wieder an die Arbeit!
- Manchmal notwendig, bisweilen aber lebensgefährlich kann es sein, wichtige Bedenken wegzuwischen. Beispiel: Ein Techniker spricht sich gegen den Start der Raumfähre Challenger aus, weil er die Temperaturen für zu kalt hält, um sicher zu starten. Es kommt zu einem Konflikt, der durch die Entscheidung der Führungskraft beendet wird. O-Ton: »Nehmen Sie Ihren Ingenieurshut ab und setzen Sie Ihren Managerhut auf.«

Auch wenn Ihre Konfliktentscheidungen nicht gleich sieben Menschenleben und weltweite Reputation kosten, auch wenn es viele Situationen gibt, in denen wir Bedenken wegwischen müssen, um vorwärts zu kommen:

Wer Konflikte richtig löst, spart Kosten und bereitet Erfolge vor.

Wer Konfliktlösung als wichtige Führungsaufgabe begreift, der sollte

- professionell klären, *was* zu klären ist,
- herausarbeiten, worum es *wirklich* geht,
- klar entscheiden, was zu entscheiden ist,
- nur dort beraten, wo tatsächlich ein Rat gebraucht wird.

Konsequenz: Ihre Mitarbeiter werden in ihrer Fähigkeit, Konflikte selbst zu lösen, immer selbstständiger und Sie können sich anderen Aufgaben zuwenden.

Ein Beispiel für den zügigen Einsatz der in diesem Buch vermittelten Fähigkeiten:

Der Abteilungsleiter entdeckt, dass sein Stellvertreter sich im Urlaubsplan genau zu der Zeit eingetragen hat, die der Abteilungsleiter im letzten Jahr wahrgenommen hatte und auch in diesem Jahr wieder nutzen wollte. Entdecken, sauer werden und den Stellvertreter zur Rede stellen geschehen fast in einem Atemzug. Der Stellvertreter handelt kompetent: Er lässt den Chef ausreden. Obwohl er sich selbst ärgert, weiß er, wie wenig Sinn es hätte, jetzt platt zu kontern. Er hört zu und ist dabei zu 100 Prozent präsent. Er trifft genau den richtigen Tonfall, um den Abteilungsleiter in seinem Ärger abzuholen. Er schafft es, ihn mit einer kleinen Frage aus seiner wütenden Haltung herauszuholen – und zu klären, was sie gemeinsam klären wollen. Innerhalb weniger Augenblicke sind die Positionen und Interessen ausgetauscht. Es stellt sich heraus, dass eine Urlaubsplanung

möglich ist, die beide hundertprozentig zufrieden stellt. Das Gespräch hat insgesamt nicht einmal sechs Minuten gedauert. Jede einzelne Phase der professionellen Konfliktlösung war vertreten. Es ging so schnell, weil das Thema sofort angesprochen wurde und es gar nicht erst zu einer heftigen Eskalation kommen musste.

Die Möglichkeiten, sich in Konflikten zu verhalten, sind faszinierend groß. Sowohl für Inhouse-Konflikte als auch für externe Konflikte bietet Mediation für die konstruktive Konfliktklärung die geeigneten Werkzeuge. Was ist Mediation? Mediation ist nicht zu verwechseln mit Medikation – wenngleich es viele interessante Parallelen gibt.

Mediation heißt mehr als nur »Vermittlung«. Mediation ist ein Verfahren zur Konfliktlösung, das Sicherheit gibt: Sicherheit, die durch Struktur, Haltung und dazu gehörende Instrumente entsteht. Die Fachdefinition lautet:

Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, in welchem ein Dritter ohne Entscheidungskompetenz Konfliktparteien darin unterstützt, eine neue Win-Win-Lösung zu finden. Die Kompetenzen, die dabei genutzt werden, werden zusammengefasst als Mediationskompetenz.

Führungskräfte können sich die Rosinen der Mediationskompetenz herauspicken und sie im Führungsalltag in einzelnen Elementen anwenden. Sie können unter Beachtung der Besonderheiten, die sich aus ihrer Rolle als Führungskraft ergibt, auch das gesamte Verfahren anwenden. Mit mediativer Struktur und Haltung und mediativen Instrumenten können Sie Ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, Brücken zu bauen, mit denen sie aus ihren Streitigkeiten herausfinden. So verwandeln sich Konflikte in das zurück, was sie eigentlich sind: in verunglückte Meldungen für Änderungsbedarf und Antriebskraft für neue Lösungen. So kann der Änderungsbedarf kanalisiert werden. Dann entstehen neue Resultate anstelle von Zerstörung. Das heißt: Die Mitarbeiter aus den bisherigen festgefahrenen Sackgassen herausführen – und in selbst gestaltete neue Wege hinein. Alle Fähigkeiten, die Sie dafür nutzen werden, bilden Ihre »Mediationskompetenz«.

Mitarbeiter verlieren einen Teil ihrer Motivation durch destruktive Konflikte. Mit Mediationskompetenz stoppen Sie diesen Prozess. Sie verwandeln die in jedem Konflikt erkennbare Lernchance in Anpassung und Veränderung: In diesem Buch finden Sie alle Anwendungsebenen für Konfliktlösungen mit Mediationskompetenz, die Struktur, Übungen, Übersichten, Anleitungen, Anregungen und Fälle aus der Praxis.

Wenn Sie sich in Ihrer Organisation dem Thema Konflikte zuwenden, werden einige Ihrer Mitarbeiter vielleicht verschämt sagen: »Nein, nein ... Kon-

flikte ... haben wir nicht.« Konfliktbearbeitung ist vielen Menschen peinlich. Aber eigentlich sind es nur die Konflikte, die man nicht so gern zeigen mag – nicht ihre Lösungen.

Vielleicht erinnern Sie sich an die Zeit, als Kondome verschämt an der Supermarktkasse hinter der Butter versteckt wurden. Erst als die Werbung das Thema Peinlichkeit mit Humor aufgriff und Hella von Sinnen als ungenierte Kassiererin mit frecher Selbstverständlichkeit »Was kosten die Kondooooooooome?« quer durch den Werbefernseh-Supermarkt schreien ließ, vermeldeten Marktforscher und Kondomverkaufszahlen eine »Entpeinlichung« des Themas. Wenn in Ihrer Organisation Konflikte noch »peinlich« sein sollten, tun Sie sofort etwas dagegen, indem Sie sie offen ansprechen. Und dann erfreuen Sie sich an den Lösungen!

Denn mit erfolgreich bearbeiteten Konflikten im Rücken können Sie wieder die Ärmel aufkrempeln und – je nach Ergebnis – gemeinsam oder in neuen Konstellationen loslegen. Was meinen Sie, wie nützlich könnte das für Sie, für Ihre Mitarbeiter, Ihre Kollegen, Ihre Vorgesetzten und Ihre Organisation insgesamt sein?

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Die Beispiele aus diesem Buch entstammen meiner Mediations- und Seminarpraxis, doch sind die meisten Namen und, soweit es notwendig war, auch Orte, Firmennamen und weitere Details verändert worden, um die Identität der Beteiligten zu schützen. Stellvertretend für sie werden in diesem Buch die Herren Kon und Flikt sowie die Damen Kon und Flikt ein ums andere Mal beispielhaft aneinander geraten. Dabei sind mir – wie könnte es bei einer Mediatorin anders sein – in der professionellen Konfliktlösung die männlichen ebenso lieb wie die weiblichen, die ich mal in männlicher, mal in weiblicher Form anspreche.

1

Konfliktlösung als Führungsaufgabe

Die einzige Mannschaft, die uns schlagen kann, sind wir selbst.

Franz Beckenbauer

In diesem Kapitel lesen Sie, was Konflikte in einem Menschen mit Konflikten zwischen Menschen, zum Beispiel Ihren Mitarbeitern, zu tun haben – und welche professionellen Konfliktlösungsstrategien es gibt. Sie können testen, welche Strategien Sie derzeit bevorzugen. Sie erfahren, welche Möglichkeiten Sie zusätzlich zu hierarchischer Macht und Fachkompetenz professionell nutzen können.

Konflikte zwischen Mitarbeitern zu klären gehört zum Führungsalltag. Müssen Sie als Führungskraft also der geborene Mediator sein? Oder ist das Werkzeug der Mediation für Führungskräfte sogar tabu? Und für welche Arten von Konflikten eignet sich was?

Gehen wir noch einen Schritt zurück: Was sind die wichtigsten Kompetenzen einer guten Führungskraft? Mit welchen Kompetenzen sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich produktiv in die richtige Richtung bewegen?

Fachkompetenz gibt einer Führungskraft die Fähigkeit, Mitarbeiter inhaltlich gut zu beraten. *Hierarchische Macht* gibt ihr die Möglichkeit, Anweisungen zu erteilen, die ausgeführt werden müssen. Es gibt aber Führungssituationen, in denen weder Anweisungen noch Ratschläge geeignet sind, Erfolge zu bewirken. Das sind genau die Situationen, in denen Führungskräfte mit *Mediationskompetenz* handlungsfähig werden. Mediationskompetenz brauchen Führungskräfte in Konflikten, zur Konfliktprävention – und für das strukturierte Finden neuer Lösungen.

Kenner behaupten, was von Führungskräften jeden Tag im Bereich der Konfliktlösung erwartet werde, sei schwieriger als jede klassische Mediation, die von professionellen Mediatoren ausgeführt wird.

Stimmt das? Führungskräfte müssen im Führungsalltag jeden Tag Konflikte lösen, und das, ohne das professionelle Handwerkszeug in Theorie und Praxis jemals strukturiert gelernt zu haben. Die Folge: Jeder macht es irgendwie »aus dem Bauch heraus«. In diesem Buch werden Sie deshalb vermutlich an vielen Stellen etwas wiederfinden, das Sie bisher vielleicht »aus dem Bauch heraus« richtig machen. Sie werden verstehen, was das Gute an dem ist, das Sie bereits tun. Und Sie werden Ihre Fähigkeiten bereits beim Lesen professionalisieren.

Vor allem aber werden Sie neue Instrumente zur Prävention und Lösung von Konflikten entdecken. Diese werden Ihnen eine ganz neue Welt eröffnen, von der Sie nicht einmal ahnten, dass es sie geben könnte.

Konflikte im Führungsalltag

Was würden Sie auf die Frage antworten: Was bitte ist ein Konflikt? Eine Zeit lang löste schon diese Frage in mir zuverlässig einen Konflikt aus: Während die Juristin in mir einen präzise-trocken klingenden Definitionssatz formulierte, wollte die Führungskräftetrainerin in mir eine praxisnahe, verständliche, humorvolle Struktur.

Ein Konflikt ist ein Phänomen, bei dem widerstreitende menschliche Strebungen aufeinander prallen.

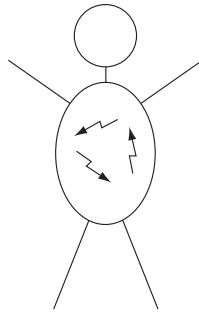
Alle Menschen haben mit zwei Typen von Konflikten zu kämpfen: mit den widerstreitenden Strebungen in uns selbst – die Konfliktforschung spricht hier von *intrapersonalen* Konflikten – und mit den widerstreitenden Strebungen zwischen Menschen, *interpersonale* Konflikte genannt.

Während *intrapersonale* Konflikte die inneren widerstreitenden Strebungen in einem Menschen bedeuten, die kämpfen, solange der Mensch noch nicht zu einem Konsens gefunden hat, bedeuten *interpersonale* Konflikte die widerstreitenden Strebungen zwischen mehreren Menschen, die kämpfen, solange die Menschen noch nicht zu einer Lösung gefunden haben. Konfliktlösungen enden bekanntermaßen nicht immer harmonisch. So schließt die Konfliktdefinition der Brockhaus-Enzyklopädie mit dem Satz: »Ein tragischer Konflikt endet in der Regel mit dem Untergang des Helden.«

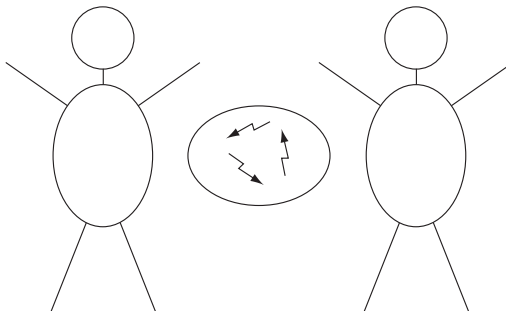
Historisch hat sich in der Konfliktlösung viel verändert. Während die Konflikte unserer steinzeitlichen Vorfahren regelmäßig mit tödlichem Ausgang für

einen der Beteiligten zu enden pflegten, beginnen wir langsam, mit den inter-personalen Konflikten ähnlich umzugehen wie mit den intrapersonalen Konflikten.

Eine der berühmtesten Beschreibungen intrapersonaler Konflikte finden wir bei Goethe. Im Vorspiel zu *Faust I* personifiziert er drei in ihm selbst widerstrebende Positionen in der Figur des Direktors, des Dichters und der Lustigen Person. Den Wunsch, der Menge zu behagen, legt er dem Direktor in den Mund. Innere Bedenken lässt er dagegen den Dichter aussprechen: »Das Echte bleibt der Nachwelt unverloren« und um seine Bedenken gegen diese Bedenken zu Gehör zu bringen, lässt er eine »lustige Person« sagen: »Wenn ich nur nichts von Nachwelt hören sollte ... Wer machte denn der Mitwelt Spaß?« Wie immer wir uns heute die Goetheschen zwei und mehr Seelen – ach – in unserer Brust vorstellen: Wir alle haben die Fähigkeit, verschiedene Vorschläge und Strebungen innerlich empfinden und aus verschiedenen Perspektiven erleben zu können.



Intrapersonale Konflikte



Interpersonale Konflikte

So können wir verschiedene Aspekte verstehen und reflektieren. Wir können abwägen und fundiert entscheiden. Die Fähigkeit, Konflikte vorwegzunehmen und innerlich auszutragen, gehört zu den menschlichen Qualitäten, die den zivilisatorischen Fortschritt in besonderer Weise fördern.

Gerade durch die Würdigung der einander widersprechenden Strebungen entstehen neue Ideen. Diese Kräfte oder Gedanken, die uns mal hierhin, mal dorthin zu führen scheinen, werden vom Kommunikationsspezialisten Friedemann Schulz von Thun als »inneres Team« bezeichnet. Die amerikanische Familientherapeutin Virginia Satir arbeitete mit ihnen als »parts party«. Die Goetheschen »Seelen« sind »innere *Führungskräfte*« im wahrsten Sinne des Wortes. Wenn sie nicht gut koordiniert zusammenarbeiten, schwankt der Mensch wankelmütig zwischen seinen Optionen hin und her.

Sie bleiben so lange intrapersonale Konflikte, bis sich die unterschiedlichen Ideen aus dem Inkubationsstadium heraus bewegen. Sind alle relevanten Bedenken und Interessen sorgfältig abgewogen und berücksichtigt, heißt das Ergebnis »Lösung«.

Ob wir die widerstrebenden Anteile mit Goethe »Seelen in unserer Brust« oder zeitgemäß-metaphorisch unsere »inneren Führungskräfte«, unser inneres Team oder »parts party« nennen: Wenn wir die Balance zwischen zu straffer und zu loser Führung, zwischen zu viel und zu wenig Zielvorgaben, zwischen Erfolg im Beruf und privatem Glück erreichen, wenn wir das Gleichgewicht zwischen Geschwindigkeit und Perfektion, Investition und Kostenreduktion, Aktivität und Ruhepausen finden, dann haben wir uns selbst gut durch den Konflikt geführt. Denn wie wir mit unseren »inneren Führungskräften« umgehen, entscheidet darüber, ob wir uns für oder gegen die eine oder andere Abmahnung, Kündigung, Neueinstellung, Führungsrichtung bis hin zur (Projekt-)Streichung so entscheiden, dass wir mit der Entscheidung langfristig zufrieden sein können.

Menschen, die in ihren Berufen oder Beziehungen scheitern, scheitern in letzter Konsequenz immer an Konflikten. An den äußeren, den inneren oder beiden zusammen.

Menschen, die langfristig erfolgreich sind, haben genauso viele Konflikte wie alle anderen – sie lösen sie nur anders.

Zwischen *intrapersonalen* Konflikten und *interpersonalen* Konflikten gibt es sehr komplexe Zusammenhänge.

Manchmal beginnen interpersonale Konflikte mit intrapersonalen Konflikten, manchmal ist es umgekehrt. Regelmäßig befördern und potenzieren sie

sich gegenseitig. Im *intrapersonalen* Konflikt wie im *interpersonalen* Konflikt zwischen zwei Menschen entsteht so eine Eskalation, die mit zuverlässiger Vorhersagbarkeit zum Gegenteil des Erwünschten führt. Interpersonale Konflikte auf unteren hierarchischen Ebenen entstehen regelmäßig, wenn intrapersonale Konflikte in den Köpfen der Führungsebene noch offen sind.

Bleiben innere Konflikte zu lange ungelöst, leiden unsere Mitarbeiter, unsere Abteilungen, unsere Kunden und damit letztlich Karriere und Lebensbalance: Wir werden ineffektiver statt erfolgreicher.

Wenn wir die zwei und mehr Seelen, um das Goethesche Wort noch einmal aufzunehmen, nicht koordinieren, multiplizieren sich unsere Probleme. Wenn wir mit unseren eigenen unausgegorenen Zielkonflikten auf ein anderes menschliches Wesen mit anderen Zielen, Werten und Zielkonflikten treffen, reicht die Komplexität für Dramen und Krimis. Kommen weitere Menschen hinzu, potenziert sich der Streitstoff. Schlachten, Kriege, Kämpfe und Kriminalgeschichten sind tausendfach erprobt und bieten unterschiedlichste Wege zu möglichen Lösungen. Sie enden nur im Märchen, im Kasperletheater und in der Hollywood-Version zuverlässig *nicht* mit dem Untergang des Helden. Aus steinzeitlichen Funden lässt sich rekonstruieren, dass ein Großteil der Spezies *Homo sapiens* in der Steinzeit des unnatürlichen Todes »Unterliegen im Kampf« starb. Die Frage war damals weniger, *ob* der »Tod im Konflikt« stattfand, sondern vielmehr *wann* dies der Fall war. Die Endgültigkeit der konkreten Lösungen war den überlebenden Beteiligten damals angenehm. Allerdings war es erforderlich, jedes Mal zu überleben, um diese Annehmlichkeit zu erleben. Das war nur wenigen beschieden. Es wird vermutet, dass auch schon damals ein in anderen Zusammenhängen biologisch sinnvoller menschlicher Optimismus die Streiter dazu verführt hat, in wenig aussichtsreichen Kämpfen den Untergang zu riskieren. Was hat sich seitdem geändert? Wie kann Mediationskompetenz hier helfen?

Vom Problem zur Lösung

Professionelle Mediatorinnen und Mediatoren nutzen ihre Mediationskompetenz in der Konfliktlösung, um aus Konfliktgegnern Verhandlungspartner und aus Verhandlungspartnern Lösungserfinder zu machen. Viele Elemente der Mediation lassen sich im Führungsalltag zur Prävention und zur Lösung von Konflikten nutzen. Nicht alle Methoden der klassischen Mediation sind brauchbar, weil sich aus der Beziehung zwischen Führenden und Geführten Besonder-

heiten ergeben. Um Mediationskompetenz professionell nutzen zu können, ist es sinnvoll, ein paar grundlegende Dinge über Mediation zu wissen und dann das erforderliche Know-how zu üben. Wie gesagt: Mediation ist für Konflikte so ähnlich wie Medikation für Krankheiten. Was tun wir, wenn unsere Organisationen daran kränken, dass ihre Bestandteile aneinander geraten? Aneinander scheuernde Mitarbeiterwirbel führen zu Rückgrat-Schwierigkeiten in Organisationen, Stabilität und Flexibilität leiden. Bei Schwierigkeiten mit der Körpergesundheit hilft Medikation.

So wie die Medikation (spätlateinisch *medicatio* = Heilung) der Heilung von Krankheiten dient und heute auch präventiv zur Gesunderhaltung eingesetzt wird, so dient Mediation (spätlateinisch *mediatio* = Vermittlung) der Vermittlung von Konflikten und wird heute auch im Bereich der Prävention zur Erfindung von Lösungen eingesetzt.

Von Mediation im engeren Sinne spricht man, wenn ein neutraler Dritter mit dem entsprechenden Know-how ohne Entscheidungsabsicht die Konfliktparteien (Medianden) professionell dabei unterstützt, neue Lösungen zu entwickeln.

Sokrates, Sohn einer Hebamme, nannte die von ihm praktizierte Kunst *Mäeutik*, dt. *Hebammenkunst*. Der amerikanische Mediator Gary Friedman verglich in seiner Rede anlässlich der Sokratespreisverleihung 2000 die Geburt einer Konfliktlösung mit der Geburt eines Kindes und die Aufgabe des Mediators als Geburtshilfe. Die Mediation besteht aus Elementen, die schon Sokrates bekannt waren, die aber zeitweilig und zum Teil in Vergessenheit gerieten. Und sie besteht aus Elementen, die erst in unserer Zeit neu entwickelt oder in dieser Form erstmalig zusammengefügt wurden. Wenn Sie also hören, dass das Mediationskonzept schon uralt sei, dann ist das im Kern richtig. Wenn Sie hören, dass in Vergessenheit geratene Führungsweisheiten wieder ausgegraben wurden, ist auch das richtig. Und wenn Sie hören, dass Mediation ein ganz neues Konzept ist, ist das ebenfalls richtig. Wie alle wirklich guten neuen Erfindungen hat sie ganz einfache alte Wurzeln. Die erfindetrischen Schritte, die das alte Wissen so verbessern, dass es im heutigen Führungsalltag nützt, machen den Unterschied: zwischen E-Mails, Videokonferenzen und lebendigen Beziehungen mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern und auch im Privatleben.

Die folgenden, in der Mediation verwendeten und speziell für Führungskräfte weiterentwickelten Elemente unterstützen Entscheider in ihren Führungsaufgaben und bei der Konfliktlösung. Hier die wichtigsten Elemente der Mediationskompetenz:

1. *Mediationskompetenz bedeutet, allen »Tricks« immer wirkungsvoller Paroli bieten zu können.*

Sie erkennen die gefährlichsten Rahmenbedingungen, die Ihren Konfliktlösungen im Haifischbecken der Wirtschaft drohen – einschließlich der übelsten Tricks und Gefahren.

Je fortgeschrittener Ihre Mediationskompetenz, desto mehr prallen manipulative Verhandlungsstricks an Ihnen ab. Stattdessen nutzen Sie sie als Motoren zur Lösung.

2. *Mediationskompetenz bedeutet, im Rahmen der Rechtsordnung konstruktive Zukunftsgestaltung zu betreiben.*

Die zum Zwecke gerechten und konstruktiven Wirtschaftens geschaffenen Rahmenbedingungen des geltenden Rechts entfalten ihre beste Wirkung nicht *im* Gerichtssaal, sondern *vor* dem Gerichtssaal, und im Wissen, dass der Gerichtssaal als Option da ist. Sie können Firmenregeln und eventuelle Weisungen von Vorgesetzten nutzen, um auf dieser Grundlage Synergien zu schaffen.

Regeln sind kein Prokrustesbett der Vergangenheit. Sie bilden einen stabilen Rahmen für die Möglichkeiten und Ziele der Zukunft. Alle Beteiligten bekommen in der Mediation mindestens das, was ihnen nach geltendem Recht mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zustehen würde, regelmäßig aber etwas Besseres oder mehr.

3. *Mediationskompetenz bedeutet, den Ausstieg aus der Destruktionsspirale mit wachsender Leichtigkeit zu beherrschen.*

Sie können die inneren Rahmenbedingungen des Faktors »Mensch« erkennen, in denen sich Ihre Konfliktlösungen bewegen – einschließlich der Tricks und Gefahren, die sich direkt auf menschliche Zustände auswirken.

Menschen reagieren in Konflikten noch wie vor Millionen Jahren aufgrund angeborener frühzeitlicher Auslösemechanismen mit Kampf-, Flucht- oder Erstarrungsreflexen. Die alten Muster, die alle Menschen mit sich herumtragen, sind heute oft weder für sie selbst noch für andere Menschen gut. Aber weil sie es irgendwann einmal waren, hämmert das Herz noch nach Jahrmillionen, als ginge es um einen Kampf um Leben und Tod. Mediationskompetenz überbrückt Reflexe und macht verantwortliches Handeln möglich. Es ist nicht ehrenrührig, dass Sie oder Ihre Mitarbeiter Steinzeitreflexe haben. Es ist allerdings extrem verlustbringend, wenn Sie nichts dagegen tun.

4. *Mediationskompetenz bedeutet, alle sechs Ebenen mediativen Handelns zu beherrschen und immer flexibler zu werden.*

Sie kennen das gesamte Spektrum aller mediativen Handlungsmöglichkeiten der professionellen Konfliktlösung. Waren Sie früher handlungsunfähig, nach-

dem alle bisherigen Strategien von freundlichen, kompetenten Worten bis zum Machtwort sich oft als wirkungslos erwiesen haben, wenn selbst Abmahnungen und kräftigere Mittel erfolglos blieben, können Sie nun mit dem MIKADO®-Modell, das Ihnen sechs verschiedene Ebenen mediativen Handelns eröffnet, das Dilemma zwischen »unter den Teppich kehren«, Kompromiss und »(Rechts-)Streitautomatismus« beenden. Wer kein professionelles Handwerkszeug hat, um Konflikte auszuräumen, verliert zu viel – in Schwelbränden, Kompromissen und vielleicht im (Rechts-)Streit. Mit den sechs Ebenen des MIKADO-Modells, von der One-Party-Mediation über dialogisch-mediative Verfahren bis hin zur klassischen Mediation finden Sie für jeden mediativ lösbaren Konflikt das passende Verfahren.

5. *Mediationskompetenz bedeutet, alle fünf Phasen der ALPHA-Struktur strategisch und konsequent in allen Konfliktlösungen, Gesprächen, Konferenzen und Verhandlungen anzuwenden, dabei Führungsmacht ohne Sachkompetenz zu generieren und die Siegchancen immer weiter zu verbessern. ALPHA-Struktur ist die Bezeichnung für den fünfphasigen Aufbau der Mediation. Sie endet mit der Abschlussvereinbarung. Sie beginnt mit der Auftragsklärung – und zwischen diesen beiden findet die konsequent strukturierte Erfindung einer Lösung statt. Sie kennen die gesamte Struktur von Verhandlungen und können sie anwenden: Die ALPHA-Struktur für ALPHA-Tiere. Nachhaltig erfolgreiche ALPHA-Tiere streiten nicht fruchtlos herum, sondern kämpfen so strukturiert gegen destruktive Konflikte und für konstruktive Lösungen, dass ihre Siegchance weit über 50 Prozent beträgt. Dazu nutzen sie die transparente Auftragsklärung mit Qualitätssicherung und klar strukturierter Vorgehensweise. So können sie Führungsmacht auch ohne Sachkompetenz und ohne hierarchische Macht aus einer (Konfliktlösungs-)Aufgabe selbst generieren.*
6. *Mediationskompetenz bedeutet, jedem(!) Konflikt mit der inneren Haltung des Dazulernenden begegnen zu können. Ihre wachsende Veränderungskompetenz ersetzt das nutzlose Abstempeln von Sündenböcken. Stattdessen wird Ihr Team unschlagbar.*

Wer immer nur Köpfe rollen lässt, wenn irgendetwas schief gelaufen ist, verliert schnell seine besten Leute. Wer dagegen erkennt, dass jeder Mensch zu jedem Zeitpunkt seines Handelns irgendeine »plausible Intention« verfolgt, hat den wichtigsten Schritt zur Veränderungskompetenz verstanden. Jeder Konflikt kann zum Motor für Verbesserung – oder zum destruktiven Chaos werden. Wer seine Mitarbeiter in Konfliktlösungs- und Veränderungsprozessen erfolgreich begleiten will, unterstützt sie dabei, neue Verhaltensweisen zu finden. Sie werden vom »Reaktor« zur überlebensfähigen, gestalten- den Führungskraft, die aus Sündenbock-Kandidaten Team-Beweger macht.

7. *Mediationskompetenz bedeutet, alle Lösungsaufgaben verantwortungsvoll in den Händen der Konfliktbeteiligten zu lassen und sie dazu zu befähigen, selbst weiter zu kommen. So wird die von innen kommende Motivation nicht zerstört – und nur so viel mediativ unterstützende Führung gegeben, wie das Team braucht.*

Wer auch nur ein einziges Mal Konfliktlösungen mediativ gefunden hat, weiß, dass selbstbestimmte Lösungen Motivationsfaktoren berücksichtigen können, auf die weder ein Anwalt, noch ein Gesetzgeber, Vorgesetzter, Richter oder anderer Entscheider je gekommen wäre. Selbst gefundene Lösungen stärken ein Team und jeden einzelnen Mitwirkenden. Autonomie und Leistungsfähigkeit steigen.

Manche Menschen gehen nur zum Arzt, wenn ihnen etwas wehtut. Dann sind zwei Schritte erforderlich: 1. Diagnose 2. (Be-)Handlung. Andere kennen nicht nur die Vorzüge von Früherkennung und Vorsorge, sondern sie handeln danach. Und wie ist es in unseren Organisationen? Welche Erkenntnisse können Privatwirtschaft und öffentliche Hand aus Diagnose und Heilung, Früherkennung und Vorbeugung für sich nutzen?

Noch einmal: Konflikte sind Krankheiten gar nicht so unähnlich. Es gibt sie, sie zu leugnen und zu beschönigen nützt nichts, und es ist weder ehrenrührig noch ungewöhnlich, sie zu haben. Wer anerkennt, was ist, kann schneller den nächsten Schritt machen und fragen: Wie machen wir uns danach gegen den jeweiligen Erreger immun?

Krankheiten zu haben und wieder gesund zu werden, ist für Menschen normal.

Krankheiten bewirken, dass Menschen sich mit ihnen auseinander setzen, um gesund zu werden.

Krankheiten zwingen uns loszulassen, was vorher Priorität hatte.

Im besten Fall stärken kleine Krankheiten die Abwehrkräfte und regen zu einer Veränderung der Gewohnheiten an.

Unsere Körper danken uns mit Leistungsfähigkeit, wenn wir für sie sorgen.

Medikation unterstützt unseren Körper dabei, mit Krankheitserregern besser umgehen zu können.

Konflikte zu haben und wieder zu lösen, sollte zwischen Menschen normal sein.

Konflikte bewirken, dass Menschen sich mit ihnen auseinander setzen, um sie zu lösen.

Konflikte zwingen uns ebenso loszulassen, was vorher Priorität hatte.

Im besten Fall stärken kleine Konflikte die Leistungsfähigkeit und regen zu einer Veränderung der Gewohnheiten an.

Unsere Organisationsformen danken uns mit Leistungsfähigkeit, wenn wir für sie sorgen.

Mediation unterstützt uns dabei, mit Konflikterregern besser umgehen zu können.

Wenn wir alles getan haben, was möglich und sinnvoll war, können wir die Hände in den Schoß legen und den Rest der Natur, dem Himmel oder den Sternen überlassen – aber erst dann. Vorher gilt es, sofort nach der Diagnose die besten Mittel zur Besserung auszuwählen. Selbstheilungsprozesse sind so schnell wie möglich zu fördern. Das bedeutet: Rechtzeitig handeln, gute Besserung nicht nur wünschen, sondern Maßnahmen ergreifen, um sie zu erreichen, gefährliche Entwicklungen im frühestmöglichen Stadium stoppen. Richtig gesund werden Menschen und Systeme nur dann, wenn die Selbstheilungskräfte nachhaltig aktiv werden. Hilfsmittel von außen sind dazu da, gezielt zu wirken und sich so schnell wie möglich überflüssig zu machen. Auch dies gilt für Medikation wie für Mediation in gleicher Weise.

Je mehr wir Krankheiten oder Konflikte verschleppen, ohne die Ursachen zu beheben, je länger wir erste Anzeichen übersehen, um so dramatischer kann es werden; vorausdenkende Menschen aber putzen zum Beispiel schädliche Fremdkörper von ihren Zähnen einfach rechtzeitig weg.

Regelmäßig lässt Antoine de Saint-Exupéry seinen kleinen Prinzen seinen Planeten kontrollieren, lässt ihn prüfen, ob sich gefährliche Pflanzen eingenistet haben, lässt ihn mit Augenmaß herauszupfen, was ihm später gefährlich werden und seinen kleinen Planeten eventuell sprengen könnte – aber nur das. Je früher wir das Richtige tun, um so besser. Wer »Gefährchen« zu lange ignoriert, kann in große Gefahr geraten. Theoretisch wissen wir das alle. Je mehr Sie die Ideen in diesem Buch praktisch umsetzen und die Werkzeuge selbst anwenden, um so interessantere Entdeckungen werden Sie machen.

Viele Menschen sind gesundheitsbewusster geworden, die oben erwähnte Zahnpflege ist heute zur Routine geworden (auch wenn die Zahnärzte noch lange nicht zufrieden sind). Um Ihre Mitarbeiter vor Konfliktkaries zu schützen, finden Sie viele Anregungen in diesem Buch. Auch gegen Leistungsträgerparodontose lässt sich rechtzeitig vorgehen. Nur putzen müssen Sie dann noch selbst. Was im Mund an übersehenen Essensresten in den Zahnfleischtaschen vor sich hinfault, bis die Zähne ausfallen, ist in der Wirkung manchmal nicht ganz unähnlich den weggeschobenen Konfliktherden, die so lange an der Basis nagen, bis die besten Leute gehen. Auch zu diesem Thema finden Sie strukturierte Vorbeugungsmaßnahmen in diesem Buch.

Vielleicht gibt es in Ihrer Organisation auch manchmal Rückenprobleme? Vielleicht sind manche Unternehmensbandscheiben nicht mehr so wie früher? Vielleicht geraten manchmal zwei oder mehr Wirbel so aneinander, dass es beide schmerzt, sich keiner mehr so bewegen kann, wie er es gerne würde, und auch alle anderen ringsumher nicht mehr geradlinig aufrecht arbeiten können? Je länger dieser Zustand anhält, desto komplexer werden die Folgeschäden. Die

Beweglichkeit, Schnelligkeit, Leistungsfreude und der Erfolg des Unternehmens insgesamt leiden.

Um all diesen Folgen rechtzeitig vorzubeugen, sorgen mehr und mehr Organisationen rechtzeitig vor. Auch der Gesetzgeber hat reagiert. Seit einigen Jahren gelten für eine der Eskalationsformen von Konfliktsituationen verschärfte rechtliche Regelungen. Wer in seiner Organisation Mobbing duldet, muss Schadensersatz in Geld leisten. Und bekanntermaßen hat jede Mobbingssituation mit einem kleinen Schritt angefangen.

Wenn Sie täglich beim Zähneputzen gedanklich auch die Konfliktlandschaft Ihrer Organisation mit dem Know-how dieses Buches durchbürsten und überlegen, wo etwas sorgfältiger »gebürstet« werden sollte, erreichen Sie mit einem Bruchteil des sonst später nötigen Aufwandes Konfliktvorsorge und -früherkennung. Machen Sie Ihre Aktivitäten dabei für Ihre Mitarbeiter transparent:

- Zeigen Sie, welche langfristigen Verbesserungen durch kleine Präventivmaßnahmen möglich sind.
- Bitten Sie andere, mit Ihnen an einem Strang zu ziehen.
- Schenken Sie Ihren kompetentesten Mitstreitern dieses Buch und bewegen Sie die Firmenkultur gemeinsam.
- Machen Sie deutlich, dass eingesparte Schäden keine blitzartig sichtbaren Hochgeschwindigkeitsstrohfeuer, sondern mittel- und langfristig wirksame Qualitätsverbesserer sind.

Die diagnostischen und sofort konfliktlösenden Aktivitäten wirken sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig: Messbare und deutlich sichtbare Erfolge erreichen Sie mit der klassischen Mediation und den Inhouse-Varianten für Ihren Führungsalltag. Wie viel Sie davon jetzt schon einsetzen, erfahren Sie im folgenden Test; wie Sie sie darüber hinaus einsetzen können, lesen Sie im anschließenden Abschnitt.

Testen Sie Ihre Konfliktlösungsstrategien

Testen Sie Ihre aktuelle Fähigkeit zur professionellen Konfliktlösung mit Mediationskompetenz. Lesen Sie dazu die folgenden Beispiele und notieren Sie spontan, aber ohne Zeitdruck die erste Antwort, die Ihnen einfällt.

Stellen Sie sich in allen acht Fällen vor, Sie seien kürzlich befördert worden und hätten soeben die neue Führungsposition in einem ganz neuen Bereich übernommen, in der Sie eine Gruppe von Führungskräften und Sachbearbeitern zu führen haben. Man berichtet Ihnen von Erfolgen und von Problemen. Sie laden jeden einzeln auch dazu ein, ganz offen von Problemen und Konflikten zu sprechen. Was sind (sinngemäß) Ihre ersten Worte und Sätze, wenn die Ihnen unterstellte Führungskraft sich vertrauensvoll an Sie wendet? Beantworten Sie jeweils die beiden Fragen:

- Was sind (sinngemäß) Ihre ersten Sätze?
- Was wollen Sie damit erreichen?

Führungskraft 1: »Fördern oder kündigen?«

»Wir haben hier einen Mitarbeiter, der extrem schwierig ist. Am liebsten wäre mir manchmal, ich müsste mich nie wieder mit ihm herumschlagen und könnte ihn fristlos kündigen, dann überrascht er mich wieder mit guten Leistungen. Das Ergebnis: Mein Führungsverhalten ihm gegenüber bewegt sich zwischen Kritisieren, Resignieren und Fördern. Gestern sind wir beide laut geworden und der Konflikt ist eskaliert. Was raten Sie mir?«

Führungskraft 2: Mitarbeiter verändern

»Wenn meine Mitarbeiter tun würden, was man ihnen sagt, hätten wir keine Konflikte. Weil sie aber nicht tun, was man ihnen sagt, gibt es Konflikte. Ärgerlicherweise führen die Konflikte dazu, dass sie noch weniger tun, was man ihnen sagt. Wie bringe ich sie nur dazu, dass sich das ändert? Ich selber will mich eigentlich nicht ändern. Ich finde mein Führungsverhalten gut. Sonst würde ich mich ja nicht so verhalten. Was raten Sie mir?«

Führungskraft 3: »Zwischen Teamgeist und Individualität«

»Nächste Woche ist Abteilungskonferenz. Dort will ich das Team für den Erfolg in dem neuen Projekt loben. Eine Mitarbeiterin erwartet von mir, dass ich ihre besondere Leistung hervorhebe – Faktum ist, dass sie die Beste ist. Aber dadurch, dass sie darauf achtet, selbst gut dazustehen, hemmt sie die anderen. Es gibt inzwischen heftige Konflikte zwischen ihr und einem speziellen Kollegen – und im Team insgesamt. Was raten Sie mir?«

Führungskraft 4:**»Situativ-individuell oder nach allgemeinen Gerechtigkeitskriterien führen?«**

»In meiner Mannschaft gibt es seit einiger Zeit recht viel Eifersucht und Neid. Ich habe versucht, alle genau gleich zu behandeln, aber das geht nicht – die Menschen reagieren einfach unterschiedlich auf Lob und Kritik. Durch meinen situativ-individuellen Stil kommt jetzt aber dauernd jemand und findet irgend-etwas extrem ungerecht. Was raten Sie mir?«

Führungskraft 5: Sex am Arbeitsplatz

»Ich habe einen Konflikt mit meiner Assistentin. Sie erledigt ihre Aufgaben nicht mehr termingerecht – und wenn ich versuche, ihr zu sagen, dass das so nicht geht, zuckt sie nur mit der Schulter. Vielleicht sollte ich es Ihnen lieber gleich sagen ... allerdings ... ich weiß nicht, ob das etwas damit zu tun hat – ich glaube, ich hatte neulich nach dem Betriebsfest mit ihr ein kleines erotisches Abenteuer, wir waren beide nicht mehr ganz nüchtern. Was raten Sie mir?«

Führungskraft 6: Der Hund zwischen zwei Herrchen

»Ihr Vorgänger wollte von uns allen, dass die Mitarbeiter so selbstständig wie möglich geführt werden und forderte von mir, dass keinerlei situative Gängelei Einzug halten sollte. In dem EDV-Projekt, das gerade läuft, will der Projektleiter aber, dass ich unverzüglich aktiv werde, sobald die Möglichkeit einer Projekt-Gefährdung erkennbar wird.

Ich habe beiden die Gegensätzlichkeit ihrer Forderungen mitgeteilt. Beide haben mir geantwortet, ich werde das schon schaffen, ich solle halt mein Möglichstes geben. Es gibt jetzt aber überall Konflikte. Und was erwarten Sie jetzt von mir?«

Führungskraft 7: »Mrs. Ehrgeiz und Mrs. Pause«

»Ich habe eigentlich keine Konflikte mit meinen Mitarbeitern. Es ist mehr so, dass sie mich ... ich würde mal sagen, dass sie mich ... in Ruhe lassen. Ich habe mich vor einiger Zeit zur Abendschule angemeldet und versuche, auch vorwärtszukommen, aber ich bin immer so mit den betrieblichen Dingen beschäftigt, dass ich nicht dazu komme. Und dann ärgere ich mich darüber, dass ich nicht vorwärtskomme, und dann ärgere ich mich darüber, dass ich mich darüber ärgere ... und dann bin ich ungenießbar – aber das ist mehr ein Konflikt in mir selber – da können Sie mir auch nicht helfen ...«

Führungskraft 8

Suchen Sie sich jetzt bitte noch einen weiteren Konflikt aus, der in Ihrem Umfeld typisch ist.

Auswertung

Die Auswertung besteht aus mehreren Teilen. Zwischen den einzelnen Teilen finden Sie Informationen über Vor- und Nachteile Ihrer Modelle für den Führungsalltag.

Quantitative Auswertung: Fragen und Antworten

Schauen Sie sich jetzt bitte die Form Ihrer Antworten an: Mit welchen Satzzeichen enden sie? Zählen Sie die Anzahl der Fragezeichen, Punkte und Ausrufezeichen.

- ___ Fragezeichen
- ___ Punkte
- ___ Ausrufezeichen.

Wie ist das Verhältnis Fragezeichen einerseits zu Punkten und Ausrufezeichen andererseits?

Manche Führungskräfte fragen ständig, andere fragen nie. Es ist nicht per definitionem das eine immer besser als das andere. Allerdings ist bei Konfliktlösungsaufgaben grundsätzlich derjenige am erfolgreichsten, der die höchste Bandbreite an Möglichkeiten beherrscht. Grundsätzlich gilt: Je mehr Fragezeichen Ihr Testergebnis enthält, um so mehr führen Sie durch Fragen. Sie wissen, dass ein Rat auch in Form von Fragen gegeben werden kann. Sie regen Ihre Mitarbeiter zum selbstständigen Denken und Selbstlösen an.

In erster Linie ist also entscheidend: Fragen Sie überhaupt? Oder geben Sie sofort Ratschläge? Fragen Sie zuerst und raten Sie dann? Oder fragen Sie vielleicht (noch) zu wenig?

Ihre Antworten sind einerseits ein momentaner, spontaner Ausschnitt Ihrer aktuellen Führungsqualitäten im Bereich der professionellen Konfliktlösung. Vor allem aber sind sie das Ergebnis Ihrer Erfahrungen. Vielleicht sind Sie sich bei einigen Verhaltensweisen nicht ganz sicher. Vielleicht sind Sie mit vielen Ihrer Strategien bisher gut gefahren.

Qualitative Auswertung des Tests: Rollenverhalten

Neue Managementtheorien begannen in den Neunzigern mit: »Vergessen Sie alles Dagewesene, jetzt kommt Management by ›Schon-wieder-was-Neues‹«. Das war und ist natürlich Unfug – und deshalb war die Lebensdauer solcher Theorien vorhersagbar kurz. Mediationskompetenz verwirft nicht das Alte, sondern knüpft immer bei den Vorerfahrungen der Anwender an – und bietet Chancen der Erweiterung von Handlungsspielräumen.

Um einen kleinen Einblick in Ihre bisherigen Handlungsspielräume zu nehmen, überprüfen Sie jetzt, aus welchen Rollen heraus Sie geantwortet oder gefragt haben. Welche Konfliktlösungsrollen haben Sie in dem kleinen Test eingenommen?

Führungskräfte in der Konfliktlösung können strukturell alle Rollen einnehmen, die professionelle Konfliktlöser und Konfliktlösungsunterstützer haben können. An wen wenden sich Menschen im Konflikt? Wer unterstützt Sie? Mehrere Unterstützungsformen haben sich in den letzten Jahrhunderten professionell institutionalisiert, die jüngste, die Mediation, produziert erst seit dem Ende des letzten Jahrhunderts nennenswerte Zahlen, die die Wirtschaftswelt mit ihren regelmäßig auftretenden Erfolgen überraschen. Während Sie die folgenden Unterstützungsformen lesen, vergleichen Sie diese mit Ihren Antworten. Welche Unterstützungsformen sind Ihre persönlichen Favoriten?

Anwalt und Experten-Berater

Ihr Motto lautet: »Ich stehe dir mit Rat und Tat zur Seite – notfalls löse ich den Konflikt für dich – und hole dir die Kohlen aus dem Feuer.«

Viele Menschen denken, wenn sie Unterstützung für Konfliktlösungen suchen, an eine Hilfe vom Typus »jetzt hole ich den großen Bruder«. Dies ist regelmäßig der Rechtsanwalt, Berater, Betriebsrat, gegebenenfalls auch der Coach, Experte oder eine vergleichbare Person – also ein Anwalt im ursprünglichen Wortsinne von Anwaltschaft, wie er sich beispielsweise im Begriff »Anwalt des Kindes« findet: ein parteiübergreifender Unterstützer. Der »Anwalt« im ursprünglichen Wortsinne soll ein parteiischer Unterstützer sein, der die eigene Position stärken soll, um die Interessen möglichst weitgehend mit Rechts-, Fach- und Sachkompetenz, Geschick und Kraft durchzusetzen.

»Anwaltliche« Unterstützung im weiteren Sinne ist nützlich, um einen Macht-, Kräfte- oder Kompetenzmangel auszugleichen. Rechtsberatung darf nach dem am 1. Juli 2008 in Kraft getretenen Rechtsdienstleistungsgesetz nur von zugelassenen Rechtsanwälten durchgeführt werden. Eine nicht rechtsbera-

tende »anwaltliche« Unterstützungsrolle im weiteren Sinne können Führungskräfte für ihre Mitarbeiter jedoch sehr wohl entweder selbst einnehmen oder an andere Unterstützer oder Coaches delegieren. Anwälte im weiteren Sinne kämpfen und beschützen ihre »Mandanten« wie eine Löwenmutter ihr Junges. Auch wenn Sie nicht Konfliktpartei des konkreten Streits sind, können Sie eine so fundierte eigene Position zum Thema haben, dass Ihre Beratung und Fürsorge gefragt sind. Diese Position sollten Ihre Mitarbeiter unbedingt berücksichtigen.

Testauswertung: Schauen Sie Ihre Testantworten an. In wie vielen Ihrer Antworten fragen und beraten Sie so, dass Sie im weiteren Sinne »anwaltlich« handeln können und wollen?

Die Anwaltsrolle hat wie alles gute und gefährliche Seiten. Vor allem pflegen Mitarbeiter, die Sie zur Unselbstständigkeit erziehen, mit der Zeit mehr und mehr Kompetenzen zu verlieren. Mitarbeiter trauen sich immer wenig zu, wenn Sie von ihren Führungskräften zu oft beschützt werden. Beratende Unterstützung im Führungsalltag ist langfristig nur dann sinnvoll, wenn sie Hilfe zur Selbsthilfe darstellt und sich selbst überflüssig macht.

Richter

Manche Führungskräfte nehmen sich in Konfliktkonstellationen Richter oder Schiedsrichter zum Vorbild. Am liebsten würden sie durch ein beherztes Urteil Frieden schaffen und zur Tagesordnung zurückkehren.

Was macht die Richterrolle aus und wie viel davon eignet sich im Führungsalltag?

»Es ist gut, dass es Gerichte und Richter gibt. Es wäre für alle Beteiligten sinnvoller, wir würden weniger oft in Anspruch genommen werden«, sagte mir neulich ein Richter, der wegen seiner immer weiter anwachsenden Aktenberge kaum noch dazu kam, seinen Kindern abends eine Gutenachtgeschichte vorzulesen. Führungskräften, die sich wie Richter verhalten, geht es manchmal ähnlich. Kaum ist eine Streitigkeit zwischen zwei Mitarbeitern entschieden, steht schon das nächste Problem vor der Tür. Mit einer (schieds-)richterlichen Entscheidung ist gemeint, dass Sie als Führungskraft aufgrund Ihrer Position und der damit verbundenen hierarchischen Macht bindend für die Beteiligten sagen, wer die gelbe Karte bekommt und wer Recht hat.

Zivilrichter fällen allein in der Bundesrepublik Deutschland jährlich Tausende von Urteilen. »Nicht das Recht des Stärkeren, sondern die Stärke des Rechts« solle gelten, betonte Bundeskanzler Gerhard Schröder in seiner Neujahrsansprache 2003. Wenn der Rechtsweg beschritten wird, führt die streitige Austragung im Prozessverlauf regelmäßig zu einer Verhärtung der Fronten.

Selbst für einen salomonischen Richter ist es beinahe unmöglich, die so entstandenen Verletzungen und Verhärtungen wieder aufzuweichen. Das liegt aber weniger an den Richtern, die zum Teil vorzügliche Kompetenzen als Konfliktlöser haben, als an der Struktur des richterlichen Verfahrens.

Führungskräfte nehmen sich in manchen Konfliktkonstellationen Richter oder Schiedsrichter zum Vorbild. Manchmal kann man durch ein beherztes Urteil Frieden schaffen und zur Tagesordnung zurückkehren. Es gibt Konflikte, bei denen Sie eine eigene Auffassung davon haben, was richtig ist. Wenn es für den Erfolg Ihrer Organisation wichtig ist, dass Sie sich hier durchsetzen, sollten Sie Ihre Entscheidung gut kommunizieren und Ihr Ziel erreichen. Häufig handelt es sich in solchen Fällen übrigens in Wirklichkeit um eine bisher ungeklärte Führungsfrage, die sich anhand eines Mitarbeiterkonflikts gezeigt hat.

Testauswertung: In wie vielen Ihrer Antworten fragen und beraten sie so, dass Sie den Konflikt wie ein Richter beurteilen und eine hierarchisch bindende Entscheidung treffen können und wollen?

Schlichter

Im Arbeitsrecht, insbesondere in Tarifverhandlungen, aber auch in einer Fülle anderer Streitigkeiten, werden Schlichter angerufen. Schlichtung ist die Mithilfe zur Beilegung von Streitigkeiten. Schlichter haben die Aufgabe, aufgrund der Forderungen und Argumente der beteiligten Streitparteien einen Lösungsvorschlag, den Schlichterspruch, zu erarbeiten. Grundsätzlich ist eine Zustimmung der Konfliktparteien zu diesem Vorschlag erforderlich. Führungskräfte werden häufig von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Rolle gedrängt, Konflikte schlichten zu sollen. Die Aufgabe erweist sich häufig als umfangreicher und schwieriger als zu Beginn erkennbar. Wenn der zu erarbeitende Lösungsvorschlag alle Konfliktherde zuverlässig befrieden will, ist eine sorgfältige Aufarbeitung des Konfliktstoffes unerlässlich. Bleiben relevante Konfliktherde unberücksichtigt, wird die Schlichtung den Konflikt nur kaschieren, aber nicht nachhaltig befrieden. Um mit großen Personenzahlen zu tragfähigen Lösungen in überschaubaren Zeiträumen zu kommen, kann das Instrument der Schlichtung eine gute Wahl sein.

Führungskräfte haben zusätzlich zu der Möglichkeit, selbst zu schlichten, immer auch die Wahl, die Schlichtung an eine dritte Person, die alle Streitparteien akzeptieren, zu delegieren. Denn Experten warnen: »Wer einmal als Schlichter einen Schlichterspruch vorlegt, der sich für die eine oder die andere Seite ausspricht, verliert das Vertrauen der Verliererseite.« Diesen Aspekt sollten Führungskräfte gut überlegen, bevor sie die Aufgabe selbst übernehmen.

Führungskräfte, die in Mitarbeiterkonflikten Partei ergreifen, verlieren häufig das Vertrauen der Verlierer.

Testauswertung: In wie vielen Ihrer Antworten fragen und beraten Sie so, dass Sie versuchen können, den Konflikt wie ein Schlichter zu erfassen mit dem Ziel, den Streitparteien einen Lösungsvorschlag unterbreiten zu können, der diese motiviert, fördert und langfristig unterstützt?

Mediator

Mediatoren sind strukturell gesehen das Gegenteil von Schlichtern oder Richtern. Sie stellen vom ersten Augenblick an klar, dass es völlig überflüssig ist, sie von der Richtigkeit irgendeiner Lösung zu überzeugen. Sie zeigen durch ihr gesamtes Verhalten, dass ihre Rolle einzig und allein darin besteht, die Konfliktparteien bei der Suche nach einer eigenständigen Lösung zu unterstützen. Dadurch können die Konfliktparteien – sobald sie die Rolle verstanden haben – darauf verzichten, die Gegenseite beim Mediator anzuschwärzen. Sie können aufhören, ganz allein im Recht sein zu wollen. Sie brauchen das Gegenüber nicht mehr als Gegner abzuqualifizieren. Sie beginnen zu verstehen, dass Gegnerschaft sie ihrem Ziel einer gemeinsamen Lösung, der »mutually agreed solution«, wie es im Amerikanischen heißt, nicht näher bringt. Mediatoren ermöglichen es den Konfliktparteien – im Einzelgespräch oder gemeinsam – aus ihrer Sackgasse herauszutreten und neue Lösungswege zu finden.

Mediatoren strukturieren Konfliktlösungsgespräche so, dass die Beteiligten selbst Synergielösungen erfinden. So werden überflüssige Schäden vermieden und maximaler Nutzen erreicht. Sie erinnern sich an die Goetheschen zwei Seelen, die so genannten »inneren Führungskräfte«. Die Lösung im *interpersonalen* Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern soll genauso optimiert werden können, wie dies bei gut gelösten *intrapersonalen* Konflikten in den zwei Seelen einer Führungskraft möglich ist. Wenn jeder die eigenen Positionen untersucht und prüft, welche Vorzüge diese für seine wirtschaftlichen und persönlichen Interessen, Rechte, Motive und Absichten mit sich bringen, können die erstaunlichsten individuellen Lösungen er- oder gefunden werden. Mediation hat – abgesehen von der Tatsache, dass es auch um Konfliktlösung geht, eine wesentlich andere Aufgabenstellung als richterliche Entscheidungen: Sie soll das, was den Beteiligten individuell wichtig ist, zu einem Optimum bringen. Ob der Rest der Republik in einer vergleichbaren Situation ganz andere Lösungen für gerecht oder sinnvoll halten würde, muss nicht berücksichtigt werden.

Für Sie als Führungskraft hat es einen großen Vorteil, wenn Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber mediativ auftreten. Dieser Vorteil liegt in der Nachhaltig-

keit des mediativen Handelns. Aus der Mediationspraxis ist bekannt, dass der weitaus größte Anteil von Konfliktthemen zwischen Mitarbeitern, die nicht erst seit gestern zusammenarbeiten, verschobene Konfliktthemen sind. Das heißt, wenn sich Mitarbeiter vordergründig um Fenster, Ordnung, Urlaubspläne oder anderes streiten, geht es selten nur (!) um Fenster, Ordnung oder Urlaubspläne. Streitigkeiten, die sich an Vordergründigem entzünden, sind nicht gelöst, wenn eine Entscheidung über den konkreten Anlass getroffen wird. Im Gegenteil: Der zugrunde liegende Konfliktkern sucht sich dann einen Streitschauplatz nach dem anderen – solange, bis er gelöst ist.

Wenn Sie mediativ handeln, finden die Beteiligten nicht nur zum aktuellen Anlass, sondern auch zu den darunter liegenden »eentlichen« Konfliktkernen neue Erkenntnisse. So entstehen nachhaltige Lösungen. Das funktioniert natürlich nur, wenn Sie sich mit Ihren persönlichen Vorlieben aus den Oberflächenkonflikten heraushalten. Denn nur, wenn Sie keine eigene Position durchsetzen wollen oder müssen, können Sie als Mediator handeln. So fördern Sie die nachhaltig gute Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiter in sogenannter Allparteilichkeit. Allparteilichkeit bedeutet, allen Seiten gleichmäßig zugewandt zu sein und sich für alle in gleicher Weise einzusetzen. Allparteilichkeit geht weiter als der Begriff der Neutralität. Während Neutralität (von lateinisch *ne utra*) weder für den einen, noch für den anderen bedeutet, heißt Allparteilichkeit sowohl für den einen als auch für den anderen. Wer allparteilich verhandelt, ist neutral in den Inhalten und zugewandt zu den Menschen.

Und genau das stärkt Ihr Vertrauensverhältnis zu Ihren Mitarbeitern, außerdem auch Ihre Führungskompetenz und damit die Motivation, gerne für Sie zu arbeiten.

Beispiel: Zwei Mitarbeiter streiten über die Aufhängung von Urlaubspostkarten im Gemeinschaftsbüro. Ihre erste Frage: Wollen Sie eine (richterliche) Chefentscheidung treffen: »Keine Postkarten in Repräsentationsräumen« oder »Eine persönliche Note am Schreibtisch ist gut für das Betriebsklima« oder allparteilich mediativ handeln? Wenn Sie die Chefentscheidung wählen, setzen Sie Ihre persönlichen Wertvorstellungen durch. Wählen Sie die Rolle als allparteilicher Mediator, halten Sie sich – ganz gleich welche Auffassung Sie selbst haben und was Sie persönlich bevorzugen – zurück.

Allparteilich verhalten Sie sich dann, wenn Sie wissen: Beide Mitarbeiter haben nachvollziehbare Bedürfnisse. Und wenn Sie die beiden unterstützen wollen, ein tragfähiges Verständnis für die Bedürfnisse zu entwickeln, dann helfen Sie ihnen Brücken zu bauen.

Und wie zeigen sich Ihre mediativen Fähigkeiten im Führungsalltag? Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten: Bevor Ihre Mitarbeiter überhaupt in einen

eskalierten Konflikt geraten, können Sie mit wachsender Mediationskompetenz immer effektiver frühzeitig selbst für Synergielösungen sorgen. Wenn Ihre Mitarbeiter im Konflikt sind, können Sie mit den Instrumenten in diesem Buch erkennen, welche mediativen Elemente Sie selbst anwenden können und in diesem Falle anwenden möchten. Sie können fundiert entscheiden, was Sie gegebenenfalls delegieren. Sie können dafür sorgen, dass Mediationskompetenz in Ihrem Hause zum Standard wird. Und so finden Sie immer mehr kompetente Ansprechpartner in Ihrer Organisation, die ihre Mediationskompetenz zur Verfügung stellen können. Und Sie werden erkennen, wann es effektiver ist, den Konflikt an externe Dritte zu delegieren. Chancen und Möglichkeiten der sechs Ebenen mediativen Handelns mit Entscheidungshilfen für ihre Anwendung finden Sie im nächsten Abschnitt und im Kapitel »Das MIKADO-Modell im Führungsalltag«.

Testauswertung: In wie vielen Ihrer Antworten fördern Sie Ihre Mitarbeiter schon heute so, dass Sie die Konfliktparteien dazu begleiten könnten, selbst eine eigenständige Lösung zu entwickeln? Wie viel Wert legen Sie bereits jetzt in Ihren Fragen darauf, die Autonomie der Mitarbeiter anzuerkennen und weiter zu fördern? Wie sehr achten Sie in Ihren Fragen und Anregungen darauf, langfristig Synergien zu fördern?

Schauen Sie sich Ihr aktuelles Testergebnis an. Wie bei jeder Reduktion vielfältiger Möglichkeiten gibt dieser Test nur eine Orientierung: Welche sind zur Zeit Ihre Lieblingsrollen in der Konfliktlösung?

- Der beratende Anwalt, der mit Fachkompetenz zeigt, wie es geht und den Beteiligten zur Seite steht?
- Der (Schieds-)Richter, der entscheidet, was gemacht wird?
- Der vorschlagende Schlichter, der sich eine Lösung ausdenkt und den Beteiligten die Wahl lässt, den Schlichtervorschlag zu akzeptieren?
- Der Mediator, der Gegner zu Verhandlungspartnern und Lösungserfindern macht?

Beantworten Sie abschließend noch die Frage: An wie viele der anstehenden Konflikte trauen Sie sich bis jetzt heran? Wie früh lösen Sie sie überhaupt? Oder gehen Sie Konflikten nach Möglichkeit aus dem Wege?

Testergebnis: Am besten ist es, mehrere Rollen zu kennen und situationsgerecht agieren zu können.

Wenn eilige Entscheidungen anstehen, kann die beste Lösung darin bestehen, wie ein Schiedsrichter zu pfeifen, den Ball einwerfen zu lassen und mit Tempo weiterspielen zu lassen.

Der Kunde einer Softwarefirma wartete auf einen Servicemitarbeiter, da einige Rechner nach der Neuinstallation der Software abgestürzt waren. Zwei Mitarbeiter gerieten sich über ihre Zuständigkeiten so sehr in die Haare, dass schließlich niemand zum Kunden fuhr. Eine Schiedsrichterentscheidung des Chefs rettete in der konkreten Situation die Arbeitsfähigkeit des Kunden und die Reputation aller Beteiligten. Anschließend wechselte er dann die Rolle, lud beide zu einem Gespräch ein und klärte die »eigentliche« Ursache mediativ.

In einer anderen Situation fehlte den Mitarbeitern das fachliche Know-how in einer Schnittstellenproblematik. Ein beratender Satz genügte – und der Streit war beigelegt.

- Wenn Sie hierarchische Macht haben und wenn die hierarchische Macht hundertprozentig zum Ziel führt, weisen Sie an, was zu tun ist und wenden sich neuen Aufgaben zu.
- Wenn Sie Fachkompetenz haben und wenn Ihre Fachkompetenz genau das ist, was den Knoten löst, und zwar nachhaltig, dann beraten Sie.
- Wenn Sie durch kluge Fragen und eigenes Nachdenken den besten Vorschlag machen können, der von allen akzeptiert wird, dann schlagen Sie einen Schlichterspruch vor.
- Und wenn Sie merken, dass weder Anweisung noch Rat das Problem wirklich aus der Welt schaffen, und wenn Sie langfristig wirksame Hilfe zur Selbsthilfe leisten wollen, dann sorgen Sie für ein mediatives Gespräch.

Unterscheiden Sie bewusst: Sie haben als Führungskraft die Aufgabe, Ihre Ziele durch klare Zielvorgaben, Entscheidungen, Kontrollen und angepasste Anweisungen konsequent zu verfolgen und durchzusetzen, wo es möglich und sinnvoll ist.

Sie haben als Führungskraft die Aufgabe, mit Ihrer Fach- und Sachkompetenz vorbildlich voranzuschreiten und Ihren Mitarbeitern mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, wo Ihre Sachkompetenz das Beste ist, was Sie einbringen können.

Und Sie haben als Führungskraft die Aufgabe, die Grenzen von Befehl und Ratschlag zu erkennen. Sie merken, wann Themen zu komplex sind, um sich durch Befehl oder Ratschlag auflösen zu lassen. Führen mit Mediationskompetenz bedeutet, klar zu strukturieren, was durch Befehl, was durch Beratung und was durch mediative Verhandlungen zum Erfolg zu führen ist – und das eine vom anderen deutlich zu unterscheiden. Für das mediative Verhandeln selbst stehen Ihnen sechs Ebenen zur Verfügung, die Sie im Kapitel »Das MIKADO-Modell im Führungsalltag« näher kennen lernen werden.

Professionelle Konfliktlösung und ihr Nutzen für Führungskräfte

Wann ist Mediationskompetenz das Richtige für Sie und Ihr Unternehmen? Welche Voraussetzungen sollte eine Unternehmenskultur mitbringen, damit Mediationskompetenz Sinn macht? Lohnt sich der Erwerb von Mediationskompetenz auch dann, wenn heftigster Wettbewerb und Konkurrenzdruck herrschen? In welchem »Konfliktrevier« leben Sie?

Der Einsatz von Mediationskompetenz in einem schwierigen Umfeld

Wenn die einzigen Konfliktlösungswerkzeuge in Ihrem Umfeld Tricks, Intrigen, Betrügereien, Drohungen mit Gericht und Anwalt oder Ellbogenmentalität sind, vergessen Sie die Idee, sofort Mediation als Allround-Konfliktlösungswunderwaffe einzuführen. In einem solchen Umfeld ist das Eleganteste, was Sie vielleicht tun können, die erstaunlichsten, hinterlistigsten oder unglaublichsten Machenschaften Ihrer Umwelt mit Mediationskompetenz in kleine Bumerangs zu verwandeln und so umzuwandeln, dass Sie den Weg zu weniger Destruktion und mehr Konstruktion bereiten können. Aber das geht nicht von heute auf morgen. Gegebenenfalls können Sie sich in der Anfangsphase professioneller Unterstützung bedienen.

Die meisten Unternehmen, in denen ich gearbeitet habe, wurden nur von einigen wenigen als Revier der Hyänen angesehen. Unternehmen, die sich gegenseitig zu sehr zerfleischen, überleben nicht lange. In den anderen herrscht eine Mischung von Tiger-, Tauben- und Tanzmaus-Verhalten. Viele sind geprägt von hohem Kosten- und Erfolgsdruck. Die Controlling-Abteilungen haben an Stellenwert weiter gewonnen. Sparmaßnahmen vom Einstellungsstopp bis hin zum Personalabbau schaffen neue Probleme. Darauf reagieren die Menschen unterschiedlich mit Kämpfen, Kooperieren und Kaffeetrinken. Manche haben gar keine Zeit mehr für Intrigen. Andere fahren ihre Ellenbogen aus Angst jetzt erst recht aus. Andere sind so überfordert mit den sich beinahe wöchentlich verändernden Anforderungen, dass sie einen großen Teil ihrer Kraft und Leistungsfähigkeit schon fast verloren haben.

Hier brauchen Sie professionelle Kompetenz im Bereich der Motivation und der Konfliktlösung. Als Trick-Erkenner, Intrigen-Verwandler und geradlinige Führungskraft werden Sie immer mehr zum geachteten Vorbild und zur konfliktfähigen Führungspersönlichkeit. Manche Führungskräfte sind verblüfft, wie wenig es oft braucht, damit die Tanzmäuse ihre Kaffeetassen zur Seite stel-

len und wieder zu ihrer alten Leistungsfähigkeit zurückfinden. Je mehr Sie alle Geschehnisse konstruktiv nutzen, um so mehr werden Sie als Führungskraft erfolgreich vorangehen, ohne Ihre Mannschaft zu verlieren.

Mediation: Nichts für realitätsferne Träumer und Möchtegern-Weltverbesserer

Wenn Sie bisher glaubten (manche Menschen glauben das), Mediation sei etwas für Gutmenschen, Träumer und Idealisten, werden Sie sehr überrascht sein. Gute Mediatoren und mediativ handelnde Führungskräfte müssen kompetent und pffiffig genug sein, um den fiesesten Trick zu erkennen und umzuwandeln, mindestens aber zu entschärfen. Die erfolgreichsten Kämpfer nutzen jeden Angriff wie Kampfkünstler, die ihre Gegner mit den eigenen Waffen schlagen. Wichtig ist dabei, dass dies nicht blauäugig naiv, sondern mit voller Mediationskompetenz geschieht. Wer sich unvorbereitet in eine Konfliktsituation stürzt, opfert sich unnötig. Er gleicht einem Blauhelm, der sich den Kampfhähnen an der Kampflinie ohne kugelsichere Weste und ohne Grundausbildung vor die Flinte wirft.

Um mediative Verhandlungen erfolgreich zu leiten, lassen sich einzelne Elemente oder das komplette Verfahren verwenden. Dazu gibt Ihnen die ALPHA-Struktur (siehe Seite 36ff.) ein sicheres Gerüst. Die einzelnen Instrumente (siehe Seite 119ff.) zeigen detailliert, wie es geht. Sie finden viele Beispiele aus der Praxis und mit dem MIKADO-Modell (siehe Seite 243ff.) den Überblick über sämtliche sechs Anwendungsmöglichkeiten für Ihre professionellen Konfliktlösungen. Zum Abschluss finden Sie eine alphabetische Übersicht der wichtigsten Begriffe mit nützlichen Hinweisen für Ihren Führungsalltag.

Die traditionellen Figuren aus dem Prager Marionettentheater, Hurvinek und Manicka, fragen sich in ihrem berühmt gewordenen Dialog, wie Kinder zur Welt kommen:

Hurvinek: »Vati antwortete: Wo es hinein geht. Da kommt es auch heraus.«

Manicka: »Du weißt es also?«

Hurvinek: »Eben nicht ... weil ich nicht weiß, wo es hineingeht.«

Vom Nichtwissen zum Wissen, zur Praxis, zur Erfahrung ... Nutzen Sie das Wissen der Mediation in der Praxis und sammeln Sie Erfahrung.

2

Die ALPHA-Struktur der Mediation – Fünf Schritte vom Konflikt zur Lösung

Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher.

Albert Einstein

In diesem Kapitel erfahren Sie anhand von Praxisbeispielen, aus welchen Phasen die Struktur der professionellen Konfliktlösung besteht. Sie lernen, was Sie in welcher Phase konkret tun können, um gute Lösungen zu erzielen. Eine ausführliche Kommentierung mit konkreten Formulierungsvorschlägen weist auf Stolperstellen und Gefahren hin. Sie erfahren, wie die Qualitätssicherung der Konfliktlösung mit Messzahlen funktioniert. Sie erhalten sofort umsetzbare Anregungen für die eigene Führungspraxis.

Wie sieht Führung mit Mediationskompetenz in der Praxis aus? Was können Sie als Führungskraft in Konfliktsituationen konkret tun? Zuerst klären sie, ob es sich um eine verhandelbare Frage oder um eine »Richtig-falsch-Frage« handelt. »Richtig-falsch-Fragen« erkennen sie daran, dass auch unterschiedlichste Experten genau eine richtige Lösung finden. Bei »Richtig-falsch-Fragen« sorgen sie dafür, dass das Richtige erkannt und getan wird. Handelt es sich nicht um eine »Richtig-falsch-Frage«, ist eine strukturierte, professionelle Konfliktlösung mit der ALPHA-Struktur sinnvoll. Wenn Sie einen Konflikt nachhaltiger, schneller und besser durch eine Entscheidung lösen können, wäre es unsinnig, die Entscheidung hinauszuzögern. Wenn es sich um eine verhandelbare Frage handelt, dann nutzen Sie die ALPHA-Struktur.

Die ALPHA-Struktur bezeichnet die fünf Phasen der Mediation und des mediativen Verhandelns. Sie gibt der Führungskraft und den Beteiligten ein sicheres Gerüst.

Die ALPHA -Struktur besteht aus den fünf Phasen:

Phase I: **A**uftragsklärung

Phase II: **L**iste der Themen besprechen

Phase III: **P**ositionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

Phase IV: **H**eureka

Phase V: **A**bschlussvereinbarung

Die Struktur erschließt sich logisch wie von selbst, wenn man vom Ergebnis ausgehend denkt. Stellen Sie sich vor, streitende Mitarbeiter kommen zu Ihnen. Alle wünschen sich als Ergebnis eine Lösung. Die Lösung soll am Ende des Verfahrens stehen (Phase V: Abschlussvereinbarung).

Damit Lösungen entwickelt werden können, werden Ideen gebraucht. Solange zu einem Konflikt noch keine für alle passende Lösung gefunden wurde, entspricht es folglich den Gesetzen der Logik, neue Ideen zu finden. Der griechische Ausruf »Heureka«, der Schlachtruf der Erfinder, der dem alten Archimedes zugeschrieben wird, bedeutet: »Ich habe es gefunden«. Er gibt dieser Phase ihren Namen (Phase IV: Heureka).

Wenn Menschen Verständnis für ihre inneren Bedürfnisse entwickelt haben, entstehen gute Ideen oft wie von selbst. Und diese Ideen passen dann auch zu den Menschen, die sie nutzen möchten. Deshalb steht vor jeder Ideenentwicklung in der professionellen Konfliktlösung die Erhellung der Interessen (Phase III: Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen).

Damit die Interessenklärung beginnen kann, haben Menschen in Konfliktsituationen das Bedürfnis, ihre Standpunkte, Sachargumente und Emotionen zu Gehör zu bringen. Erst nachdem diese ausgesprochen und verstanden wurden, ist die Suche nach den Interessen möglich. Als Mediator ist es Ihre Aufgabe, alle Themen, die hier angesprochen werden, aufzunehmen und zusammenzustellen (Phase II: Liste der Themen besprechen).

Wenn Konfliktbeteiligte ohne mediative Unterstützung miteinander reden, tauschen sie Standpunkte, Emotionen und Wortgefechte aus. Allerdings tun sie dies ohne Mediator oft auf zerstörerische Weise. Deshalb ist es Ihre Aufgabe als mediativ handelnde Führungskraft, für einen Rahmen zu sorgen, in dem der Austausch nützlich verläuft (Phase I: Auftragsklärung).

Ist der Konflikt klein genug, reicht allein die Tatsache, dass Sie als dritte Person anwesend sind, damit die Streitenden konstruktiv miteinander umgehen. Bereits Ihr Dabeisein kann den Austausch freundlicher und nützlicher machen. Das weiß jeder, der schon einmal als Lösungsunterstützer gewirkt hat. Schon mit intuitiver Menschenkenntnis können Sie viele Streitigkeiten lösen.

Auftragsklärung

Vielleicht haben Sie bisher bereits mit »intuitivem Bauchgefühl« und Lebenserfahrung Konflikte gelöst. Viele Menschen sind auch ohne Profiwerkzeug als Konfliktunterstützer erfolgreich. Erhalten Sie sich Ihre Kompetenzen, die Sie erworben haben. Erforschen Sie, was Sie erfolgreich gemacht hat. Sie werden viele Ihrer intuitiv gebrauchten Elemente wieder entdecken. Bevor Sie Ihr bisheriges Instrumentarium in einer konkreten Situation durch das Profiwerkzeug anreichern, überlegen Sie jeweils: Was genau will ich durch die Anwendung des Profiwerkzeugs erreichen? Wozu genau stelle ich die Frage, die ich jetzt stelle? Wohin soll sie die Beteiligten führen?

Einstein sagte: »Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher.« Sie werden sich im Laufe der Zeit an immer größere Herausforderungen heranwagen. Und je größer Ihre Herausforderung sein wird, umso mehr Werkzeug werden Sie brauchen. Die Werkzeuge, welche Sie in diesem Buch kennenlernen, sind Profiwerkzeuge, die aus vielen Elementen bestehen. Sie nutzen – je nach Fall – genau die Elemente, die Sie brauchen. Und Sie lassen alles weg, was überdimensioniert wäre. Sind sich die Beteiligten von vorneherein sicher, dass sie – ganz gleich was geschieht – in jedem Fall eine Lösung finden werden, und dass Sie der richtige Mediator sind, und ist der Konflikt zudem noch recht frisch und wenig eskaliert, dann werden Sie kaum Werkzeug brauchen.

Das wird Ihren Konfliktparteien gefallen. Denn Konfliktbeteiligte wollen den Konflikt besprechen. Und zwar möglichst sofort. Je drängender und dringlicher ein Konfliktthema erscheint, umso schneller wünschen sich alle Beteiligten, dass es voran geht. Deshalb gibt es einen fast magischen Sog, der vom Kern des Konflikts ausgeht und alle anzieht. Ist die Lage einfach, können Sie dem Sog folgen, einfach loslegen und die Beteiligten einfach drauflos reden lassen. Das hat zwar den Nachteil, unterwegs kein Steuerungsinstrumentarium zur Verfügung zu haben, aber da es sich um einen einfachen Fall handelt, brauchen Sie dies ja auch nicht.

Auftragsklärung für einfache Fälle

Die Auftragsklärung beginnt mit der Arbeit am Klärungsziel.

Beispiel:

Kon beginnt: »Ich will eine billige Büroeinrichtung.«

Flikt beginnt: »Ich will eine teure Büroeinrichtung.«

Daraus erarbeiten Sie fragend einen Obersatz:

»Unser gemeinsames Ziel ist es zu klären, wie viel wir für die Büroeinrichtung ausgeben wollen.«

Oder: »Unser gemeinsames Ziel ist es zu klären, wie wir unser Budget im nächsten Quartal aufteilen wollen.«

Oder: »Unser gemeinsames Ziel ist es zu klären, welchen Stellenwert die Büroeinrichtung in unserem Team haben soll.«

Obersätze wie diese entstehen, indem Sie das, worin die Beteiligten sich uneinig sind, unter einen gemeinsamen Oberbegriff fassen. Um dies gut tun zu können, bilden Sie fragend Hypothesen. Das heißt: Sie hören den Beteiligten aufmerksam zu. Sie finden gemeinsame Worte für das, worum es den Konfliktpartnern geht. So erleben die Lösungserfinder, wie sie sich darüber einigen, worüber sie sich einigen. Während dieser gemeinsamen Arbeit beginnen viele Konfliktbeteiligte, sich einerseits zu entspannen und andererseits mit Entdeckergeist ganz allmählich Feuer für die Klärungsaufgabe zu fangen.

Das gemeinsame »Ja« zum konkreten Ziel verändert die Atmosphäre zwischen den Kontrahenten. Gleichzeitig entstehen Oberbegriffe und Obersätze, aus denen erkennbar wird, worum es gehen wird und was Sie als mediativ handelnde Führungskraft fragen sollen. Danach wissen die Lösungserfinder, ob sie sich eher über die Budgetaufteilung, den Stellenwert der Büroeinrichtung oder anderes unterhalten wollen.

Für einfache Konfliktfälle genügt dies. Was Sie in komplexeren Konfliktkonstellationen tun können und woran Sie diese erkennen, lesen Sie ab Seite 60.

Die Auftragsklärungsphase endet mit der Festlegung der Rahmenbedingungen: Was darf und soll die mediativ handelnde Führungskraft? Wer ist wofür verantwortlich? Für wie realistisch halten wir den Erfolg?

Liste der Themen besprechen

Nachdem Sie im Auftragsatz vereinbart haben, was geklärt werden soll, bitten Sie die Beteiligten, genau dies zu tun. Jeder spricht alles an, was aus seiner Sicht gesagt werden muss: Fachliches, Emotionales, Juristisches, Sonstiges ...

Ihre Aufgabe ist es auch hier wieder, jeweils die Schlüsselwörter herauszuhören und die Liste der sachlichen, emotionalen, juristischen und sonstigen Themen zusammenzustellen. Typischerweise werden so – manchmal zum ersten Mal – die Dinge, um die es eigentlich geht, auf den Punkt gebracht. So werden Positionen entdeckt, die den Beteiligten häufig vorher noch nicht bewusst waren.

Beispiele:

- »Sie müssen bis zum Monatsende fertig sein« versus »Sie müssen mir mehr Zeit geben«.
- »Wir brauchen neue Software« versus »Software bringt nichts; wir brauchen neue Mitarbeiter«.
- »Sie zahlen alles« versus »Ich zahle nichts«.

Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

Wenn Menschen aussprechen können, was sie wollen, ohne dabei unterbrochen zu werden, ist der Weg frei für die wichtigste Frage in der mediativen Verhandlung: »Wofür ist Ihnen das wichtig?« Dies ist das Herzstück der Mediation. Alles, was vor dieser Frage geschieht, dient dazu, den Weg dahin zu ebnen. Hinter jeder Position stehen persönliche Werte, die sogenannten Interessen. Ihre Aufgabe ist es, diese Interessen herauszuarbeiten.

Beispiele:

- »Um rechtzeitig fertig zu werden, müsste ich viel mehr arbeiten. Dann kämen die Kinder zu kurz.« Wert: guter Familienvater sein. »Wenn wir nicht rechtzeitig fertig werden, verlieren wir Kunden, Marktanteile und damit letztlich unsere Jobs.« Wert: finanzielle Sicherheit für sich und die Familie.
- »Mit neuer Software sparen wir Überstunden ein.« Wert: Erfolg der Firma, Lebensqualität für die Mitarbeiter. »Mit neuen Mitarbeitern schaffen wir die Arbeit.« Wert: Erfolg der Firma, Lebensqualität für die Mitarbeiter.
- »Sie trifft die Alleinschuld, deshalb müssen Sie(!) fairerweise zahlen.« Wert: Gerechtigkeit. »Ich kann jetzt nicht zahlen, weil ich erst in einem halben Jahr eine größere Summe bekomme und sonst pleite wäre.« Wert: wirtschaftliches Überleben.

Heureka

In dieser Phase findet die Erfindung von Konfliktlösungen statt. Solange Menschen im Positionsgerangel verharren, ist der Weg zu kreativen Lösungen versperrt. Sobald offenkundig wird, worum es eigentlich geht, entstehen Lösungsideen häufig wie von selbst. Für Außenstehende wirken die gefundenen Ideen häufig unspektakulär. Denn für sie waren die unüberwindbar scheinenden Hindernisse ja nicht erkennbar. Wurden die Hindernisse aufgedeckt und die Werte

herausgearbeitet, so fördert das gefundene Verständnis den Ideenreichtum der Beteiligten in dieser Phase. Beispiele:

- Idee Mensch: »Eine andere Person im Team kann die Aufgabe viel besser übernehmen.«
- Idee Weiterbildung und anderes: »Was eigentlich fehlt, sind weder neue Mitarbeiter noch Software, sondern verbesserte Arbeitsabläufe, eine bessere Gesprächskultur und konkrete Weiterbildungsmaßnahmen.«
- Idee Zeitfaktor: »Ja, es wird gezahlt, aber erst wenn die Liquidität wieder da ist – in einem Jahr. Die Zinsen werden wie folgt verteilt...«

Abschlussvereinbarung

In dieser Phase werden aus Ideen klare und präzise Regelungen, die je nach Fall per Handschlag, Unterschrift oder in anderer Form vereinbart werden. Fragen Sie so lange: »Wer genau wird wo genau wann genau was genau wie tun?«, bis sie den Eindruck haben: Ja, es wird funktionieren.

Dabei gilt: Keine Formulierung kann präzise genug sein, um nicht doch neue Missverständnisse zu ermöglichen. Der Grund, weshalb die Abschlussvereinbarung halten wird, sind nicht die Worte, die in dieser Phase vereinbart werden. Es ist das neu gefundene Verständnis bei der Erarbeitung der Interessen.

Beispiele:

- »Wir führen ein Gespräch mit Herrn Flikts Team am nächsten Montag um 15 Uhr und verteilen dann die Aufgaben. Sollten noch Fragen offen bleiben, vereinbaren wir ...«
- »Statt bisher einmal im Monat treffen wir uns in Zukunft einmal wöchentlich donnerstags um 16 Uhr. Reihum wird das Treffen von je einem Teammitglied in folgender Weise vorbereitet: ... Tim und Sarah erstellen Vorschläge für neue Arbeitsabläufe, die sie per Email bis spätestens 14 Uhr am kommenden Donnerstag verschicken, damit alle sich vorbereiten können. In acht Wochen überprüfen wir, was an der neuen Regelung gut funktioniert und was wir noch verbessern wollen. Danach entscheiden wir, welche Weiterbildungen wir wählen wollen.«
- »Die Zahlung erfolgt auf Kontonummer ..., BLZ ... bis zum...«

Konflikte mit Gewinn für alle Beteiligten zu lösen, bedeutet, Erfindungen zu machen. Mit der fünfphasigen ALPHA-Struktur schaffen Sie eine solide Ordnung, um das für kre-

ative Lösungen erforderliche Chaos zu ermöglichen. Die dazu erforderliche Technik und Haltung können Sie auf verschiedenste Innovationsprojekte übertragen: Konferenzen, Verhandlungen et cetera.

Die Anwendung der ALPHA-Struktur

In der mediativen Verhandlung ist, anders als bei Zielen, die sich Schritt für Schritt erreichen lassen, die Komplexität und die Ergebnisoffenheit so groß wie sonst nirgends. Das gilt allerdings nur für das »Wie« des Ergebnisses – nicht für das »Ob«! Wenn zwei oder mehr Menschen sich auf den Weg machen, eine neue Lösung zu erfinden, entsteht regelmäßig etwas Neues, noch nie Dagewesenes. Manche Führungskräfte haben am Anfang keine Vorstellung davon, dass eine Einigung möglich sein wird. Andere haben am Anfang noch kein Gespür dafür, wie die Strukturen sie zum Ziel führen werden. Alle mediativ handelnden Führungskräfte, die ihre Aufgabe professionell erfüllen, tun sich selbst und ihren Mitarbeitern einen großen Gefallen, wenn sie einen Augenblick Zeit auf die Vorstellung eines möglichen Ergebnisses und der dazu notwendigen Vorbereitungsmaßnahmen verwenden. Das klingt zunächst einmal paradox, denn es geht nicht darum, sich vorzustellen, wie die Lösung *genau* aussehen wird! Die Details einer konkreten Lösung würden dem Erfindergeist Ihrer Mitarbeiter im Wege stehen. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, sich das gute Gefühl, die freundlichen Gesichter, die damit verbundenen Emotionen, die Motivation und das neue Arbeitsklima so vage vorzustellen, dass die präzise Ausgestaltung ausschließlich in den Händen Ihrer Mitarbeiter liegen wird.

Das bedeutet, Sie starten zunächst einmal gedanklich von einer gelungenen Abschlussvereinbarung aus. Sie stellen sich dann vor, was unmittelbar davor geschehen muss, damit das Ergebnis möglich wird. So gehen Sie in Gedanken Schritt für Schritt zurück, bis Sie beim ersten Vorgespräch mit den Konfliktbeteiligten angekommen sind.

Beachten Sie dabei, dass die Aspekte der konkreten Ausgestaltung ebenso wenig präzise planbar sind wie die Eigenschaften eines Babys. Wenn wir uns im Folgenden also die ALPHA-Struktur rückwärts anschauen, dürfen wir nicht aus dem Auge verlieren, dass ein aus dem Wissen des Gelingens herrührendes Rückwärtsschreiten allein noch keine konkreten Lösungen produziert – es lassen sich aber so viele Informationen gewinnen, dass die entscheidenden Muster

und Voraussetzungen deutlich werden. Ohne gewisse Voraussetzungen kann weder ein Baby noch eine Lösung geboren werden. Für Geburt, Entstehung und Entwicklung einer Lösung nach der ALPHA-Struktur werde ich Ihnen deshalb zunächst im Rückwärtsgang die Lösung und dann schrittweise die jeweils dafür erforderliche Voraussetzung zeigen. Dieser Rückwärtsgang lohnt sich zur Vorbereitung jeder Konfliktlösung.

Nutzen Sie das Rückwärtsdenken, um Ihre Flexibilität zu erhöhen, nicht um sie einzuengen. Wer (noch) nicht in der Lage ist, sich mindestens eine Möglichkeit vorzustellen, aus einer Konfliktsituation herauszukommen, erkennt mit der Technik des Rückwärtsdenkens, dass die vermeintliche Sackgasse keine Sackgasse ist. Wichtig ist es, während des Rückwärtsdenkens dafür offen zu bleiben, dass der konkrete Weg, den Sie in der Konfliktlösung anschließend erfinden werden, ein völlig anderer sein wird.

Die gedankliche Vorbereitung einer mediativen Verhandlung

Das Happy End beginnt am Anfang. Wenn Sie im tiefsten Inneren denken: »Eigentlich kann es keine Lösung geben, die allen gefällt«, dann ist die Wahrscheinlichkeit nahezu 100 %, dass Sie damit Recht behalten. Lesen Sie jetzt, wie Sie sich als Führungskraft auf eine mediative Verhandlung gedanklich einstimmen können.

Nach Umstrukturierungsmaßnahmen zieht eine Abteilung, nennen wir sie »Die Weißen«, in einen anderen Gebäudeteil. Dieser Bürotrakt liegt zwar strategisch günstiger für die Zusammenarbeit mit allen anderen Abteilungen, verfügt aber über weniger Räume als der vormalige Gebäudeteil. Die Führungskraft, Herr Weiß, hat die Vorgabe gemacht, dass seine Assistentin unmittelbar im Raum neben ihm ihren Schreibtisch haben soll. Auch für die anderen Mitarbeiter gibt es Vorgaben, über die ein heftiger Streit entstanden ist. Niemand ist mit seinem neuen Arbeitsplatz zufrieden. Das Verhältnis zwischen Herrn Weiß und seinen Mitarbeitern ist so gut, dass alle sich trauen, ihre Unzufriedenheit direkt zu äußern und nicht hinter seinem Rücken zu lästern. Daraufhin ist Herr Weiß damit einverstanden, dass die Mitarbeiter eine andere Raumverteilung vorschlagen können, wenn die Diskussion über diese Frage nicht zu viel Arbeitszeit kostet und zur Zufriedenheit aller ausfällt. Die Mitarbeiter finden keine Lösung. Drei Mitarbeiter wollen einen bestimmten Raum unbedingt für sich allein zur Einzelnutzung haben. Niemand will zu zweit in einem Raum arbeiten. Die Situation wird nicht besser. Herr Weiß entscheidet sich dafür, eine mediative Teamsitzung einzuberufen, bevor der Konflikt noch heftiger wird.

Sein Ziel ist es, dass nach dieser Teamsitzung sowohl der Konflikt geklärt ist, als auch die Arbeitsmotivation und der Teamgeist zurückkehren. Er weiß, dass dies auch das Ziel

seiner Mitarbeiter ist. Konkret bedeutet das für ihn: alle sind in den neuen Gebäudeteil umgezogen, die konstruktive Zusammenarbeit, die früher in der Abteilung herrschte, ist wieder eingekehrt. Und die Mitarbeiter klären Konflikte wieder selbstbewusst und selbstständig. Sein guter Draht zu allen Mitarbeitern ist gefestigt. Niemand ist langfristig so benachteiligt oder sauer, dass sich das auf die Ergebnisse negativ auswirken würde. Die Motivation der Mitarbeiter und der gemeinsame Spaß an der Arbeit tragen Früchte.

Abschlussvereinbarung

Herr Weiß stellt sich vor, mit den Mitarbeitern eine Regelung zu treffen, die alle mittragen. Er überlegt, ob es dazu besser ist, ein schriftliches Papier tatsächlich unterschreiben zu lassen oder ob ein freundschaftlicher Handschlag – vielleicht mit einem Glas Sekt – besser sein könnte und will dies seinem Team überlassen. Er stellt eine Flasche Sekt in den Kühlschrank.

Heureka

Das Ziel der Zusammenkunft, dessen ist sich Herr Weiß sicher, ist es, eine Idee entstehen zu lassen. Er weiß, dass sein Vorschlag bisher jedenfalls keinen Konsens bei den Mitarbeitern erreicht hat. Er wird sich dafür einsetzen, dass der zündende Funke bei seinen Leuten entstehen wird. Ob der beste Gedanke dann so ähnlich sein wird wie sein ursprünglicher Vorschlag oder völlig anders, ist ihm nicht mehr wichtig. Er weiß, dass er nur dann, wenn er seine alte Idee völlig loslässt und keinerlei »Hab ich doch gleich gesagt«-Gedanken hegt, ein guter Lösungserfindungsbegleiter sein kann.

Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

Nur wenn er seine Mitarbeiter erfolgreich dahin begleiten kann, von ihrem Positionsgerangel um den vermeintlich schönsten Raum abzulassen und mitzuteilen, was ihnen für die Arbeit besonders wichtig ist, wird er dazu beitragen können, dass neue Spielräume entstehen. Er weiß, dass das um so leichter geht, je besser das Klima insgesamt ist. Und er weiß, dass er dazu den Rahmen schaffen muss. Vielleicht – so fragt er sich – geht es gar nicht nur um die Räume. Vielleicht sind noch andere Interessen betroffen, die bis jetzt noch nicht offen ausgesprochen wurden. Er ist sich darüber im Klaren, wie wichtig es sein wird, die Balance zu halten: Einerseits soll die Besprechung effektiv und zügig verlaufen. Andererseits muss genug Zeit sein, um die wirklichen Interessen zu finden.

Liste der Themen besprechen

Es scheint so, als wenn die Themenliste nur aus einem einzigen Punkt besteht: Wer wird seinen Schreibtisch demnächst wo haben? Um alles, was dazu zu erörtern ist, in eine gut

strukturierte Reihenfolge zu bringen, so weiß er, wird sich dieser Punkt in eine Liste der Themen verwandeln. Damit sein Team von Anfang an dazu angeregt wird, genau die Elemente zu besprechen, die den Einzelnen wichtig sind, wird er sie dabei unterstützen, die Liste so zu strukturieren, dass die Erfolgschancen möglichst gut sind.

Auftragsklärung

Herrn Weiß ist klar: Das A und O der erfolgreichen Konfliktlösung ist der Start. Nur wenn es ihm gelingt, alle im Team zu einer gemeinsamen Zielvereinbarung, der so genannten Auftragsklärung, zu begleiten, kann ein Konsens entstehen. Er wird zu Beginn seine Rolle deutlich klarstellen müssen. Er wird mitteilen, dass er für jeden Lösungsvorschlag, den das Team einverständlich entwickeln wird, zu haben ist. Er wird mitteilen, dass die Geschäftsleitung nicht dazu bereit ist, die Umzugsentscheidung zu revidieren. Und er wird klarstellen, dass das Zeitbudget für diese Einigung nicht unendlich groß sein kann. Er will sein Team nicht unter Druck setzen, aber im Konsens mit ihnen klären, wie viel Zeit alle dem Thema widmen wollen. Er wird klären, was geschehen soll, wenn keine Einigung erzielt werden kann. Jede erfolgreiche mediative Verhandlung setzt voraus, dass die Beteiligten selbst sich darüber einigen, worüber sie sich einigen wollen. Dafür will er sorgen.

Vor der mediativen Verhandlung

Im konkreten Konflikt sind keine besonderen Überlegungen erforderlich, wie er seine Mitarbeiter zu diesem Thema an einen Tisch bringen kann, weil ohnehin in zwei Tagen der turnusgemäße Teamtag ansteht. Herr Weiß verschickt eine E-Mail mit dem einzigen Tagesordnungspunkt »Raumfrage klären«. Von allen Seiten ist bereits der Wunsch an ihn herangetragen worden, dieses Thema beim Teamtag zu besprechen. Er rechnet mit einem Konsens und bittet um kurze Rückantwort per Mail. In seiner Mail stellt er bereits klar, dass das Team die Möglichkeit hat, einen Vorschlag zu erarbeiten, der konsensfähig ist. Falls es im Rahmen des Teamtages nicht gelingen sollte, einen Konsens zu erzielen, werde der ursprüngliche Plan umgesetzt.

Der konkrete Ablauf einer mediativen Verhandlung

Im Folgenden finden Sie jeweils in der linken Spalte den Verlauf der mediativen Verhandlung beschrieben, in der rechten Spalte eine kommentierende Erläuterung mit Anregungen für Ihren Führungsalltag.

Begrüßung der einzelnen Mitarbeiter

Alle Mitarbeiter sind pünktlich und fröhlich erschienen. Herr Weiß begrüßt jeden einzeln mit Handschlag. Er spürt am Blickkontakt und am Handschlag, dass er zu allen einen guten Draht hat.

Die persönliche Begrüßung jedes Einzelnen ist wichtig. Jede Führungskraft hat im Laufe ihrer Karriere ein Gespür dafür entwickelt, ob der Draht stimmt. Achten Sie auf Ihre Wahrnehmung. Seien Sie mit Ihren Gedanken präsent. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass Sie wirklich ganz für sie da sind – und zwar für alle in gleicher Weise.

ALPHA – Begrüßung und Beginn der Auftragsklärung

Kaffee steht bereit. Tassen-Geklapper und Gemurmel füllen den Raum. Erst als die Stimmen verstummen und jeder sich am Platz arrangiert hat, begrüßt Herr Weiß sein Team am runden Tisch und zieht die volle Aufmerksamkeit auf sich.

Die ersten Sekunden, in denen Sie als mediativ handelnde Führungskraft aktiv werden, haben eine viel höhere Bedeutung, als die meisten ahnen. Warten Sie mit Ihren ersten Worten so lange, bis die Aufmerksamkeit sich ganz auf Sie richtet. Warten Sie lieber noch eine Sekunde länger. Je mehr Sicherheit, Freundlichkeit und Klarheit Sie innerlich spüren, um so mehr werden Sie dies ausstrahlen.

Herr Weiß beginnt, indem er das Ergebnis der E-Mail-Abfrage bekannt gibt. »Sie alle haben unverzüglich per E-Mail geantwortet. Ganz herzlichen Dank.«

Die allgemeine Zustimmung zum Thema ist für alle nur dann eine gute Nachricht, wenn es wirklich von allen (!) ein »Ja« gibt. Ansonsten teilen Sie mit: »Ich habe Ihnen in der Vorbereitung des Teamtages eine E-Mail geschickt, in der ich Ihnen mitgeteilt habe, dass meine erste Frage lauten wird: »Was möchten Sie mit unserem Gespräch erreichen?« Danke, dass Sie gekommen sind. Und hier ist meine Frage wie versprochen: »Was möchten Sie mit unserem Gespräch erreichen?«

»Ihren E-Mails entnehme ich, dass es Ihnen heute um die Raumfrage gehen soll, oder hat sich inzwischen etwas geändert?« Herr Weiß wartet die Reaktion sehr aufmerksam ab. Der erste antwortet freund-

Die erste Frage ist die wichtigste Frage. Was immer Sie auch fragen, achten Sie darauf, dass niemand den Eindruck hat, Sie wären parteiisch. Nur wenn – wie hier – die Vorbereitung so ausführlich ist, dass

lich bis nachdenklich: »Raumfrage.« Alle anderen nicken.

»Und – nur zur Sicherheit – Sie alle haben nach wie vor bis 16 Uhr Zeit?«

Erneutes zustimmendes Nicken. Mit einem Halbsatz klärt Herr Weiß, ob es für alle – wie beim letzten Teamtag – okay ist, die Handys auszuschalten. Erneute Zustimmung.

Herr Weiß stellt seine Rolle klar. »Um es noch einmal ausdrücklich zu sagen: Ich bin sehr damit einverstanden, wenn Sie als Team eine eigenständige Lösung finden.« Er führt aus, dass er seine Rolle so versteht, bei dieser Lösungsfindung Unterstützung zu leisten, ohne sich inhaltlich einzumischen. Einer der Mitarbeiter frotzelt freundlich: »Da bin ich ja mal gespannt.« Herr Weiß freut sich über die Offenheit und die gelöste Stimmung. Er weiß, dass es im Moment nicht erforderlich ist, detailliert auf diese kleine humorvolle Spitze einzugehen und antwortet: »Ich auch.« Alle lächeln.

Herr Weiß regt dazu an, das Ziel »Raumfrage« präzise zu formulieren. Verschiedene Vorschläge werden gemacht: »Räume so verteilen, dass wir die Wünsche aller be-

alle (!) zu 100 Prozent zugestimmt haben, nennen Sie selbst das Thema und holen sich die Zustimmung dazu. Und Sie sehen hier, dass Herr Weiß eventuelle Änderungen noch einmal abfragt, um den Anfangskonsens auf ganz sichere Füße zu stellen. Ist das Thema weniger deutlich umrissen als hier, wären Fragen besser, mit denen Sie jeden (!) an den unterschiedlichen Themenstellungen da abholen, wo er ist. Jedes halbe »Jein« ist hier kostbar. Jede Minute, die Sie darauf verwenden zu erkennen, dass jemand noch ein zweites Thema hat, ist wertvoll.

Die präzise Klärung der Rahmenbedingungen gibt allen Sicherheit. Bevor Sie sich auf Zeiten einigen, überlegen Sie genau, ob sie realistisch sind. Schaffen Sie Vereinbarungen, auf die Verlass ist.

Wenn Sie als Führungskraft selbst eine mediative Verhandlung begleiten, sind Sie regelmäßig in einer Doppelrolle. Dann gehört es zu Ihren Aufgaben, ganz sauber klarzustellen, in welchen Bereichen die Mitarbeiter völlig freien Entscheidungsspielraum haben und in welchen Bereichen Sie Ihren Einfluss geltend machen werden. Die glasklare Trennung ist die Voraussetzung für den Erfolg.

In der Formulierungsarbeit kommt es in der Auftragsklärung nicht darauf an, dass Sie als Führungskraft genau verstehen, was die Beteiligten inhaltlich meinen. Manch-

rücksichtigen«, »Bedürfnisse berücksichtigen«, »Räume so wählen, dass die Abläufe vereinfacht werden«, »Arbeitsklima gestalten« ... Aus diesen unterschiedlichen Formulierungen wird bereits in Ansätzen deutlich, worum es anschließend gehen wird. Herr Weiß mischt sich in diese Formulierungsarbeit nur insoweit ein, als er zurückspiegelt, was gesagt worden ist, strukturierende Fragen stellt und die Vorschläge zusammenfasst, ohne sich selbst inhaltlich einzubringen.

Das Ergebnis der Formulierungsarbeit: »Unser gemeinsames Ziel am Teamtag ist es, die Raumfrage so zu klären, dass die Bedürfnisse aller Mitarbeiter nach einem förderlichen Arbeitsplatz in bester Weise unter einen Hut gebracht werden. Wir bitten unseren Chef, uns dabei zu unterstützen. Dabei wollen wir zunächst alle Beteiligten hören. Dann wollen wir Lösungs-ideen entwickeln und eine einstimmige Entscheidung treffen.«

mal entstehen kleine Spitzen oder Umformulierungswünsche aus einer besonderen Beziehung zweier Mitarbeiter, die nur sie kennen. Das darf so sein. Vermitteln Sie eine zustimmende und wohlwollende Haltung. Freuen Sie sich darauf, dass die Einigung darüber, worüber eine Einigung erfolgen soll, die Grundlage für das folgende Gespräch sein wird. Diese ersten Auseinandersetzungen zur Klärung des Auftrages haben mehrere wichtige Aspekte. Zum einen schält sich genau heraus, worum es gehen wird und worum nicht. Zum anderen gibt es einen ersten Rahmen, in dem auch Reibungspunkte im Beziehungsgeflecht zutage treten dürfen. Ihre Mitarbeiter können schon ein wenig beginnen, sich aneinander zu reiben – und sie machen die gute Erfahrung: Sie als Führungskraft können das professionell handhaben. Sie spiegeln zurück, was gesagt wurde und bleiben allen zugewandt.

ALPHA – Liste der Themen besprechen

Die Mitarbeiter beginnen damit, einander ihre Sichtweisen zu erläutern. Jeder hat Zeit, um das zu sagen, was ihm oder ihr wichtig ist. Ärgernisse über Kleinigkeiten kommen dabei ebenso zum Vorschein wie Wünsche und Bedürfnisse. Alle Themen werden zunächst ohne jede Bewertung aufgelistet.

Als sie einander das erste Mal ins Wort fallen, fragt Herr Weiß, wie sie es am liebsten hätten, ob sie gerne nacheinander vortragen oder miteinander im Gespräch die Klärung vornehmen wollen. Sofort ergibt sich ein Konsens dazu, nacheinander vorzutragen und sich nicht zu unterbrechen.

Bisher haben die Mitarbeiter nur darüber gesprochen, worüber sie sprechen wollen. Jetzt erklären sie zum ersten Mal inhaltlich, worum es ihnen geht. Konfliktlösungen sind immer komplex. Sachthemen und Beziehungsthemen werden zur Erhellung der Sachlage, manchmal auch der Rechtslage, dargestellt.

In den meisten mediativen Gesprächen gibt es bereits in der Phase der Auftragsklärung einen Anlass, die Frage, ob man sich ausreden lässt oder ob durcheinander gesprochen werden soll, zu klären. Hier hatten die Mitarbeiter sich bis zu diesem Zeitpunkt nicht unterbrochen. Sprechen Sie die Frage grundsätzlich erst dann an,

Das Ergebnis dieser Phase: Von vier Mitarbeitern, die sich auf drei Räume verteilen sollen, wollen alle Raum A zur alleinigen Nutzung. Jeder bringt Argumente, warum er auf gar keinen Fall mit anderen gemeinsam ein Büro teilen könne. Manche Argumente wiederholen sich, manche widersprechen sich. Die Argumente werden mit innerer Bewegtheit und zum Teil mit großer Heftigkeit vorgetragen. Herr Weiß hört freundlich zu und fasst die jeweiligen Argumente wertfrei zusammen. Es sind zwar kleine Spitzen gegen die Kollegen enthalten. Er braucht aber nicht einzugreifen, weil die Kollegen ganz gelassen sitzen bleiben und weder hochrot anlaufen noch andere Anzeichen heftigen Unwohlseins erkennbar sind.

wenn sie sich durch den Verlauf des Gespräches von selbst stellt. Allgemeine Gesprächsregeln, die ohne Veranlassung diktiert werden, können leicht oberlehrerhaft wirken und dem Klima schaden.

Solange Mitarbeiter Argumente noch nicht ausgesprochen haben und sich noch nicht verstanden fühlen, stehen sie »unter Dampf«. Sie werden ihre »Litanei« immer und immer wieder wiederholen, wenn sie nicht genug Raum und Zeit erhalten, um das, was ihnen wichtig ist, in einer ihnen gemäßen Art und Weise sagen zu können. Auch wenn die reine Sachinformation sich vielleicht zunächst wiederholen mag, auch wenn Sie den Eindruck haben, alles könne doch eigentlich viel kürzer gefasst werden, geben Sie allen Beteiligten Zeit, um ganz in Ruhe loszuwerden, was sonst später im Wege stehen würde. Nach fünf bis sieben Minuten haben Menschen, die nicht unterbrochen werden, ihr Pulver normalerweise verschossen.

ALPHA – Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

Herr Weiß fragt nach, weshalb die jeweiligen Positionen den Beteiligten wichtig sind. Es stellt sich heraus, dass die akustische Ungestörtheit für alle die höchste Priorität hat. Alle müssen viel telefonieren und sich zwischendurch konzentrieren. Sie sind durch ihre bisherigen Arbeitsplätze so sehr daran gewöhnt, keine zweite Schallquelle im Raum zu haben, dass alle ein Abfallen der Arbeitsqualität befürchten, wenn sie einen Raum teilen müssten. Darüber hinaus werden weitere Interessen genannt, die ihnen wichtig sind. Keiner will Autolärm hören – alle bevorzugen deshalb die ruhige Lage zum Innenhof. Zwei Mitarbeiter stellen fest, dass sie ihre

Nachdem die Positionen klar sind und der Konflikt genau auf den Punkt gebracht wurde, unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, herauszufinden, welche Interessen hinter den Positionen stehen.

Auswärtstermine meist nachmittags haben. Herr Weiß denkt, das könnte sich doch gut mit einem Kollegen zusammenbringen lassen, der vor allem vormittags unterwegs ist. Er sagt aber nichts und lässt den Gedanken wieder weiterfliegen, um ihn vielleicht später fragend einzubringen. Zwei Mitarbeiter teilen mit, wie wichtig ihnen Tageslicht, insbesondere am Morgen ist. Sie finden die Räume B und C zu dunkel und zu unfreundlich.

ALPHA – Heureka

Nachdem die Lage dargestellt ist, die Positionen klar sind und alle das gesagt haben, was ihnen wichtig war, herrscht für einen Moment Stille. Herr Weiß hat eine Idee. Er ist sich nicht sicher, ob die Idee Anklang findet. Seine Idee hat etwas mit zeitversetzter Nutzung zu tun. Er weiß, dass es jetzt ganz wichtig ist, seinen Mitarbeitern die Chance zu geben, selbst etwas zu entwickeln. Trotzdem versucht er, seine Idee anzudeuten – ohne Erfolg.

Wie beiläufig sagt einer der Mitarbeiter: »Der beste Raum in dem neuen Gebäude teil ist die kleine Teeküche.« Plötzlich reagiert ein Kollege: »Das ist überhaupt die Idee! Wir haben doch seit dem Mauerdurchbruch zwei Teeküchen auf der Etage.«

Einen Moment lang schauen alle fragend. Stille.

»Wenn der Kollege die kleine Teeküche so schön findet, kann er doch seinen Schreibtisch dort aufstellen.«

Für einen Augenblick herrscht eine Kombination aus erstauntem Schweigen und prickelnder Spannung. Alle schauen einander an. Dann schauen sie zu Herrn Weiß. Herr Weiß erklärt schmunzelnd: »In mei-

Wie beim Ei des Kolumbus klingen Lösungen, die einmal gefunden sind, in den meisten Fällen unglaublich oder banal. Am Ende fragen sich bei den besten Lösungen alle: Warum sind wir nicht gleich darauf gekommen?

Ganz wichtig sind dabei zwei Faktoren: Die Tatsache, die Lösung selbst entdeckt zu haben, hat eine viel größere Bedeutung als die meisten Führungskräfte annehmen. Hätte Herr Weiß vorgeschlagen, dass einer der Beteiligten die Teeküche umwidmen könne (wenn er darauf gekommen wäre), wäre mit größter Wahrscheinlichkeit nicht die gleiche Zufriedenheit, die gleiche Aufbruchsstimmung und Motivation entstanden. In der Heureka-Phase geht es darum, den erfindischen Schritt selbst tun. Glücksgefühle entstehen, wenn wir selbst Hindernisse überwinden, die klein genug sind, um es zu schaffen und die groß genug sind, um die Herausforderungen zu genießen.

Als mediativ handelnde Führungskraft beißen Sie sich deshalb lieber dreimal auf die Zunge, wenn sie meinen, die Lösung schneller zu erraten, als Ihren Mitarbeitern das gelingt. Sie können Brücken bauen oder brückenbauende Fragen stellen, wenn

ner Rolle als Verantwortlicher müsste ich dann wohl klären, ob einer Umwidmung der Teeküche in einen Büroraum irgendetwas entgegensteht. Wollen Sie in dem Wissen, dass es vielleicht aus Gründen, die ich im Moment noch nicht übersehen kann, ein Veto geben könnte, hier weiter überlegen?» Antwort: »Ja.« Sehr schnell folgen kritische Überlegungen. Man würde ja die Teeküche renovieren und umgestalten müssen. Daraufhin kommt dann der Einwurf: »Wenn wir ohnehin renovieren und umgestalten, dann könnten auch die Räume B und C freundlich gestaltet werden.« Das bringt Bewegung in die Runde. Alle waren davon ausgegangen, Möblierung und Wandgestaltung müssten so bleiben. Herr Weiß hat ein Renovierungsbudget zur Verfügung. Jetzt geht alles ganz schnell. Innerhalb von Minuten hat jeder seinen Lieblingsraum gefunden.

In der Pause klärt Herr Weiß die Frage einer möglichen Umwidmung der Teeküche. Er erhält zwar noch keine definitive, sondern nur eine unter Vorbehalt gemachte Zusage. Er teilt dem Team die vorläufige Zusage mit.

die Zeit reif ist für ein Heureka. Häufig haben die Mitarbeiter Ideen, die noch besser zu ihnen passen als das, was die Führungskräfte vermutet haben. Wenn Sie also eine Idee haben, entspannen Sie sich. Geben Sie Ihren Mitarbeitern genug Zeit, selbst zu erfinden, was zu ihnen passt. Halten Sie in keinem Fall verkrampt an der eigenen Idee fest. Sonst sind Sie von diesem Moment an selbst Beteiligter. Für die Rolle der mediativ handelnden Führungskraft müssten Sie sich dann einen Dritten suchen. Es ist möglich, eigene Ideen als eigene Ideen einzubringen, wenn Sie Ihre Rolle ganz deutlich machen – am besten, indem Sie sich dann in die Runde Ihrer Mitarbeiter setzen – und den Stuhl, von dem aus Sie das Gespräch sonst steuern, auch räumlich verlassen. Grundsätzlich gilt: selbst gefundene Lösungen sind die wirkungsvollsten.

Wenn noch Unwägbarkeiten zur Klärung übrig bleiben, ist das für Mitarbeiter, die alles gern schnell unter Dach und Fach haben wollen, in Konfliktsituationen besonders schwierig auszuhalten. Ein Teil der Aufmerksamkeit wird – solange das Problem ungelöst ist – immer wieder um diese Themen kreisen. Achten Sie deshalb auf größtmögliche Transparenz und schnellen Informationsfluss.

ALPHA – Abschlussvereinbarung

Unter der Bedingung, dass eine Umwidmung der Teeküche möglich ist, vereinbaren alle die neuen Raumkonstellationen. Alle haben leuchtende Augen und erhellte Gesichter. Die Erleichterung darüber, dass mit größter Wahrscheinlichkeit keiner auf seine eigenen vier Wände verzichten muss, macht sich als gelöstes Gefühl breit.

Achten Sie bei der Abschlussvereinbarung darauf, dass an Alternativen gedacht ist, wenn Hypothesen noch nicht ganz klar sind. Schaffen Sie Zeitfenster, um Unwägbarkeiten zu klären.

Herr Weiß sitzt da, schaut sich sein Team an und strahlt – innerlich und äußerlich. Er klärt mit seinem Team, was sie tun werden, wenn die Genehmigung nicht erteilt wird. Das Team sagt einstimmig: »Neu verhandeln.« Die gesamte Klärung hat nicht einmal zwei Stunden gedauert.

Die ALPHA-Struktur im Dialog

Es war für Herrn Weiß nicht einfach, das Budget für die Umwidmung der Teeküche zu bekommen. Das Budgetgespräch drohte zu einer konflikthaften Auseinandersetzung zu werden. Herr Weiß wusste, dass er wieder nichts durch Befehl oder Rat erreichen konnte. Er wusste, dass nur ein Konsens mit dem Budget-Verantwortlichen helfen würde. Weiß bereitete das Gespräch gut vor. Er beleuchtete Zahlen, Argumente und Gegenargumente zur Vorbereitung. Dann stellte er sich vor, sein Ziel erreicht zu haben. Dieses Mal, so wusste er, gab es für ihn keine Ergebnisoffenheit. Er wollte die Umwidmung, trotz Sparerlass und Kostendruck. Er wusste, dass auch der Budget-Verantwortliche grundsätzlich von der Motivation der Mitarbeiter begeistert sein würde, andererseits gab es viele andere Teams, die sich Räume teilen mussten. Hier spielten auch der Gerechtigkeitssinn und der Vergleich mit anderen Teams eine Rolle. Herr Weiß verwendete im Gespräch mit dem Budgetverantwortlichen einzelne Elemente der Mediationskompetenz, um genau zu verstehen, welche Rahmenbedingungen für seinen Gesprächspartner galten. Er folgte im Gesprächsverlauf der ALPHA-Struktur, klärte zunächst, worum es gehen sollte, erstellte die Liste der Themen, erfuhr die Interessen hinter den jeweiligen Positionen und sie fanden auch hier – mit einem kleinen Heureka-Effekt – eine Lösung. Während Weiß das tat, ermahnte er sich immer wieder, innerlich aus den eigenen »Schuhen herauszuschlüpfen« und in Gedanken in die »Schuhe« einer mediativ handelnden Führungskraft hineinzuschlüpfen. In der gedanklichen Perspektive des Dritten konnte er ganz wunderbar zielführend nachdenken.

Die Dauer und Ausführlichkeit jeder einzelnen Phase kann sehr unterschiedlich ausfallen. Für den Erfahrenen ist die ALPHA-Struktur auch für Lösungsfindungen nutzbar, die nur wenige Minuten andauern. Das gilt nicht immer für die vereinbarten Folgen. Die Renovierungs- und Baumaßnahmen dauerten eine Woche. Die Grundmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter hielt Jahre.

Das Kernstück der ALPHA-Struktur: Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

In dem Raumverteilungsbeispiel haben Sie das Herzstück der mediativen Verhandlung unter relativ einfachen Bedingungen kennen gelernt: Es geht immer darum, die Erfindung neuer Lösungen vorzubereiten.

Damit der Weg für solche Erfindungen frei ist, brauchen Sie *alle* Interessen *aller* Beteiligten. Dazu müssen die Beteiligten die alten Ursprungspositionen loslassen können. Das geht dann am einfachsten, wenn sie die alten Ursprungspositionen einmal ungestört nennen dürfen, wenn sie dafür Gehör finden und Verständnis. Das wird am Anfang von allen Beteiligten auch so vereinbart. Nachdem Sie jetzt ein – relativ einfaches – Beispiel für eine Erfindung mit der ALPHA-Struktur kennen gelernt haben, können Sie sich bereits vorstellen, wie faszinierend es für die ehemaligen Konfliktbeteiligten jeweils ist, wenn ihnen plötzlich der erfinderische Gedanke in den Schoß fällt. Wie Sie sich inzwischen sicher auch vorstellen können, ist das Timing hierbei sehr entscheidend. Kommt der erfinderische Gedanke von einer Seite so früh, dass die andere Seite noch in Ärger oder Wut gefangen ist, verbrennt der Gedanke in der destruktiven Emotion und verpufft. Für die Unbeteiligten, die weder die erbitterten Kämpfe, den Hass und die Missverständnisse am Anfang miterlebt haben noch den allmählichen Weg dahin, lesen sich die Herzstücke mediativer Verhandlungen vielleicht etwas banal. Für diejenigen, die in diesem Augenblick einen – zum Teil wochen- bis jahrelangen – Nervenkrieg hinter sich lassen, ist es ein unbeschreibliches und fast unglaublich wirkendes Gefühl von Befreiung und Neuanfang. Hier ein paar Lösungen aus der Praxis, die zu einem Zeitpunkt erfunden wurden, an dem alle Beteiligten offene Ohren dafür hatten:

Erster Fensterstreit: Die Beteiligten fanden heraus, dass es gar nicht so sehr um Sauerstoffgehalt und Frischluftzufuhr, sondern in Wirklichkeit darum ging, gefragt werden zu wollen. Als die Forderung nach Respekt und Achtung und die unterschiedliche Art und Weise, diese auszudrücken, verstanden worden war, einigten sich die Beteiligten auf eine Sekundenzeremonie zur Fensteröffnung, die alle zuverlässig zum Schmunzeln brachte und die Stimmung im Büro fröhlich gestaltete.

Zweiter Fensterstreit: Raucher und Nichtraucherin einigten sich darauf, dass der Raucher seine Zigaretten fortan nicht mehr im gemeinsamen Büro, sondern im Raucherzimmer genoss, und dass die Nichtraucherin für die Dauer seiner Abwesenheit das Fenster öffnete. Während sie sich früher über jede einzelne Zigarette geärgert hatte, ging sie jetzt jedes Mal freudestrahlend zum Fenster. Manchmal fragte sie ihn sogar schelmisch, ob er nicht mal wieder rauchen ge-

hen wolle und er lächelte meist: »Mach ruhig das Fenster auf. Es ist schon in Ordnung.«

Kampf um Kunden: Zwei Außendienstmitarbeiter kämpfen um Adressen. Jeder kann gute Argumente vorweisen, weshalb diese Adressen in seinen Bestand gehören sollen. In der mediativen Verhandlung entdecken sie ein von beiden und von der Konkurrenz noch unbeackertes Feld potenzieller Kunden.

Möglicherweise denken Sie: Und für diese kleinen Erkenntnisse braucht man nun also tatsächlich eine fünfphasige Struktur und Mediationskompetenz? Müssten vernünftige Menschen das nicht alleine können? Leider haben einmal ins Rollen gebrachte destruktive Konflikte die Tendenz, nicht von alleine auszulaufen; es bedarf eines Impulses, um wieder zu konstruktivem Verhalten zurückzukehren. Impulse können mehr oder weniger zufällig auf einen der Beteiligten einwirken. Wer sich nicht auf zufällige Impulse verlassen will, kann die ALPHA-Struktur nutzen, um zuverlässig zu Ergebnissen zu kommen.

Ihre Hauptaufgabe als mediativ handelnde Führungskraft besteht deshalb auch nicht erst darin, unmittelbar vor der Erfindung einer Lösung aktiv zu werden. Weitaus schwieriger, als die Glücksmomente der Erfindung vorzubereiten, ist es, überhaupt dahin zu kommen. Wenn Menschen einmal in der Eskalation weit fortgeschritten sind, besteht die Hauptschwierigkeit darin, den ersten Impuls zu setzen, um destruktives Handeln wieder in konstruktives Handeln zu lenken. Der Sog, in einem einmal entstandenen destruktiven Muster weiterzumachen, ist beträchtlich. Wer sich professionell damit beschäftigt, Menschen aus der Destruktionsspirale herauszuholen, braucht deshalb – je nach Eskalationstiefe – ein zuverlässiges Instrument. Dieses Instrument entsteht in der ersten Phase der ALPHA-Struktur, der Auftragsklärung. Es ist so wirksam, dass es die Beteiligten wie ein »Zauberstab« aus ihren Eskalationsschleifen holt. Das Grundprinzip ist dabei sehr einfach. Stellen Sie sich zwei Konfliktbeteiligte vor, nennen wir sie Herr oder Frau Kon und Herr oder Frau Flikt. Beide vertreten eine Position, zum Beispiel: »Ich will weiß« versus »Ich will schwarz«. Aus diesen Positionen gestalten sie einen Auftrag. Je nachdem, vor welchem Hintergrund die Beteiligten ihre Farbwünsche haben, wird dieser von Konfliktpaar zu Konfliktpaar sehr unterschiedlich ausfallen. Vielleicht lautet der Auftrag:

»Unser gemeinsames Ziel ist es zu klären, welche Farben wir zur Gestaltung unserer Büroräume wie einsetzen wollen.«

Oder: »Unser gemeinsames Ziel ist es zu klären, wie die Verteilung von Hell und Dunkel mit unseren Kriterien freundlicher Atmosphäre und Eleganz bestmöglich in Einklang gebracht werden kann.«

Ist der Streit bereits heftig eskaliert, ist der Schritt vom Streit zur Klärung regelmäßig zu groß. Dann ist die Schrittlänge zu verkleinern. So wird aus einem einzigen Klärungssatz ein Quartett von Einzelschritten. Aber auch diese Einzelschritte haben keine Chance, wenn sie den Streitenden von außen diktiert werden. Sie haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie genau das widerspiegeln, was die Streitenden selbst wollen. Manchmal wissen die Streitenden das bereits und sagen: »Ich will ›weiß‹.« Häufig wissen sie das nicht. Anfänger in der professionellen Konfliktbearbeitung sitzen immer wieder mit staunendem, offenen Mund da und erkennen mit Verblüffung, dass einer der größten Schritte zum Erfolg bereits darin besteht, wenn Konfliktbeteiligte tatsächlich damit anfangen, ihre Bedürfnisse zu formulieren. Flikt sagt im eskalierten Konflikt typischerweise: »Sie immer! Mit ihrem bescheuerten ›weiß‹! Sie haben ja keine Ahnung.« Hinter Vorwurfsansammlungen dieser Art steht immer ein Wunsch. In der professionellen Konfliktlösung verwandeln Sie Vorwürfe, Beleidigungen und Ärgernisse in Wünsche. Dazu finden Sie einen angemessenen Tonfall und passende Fragen und zwar in einer Haltung, die der Lösung zuträglich ist. Das Ergebnis sind Wünsche, Bedürfnisse, Forderungen oder Ziele, die den Beteiligten wichtig sind.

Jeder Vorwurf ist ein verunglückter Wunsch, der darauf wartet, ent-unglückt zu werden. Zwei ent-unglückte Wünsche warten darauf, in einem gemeinsamen Obersatz so zusammengefasst zu werden, dass sowohl der eine als auch der andere Wunsch eine Chance hat, erfüllt zu werden.

Auch wenn Sie als mediativ handelnde Führungskraft von Anfang an wissen, dass die nach der Auftragsklärung folgenden Schritte sich an die folgenden vier Phasen der ALPHA-Struktur anlehnen werden, ist es in den meisten Fällen günstiger, wenn Sie Ihre Konfliktbeteiligten mit diesem Wissen nicht behelligen. Mitarbeiter im Konflikt haben in den seltensten Fällen den Kopf frei für diese Metaebene. Die meisten wollen einfach nur aus ihrem unangenehmen Konfliktgefühl heraus. Nichts anderes. Deshalb werden Sie die Streitparteien bei ihren Bedürfnissen abholen. Sie werden sie so fragen, dass die Antworten auf Ihre Fragen wie von selbst eine Schrittfolge ergeben, die die Beteiligten von der gemeinsamen Erhellung der Lage bis zu einer Abschlussvereinbarung begleiten wird.

Weil die ALPHA-Struktur kein theoretisches Konstrukt ist, das am grünen Tisch erdacht wurde, sondern aus der Praxis entstanden ist, fällt es im Konflikt

erfahrungsgemäß leicht, die Antworten aus den Mündern der Streitenden hervorzuzaubern.

Das Erste, was die Beteiligten oft wollen, ist, selber reden zu dürfen. In ihrem Eifer bemerken sie oft nicht, dass ihnen schon lange niemand mehr zuhört.

Wenn die Beteiligten sich durch Ihre mediative Unterstützung aus ihren unproduktiven Schleifen lösen, bemerken sie wieder, dass ein ungehörtes und unverstandenes Wort sie nicht wirklich weiterbringt. Dann wollen sie auch verstanden werden.

Damit erkennen sie, dass Zuhören nützlich sein kann.

Noch einmal: Es ist verlorene Liebesmüh, Streitende oberlehrerhaft dazu aufzufordern, sie sollten einander zuhören. Sie können es oft nicht. Solange der innere Druck, die eigene Geschichte erzählen zu wollen, noch anhält und die Sorge besteht, keinen Raum für die eigene Darstellung zu finden, sind die Ohren verschlossen und die Mäuler schaumspeidend.

Kon: »Nein, ich will nicht zuhören. – Ich habe die Argumente von Flikt schon hundertmal gehört.«

Flikt: »Nein, hast du nicht, du hast mir überhaupt noch nie richtig zugehört.«

Kon: »Sehen Sie, mit Flikt kann man ja nicht reden.«

Ihre Vertrauen schaffende, Sicherheit gebende Art zu fragen, durchbricht die Schleifen des Durcheinanderredens. (Wie Sie die kleinen und größeren Spitzen entschärfen, lesen Sie auf Seite 133ff.)

Aus den Antworten werden Wünsche. Kon: »Ich möchte sagen können, was mir wichtig ist. – Ja«, (zögernd) »und ich bin auch bereit, zuzuhören.«

Wenn sich die ersten Wogen geglättet haben, wünschen sich die Beteiligten regelmäßig gegenseitiges Verständnis. Wenn das Verständnis entsteht, werden Positionen klarer. Hinter den Positionen werden Beweggründe erkennbar, die zu diesen Positionen geführt haben. Meist sind es Interessen, Wünsche und Bedürfnisse. Diese Interessen, Wünsche und Bedürfnisse lassen sich fast nie durch nur eine einzige Position befriedigen. Aber um die Alternativen sehen zu können, müssen die Augen dafür erst einmal geöffnet werden. Und nicht jede erste Alternative ist gleich eine fantastische und tragfähige Lösung. Der erfinderische Schritt braucht Überprüfung und Konkretisierung. Intuitiv können Konfliktbeteiligte die konkreten Schritte für ihren Weg, wenn sie gut strukturiert gefragt und begleitet werden, gut mitgehen. Und genau dies zu erreichen ist Ihre Aufgabe als mediativ handelnde Führungskraft. Sie begleiten die Konfliktbeteiligten dahin, eine Auftragsklärung zu formulieren, die den Plan für das folgende Gespräch vorzeichnet. Die Auftragsklärung erfolgt durch die Verein-

barung eines präzise erarbeiteten Obersatzes. Für diesen in Einzelschritte zerlegten Obersatz gibt es ein Qualitätssicherungsverfahren. Dieses misst Verantwortlichkeiten, Zielvorgaben, Fortschritte und Wahrscheinlichkeiten. (Dazu siehe Seite 76ff.)

Erste Phase: Auftragsklärung

Bevor Ihnen mit dem »Projektkrieg« ein konkretes Beispiel für die umfassende ALPHA-Struktur mit der Matrix Qualitätssicherung vorgestellt wird, finden Sie einen Test zur Auftragsklärung.

Test zur Auftragsklärung

Bitte bewerten Sie, nachdem Sie jetzt die ALPHA-Struktur im Überblick kennen gelernt haben, die folgenden Fragen daraufhin, ob sie als Einstiegsfrage für eine Auftragsklärung grundsätzlich eher nützlich oder eher schädlich sein könnten. Die Situation: Sie sitzen mit zwei Mitarbeitern zum ersten Mal am runden Tisch zusammen. Ihre Mitarbeiter sind so ärgerlich aufeinander, dass sie das Thema nicht alleine lösen können. Sie haben jeden persönlich begrüßt. Jetzt soll das klärende Gespräch beginnen. Bedenken Sie bei ihrer Antwort, dass Sie mit den Beteiligten eine Auftragsklärung gestalten wollen. Bewerten Sie die folgenden Einstiegsfragen mit (+) = eher nützlich und (-) = an dieser Stelle weniger nützlich.

1. »Was ist Ihr Problem?«
2. »Schildern Sie Ihr Problem einmal ausführlich.«
3. »Welche Lösung wollen Sie finden?«
4. »Wie stellen Sie sich die Lösung vor?«
5. »Warum haben Sie noch keine Lösung gefunden?«
6. »Warum können Sie sich nicht alleine einigen?«
7. »Warum kommen Sie eigentlich ausgerechnet zu mir?«
8. »Ich finde es gut, dass Sie zu mir gekommen sind. Ich bin dafür bekannt, gute Lösungen zu entwerfen. Was wollen Sie von mir wissen?«
9. »Ich freue mich, dass Sie sich entschlossen haben, eine friedliche Lösung zu finden. Ich finde auch, dass Harmonie wichtig ist.«
10. »Was kann ich für Sie tun, wer möchte anfangen?«
11. »Was möchten Sie hier für sich tun, wer mag beginnen?«
12. »Was soll hier geschehen, wer von Ihnen würde gerne starten?«

Auswertung des Tests zur Auftragsklärung

Fragen 1 und 2:

Die Fragen 1 und 2 lenken die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf das Problem. Einstein sagt: »Wenn wir ein Problem lösen wollen, müssen wir die Ebene verlassen, in der sich das Problem befindet.« Im Konflikt ist es hilfreich, das Problem als Sprungbrett zur Lösung zu begreifen.

Ärgerlicherweise springen Menschen aber nicht ab, solange sie nicht wissen, wohin. In der praktischen Konfliktbearbeitung pflegen Menschen, die keine Vorstellung von der Möglichkeit einer Lösung haben, sich regelmäßig auf dem Problem stehend um sich selbst zu drehen.

Sie brauchen eine Richtung – und zwar zuerst – und dann erst das »Problem«. Sie müssen also mit Einstein zuerst die Problemebene verlassen.

Dies geschieht deshalb in der zweiten Phase der ALPHA-Struktur, wenn es um die Liste der Themen geht. Nachdem die Richtung klar ist, können die Beteiligten ganz genau herausarbeiten, was das Problem ist, soweit sie dies wünschen. Aber nicht vorher.

Bewertung: Deshalb sind alle Fragen, in denen das Wort »Problem« vorkommt, als Einstiegsfragen weniger günstig.

Fragen 3 und 4:

Fragen dieser Kategorie lenken die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf eine konkrete Lösung. Fast alle Konfliktbeteiligten haben eine Lösungsidee im Kopf. Und zwar jeder seine eigene. Diese will er durchsetzen. Sobald die Frage nach der Lösung kommt, wird jeder in seiner inneren Haltung nochmals »festgenagelt«. Menschliche Gehirne funktionieren so, dass ein einmal gebahnter Pfad beim Nachdenken immer als erster vom Gehirn wieder präsentiert wird. Dieses Phänomen erkennen Sie bei der Suche nach neuen Lösungen in allen Bereichen, vom Rätsel über das Kreuzworträtsel bis zur technischen Erfindung. Nachdem Sie einmal eine Lösung gefunden haben, die noch nicht optimal ist, drängt sich diese auf der Suche nach dem Neuen als Störfaktor immer wieder auf. Jedes voreilige Schielen nach einer Lösung bringt die Beteiligten deshalb auf ihre unmittelbare erste, eigene Idee zurück.

Bewertung: Deshalb erschweren und verzögern alle Fragen, in denen zu früh auf eine Lösung geschielt wird, die Konfliktlösung unnötig.

Fragen 5, 6 und 7:

Warum-Fragen zu Beginn haben einen Vorteil und eine Fülle von Nachteilen.

Ihr Vorteil liegt darin, dass sie der Ursachenforschung dienen können.

Nachteil 1: In Zusammenhang mit eigenem Verhalten werden solche Fragen sehr oft als Vorwürfe missverstanden. Sie erinnern an »Warum hast du deine Hausaufgaben nicht gemacht? Warum haben Sie die Akten noch nicht fertig bearbeitet? Warum haben Sie die Telefonnummer nicht aufgeschrieben?«

Das bedeutet: Obwohl die Warum-Frage ihrem Wortlaut nach Ursachenforschung zu unterstützen scheint, wird sie eher als eine Mischung aus Vorwurf und Problemfokussierung wahrgenommen. Viele Mitarbeiter gehen bereits innerlich in eine Rechtfertigungshaltung, wenn sie das Wort »Warum« nur hören. Selbst ein freundlicher Tonfall, der nichts Vorwurfsvolles hat, löst in Kombination mit dem Wort »Warum« und einer Konfliktsituation regelmäßig eine konfliktverschärfende Reaktion aus.

Nachteil 2: Ursachenforschung ist nur ein Teil, und zwar ein oftmals überschätzter Teil bei der Suche nach der Lösung. Nicht die Ursachen der Vergangenheit sind entscheidend, sondern was in der Zukunft gebraucht und gewünscht wird.

Nachteil 3: Vor allem aber ist die Warum-Frage zu Beginn einer mediativen Verhandlung schon deshalb ungünstig, weil sie die Gedanken auf Pfade schickt, auf denen keine Lösungen warten.

Bewertung: Deshalb erschweren und verzögern Warum-Fragen zu Beginn die Konfliktlösung oftmals unnötig.

Fragen 8 und 9:

Die Rolle des Mediators oder der mediativ handelnden Führungskraft ist weder die des Richters noch die des Harmoniesüchtigen und schon gar nicht dazu angetan, sich selbst in den Vordergrund zu stellen. Eigene Auffassungen darüber, was jetzt und hier zu geschehen hat und worum es gehen soll, stehen Lösungen regelmäßig eher im Wege als zu nützen.

Es ist wichtig, eine klar definierte Rolle zu haben. Es ist wichtig, den Mediatoren als Führungskraft konsequent zur Verfügung zu stehen. Dazu gehört an dieser Stelle Zurückhaltung im Inhalt und Führung in der Struktur.

Jede Frage, die eigene Anschauungen und Fähigkeiten zur Schau stellt, ist daher fehl am Platze. Der kompetent mediativ handelnde Mensch zeigt seine Qualität dadurch, dass er in den Gefragten die besten Qualitäten zum Vorschein bringt.

Bewertung: Gute, mediativ handelnde Führung erkennen Sie daran, dass die Mitarbeiter vorwärts kommen. Ihre Mitarbeiter sind die Stars. Führungskräfte, die sich selbst beweihräuchern, stehen dem im Wege.

Fragen 10 – 12:

Die Frage »Was kann ich für Sie tun« oder eine vergleichbare Formulierung

stellt die mediierende Führungskraft in den Dienst einer zu lösenden und als lösbar vorausgesetzten Aufgabe.

Die Gefragten können diese Frage nicht wirklich gut damit beantworten, zu erzählen, was derzeit alles schwierig ist. Das heißt, was immer auch inhaltlich im Detail ausgesprochen werden wird, die Suchrichtung geht dahin, herauszufinden, bei welcher Art von Lösung die mediativ handelnde Führungskraft mitwirken soll. Die Frage »Was möchten Sie für sich tun?« richtet das Augenmerk noch mehr auf die Eigenverantwortung der Beteiligten. Der zweite Teil der Frage, »wer möchte anfangen?«, zeigt von Anfang an, dass die Verantwortung für eine ausbalancierte Behandlung ernst genommen wird.

Bewertung: Diese Frage oder eine ähnlich formulierte Frage ist grundsätzlich der beste Start für eine solide Auftragsklärung. Sie fragt die Konfliktbeteiligten nach dem, was sie wollen, behält dabei genug Tuchfühlung zum Problem, um nicht in die Irrelevanz zu laufen, nimmt aber gleichzeitig genug Abstand von der Sackgasse des Problems, um sich darin nicht zu verfangen. Der zweite Teil, die Frage, wer anfangen mag, demonstriert vom ersten Augenblick an, dass Sie niemanden bevorzugen.

Auftragsklärung für komplexe Fälle

Im folgenden Abschnitt finden Sie die Profiversion der Auftragsklärung, wie sie in der Mediationspraxis für komplexe Fallkonstellationen verwendet wird. Wenn Sie (zunächst) nicht vorhaben, komplexere Fälle in der Rolle als mediativ handelnde Führungskraft zu übernehmen, und diese lieber an einen externen Mediator delegieren, lesen Sie die folgenden Seiten im Zuschauermodus – ohne von sich selbst zu erwarten, dass Sie die Werkzeuge, die in diesem Abschnitt beschrieben sind, gleich komplett selbst anwenden können.

Auch wenn Sie gerade selbst eine Mediationsausbildung machen oder bereits ausgebildeter Mediator sind, seien Sie gut zu sich selbst. Überfordern Sie sich nicht. In der Regel brauchen Mediationsausbildungsschüler etwa fünf Jahre Praxiserfahrung, bis sie das in diesem Kapitel dargestellte Instrument der professionellen Auftragsklärung in allen Teilen souverän auch in eskalierten Streit-situationen mit verschobenen Konflikten beherrschen. Erwarten Sie nicht zu viel von sich. Dann werden Sie überrascht sein, wie viele Elemente Ihnen bereits nach einmaligem Lesen für Ihre nächsten Konfliktlösungen zur Verfügung stehen werden und wie Ihr Know-how durch praktisches Üben wachsen wird. Die professionelle Auftragsklärung als logisches Instrument wird Ihnen umso bessere Dienste leisten, je selbstverständlicher Sie damit umgehen können. Wir

verdanken die Entstehung dieses Instruments all den Herausforderungen der Konfliktbeteiligten, die sie in die Mediationspraxis in den letzten Jahren eingebracht haben. Jede neue Herausforderung hat zu einer weiteren Verfeinerung des Instruments beigetragen. Nils Bohr hat einmal gesagt, ein Experte ist jemand, der in einem begrenzten Gebiet alle Fehler bereits gemacht hat. Die hier vorliegende ausgefeilte Form der professionellen Auftragsklärung bewahrt Sie davor, jeden Fehler selbst einmal machen zu müssen. Sie ist das Ergebnis einer dreistelligen Anzahl von Mediationserfahrungen. Dabei ist jeder einzelne Schritt aus der Logik der Mediationsstruktur entstanden. Sie funktioniert – wie alle Instrumente – nur bei sachgemäßer Anwendung. Eine unsachgemäße Anwendung dieses Instruments führt zu skurrilen Irritationen bei den Mediationsparteien. Vermeiden Sie daher die folgenden Anwendungsfehler:

1. Bringen Sie die Reihenfolge der Schritte nicht durcheinander. (Fehlerbeispiel: Mediationsparteien haben noch kein gemeinsames Ziel erarbeitet, welches sie zutiefst befriedigt, werden aber schon nach Zahlenwerten gefragt, die sie erreichen wollen.)
2. Verwenden Sie nur Fragen, die Sie selbst in der jeweiligen konkreten Situation persönlich für richtig halten. Mediationsparteien spüren, wenn jemand nachplappert, was unverstanden ist, und reagieren darauf, indem sie den Inhalt nicht verstehen. (Fehlerbeispiel: Die mediativ handelnde Führungskraft fragt nach Werten, deren Nutzen sie noch nicht verstanden hat.)

Der erste Teil der professionellen Auftragsklärung arbeitet mit Worten. Der zweite Teil mit Zahlen. Dabei werden Sie als Mediationsprofis in der praktischen Nutzung dieser Werkzeuge merken: Es geht in Wirklichkeit nicht um genau diese Worte. Es geht auch nicht um genau diese Zahlen. Sowohl die Worte als auch die Zahlen entfalten eine eher metaphorische, klärende Wirkung, die sich im Verlauf der Mediation nützlich auf das erforderliche kreative Chaos, auf die empathische Haltung und auf die Lösung insgesamt auswirkt. Achten Sie bei der Reihenfolge des Vorgehens auf den der Mediation innewohnenden, logisch-stringenten Aufbau. Verkehrungen dieser logisch-gebotenen Reihenfolge irritieren die Mediationsparteien sofort.

Woran erkennen Sie, dass ein komplexer Konfliktfall vorliegt, der eine sorgfältige Auftragsklärung sinnvoll macht? Komplexere Fälle erkennen Sie daran, dass eines oder mehrere der folgenden Kriterien zutreffen: Der Konflikt

- ist so eskaliert, dass die Arbeit leidet;

- besteht schon länger;
- hat sich auf weitere Personen ausgedehnt (Koalitionsbildungen);
- hat sich von einem Ursprungsthema auf andere Schauplätze verschoben (zum Beispiel haben versehentliche Verletzungen oder Missverständnisse dazu geführt, dass jeder glaubt, vom anderen nicht geschätzt zu werden. In der Folge gibt es Machtgerangel, Fenster-auf-Fenster-zu-Debatten, Wieso-hat-er-meinen-Parkplatz-genommen?-Themen und Wessen-Kaffeetasche-steht-hier-eigentlich-noch?-Diskussionen.);
- fordert Sie in Ihrer Doppelfunktion als Führungskraft und Mediator.

Die Komplexität eines Falles hat übrigens nichts mit der Höhe des Streitwerts zu tun, sondern vielmehr mit archaischen Mustern. So kann beispielsweise die Frage, wo jemand seinen Bürostuhl hin- und herrollen, seine Akten herumwerfen und seine Duftmarken hinterlassen darf, um ein vielfaches emotionaler sein, als die Frage nach einem Millionenbudget.

Bisher kennen Sie die Auftragsklärung in der Form, dass jede Partei ihr Ziel benennt und Sie zunächst einmal beiden aufmerksam zuhören. Bisher haben wir uns mit Beispielen beschäftigt, bei denen es für Sie als mediativ handelnde Führungskraft relativ einfach war, die genannten Ziele in einem Klärungssatz zusammenzufassen. Dieser Satz beinhaltet Ihren Mediationsauftrag.

Jetzt lesen Sie, was Sie tun können, wenn es komplizierter wird.

Das Ziel: Jede mediative Verhandlung beginnt damit, das Ziel und die Rahmenbedingungen zu erarbeiten. Sie fragen die Beteiligten – in einfachen wie in komplexen Fällen – was sie erreichen möchten. Daraufhin nennen diese Ihnen – meist zunächst noch unsortiert und unstrukturiert –, was sie gern anders hätten. Ein Beispiel:

Flikt: »Kon ist so unorganisiert... und beleidigt mich dauernd. Er ist ein Kommunikationsbanause.«

Kon: »Flikt geht mir mit seinem Organisationsfimmel im Büro auf die Nerven und hat überhaupt keinen Humor.«

Aus den Änderungswünschen erarbeiten Sie die Klärungsthemen. Kons Änderungswünsche beziehen sich auf die Schlüsselworte: »unorganisiert«, »beleidigt« »Kommunikation«. Flikts Schlüsselworte sind »Organisationsfimmel« und »kein Humor«. Hier ranken die Themen um Büroorganisation einerseits und respektvolle Kommunikation andererseits.

Mediativ handelnde Führungskraft: »Aha, es geht also zum einen darum zu klären, wie wir im Büro eine für uns beide passende Organisationsform finden (Ja abwarten), und zum anderen geht es darum zu klären, wie wir unsere Kommunikation so gestalten können, dass sie für uns angemessen ist?« (Ja abwarten)

Sind die Klärungsthemen so zusammengestellt, dass beide mit der Zusammenstellung zufrieden sind, fragen Sie als mediativ handelnde Führungskraft nach dem Ziel hinter dem Klärungsziel.

Mediativ handelnde Führungskraft: »Nehmen wir an, Ihnen gelingt es hier, sowohl für Sie beide eine passende Organisationsform als auch eine passende Kommunikationsbasis herzustellen, wofür wäre das gut?«

Kon: »Dann könnten wir wieder effektiver arbeiten.«

Flikt (zögernd): »Ja. Das stimmt.«

Mediativ handelnde Führungskraft wiederholt den Auftragssatz: »Es geht also zum einen darum ...« und fügt an »...damit wir wieder effektiv arbeiten können.« Beide nicken.

Jetzt besteht der Zielsatz aus zwei Teilen. Er enthält im ersten Teil die Klärungsthemen. Er enthält im zweiten Teil das Ziel, welches dadurch erreicht wird, dass die Klärungsthemen bearbeitet werden.

Die sorgfältige Auftragsklärung beginnt damit, das Gesamtziel des Klärungsgesprächs in einer abstrakten Form in einem zweiteiligen Satz so auf den Punkt zu bringen, dass alle Konfliktbeteiligten sich nicht nur zutiefst verstanden fühlen, sondern dieses Verständnis auch in einer gemeinsamen Formulierung dokumentieren. Dabei bezieht sich das Verständnis naturgemäß zunächst ausschließlich auf das Klärungsziel.

Der erste Teil des Zielsatzes benennt die Klärungsthemen. Der zweite Teil benennt das Ziel, für das es sich lohnt, die Klärung herbeizuführen. Typische Klärungsthemen sind Missverständnisse aufräumen, Geschehnisse der Vergangenheit besprechen etc.

Typische Klärungsziele: »damit wir wieder besser zusammenarbeiten können«, »damit eine faire Lösung entsteht«, »damit wir zufrieden sein können«, »damit wir wieder wirtschaftlich erfolgreich sind«, »damit die Arbeit wieder Spaß macht« etc.

Die Formulierung insgesamt lautet dann ungefähr wie folgt: »Unser gemeinsames Klärungsziel ist es, die Klärungsthemen T1 und T2 und T3 ... so zu besprechen, dass wir damit Ziel Z erreichen.

Der Weg zum Klärungsziel

Jetzt haben die Konfliktbeteiligten ihr Klärungsziel erarbeitet. Was sie noch nicht kennen, ist der Weg, auf dem sie dieses Ziel erreichen wollen.

Sie, sehr geehrte Leserinnen und Leser, die Sie bereits bis hierher gelesen haben, wissen, dass der Weg zum Ziel sich in fünf Phasen (fast) wie von selbst ergibt, wenn man die Logik der Erfindung neuer Lösungen einmal verstanden hat. Ihren Konfliktbeteiligten geht es regelmäßig (noch) nicht so. Streitende können sich zu Mediationsbeginn häufig nur sehr schwer oder gar nicht vorstellen, wie der Weg aus ihren festgefahrenen Sackgassen herausführen soll. Deshalb reicht es in komplexeren Konfliktsituationen regelmäßig nicht, wenn sie nur ein mehr oder weniger abstraktes Ziel haben. Je mehr Stolpersteine der Weg zum Ziel erwarten lässt, umso professioneller muss Ihre Auftragsklärung sein. Denn Konfliktpartner brauchen für die Bewältigung dieser Stolpersteine Ihre Unterstützung. Und diese Unterstützung wird Ihnen Ihre professionelle Auftragsklärung auf vielfache Weise geben.

Für die Auftragsklärung bieten sich grundsätzlich mehrere Möglichkeiten. Sie könnten den Beteiligten den Auftrag und damit den Weg zum Ziel vorgeben. Sie könnten ihnen sagen:

»Jede Mediation besteht aus fünf Phasen. Wir beginnen mit Phase I, der Auftragsklärung. Sobald wir diese abgeschlossen haben, werden wir die Phasen II, III, IV und V durchlaufen. In Phase II möchte ich, dass sie einander zuhören. In Phase III sollen Sie herausfinden, was Ihnen wichtig ist. Danach entwickeln wir neue Ideen. Und zum Schluss einigen wir uns dann auf die besten Ideen und vereinbaren sie in einer Abschlussvereinbarung.«

Aber das wäre keine gute Idee. Erfahrungsgemäß suchen Menschen in Konfliktsituationen zwar Sicherheit, aber keine Bevormundung. Sie wollen nur ungern Vorschriften hören. Sie wollen schon gar nicht, dass ihnen jemand vorschreibt, wie sie ihren Konflikt zu lösen haben. Eine solche Verhaltensweise wäre deshalb eher das Gegenteil von dem, was sich Menschen im Konflikt wünschen. Woran liegt das? Schon der »aktuelle Lieblingsfeind« nervt im Konflikt so sehr, dass sein Konfliktpartner vor Ärger platzen könnte, wenn er nur daran denkt, dass er seinetwegen nicht tun kann, was er will. Wenn jetzt noch eine mediativ handelnde Führungskraft Salz in die Wunde der derzeit unerfüllten Selbstbestimmung streut und weitere Vorschriften macht, was nun zu tun sei, dann ist die Mediation bereits zu Ende, bevor sie angefangen hat.

Allgemein gilt: Je heftiger jemand in einem Konflikt erlebt, dass die eigene Handlungsfreiheit durch den Konfliktpartner eingeschränkt wird, umso weniger möchte er im Zusammenhang mit diesem Konflikt bevormundet werden.

Insgesamt sind Menschen, was ihre Fähigkeit angeht, mit Vorgaben umzugehen, sehr unterschiedlich. Manche Menschen wünschen sich, (fast) alles oder möglichst viel selbst zu gestalten. Andere können sehr gut damit leben und genießen es manchmal sogar, an die Hand genommen zu werden. In Konflikten

aber sind die Grenzen selbst der tolerantesten Zeitgenossen in Richtung Freiheitwunsch verschoben.

Wenn Sie nicht genau wissen, wen Sie vor sich haben, kann die hierarchische Stellung im Beruf ein Hinweis sein: Menschen, die ihr Leben am liebsten freiheitlich selbst gestalten, sorgen dafür, dass sie dies soviel wie möglich tun können. Deshalb finden Sie sie in Hierarchien regelmäßig weit oben – oder außerhalb von Hierarchien als Freiberufler oder Selbstständige. Die anderen finden Sie häufiger in Hierarchien weiter unten.

Am angenehmsten erleben es Menschen in Konfliktsituationen, wenn sie so wenig wie möglich bevormundet werden. Wenn es Ihnen als mediativ handelnde Führungskraft gelingt, dass die Konfliktbeteiligten die Logik der Mediation selbst entdecken und sich gemeinsam auf ihr Verfahren einigen, sind die Erfolgchancen hervorragend. Deshalb fragen Sie die Beteiligten danach, was sie wollen. Mit der Technik der Mediation entsteht daraus wie von selbst die fünfphasige Mediationsstruktur.

Deshalb erarbeiten Sie die Teilschritte auf dem Weg zum Gesamtziel gemeinsam. Erfahrungsgemäß wirkt dabei nichts so verlockend wie das Ziel selbst. Deshalb nutzen Sie diesen Motivationsfaktor als Motor für Ihre Arbeit.

Am besten gelingt das, wenn Sie, nachdem der Gesamtzielsatz fertig gestellt ist, rückwärts fragen. Das heißt, Sie fragen zuerst nach der gewünschten Form einer Abschlussvereinbarung. Denn der erfolgreiche Abschluss ist genau das, was sich die Beteiligten von der Mediation erwarten. Und da es in dieser Phase noch unsinnig wäre, nach den Inhalten einer Lösung zu fragen – die Beteiligten würden sich zum x-ten Mal ihre nicht konsensfähigen Forderungen an den Kopf werfen – ist die Frage nach der »Form« eine geniale Intervention. Wer sich eine Form grundsätzlich vorstellen kann, der kann diese auch – eine vernünftige und passende Lösung vorausgesetzt – gut mit Leben füllen. Denn Menschen können sich Formen vorstellen, ohne einen konkreten Inhalt zu kennen. Damit bleibt das ergebnisoffene Spektrum an Möglichkeiten erhalten.

Außerdem wissen Sie als mediativ handelnde Führungskraft dann von Beginn an, auf welche Art von Vereinbarung hingearbeitet wird – und können dafür sorgen, dass alle Voraussetzungen geschaffen werden.

Mediativ handelnde Führungskraft: »Stellen Sie sich vor, Sie haben es geschafft, die Klärungsthemen T1 und T2 und T3 ... so zu besprechen, dass Sie damit Ziel Z erreichen. Und Sie haben Ihr Ziel erreicht. Welche Form wünschen Sie sich für Ihr Ergebnis dann hier in der Mediation?«

Häufig ist es hilfreich, ein paar Formulierungsangebote zu machen, die zwischen völlig absurd und ernsthaft liegen. Mit einer vorgegebenen Auswahl und in der Abgrenzung zum Absurden fällt es den Beteiligten viel leichter, eine Antwort zu finden.

Mediativ handelnde Führungskraft: »Soll ich Sie dabei unterstützen, eine schriftliche Vereinbarung zu formulieren...

oder möchten Sie lieber ein paar Stichpunkte auf einem Zettel und dazu einen Handschlag ...

oder (scherzend bis ernsthaft schmunzelnd, in dem Wissen, dass der folgende Vorschlag völlig absurd ist) brauchen Sie eine vom Notar beurkundete Vereinbarung ... oder ...?«

In Arbeitsplatzkonflikten einigen sich die Beteiligten häufig auf eine Kombination aus mündlichen und stichpunktartig festgehaltenen Vereinbarungen. Dabei ist ihnen regelmäßig bewusst, dass die gefundenen Vereinbarungen immer nur so gut sind wie das neu entwickelte Verständnis. Deshalb einigen sich manche Teams: »Die Form ist ein Handschlag und eine mündlich ausgesprochene Lösung, die mit einem neuen Bauchgefühl einhergeht.« Wieder andere haben es mit sehr umfangreichen Zusammenhängen zu tun und formulieren viele Einzelheiten mit Orten, Zeiten und beteiligten Personen sehr detailgenau schriftlich aus.

Ergebnis dieses Zwischenschritts: Ihre Konfliktbeteiligten haben sich auf eine Form der Abschlussvereinbarung verständigt:

»Wir einigen uns darauf, dass wir eine Abschlussvereinbarung mündlich mit Stichpunkten treffen wollen.«

Jetzt ist zwischen den Beteiligten klar, wie sie sich das Ergebnis dann – jedenfalls was die Form betrifft – wünschen. Dadurch konkretisiert sich die Phantasie davon, was in dieser Mediation erreicht werden kann. So verstärkt sich die Sogwirkung des selbst erarbeiteten Ziels erfahrungsgemäß. Die Situation ist vielleicht damit zu vergleichen, wenn man das ersehnte Haustierbaby oder einen anderen Kaufgegenstand als Herzenswunsch schon einmal zur Probe mit nach Hause nehmen darf.

Vergleichen wir den Bereich der Konfliktlösung mit anderen Lebensbereichen: Menschen, die sich ein Traumauto, eine schlanke Figur, einen Bildungsabschluss oder andere für sie lohnende Ziele wünschen, schaffen den manchmal auch mühsamen Weg des Sparens, Abnehmens, Lernens oder sonstige auf den ersten Blick nicht nur angenehm erscheinende Verhaltensweisen um so leichter, je erstrebenswerter und deutlicher sie sich ihr Ziel vorstellen können. Ohne lohnendes Ziel bleiben Vorsätze regelmäßig unerreicht.

In der Mediation ist es ebenso. Niemand, der sich in einem Konflikt befindet, wünscht sich die Teile der Konfliktlösung, von denen er befürchtet, dass sie mit unangenehmen Gefühlen wie Ärger, Wut oder Angst verbunden sein könnten. Und solange die Beteiligten sich nur die unangenehmen Gefühle, nicht aber ein lohnendes Gefühl vorstellen können, ist ihre Motivation für eine

Konfliktklärung in der Nähe des Nullpunkts. Deshalb gelingt es Ihnen als mediativ handelnde Führungskraft um ein Vielfaches leichter, die Beteiligten durch schwierige Momente zu begleiten, wenn alle nicht nur theoretisch ahnen, wofür sich die Mühen lohnen könnten, sondern wenn die Vorstellung so konkret wie möglich ist. Deshalb ist es für komplexe Konflikte so wichtig, zuerst ein erstrebenswertes, realistisches Ziel zu entwickeln.

Dieses Ziel entfaltet die Sogwirkung aber nur dann, wenn es zur Vorstellungswelt der Beteiligten passt. Was Menschen sich nicht vorstellen können, können sie im Regelfall nicht erreichen. Darum sind Sie dann besonders erfolgreich, wenn es Ihnen gelingt, die Konfliktpartner genau in ihrer eigenen Vorstellungswelt abzuholen.

Manche Konfliktpartner sehen eine mögliche Lösung eher in rosaroten, andere eher in grauen Tönen. Wenn Sie als mediativ handelnde Führungskraft zu euphorische oder zu pessimistische Vorgaben machen würden, würden Sie die Selbstheilungskräfte des Systems eher stören als ihnen nützen. Stellen Sie sich zwei eher pessimistisch eingestellte Mitarbeiter vor. Wenn eine Führungskraft hier mit dem gutgemeinten Satz käme: »Tun Sie einmal so, als würde alles ganz großartig«, würde sie so sehr am Realitätsbezug der Mitarbeiter und ihrer Erfahrungswelt vorbeireden, dass beide sich nicht verstanden fühlen würden. Deswegen eignet sich die Frage nach der Form einer Abschlussvereinbarung so gut. Wer so fragt, tappt nie in die Falle.

Ist das Klärungsziel als abstrakter Zielsatz erarbeitet, sorgen Sie dafür, dass sich die Beteiligten die Zielerreichung etwas konkreter vorstellen können. Wichtig: Jede Frage nach einem möglichen Inhalt würde in die falsche Richtung führen. Denn dann würde jeder an seine eigene Ursprungsposition denken. Und diese ist ja bekanntermaßen nicht konsensfähig. Solche Fragen würden deshalb die Unterschiede noch unüberbrückbarer zementieren und Ihre Arbeit erschweren.

Die genialste Frage ist deshalb die Frage nach der Form der Vereinbarung, in der die Konfliktlösung ihren Abschluss finden soll. Wichtig: Sie stellen die Frage nach der Form erst, nachdem Klärungsthemen und Gesamtziel vereinbart sind. Erst dann funktioniert sie. Vorher nicht.

Ist zusätzlich zum Klärungsziel auch die Form der Abschlussvereinbarung geklärt, fragen Sie sich an den Rest des Weges heran. Das Ziel Ihres nächsten Zwischenschrittes ist es, die Beteiligten dahin zu begleiten, dass sie Lust auf neue Ideen entwickeln. Sie fragen so, dass die Beteiligten sich mit allem, was sie bis-

her schon gesagt haben und was ihnen wichtig ist, gut verstanden fühlen. Eine Möglichkeit besteht darin, dass Sie den Beteiligten eine humorvolle Vorlage geben.

Eine andere besteht darin, diese Erkenntnis komplett aus den Beteiligten zu erfragen. Sie erkennen zu diesem Zeitpunkt bereits so gut, wie die beiden denken, dass Sie eine Ja-Straße des Verständnisses bauen können. Wichtig ist dabei, dass Sie so fragen, dass die »Jas« von Herzen kommen. Es gibt auch genervte »Jas«. Wer schon einmal einen Anruf von einem schlecht geschulten Callcenter erhalten hat, weiß, wie er hier nicht fragen sollte. Wie immer spielt der Tonfall und der gesamte Ausdruck mit dem Sie fragen, eine entscheidende Rolle. Die richtigen Fragen finden Sie, wenn Sie sich vorstellen können, dass Ihre Konfliktbeteiligten – nachdem sie Ihre Frage gehört haben – jeweils einen Moment nachdenken und dann innerlich zu der Entscheidung kommen: Ja, das stimmt so. Und zwischen diesen Möglichkeiten gibt es alle denkbaren Kombinationsmodelle aus Vorgaben und Fragen. Beispiele für unterstützend-humorvolle Vorgaben:

»Die Wissenschaft hat festgestellt ... konsensfähige Abschlussvereinbarungen haben eine logische Voraussetzung. Sie lautet: Neue Ideen braucht das Land.«

Oder (schmunzelnd) »Kann es sein, dass die Ideen, die Sie bisher hatten, noch nicht zu einem gemeinsamen Einverständnis geführt haben? (Ja abwarten)

Das heißt also, dass wir hier sind, um neue Ideen zu entwickeln, wie es gehen könnte?« (Ja abwarten).

Als mediativ handelnde Führungskraft notieren Sie dann die Formulierung der Beteiligten. Erfahrungsgemäß stärkt es die Fähigkeit der Beteiligten, eigene Konfliktlösungen zu entwickeln, wenn sie alle Worte, auf die sie sich geeinigt haben, anschließend schriftlich vor sich sehen. Das gilt auch für so selbstverständlich erscheinende Sätze wie den Weg der Suche nach neuen Ideen. Solche Texte könnten typischerweise heißen:

»Wir wollen neue, konsensfähige Ideen entwickeln ...«

Oder »... neue, nachhaltige tragfähige Ideen erarbeiten und die besten auswählen ...«

Oder »... neue Ideen (er)finden, die genau zu uns passen.«

Im nächsten Schritt wird allen Beteiligten deutlich: Ja, auch in unserem Fall ist es – wie in allen Konflikten generell – unmöglich weiterzukommen, wenn wir auf den alten Positionen beharren. Eine Lösung erschließt sich nur, wenn wir das riesige Spektrum aller denkbaren Ideen anzapfen und die besten Ideen so lange verbessern, bis wir beide zufrieden sind.

Haben Sie diesen Teil des Weges erarbeitet und die Formulierung notiert, folgt der nächste Schritt: Ihr Ziel ist es, dass Sie den Beteiligten zeigen, was sie brauchen, um neue Ideen zu entwickeln. Auch hier kann es hilfreich sein, aus der Welt der Wissenschaft zu berichten, wie große Erfinder wie Einstein, Archimedes oder Edison zu ihren Erfindungen gekommen sind. Anregungen dazu finden Sie auf Seite 110. Je mehr es für die Lösungserfinder eine faszinierende Herausforderung oder ein Detektivspiel ist, eine Lösung zu erfinden, umso mehr Leichtigkeit und spielerische Kreativität wird möglich. Dies ist für die gesamte Konfliktlösungsatmosphäre von Vorteil. Häufig reicht es, wenn Sie die Beteiligten in angemessen-respektvoller Weise fragen. Ein Beispiel:

Mediativ handelnde Führungskraft: »Damit Menschen die Ideen entwickeln können, die zu ihren Bedürfnissen passen, finden sie üblicherweise zunächst heraus, was genau ihre Bedürfnisse sind. Dies gelingt am besten, indem sie sich gegenseitig mitteilen, was ihnen wichtig ist. Wie sehr erscheint Ihnen diese Vorgehensweise für Sie passend?« (Ja abwarten).

Auch diesen Zwischenschritt notieren Sie.

Eine maßgenaue Interessenfindung gelingt, wenn alle Beteiligten die Gelegenheit wahrnehmen können, ihre eigenen Bedürfnisse, Werte und Interessen zu erforschen, auszusprechen und zu verstehen, und wenn sie gegenseitig Verständnis füreinander entwickeln können. Dies erreichen Sie durch eine Mischung aus Fragen und Informationen über die Logik der Konfliktlösung. Je innovativer und autonomer Ihre Konfliktbeteiligten nachdenken können, desto zurückhaltender können Sie als mediativ handelnde Führungskraft sein. Je mehr Hilfestellung die Beteiligten sich wünschen, umso mehr Unterstützung geben Sie ihnen bei der Strukturierung der Vorgehensweise.

Der nun folgende Schritt ist regelmäßig so naheliegend, dass er in Minuten-schnelle gelingt. Das Herausfinden von Bedürfnissen, Werten und Interessen setzt gegenseitiges Zuhören voraus. Auch dies erfragen Sie mit respektvoller Empathie. Ein Beispiel:

Mediativ handelnde Führungskraft: »Und damit dies möglich wird, ist es zunächst erforderlich, sich überhaupt zuzuhören. Damit sind Sie – so wie ich das bisher verstanden habe (schmunzelnd) – ohnehin mehr als einverstanden.« (Ja abwarten)

Zum Abschluss der Unterteilung des Auftrags in vier Teilschritte, die – rückwärts erarbeitet – den Phasen V bis II entsprechen, einigen Sie sich auf den Teilschritt, der in der Erarbeitung als letzter, in der Durchführung dann als erster gebraucht wird. Gegensei-

tiges Zuhören ist das, was in der Mediation als erstes geschehen muss, bevor Werte, Bedürfnisse und Interessen gefunden werden können. Entweder Sie geben die Information vor, dass Werte, Bedürfnisse und Interessen nur gefunden werden, wenn zunächst einmal gegenseitiges Zuhören stattfindet. Oder Sie erfragen diesen Schritt.

Sie notieren: Einander zuhören. Das heißt also: »Sie haben sich auf den Weg, wie Sie Ihr Ziel erreichen wollen, geeinigt. Er besteht aus mehreren Schritten.« Jetzt steht auf Ihrer Mitschrift – in den Worten der Beteiligten – sinngemäß die folgende Abfolge: »Wir wollen

- zuhören,
- herausfinden wem was wichtig ist,
- Ideen entwickeln,
- Abschlussvereinbarung treffen (mündlich mit Stichpunkten).«

Für interessierte Mediationsparteien kann es hilfreich sein, wenn Sie ihnen mitteilen, dass sie für sich gerade genau die Struktur erarbeitet haben, die in Mediationspraxis und Mediationswissenschaft als fünfphasige Struktur anerkannt ist. Für andere sind Informationen dieser Art eher überflüssig. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür, mit den Beteiligten die Früchte der bisherigen Arbeit einzusammeln.

Sie schließen diesen Teil der professionellen Auftragsklärungsphase mit einer Zusammenfassung ab.

Mediativ handelnde Führungskraft: »Jetzt haben wir also geklärt, was in der Mediation geschehen soll. In Phase II (Liste der Themen besprechen) werden wir einander zuhören. In Phase III (Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen) werden wir herausfinden, worum es wirklich geht. In Phase IV (Heureka) werden wir neue Ideen finden. Und in Phase V (Abschlussvereinbarung) werden wir die Lösung so präzisieren, dass sie genau zu uns passt.«

Sie können inzwischen erkennen, warum und in welchen Fallkonstellationen es wichtig ist, nicht mit einem Formblatt zu erscheinen, auf dem Texte vorgedruckt sind. Denn nur, wenn die Worte genau zu den Beteiligten passen und sowohl die Klärungspunkte als auch das Ziel und die Schritte zum Ziel den logischen Überlegungen der Konfliktbeteiligten selbst entspringen, erleben sie die gemeinsame Arbeit als eine eigenständige Basis für ihre selbst gestaltete Lösung. Alles, was die Autonomie der Beteiligten stärkt, unterstützt Selbstheilungskräfte und Lösungskompetenz.

Nun haben Sie eine hervorragende Vorarbeit für die Konfliktlösung geleistet. Die Beteiligten wissen, was sie klären wollen (Klärungspunkte). Sie wissen, wofür sie dies klären wollen (Klärungsziel). Sie haben selbst erarbeitet, dass nach der aktuellen Phase (Auftragsklärung) die Phasen II bis V folgen werden.

Und trotzdem gibt es noch viel Raum für unterschiedliche Erwartungen und Missverständnisse. Denn es ist ja nicht so, dass die Konfliktbeteiligten einander noch nie zu den Konfliktthemen zugehört hätten. Ganz im Gegenteil. Seit Wochen, Monaten oder gar Jahrzehnten hörten sie bisher vielleicht immer wieder dieselben Worte, die sie ganz gewiss nicht mehr hören wollen. Häufig waren auch Verletzungen dabei.

Gerade für Konfliktbeteiligte ist das zunächst erstaunlich. Menschen im Streit neigen dazu, in Alles-Oder-Nichts-Fällen zu tappen. Sie denken mit Vorliebe in generalisierenden Sätzen wie zum Beispiel: »NIE hörst du mir zu!«, »IMMER muss ich alles alleine machen!« und ähnliche mehr.

Der Abschied von der schwarz-weiß-denkenden, generalisierenden Verdammung des Gegenübers macht Graustufen und Schattierungen wieder möglich. Jetzt können die Konfliktpartner wieder differenzierter vorgehen. Differenziertes Arbeiten bedeutet, dass Skalierungen wieder denkbar werden. Jetzt können Sie als mediativ handelnde Führungskraft fragen: »Gibt es bei Ihnen in der Organisation/im Unternehmen/im Team/... Qualitätssicherungsskalen oder andere Skalen, mit denen Sie üblicherweise arbeiten?« Häufig hilft es zu berichten, dass andere Teams regelmäßig mit Zehner- oder Hunderterskalen arbeiten.

Bevor die Beteiligten also damit beginnen, das selbst gesetzte Programm abzuarbeiten und mit dem gegenseitigen Zuhören zu beginnen, hat es sich in der Praxis als sehr nützlich erwiesen, sie auf einer sehr abstrakten Ebene zu befragen, wo sie derzeit stehen und was sie erreichen wollen. Das Ergebnis dieser Frage sind zwei Messwerte, die sich vergleichen lassen. So kann jeder hören und sehen, wie sehr die selbst gesetzten Ziele erreicht werden.

Sehr selten sind sich die Konfliktbeteiligten über den aktuellen Standort und den erwünschten Zielort einig. In den meisten Fällen unterscheiden sich sowohl die Ausgangs- als auch die Zielwerte. Das ist für Sie als mediativ handelnde Führungskraft kein Problem. Sie begleiten jeden auf seiner eigenen Zielgerade. Deshalb teilen Sie zu Beginn – noch bevor Sie die erste Skalenfrage stellen – mit: »Es ist völlig normal, wenn jeder von ihnen hier eigene Werte nennt.« Ein Beispiel:

Mediativ handelnde Führungskraft: »Es ist ja vermutlich nicht das allererste Mal, dass sie einander zu den genannten Themen zuhören... An welcher Stelle holen wir Sie ab? Und wohin möchten Sie gern mit unserer Hilfe kommen? Stehen Sie auf einer Skala des Informationsaustausches bisher eher bei 20 Prozent und wollen auf 80 Prozent kom-

men? Oder befinden Sie sich eher bei 50 Prozent und wollen in Richtung 99 Prozent spazieren? Wie viel wissen Sie schon voneinander zu den Themen, um die es gehen soll? Und wie viel sollte ausgesprochen werden, damit eine neue Verständigung erfolgreich wird?»

Wenn Sie auf diese oder eine ähnliche Weise fragen, betrachten die Beteiligten ihren Konflikt aus der Vogelperspektive. Es ist verblüffend, dass dies Menschen unterschiedlichster Kulturen, Nationalitäten, Herkunftsberufe, Altersstufen und Bildungsgrade ganz ausgezeichnet gelingt. Wir haben Fragen dieser Art Hochschulprofessoren wie ungelernten Arbeitern ohne Schulabschluss, Kindern wie Erwachsenen, Männern wie Frauen, Technikern, Sozialpädagogen, Architekten und vielen anderen gestellt. Alle konnten – in richtiger Weise befragt – sehr gut angeben, ob sie sich bei gegenseitigem Zuhören eher von halb auf voll, von einem Fünftel auf vier Fünftel oder von x Prozent auf y Prozent bewegen wollen, um eine gute Lösung vorzubereiten. Ist die Vogelperspektive einmal beim Thema »Zuhören« etabliert, gelingt die gleiche Frage auch für die folgenden Phasen. »Wie sehr wissen Sie jetzt – zu Beginn der Mediation – was dem jeweils anderen wichtig ist – und wie weit möchten Sie hier gern kommen, damit Sie genug wissen, um auf gute Lösungsideen zu kommen?«

Bei den Ideen können Sie formulieren: »Viele Lösungserfinder haben vorzügliche Ideen, die ihnen selbst gefallen. Aber es fehlt regelmäßig an Lösungsideen, denen beide zustimmen können. Wenn das bei Ihnen auch so wäre, dann würden Sie vielleicht sagen: ›Wir wollen von null auf 100 Prozent kommen.‹ Aber vielleicht sieht es bei Ihnen ganz anders aus?«

In der Praxis kommt die Antwort hier regelmäßig blitzschnell. Menschen haben an dieser Stelle des Verfahrens so viele Erfahrungen mit dem Konfliktpartner in dem neuen Umfeld der Mediation gesammelt, dass sie ein inneres Wissen darüber haben, wo sie stehen und wo sie hinwollen. Gleiches gilt auch für die kommenden Phasen. Die letzten Fragen aus diesem Teil beziehen sich dann konsequenterweise auf die Abschlussvereinbarung. »Wie weit sind wir von einer Abschlussvereinbarung aktuell entfernt? Und wie weit wollen Sie hier kommen? Sollen alle Details hier erarbeitet werden (100 Prozent) oder genügt eine grobe Linie, die die ungefähre Richtung angibt, so dass der Rest sich durch die praktische Umsetzung dann zeigen wird? Das entspräche dann vielleicht 85 %? Wo stehen Sie jetzt? Und wo wollen Sie hin – in dieser Konfliktklärung?« Auch das wird von den Beteiligten typischerweise wie aus der Pistole geschossen beantwortet. Es versteht sich von selbst, dass Sie die Zahlenwerte so notieren, dass Sie Ihnen während der Mediation zur Verfügung stehen, wenn Sie sie brauchen werden. Für Menschen, die ungern in Zahlen denken, können Sie die Skalierung auch ohne Ziffern erreichen: Ein langer Papierstreifen mit

Regenbogenfarben, eine Linie auf einem Konferenztisch oder ein Seil auf einem Fußboden, bei denen eine Seite als »Alles« und die andere Seite als »Nichts« definiert sind, erfüllen den gleichen Zweck.

Nun wissen Sie, wo sich die Beteiligten zu den zu bearbeitenden Aufgaben derzeit sehen. Und sie wissen, wohin sie sich entwickeln wollen, um den Konflikt zu lösen – und zwar Phase für Phase.

Gelingt es immer, Menschen dazu zu begleiten, hier Werte zu finden? Nein. Wenn die Beteiligten eine mediative Verhandlung gar nicht wirklich wollen, sondern wenn die Gespräche nur eine Art Alibi-Veranstaltung werden sollen, dann gelingt es nicht. Insbesondere, wenn eine Seite die andere am liebsten vernichten, vom Arbeitsplatz verdrängen oder aus dem Unternehmen wegzaubern möchte, kann sie keine Zielwerte finden, die sie erreichen will.

Nicht alle Mediationsaufträge – auch wenn sie gemeinsam formuliert sind – lassen sich zu 100 Prozent erreichen. Erfolge werden europaweit mit circa 80 Prozent angegeben. Wer die Matrix Qualitätssicherung, die Sie im Folgenden noch kennenlernen werden, nutzt, sorgt für eine sichere Erfolgsbasis und dafür, dass es für die restlichen 20 Prozent keine Sündenbocksuche, sondern nachvollziehbare Strukturen gibt, die Sie zur weiteren Verbesserung nutzen können. Fragen Sie nach Wahrscheinlichkeiten. Fragen Sie, welchen Nutzen oder Schaden sie für den Fall der Fälle hätten. In der Praxis bietet nur eine detaillierte Einschätzung eine qualitätssichernde Basis. Eine pauschale Frage nach der Erfolgswahrscheinlichkeit ist unbrauchbar.

Nachdem Gesamtziel und Teilziele erarbeitet sind, besteht der nächste Schritt der professionellen Auftragsklärung darin, Zahlenwerte für den derzeitigen und den angestrebten Stand (Ist- und Soll-Zustand) zu erarbeiten. Dadurch wird der Sog, tatsächlich etwas erreichen zu wollen, noch größer. Spätestens hier enttarnen sich Veranstaltungen, die nur als Alibi geführt werden sollten, und bei denen es kein wirkliches Ziel gibt.

Nachdem die Ist- und Sollwerte feststehen, ist der nächste Schritt möglich. Jetzt lässt sich überprüfen, wie die Beteiligten sich die Verteilung der Verantwortung für den Weg vom Ist-Zustand zum Sollzustand für jedes einzelne Zwischenziel vorstellen. Sind alle Anwesenden beim Zuhören in gleicher Weise gefordert? Gibt es Unterschiede in Hierarchien oder Aufgabenverteilungen, die hier einen Unterschied bei der Konfliktklärung auslösen würden? Sie als mediativ handelnde Führungskraft achten darauf, dass die Verantwortung den Grundsätzen der Mediation entsprechend verteilt ist. Das bedeutet, dass die Konfliktbeteilig-

ten für die Inhalte zuständig und verantwortlich sind, während bei Ihnen als mediativ handelnder Führungskraft die Verantwortung für die Struktur der Fragen liegt.

Das heißt in der Praxis: eine Aufteilung nach Köpfen ist funktional und nützlich. Eine Aufteilung, bei der den Inhaltsverantwortlichen ein größerer Zahlenwert zugesprochen wird als Ihnen als strukturverantwortlicher Person, ist auch okay.

Und genau diese Struktur sorgt dafür, dass die Beteiligten jetzt etwas tun können, was ohne diese Struktur unmöglich gewesen wäre. Sie können plötzlich einschätzen, für wie realistisch sie jeden einzelnen Schritt halten. Und deshalb können Sie jetzt fragen:

»Für wie realistisch halten Sie es – wenn wir in der nächsten Phase so weiterarbeiten wie bisher – dass es uns gelingt, von den jeweils genannten Ist-Werten zu den jeweils genannten Sollwerten zu kommen?« Sie beginnen mit den Wahrscheinlichkeitswerten bei den gegenseitigen Zuhöraktivitäten und fragen sich durch alle weiteren anstehenden Aufgaben, bis Sie bei der Frage nach der Wahrscheinlichkeit für die Abschlussvereinbarung angekommen sind.

Der Nutzen der professionellen Auftragsklärung: Es ist sofort erkennbar, wenn eine Bewegung anders erfolgte als erwartet. Über die Werte »Verantwortung« und »vermutete Wahrscheinlichkeit« können alle Beteiligten dann sofort nützliche neue Ideen für die weitere Arbeit entwickeln.

Während des gesamten Verfahrens haben alle Beteiligten so eine gemeinsame Marschrichtung. Für die mediativ handelnde Führungskraft wirken die so vereinbarten Elemente beinahe wie ein Zauberstab. Aus (fast) allen schwierigen Situationen genügt ein kleiner Fingerzeig auf den Mediationsauftrag. Beispiel:

Ein Beteiligter ärgert sich, beginnt zu schimpfen und macht einen neuen Themenbereich auf. Die kleine Frage, inwieweit das in diesem Augenblick Diskutierte noch in das vereinbarte Ziel integriert werden sollte, wirkt Wunder, führt zum Ziel zurück und führt zu den heißen Themen, die die Motoren für die Lösung sind.

Konfliktlösungsanfänger sind geneigt, beim Auftauchen heftiger Emotionen schnell zum Deckmantel der Harmonie zu greifen. Sie fürchten sich, wehren ab – und verpassen dabei oft den direkten Weg zur Lösung. Führungskräfte mit Mediationskompetenz freuen sich über jeden Ausbruch dieser Art, der ihnen die noch fehlenden Zusatzideen auf einfachste Weise auf dem Silbertablett präsentiert. Sie deeskalieren (siehe Seite 133) und klären gemeinsam mit allen Beteiligten, ob das so heftig angesprochene Thema auch zum Klärungsbedarf gehört. So nähern sich die Beteiligten dem Kern dessen, um das es »eigentlich« geht.

Das funktioniert natürlich nicht, wenn das Instrument nur zum Schein verwendet wird und die Führungskraft nicht im Rahmen des vereinbarten Auftrages bleibt.

Nun kennen Sie auch den vierten und letzten Schritt der Auftragsklärung für komplexere Fälle, nämlich die Erforschung von Verantwortungen und Wahrscheinlichkeiten.

Die professionelle Auftragsklärung für komplexere Fälle besteht damit aus den Teilen:

- Klärungszielformulierung erarbeiten, bestehend aus den Klärungsthemen (T1, T2, T3...) im ersten Teil und dem Ziel (Z), für das es sich lohnt, die Klärungsthemen zu besprechen und aufzuräumen, im zweiten Teil.
- Den Weg zu diesem Ziel definieren. Dies geschieht, indem Sie die Struktur des Verfahrens mit den Parteien entsprechend der ALPHA-Struktur rückwärts erarbeiten, dabei mit der Abschlussvereinbarung anfangen und mit dem gegenseitigen Zuhören schließen.
- Zur Ermöglichung größtmöglicher Kreativität für einen stabilen Rahmen des Verfahrens sorgen. Dies gelingt am besten, wenn jede Mediationspartei ihren vor der mediativen Verhandlung eingenommenen Ist-Wert sowie ihren nach der Mediation erwünschten Soll-Wert für jede einzelne Phase benennt und Sie alle Werte notieren und dokumentieren.
- Zur Erkennung, ob wirklich Mediation gewünscht wird, welche Rolle wer in der Mediation spielen soll und ob nicht zum Beispiel etwa eine Beratung besser wäre, klären, welche Verantwortung für die Zielerreichung bei den Beteiligten liegt. Weiterhin klären, welche und wie viel Verantwortung bei Ihnen als mediativ handelnder Führungskraft aus der Perspektive der Beteiligten liegen soll. So können Sie fundiert entscheiden, ob Sie die zugesprochene Verantwortung tragen können und wollen.
- Zur Entscheidung, ob Sie die Mediation mit diesen Zielen überhaupt durchführen sollten, die Wahrscheinlichkeit für jeden einzelnen Schritt von allen Mediationsteilnehmern einzeln erfragen. Bei Wahrscheinlichkeiten von unter 50 % sollten Sie nicht in Ihr soeben als wahrscheinlich festgestelltes Verderben rennen, sondern das Klärungsziel attraktiver und erfolgversprechender gestalten.

Der Nutzen der professionellen Auftragsklärung im Einzelnen

Je nach Komplexität des Falles werden Sie zur Vorbereitung der Gespräche unterschiedliche Funktionen der professionellen Auftragsklärung brauchen. Wann ein Konflikt so komplex ist, dass Sie eine professionelle Auftragsklärung brauchen, merken Sie, sobald Sie erahnen, welche Stolpersteine auf Sie zukommen

können. Im Folgenden finden Sie die wesentlichen Funktionen, so dass Sie fundiert entscheiden können, wann Sie welche Teile sinnvoll einsetzen.

Manchmal sind Konflikte so vernebelt, dass vor allen Dingen die Zielklärung gebraucht wird. Manchmal ist die Eskalation so hoch, dass mediative Gespräche fast unmöglich erscheinen. Dann muss zuerst eine vernünftige Basis zum Miteinanderreden geschaffen werden. Und manchmal stürmen auf Sie als mediativ handelnde Führungskraft zu viele tatsächliche oder vermeintliche Erwartungen ein. Dann ist zunächst Ihre professionelle Rolle klarzustellen.

Wer all diese und weitere Fragen nicht geklärt hat, bevor die Inhalte des Konflikts im Detail besprochen werden, wird im Laufe des Geschehens über sie stolpern und im unangenehmsten Fall an ihnen scheitern. Der richtige Zeitpunkt für eine solche Klärung ist deshalb die Phase der Auftragsklärung. Hier planen Sie, was in den folgenden vier Phasen von der Liste der Themen bis zur Abschlussvereinbarung geschehen soll. Sie kennen es aus der Baubranche wie aus allen anderen Bereichen: Was bei der Planung vergessen wurde, lässt sich später nur mühsam einfügen.

Die professionelle Auftragsklärung hat sich in der Mediationspraxis in der Arbeit mit vielen hunderten von Konfliktbeteiligten in den letzten Jahren immer weiter verfeinert. So ist die Profiversion der Matrix Qualitätssicherung, MQ®, entstanden. Dass Sie die MQ für Ihre Konfliktlösungspraxis nutzen können, verdanken wir all den Lösungserfinderinnen und Lösungserfindern, die mit ihrem Vertrauen und ihren Herausforderungen dazu beigetragen haben, die MQ immer weiter zu entwickeln – ihnen allen herzlichen Dank! Bevor Sie gleich die MQ in einem ausführlichen Beispiel erleben, lesen Sie hier, welche Funktionen Sie nutzen können:

Ein solider Auftrag mit der Matrix Qualitätssicherung

1. erarbeitet die Klärungspunkte und das Ziel der Mediation (Zielklärungsfunktion);
2. klärt die Zwischenziele und legt das Verfahren für die Zielerreichung fest (Verfahrenssteuerungsfunktion);
3. erforscht den aktuellen Stand der Konfliktklärung (Diagnosefunktion);
4. entspannt die Gesprächspartner (Deeskalationsfunktion);
5. entfaltet eine Sogwirkung, die selbst gesetzten Ziele zu erreichen (Sogfunktion);
6. ermöglicht eine gefilterte Weitergabe des Mediationserfolgs an Dritte (Filterfunktion);
7. ermöglicht eine (subjektive) Erfolgsmessung (Evaluationsfunktion);
8. prognostiziert die Erfolgchancen (Erfolgsprognosefunktion);

9. gibt dem Mediator das Recht und den Auftrag, in der beauftragten Weise zu strukturieren und die Beteiligten auftragsgemäß durch die Mediation zu begleiten (Auftragsfunktion);
10. entlastet den Mediator von unausgesprochenen sowie unerfüllbaren Wünschen und Aufträgen an ihn (Verantwortungskklärungsfunktion).

Die *Zielklärungsfunktion* (1.) wirkt in mehrere Richtungen. Durch die Frage nach den Zielen wird jedem einzelnen klar, was er für sich selbst gern erreichen möchte. Ihm wird klarer als zuvor, was der Kern der Änderungswünsche an den Konfliktpartner ist. Und er erkennt, was er sich genau von Ihnen in Ihrer Rolle als Mediator wünscht – und was nicht. Im Rahmen der Auftragsklärung finden Sie deshalb zunächst gemeinsam heraus, was genau geklärt werden soll. Sie entscheiden dann, in welcher Schrittfolge und mit welchen Zielen es geschehen soll. Das Gesamtziel: Sowohl die Gespräche selbst als auch das Ergebnis sollen als Gewinn für alle Beteiligten sowie für das gesamte Unternehmen verbucht werden. Die Zielklärungsfunktion wirkt dabei schon im Vorfeld, wenn Sie den Beteiligten zur Vorbereitung erklären, dass sie nur das erarbeiten werden, was sie sich selbst als Ziel setzen. Denn damit sich Menschen überhaupt darauf einlassen, Konflikte auf eine ihnen bisher unbekannte Art zu lösen, brauchen sie eine nachvollziehbare Vorstellung davon, was geschehen soll. Auch die Erfolgchancen sind für Mediationsunerfahrene zunächst unvorstellbar. Dies gilt sowohl für die Konfliktbeteiligten als auch für diejenigen, die für die Kostenübernahme verantwortlich sind. Deshalb können Sie Menschen, die Sie danach fragen, was man denn in einer Konfliktsituation tun könnte, mit dem Vorgehen einer soliden Auftragsklärung vertraut machen. Beispiel:

Kon und Flikt leiten ein Unternehmen. Kon will besprechen, wie viel investiert werden soll. Flikt kann sich keine Zusammenarbeit mehr vorstellen. Erst wenn das Ziel beide Aspekte berücksichtigt, ist eine Mediation erfolgversprechend.

Die *Verfahrenssteuerungsfunktion* (2.) sorgt dafür, dass die Beteiligten eine erste Vorstellung davon bekommen, welchen Weg sie gehen könnten, um ihren Konflikt zu lösen. Beispiel:

Seit Kon und Flikt wissen, was sie in der Mediation nacheinander tun wollen, entspannen sie sich. Die erarbeiteten Phasen geben Sicherheit.

Die *Diagnosefunktion* (3.) schafft Klarheit. Menschliche Vorstellungen unterscheiden sich in Konfliktsituationen besonders intensiv. Der Abgleich der Vorstellungen über den aktuellen Stand ist häufig für die Konfliktlöser überraschend und hilft, falsche Erwartungen zu vermeiden. Wo kommen wir her? Wo wollen wir hin? Wo stehen wir jetzt? Sie erlaubt allen Verfahrensbeteiligten festzustel-

len, wo sie gerade im Prozess ihrer Konfliktlösung stehen, was sie schon geschafft haben und ob und wie sehr sie sich in die richtige Richtung bewegen. Beispiel:

Seit Kon weiß, dass Flikt es als großen Erfolg verbucht, wenn Flikt beim Thema »gegenseitiges Verständnis erzielen« auf einer 100er-Skala von 10 auf 50 kommen will, entspannt er sich deutlich. Kon hatte immer darum gerungen, bei Flikt nahezu 100%iges Verständnis zu erreichen. Und so war Kon natürlich vor der Mediation jedes Mal sehr enttäuscht, wenn Kon gerade einmal die Hälfte gelang. Seit Kon weiß, dass er Flikts Erwartungen bereits übertrifft, sieht die Welt für ihn ganz anders aus.

Die *Deeskalationsfunktion* (4.) ist einer der besonders angenehmen (Neben-) Effekte der professionellen Auftragsklärung. Während die Beteiligten sich über Ziele und Bedürfnisse klar werden und einigen, geschieht gleichzeitig viel mehr. Allein dadurch, dass sie gemeinsam klären, was sie klären wollen, ziehen sie an einem Strang – und zwar in die gleiche Richtung. Im Konflikt erlebten sie ein Gegeneinander. Bei der Klärungsfrage erleben sie – zum ersten Mal seit langer Zeit – ein Miteinander. Durch die Arbeit an den gemeinsamen Zielen entsteht die positive Erfahrung, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit wieder möglich ist. Dadurch bauen sich schädliche und unnötige Aggressionen Schritt für Schritt in der Arbeit am Auftragssatz ab. Beispiel:

Kon und Flikt erleben zum ersten Mal seit Monaten, wie sie zu denselben Fragen »Ja« sagen. Sie schauen sich nach langer Zeit wieder an. Die Destruktionsspirale ist gestoppt.

Die *Sogfunktion* (5.) entsteht dadurch, dass die Beteiligten erkennen: Wir können die selbst gesetzten und für uns sehr attraktiven Ziele erreichen. Die Teilziele machen das Vorgehen überschaubar und vorstellbar. So verwandelt sich der Frust über den Konflikt in die Lust auf eine Lösung. Kreativität und Einigungsfähigkeit der Beteiligten wachsen. Beispiel:

Kon und Flikt haben erarbeitet, dass das Ziel Ihrer Mediation dazu führen soll, zu klären, wie sie die drohende Insolvenz abwenden und eine sehr attraktive Marktchance noch in diesem Monat nutzen können. Zum ersten Mal seit langem können beide wieder schlafen – und eine erste Vorfreude beflügelt ihre Kreativität.

Die *Filterfunktion* (6.) ermöglicht es, anderen Menschen vom Fortschreiten und vom Erfolg der Mediationsergebnisse einen kleinen Einblick zu geben und dabei gleichzeitig die Vertraulichkeit zu wahren. Dies kann insbesondere in Unternehmen interessant sein, wenn höhergestellte Führungsebenen im Verlauf des Verfahrens wissen wollen, wie sehr sich die Mediation lohnt. Beispiel:

Der Chef von Kon und Flikt erhält das Zahlengerüst der Matrix Qualitätssicherung. So kann er schon vor Beginn der Mediation fundiert entscheiden, ob er die Mediation fi-

nanzieren will. Bei einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit und attraktiven Zielen wird er dies tun. Nach drei Stunden haben sich wesentliche Klärungspunkte von 40 % auf 80 % Klarheit verändert. Die prognostizierten Fortschritte für die nächsten Schritte sind mit 90 % Wahrscheinlichkeit bewertet worden. Daraufhin freut der Chef sich über seinen Entschluss, die vergleichsweise geringen Mediationskosten investiert zu haben. Ohne den genauen Mediationsinhalt zu kennen, sieht er den Erfolg.

Die *Evaluationsfunktion* (7.) misst: Wie erfolgreich sind wir mit unserem Tun bisher? Sind wir noch in der richtigen Richtung unterwegs? Wie sehr sind wir bisher vorangekommen? Lohnt sich die Mediation? Nach Abschluss der Mediation lässt sich abgleichen, wie sehr die Prognosen gestimmt haben oder übertroffen wurden. Sollte der Erfolg zunächst hinter den Erwartungen zurückbleiben, finden sich die Ursachen leicht – mit daraus folgenden Verbesserungsmöglichkeiten. Beispiel:

Nachdem Kon und Flikt es zunächst für 60 % wahrscheinlich gehalten hatten, innerhalb von sechs Stunden bis zur Phase IV zu kommen und eine Lösung zu finden, merken sie nach vier Stunden: Wir sind schneller als gedacht. Am Ende des Verfahrens evaluieren sie ihre Fortschritte, was ihnen selbst und den Mediatoren nützt.

Die *Erfolgsprognosefunktion* (8.) gibt auf eine fundierte Weise den Blick auf die vermutete Erfolgswahrscheinlichkeit frei.

So wird deutlich, ob die erarbeiteten Ziele eine realistische Chance in der Mediation haben. Das ermöglicht die rechtzeitige Entscheidung darüber, ob eine Mediation überhaupt durchgeführt werden soll – und wenn ja, mit welchen Zielen. Halten die Beteiligten die Erfolgchancen im Rahmen einer sorgfältigen Auftragsklärung für geringer als das Risiko zu scheitern, bleibt dies nicht ohne Wirkung. Denn die Grenzen der eigenen Vorstellungskraft haben regelmäßig großen Einfluss auf die Grenzen des in der Mediation Erreichbaren. Deshalb ist es wichtig, die Vorstellungsgrenzen zu erkunden, bevor Sie beginnen. Beispiel:

Die Beteiligten wünschen sich die Veränderung des Betriebsklimas von eisigen Temperaturen auf gute Zusammenarbeit im Handumdrehen. Ursprüngliche Formulierung: »Unser gemeinsames Ziel ist es zu klären, wie wir ab morgen wieder so vertrauensvoll zusammenarbeiten können, dass die Kooperation...« In der Auftragsklärung wird ihnen deutlich: Ohne ein paar Wochen Erfahrung mit den neuen Verhaltensweisen wird sich kein Gefühl der Nachhaltigkeit einstellen. Sie verändern ihr Klärungsziel: »Unser gemeinsames Ziel ist es zu klären, welche neuen Verhaltensweisen wir in einer Übergangszeit ausprobieren wollen, um in den nächsten zwei Monaten herauszufinden, was gut zu uns passt und eine in unserem Tempo wachsende neue Vertrauensbasis zu finden...« Für das erste Ziel, »ab morgen«, lag ihre Erfolgsprognose bei 10 bzw. 15 Prozent. Beide

hielten die Veränderung von 0 auf 100 für ausgesprochen unrealistisch. Für das zweite Ziel »ausprobieren, herausfinden, Vertrauen wachsen lassen«, lag ihre Erfolgsprognose bei 70 beziehungsweise 65 Prozent. Zu Beginn lassen sich Ziele, die außerhalb dessen liegen, was die Beteiligten für realisierbar halten, noch rechtzeitig so verändern, dass die Mediation maßgenau zu den Lösungserfindern passt.

Die *Auftragsfunktion* (9.) ist für die Mediation grundlegend. Richter dürfen Menschen vor Gericht fragen, weil die Gesetze sie dazu ermächtigen. Und die Gesetze sind vom Gesetzgeber geschaffen, der vom Volk gewählt wurde. So reicht die Legitimationskette vom Bürger über das Parlament zu den Gesetzen, zum Richter und zum Bürger zurück. Aber woher nimmt der Mediator seine Legitimation? Jede mediative Verhandlung kann die Beziehungen der Beteiligten und damit ihre Zukunft intensiv beeinflussen. Dieses Recht zur Einflussnahme erhält der Mediator nicht kraft Gesetzes. Dieses Recht erhält er, weil die Beteiligten es ihm geben. Der Auftrag ist damit die Ermächtigungsgrundlage zum Fragenstellen, zum Strukturieren und dem mediativen Handeln insgesamt. Wer fragt, führt. Beispiel:

Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter sind sowohl Kollegen als auch ein Liebespaar. Theoretisch wären hier viele Fragen denkbar. Es ist die Entscheidung Ihrer Mitarbeiter, welche ihrer Themen mit Ihnen besprochen werden sollen und welche nicht, und wie intensiv Sie sich mit Ihren Ideen zur Vorgehensweise oder sogar zu Inhalten einbringen dürfen. Nur wenn Sie zu Beginn klären, was von Ihnen als mediativ handelnde Führungskraft erwartet wird und was in den Klärungsauftrag mit aufgenommen werden soll, haben Sie das Recht, entsprechend zu fragen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Die *Verantwortungsklärfunktion* (10.) nimmt jeden unangemessenen Erwartungsdruck von Ihren Schultern. Dies gilt zum einen für die Erwartungen, die die Beteiligten tatsächlich haben: Manche Mediationsbeteiligten erhoffen sich: »Jetzt kommt der Mediator/ meine Chefin/ der Rettungselengel ... und alles wird gut.«

Dies gilt zum anderen für die Erwartungen, von denen Sie als mediativ handelnde Führungskraft glauben, dass sie bestünden, die sogenannten Erwartungserwartungen. Keine Führungskraft kann hundertprozentig in die Köpfe und Herzen der eigenen Mitarbeiter schauen, auch wenn das den meisten nur manchmal bewusst ist. Und nichts ist so fatal, wie der (vergebliche) Versuch, Wünsche zu erfüllen, die keiner hat.

Die solide Auftragsklärung lässt alle Beteiligten erkennen, wo wessen Verantwortung beginnt und wo sie endet. Damit werden unangemessene Erwartungen entdeckt, bevor es zu bitteren Enttäuschungen kommen kann. Die an-

gemessenen Erwartungen werden benannt, die Verantwortungen geklärt und damit der Auftrag so präzisiert, dass eine gute Mediationsqualität gesichert ist. Beispiel:

Kon erwartet von Ihnen als Führungskraft, dass Sie nicht nur 1/3 der Verantwortung im Streit mit Flikt tragen sollen, sondern 2/3. Er selbst meint, er wolle gar keine Verantwortung tragen, weil er ja nichts dafür könne, wie das Problem entstanden sei. Vorstellungen dieser Art sind auszuräumen, bevor die Mediation beginnt, sonst ist die Enttäuschung nachher zu groß.

Sie haben nun die professionelle Auftragsklärung mit der Matrix Qualitätssicherung kennen gelernt. Im Laufe der Zeit werden Sie immer souveräner darin werden, zu entscheiden, welche Bestandteile der MQ Sie wann mit Erfolg einsetzen – und welche nicht. Fragen Sie sich selbst vor der Anwendung: Fühle ich mich in der Handhabung jedes einzelnen Bestandteils schon sicher? Finde ich den Gebrauch in diesem Konflikt sinnvoll? Und verwenden Sie in der Mediationspraxis nur die Bestandteile, die Sie bereits beherrschen. Probieren Sie die anderen Teile zunächst in Übungsgruppen aus. (Übungsgruppen im gesamten deutschsprachigen Raum vermitteln wir gern, rufen Sie einfach an. Die Adresse und Telefonnummer finden Sie auf Seite 320) Denn Ihre Sicherheit im Umgang mit Ihren Mediationswerkzeugen entscheidet über Ihren Erfolg.

Lesen Sie dazu im Anschluss an die Zusammenfassung das Anwendungsbeispiel »Der Projektkrieg«.

Zusammenfassung

In der ersten Phase wird aus Ärgernissen, Vorwürfen und Unstimmigkeiten ein Ablaufplan für das mediative Gespräch destilliert. Es wird deshalb nur so viel an Inhalt behandelt, wie für diese Strukturierung nötig ist. Übertragen auf einen Restaurantbesuch entspricht die erste Phase dem Studium der Speisekarte und der Auswahl der Speisenfolge, gegessen wird in den nächsten vier Phasen. Ausflüge der Beteiligten in inhaltliche Fragestellungen dienen deshalb nur einem Zweck: Festzustellen, ob das damit Angesprochene tatsächlich klärungsbedürftig ist.

Die erste Phase endet mit dem (unterschiedenen) Auftrag. Bei komplexeren Fragestellungen gehört dazu auch die Matrix Qualitätssicherung. Sie enthält klassischerweise die Benennung der folgenden Phasen II bis V. Dabei werden ausschließlich die gemeinsam erarbeiteten Bezeichnungen der Beteiligten gewählt. Für jede einzelne Phase lassen sich folgende Werte skalieren:

- a) Ist-Situation
- b) Soll-Situation
- c) Verantwortung für den Weg vom Ist zum Soll
- d) die Klärung der Frage, wie wahrscheinlich es den Beteiligten erscheint, das jeweilige Soll zu erreichen

Weil bis zu diesem Punkt des Verfahrens keinerlei Kontroversen möglich sind – jede Kontroverse wird sofort in einen Klärungsauftrag verwandelt – machen die Beteiligten die Erfahrung, kooperativ verhandeln zu können. Diese Erfahrung glättet die Ärgernisse der Vergangenheit so, dass die Aggressionen sich in den gemeinsamen Wunsch zur Lösung verwandeln. Für die Beziehungsebene wirkt die kooperative Erfahrung, als würden alle von einem Teil der schweren Lasten befreit, die sie in die Tiefe der Eskalation zerrten.

Der Projektkrieg

Ein Außendienstleiter einer Versicherung und mehrere Kollegen aus dem Außen- und Innendienst bilden zusammen ein Projektteam. Eine Kollegin aus dem Innendienst leitet das Projekt. Außendienstleiter und Projektleiterin sind so aneinander geraten, dass das Projekt zu scheitern droht. Ein konstruktives Gespräch gelingt den Beteiligten nicht mehr allein. Die mediativ handelnde Führungskraft führt mit den Beteiligten Vorgespräche. In diesem konkreten Fall haben sich die Vorgespräche – wie oft im Führungsalltag – zufällig ergeben. Grundsätzlich ist es nützlich, Vorgespräche zu führen. So können Sie die Verhandlungsbereitschaft der Beteiligten klären oder herstellen. So schaffen Sie Vertrauen. Die Beteiligten erleben, dass Sie der richtige Mediator sind. Das setzt natürlich voraus, dass Sie bei allem, was die Beteiligten Ihnen mitteilen, nicht in die Richterrolle fallen. Sie werden deutlich merken, ob Ihre Allparteilichkeit in Gefahr ist. Sind Sie allen auf gleiche Weise zugewandt? Können Sie die Anliegen aller nachvollziehen? Empfinden Sie Wertschätzung für alle? Sollte Ihnen das schwerfallen oder befürchten Sie, befangen zu sein, ist es zum Zeitpunkt der Vorgespräche noch ganz einfach, einen anderen Mediator auszuwählen.

Die Vorgespräche

Nachdem verschiedene Klärungsversuche scheitern, ergibt sich in einem Gespräch mit der gemeinsamen neuen Chefin der beiden, dass es so nicht weitergehen kann. Die Chefin hat diesen Platz erst seit einem Monat inne. Die Chefin macht beiden jeweils im Einzelgespräch den Vorschlag, ein gemeinsames Konfliktgespräch zu begleiten.

Rollenklärung: Sie teilt mit, dass sie nicht beabsichtige, sich in die interne Kooperation zwischen beiden inhaltlich einzumischen, sondern sich inhaltlich völlig heraushalten wolle.

Der Außendienstleiter ist angenehm überrascht. Er fand nämlich, dass manche Probleme in der Vergangenheit dadurch schlimmer geworden waren, weil der Vorgänger der neuen Chefin sich in inkonsequenter Weise eingemischt und mal zu viel, mal zu wenig selbst entschieden hat. Er sieht nun eine Chance zu mehr Gestaltungsfreiheit und mehr Klarheit. Die Chefin sichert ihm zu, dass sie sich jetzt in seine aktuellen Verantwortungsbereiche gar nicht einmischen wird, dass sie allerdings in drei Monaten in einem Mitarbeitergespräch Ergebnisse und neue Zielvereinbarungen besprechen will.

Das Gespräch verläuft insgesamt in sehr angenehmer Atmosphäre. Der Außendienstleiter vertraut der Fachkompetenz und der Führungskompetenz seiner Chefin. Das Gespräch mit der Projektleiterin verläuft ähnlich gut.

In beiden Fällen hält die Chefin ihre Gesprächspartner davon ab, Details zu erzählen. Sie fragt lediglich, ob es irgendetwas gebe, was die beiden in Anwesenheit

Je früher Sie Konflikte bemerken, desto leichter lassen sie sich lösen. Wenn Sie auf erste Anzeichen achten, zum Beispiel darauf, ob sich Mitarbeiter nicht mehr anschauen oder tatsächlich aus dem Weg gehen, erkennen Sie Konflikte rechtzeitig.

Sie trennen Ihre Rolle als mediativ handelnde Führungskraft ganz klar von der Rolle als Entscheider oder Berater. Sie stellen klar, in welchem Bereich die Lösungsfindung ganz allein bei Ihren Mitarbeitern liegen darf und soll. In diesen Bereich werden Sie sich nicht mehr einmischen

Ein vertrauensvolles Verhältnis zu Ihnen als Führungskraft ist die Grundvoraussetzung für eine mediative Verhandlung.

Je weniger Details Sie als mediativ handelnde Führungskraft kennen, um so leichter wird es Ihnen fallen, sich inhaltlich herauszuhalten und allparteilich, das heißt:

der anderen Seite vielleicht nicht so gern sagen würden. Das ist nicht der Fall.

beiden in gleicher Weise zugewandt, zu bleiben.

Je mehr Sie vom Inhalt, etwa vom Geheimwissen einzelner Beteiligten wissen, um so mehr wird der Inhalt Sie ablenken, sodass Sie weniger auf die Mediationsstruktur achten werden. Je mehr Mediationserfahrung Sie haben, um so leichter wird es Ihnen fallen, die Rolle des inhaltlich beratenden Experten sauber von der Rolle des Mediators zu trennen.

Die Chefin spricht mit beiden darüber, dass Sie sie zu Beginn des Konfliktgesprächs fragen wird, was sie für die beiden tun könne und dass sie dann aus dem Veränderungsbedarf ein gemeinsames Ziel erarbeiten werden. Sie klärt, ob es für eine gemeinsame tragfähige Lösung ausreicht, wenn der Außendienstleiter und die Projektleiterin dabei sind oder ob weitere Personen gebraucht werden. Sie fragt weiter, ob Informationsbedarf besteht. Beide würden zum Verfahrensablauf gern etwas lesen. Sie gibt beiden eine Kopie der ab Seite 283 abgedruckten ALPHA-Struktur.

Wenn Sie alle Beteiligten darauf vorbereiten, was in der Konfliktlösung geschehen wird, erhöhen Sie bei ihnen das Gefühl der Sicherheit. Und das wirkt sich günstig auf das Verfahren aus.

Das Ziel Ihrer Vorgespräche besteht erstens darin, herauszufinden, welche Personen zur Konfliktlösung gebraucht werden und zweitens darin, genau diese Personen gut vorzubereiten. Dazu geben Sie den Beteiligten so viele Informationen wie sie brauchen.

Gedankliche Vorbereitung der mediativen Verhandlung im Projektkrieg

Wie schon im Beispiel Raumfrage, in der Herr Weiß sich zunächst von der Vorstellung einer gelungenen Lösung rückwärts gedacht hat, finden Sie auch im Projektkrieg zunächst die gedankliche Vorbereitung. Sie beginnt mit dem gelungenen Ende und überprüft jeweils, was vorher geschehen muss und was vorher berücksichtigt werden muss, damit der jeweilige Folgeschritt möglich wird. Am Ende soll eine Lösung stehen, die tragfähig ist. Tragfähige Lösungen sorgen für Gewinner auf allen Seiten. Sie sind präzise genug, um konkret ausführbar zu sein.

Die Chefin weiß: Was auch immer ich in die Auftragsklärung hineinschreiben werde, muss eine sinnvolle Abschlussver-

Stellen Sie sich hierzu nur vor, dass es eine Abschlussvereinbarung geben kann, die von *allen* Beteiligten als gute und angemess-

einbarung möglich machen. Wenn ich irgendetwas hineinschreibe, das die Projektleiterin oder den Außendienstleiter zum Verlierer macht, haben die Beteiligten keine Chance. Denn alle Beteiligten wünschen sich eine praktikable, gewinnbringende, vorausschauende Abschlussvereinbarung.

sene Lösung angesehen wird, aber noch nicht, wie sie aussehen könnte. Ist Ihnen das nicht möglich, führen Sie das mediative Konfliktgespräch nicht selbst.

Konfliktbeteiligte können sich zu Anfang überhaupt nicht vorstellen, gemeinsam etwas Neues zu erfinden. Es genügt, wenn Sie es sich vorstellen können.

Im folgenden Kapitel werden Sie Methoden wie Kreativitätstechniken und Externalisierungen (siehe Seite 109ff.) kennen lernen, die die Gedanken aus den eingefahrenen Bahnen bringen und – mit soviel Humor und Spaß wie möglich – zu neuen Ideen führen.

Die Chefin weiß, dass sie den Kontrahenten die Chance bieten muss, ihre Lösung selbst zu erfinden. Sie weiß, dass ihre einzige Aufgabe darin besteht, die beiden so zu begleiten, dass die Erfindung einer Lösung möglich wird. Und sie weiß auch, wenn sie zu wenig Unterstützung gibt, werden sie den Weg voraussichtlich nicht finden.

Stellen Sie sich vor, dass Ihre Aufgabe darin besteht, Ihre Mitarbeiter so zu fördern, dass die Mitarbeiter selbst eine Lösung erfinden. Ihre Hilfestellungen dürfen nur so groß sein, dass das Glücksgefühl des Selber-Findens nicht verloren geht. Auch hier gilt wieder: Wenn Ihnen das nicht gelingt, kein mediatives Konfliktgespräch führen!

Vor der Heureka-Phase ist der Weg zur Erfindung zu ebnen. Das heißt: zusammenstellen, was eine gute Lösung ausmachen wird. Hinter jeder Position stehen Kriterien, Werte, Interessen und Ziele. Diese gilt es zu finden.

Die Chefin weiß, dass hinter den unvereinbar klingenden Positionen der Beteiligten Interessen stehen. Sie weiß, dass es möglich ist, diese Interessen zu finden. Sie weiß auch, dass sich mit den gefundenen Interessen neue Konkretisierungen und damit wieder neue Positionen finden lassen. Und sie traut es sich zu, mit den Interessen, die genannt werden, respektvoll umzugehen.

Stellen Sie sich vor, dass Sie die Beteiligten fragen werden: Wofür ist Ihnen ... (Position nennen) ... wichtig? Gehen Sie davon aus, dass die Beteiligten eigene Werte und eigene egoistische Ziele nennen werden. Wird es Ihnen gelingen, auch Werte, die Sie selbst vielleicht nicht teilen, mit vertrauensvoller Zuwendung zu begleiten? An dieser Stelle werden Sie herausarbeiten, worum es »eigentlich« geht. Trauen Sie sich zu, die Wahrheit der Unterschiedlichkeit auszuhalten? Wenn nein, kein mediatives Gespräch führen.

Um Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen zu können, muss zuvor eine entscheidende Vorbereitung getroffen werden: Eine Liste aller zu regelnden Themen ist zusammenzustellen. Dies setzt häufig voraus, dass jede Seite einmal sehr deutlich die eigenen Themen so auf den Punkt bringen konnte, dass zumindest verstanden wird: Was will ich? Was will der andere? Worin unterscheiden wir uns?

Die Chefin erkennt: Bevor die Projektleiterin sich nicht verstanden weiß, wird sie vermutlich ebenso wenig aufhören, ihre Litanei gebetsmühlenartig zu wiederholen, wie der Außendienstleiter seine sarkastischen Proteste einstellen wird. Erst wenn die Unterschiede auf den Punkt gebracht sein werden, wird es genug Klarheit geben. Erst wenn beide Seiten ihre Themenlisten so weit darstellen konnten, dass sie sich beide verstanden wissen, stellt sich zusammen mit der Klarheit ein wichtiger Zusatznutzen ein. Dann, so überblickt die Chefin das Geschehen, werden die alten Wortschleifen nicht mehr wiederholt. Erst dann entsteht regelmäßig Raum für konstruktive Veränderungen. Dann werden die Streitenden ganz von allein aufhören, sich an ihre Standpunkte als allein selig machende Möglichkeit zu klammern.

Stellen Sie sich vor, den Konflikt auf den Punkt zu bringen und herauszuarbeiten: Worin genau unterscheiden sich die Konfliktpartner? Was wollen sie? Was wollen sie nicht? Trauen Sie sich zu, Disharmonien auszuhalten? Schaffen Sie es, noch nicht zu früh nach Lösungen zu schielen? Hier ist es ganz entscheidend, dass Sie das anerkennen, was ist. Können Sie die befreiende Feststellung, worin nun eigentlich der Konflikt genau besteht, aushalten, ohne das Deckmäntelchen der Harmonie darüber zu breiten? Schaffen Sie es, sich vorzustellen, dass die beiden Konfliktpartner darauf stolz sind, den Kern des Konfliktes zu finden – und können Sie sie auf diesem Weg begleiten? Wenn nein, dann keine mediative Konfliktklärung.

In festgefahrenen Konflikten wollen Menschen einander nicht ruhig zuhören. Sie wollen schon gar nicht gemeinsam nach Lösungen suchen. Sobald sie das wollen, ist es gar kein festgefahrener Konflikt mehr. Dann stehen sie bereits am Beginn einer Konfliktlösung. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, sie dahin zu führen. Das ist der erste entscheidende Schritt. Der beste Weg dahin, dass Menschen im Konflikt wieder dazu bereit sind, einander zuzuhören, den Kern des Konfliktes zu finden, besteht darin: Sie erkennen einen Nutzen. Einen Ansatzpunkt für einen solchen Nutzen haben Sie als Führungskraft im Konflikt dann am besten, wenn sich jemand über irgendetwas beschwert.

Die Chefin weiß: Jedes Mal, wenn jemand kommt und sich über einen oder mehrere

Vertrauen sich Ihre Mitarbeiter Ihnen an?
Vertrauen Ihre Mitarbeiter Ihnen so, dass

andere beschwert, kann sie an der Verbesserung der Konfliktkultur weiter arbeiten. An der Intensität, mit der Außendienstler und Projektleiterin sich über die jeweils andere Seite bitter beklagen, erkennt sie: ein Konfliktgespräch wird für beide einen Nutzen haben. Und gleichzeitig weiß sie: Es wird nicht genügen, dass es ihr als Chefin klar ist. Die Kontrahenten selbst müssen den Nutzen erkennen.

Die Chefin weiß, dass der Abteilungsleiter und die Projektleiterin konkrete Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben. Sie weiß, dass beiden grundsätzlich daran gelegen ist, ihre Arbeit gut zu machen. Deshalb kann sie sich gut vorstellen, dass sich gemeinsame Ziele formulieren lassen werden. Auf der Beziehungsebene scheint einiges im Argen zu liegen. Sie weiß, es wird nicht leicht sein. Sie befürchtet, sie wird die beiden Streitenden am Anfang sehr eng führen müssen, um sie aus ihren Streitschleifen herauszuholen. Sie überlegt, ob es ihr gelingen wird, den Außendienstleiter, der mit sehr spitzen, schnellen und sarkastischen Bemerkungen in der Lage ist, die Kollegin zu unterbrechen, davon abzuhalten und ihn zu konstruktiveren Äußerungen zu bewegen. Sie weiß, dass Befehle keinen Sinn hätten und nur die gute Basis zerstören würden, die sie gerade aufgebaut hat. Sie will auch nicht damit anfangen, sich in die detaillierten Sachfragen einzumischen. Wenn sie das einmal tut, muss sie auch alle Konsequenz-Entscheidungen selber treffen. Das würde sie viel zu viel Zeit kosten. Ihr ist klar, dass sie nicht die hierarchische Macht der Vorgesetzten, sondern von Anfang an ausschließlich die ihr von den Beteiligten anvertraute Macht des »Auftrages« nutzen sollte, wenn sie wirklich eine selbstständige Lösung will.

sie mit Veränderungsbedarf zu Ihnen kommen? Ist die Fähigkeit, Konflikte Ihrer Mitarbeiter zu klären etwas, was Sie so sehr interessiert, dass Sie bereit sind, die Geduld aufzubringen, die es am Anfang braucht?

Überlegen Sie noch einmal in Ruhe, ob es Ihnen nicht doch sinnvoll erscheint, eine Lösung zu befahlen oder einen Ratschlag zu geben. Vielleicht handelt es sich ja doch um eine Situation, in der Ihren Mitarbeitern einfach Wissen fehlt und sie Ihren Expertenrat brauchen. Vielleicht brauchen Ihre Mitarbeiter Ihre klare Entscheidung? Wenn Sie die Alternativen gut geprüft und entschieden haben, dass es nützlicher ist, weder zu beraten, noch zu befahlen, sondern die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zu fördern, dann wählen Sie die mediative Konfliktlösung. Bleiben Sie konsequent dabei.

Dann werden Sie das Vertrauen dafür erhalten, zur selbstständigen Lösung zu begleiten. Sie werden dieses Vertrauen nicht enttäuschen. Das heißt: In diesem Konfliktgespräch ist der Rückweg zu Befehl und Beratung nur mit besonderen Vorkehrungen möglich. Wenn Sie sich gut überlegt haben, ob Sie auf hierarchische Macht- und Expertenstellung in dieser konkreten Situation tatsächlich verzichten, dann holen Sie sich das Mandat für diesen Auftrag von den Streitenden selbst.

Durchführung der mediativen Verhandlung im Projektkrieg

Die Projektleiterin und der Außendienstleiter erscheinen. Die Chefin heißt beide herzlich willkommen. Getränke werden gereicht. Sie sitzt gleich weit von beiden entfernt und schaut beide in gleicher Weise einladend an.

Nach kurzem Small Talk sagt sie: »Bevor ich Sie gleich fragen werde, worum es Ihnen hier gehen wird, liegt es in meiner Verantwortung, mit Ihnen zu besprechen, welches meine Rolle hier sein kann und in welcher Form ich Sie unterstützen kann, wenn Sie es möchten.« Sie stellt ganz deutlich heraus, dass es einen Bereich gibt, in den sie sich inhaltlich nicht einmischen wird. Und sie stellt heraus, dass sie hier bereit ist, ihre Mediationskompetenz zur Verfügung zu stellen, soweit die Beteiligten das brauchen.

Nachdem die Chefin die Grenzen gesteckt hat, bittet sie beide um Bestätigung. Beide wiederholen, wie sie die Grenzen des Verantwortungsbereiches verstanden haben, über den sie hier eigenverantwortlich verhandeln können – wenn sie wollen. Insoweit herrscht Einvernehmen.

Die Chefin stellt die bereits angekündigte Frage danach, was hier geschehen soll.

Es gibt zunächst ein kleines Gerangel darum, wer anfangen soll. Die Projektleiterin will gerade beginnen, als der Außendienstleiter spöttisch bemerkt: »Das ist mal wieder typisch.« In diesem Gerangel fragt die Chefin gelassen: »Sie möchten also

Worte, die Klangfarbe der Stimme und die Körpersprache bewirken eine vertrauensvolle Atmosphäre und vermitteln allen eine in gleicher Weise zugewandte Haltung (Allparteilichkeit).

Bevor Sie auf Ihre Rolle zu sprechen kommen, richten Sie die Aufmerksamkeit immer auf das, was Ihre Mitarbeiter hier wünschen. Sie sind die Hauptpersonen. Machen Sie an dieser Stelle eine Atempause, schauen Sie beide freundlich an – spüren Sie selbst, dass Sie Ihre Unterstützung gern geben. Dann klären Sie Ihre Rolle. Es ist gut, dies so früh und so deutlich wie möglich zu tun, damit schon vor der Beantwortung der ersten Frage die Rahmenbedingungen klar sind. Eine gute Möglichkeit ist es, bereits in persönlichen Vorgesprächen die Rolle zu klären und bei der Begrüßung noch einmal darauf hinzuweisen.

Stellen Sie von Anfang an sicher, dass es bei den Rahmenbedingungen keine Missverständnisse gibt. Denn es gibt kaum ein frustrierenderes Erlebnis als mit Engagement zu verhandeln, um später zu erfahren, dass vorsätzlich über den eigenen Kopf hinweg entschieden wird.

Versprechen Sie kleine Verfahrensfragen und halten Sie sie. Erlebte Zuverlässigkeit ist Balsam in jedem Konflikt.

Wenn sich Menschen in einem eskalierten Konflikt befinden, neigen sie dazu, ihr Konfliktthema an jedem Aufhänger festzumachen. Der Anlass kann so klein sein, wie er will. Die Struktur des Konfliktes ist wie ein dreidimensional wirkendes Holo-

beide gerne anfangen?» Beide nicken.

Chefin: »Ist die Frage, wer anfängt, dann unsere erste zu klärende Frage?«

Erneutes Nicken.

»Sie erinnern sich an meine Rolle, dass ich es nicht entscheiden werde?«

Die Chefin lächelt. Beide lächeln mit.

Nach einem kurzen irritierten Schweigen fangen wieder beide gleichzeitig an zu sprechen.

Die Chefin strahlt eine zugewandte Herzlichkeit aus.

Der Außendienstleiter lenkt ein: »Ladies first.«

Sie fragt: »Sicher?«

Er nickt.

So hören die Beteiligten zuerst die Ärgernisse der Kontrahenten. Jedes Ärgernis verwandeln Sie in strukturierten Schritten zurück in das, was es eigentlich ist – Ausdruck von Veränderungsbedarf – und damit auch ein Wunsch an die andere Seite,

gramm, bei dem sie ein winzig kleines Stück abbrechen können – und doch ist das gesamte Bild auch auf der kleinsten Scherbe zu sehen. Wenn es einmal um Macht geht, kann es immer um Macht gehen. Wenn es um Anerkennung geht, kann es überall um Anerkennung gehen. Bleiben Sie gelassen. Wenn ein Konflikt sich wegen einer Winzigkeit entzündet, haben Sie nichts falsch gemacht.

Die Intensität des Konfliktes macht es nötig, dass die Beteiligten ihre Reibungsenergie an den ersten sich bietenden Anlässen ausagieren. Sorgen Sie mit sicherer Hand und klarer Führung elegant dafür, diese kleinen Reibungen in den Klärungsbedarf zu integrieren. Untersagen Sie sie nicht. Lassen Sie sich keine Schiedsrichterrolle aufdrängen.

Ihre Rolle ist viel kostbarer. Sie stellen freundlich fest: aha – hier gibt es noch einen Klärungsbedarf.

Die Momente des Schweigens sind in der Konfliktklärung oft die kostbarsten Momente. In diesen Momenten sortieren sich neue Ideen, die weit über den kleinen Anlass für das Schweigen hinausgehen.

Unterbrechen Sie sie nicht. Freuen Sie sich innerlich darüber, dass gleich etwas Neues geschieht. Dann kommt ein inneres Lächeln aus Ihren Augen und Mundwinkeln. Dann werden alle, die nicht zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind, Ihre ehrliche Zuwendung spüren.

Setzen Sie in mediativen Verhandlungen nie ein Grinsegesicht als Maske auf.

Häufig ist der Augenblick, in dem eine Einigung darüber möglich wird, worüber man sich einigen will, die erste konstruktive Zusammenarbeit nach langer Zeit. Vorher gab es regelmäßig Missverständnisse, Vorwürfe und ungute Gefühle.

sich zu verändern. Die Projektleiterin sagt zum Beispiel zum Außendienstleiter: »Alle Ihre Leute geben die Unterlagen immer unvollständig ab.« Der Außendienstleiter kontert trocken: »Das stimmt nicht.« Die Chefin – beiden freundlich zugewandt – fragt so nach, dass beide erkennen: Ziel dieses Gesprächs wird es auch sein, die Frage der Unterlagen zu klären, insbesondere: Was genau heißt Vollständigkeit und was genau bedeutet der Zeitfaktor? So verwandeln sich Angriff und Gegenangriff in Sekundenschnelle in Klärungsbedarf.

Aus diesem Klärungsbedarf wird eine gemeinsam getragene Zielformulierung abgeleitet. Diese Formulierung beschönigt oder verschleiert keine Differenzen. Sie bringt sie auf den Punkt. In diesem Teil wird inhaltlich noch nichts geklärt. Hier geht es ausschließlich darum, was im Laufe der Besprechung geklärt werden soll.

Strukturierend und fragend gelingt es der Chefin, die Mitarbeiter dahin zu begleiten, dass sie konstruktiv an den Einzelzielen arbeiten.

Es geht nicht alles immer reibungslos. Der Abteilungsleiter wird in seinen Vorstellungen sehr heftig. Die Projektleiterin will an ihren Formulierungsvorschlägen festhalten.

Als der Abteilungsleiter an einer Stelle ein merkwürdig unschlüssiges »Jaja« formuliert, fragt die Chefin respektvoll nach: »Pardon, ist das jetzt mehr ein hundertprozentiges »Ja« oder eher ein 51-prozentiges »Ja« oder irgendetwas dazwischen?«

Viele Menschen sind erstaunt, welche zeitsparende Wirkung allein die Erarbeitung eines gemeinsamen Zielsatzes für Konferenzen und Besprechungen hat. Denn vielen ist nicht bewusst, wie oft sie glauben, mit der gleichen Zielrichtung zu verhandeln, obwohl genau das Gegenteil der Fall ist.

Gerade die Tatsache, dass Sie nicht über »irgendein« Thema konstruktiv arbeiten, sondern aus ihrem gemeinsamen Problem eine Zielformulierung entsteht, macht Hoffnung, dass ihnen auch der Rest gelingen wird.

Dabei ist die detaillierte Arbeit von besonderem Nutzen. Solange engagiert und konstruktiv um Worte gerungen wird, die sich der nützlichen Struktur nähern – und niemand verletzt wird – ist alles bestens.

Achten Sie auf das, was manche Menschen »ihr Gefühl« nennen. Alle Führungskräfte entwickeln im Laufe des Lebens ein sensibles Instrumentarium dafür, ob ihnen etwas stimmig oder komisch vorkommt. Schärfen Sie Ihre Sensibilität für Unstim-

*Der Außendienstleiter antwortet: »Irgend-
etwas dazwischen ...«*

*Als sich der Außendienstler und die Pro-
jektleiterin auf vier Punkte einigen, ist be-
reits eine deutlich gelöste Stimmung zu
spüren.*

*Die Formulierung lautet:
Unser gemeinsames Ziel in diesem Kon-
fliktgespräch ist:*

*1. Zuhören: »Wir hören uns gegenseitig zu,
wie der jeweils andere die Zusammenar-
beit im Projekt bisher erlebt hat.«*

*2. Verständnis überprüfen: »Wir stellen si-
cher, dass die wichtigsten Befürchtungen
und Chancen, die eine Partei in Bezug auf
die Arbeit im Projekt sieht, von der ande-
ren Partei verstanden werden.«*

*3. Neue Möglichkeiten finden: »Wir wer-
den auf der Grundlage sämtlicher genann-
ter Chancen und Befürchtungen über neue
Möglichkeiten der Zusammenarbeit im
Projekt nachdenken.«*

igkeiten in Stimmklang, Haltung oder Mimik. Aber fantasieren Sie nicht frei herum, was das alles bedeuten könnte. Fragen Sie so nach, dass Sie sowohl der inhaltlichen Aussage Respekt entgegenbringen als auch der körpersprachlichen Irritation – wie in diesem Beispiel.

Achten Sie auf das Nachlassen der Spannung. Es zeigt sich oft in den Gesichtern an der Faltentiefe, an den Stimmen in Lautstärke und Stimmmodulation und an der Beweglichkeit der Körper. Die Inhalte der Auftragsklärung sind einerseits richtungweisend für das, was kommen wird. Andererseits wird in dieser Phase noch nichts entschieden. Je mehr Übereinkünfte die soeben noch erbitterten Gegner treffen, um so mehr schmilzt der Ärger über den anderen fast wie von selbst.

Punkt 1 – »Zuhören« – ist die einfachste Formulierung für die Phase, die unmittelbar nach der Auftragsklärung folgen wird. Zuhörend werden alle Themen – ohne Bewertung – zusammengestellt. Benutzen Sie alle Schlüsselworte, die Ihre Mitarbeiter gewählt haben. So erleben Ihre Mitarbeiter, wie aus ihren eigenen Worten der Auftrag entsteht.

Die Phase 3, Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen, kann durch jede Formulierung angeregt werden, die Licht auf die hinter den Positionen liegenden Interessen wirft.

Heureka.

In der Beschreibung des nächsten Schrittes, der vierten Phase, sind Anfänger in der Kunst der mediativen Verhandlung meist recht zurückhaltend. Je eskalierter ein Konflikt ist, um so weniger können sich die Be-

4. Ablaufplan: »Wir legen fest, wie unser Entscheidungsprozess ablaufen soll, und damit auch, wer wann was entscheiden oder tun wird.«

Die Chefin kündigt an, dass jetzt die Ist- und Soll-Werte zu klären sind – und dabei alle vier Punkte nacheinander zu skalieren sind. Sie erläutert, was »skalieren« bedeutet.

»Nehmen wir einmal an, das Thema wäre: Verständnis für Schnittstellenprobleme durch gegenseitiges Zuhören entwickeln ... um einmal etwas völlig »Absurdes« zu sagen ...«
Das Wort »Absurdes« betont sie so bewusst ausdruckslos mit Loriotschem Schalk, dass alle lachen müssen, was dem Verständnis und der Verständigung immer förderlich ist. Alle wissen, Schnittstellenprobleme sind genau das Gegenteil von »absurd«.
Sie fährt fort:

»Vielleicht wäre Person A der Meinung, derzeit sei das gegenseitige Verständnis bei 3 und sie wünsche sich ein überdurchschnittliches Verständnis – also 6. Und Person B empfindet den derzeitigen Status eher als 1 – und wünscht sich eine deutliche Verbesserung auf ... zum Beispiel 8.« Die Chefin sieht das Verständnis in den Gesichtern ihrer Mitarbeiter und fügt hinzu: »Solche Unterschiede sind ganz normal und dürfen sein.«

»Soweit okay?«

Allgemeines »Ja.«.

teiligten vorstellen, wie eine Lösung entstehen könnte, die beide zufrieden stellt.

Abschlussvereinbarung.

Die Gefahr droht hier von einer anderen Seite. Zu großer Optimismus lässt hier schöne Formulierungen entstehen, die zu einer bitteren Enttäuschung führen könnten. Um das zu verhindern, achten Sie an dieser Stelle inhaltlich auf Schwierigkeiten bei der Realisierbarkeit. Sie fragen ausdrücklich nach – am einfachsten mit dem Instrument der Matrix Qualitätssicherung, dem Zauberstab der mediativen Konfliktlösung.

Je nachdem wie vertraut die Beteiligten mit Qualitätssicherungsskalen sind, ist es überflüssig, ein Beispiel zu geben und genau zu beschreiben, wie eine solche Skala funktioniert. Wenn Sie es tun, nutzen Sie die Erklärung – wie überhaupt alles, was Ihre Gesprächspartner zum herzlichen Lächeln, vielleicht sogar zum Lachen bewegen kann. Der Stimmungswechsel zwischen ernster Arbeit und möglichst ausgelassenem Humor ist wie Sonnenschein und Regen für ein kräftiges Lösungswachstum.

Sie fragt nach, ob die Beteiligten lieber mit einer 10er- oder mit einer 100er-Skala arbeiten wollen. Die Projektleiterin schlägt eine 10er-Skala vor, weil diese ja auch im Projekt zur Qualitätssicherung verwendet werde. Der Außendienstleiter braust einmal kurz auf: Er springt auf und lässt mit heftiger Stimme ein »nicht schon wieder« ertönen.

Die Projektleiterin hat offensichtlich einen wunden Punkt getroffen.

Anders als noch eine halbe Stunde zuvor, bleibt die Projektleiterin ganz ruhig. Sie wartet, bis der Außendienstleiter wieder Platz genommen hat. Sie nickt ihm kurz verstehend zu und murmelt ein kaum hörbares »Sorry«. Er nickt ein kaum merkliches »Schon gut.«

Sie entscheiden sich für die 10er-Skala. Für den Wert »Zuhören« fragt die Chefin auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 = gar nichts bedeutet und 10 = alles, was überhaupt möglich ist – und 5 dementsprechend ein Mittelwert wäre. »Wie viel von dem, was für Sie zum Punkt »Zuhören« gehört, haben Sie bereits erledigt – und wo möchten Sie gerne hin?«

Der Außendienstleiter antwortet zum Teilziel »Zuhören«: »Ich kenne die Litanei der Projektleiterin. Mein Bedarf, weitere Vorwürfe zu hören, ist gedeckt. Also: dem Ist-Stand gebe ich eine 5, und der Soll-Stand soll ebenfalls 5 sein.«

Die Chefin zieht – wie schon hundert Mal zuvor – den »Stachel« aus diesem Satz. (s. Seite 143.) Dann wiederholt sie freundlich und völlig selbstverständlich: »Von 5 auf 5« und fragt, ob es recht wäre, die Projektleiterin dazu zu befragen.

Wenn Sie mit Konflikten arbeiten, ist es unvermeidlich, dass Sie dabei in Fettnäpfe treten. Konfliktbeteiligte bewegen sich – metaphorisch gesprochen – auf vermintem Gelände. Das ist normal.

Behalten Sie in jedem Fall Ihre Souveränität und Weisheit. Falls Sie selbst das »Ereignis« auslösen, bleiben Sie souverän. Sie haben die Folge nicht beabsichtigt – das ist an Ihrer Haltung erkennbar – und deshalb ist das alles gar nicht schlimm.

Jede Skala ist tauglich – nur zu kompliziert sollte sie nicht sein.

Sie bleiben würdevoll gelassen, was immer auch geschieht. Sie sind der Fels in der Brandung. Wenn die Mitarbeiter sich trauen, so offen zu sprechen, ist das Ihr Verdienst.

Ihre vertrauensvolle, zugewandte und klar strukturierte Art bietet den Rahmen, in dem eine gute Klärung möglich ist.

Auftrag an die Beteiligten für das mediative Gespräch		Name	Ist	Soll	Verantwortung in Prozent <i>Chefin:A:P</i>	Wahrscheinlichkeit
Unser gemeinsames Ziel ist ...						
1. Zuhören	Wir hören uns gegenseitig zu, wie der jeweils andere die Zusammenarbeit im Projekt bisher erlebt hat.	A	4	10	20:40:40	100 %
		P	4	8	33,3:33,3:33,3	100 %
2. Verständnis und Interessen herausfinden und überprüfen	Wir stellen sicher, dass die wichtigsten Befürchtungen und Chancen, die der eine in Bezug auf die Arbeit im Projekt sieht, vom jeweils anderen verstanden werden.	A	3	6	20:40:40	80 %
		P	1	8	33,3:33,3:33,3	75 %
3. Neue Möglichkeiten finden	Wir werden auf der Grundlage sämtlicher genannter Chancen und Befürchtungen über neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Projekt kreativ nachdenken.	A	0	8	20:40:40	100 %
		P	2	7	33,3:33,3:33,3	99 %
4. Ablaufplan beschließen	Wir legen fest, wie unser Entscheidungsprozess ablaufen soll, damit wir festlegen können, wer wann was entscheiden oder tun wird.	A	0	5	33,3:33,3:33,3	50 %
		P	0	10	33,3:33,3:33,3	51 %

Matrix Qualitätssicherung

Seine Antwort – mit weniger sarkastischem Tonfall als noch zu Beginn: »Selbstverständlich.«

Freuen Sie sich an den gemäßigter werdenden Tonfällen – fördern Sie sie mit Struktur und Humor – aber maßregeln Sie in einer mediativen Verhandlung nie von oben herab.

Die Projektleiterin teilt mit, dass es noch viele Dinge gäbe, die der Kollege nicht

Sollten Sie während einer mediativen Verhandlung aufgrund inhaltlicher Andeutun-

wisse und macht ein paar Andeutungen. Die Chefin bleibt gelassen abwartend.

Der Außendienstleiter wird neugierig und korrigiert sich: »Von 4 auf ... (er zögert etwas) ... 6, nein 10. Jetzt will ich alles wissen.« Die Projektleiterin sagt: »Von 4 auf 8 genügt mir.« Beide Werte werden notiert.

Nach Abschluss der Ist-Soll-Vergleiche fragt die Chefin wieder jeweils einzeln nach der Verteilung der Verantwortung: »Wer von uns trägt wie viel Verantwortung für das Gelingen des Teilziels 1, das ›Zuhören‹ heißt?«

Der Außendienstleiter meint »50:50«. Die Chefin (schmunzelnd): »Aha. Das heißt, Sie können jetzt ohne mich weiterarbeiten?« Der Außendienstleiter versteht und lächelt. »Nein, nein. Bitte unterstützen Sie uns weiter. 20 Prozent für Sie und 40:40 für uns. Die Projektleiterin: »Ich sehe das anders. Wir sind mit dem Projekt völlig vom Außendienst abhängig. Ich hätte beinahe gesagt: 80 für ihn – je 10 Prozent für uns, aber es geht ja erst mal um das Zuhören. Da würde ich sagen, jeder ist zu einem Drittel verantwortlich.« Die Chefin notiert die Werte.

gen jemals selbst neugierig werden, macht das Ihre Arbeit schwieriger. Sie können sich dann nicht mehr so gut auf Ihre Rolle konzentrieren. Lassen Sie die Neugier wieder los. Notfalls machen Sie eine kleine Pause – wenn die Neugier sie dann immer noch plagt, klären Sie für sich, weshalb Ihnen die neugierig erwartete Information wichtig ist – und überprüfen Sie, ob es eine Form der Informationsgewinnung gibt, die Sie in den Dienst der Beteiligten stellen können.

Überlegen Sie sich schon vor der Skalierung: Werden Sie jede Zahl, die genannt wird, salomonisch willkommen heißen? Oder werden Sie innerlich wütend oder sauer? Ihre Gelassenheit und die Würde des mediativen Amtes sind gefragt.

Wenn Sie nach der Verantwortung fragen, entsteht oft eine nützliche kleine Irritation: Verantwortung? Wieso Verantwortung? Wer sich darüber klar ist, einen gleich großen Teil der Verantwortung zu übernehmen und zu haben wie der vormalige Gegner und jetzige Lösungspartner, kann die »Verantwortung« bewusster nehmen.

Wenn die Zahlen ungefähr ausbalanciert sind, kann gut gearbeitet werden. Sind die Zahlen sehr unbalanciert, etwa 90:8:2, so kann das aufgrund von Zuständigkeitsregeln ausnahmsweise einmal funktionieren, bedarf aber immer der Erläuterung und Zustimmung aller, auf dieser Basis arbeiten zu wollen.

Erhält die Führungskraft eine Null in der Verantwortung, so ist das grundsätzlich ein sehr gutes Zeichen. Vielleicht ist damit tatsächlich schon die Aufgabe erledigt – und die Beteiligten können allein weiterarbeiten. Die Null für die Führungskraft

Nach der Skalierung von Ist- und Soll-Stand und nach der Verteilung der Verantwortung folgt die letzte Messung. »Für wie wahrscheinlich halten Sie es – bitte antworten Sie ganz spontan – dass wir dieses Ziel erreichen werden?« Zuerst wird wieder nach dem ersten Schritt »Zuhören« gefragt.

Bei der Skalierung der Wahrscheinlichkeiten sagen beide, dass sie davon ausgehen, dass das erste Teilziel »Zuhören« ihrer Meinung nach zu 100 Prozent erreicht werden wird.

In der beschriebenen Form werden auch die anderen Teilziele behandelt. Überall gibt es Sollwerte, die höher liegen als die Istwerte. Die Verantwortungen sind ausbalanciert. Überall stufen die beiden »Noch-Kontrahenten«, deren Spitzen gegeneinander abnehmen, die Erfolgswahrscheinlichkeit mit mindestens 50 Prozent ein.

Alle sind mit der Matrix Qualitätssicherung zufrieden. Das Blatt mit den Einschätzungen wird zum Zeichen der Ernsthaftigkeit des Unterfangens unterschrieben.

kann ein Indikator dafür sein, sich zurückzuziehen und die Mitarbeiter mit dem Ergebnis wieder zurückkommen zu lassen, wenn die heftigste Eskalation abgearbeitet ist.

Dieser Messwert ist oft der wichtigste. Liegt die Einschätzung nahe 100 Prozent, wird der Betreffende im Regelfall genügend Geduld und Engagement mitbringen, sein Ziel auch zu erreichen. Wird die Wahrscheinlichkeit weit unter 50 Prozent angegeben, könnten Sie als Führungskraft nachfragen, ob es vielleicht andere Ziele geben könnte, für die sich der Zeiteinsatz aller Beteiligten mehr lohnen könnte.

Der schrittweise Aufbau, der mit dem Zuhören beginnt, erleichtert den Zugang zur eigenen Einschätzung.

Wer abwägt, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, kann das nur dann sinnvoll tun, wenn innerlich irgendeine Art von Vorstellung dazu gebildet wird, wie ein solches Szenario denn gegebenenfalls aussehen könnte. Schon die Frage, wie wahrscheinlich es ist, dass etwas Erwünschtes eintreten kann, ebnet gedankliche Pfade in Richtung des Erwünschten. Verlaufen alle inneren Suchprozesse ergebnislos, kommt regelmäßig eine Zahl nahe null heraus. Dann empfiehlt es sich, sich auf die Suche nach anderen Zielen zu machen oder die Verhandlung an dieser Stelle zu unterbrechen.

Zweite Phase: Liste der Themen besprechen – so gelingt gegenseitiges Zuhören

Die Auftragsklärung hat eine Verständigung darüber gebracht, worüber man sich einigen will. Jetzt beginnt die inhaltliche Arbeit. In Konflikten besteht regelmäßig das Bedürfnis, präzise herauszuarbeiten und sich darüber klar zu werden, worin man sich eigentlich uneinig ist.

Die meisten Konfliktbeteiligten *glauben*, ganz genau zu wissen, was der anderen Seite behagt oder nicht behagt. Auf beiden Seiten gibt es Vermutungen. Es gibt Erwartungen. Es gibt Erwartungserwartungen. Diese gehen oft weit auseinander. Es ist regelmäßig eine faszinierende Detektivarbeit, herauszufinden, wo die Missverständnisse liegen und worum es wirklich geht. In dieser Phase geht es darum, die komplette Themenliste zusammenzustellen, sie zu bearbeiten und genau auf den Punkt zu bringen, worin der Konflikt besteht.

Die Haltung aller Beteiligten entwickelt sich in dieser Phase, als wären sie Forscher in dem Land ihrer bisherigen Missverständnisse. Wenn Neugierde und Erstaunen wachsen, kann jede Entdeckung von Unterschieden die Faszination erhöhen.

Es gibt allerdings Konflikte, in denen die Themen so sonnenklar sind, dass sie unmittelbar nach oder mit der Auftragsklärung notiert werden können. Vor allem wenn Konflikte unmittelbar nach ihrem Entstehen gelöst werden, sind die »eentlichen« Themen und die Auslöser häufig identisch. Je länger Konflikte unbearbeitet unter die Teppiche dieser Welt gekehrt werden, um so mehr verschieben sie sich. Aus dem ursprünglichen Missverständnis wird dann ein Verteilungskampf um Posten oder Gegenstände, die in Wirklichkeit gar nicht die Bedeutung haben, die die Beteiligten ihnen zuschreiben. Wenn die Themen, um die es »eentlich« geht, gefunden sind, macht sich eine unbeschreibliche Erleichterung breit. Es ist häufig so, als würde ein Knoten platzen.

Die Phase »Liste der Themen besprechen« endet, wenn die Beteiligten sich darauf geeinigt haben, wie der Kernkonflikt lautet. Sie sind sich darüber einig, über welche Themen Uneinigkeit besteht.

Der Weg dahin ist für Anfänger im Umgang mit der ALPHA-Struktur meist sehr verblüffend. Zum einen verblüfft es, wie ungeordnet die jeweiligen Gedankengänge aus der Perspektive eines Dritten oft wirken. Zum anderen verblüfft es, dass es manche Worte gibt, die in den Ohren eines Dritten nahezu identisch klingen, für die beteiligten Mitarbeiter jedoch einen himmelweiten Unterschied machen.

Die vermeintliche Unordnung erscheint oft um so größer, je älter die Konfliktwurzeln sind. In Konflikten, die lange schwelen, ist historisch so viel pas-

siert, dass es in der Zeit, die für ein sinnvolles mediatives Klärungsgespräch zur Verfügung steht, völlig unmöglich wäre, der Reihe nach sorgfältig sortiert alles wiederzugeben, was sich ereignet hat. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern in mediativen Verhandlungen die Aufgabe geben, zu berichten, was zur Liste der zu bearbeitenden Themen dazugehört, sortieren die Gehirne ihrer Mitarbeiter sie in teils bewussten, teils unbewussten Vorgängen nach für sie relevanten Informationen. Erfahrungsgemäß finden Menschen die Konfliktkerne leichter, wenn ihnen kein zu starres Korsett vorgegeben wird. In der Praxis sind häufig die zunächst fast irrelevant anmutenden Randinformationen diejenigen, die den Schlüssel zum Konfliktkern liefern. Lösen Sie sich deshalb von einer zu starren eigenen Vorstellung davon, was relevant und was irrelevant sein könnte. Spiegeln Sie stattdessen das, was gesagt wird, sodass eine Struktur entsteht. Machen Sie sich nichts daraus, wenn Sie nicht genau verstehen, was inhaltlich vor sich geht. Die amerikanische Mediationspionierin Barbara Ashley Phillips berichtet, in Baurechtsmediationen, in denen viel architektonische Fachterminologie vorkam, die sie nicht kannte, phonetisch aufgeschrieben zu haben, welche Schlüsselworte gebraucht wurden. Ohne zu wissen, was diese Schlüsselworte bedeuten, spiegelte sie sie wider und strukturierte so Streitigkeiten, in denen es um Millionen US-Dollar ging – mit Erfolg. Wenn Sie einmal verstanden haben, dass Ihre Rolle nicht darin besteht, den Konflikt selbst zu lösen, sondern den Konflikt von den Konfliktparteien lösen zu lassen, wird Ihnen das leicht fallen. Dann wird Ihnen klar sein, dass es völlig irrelevant ist, ob aus der Perspektive irgendeines verständigen Dritten die gebrauchten Begriffe, die abgelehnten Begriffe und die Worte, die letztlich gewählt werden, mehr oder weniger sinnvoll erscheinen. Wichtig ist allein, dass die Konfliktpartner sich in dieser Phase abtasten. Sie erkennen Grenzen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Sie erreichen ein Verständnis dafür, an welchen Stellen es bisher schwierig war – und finden für diese Schwierigkeiten eine gemeinsame Begriffswelt. Das kann schnell gehen oder länger dauern. Manchmal ist das, worum es »eigentlich« geht, so sehr verschüttet, dass es nur mit zusätzlichen Techniken wie Externalisierung mit Bausteinen oder unterschiedlichen Metaphertechniken (siehe Seite 149ff.) gefunden werden kann. Aber am Ende dieser Phase wissen die Beteiligten, worin sie sich unterscheiden, worin also die widerstrebenden Interessen des Konflikts bestehen. Es genügt, dass Sie auch in dieser Phase drei Dinge im Blick behalten:

1. *Zustandsmanagement 1*: Hauptsache, der Führungskraft geht es gut – Seien Sie Ihr eigener Aufmerksamkeits- und Zustandsmanager.
2. *Zustandsmanagement 2*: Achten Sie darauf, einen guten Draht zu Ihren Mitarbeitern zu haben. Dann können Sie immer dafür sorgen, dass es Ihren Mit-

arbeiten gut geht. »Gut« bedeutet, Ihre Mitarbeiter laufen nicht schreiend davon, wechseln zwischen solider Arbeit am Problem und guter Stimmung – und vertrauen Ihnen.

3. *Strukturmanagement*: Managen Sie die Struktur zielorientiert. In dieser Phase ist Ihr Ziel, die Liste der Themen zu klären, um die es »eigentlich« geht. Weil das in linearer Form viel zu lange dauern würde, erlauben Sie so viel Chaos wie nötig, um das Auffinden der Konfliktkerne zu erleichtern. Und zwar konsequent. Alles, was in dieser Phase geschieht, hat das Ziel, dass die Beteiligten herausfinden und sich darüber verständigen, worin sie sich uneinig sind.

Natürlich verläuft kein mediatives Gespräch wie das andere. Wenn Sie jetzt die Fortsetzung des Beispiels lesen, werden Sie keine »mustergültige« vermeintliche Ordnung vorfinden. Denn in der Konfliktlösung funktionieren Gehirne anders. Die Beteiligten machen Gedankensprünge. Wenn sie erst einmal beginnen gemeinsam zu springen, ist das Ziel schon fast erreicht.

Der Außendienstleiter erklärt die Lage aus seiner Perspektive. Die Projektleiterin hört zu.

Nachdem er das dritte Mal betont hat, wie wichtig die Aktivitäten im Außendienst für die Auftragslage des Unternehmens sind, fordert die Chefin die Projektleiterin auf, kurz zusammenzufassen, was sie von dem, was der Außendienstleiter gesagt hat, verstanden hat.

Als mediativ handelnde Führungskraft brauchen Sie in der zweiten Phase, in der die Themen inhaltlich vorgestellt werden, zunächst nichts zu tun außer sehr präsent zuzuhören.

Wenn Menschen in mediativen Gesprächen dieselbe Aussage ein zweites und gar ein drittes Mal machen, sollten Sie aktiv werden. Wer sich wiederholt, hat den Eindruck, dies wäre nötig. Dieser Eindruck entsteht regelmäßig dann, wenn Menschen sich nicht verstanden fühlen. Das lässt sich am einfachsten dadurch ändern, indem jemand die wiederholte Aussage spiegelt. Wenn die Konfliktpartner mit dieser Aufgabe noch überfordert sind, spiegeln Sie als Führungskraft selbst. Je früher die Konfliktpartner diese Aufgabe eigenverantwortlich übernehmen können, umso schneller sind sie in der Lage, sich wieder ohne weitere Hilfestellung zu verständigen. Deshalb ist es wichtig, das gegenseitige Spiegeln zu fördern.

Die Zusammenfassung der Projektleiterin trifft den Kern nach seiner Meinung noch nicht ganz. Er feilt noch ein wenig an den Worten. Ein verstehendes Aha huscht über das Gesicht der Projektleiterin. Die Chefin sorgt dafür, dass die Projektleiterin dieses neue Verständnis noch einmal mit eigenen Worten zurückspiegelt.

Der Außendienstleiter hört den Satz der Projektleiterin. Dabei ist sein Blick zum Teil nach innen gerichtet. Es sieht aus, als wäre er mit seinen Gedanken nicht ganz präsent.

Die Chefin sagt: »Sie haben gehört, dass Ihre Kollegin gesagt hat, sie verstehe ihre Position und sie habe auch Verständnis für die Arbeitsabläufe der Außendienstmitarbeiter. Wie sehr können Sie ihr das glauben?«

Außendienstleiter: »Noch nicht so recht ... Bisher wollte sie immer nur ihre Zahlen haben – und zwar sofort.«

Chefin: »Möchten Sie, dass aus dem ›Noch nicht so recht‹ ein ›Ja‹ werden kann? – Oder eher nicht? – Oder ist das unmöglich?«

Viele Anfänger fürchten sich davor, hier noch einmal nachzufragen, weil sie Zeitdruck verspüren und glauben, schneller vorankommen zu müssen. So etwas rächt sich jedoch später. Fragen Sie solange nach, bis die Beteiligten übereinstimmend feststellen, sich jetzt verstanden zu haben. Denn anderenfalls wird sich die Wiederholungsschleife wie bei einer Schallplatte mit einem Sprung immer wieder wiederholen.

Achten Sie immer auch auf die Art und Weise, wie die Äußerungen beim Gegenüber ankommen. Wird mit voller Aufmerksamkeit zugehört? Nickt der Zuhörer leicht und signalisiert damit Verständnis oder Zustimmung? Wandert der Blick mehr nach innen oder unruhig umher? Jede Führungskraft hat im Laufe der Zeit ein feines Instrumentarium dafür entwickelt, geistige Aufmerksamkeit von Abwesenheit, Zustimmung von Zweifel und viele weitere nonverbale Zeichen zu unterscheiden.

Niemand schätzt es, wenn ihm diese Zeichen »unter die Nase gerieben« werden. Insbesondere wird es als sehr unangenehm erlebt, wenn körpersprachliche Ausdrucksweisen mit Hypothesen über deren Bedeutung verbunden werden: »Sie gucken so komisch. Sie halten das wohl für gelogen!« Jede Zuschreibung dieser Art bringt die Beteiligten in Rechtfertigungsnot und behindert weiteres Verständnis. Wenn Sie Ihre Hypothesen in eine respektvoll-öffnende Frage kleiden, öffnen Sie den Raum, um Rest-Missverständnisse auszuräumen.

Die Schlüsselworte zu wiederholen ist oft der Schlüssel zu wachsendem Verständnis. Am günstigsten ist es, die Schlüsselworte aufzunehmen und die von dort aus denk-

Außendienstleiter: »Nein, nein, unmöglich ist das nicht

Nur habe ich die Projektleiterin bisher ganz anders erlebt ... Ja, eigentlich wäre das gut, wenn ich das glauben könnte.« (Wirkt nachdenklich und schweigt. In seinem Gesicht spiegeln sich intensive Denkprozesse.) Die Projektleiterin will etwas sagen. Mit einer kleinen freundlichen Geste hält die Chefin sie für den Augenblick davon ab. Es dauert noch einen Moment – dann schaut der Außendienstleiter die Projektleiterin an und bittet sie darum, die Aussage von vorher noch einmal zu wiederholen.

»Wäre es für Sie in Ordnung, wenn wir die Frage ›Wer kann was wem wie glauben‹ auf die Themenliste zur weiteren Bearbeitung setzen und Sie die Lage zunächst aus ihrer Perspektive weiter schildern?«

»Ja. Das ist gut.«

Die Chefin notiert den Punkt.

Der Außendienstleiter erzählt jetzt deutlich ruhiger als zuvor aus seiner Perspektive. Er berichtet von Überforderung mit den vielfältigen Aufgaben im Außendienst. Er berichtet von seinen Mitarbeitern, die den Papierkram hassen und er stellt dar, wie anstrengend es für ihn und

baren Wege ohne moralische Appelle anzudeuten. Gehen Sie davon aus, dass Ihre Mitarbeiter von sich selbst eine hohe Meinung haben und teilen Sie diese. Nur wer sich vollständig akzeptiert weiß, wird eigene Bedenken offen aussprechen. Deshalb ist es gut, wenn die öffnenden Fragen die Freiheiten lassen, alles denken und sagen zu dürfen, was sich denken lässt.

Die Momente, in denen ein Mitarbeiter im mediativen Gespräch intensiv nachdenkt, sind die kostbarsten Augenblicke. Sie erkennen diese daran, dass die Beteiligten keinen Blickkontakt zu jemandem haben, sondern eher – als würden sie Löcher in die Luft gucken – einen nach innen gewendeten Ausdruck haben. Schützen Sie diese Momente. Halten Sie alle anderen davon ab, in Momenten wie diesen zu sprechen. Warten Sie, bis der »Nachdenker« den Blickkontakt selber wieder sucht.

Solange eine Seite noch nicht ausführlich zu Wort gekommen ist, hat sie normalerweise noch nicht genug Aufmerksamkeit frei, um sich auf Vorschläge und Ideen des Gegenübers intensiv einlassen zu können. Wenn dies so ist, empfiehlt es sich, den Punkt zu notieren und eine Besprechung nach den beiden Anfangsstatements fortzusetzen.

Während die Mitarbeiter berichten, ist es gut, sie nicht zu unterbrechen (solange die Berichte nicht in einer stereotypen Wiederholung einzelner Aussagen gipfeln). Gleichzeitig ist es gut festzuhalten, welche Punkte angesprochen wurden und dies auch widerzuspiegeln.

seine Mitarbeiter ist, zusätzlich zu dem ohnehin schon sehr anspruchsvollen Job jetzt auch noch das Datenmaterial für das Projekt zusammenzustellen. Während er erzählt, notiert die Chefin die wichtigsten Schlagworte am Laptop mit. Über den Beamer können die Beteiligten die Zusammenstellung an der Wand mitverfolgen.

Nachdem er zum Ende gekommen ist, erteilt die Chefin der Projektleiterin das Wort. Sie schildert aus ihrer Perspektive, wie mühsam die Zusammenarbeit mit dem Außendienst war. Allen Zahlen habe sie hundertmal hinterher telefonieren müssen.

Der Außendienstleiter protestiert: »Hundertmal, dass ich nicht lache!« Die Chefin greift diesmal nicht aktiv ein. Ein freundlicher Blick zu ihm und zu ihr, verbunden mit einer kleinen Geste, genügt, damit die Projektleiterin in Ruhe fortfahren kann. Auch hier entsteht mit Laptop und Beamer eine Liste der Schlüsselthemen.

Nachdem beide Seiten alles ausgesprochen haben, was ihnen wichtig war, herrscht ein Moment Schweigen.

Danach arbeiten sie sich an den Kern ihres Konfliktes anhand der aufgelisteten Themen heran. Verschiedene Formulierungen

Handschriftlich einzelne Punkte auf Moderationskärtchen zu notieren, die dann für alle sichtbar in die Mitte geschoben werden, ist ähnlich gut geeignet wie die Arbeit mit Laptop und Beamer. Weniger gut geeignet ist das Mitschreiben mit einem feinen Stift auf einem Notizpapier, weil der berichtende Mitarbeiter die von Ihnen mitgeschriebenen Worte nicht sehen kann. Mehr dazu erfahren Sie ab Seite 149.

Wenn die Mitschrift am Beamer zur Zufriedenheit des Berichterstatters erfolgte, ist ein mündliches Spiegeln am Ende des ersten Beitrags nicht erforderlich. Dann genügen ein freundlicher Blick als Dank und ein aufmunternder Blick zum nächsten Berichterstatter und Ihre aufmerksame Präsenz. Je weniger Sie sich hier zu Wort melden, um so besser.

Es gibt Zwischenrufe, die durch Sie als mediativ handelnde Führungskraft ausdrücklich gerahmt werden sollten und solche, die Sie allein mit Mimik und Gestik einfangen können. Je mehr es Ihnen gelingt, mit kleinsten Interventionen zu führen, um so besser. Mit etwas Übung werden Sie in der Lage sein, allein durch eine kleine Handbewegung zu steuern, ob eine verbale Explosion jetzt, später oder gar nicht stattfindet.

Für Anfänger ist es häufig schwierig auszuhalten, wenn die Beteiligten schweigen. Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter in dieser Zeit mit wohlwollendem, neugierigen Respekt. Sie werden den Blickkontakt zu Ihnen suchen, sobald sie wieder einen neuen Input von Ihnen erwarten.

Manchmal ist es sehr schwierig, einen möglichst kurzen, präzisen Satz zu finden, der genau auf den Punkt bringt, worin sich

werden ausprobiert, mit denen die Beteiligten noch nicht zufrieden sind. Am Ende steht der Satz: »Unser Konflikt lautet: ›Projektzahlen sind pünktlich freitags um 17 Uhr abzugeben‹ versus ›Projektzahlen werden abgegeben, wenn dafür Zeit ist‹.«

Nachdem die Beteiligten ihren Konflikt auf den Punkt gebracht haben, strahlen sie einander an. Die Klarheit, zu wissen, worum es wirklich geht, und dies mit eigenen Worten so ausgedrückt zu haben, dass beide den Unterschied der Positionen deutlich erkennen können, löst die Undurchsichtigkeit des alten Konfliktes auf. Zu erkennen und sich darüber zu einigen, worin man uneinig ist, hat etwas Befreiendes. Das ist sichtbar. Die Chefin notiert den Satz.

die Beteiligten uneinig sind. Manchmal ist es ganz leicht. Im ersteren Fall stellen Sie öffnende Fragen oder nutzen die Externalisierungstechnik (siehe Seite 149ff.).

Genießen Sie die entstehende Klarheit. Sie wissen, dass Sie dazu keine Bewertung abgeben.

Dritte Phase: Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen – so finden Sie heraus, worum es wirklich geht

Nachdem die Kernpositionen gefunden und die Unterschiede somit klar sind, geht es darum, die Interessen, Werte und Bedürfnisse aller Beteiligten herauszuarbeiten. Positionen sind immer konkretisierte Interessen, Werte oder Bedürfnisse. Um eine Einigung bei unvereinbar erscheinenden Positionen zu erzielen, ist es erforderlich, zuerst die alten Positionen zu verlassen, die jeweiligen Interessen, Werte und Bedürfnisse dahinter zu finden und daraus neue Ideen zu gestalten. Der größte Stolperstein besteht in dieser Phase darin, zu frühzeitig in einen vielleicht wohlmeinenden, aber kontraproduktiven »Harmonismus« zu verfallen. Wer Einigungen forcieren will, bevor die Beteiligten dafür »reif« sind, erreicht das Gegenteil. Wer zu früh nach Harmonie sucht, schickt die Konfliktpartner immer wieder rückwärts auf die Altpositionen.

Konfliktpartner entfalten ihr Potenzial im Regelfall dann am besten, wenn ihre Unterschiede im Wollen, Denken und Handeln deutlich wahrgenommen und ausgesprochen werden. Solange ihre Interessen noch nicht so widerspie-

gelt werden, dass sie sich verstanden fühlen, werden die Beteiligten immer wieder neu erklären, was sie meinen und aus den alten Positionsschleifen nicht herauskommen.

Das Erkennen nachvollziehbarer Interessen stiftet regelmäßig Brücken der Versöhnung. Über diese Brücken können die Beteiligten gehen, um sich metaphorisch in die – wie die Indianer sagen – »Mokassins« des anderen zu stellen, also die Beweggründe der anderen Seite nachzuvollziehen.

Warum tun wir das nicht sowieso? Warum fragen wir nicht immer: »Pardon, wofür ist Ihnen das wichtig?«, statt die Umwelt mit einer Lawine von Nein-Begründungen zu überschütten?

Weil zum einen die meisten Menschen meinen, sie wüssten genug über die Interessen, Werte und Bedürfnisse der anderen. Und zum andern die wenigsten Menschen ihre eigenen Interessen, Bedürfnisse und Werte selbst gut genug kennen. Selbst die gebildetesten Menschen haben im Konflikt oft sehr wenig bewusste Kenntnis darüber, wofür ihnen ihre eigenen Positionen eigentlich wichtig sind.

Das bedeutet: Die Erforschung der Interessen hinter den Positionen ist im Führungsalltag ein Prozess, der allen Beteiligten neue Erkenntnisse bringt. In eskalierten Konflikten kann es günstig sein, dieses Interessencoaching in Einzelgesprächen vorzubereiten. In der Mediation werden Einzelgespräche auch als »Caucussing« bezeichnet. Wenn es Ihnen im Beisein *aller* gelingt, eine so respektvolle, achtsame Stimmung zu erzeugen und zu halten, dass Sie die Interessen in allgemeiner Anwesenheit herausarbeiten können, entstehen eine gute, dichte, verständnisvolle Atmosphäre und eine neue Offenheit für Erfindungen.

Die Chefin zeigt auf die Matrix. So regt sie – ohne ein einziges Wort zu sprechen – dazu an, den nächsten Schritt zu gehen. Sie braucht gar nicht zu fragen, welche Befürchtungen und Chancen, welche Interessen, Werte und Bedürfnisse mit den so herausgearbeiteten Positionen jeweils verbunden sind. Die Beteiligten schauen auf den unterschriebenen Auftrag und wissen, was sie zu tun haben.

Die Projektleiterin möchte gern gute Leistungen bringen. Dazu braucht sie die Zahlen. Dabei ist sie auf die Mitarbeit der Außendienstler angewiesen. Sie befürchtet,

Wenn es Ihnen gelingt, die Beteiligten allein durch Ihre zugewandte Präsenz und eine Handbewegung in Richtung auf den gemeinsam unterschriebenen Auftrag sowohl in einer guten Stimmung als auch in der Struktur zu halten, führen Sie mit Mediationskompetenz in höchster Vollendung.

das Projekt nicht erfolgreich abschließen zu können, weil die bisherige Kooperation mit dem Außendienst für sie schwierig war. Es gelingt ihr, in der vertrauensvollen Atmosphäre, alle Bedürfnisse offen mitzuteilen. Gleichzeitig weiß sie, dass ihr die Offenheit nicht schaden wird.

Der Außendienstleiter braucht Unterstützung durch öffnende Fragen, gezieltes Nachfragen, gemeinsames Lachen und einige Umwege, bis ihm klar wird, dass das Zahlenmaterial des Projekts für ihn und sein Team vielleicht noch eine ganz andere Bedeutung hat.

Der Außendienstleiter befürchtet, dass ein Erfolg des Projektes Stellenkürzungen im Außendienst zur Folge haben kann. Er sagt: »Mit jeder Zahl, die wir liefern, sägen wir an dem Ast, auf dem wir sitzen. Das ganze Projekt ist für uns eine große Gefahr.«

Beide schauen sich verständnisvoll an.

Die Chefin freut sich über das wachsende Verständnis ihrer Mitarbeiter. Plötzlich fühlt sie sich von einem Moment auf den anderen in einem Rollenkonflikt. Sie selbst braucht einen Moment Zeit, um für sich zu klären, wie sie dem Projekt gegenübersteht und wie sich diese Position mit ihrer Klärungsaufgabe als mediativ handelnder Führungskraft an dieser Stelle vereinbaren lässt. Sie selbst hat eine klare Position zu den Fragen Projektnotwendigkeit, Außendienstaktivitäten und Stellenkürzungen. Sie regt eine kleine Pause an.

Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die Rahmenbedingungen klar sind. Das Projekt wurde von der Geschäftsleitung angeordnet und ist durchzuführen. Die Chefin

Viele Mitarbeiter haben Befürchtungen und Interessen, die ihnen nicht bewusst sind. Andere Mitarbeiter haben Bedenken, ihre Befürchtungen, die ihnen bewusst sind, offen auszusprechen. Oft gehen die beiden Formen ineinander über. Beides ist für das Betriebsklima und für die Kooperation gleichermaßen ungünstig. Sind Bedenken einmal ausgesprochen, ist es als wäre der sprichwörtliche Knoten geplatzt. Im ersten Moment kann das für die Beteiligten erschreckend, unangenehm oder beängstigend wirken. Im zweiten Moment macht sich eine befreiende Entspannung breit. Auf dieser Basis werden konstruktive Lösungen besonders gut möglich.

Der wichtigste Grundsatz lautet: Hauptsache, der Führungskraft geht es gut. Nur wenn Sie während der Verhandlung gut auf sich selbst und Ihre eigene Wahrnehmung achten, können Sie für Ihre Mitarbeiter eine hilfreiche mediative Unterstützung bieten. Unterdrücken Sie Ihre inneren Warnmechanismen nicht. Kleine Verhandlungspausen nützen nicht nur Ihnen und Ihrer Klarheit. Sie sind auch für Ihre Mitarbeiter eine hilfreiche Zäsur, aus der alle Beteiligten mit neuen Ideen zurückkehren können.

Schaffen Sie sich Zeit und Raum, um in Ruhe überlegen zu können,
– ob der anfangs gesetzte Rahmen und Ihre Rolle noch stimmt,

weiß, dass sie die Anweisung erteilen könnte, die Zahlen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu liefern. Gleichzeitig weiß sie, wie dämpfend sich eine solche Anweisung auf die Motivation des Außendienstes im Akquisebereich auswirken würde. Sie beschließt, ihre verschiedenen Rollen gleich noch einmal offen anzusprechen.

- ob es Bereiche gibt, in denen Sie Entscheidungen treffen wollen und welche Auswirkungen das hätte,
- ob Sie von sich aus informieren wollen,
- ob Sie den Informationsbedarf der Mitarbeiter erfragen wollen,
- ob es weitere Fragen gibt.

Klären Sie für sich, wie realistisch die Befürchtungen beider Seiten sind und was davon jetzt für die Konfliktklärung gebraucht wird. Kehren Sie in die Besprechung mit Rollenklarheit zurück.

Die Chefin fragt als Erstes, ob es in der Pause noch Erkenntnisse gab, die jetzt hier ausgetauscht werden sollten. Die Projektleiterin strahlt: »Ja, mir ist erst jetzt richtig klar geworden, dass die Außendienstler uns nicht deshalb haben hängen lassen, um uns zu ärgern oder weil wir ihnen nicht wichtig wären.«

Der Außendienstleiter lächelt: »Danke.«

Gehen Sie in mediativen Gesprächen davon aus, dass sich in den Pausen neue Erkenntnisse entwickeln können. Beginnen Sie deshalb nach Pausen grundsätzlich mit öffnenden Fragen (siehe S. 199ff.).

Die Chefin kommentiert diese Verständigung nicht. Sie wartet, bis beide wieder Blickkontakt zu ihr aufnehmen und fragt dann, ob es zu den Rahmenbedingungen des Projektes und der Außendienstaufgabe noch Unklarheiten gebe, die in irgendeiner Form geklärt werden müssten. Sie weist auf ihre verschiedenen Rollen hin.

Viele Anfänger machen den Fehler, Ihre Mitarbeiter für kooperative Schritte zu loben. Ein solches Lob erfreut Mitarbeiter häufig im ersten Augenblick und irritiert um so mehr im zweiten. Kooperationslob stört oft bei dem Versuch, sich auf der Sach- und Beziehungsebene einen selbstständigen Weg zu erarbeiten. Gehen Sie stattdessen lieber selbstverständlich davon aus, dass die Mitarbeiter kooperieren werden, wenn sie sich auf der Inhaltsebene und auf der Sachebene verstehen werden. Unterstützen Sie sie dabei. Wenn es Ihnen gelingt, sowohl Kooperation wie Nicht-Kooperation zu akzeptieren und deutlich zu machen, dass es ihre Aufgabe ist, den Weg dorthin zu finden, machen Sie es den Mitarbeitern leichter, aus freien Stücken zur Kooperation zu finden. Wenn die Nicht-Kooperation als moralisch verwerflich geahndet oder die

Der Außendienstleiter fragt: »Wie realistisch ist es denn, dass Stellen im Außendienst gekürzt werden, wenn die Projektzahlen nicht gut genug sind? Und wie realistisch ist es, dass ein Teil der bisherigen Außendienstaktivitäten ins Internet verlegt werden soll?« Die Chefin holt sich einen zweiten Stuhl, den sie neben ihren Platz stellt und setzt sich dort. Sie erinnert an die Rahmenvereinbarung vom Anfang. Sie antwortet nun in ihrer Rolle als Vorgesetzte: »Ja, die Entscheidung der Geschäftsleitung steht fest. Das Projekt soll erfolgreich durchgeführt werden. Und es gilt, was die Geschäftsleitung neulich mitgeteilt hat: Es wird zunächst keine Neueinstellungen im Außendienst geben. Eventuell werden Mitarbeiter umgesetzt. Die IT-Abteilung testet neue Aktivitäten über das Internet.« Die Vorgesetzte fragt nach, ob das den Beteiligten soweit bekannt war. Beide nicken.

Der Außendienstleiter fragt noch einmal nach, ob schon konkrete Personalmaßnahmen angedacht seien. Die Chefin antwortet: »Nein.« Der Außendienstleiter entspannt sich: »Es wird wirklich keine Kündigungen geben?« Chefin: »Nein. Zum jetzigen Zeitpunkt ist wirklich keine Kündigung vorgesehen. Das ist der aktuelle Stand. Natürlich kann niemand die Zukunft vollständig vorher sagen. Aber Sie können die Zukunft gestalten. Je besser die Erfolge des Außendienstes sind, umso eher können wir wieder an Zuwachs denken. Das ist ja

Dauer-Harmonie als das »bessere« Modell gelobt wird, wandern die Bedenken oft »unter den Teppich« und treiben dort als »kalte Konflikte« ihr Unwesen.

Die Aufklärung von Sachfragen kann in jeder Phase notwendig werden. Alle Sachfragen, die den Beteiligten zu Beginn einfallen, sollten in der zweiten Phase bei der Liste der Themen geklärt werden.

Das weitere Nachdenken führt aber regelmäßig im Laufe der mediativen Verhandlung zu weiteren Fragen. Deshalb kann in jeder Phase Informationsbedarf entstehen. Es ist häufig gut, wenn er zeitnah geklärt werden kann.

Wenn Sie im Rahmen einer mediativen Verhandlung zu Themen gefragt werden, die zu Ihrer Rolle als Vorgesetzte gehören, entziehen Sie sich nicht der Verantwortung. Aber markieren Sie die unterschiedlichen Rollen deutlich. Das einfachste Mittel ist ein zweiter Stuhl.

Es gibt fast keine Konflikte zwischen Mitarbeitern, die nicht etwas mit den Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes zu tun haben. Manchmal ist es sinnvoll, Fragen nach den Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes von einem anderen Menschen beantworten zu lassen. Manchmal genügt es, die Antworten von einem anderen Stuhl aus zu geben. Manchmal ist es sinnvoll, die mediative Verhandlung zu delegieren und selbst die Rahmenbedingungen klar abzustecken. Letzteres empfiehlt sich, wenn Mitarbeiter Personen und Inhalte nicht gut trennen können und dazu

klar.« Beide nicken leicht. Die Gesichtszüge entkrampfen sich. »Sind das im Wesentlichen alle Fragen, die Sie an mich in meiner Rolle als Chefin haben?« Beide nicken nachdenklich. Die Chefin wartet noch einen Moment und kehrt dann an ihren ursprünglichen Platz zurück.

Die Chefin ärgert sich innerlich über ihren Vorgänger. Hätte er bei der Vergabe des Projektes und bei der Klärung der Schnittstellen von vornherein die Ängste der Beteiligten erkannt und berücksichtigt, wäre es zu diesem Konflikt zwischen der Projektleiterin und dem Außendienstleiter in dieser Form vermutlich nicht gekommen. Während sie dies denkt, sagt die Projektleiterin zum Außendienstleiter: »Ich glaube, wir waren bei der Anforderung der Zahlen ziemlich geschäftsmäßig. Das hätten wir durchaus anders gestalten können.« Der Außendienstleiter antwortet nachdenklich: »Ja, eigentlich war die Ursache nie wirklich die Angst um die Arbeitsplätze. Schließlich wissen wir, dass Massenentlassungen nicht zur Geschäftspolitik unseres Hauses gehören. Bei mir war es eher der Ärger darüber, von Ihnen als Projektleiterin wie ein Automat behandelt zu werden, der Zahlen auszuspucken hat. Sie haben uns nie als die erfolgreichen Außendienstler angesprochen, die dafür sorgen, auch Ihren Arbeitsplatz zu sichern, Frau Kollegin.« Er sagt dies in einem Tonfall, der es der Projektleiterin leicht macht, zuzustimmen.

Die Chefin ist überrascht. Sie bleibt ganz ruhig und freundlich sitzen. Obwohl sie selbst auf der »falschen Fährte« war, finden die Mitarbeiter ihren eigenen Weg zu einer Verständigung über Chancen und Befürchtungen. Sie tauschen sich über

neigen, den Botschafter mit der Botschaft und den Mediator mit dem Konflikt zu verwechseln.

Fantasien und Hypothesen sind einerseits nützlich und hilfreich in der mediativen Verhandlung. Andererseits sind sie gefährlich und störend.

Sie nützen, wenn sie dazu anregen, gute Fragen zu stellen. Sie schaden, wenn sie den Blick verstellen für das, was den Beteiligten wichtig ist. Was die Chefin hier erlebt, ist ganz typisch für mediative Verhandlungen. Sie selbst hat eine Vermutung. Die Konfliktpartner, die sie betreut, haben eine andere Vermutung. Nur wenn sie es schafft, ihre eigene Vermutung loszulassen, indem sie zum Beispiel einen Scherz einbringt, und mit den Gedanken ihrer Mitarbeiter mitzugehen, kann sie ihre mediative Aufgabe erfolgreich erfüllen.

Dabei ist es regelmäßig nicht wichtig zu erforschen, welche Ursache tatsächlich zu wie viel Prozent zum Konflikt beigetragen hat. Wenn ein Beteiligter subjektiv in der mediativen Verhandlung den Eindruck hat, eine Ursache sei mehr verantwortlich als eine andere und wenn ihn dies der Lösung näher bringt, so ist dies das Beste, was dem Konflikt passieren kann, um sich der Lösung zu nähern.

Lassen Sie sich überraschen und behalten Sie ihre Überraschung für sich. Solange Sie nicht an Ihrer eigenen Hypothese kleben, sondern flexibel, präsent und zugewandt bleiben, nützen Sie Ihren Mitarbeitern. Und falls die Überraschung Sie einmal zu

konkrete Ärgernisse der Vergangenheit aus, entlarven Missverständnisse und können darüber lachen.

Die Chefin fragt, ob sie jetzt noch gebraucht wird. Beide wünschen sich ihre Anwesenheit noch für ein paar Minuten.

Der Außendienstleiter weist noch einmal darauf hin, wie blödsinnig die Vorgabe: »Freitag, 17 Uhr« für sein Team ist. Die Projektleiterin antwortet, dass ihr jeder andere Termin genauso recht sei, solange ihre Assistentin nicht Däumchen drehend warten und warten und warten müsse, bis die Zahlen kommen.

sehr beschäftigen sollte, um sich flexibel anpassen zu können, sorgen Sie für eine kleine Pause.

Wenn für Sie deutlich wird, dass die Beteiligten ohne Ihre aktive Mitwirkung gut vorwärts kommen, fragen Sie, ob Sie noch gebraucht werden. Weil sich bereits Ihre Präsenz positiv auf die Beteiligten auswirkt, kann es durchaus sein, dass Ihre Anwesenheit weiter gewünscht wird, auch wenn Sie nicht durch aktive Beiträge in Erscheinung treten. Investieren Sie Ihre Zeit bewusst. Freuen Sie sich darüber. Gute Mitarbeiter werden Ihnen diesen Einsatz nicht vergessen. Oder setzen Sie einen ganz klaren Zeitrahmen und halten Sie sich daran. Aber bleiben Sie keinesfalls halberzig da, indem Sie mit Ihren Gedanken zum Beispiel Ihre Erledigungsliste abarbeiten und nur mit dem Körper anwesend sind.

Die Interessen fallen den Beteiligten oft wie reife Äpfel einer nach dem anderen in den Schoß. Wenn nicht, hätte die Chefin gezielt darauf hinarbeiten können. Dazu hätte sie fragen können, wofür genau der Freitag wichtig ist, wofür genau 17 Uhr wichtig ist. Sie hätte fragen können, wofür die anderen Prioritäten wichtig sind.

Vierte Phase: Heureka – so entwickeln Sie neue Ideen

Der exakte Moment einer neuen Lösungsidee lässt sich nicht planen. Er lässt sich aber vorbereiten. Und er lässt sich fördern. Er stellt sich plötzlich ein. Und er ist jedes Mal wieder wie ein Geschenk. Er ist so etwas wie ein Orgasmus der Erfinderseele.

Plötzlich sagt der Außendienstleiter, statt zu warten könne die Assistentin ja den Außendienstlern beim Zusammenstellen des Zahlenmaterials helfen. Die Projektleiterin schaut verblüfft. Das hätte noch weitere Vorteile. Derzeit verbringt ihre Assistentin viel Zeit damit, nachzutelefonieren, welche Buchstaben und Ziffern was bedeuten könnten. Wenn sie sich die Zahlen selbst abholen kann – und dabei vielleicht auch mitwirkt – ist das eine deutliche Erleichterung.

Während die Beteiligten diesen Einfall haben und durchdenken, ist die Chefin mit freundlicher Zuwendung präsent.

Wenn eine kooperative Grundstimmung herrscht und wenn alles genannt wurde, was den Beteiligten wichtig ist, kommen die kreativen Gedanken manchmal von ganz allein.

Je weniger Sie bisher eingegriffen haben, um so weniger brauchen Sie für das Entstehen des »Heureka«-Momentes zu tun. Je mehr Sie bisher gesteuert haben, um so mehr müssen Sie häufig an dieser Stelle tun. Was Sie tun können, um den erfinderischen Schritt konkret zu fördern, wenn er sich nicht wie von selbst einstellen will, lesen Sie ab Seite 149.

Für viele Führungskräfte ist es anfangs anstrengend, nichts zu sagen und nur aufmerksam unterstützend präsent zu sein. Mit Mediationskompetenz zu führen bedeutet, das Heureka-Erlebnis den Mitarbeitern nicht wegzunehmen, sondern ihnen die Chance zu geben, es selbst zu erleben. Wenn es Ihnen anfangs schwer fallen sollte, freuen Sie sich auf die vielen Stunden Zeitersparnis, die Ihnen Ihre zurückhaltende Unterstützung bringen wird, wenn Ihre Mitarbeiter zu immer mehr Selbstständigkeit finden. Die Lösungskompetenz, die Ihre Mitarbeiter so erwerben, strahlt erfahrungsgemäß auf andere Bereiche aus.

Um den Erfindergeist Ihrer Mitarbeiter und Konfliktbeteiligten so zu fördern, dass sie sich in Lösungserfinder verwandeln können, haben sich die folgenden drei Strategien in der Praxis bewährt:

– *Archimedes-Strategie*

Bezugnehmend auf Archimedes' legendären Ausruf »Heureka« (griechisch »ich habe es gefunden«), als er in der Badewanne das Prinzip des hydrostatischen Auftriebs erkannte, bezeichnet die Archimedes-Strategie den Rückzug in die metaphorische Badewanne. Konkret bedeutet das für die Konfliktlösungsbeteiligten, einen Moment Abstand vom Konfliktgegenstand zu nehmen und dem Gehirn die Möglichkeit zu geben, in bisher ungedachten Bah-

nen zu denken – ähnlich der Entspannung im Wannenbad, fernab von Schreibtisch und akuten Problemen. Alle Techniken, die im »Baustein 3: Konflikte sichtbar und erkennbar machen« beschrieben sind, fördern einen solchen Abstand zur konkreten Situation und inspirieren damit den Erfindergeist der Konfliktlöser nach der Archimedes-Strategie. Bevor Sie Ihre Mitarbeiter dazu einladen, diesen Abstand zu nehmen, kann es sinnvoll sein, von Archimedes zu berichten. Denn viele Konfliktbeteiligte sind der irrigen Auffassung, sie hätten zum Abstandnehmen keine Zeit. Das Gegenteil bringt oft den Erfindungserfolg: »Wenn du es eilig hast, mache einen Umweg«, sagt ein chinesisches Sprichwort.

– *Edison-Strategie*

Von Thomas Alva Edison, der eine vierstellige Anzahl von Erfindungen gemacht hat, soll der Ausspruch »Erfindungen sind 99 Prozent Transpiration und ein Prozent Inspiration« stammen. Die Edison-Strategie in der Konfliktlösung bedeutet: Geduld haben und dran bleiben. Wer als Führungskraft die Aufgabe übernimmt, mediativ zu handeln, sollte sich bewusst sein: Konfliktlösungserfindungen sind möglich, stellen sich aber nicht immer »von jetzt auf gleich« ein. Bis Edison die Glühbirne erfunden hatte, gab es eine Unzahl von Lösungsideen, die nicht erfolgreich waren. Geben Sie den Beteiligten Mut und Zeit, Wege anzudenken, die sich als Irrwege entpuppen dürfen.

– *Serendip-Chance*

Der griechischen Mythologie zufolge konnte Prinz Serendip nur finden, wenn er *nicht* suchte. Wer eingefahrene Gedankengänge verlässt und den »Zufall« strategisch nutzt, sorgt für Gedanken, die es vorher nicht gab. Oft warten überraschend neue Lösungen. Die Aufgabe der mediativ handelnden Führungskraft ist es, diesem »Zufall« durch Präsenz und Struktur beste Bedingungen zu bereiten: »Der Zufall findet den vorbereiteten Geist« (Einstein). Beziehen Sie den Zufall bewusst mit ein, um ausgetretene Denkpfade zu verlassen. Lassen Sie die Beteiligten sich zum Beispiel durch Begriffe im Fremdwörterlexikon inspirieren, indem Sie die Seitenzahl erwürfeln. Oder laden Sie sie ein, für ein paar Minuten nur Lösungsideen, die mit einem zufällig ausgewählten Anfangsbuchstaben beginnen, zu suchen. Beschränken Sie die alten Wege, um auf neuen, zufällig gewählten Denkpfeilen Schritte zur Lösung finden zu lassen.

Für alle drei Heureka-Strategien gilt: Wenn die vorigen Phasen sorgfältig durchlaufen wurden und der Groll abgebaut ist, gibt es eine gute Chance für gemeinsame Erfindungen. Werden die Heureka-Strategien zu früh eingesetzt, »verbrennen« die besten Ideen in der Destruktionsspirale.

Fünfte Phase: Abschlussvereinbarung – so entsteht die Lösung

Aus den Ideen der Heureka-Momente werden Vereinbarungspunkte. Im Entstehungsprozess der Abschlussvereinbarung ist es manchmal erforderlich oder sinnvoll, Sachverhalte mit Rechts-, Steuer- oder Unternehmensberatern zu klären. Rücksprachen mit Familienangehörigen, Mitarbeitern oder Kollegen, die von Auswirkungen der neuen Regeln betroffen sein werden, können günstig bis notwendig sein. Die zunächst manchmal noch etwas abstrakte Idee wird in eine konkrete Form gegossen. Die Vereinbarungspunkte werden präzisiert. Ganz genau wird festgelegt, was genau Begriffe wie »rechtzeitig« oder »pünktlich« bedeuten sollen. Und wer wann was wie wo genau macht. Jeder einzelne Punkt wird so lange weiter präzisiert, bis die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen immer kleiner und die Wahrscheinlichkeit, dass die Vereinbarung tragfähig ist, immer größer wird. Bei jeder Präzisierung ist aufgrund der Vorerfahrungen und der bisher vorherrschenden Verhaltensweisen zu überprüfen, ob die Beteiligten voraussichtlich in der Lage sein werden, sich an die vereinbarten Veränderungen zu halten.

Eine neue Vereinbarung, beispielsweise radikale Pünktlichkeit zu einer neu vereinbarten Zeit, soll nicht zu Enttäuschungen führen. Deshalb ist in der Abschlussvereinbarung dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten ihre Veränderungsfähigkeit vorsichtig, skeptisch und realistisch bedenken. Wenn alle Beteiligten sich gut vorstellen können, dass die zu vereinbarenden Veränderungen für sie wirklich machbar sind, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass es gut werden wird. Für Sie als mediativ handelnde Führungskraft gibt es einen Anhaltspunkt dafür, der nicht dogmatisch verstanden werden darf, aber als Indikator sehr gute Dienste leistet: Wer noch nicht ganz zufrieden ist, hat seine inneren widerstrebenden Interessen noch nicht optimal in Einklang gebracht. Jede Führungskraft kann innere Unstimmigkeiten erkennen, wenn sie darauf achtet. Sie äußern sich in schwankender Stimme, unsicherem Tonfall und asymmetrischer Haltung. Wenn intrapersonale Konflikte gelöst sind, erkennen Sie das oft an einer symmetrischen, aufrechten Haltung, an einer festen Stimme und an einer Satzmelodie, die am Satzende nicht fragend höher, sondern eher bekräftigend tiefer wird. Sollten Sie den Eindruck haben, dass einer oder mehrere Beteiligte noch sehr unsicher sind, fragen Sie noch einmal nach. Natürlich werden Sie nie sagen: »Sie sagen zwar ja, aber das glaube ich Ihnen nicht. Denn Sie sitzen so schief und Ihre Stimme zittert so komisch.« Eine gute Frage kann oft mit dem »Tun-Sie-einmal-so-als-ob-Rahmen« eingeleitet werden: »Und wenn die Vereinbarung für Sie alle noch attraktiver werden könnte, was könnte dann vielleicht noch verändert werden?« Geben Sie den Beteiligten noch ein paar Anregungen oder etwas Bedenkzeit. Unberücksichtigte Bedenken rächen sich später fast immer.

Nachdem alle Klärungspunkte notiert, von eventuellen Fachexperten korrigiert, nachverhandelt und einvernehmlich abgesegnet worden sind, sollten Sie bevor die Unterschrift erfolgt, wie ein *Advocatus Diaboli* noch einmal kurz infrage stellen, was vereinbart werden soll. Das hat eine doppelte Funktion. Auf der einen Seite testen Sie die Haltbarkeit der Vereinbarung. Auf der anderen Seite entlastet eine solche Infragestellung die mediativ handelnde Führungskraft von eigenen Zweifeln. Ist die Antwort positiv, erfolgt die Unterschrift.

Jetzt darf gefeiert – oder einfach zur Tagesordnung übergegangen werden.

Die Chefin fragt, mit wem diese Idee sinnvollerweise durchgesprochen werden solle, damit sie dann gut funktionieren könne. Der Außendienstleiter und die Projektleiterin beschließen ein Treffen der Projektassistentin und aller Außendienstmitarbeiter, um das Thema gemeinsam zu klären. Sie bedanken sich bei der Chefin für ihre Unterstützung. Die Projektleiterin ist so gerührt, dass ihre Stimme belegt klingt.

Alle vereinbaren, sich in zwei Wochen wieder zu treffen, um das Ergebnis der Gespräche den Außendienstlern und der Projektassistentin mitzuteilen. Sie vereinbaren, dass die Rolle der Chefin dann darin bestehen soll, vor eventuell auftretenden Schwierigkeiten zu warnen und bei gefährlichen Ideen gegebenenfalls auch in ihrer Rolle ein Veto einzulegen. Sie schreiben diese Vereinbarung auf.

Die Chefin zeigt auf die Matrix und fragt, wie weit die Beteiligten bei den jeweiligen Punkten gekommen sind. Die Skalenwerte werden eingetragen.

Wenn Mitarbeiter zum ersten Mal mediative Lösungsprozesse gestalten, denken sie in der Begeisterung für ihre Lösungsideen oft nicht daran, zu organisieren, dass alle für die Lösungsidee benötigten Mitarbeiter gefragt werden. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es hier, sicherzustellen, dass niemand vergessen wird. Sonst ist der nächste Konflikt auf der nächsten Ebene vorprogrammiert.

Treffen Sie ganz klare Abschlussvereinbarungen. Klären Sie, was wer wann mit wem tun wird, klären Sie vor allem auch Ihre Rolle. Insbesondere die Grenzen der Eigenverantwortung der Mitarbeiter sollten Sie schriftlich festhalten, damit später nicht Enttäuschung oder Demotivation entsteht.

Tragen Sie die Abschlusswerte auf der Matrix Qualitätssicherung auch dann ein, wenn allen sonnenklar war, dass die mediative Verhandlung ein großer Erfolg war. Es kommt häufig vor, dass Menschen im Alltag vergessen, was sie schon alles erreicht hatten, und wieder in die alten Muster zurückfallen. Wer die Resultate schwarz auf weiß mit an den eigenen Schreibtisch nimmt, kann sich mit einem Blick vergewissern, wirklich nicht geträumt zu haben.

Allein das Wissen, dass dieses möglich ist, trägt viel mehr zur Stabilität des Verhandlungsergebnisses bei, als den meisten bewusst ist.

Nach zwei Wochen treffen sich die drei zur vereinbarten Abschlussbesprechung. Der Außendienstleiter und die Projektleiterin bringen einen konkreten Aktionsplan mit. Sie zeigen, wer wann was mit wem wie tun will. Die Außendienstler haben auf den Vorschlag sehr unterschiedlich reagiert. Die Chefin ist bei den ersten Worten erschrocken darüber, was sich ergeben hat. Sie hatte sich die Entwicklung anders vorgestellt. Trotzdem hört sie aufmerksam zu und wartet ab.

Hören Sie zuerst zu. Lassen Sie sich alles berichten, was die Mitarbeiter mit den Vereinbarungen gemacht haben. Es ist unwahrscheinlich, dass Sie von allem, was ohne Ihre Mitwirkung geschehen ist, begeistert sein werden. Vielleicht werden Sie sich an vielen Punkten fragen, warum Dinge nicht schneller, besser, effektiver, sorgfältiger oder in anderer Weise mehr in Ihrem Sinne gemacht worden sind.

Manchen Führungskräften hilft die Überlegung: Hätten Ihre Mitarbeiter heute schon alle Fähigkeiten, die Sie jetzt haben, wären sie wohl selber schon Chefs. Wenn es Ihnen gelingt, besonnen und zugewandt abzuwarten, werden Sie den guten Draht zu allen Beteiligten nicht unnötig gefährden. Manche Führungskräfte glauben, ihre direkte Art, sofort loszuschimpfen, zu brüllen oder Kritik zu einem frühen Zeitpunkt ungefiltert, rau, aber herzlich auszuspucken, sei etwas, was die Mitarbeiter lieben würden. Das mag für manche Menschen und manche Situationen vielleicht tatsächlich zutreffen. Schließlich sind Menschen sehr verschieden. Seien Sie trotzdem lieber vorsichtig. In der Konfliktbearbeitung sind die Nerven der Beteiligten besonders angespannt. Die mediative Verhandlung hat ihren besonderen Nutzen gerade darin, dass es einen ruhenden Pol gibt, von dem aus keine Kampfhandlungen zu befürchten sind.

Anfänger verhalten sich ihren Mitarbeitern gegenüber in dieser Phase manchmal eher wie der gemeinsame Feind von außen. Sie kritisieren und schimpfen, weil die Mitarbeiter sich nicht wunschgemäß verhalten haben. Das kurzfristige Ergebnis scheint sie zu bestätigen. Auch ein gemeinsamer Feind von außen schweißt Konfliktparteien zusammen und kann zu Kooperation führen. Aus Theorie und Praxis ist bekannt, dass sich so gebildete Kooperationen langfristig gegen den Außenfeind richten. Es wäre weder in Ihrem Sinne, noch im Sinne Ihrer Firma, wenn Sie der Feind wären.

Es hat sich ergeben, dass ein Großteil der Außendienstler von der Idee, die Zahlen mit der Projektassistentin gemeinsam zu erstellen, sehr begeistert war. Sie haben die Woche so aufgeteilt, dass jeder Außendienstler dafür ein für ihn komfortables Zeitfenster gefunden hat. Die anderen wollen die Zahlen weiterhin allein erstellen, sie aber nicht mehr wie bisher handschriftlich eintragen, sondern mailen. Damit würden auch die Rückfragen wegen schlecht lesbarer Ziffern entfallen. Der neue Termin zur Abgabe des Datenmaterials für dieses Drittel ist jetzt auf Montagvormittag, zehn Uhr, verlegt worden. Das hatten sich die Außendienstler gewünscht, um das Wochenende einbeziehen zu können, wenn es für eine flexiblere Handhabung einmal angenehm sein sollte. Und für die Projektassistentin und die Projektleiterin, die die Zahlen ohnehin erst ab Montagvormittag bearbeiten, ist damit kein Nachteil verbunden. Die Chefin erkennt, dass sie einiges zunächst falsch verstanden hatte. Trotzdem stellt sie sich in den düstersten Farben vor, was geschehen wird, wenn die Außendienstler sich wieder verhalten wie eh und je und die Projektleiterin und die Projektassistentin wieder auf ihre Zahlen warten müssen. Sie überlegt, wie sie ihre Bedenken einbringen kann. Sie lässt sich zunächst alles vollständig berichten. Danach stellt sie die Frage: »Und was soll geschehen, wenn die vorgesehenen Zeiten einmal ausnahmsweise nicht eingehalten werden?« Die Projektleiterin und der Außendienstleiter sind etwas irritiert. Daran haben sie zwar zunächst gedacht. Sie haben es auch angesprochen – aber im Eifer der Freude über die neue Rolle der Projektassistentin sind diese Bedenken irgendwie auf der Strecke geblieben. Sie nehmen sich vor, zu diesem Thema im nächsten Meeting eine klare Vereinba-

Wenn Sie Ihre kritischen Überlegungen in eine förderliche Frage kleiden, geben Sie den Beteiligten die Möglichkeit, gesichtswahrend noch weitere Erfordernisse nachzuholen und hinzuzufügen.

Förderliche Frage: »Was soll geschehen, wenn ...?«

Ungünstig sind alle vorwurfsvollen Fragen wie:

»Warum haben Sie nicht daran gedacht, dass ...?«

»Ist Ihnen eigentlich klar, dass Sie ...?«

Hier wie überall ist natürlich wieder Ihre innere Haltung entscheidend, die sich als Gesamtkunstwerk in Tonfall, Mimik und Körpersprache widerspiegelt.

rung zu treffen. Die Chefin hilft durch verständnisfördernde Fragen, einen konkreten Plan zur Vorgehensweise zu entwerfen.

Die Matrix wird ausgefüllt. Außendienstleiter und Projektleiterin sehen sich erstaunt an, während sie auf die Begriffe schauen. Sie erinnern sich an die ersten Minuten der Auftragsklärung. Der damalige Streit erscheint ihnen sehr weit entfernt und fast unwirklich.

Beide bedanken sich sehr herzlich bei der Chefin. Die Projektleiterin freut sich so sehr über die glückliche Wendung, dass ihr Gesicht strahlt. Der Außendienstleiter zeigt seine Freude etwas zurückhaltender, aber nicht weniger klar.

Auch wenn die Beteiligten vielleicht meinen, es sei jetzt alles klar, der Konflikt sei geregelt – und die Matrix brauche niemand mehr: Verzichteten Sie nicht auf dieses kostbare Instrument der Qualitätssicherung. Im Nachgang zu mediativen Gesprächen kommt bei fast allen Mitarbeitern irgendwann der Zeitpunkt, an dem sie zu zweifeln beginnen. Menschen neigen dazu, nach Veränderungsprozessen wieder in den alten Schlendrian, in alte Gewohnheiten und in alte Konfliktverhaltensweisen zurückzufallen. Das Wissen, dass es ein schwarz auf weiß ausgefülltes Papier gibt, wird Ihren Mitarbeitern in solchen Momenten Sicherheit geben. Manche Mitarbeiter holen die Matrix Qualitätssicherung in Zeiten des Zweifels aus dem Schreibtisch, erinnern sich an die Erfahrungen – und können dann vertrauensvoller und sicherer auf den ehemaligen Konfliktpartner zugehen.

Kaum etwas festigt das Vertrauen zu einer Führungskraft besser als die erfolgreiche Unterstützung, die herausführt aus einem als unangenehm bis bedrohlich empfundenen Konflikt – und hinein in eine für alle Beteiligten und das Unternehmen insgesamt gewinnbringende Konfliktlösung. Freuen Sie sich über den Dank aller Beteiligten. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sie zu Ihnen auch viele Jahre später, wenn alle in ihren Karrieren an völlig anderen Plätzen sein werden, noch ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis haben können.

Evaluation

Prüfen Sie circa acht Wochen nach der Abschlussvereinbarung, ob die Vereinbarungen gehalten haben, oder ob es noch Anpassungs- oder Änderungsbedarf gibt. Oft genügt es, dafür die Werte der Matrix heranzuziehen. Manchmal ist es sinnvoller, wenn alle zunächst frei von ihren Erfahrungen berichten. Schließen Sie sich dabei nicht der Unsitte der 80er Jahre an, dass jeder nur Gutes berichten darf. Das würde nur dazu führen, die Schwierigkeiten unter die metaphorischen »Teppiche« zu verbannen, wo sie als kalte Konflikte Unheil anrichten. Wenn es Schwierigkeiten gab, gestalten Sie eine Mini-ALPHA-Struktur mit dem Auftrag, die guten und die schwierigen Seiten der Konfliktlösung zum Thema zu machen und erfinden Sie auch für diese wieder neue Lösungen.

Acht Wochen später in der Evaluation zeigt sich, dass es in der Umsetzung noch Schwierigkeiten gegeben hatte. Aber alle Probleme konnten in guter Atmosphäre von den Betroffenen gelöst werden. Einmal wäre es beinahe zu einem neuen Krach gekommen, als die Projektassistentin ohne Wissen der Projektleiterin eine etwas schroffe E-Mail an den Außendienst-Verteiler schickte, nachdem zwei vereinbarte Termine kurzfristig vom Außendienst verschoben worden waren. Der Außendienstleiter war klug genug, die Projektleiterin und die Projektassistentin sofort anzurufen und um ein mediatives Gespräch zu bitten. Noch bevor das Thema eskalieren konnte, trafen sich Projektassistentin und Außendienstler. In einer ALPHA-Struktur im Minutenformat entwickelten sie die Idee, für jeden verschobenen Termin einen Geldbetrag in eine gemeinsame Kasse einzuzahlen, der dann für eine gemeinsame Party genutzt werden solle. Durch diese Minisanktion bekam das Thema Pünktlichkeit einen sichtbarereren Stellenwert. Nachdem die Idee aus der Mitte der Beteiligten gekommen und mit Gejohle angenommen wor-

»Ein jeder Wunsch, ist er erfüllt, kriegt augenblicklich Junge«, sagt Wilhelm Busch. Gute Konfliktlösungen sorgen für Wachstum, für neue Fragestellungen, für neue Wünsche und damit für neues Konfliktpotenzial. Wenn in der Evaluation, die erfahrungsgemäß nach acht Wochen gut angesetzt werden kann, erkennbar wird, dass neue Konflikte entstehen und die Beteiligten diese mithilfe der mediativen Elemente selbst lösen können, machen sich die Früchte Ihrer Arbeit bemerkbar.

den war, wurde das Thema zum Running Gag. Statt sich über Unpünktlichkeiten zu ärgern, wurden der Stand der Partykasse und die Umstände, unter denen die Mitarbeiter dazu beitrugen, zu einem Quell gutmütiger Frotzeleien. Verspätungen von mehr als drei Tagen waren nicht mehr vorgekommen. Alle waren hoch zufrieden.

Zusammenfassung

Am Ende der fünf Phasen der ALPHA-Struktur steht eine von allen Teilnehmern gemeinsam gefundene Abschlussvereinbarung, die in den meisten Fällen überraschende Ergebnisse enthält. Diese Abschlussvereinbarung setzt die Lösung um, die in der Heureka-Phase entsteht. Zur Vorbereitung dieser Erfindung erforschen die Beteiligten ihre Positionen und die dahinter liegenden Interessen. Um dies gut tun zu können, erstellen sie zunächst eine Liste der zu bearbeitenden Themen. Dies wird dadurch möglich, dass sie sich zuvor eine präzise strukturierte Auftragsklärung geben. Diese entsteht, indem die bisherigen Vorwürfe und Ärgernisse genutzt werden, um sich auf Veränderungsbedarf zu einigen. Und damit sollten alle Konfliktbeteiligten so früh wie möglich beginnen. Denn jeder ungelöste Konflikt bindet unnötig Energien und Motivation.

3

Mediationskompetenz erwerben in neun Bausteinen

*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

In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Fähigkeiten gebraucht werden, um Konfliktlösungen mit Mediationskompetenz professionell zu begleiten. Sie finden für jeden Baustein praktische Anwendungsbeispiele. Die theoretischen Grundlagen sind in Grundzügen dargestellt, soweit dies für die Anwendung zweckmäßig ist. Den Schwerpunkt bilden Übungen für ihre praktische Umsetzung. Dazu gehört auch, dass Sie sich ein paar Dinge notieren, um sie später wieder parat zu haben: Einfälle, Schlüsselwörter, Merksätze. Wenn Sie dazu Karteikarten benutzen, so ergänzen Sie damit die im Anhang des Buches vorbereiteten »Soufflierkarten« zu Ihrem persönlichen »Soufflierkasten«, der Ihre Sicherheit als mediative Führungskraft erhöht und Ihre Flexibilität fördert.

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.

Bevor Sie mit anderen üben, sollte der erste Schritt regelmäßig ein gedanklicher Prozess in der Führungskraft selbst sein. Deshalb gibt es für alle Übungen eine Grundvariante, die Sie allein ausführen können.

Für einige Bausteine empfehle ich Ihnen, sich zunächst Übungsfelder zu suchen, in denen Sie ohne Auswirkungen auf Ihr Berufsleben etwas Neues erst-

malig ausprobieren können. Wenn es dann beim ersten Mal nicht gleich klappt, macht das nichts.

Viele Übungen sind gut geeignet als anregende Freizeitbeschäftigung im Freundeskreis. Wo Sie Ihr Training gezielt mit Gleichgesinnten ausüben können, lesen Sie im Anhang auf Seite 302. Zusätzlich können Sie alle Gelegenheiten nutzen, bei denen Sie sich sonst eher langweilen würden: Reisen in öffentlichen Verkehrsmitteln eignen sich ebenso wie Wartezeiten auf Flughäfen und anderen Plätzen, bei denen die Möglichkeit zum menschlichen Kontakt besteht. Nehmen Sie sich die Zeit, die Übungen auszuprobieren, statt nur den Text zu lesen – der Unterschied ist ungefähr so gravierend wie der zwischen *Speisekarte lesen* und *essen*.

Dabei können wunderbare Nebenwirkungen auftreten: Da sämtliche Übungen die mediative Grundhaltung menschenfreundlichen Respekts atmen, macht Ihr Üben die Welt zugleich ein bisschen freundlicher. Und: Wartezeiten und langweilige Situationen bieten Ihnen ab sofort ganz neue Möglichkeiten. Risiken: Lachfalten und interessante Begegnungen.

Baustein 1:

Die eigene Aufmerksamkeit und den eigenen Zustand steuern

Dieser Baustein beschäftigt sich mit zwei Fragen. Erstens: Wie viel Aufmerksamkeit brauche ich in meiner Mediatorrolle für mich und meine eigenen Gedanken und Emotionen? Zweitens: Wie verteile ich die restliche Aufmerksamkeit auf die Konfliktbeteiligten?

Im ersten Teil geht es zunächst einmal um Sie: Was können Sie als Führungskraft für sich tun? Sorgen Sie dafür, selbst in einer angemessenen konfliktlösungsfreundlichen »Verfassung« zu sein.

Im zweiten Teil dieses Bausteins finden Sie Antworten zur zweiten Frage: Wie schaffen Sie es, Menschen im Konflikt angemessene Aufmerksamkeit zu schenken, so dass sich niemand benachteiligt oder bevorzugt fühlt? Wie gelingt es, schon beim Zuhören herauszufinden, wo das zu bearbeitende Konfliktpotenzial verborgen liegt?

»Hauptsache, der Führungskraft geht es gut.«

Sie sollen es sich gut gehen lassen? Ist das kein Widerspruch? Ihre Mitarbeiter stehen im heftigen Konflikt und Sie sollen zuerst an sich denken? Wie können Sie professionelle Empathie, also Einfühlungsvermögen mit Menschen in der

heftigsten Auseinandersetzung aufbringen – und dabei selbst angenehme Gefühle haben? Sollen Sie nicht dafür sorgen, dass es Ihren Mitarbeitern, den Konfliktbeteiligten, gut geht?

In Flugzeugen lautet die Anweisung zur Verwendung von Sauerstoffmasken: Versorgen Sie zuerst sich selbst und erst danach andere bedürftige Personen. Das Gleiche gilt im Konflikt. Denken Sie zuerst an sich. Mit-*Gefühl* im Sinne von Empathie ist wichtig. Aber Mit-*Leid* in seiner Leid-manifestierenden Variante ist schädlich. Es geht ja um eine konstruktive Lösung.

Aber was bedeutet das konkret, wenn es Ihnen »gut« geht? Was ist angemessenes Zustandsmanagement?

»Ich sollte jetzt keine Mitarbeitergespräche führen. Ich bin gerade nicht in einer guten Verfassung«, sagt eine Führungskraft. Zu einem anderen Zeitpunkt gelingt ihr alles, was sie anfasst. »Gehen Sie jetzt besser nicht zum Chef«, rät die Sekretärin, »er ist seit dem Anruf des Finanzvorstandes in einer denkbar schlechten Verfassung.« Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Ihre Unterstützung zur professionellen Konfliktlösung anbieten, gibt es Befindlichkeiten, die schädlich sind. Deshalb gehört es zu Ihren Aufgaben als Konfliktlösungsprofi, sich rechtzeitig vorher in eine geeignete Verfassung zu bringen. Sollte Ihnen das nicht gelingen, wäre es besser, das Gespräch abzusagen, als die Zeit aller Beteiligten mit unproduktivem Tun zu vergeuden. Zustandsmanagement ist die Grundlage der erfolgreichen Konfliktlösung.

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 so sehr mit anderen Dingen beschäftigt ist, dass er die Aufmerksamkeit nicht halten kann, ist nicht in angemessener Verfassung.

Übung

Ziel der Übung ist es, sich Ihrer Aufmerksamkeit bewusst zu werden und sie zu messen. Erfreulicher Nebeneffekt ist, dass der spielerische Wechsel zwischen Inhaltsebene und Beobachterebene, der so genannten Metaebene, Ihnen selbstverständlich wird. Sie entwickeln mehr Aufmerksamkeit für das Thema Aufmerksamkeit – und nehmen damit auch bei Ihren Mitarbeitern Unterschiede besser wahr.

Nehmen Sie sich 10 Münzen. Fragen Sie sich: Mit wie viel Prozent meiner Aufmerksamkeit bin ich bei der Sache?

Und testen Sie den Grad Ihrer Aufmerksamkeit in der nächsten Woche immer wieder einmal. Am einfachsten geht das, wenn Sie die Anzahl der Münzen für Ihre Präsenz in die eine Hosentasche und das Äquivalent für den gedanklichen Spaziergänger in die andere Hosentasche stecken – oder in andere Behältnisse, die Ihnen leicht zugänglich sind.

Fragen Sie sich konkret: Mit wie viel Prozent meiner Aufmerksamkeit sind meine Gedanken jetzt gerade durch andere Themen abgelenkt: sonstiger Berufsalltag, Privatleben, Erledigungslisten etc. und mit wie viel Prozent meiner Aufmerksamkeit bin ich präsent? Dann verteilen Sie Ihre Münzen entsprechend auf die Hosentaschen. Nach einer Woche sind Sie mit dem Diagnoseinstrument für Ihr aktuelles Aufmerksamkeitsmanagement gut vertraut.

Ein Kursteilnehmer richtete sich eine Excel-Tabelle für sein Aufmerksamkeitsmanagement ein und trug seine Werte eine Woche lang in seinen Organizer ein. So viel Detailliertheit ist nicht erforderlich. Im Gegenteil: Ein blitzschnelles Münzenverschieben trainiert zugleich den flexiblen gedanklichen Sprung vom Inhalt zur Metaebene und zurück. Die Münzmessung ist deshalb besser geeignet als zeitraubendere Verfahren. Viele angehende Zustandsmanager sagen zuerst: »Wozu der Spielkram mit den Münzen, das kann ich doch auch im Kopf.« Das mag sein und nach der Münzenwoche werden Sie es gut im Kopf weiter tun können. Zum Start erleichtert die kleine Erinnerungsstütze der Münzen die tägliche Übung aber erfahrungsgemäß sehr – und der spielerische Umgang mit der Messung macht das Instrument flott und praxistauglich.

Weshalb ist die Aufmerksamkeitsmessung wichtig? Manche Menschen sind so sehr damit beschäftigt, in bestimmten Situationen im »inneren Dialog« mit sich selbst zu reden, dass sie nicht die volle Aufmerksamkeit für das haben, was gerade um sie herum passiert. Andere kritisieren sich innerlich in schwierigen Situationen. Beide Zustände sind dem Konfliktlösungsprozess nicht förderlich. Denn sie behindern die Führungskräfte dabei, angemessen zuzuhören. Phasen, in denen wir bestimmten Menschen nicht die volle Aufmerksamkeit widmen und mit unseren Gedanken woanders sind, sind ganz normal. Wie gut können Sie Ihre Aufmerksamkeit so steuern, dass sie nicht nur so tun, als würden sie zuhören, sondern wirklich zuhören?

Wenn Sie merken, wann Ihre Aufmerksamkeit auf Reisen geht, ist das der erste Schritt. Wenn Sie anfangen zu verstehen, was Ihre Aufmerksamkeit immer wieder ablenkt, was Sie magisch anzieht und Ihre Aufmerksamkeit zu 100 Prozent fesseln kann, haben Sie bereits den zweiten Schritt zum erfolgreichen Zustandsmanagement gemacht. Die Steuerungszentralen der menschlichen Aufmerksamkeiten, ich nenne sie gern die inneren »Aufmerksamkeitsmanager«, steuern so, wie Sie es im Laufe des Lebens intuitiv gelernt haben.

Beginnen Sie, Ihren persönlichen Aufmerksamkeitsmanager kennen zu lernen. Messen Sie die Auswirkungen seines Handelns. Das erfordert nur wenige Sekunden täglich. Sie werden – ganz nebenbei – auch aufmerksamer für die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter. Sie achten mehr darauf, ob die Augen Ihrer Mitarbeiter in alle Richtungen wandern oder mit Ihnen im Kontakt sind, ob der Körper auf dem Stuhl hin- und herzappelt oder ob er Präsenz signalisiert.

Nach einer Woche werden Sie nicht nur den Unterschied zwischen voller Aufmerksamkeit und geteilter Aufmerksamkeit bei sich selbst klarer unterscheiden können, sondern auch bei Ihren Mitarbeitern. Sie werden innerlich flexibel zwischen Inhalts- und Metaebene hin- und herspringen. Viele Führungskräfte sind sehr erstaunt, was ein paar Münzwanderungssekunden von der rechten zur linken Hosentasche und zurück für spannende Erkenntnisse bringen können.

Welche Verfassung brauchen Sie zur Konfliktlösung? Das hängt natürlich von den Konfliktbeteiligten und deren Bedürfnissen ab. Kurz ausgedrückt: Sie sollten in einer Verfassung sein, in der Sie sich anderen mit offenen Augen und Ohren menschlich zuwenden können, mit wachem Verstand.

Ich werde immer wieder gefragt, welche Attribute denn nun günstig sind. Listen von wünschenswerten Attributen, die nach Superman und Superwoman aussehen, sind es nicht. Es sind Attribute, die individuell verschieden sind – je nach Führungskraft und Geführten. Und auch wenn es eine Zeit lang entsetzlich verpönt war zuzugeben, dass es Geschlechterunterschiede, kulturelle Unterschiede oder Altersunterschiede gibt: Natürlich gibt es sie. Deshalb ist es wichtig, dass Sie sich Ihre eigene Liste zusammenstellen. Die staatsmännische Haltung eines Hans-Dietrich Genscher kann bei einer Abteilungsleiterin Ende zwanzig im Konfliktlösungsgespräch mit ihren – zum Teil älteren – Mitarbeitern unangemessen bis komisch wirken, aber sie kann auch vorzüglich passen. Wenn Sie die folgende Aufzählung als Anregung für Ihre persönliche Liste am Ende dieses Abschnitts nehmen und das Ergebnis auf einer Karteikarte für Ihren persönlichen Soufflierkasten eintragen, haben Sie eine gute Grundlage.

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 anbiedernd,
- stabil – aber nicht starr,

- beweglich – aber nicht wankelmütig,
- stark – aber nicht dominant,
- und vor allem: emotional aufnahmefähig.

Vor allem der letzte Punkt wird oft unterschätzt. Dabei ist die emotionale Aufnahmefähigkeit so wichtig. Grund: eine Verfassung, die von euphorischer Begeisterung geprägt ist – und die zum Beispiel sehr brauchbar ist, wenn es darum geht, ein neues Produkt vorzustellen –, ist zu Beginn einer Konfliktlösung unangemessen. Sie beeinträchtigt die Fähigkeit, aufmerksam wahrzunehmen und mit angemessener Gelassenheit abzuwarten. Eine Verfassung, die von heftigen Befürchtungen geprägt ist, ist erst recht kontraproduktiv, weil Ängste die Wahrnehmungsfähigkeit einschränken und weil sie Menschen zu Flucht, Kampf oder Erstarrung anregen, nicht aber zu der Haltung, die zur konstruktiven Konfliktbearbeitung gebraucht wird. Und eine emotional-ignorante Teilnahmslosigkeit entwickelt nicht die Katalysator-Funktion, die für Lösungen mit Menschen in der Eskalation gebraucht werden. Emotionale Aufnahmefähigkeit bedeutet nicht, dass Sie keine aktuellen emotionalen Belastungen haben dürfen. Im Gegenteil. Gerade nach emotional bewegenden Ereignissen kann ihre mediative Aufnahmefähigkeit besonders hoch sein.

Nichts ist so grundlegend wie das Zustandsmanagement der mediativ handelnden Führungskraft. Sich »gut« zu fühlen, also in guter Verfassung zu sein, beeinflusst Ihre Diagnosefähigkeit, Ihre Verarbeitungsfähigkeit und Ihre Handlungsfähigkeit.

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

Profis können es sich nicht leisten, wegen vorübergehender »Zustände« arbeitsunfähig zu sein. Nicht nur Komiker und Formel-1-Rennfahrer wissen ein Lied davon zu singen.

In der Konfliktlösung hat das Zustandsmanagement eine besondere Bedeutung. Während wir in manchen Berufen die Zähne zusammenbeißen können und so tun können »als ob«, ist das in anderen Berufen völlig fehl am Platz. »Zähne zusammenbeißen« macht sich durch eine getrübbte Wahrnehmungsfähigkeit und eingeschränkte Flexibilität negativ bemerkbar. In der Konfliktlösung haben Sie drei Möglichkeiten: Sind die Ereignisse, die Sie von einer aufmerksamen, guten Verfassung abhalten könnten, so einschneidend, dass auch Ihr Zustandsmanagement nichts hilft, verschieben oder delegieren Sie die Konfliktlösung. Sehr selten tritt

das in Ausnahmesituationen wie bei übergroßer Freude oder Trauer auf, sehr häufig kommt es bei persönlicher Betroffenheit von dem Thema des Konfliktes vor.

Wenn Sie sich in einen angemessenen Zustand bringen können, obwohl es einschneidende Ereignisse gibt, die Sie persönlich sehr bewegen, gehen Sie offen damit um. So machen Sie authentische Kommunikation möglich. Um die Beteiligten nicht zu irritieren, könnten Sie zum Beispiel mitteilen:

»Wenn ich zwischendurch etwas nachdenklich aussehe, dann hat das nicht immer etwas mit Ihrem Thema zu tun – ich habe eben erfahren, dass mein früherer Kollege einen schweren Autounfall hatte und in der Klinik liegt.« oder ... »dass jemand, dem ich sehr nahe stehe, einen Unfall hatte« oder ... »in meinem Umfeld gab es heute etwas, das mich persönlich sehr berührt ...«

Die Entscheidung darüber, wie viel Persönliches Sie offenbaren wollen, hängt natürlich davon ab, wie Sie das Vertrauensverhältnis zu Ihren Mitarbeitern gestalten wollen. Behalten Sie das Ziel der Mitteilung im Auge: Sie wollen nicht getröstet werden, sondern schlicht und einfach klarstellen, unter welchen Voraussetzungen die Konfliktklärung geschieht. Dies kann mit sehr viel Distanz bei gleichzeitiger Offenheit geschehen. Wenn Sie einen angemessenen Einblick in Ihre Befindlichkeit zulassen, gehen Sie vorbildlich mit dem Thema Offenheit und Vertrauen um. Denn was ist, ist. Nicht alles läuft immer optimal. Auch zum eskalierten Konflikt ist es gekommen, weil irgendetwas nicht optimal war. Bei aller Verschiedenheit der Situationen: Wer seriös mit den eigenen Schattenseiten umgeht, geht mit gutem Beispiel voran. Das ist der gute Nebeneffekt. Vor allem aber: Nur wenn Sie den Konfliktbeteiligten gegenüber authentisch handeln, sind Sie glaubwürdig, wahrnehmungstark und voll handlungsfähig.

Ihre Aufgabe ist es, sorgfältig wahrzunehmen, das Wahrgenommene zu verarbeiten und das Verarbeitete in Fragen, Strukturen und Hypothesen zu verwandeln.

Ihr Instrument für Ihre Auffassungsgabe, Verarbeitung und Handlung sind Sie selbst. Ihre Verfassung bestimmt Ihre Wahrnehmungsfähigkeit sowie die Fähigkeit, das Wahrgenommene im Denken und Fühlen zu verarbeiten. Die Verfassung bestimmt auch Ihren Ausdruck in Stimme, Tonfall, Körperhaltung und Text.

Wie fühlt sich eine Führungskraft, der es gut geht, während sie im Konflikt professionell vermittelt? Welche Haltung ist günstig, welche schädlich?

Die richtige Haltung ist das genaue Gegenteil zu dem »Na, wie geht's uns denn heute früh?« – der übernächtigten Nachtschwester, die so überfordert und übermüdet ist, dass sie nicht auf sich selbst achtet und deshalb kaum noch wirkliche Empathie empfinden kann. Wenn also Ihr Schreibtisch überquillt und Sie völlig überlastet sind, delegieren Sie entweder einen Teil Ihrer Akten oder Ihr Konfliktgespräch – sonst werden Sie beidem nicht gerecht!

Die angemessene Verfassung ist auch das Gegenteil vom schwitzenden, schnaufenden Prozessanwalt, der sich so ereifert, dass er hochrot aus der Puste kommt. Deshalb: Auch wenn Sie befürchten, dass Sie sich für eine oder beide Seiten oder für die Sache vehement ins Zeug werfen werden und sich nicht in einer allparteilichen Verfassung mit innerer Distanz halten können, delegieren Sie das Konfliktgespräch zum Nutzen aller!

Die angemessene Verfassung zeigt sich darin, dass der Gesichtsausdruck nichts gemeinsam hat mit dem schmierig-unecht wirkenden eingefrorenen Verkäuferlächeln unmittelbar nach der Teilnahme an einem lausigen Verkaufstraining. Wenn Sie das Gefühl haben, in der Zuwendung zu allen Konfliktpartnern ein Lächeln »aufsetzen« zu müssen, wenn Sie sich nicht vorstellen können, für alle Verständnis und wahre Empathie zu empfinden, delegieren Sie das Konfliktgespräch an jemanden, der unbefangen genug ist, alle in gleicher Weise allparteilich zugewandt begleiten zu können.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Ich kenne wunderbare Nachtschwestern, vorzügliche Prozessanwälte und hervorragende Verkäufer. Aber: Wenn wir uns überfordern, sind wir alle nicht mehr ganz so wunderbar. Wer es sich innerlich gut gehen lässt und sich selbst und seine Gesprächspartner ernst nimmt, kann authentisch kommunizieren. Und die authentische Kommunikation ist das A und O der erfolgreich mediativ handelnden Führungskraft. Zur professionellen Klärung von Konflikten ist es noch wichtiger als in vielen anderen (Berufs-)Tätigkeiten, in einem guten inneren Zustand zu sein.

Das heißt: Wenn Sie sich in der Konfliktmediation selbst zu sehr anstrengen, schwitzen, sich schrecklich fühlen, nach Luft japsen, Kopfweh oder Rückenschmerzen bekommen oder am liebsten davonlaufen möchten, machen Sie etwas falsch. Sie helfen den Konfliktbeteiligten nicht damit, wenn Sie sich schrecklich fühlen – im Gegenteil.

1. Ihr Diagnoseinstrument ist Ihre Wahrnehmungsfähigkeit.
2. Ihr Bearbeitungsinstrument ist Ihre Verarbeitung des Wahrgenommenen im Denken und Fühlen.
3. Ihr Handlungsinstrument ist Ihr Ausdruck in Stimme, Tonfall, Körperhaltung und Text.

Im Zustand zu hoher Anstrengung, Angst oder Ärger nehmen Sie die einfachsten Dinge nicht mehr so wahr wie sonst, Sie verarbeiten sie nicht wie sonst und reagieren anders als sonst. Alle drei – Wahrnehmungsfähigkeit, Verarbeitungsfähigkeit und Ausdrucksfähigkeit des Menschen – sind zustandsabhängig.

Menschen, die in Verhandlungen nicht darauf achten, selbst in einem guten Zustand zu sein, machen überflüssige Fehler. Es gibt eine Fülle von Verhandlungstricks, die genau darauf abzielen, den »Gegner« dadurch zu Fall zu bringen, dass man ihn aus seinem guten Zustand herausbringt (siehe Seite 226ff.). Im »Eifer des Gefechts« sind wir dann »außer uns«. In fast jeder menschlichen Tätigkeit spielt der innere Zustand eine Rolle. In der professionellen Konfliktlösung spielt er die zentrale Rolle.

Führung mit Mediationskompetenz ist ohne einen angemessenen inneren Zustand unmöglich.

Der Weg zum guten Zustandsmanagement verläuft bei allen Menschen unbewusst. Je nachdem was wir vorhaben, wählen wir unsere äußere und innere Haltung, häufig sogar unsere Kleidung. Im öffentlichen Dienst einer norddeutschen Großstadt war das einmal besonders offensichtlich. An der Stirnseite eines Großraumbüros hatten zwei Führungskräfte ihre Büros, die kaum unterschiedlicher hätten sein können. Der eine machte den Kritiker vom Dienst, während der andere ständig gute Laune verbreitete. Die Mitarbeiter im Großraumbüro konnten den vorbeimarschierenden Kollegen schon an der Haltung ansehen, zu wem sie unterwegs waren.

Die Verfassung war ihnen anzusehen. Im laienhaften Bereich managen wir unsere Zustände, wie es gerade kommt – irgendwie aus dem Bauch heraus. In der professionellen Arbeit können wir uns das nicht leisten.

Als mediativ handelnde Führungskraft achten Sie zu Beginn auf Ihre angemessene Verfassung. Sobald Sie merken, dass Sie aus der guten Verfassung herauszufallen drohen oder ein wenig herausfallen, finden Sie mit Ihren persönlichen Soufflierkarten, die Sie sich in den kommenden Bausteinen zusammenstellen, einen respektvollen und angemessenen Weg zurück oder aus der Konfliktlösung heraus.

Erfolg braucht Vorbereitung. Viele scheuen die Vorbereitung und beruhigen sich damit, dass ihnen schon etwas einfallen wird, wenn die Situation da ist. Tatsache ist aber, dass alle, die Zustandsmanagement nicht geübt haben, es im Ernstfall wesentlich schwieriger haben. Wer es gelernt hat, kann es leicht anwenden. Zustandsmanagement funktioniert wie jedes andere Management auch: Entweder Sie unterstützen und fördern das Nützliche (siehe nächste Übung) oder Sie hinterfragen und verändern das Störende, zum Beispiel mit einer intrapersonalen One-Party-Mediation (siehe Seite 249f.).

Übung

Diese Übung zum Zustandsmanagement können Sie allein oder zu zweit durchführen. Wenn Sie sie mit einem Partner machen, coacht der eine den anderen durch die drei Teile.

1. Attribute finden

Was heißt für Sie: Hauptsache, der Führungskraft geht es gut? Wie fühlt sich Ihr persönlicher guter innerer Zustand an? Wie sieht er aus? Wie sehen Sie aus, wenn Sie sich gut fühlen? Und was genau bedeutet das für Ihre Rolle in der professionellen Konfliktlösung? Finden Sie Ihre persönlichen Attribute, die Sie für Ihre Rolle als mediativ handelnde Führungskraft gern zur Verfügung haben möchten. Versetzen Sie sich innerlich in die Vorstellung, Sie würden einen Konfliktlösungsprozess professionell begleiten. Sie genießen das Vertrauen aller Beteiligten. Sie geben die entscheidende Hilfe zur Selbsthilfe souverän und mit innerer Gelassenheit. Vielleicht gehören dazu Attribute wie: aufmerksam, wahrnehmungsstark, freundlich, zugewandt, von einer inneren Klarheit und Ruhe getragen, weise, zurückhaltend, geduldig ..., vielleicht sind es andere. Lassen Sie sich überraschen, was Ihnen spontan einfällt. Schreiben Sie jeden Ihrer Einfälle unmittelbar auf eine Soufflierkarte, bis Sie mindestens fünf Attribute gefunden haben, die Sie persönlich für sich gern zur Verfügung hätten.

2. Situationen zu den Attributen finden

Erinnern Sie sich jetzt für jedes Attribut an eine dazu passende Situation in Ihrem Leben. Notieren Sie die Situationen in einem kurzen Stichwort.

3. Passende Sinneseindrücke verfügbar machen

Versetzen Sie sich zurück in die jeweiligen Situationen, erleben Sie sie noch einmal vor Ihren geistigen Augen, Ohren und mit allen Sinneseindrücken. So beginnt Ihr »sinn«-volles Zustandsmanagement. Denken Sie an die erste Situation und fragen Sie sich ganz in Ruhe – nacheinander: Was höre, sehe, fühle oder rieche ich – manchmal gibt es sogar noch ein Geschmackserlebnis dazu. Wenn Sie die Übung zu zweit durchführen, »coach« der eine den anderen durch die fünf Sinne. Es unterstützt die sinnliche Erinnerung, wenn Sie dabei Ihre Sinnesorgane berühren.

Fassen Sie sich ans eigene Ohr und vergegenwärtigen Sie sich: Gab es etwas zu hören? Nehmen Sie sich so lange Zeit, wie es für Sie angenehm ist.

Fassen Sie sich an den Punkt zwischen den Augen oder an eine Augenbraue, konzentrieren Sie sich auf die angenehme Situation und vergegenwärtigen Sie sich, was es zu sehen gab.

Fassen Sie sich an die Nase: Was gab es zu riechen? ... an die Lippe: War ein Geschmack dabei? Orte, an denen Gefühle sitzen, gibt es viele: Manche Menschen reiben die Fingerspitzen zart aneinander, andere fassen sich auf Herz oder Bauch oder wohin auch immer. Hauptsache, der Führungskraft geht es gut. Sinnvoll ist, was Ihre Sinne unterstützt. Sinnvoll ist es besonders, wenn die Gefühle zur Konfliktlösung mit den Mitarbeitern gut passen.

Wenn Sie mögen, machen Sie Gebrauch von der nützlichen Externalisierungstechnik, Worte auf Papier zu schreiben und diese auf den Fußboden zu legen. Das können Sie an dieser Stelle mit

den Beschriftungen *Hören, Sehen, Fühlen, Riechen, Schmecken* tun, die am Fußboden wie ein Parcours ausgelegt werden. Dann stellen Sie sich als Zustandsmanager mit jedem Attribut und der dazugehörigen Situation im so errichteten Sinnesparcours nacheinander auf jedes der Blätter.

Notieren Sie anschließend das Wort, das Ihren Sinneseindruck so gut wiedergibt, dass Sie sich anhand der Stichworte wieder gut erinnern können.

Zum Abschluss: Denken Sie jetzt noch einmal an den Satz: »Hauptsache, der Führungskraft geht es gut.« Lesen Sie die Worte, die Sie notiert haben. Und überprüfen Sie: Bin ich in einer guten, für mich angemessenen inneren Haltung, wenn ich mir die Eindrücke vergegenwärtige? Geht es mir in einer Weise »gut«, die ich mir für ein aufmerksames, wahrnehmungsstarkes Konfliktlösungsgeschehen wünsche?

Wenn Sie diese Fragen bejahen können, haben Sie ein persönliches Spektrum von Attributen, Situationen und dazugehörenden Sinneswahrnehmungen zur Verfügung, welches das Potpourri Ihrer persönlichen Qualitäten in der professionellen Konfliktlösung bereichert. Notieren Sie es auf Ihrer Soufflierkarte.

Damit Sie sich auch ohne Unterstützung durch einen Mediationsprofi vorstellen können, wie so etwas praktisch aussieht, hier ein Beispiel:

1. Attribute finden

Eine Unternehmerin stellt sich eine Konfliktsituation vor, in der sie mediativ handeln will. Sie überlegt, welche Attribute sie dann gern zur Verfügung hätte und schreibt alle Begriffe auf: »weise Zurückhaltung«, »königliche Ruhe«, »zarte Stärke«, »messerscharf brillante Logik«, »humorvolles Loslassen«, »weitsichtige Geduld« und »mitfühlende Liebe«.

2. Situationen zu den Attributen finden

Der Unternehmerin fällt zum Attribut »weise Zurückhaltung« die Situation ein, als sie zum ersten Mal vor Publikum auf der Bühne stand und vor vielen Menschen eine Ansprache halten musste. Als sie dem Auditorium eine Frage stellte, stand ein Mann auf und machte eine spöttisch-beleidigende Bemerkung. Sie blieb – wie von einer inneren Weisheit getragen – ruhig lächelnd stehen und gab ihm eine zurückhaltende, gesichtswahrende, charmant-entwaffnende Antwort. Das Verblüffende geschah. Der Saal schwieg gebannt. Der Mann korrigierte seine Anmerkung. Sie erinnert sich an diesen kurzen Augenblick, als wäre es heute. Das Gefühl ist noch da. Sie kann innerlich noch den Applaus hören. Sie schreibt auf: *Applaus*.

Für »humorvolles Loslassen« fällt ihr folgende Begebenheit ein: Ihr Auszubildender kommt mit einem Wasserkrug und sechs Gläsern herein und fragt die versammelten Konferenzteilnehmer am Besprechungstisch, ob sie Wasser haben wollen. Unbeholfen bleibt er mit seinem neuen Sakko an einem Stuhl hängen, er stolpert und fällt mit dem Tablett halb auf eine der Konferenzteilnehmerinnen und gießt das Wasser über sie. In dieser Situation ist es die begossene Konferenzteilnehmerin, die einen Moment schweigt – und dann – mit bemüht ernster Stimme – bemerkt: »Junger

Mann, ich hatte ursprünglich geglaubt, zu einem sehr trockenen Thema eingeladen zu sein. Ich scheine mich geirrt zu haben. Schon der Vormittag war ziemlich erfrischend.« Sie fährt strahlend fort: »Aber Ihre Aktion ist an Spritzigkeit kaum zu überbieten.« Sogar der Auszubildende lacht mit, nachdem er den Schock überwunden hat. Die Erinnerung an die gemeinsame Verwandlung des Schrecks in gemeinsames schallendes Lachen lässt die Unternehmerin noch heute prustend lachen. Diese Verwandlung eines Missgeschicks in ein humorvolles Ereignis, das weiß die Unternehmerin heute, hätte sich nach ein paar Jahren sowieso vollzogen. Die peinlichsten Ereignisse sind – wenn wir sie überstanden haben – nach Jahren oft die besten Partygeschichten. Die Qualität humorvollen Loslassens liegt darin, den Zeitraum deutlich zu verkürzen. Am besten, wir verkürzen ihn auf jene magische Sekunde, die es braucht, um einen Schock in befreiendes Lachen zu verwandeln. Sie schreibt auf: *Wasserfall*.

Ihre anderen Attribute sind weniger spektakulär: Zur messerscharf brillanten Logik fällt ihr eine Situation ein, in der sie einen logischen Fehler in der Kostenabrechnung entdeckt. Danach passen alle Daten zusammen. Sie notiert: *Kostenrechnungs-Aha!*

Zur »weitsichtigen Geduld« erinnert sie sich an eine Sekretärin, die acht Monate gebraucht hat, bis sie von allen Anrufern regelmäßig immer (!) Namen und Telefonnummer aufschrieb – und daran, wie sie die Sekretärin geduldig so führte, dass die Zeit dazwischen für alle auszuhalten war. Sie schreibt in Assoziation zu den Telefonnummern und der jungen Kraft auf: *Nummerngirl*.

Bei den Assoziationen ist es unwichtig, ob sie politisch korrekt sind – erlaubt ist, was gefällt. Und je mehr die Begriffe einen selbst zum Schmunzeln anregen, um so besser. So geht die Unternehmerin Attribut für Attribut durch.

3. *Passende Sinneseindrücke verfügbar machen*

Dieser Teil dient dazu, die Situationen so zu nutzen, dass die dazugehörigen Attribute in der Konfliktlösungssituation zur Verfügung stehen. Mit *Applaus* verbindet die Unternehmerin vor allem den Klang der klatschenden Hände, ein Gefühl von Wärme, das von der Körpermitte gleichmäßig mild in alle Richtungen strahlt und ein helles Strahlen im Gesicht. Zum *Wasserfall* stellt sich ein unwillkürliches Schmunzeln ein – als würden ihr kleine Kobolde die Mundwinkel nach oben ziehen. Beim *Kostenrechnungs-Aha* ist es eine innere Freude, die sich von ihrer Stirn aus zuerst wie goldene Sonnenstrahlen durch den ganzen Körper bis in Hände und Füße ausbreitet.

Was sie zum *Nummerngirl* erinnert, ist eine Art »Elefantenfell-Gefühl«, wie sie es nennt. Das Wissen: Wenn ich sie konsequent führe, wird meine Sekretärin es können – »und bis dahin lasse ich allen Ärger an meinem Elefantenfell abgleiten«. Es ist dabei völlig ohne Belang, dass Elefanten gar kein Fell haben. Wichtig ist allein, was die subjektive Zuordnung der Führungskraft, die die Übung durchführt, bedeutet.

Die Unternehmerin scannt nun innerlich je Situation alle fünf Sinne durch.

Die Erinnerung, die dazugehört, verbindet sich mit den Schlüsselwörtern. Das können Bilder sein, Stimmen, Klänge, Gefühle – oder andere erinnerte Sinneseindrücke.

Am Schluss notiert sie jenes Wort, welches bei ihr den stärksten Sinneseindruck wachruft, um es danach auf ihre persönliche Soufflierkarte zu übertragen. So hat sie es immer zur Verfügung, wenn sie es braucht.

Ihr Aufmerksamkeits- und Zustandsmanagement werden Sie mit fortschreitender Übung immer weiter verbessern. So werden Sie weniger Energie für innere Dialoge verbrauchen und haben mehr Aufmerksamkeit frei für Ihre Lösungserfinder. Und um genau diese geht es jetzt – im zweiten Teil des Bausteins Aufmerksamkeits- und Zustandsmanagement.

Verteilung der Aufmerksamkeit

In der Mediation befinden sich neben dem Mediator oder Mediationsteam regelmäßig zwei, manchmal mehr und selten (One-Party-Mediation) nur eine Person. Einfach ist die Verteilung der Aufmerksamkeit bei der One-Party-Mediation. Hier gilt sie ausschließlich der einen anwesenden Person. Wie aber verteilen Sie Ihre Aufmerksamkeit, wenn zwei oder mehr Beteiligte anwesend sind? In mediativen Verhandlungen gilt etwas anderes als in vielen anderen Bereichen. Üblicherweise pflegen die Menschen demjenigen ins Gesicht zu schauen, der gerade redet – und zwar mit ungeteilter Aufmerksamkeit. In der Mediation schauen Sie auch und ganz besonders diejenigen an, die gerade zuhören.

Dafür gibt es zwei Gründe. In Konfliktsituationen gibt es immer Aspekte, über die sich alle einig sind, zum Beispiel »Ja, wir arbeiten seit fünf Jahren in diesem Team.« Daneben gibt es Aspekte, über die man sich uneinig ist. Und interessanterweise – so jedenfalls die Praxiserfahrung – ist den wenigsten Konfliktbeteiligten umfassend klar, worin ihre Uneinigkeit im Kern besteht.

Wenn Sie auch Flikt Aufmerksamkeit schenken, während Kon redet, dann entgehen Ihnen diese kostbaren Informationen nicht. Flikt schüttelt mit dem Kopf, reißt abwechselnd die linke und die rechte Augenbraue hoch, schnappt nach Luft und verzieht abschätzig die Mundwinkel... Zeichen dieser Art sprechen eine deutliche Sprache. So haben Sie bereits, nachdem einer gesprochen hat und der andere abwechselnd neutral bis zustimmend sowie empört bis ablehnend ausgesehen hat, einen ersten Eindruck von Gemeinsamkeiten und Konfliktlinien. Diesen vertiefen Sie, während der nächste spricht. Auch hier schenken Sie wieder dem Zuhörenden genug Aufmerksamkeit, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede möglichst gut wahrzunehmen.

Damit ist der erste Grund für die gleichmäßige Verteilung der Aufmerksamkeit auf Sprecher und Zuhörer deutlich geworden: Je mehr Sie beim Zuhörenden wahrnehmen, während der andere spricht, umso schneller und besser erkennen Sie, worum es insgesamt geht. Dieser Grund bezieht sich also auf Ihre Erkenntnisse als Mediator.

Der zweite Grund für die Aufmerksamkeitsverteilung hat mit den Emotionen der Konfliktbeteiligten zu tun: Wenn Menschen mit Empathie zuhören, dann

schwingen sie automatisch auf einer gemeinsamen emotionalen Welle. Eine Brücke des Verständnisses entsteht. Diese wird sicht-, fühl- und häufig auch hörbar. Dieses Phänomen lässt sich zum Beispiel in öffentlichen Cafés gut beobachten. Der Körper des Mitschwingenden nimmt den Rhythmus des Sprechers auf. Ein Dritter, der diese Szene beobachtet, ist von diesem Tanz ausgeschlossen. Würden Sie in einem mediativen Konfliktlösungsgespräch Ihre alleinige Aufmerksamkeit dem Sprecher zuwenden, entstünde bei dem zuhörenden Konfliktpartner genau dieses Gefühl des Ausgeschlossenenseins. Schlimmer noch, wenn Sie nicht mitbekommen, an welchen Stellen die Beteiligten unterschiedlicher Meinung sind, würden Sie auch da mitschwingen, wo der Zuhörende heftig mit dem Kopf schüttelt.

Stellen Sie sich vor, Kon sagt gerade: »Und dann hat Flikt mich belogen.« Wenn Sie die Reaktion des als »Lügner« bezeichneten wahrnehmen, reagiert ihr Körper angemessen. Dann nicken Sie dem Sprechenden nicht blind zu. Ihr Körper spiegelt automatisch sowohl Ihre Aufmerksamkeit und Zuwendung zu beiden als auch die Intensität des Themas. Dazu müssen Sie im Bewusstsein nichts unternehmen. Es genügt, dass Sie beide wahrnehmen. Ihr Körper, Ihr einzigartiges Wahrnehmungsinstrument, reagiert hier ganz von selbst richtig.

Und wie machen Sie das? Da Ihre Ohren bereits zu beinahe 100 Prozent vom Sprechenden beschallt werden, können Ihre Augen dies ausgleichen. Die Praxiserfahrung zeigt: Wenn Sie ungefähr 80 Prozent Ihrer visuellen Aufmerksamkeit dem Zuhörenden schenken, fühlt sich der Sprecher nicht vernachlässigt und die Balance stimmt. Mediationsanfänger haben häufig Sorge, der Sprechende könnte sich vernachlässigt fühlen. Die Erfahrung zeigt: wenn Sie mit Ihren Gedanken und Emotionen allen gleichmäßig zugewandt sind, ist die Allparteilichkeit spürbar.

Z u s a m m e n f a s s u n g

Um die nötige Aufmerksamkeit für die Konfliktbeteiligten zu haben, ist das Aufmerksamkeits- und Zustandsmanagement entscheidend. Sie wissen, dass ein guter, zur Konfliktlösung passender *innerer Zustand* der Aufmerksamkeit, Weisheit, inhaltlichen Zurückhaltung, Klarheit, Geduldigkeit, Gelassenheit, Freundlichkeit und Empathie die Grundlage Ihrer Arbeit ist.

Deshalb achten Sie *vor Beginn* eines Gespräches darauf, sich möglichst gute Rahmenbedingungen für einen solchen Zustand zu schaffen. Deshalb achten Sie *im Gespräch* darauf, nicht in den Sog des Konfliktgeschehens zu geraten und den Überblick oder Ihre Rolle zu verlieren. Deshalb wissen Sie, dass das, *falls es doch einmal geschieht*, gar nicht schlimm ist, wenn Sie nur sofort wieder *für Veränderung sorgen*. Schauen Sie auf Ihre Soufflierkarte und erinnern Sie sich an die Worte und Sinneseindrücke, die Sie dabei unterstützen, Ihre innere Haltung zu

wahren. Schlagen Sie lieber eine Gesprächspause vor, wenn Ihr guter Zustand Sie verlässt, als in eine Situation zu geraten, die Ihnen entgleitet. Rufen Sie einen kompetenten Kollegen an oder atmen Sie einfach tief durch – je nach Situation. Denn Sie wissen: Wenn es der mediativ handelnden Führungskraft nicht gut geht, richtet sie mehr Schaden als Nutzen an. Und damit ist niemandem langfristig gedient. Ihr gesunder Egoismus ist die Grundlage Ihres gemeinsamen Erfolges: Hauptsache, der Führungskraft geht es gut.

Auf dieser Basis organisieren Sie die Aufmerksamkeit für die Konfliktlösungserfinder anders als in sonstigen Gesprächen. Während es in den meisten Lebensbereichen üblich ist, nur den Sprechenden anzuschauen, schauen Sie in mediativen Gesprächen sowohl den Sprecher als auch den Zuhörer an. Um den intensiven Ohreindruck auszugleichen, gönnen Sie dem Zuhörenden mehr Blickkontakt. So entsteht insgesamt gelebte Allparteilichkeit. Gleichzeitig bekommen Sie deutliche Hinweise darauf, wo sich die Beteiligten uneinig sind.

Im nächsten Abschnitt lesen Sie, wie Sie Ihre gute Verfassung einsetzen können, um Konfliktbeteiligte aus destruktiven, unproduktiven Verfassungen heraus zu begleiten.

Baustein 2: Deeskalieren

Was ist im Konfliktgespräch oder zur Vorbeugung zu tun, wenn Sie befürchten, dass eines der folgenden Szenarien eintreten könnte? Mitarbeiter echauffieren sich vor Ärger, Wut, Vorwürfen, Beschimpfungen oder Adrenalinstößen so sehr, dass sie beinahe platzen könnten? Was ist zu tun, wenn Ihre Mitarbeiter kalkweiß werden, keinen Ton mehr sagen mögen und eine mentale Blockade oder einen Kloß im Hals zu haben scheinen? Und welche Möglichkeiten haben Sie, wenn einer oder mehrere wie von der Tarantel gestochen aufspringen und das Zimmer auf der Stelle verlassen möchten?

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 diene unseren Vorfahren dazu, Gefahrensituationen zu überstehen. Wenn Sie sich also über unpassende Emotionen ärgern, denken Sie daran: Alle Ihre Mitarbeiter – und Sie selbst auch – sind Nachfahren jener Hordenmenschen, die es über Jahrmillionen hinweg in jeder Generation geschafft haben, das fortpflanzungsfähige Alter zu erreichen. Andere gibt es nicht.

Den dabei Anwesenden sind solche Reaktionen oft peinlich. Man muss sich doch »beherrschen« können, heißt es. Aber welche Körperreaktionen können wir denn schon wirklich beherrschen? Ich erinnere mich an eine Mediation, an der eine Führungskraft teilnahm, die gerade Mutter geworden war. Als draußen ein Baby anfang zu schreien, erschienen wie auf Knopfdruck zwei feuchte Stellen auf ihrer Bluse – trotz doppelter Stilleinlage. Es war ihr zunächst ziemlich peinlich, bis sie – gemeinsam mit ihrem größten Widersacher – plötzlich schallend loslachen konnte. Menschliche Körper produzieren zuverlässig Muttermilchspritzer, Adrenalinstöße und vom Verstand nicht vollständig steuerbare Reaktionen der unterschiedlichsten Art. Wenn der Adrenalinstoß mit Wut und Ärger einmal da ist, ist an klares Denken vorübergehend nicht zu denken. Das kann uns peinlich und in den Auswirkungen sehr schädlich sein, wenn wir nicht rechtzeitig den Rückwärts- oder Seitwärtsgang einschalten. Aber es gibt diese Emotionen nun mal. Und wir können nicht so tun, als gäbe es sie nicht. Dem Bestsellerautor Daniel Goleman verdanken wir, dass Emotionen über den Begriff der *Emotionalen Intelligenz* als wichtige Wirtschaftsfaktoren Anerkennung gefunden haben. Zum mediativen Umgang miteinander gehört die Berücksichtigung der Tatsache, dass wir – bei aller Professionalität und Effizienz – Menschen sind. Und Mensch sein heißt, über Qualitäten zu verfügen und Konflikte zu haben, die Maschinen nicht haben – und dazu gehören tatsächlich auch Emotionen. Manche Führungskräfte verkriechen sich lieber hinter Tabellen und Zahlen als ihren Mitarbeitern Unterstützung dabei zu geben, mit ihren Emotionen so umzugehen, dass sie Konflikte konstruktiv klären können, um ganz bei der Sache, hoch motiviert und gut im Team verankert sein zu können.

Halten wir also fest: Es gibt Emotionen. Emotionen führen im destruktiven Konflikt zu negativen Eskalationsspiralen in die drei Richtungen: Flucht, Kampf oder Erstarrung. Für eine konstruktive Konfliktlösung ist es erforderlich, Emotionen anzuerkennen als das, was sie sind: menschliche Reaktionen. Für jede menschliche Reaktion gibt es plausible Intentionen.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern also die Fähigkeit zurück, aus der Eskalationsspirale herauszusteuern und die Emotionen wieder zur konstruktiven Zusammenarbeit zu nutzen. Im folgenden Abschnitt erfahren Sie zunächst etwas über den theoretischen Hintergrund des Beziehungstetraeders, danach, wie Sie dieses Wissen praktisch im Führungsalltag nutzen können.

Beziehungstetraeder, Eskalation und Deeskalation

Im Konflikt befinden sich Menschen in einem stufenweise fortschreitenden Prozess der Verschärfung, in der sogenannten Eskalation. Der Ausweg aus der Verschärfung, also die *Ent-Schärfung*, ist die Deeskalation.

Eskalation gibt es in intrapersonalen und in interpersonalen Konflikten. Wenn intrapersonale Konflikte überhaupt gelöst werden, ist das allein bereits ein großer Fortschritt. Manche Menschen schaffen nicht einmal diesen Schritt. Sie hadern immer wieder mit sich, doch den falschen Beruf, den falschen (Geschäfts-)Partner oder die falsche Entscheidung getroffen zu haben, und blockieren sich damit oft über Jahre, manchmal mehr als ein halbes Leben. Wenn intrapersonale Konflikte so gelöst werden, dass die Bedenken der »inneren Führungskräfte« sich gegenseitig unterstützen, statt sich zu behindern, blühen Menschen auf. Denn dann finden sie Entscheidungsgrundlagen, die sie weiterbringen – und mit denen sie auch rückblickend noch einverstanden sind.

In vorzüglichen Teams in Organisationen agieren unsere Mitarbeiter wie die »inneren Führungskräfte« in uns. Sie koordinieren sich so, dass das gesamte Team maximal erfolgreich wird. Dann blüht die Organisation auf.

Aber warum um alles in der Welt tun sie das nicht immer? Warum streiten, mobben, boykottieren, intrigieren sie oder tun einfach gar nichts – oder wenig von dem, was sinnvoll wäre? Wie kommt es, dass Menschen sich im Konflikt so verhalten, wie sie sich verhalten? Welche Muster gibt es, wenn Menschen aufeinander treffen? 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.

Gegen den anderen – Kampf

Eselsbrücken wie »Drei, drei, drei – bei Issos Keilerei« und Lieder wie »Als die Römer frech geworden ...« erinnerten uns als Kinder in der Schule daran, dass Alexander gegen die Perser und Hermann der Cherusker gegen Quinctilius Varus im Teutoburger Wald blutige Schlachten schlugen und siegten. Unsere persönliche Transferleistung dieser Ereignisse in engagiert geführte Pausenkämpfe wurde vom Lehrkörper weniger gern gesehen.

Wenn die Schüler von damals in den Konferenzen von heute ein wichtiges Argument bringen, und ein anderer erwidert darauf: »Das ist ja lächerlich«, dann lässt sich Folgendes beobachten: Das Gesicht des derart Abgebügelten färbt sich dunkelrot, ein Adrenalinstoß fährt durch seinen Körper. Er ist bereit zum Kampf. In der Entwicklungsgeschichte der Menschheit war das ein für das Überleben nützlicher Reflex. Leider ist die Aktivierung von Muskelenergie an

Konferenztischen des 21. Jahrhunderts ebenso unbrauchbar wie überflüssig. Sie ist sogar kontraproduktiv, denn während die Körpersäfte uns dabei unterstützen wollen, unser Leben kämpfend zu retten, läuft der Teil des Gehirns, den wir eigentlich brauchen könnten, im Sparprogramm.

Weg von dem anderen – Flucht

In der Zeit um 1300 v.Chr. führte Moses sein Volk in einer Massenflucht aus Ägypten. Fast jeder Krieg löst kleinere und größere Fluchtbewegungen aus – von der Fahnenflucht Einzelner bis zur Flucht ganzer Stämme und Völker. In Ermangelung tauglicher Waffen oder ausreichender Körperkraft bot die schnellstmögliche Entfernung der eigenen Person aus dem Gesichtsfeld des anderen häufig die beste Chance, das eigene Überleben oder das seiner Leute zu sichern. Vergleichbare Verhaltensweisen finden wir auch im 21. Jahrhundert: Die Mitarbeiterin hat einen attraktiven Arbeitsplatz, nette Kolleginnen und Kollegen und ist insgesamt mit ihrer Tätigkeit sehr zufrieden. Nach einer anstrengenden Sitzung wird sie von einem Kollegen scharf attackiert. Ihr fehlen die Worte, sie eilt zur Tür hinaus, die sich mit einem dezenten Knall schließt. Kleine Fluchten – zwischen Kopierraum und Kantine sind sie an der Tagesordnung. So etwas kennen wir alle. Gleichzeitig wissen wir, dass panikartige Fluchten in Büros, Konferenzräumen oder (Wohn-)Zimmern nur begrenzt hilfreich sind. Woher kommen sie?

Was immer wir auch können im Leben beruht letztlich auf den Fähigkeiten und Erfahrungen, die wir bewusst und unbewusst entwickelt haben. Beobachtung, Lernen, Verlernen, Ausprobieren, Ausdenken, Lesen und Erleben haben uns dahin gebracht, wo wir heute sind. Sie basieren auf weitergegebenen Informationen.

Über die Anteile, wie viel ererbt und wie viel erlernt ist, herrscht nach wie vor ein heftiger Wissenschaftsstreit. Für die professionelle Konfliktlösung ist dieser Streit gleichgültig. Fest steht, dass es beide Elemente gibt. Und beide Elemente sind in der Konfliktbearbeitung erlebbar.

In irgendeinem Kontext zu irgendeiner Zeit gab es gute Gründe für eine Verhaltensweise mit dieser Struktur – und solange wir noch nichts Besseres gefunden haben, verhalten wir uns so, wie es bereits früher erfolgreich war.

Die genetischen Vorfahren der Kollegin taten vielleicht gut daran, sich rechtzeitig zu entfernen, um gefährlichen Bedrohungen auszuweichen. Natürlich können sich unsere Mitarbeiter heute bewusst dafür entscheiden, etwas anderes zu tun. Dazu brauchen sie aber die Kenntnis – verknüpft mit praktischer Erfahrung –, dass eine neue, andere Verhaltensweise sie mindestens so gut schützen wird wie die alte.

Ohne den anderen – Erstarrung/tot stellen

Unzählige namenlose Menschen verdanken ihr Überleben der Strategie, sich im Moment größter Gefahr tot gestellt zu haben. Im Tierreich ist diese Strategie teilweise so ausgeprägt, dass bei einigen Tieren sogar Körpertemperatur, Kreislauf und Herzschlagfrequenz auf ein Minimum herabgesetzt werden. Moderne Ausprägungen dieses Musters sind sehr verbreitet: »Falls jemand anruft – ich bin nicht da.« Menschen öffnen Briefe nicht, gehen dem Konfliktpartner aus dem Weg und tun so, als wäre nichts – bis sie zu ihrem eigenen Schutz manchmal sogar beginnen, selbst daran zu glauben. Tritt dieses Muster im Konfliktgespräch auf, wechselt die Gesichtsfarbe oft in Richtung kalkig bis weiß. Der Erstarrende hört nicht mehr zu. Es gibt einige Situationen, in denen diese Strategie optimal geeignet ist, um Gefahrenzeiten zu überbrücken oder auszuhalten. In dem Augenblick, in dem unsere Mitarbeiter in dieses Muster fallen, hat es wenig Sinn, Vorwürfe zu machen, Forderungen zu stellen oder weiterzureden. Da hilft nur eins: »Raus aus der Erstarrungssituation« – so schnell wie möglich.

Entwicklungsgeschichtlich sind die drei Strategien Kampf, Flucht und Erstarrung überaus erfolgreich gewesen. Zwar werden damit die Konflikte nicht inhaltlich geklärt, sondern die Menschen, die diese Konflikte im wahrsten Sinne des Wortes »mit sich brachten«, lediglich aus dem Gesichtsfeld entfernt. Als Kinder derjenigen, deren Strategien erfolgreich waren im Überlebenskampf der Jahrtausende, haben wir es nicht immer leicht, die alten Muster zu verlernen und etwas Neues zu lernen. Vor allem nützt es nichts, wenn wir uns selbst für unser Steinzeitverhalten tadeln, ohne etwas daran zu ändern.

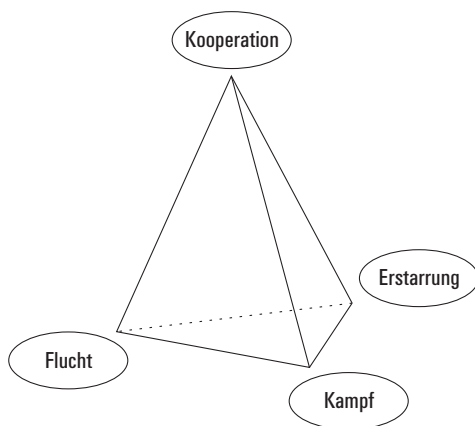
Mit dem anderen – Kooperation

Die vierte Form, die den Menschen das Überleben zu sichern vermag, ist die Kooperation. Auch diese Form gab es schon immer: zusammen mit der eigenen Familie, dem eigenen Stamm, der eigenen Sippe, der eigenen Gruppe. In jeder langfristig erfolgreichen Organisation bewegen sich Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Teams im Spannungsfeld zwischen »Zusammen mit« und den anderen drei Grundstrukturen.

Das Tetraeder-Modell

Stellen Sie sich die drei erstgenannten Formen Flucht, Kampf und Erstarrung als Spitzen eines gleichseitigen Dreiecks vor, welches flach vor ihnen liegt. Ver-

binden Sie die Spitzen in der dritten Dimension, sodass eine dreieckige Pyramide – ein so genanntes Tetraeder – entsteht. An der oben entstandenen vierten Spitze befindet sich die Verhaltensform der Kooperation: »zusammen mit«.



Beziehungstetraeder

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 Abweichungen von althergebrachten Kooperationsformen führen zu neuen Ideen oder werden im Team verworfen. Auch wenn mal dieser, mal jener ausschert, finden alle in überschaubaren Zeiträumen zu ihrer kooperativen Spitzenleistung. 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. Und auch die Strategie, heftige Wogen an sich vorbeiziehen zu lassen und bestimmte Themen einfach »auszusitzen«, gehört zum notwendigen Repertoire erfolgreicher Führungskräfte. 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. Anders als bei der kreativen Kampfschleife findet ein Mensch im Konflikt nicht den Weg zurück nach oben zur Zusammenarbeit, sondern sinkt – manchmal in rasantem Tempo – in Richtung der drei klassischen Konfliktlösungsmuster. Und da

landet er nun – in Kampf, Flucht oder Erstarrung. An Gesichtsfarbe und Muskeltonus lässt sich oft ohne große Übung sofort erkennen, welche archaischen Muster sich gerade Bahn brechen. Das knallrote Gesicht des Kämpfers ist von der kalkweißen Erstarrung sehr einfach zu unterscheiden. Die Abgrenzung zwischen einem Fluchtreflexrosarot und der zornigen Kampfesröte ist da schon etwas schwieriger.

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. Jede Bemerkung, die nur den Hauch einer Kritik enthält, beschleunigt die Abwärtstendenz. Erklärungen, Angriffe und Verteidigungen haben alle dieselben Auswirkungen: sie verschärfen das Reaktionsmuster statt es zu entspannen, sie führen ins Tetraeder-Tief statt in die Kooperation.

Die Praxis: Der Weg aus dem Beziehungstetraeder-Tief

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

Deshalb brauchen Sie Werkzeuge, um die destruktive Aggression so zu entschärfen, dass sie kein Unheil (mehr) anrichtet – oder besser noch, aggressives Verhalten in konstruktive Energie umlenkt. In diesem Schritt lernen Sie die wirksamsten Methoden für Führungskräfte, um destruktive Aggressionen zu verwandeln oder zu entschärfen.

Bis auf eine Methode (»Zauberstab Auftragsklärung«), die erst nach Abschluss der Auftragsklärungsphase möglich ist, eignen sich alle Methoden für alle Phasen mediativen Handelns und für Konfliktlösungen jeder Art.

Stellen Sie sich vor, Konfliktpartner werden plötzlich aggressiv. Welche Rolle wollen Sie?

- In der Entscheider-Rolle können Sie befehlen, dass damit unverzüglich aufzuhören sei. Warum? Weil Sie es anordnen.
- In der Ratgeber-Rolle können Sie den Rat geben, dass damit unverzüglich aufzuhören sei. Warum? Weil es aus Ihrer Perspektive sachlich sinnvoll ist.

Rechnen Sie den Kraftaufwand aus, der erforderlich ist, um die Konsequenzen aufrechtzuerhalten. Sind Sie sicher, dass Ihr Aufwand sich lohnt?

Wie sicher sind Sie, wenn Ihre Entscheidung oder Ihr Rat vordergründig zu gelingen scheint, dass sich das Aggressionspotenzial im Untergrund nicht weiter-

fressen wird? In einem Fall, in dem den Kontrahentinnen Verbalattacken verboten worden waren, traten sie sich unter dem Tisch heimlich so heftig, dass Strumpfhosen zerrissen und Schienbeine blutig wurden. Dabei ist das noch die harmlosere Variante. Wirtschaftlich schädlicher und häufiger wird die Aggression verlagert und im Arbeitsalltag in Akten und Geschäftsvorfällen ausgetragen.

Aggressionen, die Sie verbieten, wandern in den Untergrund und sind dort von niemandem mehr beherrschbar. Aggressionen, die Sie mit Ihrem Expertenrat nicht im Kern erwischen, sind wie abgeschlagene Drachenköpfe oder rasiertes Unkraut. Je mehr Sie abschneiden, um so unkontrollierter wächst neues nach. Werden Sie erfolgreich im Umgang mit destruktiven Emotionen.

Wenn Sie aufhören, Aggressionen in den Untergrund zu schicken oder zu vervielfachen, gibt es viel Potenzial.

Dann nutzen Sie die aggressive Energie der Kontrahenten wie ein Kampfkunsttrainer. So gewinnen Sie die elegante Fähigkeit, Aggressionsattacken zu entschärfen. Die Kontrahenten hingegen lernen, sie in nützliche Energie zu verwandeln. In der Rolle der mediativ handelnden Führungskraft sind Sie in allem, was Sie tun, konsequent. Für Eskalationen bedeutet das: Sie wählen genau das Instrument aus, mit dem Sie sich garantiert durchsetzen werden. Das »Gewitter zum Abgewöhnen« ist dabei am einfachsten. Sie lassen die Kampfhähne genau das tun, was sie ohnehin wollen. Je intensiver Ihr Eingriff, desto stärker muss Ihre Führungskompetenz sein.

»Gewitter zum Abgewöhnen«

Greifen Sie in einer Situation, in der die Konfliktparteien schon gleich am Anfang des Lösungsprozesses beginnen, sich ineinander zu verhaken, nicht in die verbalen Kampfhandlungen ein.

Konkret heißt das: Sie lassen die beiden machen, wie sie wollen. Während dies geschieht, schieben Sie Ihren Stuhl einen halben Meter zurück und betrachten die Szene etwa wie ein Zuschauer im Theater. Wenn es genügend gedonnert und geblitzt hat – und sich entweder eine erste Erleichterung einstellt oder beide genervt genug sind – und wenn dann beide gleichzeitig eine Atempause machen, was nach wenigen Sätzen oder Minuten regelmäßig der Fall ist, unterbrechen Sie. Sie tun dies mit innerer und äußerer Zuwendung und Bestimmtheit. Wie bei jeder Ihrer Interventionen achten Sie darauf, dass Sie sich zu 100 Prozent durchsetzen.

Nach der Unterbrechung fragen Sie die Beteiligten nur zwei Dinge: Erstens, ob das soeben gezeigte Streitmuster den Beteiligten geläufig ist. Damit holen Sie sie von der streitbefangenen Inhaltsebene weg. Sie bringen Sie zu einer gemein-

samen Erkenntnis. Denn, um diese Frage beantworten zu können, ist es notwendig, auf eine abstraktere Ebene zu gehen und den Kommunikationsprozess als Vorgang zu betrachten. Sie werden darauf regelmäßig die gemeinsame Antwort bekommen: »Ja, das kennen wir.«

Wenn dieser Abstraktionsgrad erreicht worden ist und Sie das gemeinsame »Ja« gehört haben, fragen Sie die Streithähne, ob das so bleiben oder sich ändern soll. Manchmal ist es günstiger, wenn die Frage so gestellt wird, dass sie ein »Nein« provoziert: »Und – soll das so bleiben?« Manchmal aber auch das Gegenteil: »Und – hätten Sie es gern anders?«

Wenn Sie damit rechnen müssen, die Antwort zu bekommen, »Ja, aber ... mit diesem Gegner ist das leider unmöglich.«, nehmen Sie diesen Einwand vorweg, indem Sie etwa eine solche Formulierung in die Frage einflechten: »ohne dass Sie jetzt schon genau wissen, wie das gehen könnte ...«

Risiken, Gefahren und Chancen dieser Methode: Wenn das Vertrauensverhältnis zu Ihnen als Führungskraft (noch) nicht tragfähig genug ist, wenn ein Mitarbeiter eher Angst vor Ihnen hat, dann kann mit dieser Methode ein Schaden entstehen. Der Mitarbeiter könnte sich – wegen seines Ausbruchs – schämen, was die Zusammenarbeit mit Ihnen beeinträchtigt.

Wenn Sie derartige Konsequenzen bereits vor Beginn der gemeinsamen Konfliktlösung bedenken und das Vertrauen stärken, können Sie Risiken und Nebenwirkungen abschätzen. Natürlich weiß jeder Mitarbeiter, dass er nicht nur Sonnenseiten hat. Viele Mitarbeiter glauben aber immer noch, es sei sinnvoll, die Schattenseiten zu verbergen. Wenn das dazu führt, Lernen zu behindern, wie meist, können Sie etwas tun. Nehmen Sie Ihre Aufgabe als mediativ handelnde Führungskraft wahr, Konflikte zum Ausgangspunkt für Lernchancen zu machen. Zeigen Sie, dass Sie keine Sündenböcke brauchen. Und halten Sie sich daran. Verhalten Sie sich so, dass jeder Mitarbeiter weiß: Mein Vertrauen wird nicht missbraucht werden. Wenn Ihre Mitarbeiter erleben, wie Sie sie durch Konflikte und durch ihre Schattenseiten erfolgreich begleiten, werden die loyalen, guten Leistungsträger für Sie durch dick und dünn gehen.

»Zwei Vulkanausbrüche«

Lassen Sie die Emotion jedes einzelnen Konfliktpartners einmal voll zum Ausbruch kommen. Damit bei einem Vulkanausbruch niemand zu Schaden kommt, müssen zuerst alle in Sicherheit gebracht werden. Sie sorgen für die Sicherheit aller Beteiligten.

Konkret heißt das: Sie vereinbaren zu Beginn für jeden eine Redezeit, zum Beispiel maximal sieben Minuten, in der jeder ungehemmt und ohne Unterbre-

chung alles sagen kann, was er oder sie will. Voraussetzung: Alle Beteiligten sind einverstanden und der Rahmen ist gut geklärt. Alle können sich in dieser Zeit gut schützen. Dadurch, dass die – sonst üblichen – anheizenden Unterbrechungen der anderen Seite fehlen, schaukelt sich die Aggression nicht auf. Meist ist nach weniger als sieben Minuten die Luft raus. Dann können Sie beginnen, aus den genannten Vorwürfen und Mitteilungen die Wünsche heraus zu kristallisieren und eine Zielvereinbarung für das Gespräch zu entwickeln.

Die Risiken und Gefahren bestehen wiederum darin, dass Ihre Mitarbeiter sich langfristig unwohl fühlen könnten, nachdem sie von Ihnen einmal in einer wenig erbaulichen Situation beobachtet wurden. Wenn dies zu befürchten ist, delegieren Sie die Eruptionsphase an jemanden, bei dem diese Gefahr nicht besteht und der absolut sicher dafür sorgt, dass die Kampfhähne einander nicht unterbrechen werden.

»Frischluf-Pause«

Verordnen Sie eine Pause und trennen Sie die Kontrahenten. Regen Sie sie dazu an, frische Luft zu schnappen und die Aggression gegen den Kontrahenten abkühlen zu lassen. Sie können die Frischlufpause mit einer Aufgabe verbinden, etwa mit der Aufgabe, irgendetwas herauszufinden.

Konkret heißt das: Entweder Sie holen sich das Einverständnis für eine Pause, oder Sie ordnen die Pause völlig selbstverständlich an.

Diese Methode ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Beteiligten mit heftigen Worten nicht gut umgehen könnten und Sie die Befürchtung haben, dass Verletzungen entstehen, die die Beteiligten einander nachtragen würden oder die im Gesamtgefüge schädlich sein könnten.

Risiken: Manche Konflikte brauchen Heftigkeit als Katalysator für die Lösung. Wenn Sie das Aggressionsniveau zu sehr zügeln oder deckeln, kann sich der offene Konflikt in einen kalten, verdeckten Konflikt verwandeln. Insbesondere wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, die Austragung sei unerwünscht, besteht die Gefahr, den wahren Konflikt in den Untergrund zu drängen.

»Dampfkochtopf«

Regen Sie die Kontrahenten dazu an, reguliert etwas Dampf abzulassen und schalten Sie die Energiezufuhr ab. So wird der Konflikt ganz langsam »herunterkochen« auf den Normalzustand.

Jedes Mal, wenn eine Seite Vorwürfe machen will oder bereits macht, setzen Sie einen Rahmen, der die andere Seite angemessen schützt.

Konkret heißt das: Immer wieder, wenn Emotionen entstehen, die an hochroten Köpfen, erregten Stimmen oder zitterigen Händen erkennbar sind, gestatten Sie ein reguliertes Dampfablassen. Jede Seite darf sagen, was sie will. Aus den abgelassenen »Dämpfen« filtern Sie die darin enthaltenen Ideen und Veränderungsvorschläge heraus, die Sie zunächst so neutral und fragend wie möglich formulieren.

Riskant wird diese Methode dann, wenn Ihnen die Regulierung zu entgleiten droht und die Mitarbeiter plötzlich – entgegen Ihren Weisungen – mehr Dampf ablassen wollen. Dann ist absolute Führungskonsequenz gefragt. Achten Sie bei allen Anweisungen darauf, dass Ihre Mitarbeiter sie erfüllen wollen und können. Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter erst zur Methode Vulkan- ausbrüche oder Gewitter umschwenken, wenn Sie dafür ausdrücklich »grünes Licht« gegeben haben. Sie sind die Führungskraft. Sie gestalten den Rahmen.

»Stachel ziehen«

Wenn eine Bemerkung den anderen schmerzt wie ein Stachel in der Haut, dann ziehen Sie den Stachel heraus. Beispiel: Flikt beschimpft Kon mit den Worten: »Du bist ein Glimp.« Ob ein Wort oder ein Tonfall wie ein Stachel verletzend wirkt, erkennen Sie nicht am Begriff oder an irgendeinem objektivierten Maßstab, sondern an Gesichtsausdruck, Atmung und Haltung des Angesprochenen. Verändert sich die Gesichtsfarbe, verflacht die Atmung und verwandelt sich die Haltung in eine der drei Richtungen des Tetraeder-Tiefs, werden Sie unverzüglich aktiv.

Dazu markieren Sie zunächst den auslösenden Stachel. Dann sagen Sie, dass es in der Welt des Stachelsenders, hier Flikt, etwas gibt: »Glimp«, das für ihn eine bestimmte Bedeutung hat. Beide werden nicken.

Dann fragen Sie, ob es vielleicht auch eine Aufgabe der Verhandlung sein kann, die Wünsche und Interessen, die hinter dem Begriff stehen, anzuschauen, zu hören und vielleicht so zu bearbeiten, dass es hier für alle Beteiligten nützliche Veränderungen geben kann. Dabei wählen Sie Formulierungen, die aus der Wahrnehmung beider zutreffen, die für beide gesichtswahrend sind und die beiden helfen.

Risiken: Anfänger tun sich oft schwer darin, Formulierungen zu finden, die weder moralisch noch vorwurfsvoll klingen. Und wenn einer der Mitarbeiter den Eindruck bekommt, die Führungskraft würde gegen ihn Position beziehen, rutscht dieser Mitarbeiter im Beziehungstetraeder wieder ab und findet den Rückweg nur noch schwer.

»Aggressionen umlenken«

Lenken Sie die Power, die in der Aggression *gegen* den Kollegen steckt, um und nutzen sie für die neue Lösung.

Konkret heißt das: Sie bestätigen in einer Weise, die gut zum Sprachverständnis dieses Mitarbeiters passt, dass Sie seine Reaktion und auch die Heftigkeit der Reaktion zur Kenntnis genommen haben – kleines, kaum merkliches Nicken abwarten – und dass Sie daran erkennen, wie wichtig ihm » ... (Schlüsselworte des Mitarbeiters wiedergeben) ...« ist. Sie warten wieder ab, bis das zustimmende Nicken kommt. Wenn Sie sich nicht sicher sind, was ihm wirklich wichtig ist, formulieren Sie so, dass er in jedem Falle zustimmen kann, also etwa: » ... und vermutlich gibt es etwas, was Ihnen sehr wichtig ist.« Nicken abwarten. »Und damit Sie genau das erreichen, was *Ihnen* wichtig ist ...«, Blick zum Kontrahenten: »Und damit *Sie* genau das erreichen, was *Ihnen* wichtig ist«, ... Sie schauen beide abwechselnd an ... langsamer und bedeutungsvoller als Sie bei einem Tennisspiel dem Ball hinterher schauen und mit einer Konzentration, die die Aufmerksamkeit bündelt.

Und jetzt schließen Sie eine Frage an oder bieten eine Formulierung an, von der Sie vermuten, dass Sie so herausfinden, was beide wirklich wollen.

Gefahren: Solange Sie Ihre mediative Rolle beibehalten: keine. Das heißt: Sie legen niemandem etwas in den Mund, insbesondere nicht Ihre eigenen Wünsche. Sie bringen in dieser Sequenz keinesfalls eigene inhaltliche Ideen ein. Sie denken daran, dass Sie sich bewusst entschieden haben, den mediativen Weg zu gehen – und nicht den Weg der beeinflussenden Beratung oder der Befehle. Sie haben sich dafür entschieden, weil Sie festgestellt haben, dass Sie so langfristig mehr erreichen. Deshalb bleiben Sie dabei und verspielen das Vertrauen nicht.

»Zauberstab Auftragsklärung«

Diese Methode ist von allen die eleganteste. Sie funktioniert allerdings erst, nachdem die Auftragsklärung durchgeführt wurde. Darin vereinbaren die Beteiligten ja ihr gemeinsames Ziel (siehe Seite 60ff.), welches manchmal später noch erweitert wird.

Konkret bedeutet das: Sie unterbrechen denjenigen, der zu einem aggressiven Verhalten ansetzt, diskret, zeigen mit einer kleinen Handbewegung – als hätten Sie einen Zauberstab in der Hand – auf das Papier, auf dem die Matrix Qualitätssicherung festgehalten ist, und fragen, ob das, was jetzt offenbar wichtig ist, noch zusätzlich in den Auftrag hineingehört oder schon im Auftrag enthalten ist.

Falls die Beteiligten in der Matrix Qualitätssicherung etwas zum gemeinsamen Umgang miteinander vereinbart haben, können Sie auch darauf verweisen. Wie von selbst pflügt sich die Aggression in Lösungsenergie zu verwandeln.

Gefahr: Jedes Eingreifen – auch das eleganteste – ist eine Störung. Derjenige, der gerade aufbraust, wird im ersten Augenblick nicht darüber erbaut sein.

Schätzen Sie den »Aggressor« nach allen Vorerfahrungen ein. Ist er völlig außer sich? Wenn ja, verwenden Sie ein anderes Instrument zuerst – und nutzen den Zauberstab dann zur Vollendung Ihrer Intervention.

»Aggressionsverwandlung zum Selbermachen«

Besonders nachhaltig wirksam ist die Aggressionsverwandlung zum Selbermachen: Sie bringen den Mitarbeitern bei, so miteinander zu sprechen, dass sie Aggressionen in Veränderungspotenzial verwandeln. Dazu sorgen Sie zunächst dafür, dass Ihre Mitarbeiter Wahrnehmung und Bedeutung trennen.

Finden Sie heraus, wie Sie diesen Unterschied aufdecken und überbrücken können. Und verwandeln Sie so Missverständnisse in Verständnisse – mit Neugier und Vergnügen. Zum besten Witz Europas – das las ich während eines Rückfluges nach Hamburg – war meine Lieblingsmetapher für diesen wesentlichen Baustein der Mediationskompetenz gewählt worden.

Sherlock Holmes und Watson waren unterwegs, um einen wichtigen Fall aufzuklären. Da sie kein Hotelzimmer mehr bekommen hatten, entschlossen sie sich zu zelten. Kurz nach Mitternacht weckte Sherlock Holmes Watson und fragte ihn: »Lieber Watson, was siehst du – und was bedeutet es für dich?« Watson antwortete: »Lieber Holmes, ich sehe den Sternenhimmel über uns. Meteorologisch bedeutet es für mich, dass wir morgen gutes Wetter haben werden. Astronomisch bedeutet es für mich, dass wir Lichtjahre von der nächsten Galaxie entfernt sind. Juristisch bedeutet es für mich, dass die Sterne weder Mobilien noch Immobilien sind, sondern zu dem völkerrechtlichen Rechtsinstitut des unveräußerlichen Erbes der Menschheit gehören. Und was, lieber Holmes, bedeutet es für dich?« »Dass uns jemand – lieber Watson – unser Zelt gestohlen hat.«

Eine im Internet verbreitete Variante dieser Geschichte endet mit dem Satz: »Watson, du Idiot ... unser Zelt ist weg.« Wie leicht es doch ist, unterschiedliche Wahrnehmungen in Vorwürfe zu verwandeln!

Eins ist, was wir wahrnehmen – ein anderes ist, was es für uns bedeutet. Wenn Sie dafür sorgen können, dass Ihre Mitarbeiter Wahrnehmung und Bedeutung zu trennen lernen, haben Sie viel erreicht. Den Unterschied von Wahrnehmung und Bedeutung nachvollziehbar zu machen, gehört zu den Schlüsselfaktoren für die Verständigung zwischen Parteien. Jedes Aggressionspotenzial hat einen Auslöser. Normalerweise wird dieser Auslöser im Konflikt auf einer Wahrnehmung beruhen, der eine Bedeutung zugewiesen wird.

Bei einem *aktuellen Missverständnis* gehen Sie wie folgt vor: Flikt sagt etwas. Sekundenbruchteile später ist Kon »auf 180«. Es ist fast, als würde Flikt mit dem, was er sagt, auf einen »Knopf« drücken. Als mediativ handelnde Füh-

rungskraft gehen Sie auf dieses in Hochgeschwindigkeit ablaufende Ereignis ein. Sie wiederholen die Worte, die Flikt gesagt hat. Dann sprechen Sie die Vermutung aus, dass die Bedeutung dieser Worte für Kon und für Flikt möglicherweise sehr unterschiedlich ist und bitten beide, die Bedeutung genauer zu erläutern, sobald alle Beteiligten wieder dafür offen sind, zuzuhören.

Ein *vergangenes Missverständnis* könnten Sie so entschärfen: Bevor Kon und Flikt zu Ihnen gekommen sind, gab es Missverständnisse zuhauf. Um wieder gut zusammenzuarbeiten, beschließen Kon und Flikt, diese Missverständnisse mit Ihrer Hilfe aufzulösen. Dazu nennt jeder, was er noch in Erinnerung hat – und welche Bedeutung er dem Gesagten damals gegeben hat.

1. Wahrnehmungswiedergabe: »Ich höre, dass Sie sagen, ... «
2. Bedeutung: »Das bedeutet für mich, Sie halten ... «

Zukünftigen Missverständnissen sollten Sie vorbeugen: Keine Vereinbarung, sei sie auch technisch oder juristisch noch so ausgefeilt formuliert, kann so detailliert sein, dass Interpretationsmöglichkeiten ausgeschlossen sind. Dazu kommt: Das Auge ist keine Kamera, das Ohr kein Tonbandgerät. Alle Wahrnehmungen durchlaufen auf dem Weg vom Sinnesorgan zum Gehirn mehrere Schritte, bei denen die Reize auf Basis von Vorerfahrungen gefiltert, ergänzt und interpretiert werden, damit brauchbare Sinneseindrücke entstehen können.

Das heißt, bereits die Wahrnehmung ist subjektiv verschieden. Sie erkennen den Vorgang beim Blick in die Wolken. Auf dem Weg der Lichtstrahlen in Ihr Auge und in Ihr Gehirn versucht Ihr Gehirn aus den Formen etwas Sinnvolles zusammenzusetzen. Und so »sehen« Sie im Himmel Schäfchen, die Landkarte von Großbritannien oder das Gesicht von Erbonkel Franz.

Deshalb ist die Reflektion darüber, welche Bedeutung wir dem Wahrgenommenen geben – und das Wissen, wie viel von dem, was wir hören, sehen, riechen, schmecken, fühlen eigene Interpretation ist, Basis für eine neue Verständigung.

Dazu ein paar Übungen zur Differenzierung Ihrer Sinneswahrnehmungen:

Übung

Hören

- Wie viel nehme ich wahr im Stimmklang anderer Menschen?
- Fällt es mir auf, wenn ich Menschen am Telefon höre, wie unterschiedlich die Stimme je nach Stimmung klingt?

- Wie gut gelingt es mir, zwischen dem, was ich gehört habe und der Bedeutung, die ich dem Gehörten gebe, zu unterscheiden?
- Wie oft liege ich richtig mit meinen Vermutungen?

Ein Beispiel: Wahrnehmung: »Ich höre, die Stimme klingt höher als sonst, und die Sprechgeschwindigkeit ist schneller.« – Bedeutung: »Ich vermute, mein Gesprächspartner ist aufgeregt.«

Sehen

- Wenn ich jemanden anschau, Haltung, Gesichtsfarbe, Mimik, wie sehr nehme ich Veränderungen wahr?
- Wie gut gelingt es mir, zwischen dem, was ich gesehen habe, und der Bedeutung, die ich dem Gesehenen gebe, zu unterscheiden?
- Wie oft liege ich richtig mit meinen Vermutungen?

Fühlen

Nehmen Sie einmal an, Sie würden beim Händedruck oder in anderen Situationen die Augen schließen und Ihr Gehör ausblenden.

- Wie intensiv kann ich fühlen, was um mich herum vor sich geht?
- Wie gut gelingt es mir, zwischen dem, was ich gefühlt habe, und der Bedeutung, die ich dem Gefühlten gebe, zu unterscheiden?
- Wie oft liege ich mit meinen Gefühlen richtig?

Riechen

Im Laufe der Evolution hat der Homo sapiens viel von seiner Fähigkeit verloren, den Geruchssinn einzusetzen. Aber nicht nur Weinkenner oder Parfümeure setzen auch heute noch ihren Riecher nicht nur im übertragenen Sinne ein. Im privaten Umfeld, insbesondere in Liebesbeziehungen, spielt die Nase eine noch wichtigere Rolle als im Businesskontext.

Mimik und Körpersprache:

Zwischen dem nahezu versteinerten Ausdruck eines Menschen, dessen Pokerface nicht erkennen lässt, was ihn gerade bewegt, und der verständnistriefenden Talkshowmoderatorin entfaltet sich ein höchst unterschiedliches Spektrum, wie Verständnis zum Ausdruck gebracht wird. Wo würden Sie sich einordnen? Je nach Gesprächspartner löst ein Zuviel oder ein Zuwenig an Reaktion Irritationen aus. Wie groß ist Ihre Flexibilität? Wie groß ist Ihre Flexibilitätsspanne?

Den Unterschied von Wahrnehmung und Bedeutung nachvollziehbar zu machen, gehört zu den Schlüsselfaktoren für die Verständigung zwischen Parteien.

Zunächst meinen die Konfliktpartner, der jeweils andere könne sie aggressiv »machen«. Sie müssen erst lernen zu begreifen, dass nicht der andere sie wütend »macht«, sondern dass die Entscheidung darüber, aggressiv zu werden oder

nicht, nur im eigenen Kopf fällt. Theoretisch ist das vielen Mitarbeitern durchaus klar. Im Konflikt können sie sich aber kaum noch daran erinnern. Die Aggressionsverwandlung gelingt dann, wenn Ihre Mitarbeiter intelligent und von hoher Auffassungsgabe sind – oder wenn sie bereits in friedlichen Zeiten durch ein Mediationstraining gelernt haben, sich von den eigenen Emotionen nicht wie ein Herbstblatt im Wind irgendwohin wirbeln zu lassen, sondern selbst zu entscheiden, wohin die Reise geht. Dann können sie sich innerlich im Konflikt vorstellen, aus der Mediatorperspektive auf den Konflikt zu schauen und dann von dort aus weise handeln.

Was Sie neben all diesen Möglichkeiten immer tun können, und zwar in allen Rollen, ist, sich selbst gut abzugrenzen und gut für sich selbst zu sorgen. Wenn es Ihnen gelingt, dies auch ohne den hierarchischen Machtknüppel zu tun, werden Sie beweglicher und damit erfolgreicher.

Das heißt: Wenn Sie persönlich durch einen Streit beeinträchtigt werden, können Sie immer flexibler reagieren. Mal wird es Ihre staatsmännisch-zugewandte Stimme sein, mal ein humorvoller Blick und Stimmklang, mal ein Sachargument, mal etwas ganz anderes, damit die Veränderung unverzüglich eintritt.

Nehmen wir einmal an, zwei Mitarbeiter beharken sich lautstark auf dem Flur vor Ihrem Büro. Ihre Intervention könnte dann so aussehen: »Entschuldigen Sie bitte, ich schätze Sie beide sehr. Ich mag auch Ihre Stimmen gern. Nur in dieser Intensität direkt unmittelbar vor meiner Bürotür ist es etwas laut. Wenn Sie mögen, kommen Sie beide herein, dann unterstütze ich Sie darin, eine Lösung zu finden ... oder Sie machen eine kleine Flurwanderung und schließen zwei Zwischentüren. Dann kann ich wieder unbeschalt arbeiten. Beides ist mir sehr recht – nur mit dieser Zwischenlösung ist mir persönlich unwohl.«

Oder Sie bringen den Streitenden einen Regenschirm, den Sie vor Ihren Augen aufspannen – und überreichen ihn beiden mit herzlichem Lächeln. Auf die erstaunte Frage, was der Schirm solle, antworten Sie, im Gewitter sei es gut, einen Schutz zu haben. Oder Sie sagen einfach nur: »Bitte streiten Sie sich gern, wo immer es für Sie angenehm ist – nur bitte nicht in meiner unmittelbaren Nähe.« Das sagen Sie ohne jeden Vorwurf in der Stimme – aber mit Wärme. Eine schneidende oder scharfe Stimme kann mehr Mitarbeitervertrauen zerstören, als die meisten Führungskräfte wissen.

Zusammenfassung

Die biologisch verankerten Überlebensmechanismen früherer Zeiten sind heute zwischen Handy, Laptop und (virtuellen) Teams nicht optimal geeignet, um Kooperation zu fördern. Des-

halb 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 ins Tetraeder-Hoch zur förderlichen Kooperation.

Baustein 3: Konflikte sichtbar und erkennbar machen

Die Kunst, undeutlichen Gedanken in Konfliktsystemen Gestalt zu geben und die Gedanken der Beteiligten respektvoll und lösungsorientiert auf den Verhandlungstisch zu bringen, ist keine Zauberei. Doch die Ergebnisse sind derart verblüffend, als hätten wir gezaubert. Was bis dato nur in den Köpfen der Beteiligten für Konfliktpotenzial sorgte, wird aus den Köpfen heraus – nach außen – gebracht: im Fachjargon: externalisiert. Ich benutze hier gerne das Bild des Gedankenim- und -exports.

Gedankenim- und -export

Die Gedanken- und Wertewelt des jeweiligen Kontrahenten ist den Konfliktpartnern nicht bekannt. Häufig wissen die Beteiligten nicht einmal für sich selbst, was den Konflikt so belastend und eine Lösung so schwer macht. Gedankenim- und -export macht diese verborgenen Werte jeweils unter einem bestimmten Fokus sichtbar. Sobald einmal klar ist, welche Hindernisse auf dem Weg zur Lösung bestehen, lassen sich diese in die mediative Verhandlung auch einbeziehen. Das Resultat: Verständigung und damit Konfliktlösung werden möglich.

Für die mediative Führung im Umgang mit europäischen Erwachsenen ist das Visualisieren das gängigste Verfahren. Es veranschaulicht die innere Sicht der Mediationsparteien auf spielerische Weise. Als Hilfsmittel für Visualisierungen können Sie ganz unterschiedliche Gegenstände verwenden:

- alles, was auf einem Schreibtisch, Restauranttisch oder sonstwo in Reichweite steht und klein genug ist, um sich aufstellen zu lassen, also Salzstreuer, Taschenrechner, Schreibtischutensilien etc.,
- PC mit Beamer (bewegliche Externalisierung),
- Pinnwand, CAD-Zeichenbrett (partiell beweglich),
- gezeichnete Metaphern oder Flipchart-Bilder (unbeweglich).

Bewegliche Elemente sind besser geeignet, wenn es darum geht, die Dinge in Bewegung zu bringen oder Veränderungen nachvollziehbar zu machen. Je mehr es also um ein Öffnen und Verändern bisheriger Positionen geht, desto nützlicher können bewegliche Visualisierungen sein. Zu viel technischer Aufwand ist dabei manchmal eher hinderlich. Meistens gilt: Je einfacher, desto besser. Ein zufällig auf dem Tisch stehender Salz- und Pfefferstreuer und ein paar Zahnstocher sind oft wirkungsvoller als die modernsten Hightech-Spielereien.

Der österreichische Wirtschaftspsychologe Peter Schütz, ein Großneffe Sigmund Freuds, pflegt in der mediativen Verhandlung mitzuteilen, er brauche jetzt sein wissenschaftliches Arbeitsmaterial. Dann stellt der stattliche 2-Meter-Mann ein kleines buntes Eimerchen mit Kinderbausteinen auf den Tisch. Überraschung, Humor und Wiener Charme sorgen dafür, dass sich der Tisch in wenigen Minuten in eine bunte Baustelle verwandelt. In einer Team-Mediation am Schwarzen Meer haben Schütz und ich vor vielen Jahren sechs Führungskräfte am Strand mit Muscheln, Steinen, Zweigen und Strandgut ihren Konflikt aufstellen lassen.

Klassische bunte Holzbausteine, die viele von uns als Kinder hatten, haben einen großen Vorteil. Mit ihnen lassen sich auch größere Organisationen mit vielen Abteilungen, Unterabteilungen und Mitarbeitern über Formgleichheit, Farbgleichheit und Größenunterschiede nach Bedarf so aufbauen, dass der Überblick erhalten bleibt. Sie sind übrigens viel besser als Figürchen mit realistischen Gesichtern und Kleidungsstücken. Zu realitätsnahe vorgefertigte Figuren bringen regelmäßig schlechtere Ergebnisse – gerade die Abstraktion, die fantasievolle Transferleistung, ist ein wesentliches Element für den Weg aus der Sackgasse zu neuen Lösungen.

Gedankenim- und -export ist aber auch in anderen Sinneskanälen als dem Auge möglich. So können hörbare, fühlbare, geschmackliche oder sogar riechbare Umsetzungen frappierende Erkenntnisse hervorrufen und vorzügliche Lösungen vorbereiten. In einer Mediation mit Berufsmusikern haben wir den Konflikt akustisch darstellen lassen (Konfliktorchester), mit Ergebnissen, die sich hören ließen.

Wie alle wirklich faszinierenden Entdeckungen ist die Grundidee der Visualisierung an Einfachheit kaum zu überbieten. Es gibt nur wenige Grundregeln. Und es ist kinderleicht, die ersten Schritte zu machen. Was Sie aus diesen Grundregeln entwickeln können und wie Sie sich auch noch nach Jahren in der Ausführung perfektionieren können, sehen Sie anhand von Beispielfällen.

Visualisierung: Anwendungsbeispiel mit einem Mitarbeiter

Sie sitzen mit einem Mitarbeiter an einem Tisch. Er erteilt Ihnen den »Auftrag«, ihm bei einem intrapersonalen Konflikt als Mediator zur Verfügung zu stehen.

Bitten Sie Ihren Mitarbeiter als ersten Schritt, das Thema, um das es ihm geht, zu schildern und mit Gegenständen aufzustellen.

Ihr Mitarbeiter kann alle Gegenstände nutzen, die ihm geeignet erscheinen. Ihr Mitarbeiter erzählt. Jedes Mal wenn etwas Bedeutungsvolles vorkommt, bitten Sie ihn, dafür einen Gegenstand zu wählen.

Was aufgestellt wird und was nicht, ist von Mimik und Tonfall Ihres Mitarbeiters abhängig. Immer dann, wenn Stimmklang oder Gesichtsausdruck heftiger, dass heißt ausdrucksstärker werden, bitten Sie ihn, für das genannte Thema einen Baustein zu wählen.

Machen Sie keinerlei Vorgaben, wie die Gegenstände platziert werden sollen.

Es gibt grundsätzlich zwei Arten, wie in einer solchen Situation erzählt wird. Es gibt den Fertigbericht und den Frischbericht. Sie unterscheiden sich sehr deutlich voneinander.

Der Fertigbericht ist in Tonfall und Text so schon mehrfach erzählt worden. Sie hören der Geschichte an, dass sie wie eine mehrfach abgespielte Platte klingt. Die Geschichte wird (fast) ausschließlich für den Zuhörer erzählt. Der Berichtende hat während seines Berichts keine neuen Erkenntnisse.

Der Frischbericht wird in Tonfall und Text in diesem Augenblick neu gedacht. Zwar wird sich die Geschichte im Regelfall auch auf etwas beziehen, das schon früher einmal durchdacht und berichtet wurde. Trotzdem ist es in genau dieser Weise jetzt neu. Der Unterschied zum Fertigbericht liegt in der Art der inneren Beteiligung. Gedanken werden neu zusammengestellt und der Erzählende hat einen eigenen Erkenntnisgewinn, während er die Geschichte formuliert.

Mit zunehmender Erfahrung werden Sie den Unterschied zwischen Fertigbericht und Frischbericht deutlich erkennen können. Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass es jetzt ausschließlich um ihn geht. Wirken Sie darauf hin, dass er möglichst wenig Fertigbericht absputzt und möglichst viel Frischbericht mit Erkenntnisgewinn erzählt. Dies gelingt am leichtesten, wenn Sie ihn bitten, die Aufstellung mehr für sich selbst und nicht so sehr für Sie zu erklären. Denn schließlich soll er neue Erkenntnisse über den Konflikt sammeln und nicht Sie.

Weisen Sie in diesem Zusammenhang auch ausdrücklich darauf hin, dass Sie nicht wissen müssen, welcher Inhalt sich hinter welchem Baustein verbirgt. Es ist ausreichend, wenn Ihr Mitarbeiter das weiß.

Merken Sie sich den Namen und Decknamen der Bausteine. Fertigen Sie innerlich eine kleine abrufbare Tonspur davon an. Dann werden Sie ganz selbst-

verständlich später nicht nur den (Deck-)Namen des Bausteines, sondern auch den ungefähren Tonfall und den Rhythmus der Worte des Mitarbeiter dazu anklingen lassen. Dass die Wiedergabe nicht als persiflierendes Nachäffen, sondern in Respekt und Achtung ausgesprochen werden wird, ergibt sich durch Ihre Empathie von selbst.

Anfänger sind versucht, neugierig erraten zu wollen, welcher Baustein wohl für welches konkrete Problem oder für welchen Kollegen stehen könnte. Je weniger Sie von den Inhalten wissen, umso leichter fällt es Ihnen, mit der vollen Aufmerksamkeit bei der Struktur zu bleiben. Deshalb versuchen Sie nicht zu erraten, was die Bausteine für Ihren Mitarbeiter bedeuten könnten. Stören Sie ihn in seiner Welt nicht durch oberflächliche Neugier oder Rateversuche. Wenn Sie sich doch beim Ratespiel ertappen, seien Sie nett zu sich selbst.

Ebenso unvorteilhaft wäre es, in der Gedankenwelt des Mitarbeiters herumzuspazieren, um sie nach Ihren Vorstellungen zu renovieren, indem Sie die Bausteine anfassen oder gar verschieben. Bleiben Sie mit Ihren Händen mit Respekt, Achtung und Abstand außerhalb seiner Welt. Staunen Sie über die Aspekte seiner besonderen Art, sich zurechtzufinden und sich seine Welt zu organisieren.

Ihre Aufgabe ist es, den Mitarbeiter aufmerksam zu beobachten. Beschäftigen Sie Ihr Gehirn damit, Atmung, Veränderungen der Gesichtsfarbe und Haltung des Mitarbeiters wahrzunehmen. Lernen Sie von Mediation zu Mediation weniger zu fantasieren, warum wer was wie tut – und merken Sie sich stattdessen Gesichtsausdrücke, Bewegungen und Tonfälle. Genießen Sie die Zeit, in der Ihre Mitarbeiter nachdenklich, versonnen oder innerlich beschäftigt aussehen. Stören Sie sie in diesen kostbaren Momenten nicht. Genau in diesen Minuten entstehen neue Erkenntnisse und Ideen, vielleicht zunächst über die Situation, wie sie ist – und darüber, was sie wie ändern möchten – und welche Wege vielleicht (nicht) funktionieren.

Wenn Sie Hypothesen bilden und Ihnen Fragen auf der Zunge brennen, wenn Sie selbst Ihr »Heureka« erleben und glauben, es nicht mehr zu schaffen, sich in Weisheit und Geduld zu üben, gehen Sie für einen Moment an die frische Luft, erinnern Sie sich an Ihre Aufgabe und geben Sie ihm die Zeit, die er braucht. Bevor Ihr Mitarbeiter reif für die Lösung ist, ist es kontraproduktiv, am Keimling zu zupfen, damit er schneller wachsen möge. Lassen Sie sich überraschen: Manchmal kommt der neue Einfall wie ein Geistesblitz aus heiterem Himmel ...

Hat Ihr Mitarbeiter das Thema in dieser Weise aufgestellt, fragen Sie ihn: »Ist das so für diesen Augenblick im Wesentlichen vollständig oder würden Sie gern noch etwas hinzufügen?« Antwortet er sinngemäß mit: »Ja, das passt so«,

dann warten Sie einen Moment ab. Ihr Mitarbeiter wird vielleicht noch einen Moment auf die Aufstellung schauen und dann wieder Blickkontakt zu Ihnen suchen.

Bitten Sie im zweiten Schritt Ihren Mitarbeiter, die Skulptur so zu verändern, »wie er es gerne hätte«. Hochtrabende Begriffe machen eher Angst und schaffen einen hier schädlichen Leistungsdruck. Verzichten Sie daher auf Formulierungen wie: »Verändern Sie es so, dass eine perfekte Konfliktlösung entsteht.« Die Begriffe »Perfektion« und »Lösung« scheinen für viele Menschen im Augenblick des ungelösten Konflikts so unerreichbar, dass sie eher eine Blockade auslösen als die spielerische Leichtigkeit zu fördern, in der Lösungen von selbst sprießen.

Sagen Sie also lieber etwas wie: »Wie hätten Sie's denn gern stattdessen?« oder mit humorvollem Tonfall: »Aha – und das soll – wenn ich Sie richtig verstanden habe – nicht so bleiben?« Warten Sie die Verneinung des Mitarbeiters lächelnd ab: »Sondern?« Freunde sachlicher Argumente könnten erklären: »Okay – so ist es also jetzt. Um den Auftrag zu erfüllen, den wir uns in der Auftragsklärung gegeben haben, folgt jetzt der nächste Schritt. Verändern Sie bitte die Skulptur so, dass sie Ihnen besser gefällt.« Wenn Sie Effektivität lieben und gern wenig Worte machen, sagen Sie: »Das war der Ist-Zustand – und nun zum Soll« und machen eine einladende Handbewegung in Richtung der Bausteine ...

Im dritten Schritt geht es darum, die Fantasie anzuregen. Denn was Konflikte vor allem brauchen, ist Bewegung: Raus aus den alten Verhaltensmustern, rein in neue Überlegungen. Was ließe sich wie mit wem optimieren? Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob die Kreativität Ihres Mitarbeiters sich bereits voll hat austoben können, könnten Sie fragen: »Wie gut gefällt Ihnen die neue Skulptur?« Bricht nun keine Begeisterung aus, sind weitere Veränderungen angebracht: »Verstehe – und was müsste noch verändert werden, damit es Ihnen vielleicht noch ein klein wenig besser gefallen könnte?« Sie könnten auch fragen: »Wie könnte die Skulptur noch schöner werden – falls das noch geht?« oder »Stellen Sie sich vor – wie durch einen glücklichen Zufall wird es für Sie noch attraktiver ...«.

Eine Mitarbeiterin, die in einem so heftigen Konflikt gefangen war, dass sie ernsthaft über Kündigung nachdachte, hatte unter anderem ein Spielzeugauto ihres Sohnes und eine Murmel, die sie selbst darstellte, in einen durchsichtigen Luftballon gepackt und diesen aufgepustet, bis er einen Durchmesser von circa 20 Zentimetern hatte. Dann ließ sie Firmenwagen, Murmel und Co. wie bei einer Zirkusvorführung an der Innenwand des Ballons Rennen fahren. Nach zwei Minuten prustete die Mitarbeiterin vor Lachen und hatte ihre Lösung gefunden.

Wenn die inneren Konfliktlöser Ihrer Mitarbeiter zwischen der Arbeit am Problem und lachenden Ressourcen in Bewegung geraten, haben Sie vorzügliche Chancen auf ein gutes Ergebnis. Achten Sie daher bei allen Anleitungen darauf, Ihre Fragen mit so viel spielerischer Leichtigkeit wie möglich zu stellen.

Wenn eine Aufstellung entstanden ist, die Ihren Mitarbeiter strahlen lässt, beginnt als vierter Schritt die innere Feinjustierung. Justierungs- und Feinjustierungsschritte wechseln sich ab mit Schritten, die die Realisierung erleichtern. Nach einer kritischen Überprüfung durch den Mitarbeiter folgen neue Realisierungsideen und weitere Selbstkritik ... Hier entstehen mehr Ideen für die Konfliktlösung, als Ihr Mitarbeiter umsetzen kann.

Achten Sie auf zwei Dinge:

Bausteine, die zunächst zu stören scheinen, bergen oft großes Lösungspotenzial in sich. Wenn Ihr Mitarbeiter einen oder mehrere Bausteine entfernt oder wutentbrannt wegschiebt, akzeptieren Sie das zunächst weise. Nach einiger Zeit fragen Sie nach den weggeschobenen oder entfernten Bausteinen. Fragen Sie, »wenn es etwas gäbe, was an diesem Baustein nützlich sein könnte, eine Erkenntnis, eine Erfahrung oder etwas anderes, was davon möchten Sie eventuell noch nutzen?« Vehemente Ablehnung entsteht nur, wenn etwas die Beteiligten sehr berührt. Erfahrungsgemäß befinden sich die stärksten Motoren für eine verändernde Verbesserung überdurchschnittlich häufig in genau diesen Bausteinen.

Regen Sie Ihren Mitarbeiter dazu an, sich Schritte vorzunehmen, die er selbst ohne weiteres Zutun anderer Personen realisieren kann. Denken Sie daran, dass Sie Erfolge produzieren wollen. Beenden Sie die Mediation ergo nicht mit Konfliktlösungsideen oder Wunschvorstellungen, deren Ausgang zweifelhaft ist. Wenn Ihr Mitarbeiter sich etwas vornimmt, was nicht realistisch ist, vom Zusammenwirken mit anderen abhängt oder an sonstige Realitätsgrenzen stößt, fragen Sie solange nach, bis er weiß, was er selbst tun wird.

Beenden Sie die Mediation mit einer Abschlussvereinbarung, die Ihr Mitarbeiter mit sich selbst trifft. Lassen Sie ihn im Soll-Ist-Vergleich in der Evaluation überprüfen: »Was habe ich erreichen wollen – und wie viel davon habe ich erreicht?« Und genießen Sie Ihren Erfolg.

Visualisierung: Anwendungsbeispiel mit mehreren Mitarbeitern

Wenn Sie mit allen oder mehreren Konfliktparteien gleichzeitig arbeiten, ist die Technik von der Struktur her identisch. Da die Komplexität mit jeder hinzukommenden Person höher wird, wird es Ihre Aufgabe sein, Komplexität dann

noch weiter zu reduzieren. Das heißt, Sie müssen sicher führen können – im Sinne dessen, was Ihre Mitarbeiter wollen. Mit hierarchischer Macht ist es unmöglich, weil der gebrochene innere Widerstand die weitere Zusammenarbeit der Externalisierung empfindlich stören würde.

Beginnen Sie deshalb mit der Externalisierung, sodass Sie sich sicher sein können: Man wird Ihnen auch in schwierigen Momenten folgen. Dann werden Sie die Zügel der Führung mit Eleganz und Leichtigkeit halten können.

Drei Varianten sind möglich:

1. Sie händigen zu Beginn jedem Beteiligten den gleichen Satz von Bausteinen aus. Danach laden Sie die Beteiligten ein, gemeinsam festzulegen, welche Bausteine sie für welche Personen und Themen verwenden möchten. Günstig ist es, wenn alle Mitarbeiter zu Beginn einen Baustein für sich selbst auswählen. Danach fällt es meistens leicht, sich auf die weiteren erforderlichen Bausteine zu einigen. Diese Variante bietet bei größeren Personengruppen ein Maximum an Vereinheitlichung und reduziert die Komplexität auf ein überschaubares Maß.
2. Alle einigen sich auf einige Schlüsselfiguren. Darüber hinaus ist jeder Einzelne frei, aus der Fülle des Materials auszuwählen und seiner Kreativität freien Lauf zu lassen. Bei Personengruppen von bis zu zwölf Beteiligten bringt dieses Verfahren zwar so viel individuelle Besonderheiten, dass die Komplexität insgesamt recht hoch wird. Erfahrungsgemäß fördert dies besonders gut neue, bislang übersehene Wege zutage. Alle werden neugierig auf die Ideen der anderen.
3. Alle Mitarbeiter arbeiten mit einem einzigen Bausatz. Sie einigen sich darüber, wer sein Bild damit als Erster aufbaut. Dieses Verfahren eignet sich besonders dann, wenn die Anzahl der Beteiligten in der Mediation eher klein (maximal ca. sieben Personen), das aufzustellende System aber sehr umfangreich ist.

In allen drei Varianten betrachten Sie gemeinsam die von den Mitarbeitern aufgebauten Bausteine. In weniger eskalierten Systemen schadet es nicht, wenn dabei wild und unstrukturiert durcheinander gefragt wird. Dabei ergibt ein Wort das nächste und die Ideen purzeln.

In hoch eskalierten Konfliktsystemen ist es günstiger, zuerst alle Aufstellungen ohne jede Befragung zu betrachten. Wenn alle Beteiligten gleichzeitig ihre Skulpturen aufbauen, gleichzeitig aber auf die Skulpturen der anderen schauen und so nicht in alte Schleifen geraten, sorgt die Externalisierung für neues Erstaunen und eine respektvolle Aufmerksamkeit.

Bitten Sie die Mitarbeiter nun, ihre Aufstellungen zu erläutern und Fragen zu den aufgestellten Skulpturen zu stellen. Dadurch wächst die Klarheit darü-

ber, wie alle Beteiligten den Status quo erleben. Für den Fall, dass kleine Verletzungen am Rande entstehen sollten, verwenden Sie die für solche Arten von Verletzungen vorgesehenen Deeskalationstechniken (siehe Seite 133ff.).

Nach dem Ist-Stand folgt wie in der Mediation mit *einem* Mitarbeiter auch der Soll-Stand. Laden Sie dazu ein, die Skulpturen so umzubauen, dass etwas entsteht, was sie lieber hätten.

Ein Tipp: Für viele Führungskräfte, die damit beginnen, sich im Feld der Mediationskompetenz zu üben, ist es leichter, zunächst nur mit einer Person (One-Party-Mediation) zu arbeiten. Wenn Sie in der Externalisierung mit einer Person soviel Sicherheit gewonnen haben, dass Sie sich eine Erhöhung des Schwierigkeitsgrades zutrauen, wenden Sie sich einer mediativen Verhandlung mit mehreren Personen zu. Mit etwas Übung können Sie auch mit sich selbst allein mit Bausteinen arbeiten. Stellen Sie sich abwechselnd vor, Sie seien Sie selbst – und dann wieder ein Mediator, der Unterstützung gibt.

Die Arbeit mit Metaphern

Gleichnisse, Bilder und Metaphern gab es in allen philosophischen Schulen, in allen Führungsformen und zu jeder Zeit. Metaphern sind wie Spiegel mit neuem Rahmen, die bestimmte Aspekte mit einem neuen Fokus wiedergeben.

Nach Brockhaus sind Metaphern (griechisch *metapherein* = übertragen) Redewendungen, die statt der eigentlichen Bezeichnung uneigentliche oder übertragene Bezeichnungen verwenden.

Ob Metaphern noch als solche wahrgenommen werden, hängt von der Häufigkeit ihrer Benutzung ab. Je häufiger ein *übertragener* Begriff im neuen Kontext *verwendet* wird, um so mehr wird er dort heimisch. Er verliert gleich einem Zitronenspritzer im Orangensaft seinen ursprünglich metaphorischen Charakter und leistet einen wichtigen Beitrag zum Fruchtcocktail. Manche Metaphern haben sich bereits derart *eingebürgert*, dass uns das dahinter stehende Bild gar nicht mehr *auffällt*. Metaphern können also durchaus in einem neuen Kontext »heimisch« werden. (Haben Sie die vorstehenden Metaphern bemerkt?)

In der professionellen Konfliktlösung sind drei Arten von Metaphern nützlich. Es gibt die von außerhalb des Konfliktsystems angebotenen Metapheranregungen, die Sie als mediativ handelnde Führungskraft fragend einbringen. Sie sagen beispielsweise: »Wenn Ihre Situation auf hoher See spielen würde und das Unternehmen ein Schiff wäre, wie würden Sie Ihre Zusammenarbeit dann beschreiben?«

Es gibt die von außerhalb des Konfliktsystems angebotenen Fertigmetaphern: »Sie kommen mir vor, wie ein Schiff, bei dem zwei Kapitäne auf der Brücke stehen und gleichzeitig Steuerbord und Backbord rufen.« Und dann gibt es die von den Mitarbeitern vollständig selbst gestalteten Metaphern.

Das Ziel der erfolgreichen Mitarbeiterführung besteht regelmäßig darin, dass die Mitarbeiter so viel wie möglich selbst tun und dass die Führungskraft sich aus der Konfliktlösungsaufgabe so früh wie möglich zurückziehen kann.

Bemühen Sie sich daher, wenig vorzugeben. Je selbstständiger Sie Ihre Mitarbeiter werden lassen, umso eigenständiger lösen sie ihre Konflikte.

Übung

Stellen Sie sich vor, dass eine verstärkte Wahrnehmung von Metaphern Ihre Sinne schärft ... ist die Vorstellung der Sinnschärfung dann für Sie metaphorisch? Wie könnten Sie sich Ihre geschärften Sinne vorstellen? Wie ein scharfes Bild? Oder wie eine Klinge? Und wenn ja - welche Klingengröße wäre angemessen für welche Sinne?

Was wäre, wenn Ihre Kommunikation eine Suppe wäre und die Schärfung der Sinne die Würze? Oder scharf wie die Lust?

Wenn Führungskräfte über Führung verhandeln oder streiten, wenn es darum geht, wer sich wem gegenüber in welchen Kontexten wie verhalten will, soll oder kann, dann ist die Zahl der Möglichkeiten sich misszuverstehen, nahezu grenzenlos.

Doch Parteien wollen und sollen in Verhandlung und Mediation gerade nicht das tun, was sie außerhalb der Mediation besonders gut können: Die alten Schleifen ihrer ausgedienten Spieluhr durchleiern, bis die Energie nicht mehr ausreicht.

Vergegenwärtigen Sie sich den Nutzen von Metaphern:

1. Metaphern öffnen

Metaphern haben die Eigenschaft, verschlossene Ohren wieder zu öffnen. Oft öffnen sie auch Augen und Herzen. Metaphern sind als Fantasieschauplätze definiert. Sie spielen an einem anderen Ort als die alten streitigen Lieblingskämpfe der Mitarbeiter.

»Ich fühle mich in meiner Abteilung wie ein Raumschiff im All, das um einen Fixstern kreist.«

Neue Begriffe und neue Umfelder wecken die Neugier und öffnen damit das Interesse wieder.

2. *Metaphern verschließen nicht*

Die Terminologie der alten Konfliktbegriffe ist regelmäßig vermint. Kaum werden die Schlüsselworte benutzt, die den Konflikt bisher begleitet haben, hört niemand mehr zu. In Konflikten beträgt die Wahrscheinlichkeit, in gut verankerte, ausgetretene Fettnäpfchenpfade zu geraten oder unerfreuliche Schleifen zu erleben, nahezu 100 Prozent. Überall lauern alte Sprengsätze.

Der Kollege antwortet: »Und wenn du ein Raumschiff im All bist, was bin ich dann und wo bin ich?«

Zuvor war siebenmal geäußert worden: »Immer muss ich alles alleine machen.« Kaum waren die ersten Silben dieses Satzes ausgesprochen, ging der Kollege bereits an die Decke, hörte nicht mehr zu und verschloss sich. Metaphern bieten die Chance, nicht sofort zu verschließen.

3. *Metaphern verleiten nicht zu vorschnellen falschen Vermutungen*

Menschen, die sich noch nicht intensiv mit Kommunikation auseinander gesetzt haben, glauben häufig, was für sie selbst selbstverständlich sei, müsse doch auch für andere selbstverständlich sein. Es fällt ihnen oft schwer zu verstehen, dass andere Menschen sie nicht sofort verstehen. Es ist kaum nachvollziehbar, warum der andere nicht genau dasselbe unter Begriffen wie »Kundenorientierung« und »Team-Führung« versteht, wie man selbst. Wenn Metaphern verwendet werden, weiß jeder der Beteiligten ganz genau, dass eine Übersetzung noch erforderlich ist. Verwendet ein Beteiligter eine Metapher, unterstellt jeder, dass es mehrere Interpretationsmöglichkeiten geben kann und dass eine Annäherung an den Kern des Gemeinten im Austausch noch aussteht. Die Beteiligten wissen, dass die Metapher nur ein Versuch ist, sich der Realität zu nähern. Genau das ist ihre Qualität. Deshalb führen besonders Metaphern, die weit genug von der Realität wegbleiben, zu der Überprüfung von Vermutungen und laden zu mehr Verständnis ein. Was von den Beteiligten als nah oder weit weg empfunden wird, hängt von der Konfliktgeschichte ab. Das folgende Beispiel hat zunächst große Fragezeichen in die Augen gemalt, obwohl Sie als Leser vielleicht sagen würden: »Mir ist sonnenklar, was damit gemeint ist.«

Kon: »Ich möchte, dass die Kunden sich nach unserem Produkt die Finger lecken und wir ihnen die Serviette reichen.«

Flikt stellt sich das bildlich vor und muss selbst lächeln. Und das, obwohl Kon ein eifriger Verfechter von Kundenorientierung und Qualitätsmanagement ist und Flikt davon in der Vergangenheit ziemlich genervt war.

4. *Metaphern zeigen den Kern*

Jeder Konflikt hat eine Oberfläche und einen, manchmal auch mehrere Konfliktkerne. Die Oberfläche ist der Austragungsplatz von sehr unterschiedlich erscheinenden Einzelthemen. Der Konfliktkern ist das, worum es »eigent-

lich« geht. Da Metaphern nicht die gesamte Komplexität der Konfliktoberfläche abbilden können, müssen sie viele Details weglassen. Dabei kommt manchmal der Kern fast wie von selbst zum Vorschein. Die Konzentration der Metapher bringt die Komplexität auf den Punkt. Die Reise mit der Metapher lässt die Beteiligten leichter das Herzstück ihrer Auseinandersetzungen erkennen.

Kon: »Unsere Firma ist wie ein Schiff auf hoher See bei Windstärke 7 mit einer Mannschaft, die vor sich hin träumt, als hätten wir Windstärke 3.«

Flikt denkt nicht mehr an die komplizierten Management- und Verkaufstheorien, zu denen Kon ihn unlängst überreden wollte. Er wird neugierig und stellt Fragen.

5. *Metaphern ermöglichen Gleichzeitigkeit*

Manchmal glauben Verhandlungspartner, derjenige, der anfängt, hätte die schlechtere Ausgangsposition. Manchmal denken sie, den Letzten beißen die Hunde. Je konflikthafter ein Thema ausgetragen wird, umso wahrscheinlicher ist es, dass sich alle Beteiligten darum balgen, entweder als Erster oder aber als Letzter vortragen zu dürfen. Es hat nicht viel Sinn, sie davon überzeugen zu wollen, dass weder das eine noch das andere entscheidend sei. Die Frage, wer anfängt, ist ohnehin nur eine Ausprägung eines Konfliktkernes, der noch nicht herausgeschält ist. Deswegen kann die Arbeit mit Metaphern, die Gleichzeitigkeit ermöglicht, gut für eine ausbalancierte Verhandlungsatmosphäre sein.

Metaphern – das Timing ist entscheidend

Zu welchem Zeitpunkt sind die Beteiligten reif für eine Metaphernarbeit? Es gibt Metaphern, die zu Beginn Verständnis eröffnen. Es gibt Metaphern, die zum Abschluss Risiken der angestrebten Lösungen andeuten. Und es gibt Metaphern, die das Herzstück des Konfliktes herauschälen. Insofern hat jede Metapher ihren Platz. Die kleinen Anfangs- und Abschlussmetaphern bringen häufig kleine und wichtige Aha-Effekte. Die Kernmetapher, die gern etwas aufwändiger sein darf, ist anders. Vor allen Dingen in (Arbeits-)Beziehungen, in denen schwierige Erfahrungen gemacht worden sind, sind Metaphern Gold wert. Durch die Kernmetapher entsteht soviel neues Verständnis, dass die Beteiligten oft emotional sehr bewegt sind. Es versteht sich von selbst, dass der Weg dahin erst bereitet sein muss, damit das möglich werden kann.

Deshalb darf die Kernmetaphernarbeit nicht vorschnell beginnen. Sie ist erst sinnvoll, wenn die Aggressionen verdampft sind. Es ist bereits das Interesse ge-

wachsen, herauszufinden, worum es in diesem Konflikt »wirklich« geht. Alle Beteiligten sind gespannt darauf, wie eine Lösung aussehen könnte. Gleichzeitig wissen sie, dass auf dem Weg zur Lösung zunächst der Kern des Konflikts zu entdecken ist. Bei eintägigen Veranstaltungen ist der Zeitraum nach der Mittagspause häufig besonders gut geeignet.

- Sorgen Sie für genug Platz für jeden Mitarbeiter. Am besten ist es, wenn jeder einen eigenen Tisch für sich hat, zum Beispiel mit der Möglichkeit aus dem Fenster zu schauen oder sich anderweitig inspirieren zu lassen.
- Halten Sie für jeden Mitarbeiter Papier und Stifte oder anderes taugliches Material bereit. Bei Verhandlungen, die spazierengehend stattfinden, genügen ein Stein und ein Fleckchen Erde oder Sand.
- Bitten Sie darum, das Thema, um das es hier geht, zu zeichnen. Beschreiben Sie die Aufgabe so, dass Ihre Mitarbeiter gut verstehen, worum es geht, aber nicht zu sehr durch Ihre Beschreibung gelenkt werden.
- Ob Sie eine Zeitvorgabe geben wollen oder nicht, machen Sie von der Situation abhängig. Meist genügen fünf Minuten.
- Während die Mitarbeiter zeichnen, kommt es vor, dass sie Fragen haben. Meist wollen sie wissen, ob das, was sie gerade im Sinn haben, auch eine mögliche Umsetzung der Aufgabe sein kann. Die Antwort: Alles, was gedacht wird, darf auch gezeichnet werden. Sobald alle anerkennen, was ist, werden sich Klarheit und Erleichterung breit machen.
- Alle Mitarbeiter sehen sich zunächst alle Bilder an und lassen sie in Ruhe auf sich wirken.
- Sie erläutern sich gegenseitig, was die Details bedeuten sollen.
- Nachfragen ermöglichen ein wachsendes Verständnis.

Übung

Bevor Sie die Externalisierung mit Metaphern das erste Mal mit Ihren Mitarbeitern durchführen, üben Sie sie zunächst einmal selbst. Sorgen Sie dafür, eine Viertelstunde ungestört zu sein. Suchen Sie sich ein Konfliktthema aus, das Sie wirklich interessiert. Machen Sie die oben angegebenen Schritte einmal aus Ihrer eigenen Perspektive und zeichnen eine Metapher aus Ihrer Sicht. Danach versetzen Sie sich innerlich in die Rolle Ihres Konfliktpartners und zeichnen eine Metapher aus seiner Perspektive. Stellen Sie sich vor, die mediativ handelnde Führungskraft zu sein und für einen angemessenen Gesprächsrahmen zu sorgen. Führen Sie den Dialog tatsächlich und nicht nur im Kopf. Sprechen Sie Ihre Gedanken sowohl für die eine Seite wie auch für die andere Seite laut aus. Hören Sie sich zu, während Sie sprechen und

lassen Sie sich überraschen, welche interessanten Erkenntnisse über die Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen erkennbar werden. Überlegen Sie sich zum Abschluss: Wenn ich das nächste Mal den Konfliktpartner treffe, mit dem ich diese kleine Metaphernarbeit gedanklich verbunden habe, was kann ich dann anders tun als bisher, um das soeben Gelernte umzusetzen? Versetzen Sie sich danach noch einmal in die Rolle des Konfliktpartners: Wie gut würde ihm dieses Verhalten gefallen? Versetzen Sie sich jetzt abschließend in die Rolle der mediativ handelnden Führungskraft. Würde sie zufrieden sein? Was würde sie noch fragen, bevor Sie wieder zum Alltagsgeschehen zurückkehren? Beantworten Sie innerlich die Frage und/oder nehmen Sie sich einen Satz vor, der mit den beiden Worten »Ich werde ...« beginnt. Zum Beispiel: »Ich werde, wenn ich meinen Konfliktpartner das nächste Mal treffe, gelassen auf ihn zugehen und Folgendes fragen: ...«

Wenn Sie die Übung mit Freunden oder Bekannten machen möchten, erzählen Sie zwei Freunden oder Bekannten eine kleine Konfliktgeschichte aus Ihrem Leben, die Ihnen wichtig ist. Selbstverständlich können Sie die Namen der Beteiligten und einige Details so verändern, dass niemand das Gesicht verliert. Bitten Sie sie die Rollen des Kon und des Flikt zu übernehmen. (Wenn Sie nicht klären, wer von beiden Sie sind, hat dies den Vorteil, dass Ihre Bekannten Sie später nicht mit ungebetenen Ratschlägen überschütten.) Lassen Sie sie aus der eingenommenen Rolle heraus eine Metapher zeichnen. Nötigenfalls erklären Sie kurz, dass dies aus der Welt der Fliegerei, der Schifffahrt, der Musik oder sonst woher stammen kann (siehe oben). Sie verhalten sich genauso, wie Sie es als mediativ handelnde Führungskraft anschließend in der Praxis auch tun werden. Wenn Sie die Geschichte so erzählt haben, dass der Kern des Konfliktes hindurchschimmert, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Sie zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Zum einen üben Sie den Umgang mit Metaphern. Zum anderen erhalten Sie brauchbare Hinweise zur Lösung eines konkreten Konfliktthemas.

Z u s a m m e n f a s s u n g

Metaphern sind eine spezielle Art der Externalisierung und lassen sich hervorragend zur Diagnose 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. Die wichtigsten visuellen Externalisierungen sind die beweglichen (Bausteine u. Ä.) und die unbeweglichen (Zeichnungen u. Ä.).

Notieren Sie sich, zu welchen Themen Sie Externalisierungen ausprobieren möchten.

Baustein 4: Strukturieren

Der nächste Schritt zur mediativ handelnden Führungskraft besteht darin, das Strukturmanagement zu beherrschen und anzuwenden.

In den meisten Gesprächen, in denen etwas schief geht, liegt das mit daran, dass manches, von dem man glaubt, es müsse nicht explizit benannt werden, nur vermeintlich klar ist. Selten ist das Missverständnis so banal wie bei dem Chef, der noch schnell »sechs schwarze Patronen« brauchte – und anstelle der Druckerpatronen Füllerpatronen erhielt. Häufiger liegt das Missverständnis ein oder zwei Strukturebenen höher. Stundenlang reden Menschen aneinander vorbei. Eine Führungskraft will Mitarbeiter entlassen, während die andere den Stromanbieter und die Lieferanten wechseln will. Vielleicht geht es beiden um den gemeinsamen Oberbegriff »Sparmaßnahmen«. Vielleicht geht es dem einen um den Oberbegriff »Veränderung der Ausrichtung am Markt« und dem anderen um »neue strategische Allianzen« unter dem gemeinsamen Oberbegriff »Strategien für die Zukunft«. Kon will in diesem Jahr die Weihnachtsfeier streichen. Flikt will unbedingt eine Weihnachtsfeier durchführen. Kons Wunsch gehört zur Kategorie: Sparmaßnahmen durchführen. Der Oberbegriff für Flikts Wunsch lautet: Mitarbeitermotivation erhöhen. Der Oberbegriff für beide lautet: Wirtschaftlichkeit verbessern. Wenn die zwei Streitenden erkennen, unter welchem gemeinsamen Oberbegriff sich ihr Streit entfaltet, ist der erste Schritt getan.

Eine sorgfältige Strukturierung hilft dabei, herauszufinden, unter welchem gemeinsamen Oberbegriff der Streit stattfindet und worin die Unterschiede genau bestehen. Dann lassen sich eventuell die Vorteile der einen mit den Vorteilen der anderen Strategie kombinieren.

In fast allen Gesprächen und Konferenzen, in denen der Tonfall gereizter wird, lässt sich unnütze Redezeit einsparen und wesentlich konstruktiver arbeiten. Es braucht sich nur eine Führungskraft verantwortlich darum zu kümmern, das Strukturmanagement zu übernehmen.

Dazu gilt es auszusortieren: Zu welchem Oberthema gehört ein Statement? Wie unterscheidet sich der zweite Kommentar vom ersten? Was sind die Gemeinsamkeiten, was sind die Unterschiede? Was gehört wo hin? Ein Beispiel:

Kon: »Die neuen Zahlen sind eine Katastrophe!«

Flikt: »Was kann ich denn dafür?«

Kon: »Warum müssen Sie sich eigentlich ständig angegriffen fühlen?«

Flikt: »Vielleicht könnten Sie aufhören, mich anzugreifen!« ...

Wenn Flikt, statt blind auf Empfang für den Sender »Deutschland sucht den Sündenbock« zu schalten, daran gedacht hätte, zuerst mit mediativem Strukturmanagement zu »sortieren«, hätte er das Oberthema des Gespräches herausfinden können: »Ich möchte mit Ihnen darüber sprechen, was wir gemeinsam tun können, um die nächsten Zahlen zu verbessern.« Und sofort nimmt das Gespräch eine konstruktive Wendung.

Entstehung, Entdeckung und Bildung von Strukturen

Das Sortieren in Ober-, Unter- und »Seitbegriffe« ist nötig, um eine gemeinsame Basis für ein Gespräch mit Mediationskompetenz solide herzustellen.

In der Kombination von Aufmerksamkeits- und Zustandsmanagement, Deeskalation und Beziehungspflege führt das Strukturmanagement zu effektiver Kommunikation mit innovativen Ergebnissen.

Am einfachsten gelingt das Sortieren von Wortbeiträgen in Verhandlungen, Konferenzen und Konfliktlösungen, wenn Sie sich gedanklich in die Mediatorrolle versetzen. Sie stellen sich vor: Sie sitzen auf einem imaginären dritten Stuhl im Raum und hören von dort aus zu. Was würden Sie als Mediator jetzt hier hören? Was würden Sie sehen und insgesamt wahrnehmen? Sie bilden Hypothesen, zu welchem Oberbegriff oder Oberthema die Wortbeiträge wohl gehören könnten. Und Sie erfragen die vermuteten Sortierungen respektvoll. Gehören alle Wortbeiträge in einem Gespräch zum selben Oberbegriff oder -thema? Wie groß sind die unterschiedlichen Vorstellungen zu den verwendeten Begrifflichkeiten? Dann sortieren Sie ein Missverständnis nach dem anderen aus. Es wird transparent, worin die unterschiedlichen Sichtweisen bestehen – und worum es eigentlich geht.

Jeder Mensch hat im Laufe seines Lebens irgendeine Art von Ordnung für alltägliche Dinge entwickelt. Ober- und Unterbegriffe sind nur ein Teil davon. Manche dieser Sortierungen sind so individuell wie ein Fingerabdruck, andere sind so einheitlich wie die weltweit gebräuchliche Tafel der chemischen Elemente. Aber kaum jemand macht sich klar, wie sehr Menschen sich in ihrer Art, Sortierungen vorzunehmen, unterscheiden.

Schauen wir uns mal einige Sortierungen genauer an: Wenn ein europäischer Erwachsener zum Beispiel den Begriff »VW« hört, wird er diesen vermutlich als Teilmenge des Begriffs aller Autos einsortieren. Autos werden in seiner Sortierung vermutlich Teilmenge der (motorisierten) Fahrzeuge sein. Für manche von ihnen ist der nächste Oberbegriff »Fortbewegungsmittel«, für andere »Industrieprodukt«, für andere »Statussymbole« etc. Wenn Sie

nach Unterbegriffen zum VW fragen würden, so ist es wahrscheinlich, dass Golf oder Käfer, vielleicht auch Phaeton, Polo, Passat oder andere VW-Marken genannt werden. Die Untersortierungen zum Käfer könnten nach Modellen, Farben, Motoren oder Jahrgängen, in das ursprüngliche Modell des Käfers und den »New Beetle« unterteilt werden. Die dritte Art der Sortierungen ist die Sortierung auf gleicher Ebene, der Ebene der »Seitbegriffe« oder »Seitsortierungen«. Seitbegriff ist jedes andere Wort, das auch unter den gemeinsamen Oberbegriff passt, ohne das Ursprungswort selbst zu sein. Seitbegriff zum Auto unter dem Oberbegriff der *motorisierten* Fahrzeuge wären folglich Motorrad, Wohnwagen, Bus, Lastwagen. Auch Tretroller, Skateboard und Fahrrad sind Seitsortierungen zum Auto. Der gemeinsame Oberbegriff liegt hier eine Kategorie höher, beim allgemeineren Wort Fortbewegungsmittel. Auch der Begriff »Telefonanlage« kann eine Seitsortierung von Auto sein, zum Beispiel dann, wenn der gemeinsame Oberbegriff »Sacheinlagen in der Bilanz eines Unternehmens« heißt. »Akte« wäre ein Seitbegriff zu »Auto«, wenn der Oberbegriff lautete: »Kreuzworträtselworte mit vier Buchstaben, die mit A beginnen«, »Urlaubsgeld« könnte ein Seitbegriff sein, wenn es um Arbeitgeberleistungen ginge und das Auto ein Dienstwagen – und »Mama«, wenn die Oberkategorie hieße: die ersten drei Worte, die der heutige Vorstandsvorsitzende als Kleinkind gesprochen hat. Viele Menschen halten ihre Sortierungen für »selbstverständlich« und einzig »richtig«. Sie sind sehr überrascht, wenn Chefs, Nachbarn und Kollegen andere Begriffe für selbstverständlich halten.

Der Nutzen der Sortierung

Wenn Sie mit einer Konfliktlösung beginnen und in Anwesenheit aller Beteiligten besprechen, worum es im Klärungsgespräch überhaupt gehen soll (Auftragsklärung), besteht die erste Aufgabe darin, die Sortierungen so zu gestalten, dass alle Beteiligten voll zustimmen können: »Ja genau, darum soll es gehen.« Dafür bilden Sie Oberbegriffe, die groß genug sind, die Erwartungen aller Beteiligten unter einen Hut zu bringen. Sie kennen das im Extrem aus der Sprache der Politik. Je mehr Menschen für den Konsens gebraucht werden, um so höher ist zunächst der Abstraktionsgrad. »Freiheit!« »Gerechtigkeit« ... Je höher ein Oberbegriff in der Abstraktion angesiedelt ist, um so weniger eckt er an. In der Phase der Auftragsklärung geht es darum, die Abstraktionsstufe etwas zu erhöhen, ohne dass eine inhaltslose Phrase daraus wird – so weit, dass die Beteiligten einverstanden sind und neue Lösungen möglich werden.

Kon: »Ich plädiere für eine große Ladefläche bei allen neuen Autos.«

Flikt: »Ich höre immer Ladefläche. Die elegante und solide Erscheinung ist viel wichtiger.«

Mediativ handelnde Führungskraft: »Kriterien für die neue Fahrzeugflotte?«

Kon und Flikt: »Ja genau!«

In der zweiten Phase der mediativen Verhandlung, »Liste der Themen besprechen«, werden alle Themen präzisiert. Hier werden die Untersortierungen gebildet und gefunden, um festzustellen, worum es genau geht – und worum nicht.

Fabrikat, Ausstattung, Alter, Preis oder Modellvorstellungen können die entscheidenden Untersortierungen des einen sein. Farbe, Serviceleistungen und Nähe des Vertragshändlers, Werkstattpreise und Image könnten die Sortierkriterien des anderen sein.

Die Unterbegriffe der zweiten Phase werden in der dritten Phase unter einem speziellen Fokus sortiert. Jetzt werden Oberbegriffe gesucht, die die Zukunftsperspektive, Werte, Interessen und Wünsche deutlich werden lassen.

Kon und Flikt streiten sich über MitarbeiterEinstellung versus Mitarbeiterentlastungen. Gemeinsamer Oberbegriff in Phase I: Personalentwicklung klären. Unterbegriffe in Phase II: Stellenabbau von 300 Arbeitsplätzen und zwar in den Bereichen x, y und z versus Einstellung von 20 neuen Vertriebs-Mitarbeitern. Oberbegriffe in Phase III: Gesundschumpfung versus Umsatzförderung. Perspektiven der Gesundschumpfung: Ergebnisverbesserung durch Kostenreduktion. Perspektiven der Umsatzförderung: Margenverbesserung durch Größe. – Das Missverständnis wird sichtbar.

In der vierten Phase der mediativen Verhandlung beginnt ein kreativer Suchprozess. Dabei geht es darum, solche Sortierungen zu finden, die unter die neu gefundenen Oberbegriffe bzw. -themen fallen und solche, die eine Quersortierung zu den Alt-Positionen darstellen.

Anhand der in den Phasen I bis III gefundenen Sortierkategorien ist ein sehr gezieltes Querdenken möglich, das die Beteiligten über kurz oder lang zu einer Lösung führen wird.

Die Lösungsidee im letzten Beispiel: gemeinsam gestaltete, scharf kalkulierte Kostenreduktion bei gleichzeitigen pointierten Umsatzförderungsmaßnahmen.

Nach dieser Phase des Quersortierens folgt in der fünften Phase wieder ein Spezifizieren in Unterbegriffe. Die »quergedachten« Ideen werden auf praktikierbare Schritte »heruntergebrochen« – und zwar so lange, bis exakt feststeht, was von wem bis wann zu tun ist. Auch dieser Teil des Vorgehens ist ein Sortiervorgang. Sie sortieren in die kleinste mögliche Einheit, damit so präzise wie möglich feststeht, was als vereinbart gilt – und was nicht. Dazu gehört auch ein detailgenaues Protokoll.

Sie wissen als mediativ handelnde Führungskraft, dass Ihre Sortierhypothesen nur Hypothesen sind. Sie wissen, dass jeder Mitarbeiter seine eigene Sortier-Welt hat. Sie wissen, dass Ihre Sortierhypothesen an den Vorstellungen aller anderen Beteiligten völlig vorbei gehen können. Sie werden sich nicht immer hundertprozentig sicher sein, dass das, was Sie gerade denken, auch das ist, was Ihre Mitarbeiter gerade meinen. In allen Zweifelsfällen formulieren Sie Ihre Sortierhypothesen deshalb so vieldeutig wie ein gutes Horoskop, das immer Recht hat, ganz gleich was passiert.

Wenn Sie sich nicht ganz sicher sind, könnten Sie zum Beispiel fragen: »Geht es Ihnen, Herr Kon, um Kostenersparnis, um etwas Ähnliches oder um etwas ganz anderes?«

Ihr Tonfall klingt dabei wie das Gegenteil von einem Verhör in einem schlechten Krimi. Vielleicht ist Ihrer Stimme anzumerken, dass Sie gerade eben darüber nachdenken. Sie sprechen langsam. So können Ihre Gesprächspartner im Rhythmus Ihrer Worte gut mitdenken – und Ihnen die Antwort gleich geben.

Auch wenn Menschen im Konflikt sagen, was sie wollen: In den seltensten Fällen ist ihnen die gesamte Struktur der Oberbegriffe und der Unterbegriffe präsent, zu dem der von ihnen ausgesprochene Wunsch gehört.

Durch das mediative Nachfragen und Sortieren wird den Konfliktpartnern häufig erst selbst bewusst, zu welchen logischen Strukturen ihre Positionen gehören. Zu Beginn einer Verhandlung sind sie meist davon überzeugt, dass es außer ihrer Position keine vernünftige Lösung geben kann. Durch die logische Sortierung erkennen sie, dass die eigene Position nur eine von mehreren Ausprägungen ist, wie sich die eigenen Ziele realisieren lassen. Durch den zusätzlichen Blickwinkel gewinnen die meisten Lösungen an Tiefe, Sicherheit oder Vielseitigkeit.

Polarisierungen aufheben

Manchmal reicht allein schon das Erarbeiten eines Oberbegriffs aus, damit die Beteiligten an einem Strang ziehen. Sie erinnern sich: Mit einem ausreichend groß gewählten Oberbegriff können sich alle Beteiligten anfreunden, ohne gleich in ihre gegensätzlichen Konfliktpositionen zurückzufallen. Anders ist es, wenn es beim zugrunde liegenden Konflikt scheinbar nur ein »Hopp« oder »Topp« gibt.

Wenn zwei Mitarbeiter sich darüber streiten, ob das Bürofenster geöffnet oder geschlossen werden soll, sieht das nach einer Situation aus, in der nur einer

gewinnen kann und der andere verlieren muss oder maximal ein »fauler« Kompromiss möglich ist, bei dem beide halbherzig nachgeben und niemand zufrieden ist. Das heißt: Zunächst einmal wirkt die Frage auf oder zu, wie eine unvereinbare Polarisierung. Das Fenster kann doch nur entweder geöffnet oder geschlossen sein, oder? Fast jede Polarisierung entpuppt sich bei näherer Betrachtung als Falle. Das gilt für alle zweipoligen Fragestellungen. Schauen wir uns die Fenstersituation genauer an. Der Schlüssel zur Lösung ist immer da zu finden, wo das Interesse liegt. Das Interesse finden Sie immer über die Fragestellung: »Wozu ist es Ihnen wichtig ...«? Wenn Sie so fragen, hören Sie: Dem einen geht es um die Regulierung der Raumtemperatur, dem anderen geht es um die Sauerstoffzufuhr, der Dritte will die Vögel zwitschern hören oder absolute Schalldichte und der Vierte will vielleicht einfach nur gefragt (!) werden, ihm geht es um den Respekt. Und wenn Sie eine erste Idee dazu haben, zu welcher Sortierung der Fensterzustand für den einen und für den anderen gehört, dann können Sie eine Hypothese für den ersten gemeinsamen Obersatz mit der Obersortierung bilden.

Als mediativ handelnde Führungskraft machen Sie sehr schnell die Erfahrung, dass unvereinbar Scheinendes nur durch die »Wozu-ist-es-wichtig-Brille« gesehen werden muss – und schon tun sich Spielräume auf, die niemand für möglich gehalten hätte. Hinzu kommt immer noch die vierte Dimension: der Faktor Zeit! Die meisten Dinge will niemand 365 Tage lang 24 mal 60 Minuten ohne Unterlass haben. Es kann also ohnehin nur um die Frage gehen, wann und wie lange welche Aktivitäten erfolgen, um mehr Sauerstoff, Frischluft, kühle Luft, Vogelstimmen oder Respekt in Beziehungen und Räume wehen zu lassen.

Durch die Sortierungsfragen wird deutlich, um welche Kategorien es geht und um welche nicht.

Einer Konfliktlösung abträglich wäre es, einen Obersatz zu bilden, der eine Polarisierung – ein »entweder Kon gewinnt« oder »Flikt gewinnt«, enthält, falsch also: »Unser Ziel ist es zu klären, ob das Fenster geöffnet oder geschlossen werden soll.«

Besser: »Unser Ziel ist es zu klären, wann unser Bürofenster geöffnet und wann es geschlossen sein soll.« Oder: »Unser Ziel ist es zu klären, wann die Belüftung im Büro wie geregelt werden soll.« Oder: »Unser Ziel ist es, Kriterien zu finden und zu bewerten, um das Fenster-Thema zur bestmöglichen Zufriedenheit aller zu lösen.«

Wählen Sie also eine Sortierung, deren Größe einerseits so klein wie möglich ist, andererseits beide Positionen vollständig enthält. Fenster, die sich öffnen lassen, haben die Eigenschaft, beide Zustände annehmen zu können: offen und

geschlossen. Wenn wir die Polarisierung: »Das Fenster soll geöffnet sein versus das Fenster soll geschlossen sein« aufheben und daraus ein Gespräch machen über die Frage, wann und wie das Fenster geöffnet oder geschlossen sein soll, ist der erste Schritt getan.

Wenn die Positionen lauten: »Neuer Computer versus neue Mitarbeiterin«, könnte die kleinste gemeinsame Sortierung lauten: »Entlastungsmaßnahmen für anfallende Arbeiten oder Verwendung von zur Verfügung stehenden Mitteln«, aber auch völlig anders. Das hängt von den Sortierungen ab, die in den Köpfen der Beteiligten existieren. Im ersten Fall hieße die kleinste gemeinsame Sortierung: »Unser Ziel ist es, uns darüber zu einigen, wie wir uns bei den anfallenden Arbeiten entlasten.« Im zweiten Fall hieße es: »Unser Ziel ist es, uns darüber zu einigen, wie wir die zur Verfügung stehenden Mittel verwenden wollen.« In beiden Fällen ist der Zweck erreicht: Die Polarisierung ist aufgehoben.

Sortierübungen

Sie brauchen die Fähigkeit zu sortieren in allen fünf Phasen der Mediation. Anhand alltäglicher Sätze können Sie sie trainieren.

Übung

Wandeln Sie beliebige Sätze Wort für Wort mithilfe von Ober-, Unter- und Seitbegriffen um. Hier ein Beispiel: Hamburger Mediatoren reichen ihren Mediationsparteien morgens hellbraunen Kaffee.

Obersortierung:

Deutsche Kommunikationsexperten verpflegen ihre Kunden in der ersten Tageshälfte mit farbigen Heißgetränken.

Höher strukturierte Obersortierung:

Europäische Berufstätige bieten ihren Gesprächspartnern zu bestimmten Tageszeiten Genussmittel mit optischen Eigenschaften an.

Untersortierung:

Wellingsbütteler Wirtschaftsmediatoren schenken Herrn Kon und Herrn Flikt um neun Uhr Milchkaffee ein.

Seitbegriffe:

Französische Konfliktlotsen versorgen ihre Konfliktparteien nachmittags mit grünem Tee.

Zwei mögliche Sätze zum Üben:

- Freundliche Kölner Führungskräfte schreiben ihren Mitarbeitern morgens kurze E-Mails.
- Heute lese ich ein Buch über Konfliktlösung.

Für die folgenden Übungen mit mehreren Beteiligten finden Sie nach Abschluss des nächsten Beispiels kleine Trainingskonflikte. Sie eignen sich zum Üben des Sortiervorgangs gut. Es ist wie beim Autofahren-Lernen auf gerader Strecke: Wenn wir nicht gleichzeitig Serpentina, Steigungen und gefährliche Kreuzungen berücksichtigen müssen, lässt sich das Schalten leicht und unbeschwert üben. Wenn Sie diese Übung wie vorgesehen gemeinsam mit anderen durchführen, verständigen Sie sich darauf, dies in freundlich-humorvoller und entspannter Stimmung zu tun. So können Sie das Zuordnen in seiner Reinform möglichst leicht und ohne emotionale Betroffenheit lernen. Üben Sie als Anfänger nicht sofort die heftigsten Eskalationsstufen.

Grundsätzlich gibt es vier Rollen: Kon, Flikt, Mediator und ein oder mehrere Feedback-Geber. Die Aufgabe des Feedback-Gebers ist es, Qualitäten und Verbesserungsideen zu erkennen und zu benennen. Die Aufgabe des Mediators bzw. der mediativ handelnden Führungskraft ist es, den strukturierten Weg zur Lösung zu begleiten. Die Aufgabe von Kon und Flikt ist es, ihre (Übungs-)Ziele zu verfolgen, den »Ernstfall« zu simulieren und damit gleichzeitig selbst viel über professionelle Konfliktlösung zu lernen. Wenn Sie die Übung zu dritt durchführen, versetzen Sie sich innerlich immer wieder in die Beobachterperspektive und geben Sie sich selbst Feedback.

Möchten Sie die Übung allein durchdenken, versetzen Sie sich abwechselnd in die Rollen Kon, Flikt, Mediator und Beobachter. Dies gelingt leichter, wenn Sie die Übung durch ein Miniaturszenario visualisieren. Sie könnten zum Beispiel Papierkügelchen auf ihrem (Schreib-)Tisch aufbauen und sich jeweils gedanklich in die Papiere versetzen. Eine andere Möglichkeit wäre es, ein absurdes Theater frei nach Ionesco »Die Stühle« aufzuführen. Hierfür stellen Sie vier Stühle auf und nehmen die Plätze nacheinander jeweils selbst ein, um in verschiedenen Rollen zu agieren.

Viele Anfänger neigen hier dazu, sich zu überfordern. Sie meinen, die reine Kopfgymnastik sei völlig ausreichend – und verträdeln unnötig kostbare Zeit. Wer die Übung ausschließlich in Kopfgymnastik betreibt, bindet so viel Aufmerksamkeit in der Aufrechterhaltung des Szenarios, dass eine schnelle Ermüdung eintritt. Gönnen Sie sich also zu Beginn Unterstützung durch Papierschnipsel oder Stühle. Mit der Zeit und durch intensives Training werden Sie immer schneller lernen, Hypothesen im Kopf zu bilden, elegant anzusprechen und zu korrigieren.

Kon und Flikt streiten sich darüber, welches Geschenk sie ihrer Kollegin zum Jubiläum gemeinsam machen wollen. Sie hören das Gespräch mit an. Kon und Flikt sind sich einig, dass es ein gemeinsames Geschenk werden soll. Kon plädiert für eine Orchidee, Flikt ist für einen Laubfrosch.

Plötzlich ruft jemand aus dem Kollegenkreis dazwischen: »Ja – verdammt, warum schenkt Ihr ihr nicht jeder einzeln was? Das kann doch nun wirklich kein Problem sein, mit dem man sich länger als eine Minute beschäftigen sollte.« Kon bleibt sehr ruhig und sachlich und sagt: »Das haben wir auch schon überlegt, aber uns ist gerade die Gemeinsamkeit wichtig.« Der Rufer erkennt, dass seine Beraterkompetenz an dieser Stelle nicht hilfreich war, weil er nicht alle Voraussetzungen des Systems kannte. Er entschuldigt sich.

Flikt bittet die mediativ handelnde Führungskraft um Unterstützung.

Auftragsklärung: Kon und Flikt finden Oberbegriffe für die Worte Orchidee und Frosch. Der gemeinsame Nenner lautet: »gemeinsames Geschenk für die Kollegin«.

Liste der Themen besprechen: Die Unterbegriffe verändern sich nicht: Orchidee versus Frosch.

Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen: Um die Interessen hinter den Positionen zu finden, erforscht die mediativ handelnde Führungskraft die Ziele der Beteiligten mithilfe von Oberbegriffen. Wenn es Ihnen gelingt, mit deutlichem Augenzwinkern Hypothesen zu bilden, die unzutreffend sind und von denen alle wissen, dass Sie wissen, wie unzutreffend sie sind, sorgen Sie gleichzeitig für eine lockere Stimmung und für kreative Ideen.

Sie könnten fragen: »Geht es Ihnen darum, ein Geschenk in der Preiskategorie unter 100 Euro zu finden oder darum, ein Lebewesen zu finden, welches nicht größer als 30 cm hoch ist, oder ist die Farbe Grün wichtig oder wollen Sie ein ungewöhnliches Präsent, fernab von der gängigen Gutscheinen-, Schlips- und Socken-Langeweile oder etwas völlig anderes?« Auch wenn alle diese Zuordnungen zutreffen könnten, werden die Beteiligten sagen: Das ist richtig, aber das interessiert mich nicht.

Kon wird vielleicht die Oberkategorie bilden: »Ich wollte gern etwas aus der Kategorie büroverschönernd und lebendig, weil die Kollegin mit Lebendigkeit viel anfangen kann.« Flikt könnte erklären: »Ich möchte etwas aus der Kategorie ›Geschenke, die Fliegen fangen‹, damit die Kollegin im Sommer nicht mehr so gestört wird.« Der gemeinsame, individuell relevante Oberbegriff könnte also lauten, etwas Lebendiges für das Büro, möglichst hübsch und Fliegen fangend.

Heureka-Phase: Nun wird ein Gegenstand gesucht, der einem Seitbegriff zu den ersten beiden Positionen entspricht. Das heißt: Er darf nicht den beiden Ausgangspositionen entsprechen, muss aber zu dem gemeinsamen Oberbegriff sowie zu den Oberbegriffen, die die Interessen darstellen, passen.

Je gelöster die Stimmung, desto leichter finden die Beteiligten originellere, kreativere und besser passendere Lösungen als ursprünglich vorgesehen. Eine Präzisierung, die sämtliche von Kon und Flikt gewünschten Sortierkategorien erfüllt, wäre zum Beispiel: Fleisch fressende Pflanze. Oder ein bepflanztes Terrarium mit Fliegen fangenden Lebewesen. Je mehr Ideen sprudeln, um so deutlicher werden den Beteiligten Sortierkategorien, die ihnen bisher nicht klar waren.

Tauchen keine bisher ungenannten Sortierkategorien mehr auf, ist die Heureka-Phase und damit die Suche nach Seitbegriffen abgeschlossen.

Abschlussvereinbarung: Abschließend wird die Idee in Unterbegriffen präzisiert. Unterkategorien werden nochmals und nochmals verkleinert, um möglichst wenig Spielraum für Missverständnisse zu lassen. Das Ergebnis wird zur Evaluation mit dem ersten Oberbegriff der Auftragsklärung verglichen. Wenn alles berücksichtigt ist, treffen die Beteiligten die Abschlussvereinbarung.

Wenn Sie die Sortierübung mit einem oder mehreren Feedback-Gebern durchführen, darf sich der Mediator von den Beteiligten und vom Feedback-Geber wünschen, wie er das Feedback am liebsten hätte, um gut daraus lernen zu können. Zuerst teilen Kon und Flikt mit, wie gut ihnen die mediative Begleitung genützt hat und was sie gebraucht hätten, um noch besser unterstützt zu sein. Danach benennt der Feedback-Geber Qualitäten und Verbesserungsideen. Dabei berücksichtigt er den Unterschied zwischen Wahrnehmung und Bedeutung.

Übung

Die folgenden Übungen eignen sich allein, zu dritt, zu viert ... Üben Sie zu Beginn ausschließlich Strukturmanagement. Das heißt: Sie bilden in der Fünf-Phasen-Struktur zuerst Oberbegriffe, dann Unterbegriffe, dann wieder Oberbegriffe, danach Seitbegriffe bis zum Heureka – und zum Schluss wieder Unterbegriffe bis zur nötigen Präzision. Wählen Sie zu Beginn Themen ohne emotionale Bedeutung für die Beteiligten, um die Übung nicht durch die zusätzliche Herausforderung »Umgang mit Emotionen« zu schwierig zu gestalten.

- Neugestaltung des Aufenthaltsraums für die Mitarbeiter mit Sitzcke versus Neugestaltung mit Stehhilfen.
- Betriebsausflug an einen See oder in ein Waldgebiet
- Jubiläumsfeier im kleinen Kreis oder im großen Kreis
- Anschaffung von drei neuen Geräten oder eines neuen Teppichs
- Geschenke für Kollegen,
- Farbgestaltung der Wände,
- Aufstellungsort des Kopierers,
- Melodie für die Warteschleife am Telefon ...

Ein Tipp: Selbstverständlich lässt sich jedes (vermeintlich) kleine Thema dazu nutzen, grundlegende Missverständnisse, Konflikte und große Themen aufzuspüren und zu bearbeiten. Menschen neigen dazu, ihre Lieblingsthemen an jedem Auslöser der Welt aufzuhängen. Für eine mediativ handelnde Führungskraft ist das ganz wunderbar. Denn so kommen die »eigent-

lichen« Themen immer von selbst auf den Tisch. Sie sorgen in Zukunft nicht mehr für unnötigen Stress.

Für den übenden Anfänger stellt dieser Faktor häufig eine große Herausforderung dar. Kleine Strukturübungen können sich in Windeseile in »richtige« Mediationsrollenspiele verwandeln. Aber das ist nur im ersten Augenblick irritierend. Wer alle eigenen Fantasien loslässt und konsequent Oberbegriffe, Unterbegriffe, Oberbegriffe, Seitbegriffe und Unterbegriffe bildet und bilden lässt – und zwar in dieser Reihenfolge –, wird die Beteiligten zu einer Lösung begleiten.

Falls zum Beispiel Flikt zu einem anderen Teilnehmer sagt: »Dir geht es doch nur um Macht.«, bitten Sie keinesfalls darum, dieses Thema zu einem anderen Zeitpunkt weiterzuführen. Im Gegenteil! Sie könnten, wenn dies in der ersten Phase kommt, eine Oberkategorie aus machtrelevanten Faktoren bilden: »Kann es sein, dass es vielleicht auch um die Frage geht, wer in welchen Bereichen bisher wie viel Macht hatte, wie es in der Vergangenheit war – und ob es in der Zukunft so bleiben oder sich verändern soll?«

Alles, was an Ideen von den Beteiligten kommt, speist den Motor der Mediation mit Treibstoff für die Lösung. Schwimmen Sie mit beiden simultan mit, während Sie Ihre Struktur konsequent, aber einfühlsam mitlaufen lassen. Das heißt: Je nach Phase bilden Sie Oberbegriffe, Unterbegriffe, oder Seitbegriffe ... Wenn einer Ihrer Gesprächspartner das Thema in seine Lieblingsrichtung zieht, sortieren Sie und begleiten Sie alle Beteiligten in der logischen Struktur durch die Lieblingsthemen hindurch. So kommt es zu neuen, kreativen Lösungsoptionen. Aufgrund der Komplexität menschlicher Gedankengänge und menschlicher Erfahrungen kommt jeder mit unterschiedlichen Werte- und Zielstrukturen zu Ihnen. Üben Sie, Ihren Mitarbeitern Unterstützung zu geben, die eigenen Gedankenstrukturen aufwärts, abwärts und seitwärts flexibel zu erkunden. Die Fähigkeit Ihrer Teams, Innovationen zu kreieren und mit Innovationen zu wachsen, wird sich enorm steigern.

Z u s a m m e n f a s s u n g

Strukturmanagement ist ein formaler, logischer Vorgang. Strukturmanagement erfolgt in den fünf Phasen der ALPHA-Struktur in jeder Konfliktlösung nach dem selben Raster:

Phase I – Auftragsklärung: Die Beteiligten einigen sich darüber, worüber sie sich einigen wollen, indem sie für alles, was zu klären, zu besprechen und zu ändern ist, gemeinsame Oberbegriffe finden, die alle Einzelziele vollständig umfassen.

Phase II – Liste der Themen besprechen: Die Beteiligten klären die Lage, indem sie die bestehenden Unterschiede durch präzise Unterbegriffe genau abgrenzen.

Phase III – Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen: Die Beteiligten suchen nach neuen Oberbegriffen unter dem Fokus ihrer Interessen, Werte und Zukunftsperspektiven.

Phase IV – Heureka: Seitbegriffsbildung – Die Beteiligten finden Seitbegriffe zu den alten Positionen, die sich unter den Oberbegriffen ihrer Interessen, Werte und Zukunftsperspektiven finden. So entstehen Lösungen, die alle Bedürfnisse erfüllen.

Phase V – Abschlussvereinbarung: Die Beteiligten spezifizieren die beste der gefundenen Lösungen, indem sie so lange Unterbegriffe spezifizieren, bis die nötige Klarheit herrscht.

Baustein 5: Unterschiede erkennbar machen

Der fünfte Schritt zur mediativ handelnden Führungskraft: Managen Sie Unterschiede erfolgreich. Nutzen Sie Persönlichkeitsmodelle, um Verständnisbrücken in Konfliktlösungen zu verwandeln. Meistern Sie das Konfliktpotenzial, das in den kleinen und großen Unterschieden schlummert. Hätten Mitarbeiter aller Abteilungen und Hierarchiestufen das gleiche Profil, stünden die Chancen Ihres Unternehmens schlecht. Spitzenleistungen entstehen durch Differenzierung. Was den kontaktfreudigen Außendienstler glücklich und erfolgreich macht, wäre eine Folter für die stille Buchhalterin – und umgekehrt.

Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, dass Teams, in denen Männer und Frauen zusammenarbeiten, im Business grundsätzlich erfolgreicher sein können als reine Männer- oder reine Frauentteams. Das Gleiche gilt auch für die Persönlichkeitsstrukturen: Mit dem Spektrum der Unterschiedlichkeiten wächst das Potenzial, Erfolgchancen und Gefahren wahrzunehmen. Das ist die gute Seite.

Die schlechte: Mit den Chancen wachsen zugleich die Risiken. Nichts fördert Missverständnisse und Konflikte mehr als Unterschiede. Dies gilt insbesondere in Wettbewerbskulturen. Und Wirtschaft findet immer im Wettbewerb statt. Wenn es nicht gelingt, die Unterschiede konstruktiv zu nutzen, zerstören sie mehr als sie nützen.

Deshalb ist es die Aufgabe der mediativ handelnden Führungskraft, die Rahmenbedingungen für einen konstruktiven Teamgeist zu schaffen. Ebnen Sie Ihren Mitarbeitern so früh wie möglich Wege, mit denen sie ihre Missverständnisse und ihre Unterschiedlichkeiten überbrücken können. Dann können Sie sich um andere Dinge kümmern. Ihre Mitarbeiter werden ihre Konflikte schneller lösen und besser zusammenarbeiten. Sie werden sich selbst und andere besser verstehen.

Blumen sind wunderbare Feedbackgeber. Sie lassen ihre Köpfe sofort deutlich sichtbar hängen, wenn ihnen etwas Wichtiges fehlt – so zum Beispiel, als ich den tüchtigsten IT-Mitarbeiter, den ich kenne, bat, einen Strauß in die Vase

zu stellen und er meiner Bitte wortgetreu nachkam. Vermutlich wäre es günstiger gewesen, ihm zu sagen, er solle auch Wasser hinzugießen ...

Was genau brauchen Mitarbeiter im Konflikt, die einander missverstehen, um die Köpfe nicht mehr hängen zu lassen? Woran können Sie es erkennen?

Mein IT-Mann hätte zusätzlich die Anweisung gebraucht, für Wasser zu sorgen. Meine Sekretärin hingegen hätte das für eine Beleidigung gehalten.

Viele Mitarbeiter verstehen nicht, warum etwas, das für sie selbst völlig selbstverständlich ist, ihren Kollegen so schwierig erscheint. Viele meinen, sie müssten die Kollegen nur so behandeln wie sie selbst gern behandelt werden würden, dann müsste doch die Welt in Ordnung sein. Es gibt die schöne Geschichte vom Affen, der in einem Baum sitzt, einen Fisch auf dem Arm, und zu ihm sagt: »Wie gut, dass ich dich vor dem Ertrinken gerettet habe!«

Es liegt an der Unterschiedlichkeit der Menschen, dass generelle Führungstipps und -tricks manchmal nicht passen. Die Komplexität menschlicher Verhaltensweisen lässt unendliche Kombinationsmöglichkeiten zu. Der Versuch, Menschen besser zu verstehen und die Fülle von »Unterschiedlichkeiten« so zu reduzieren, dass eine Verständigung leichter funktioniert, ist deshalb seit Jahrhunderten Gegenstand unzähliger Modelle und Versuche, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu filtern.

Neulich fragte mich eine Ordensschwester, die ich in einem Konflikt zwischen Pflegepersonal und Ärzten begleitete, wie viele Nonnen wohl Jungfrau seien. Ich schaute sie fragend an. Strahlend beantwortete sie ihre Frage selbst: »Ein Zwölftel. Die anderen sind Steinbock, Widder, Krebs ...« Auch der Versuch, Unterschiede und Gemeinsamkeiten an Sternkonstellationen abzulesen, entspringt dem Wunsch nach Orientierung. Angefangen von alten europäischen und chinesischen Tierkreiszeichen bis hin zu modernen Managementinstrumenten wie MBTI, DISG, IMDE, den Graves-levels, Satir-Typen und den Big Five kann jedes Persönlichkeitsmodell als Instrument dienen, sich besser zu verständigen, Unterschiedlichkeiten von Menschen im Konflikt greifbar zu machen und Missverständnisse zu überbrücken. Alle »Instrumente«, die etwas mit anderen Menschen zu tun haben, können nützlich wie schädlich eingesetzt werden. Auf die Haltung kommt es an.

Nützlich ist der Einsatz von Persönlichkeitsmodellen für das Thema Konfliktlösung dann, wenn sie dazu verwendet werden, die immer gleichen alten Muster zu verlassen, die den Konflikt geschürt haben. Nützlich sind sie, wenn sie uns dabei helfen, wieder neugierig zu werden. Wenn wir unsere Kollegen und Mitarbeiter mit staunenden Augen und empathischer Neugier erkunden – und die verwendeten Persönlichkeitsmodelle wie die Schatzkarte eines Schatzsuchers verwenden – in dem Wissen, dass die Karte nur ungenaue Hinweise enthält, entsteht mehr Verständnis.

Schädlich hingegen sind sie, wenn wir sie dazu verwenden, unsere Mitarbeiter zu »schubladisieren«. Sobald wir ein Modell verwenden, um unser Gegenüber abzustempeln, landen wir wieder in den Mustern, aus denen Konflikte gemacht sind: Dann verletzen wir den Respekt vor der Würde des Menschen und zerstören Verständnis. Wenn Sie Interesse an erfolgreicher Zusammenarbeit mit Ihren Gesprächspartnern haben, tun Sie Ihnen die »Schubladisierung« nicht an.

Für die Konfliktbearbeitung sind jene Modelle besonders gut geeignet, die Praxis, Theorie, Einfachheit und Komplexität vereinen. Das folgende Vier-Felder-Modell nach Riemann orientiert sich an der menschlichen Entwicklung. Bei aller Einfachheit lässt es genug Spielräume für die zur Konfliktbereinigung notwendigen Interpretationen. Es macht viele Muster erkennbar, die in Konflikten typischerweise zu Schwierigkeiten führen. Und es hat sich in der Konfliktpraxis bereits in Tausenden von Anwendungsfällen bewährt.

Wenn Sie mit diesem Modell gut arbeiten können, probieren Sie ruhig auch andere, um Ihre Flexibilität zu erhöhen.

Das Vier-Felder-Modell nach Riemann

In seiner Forschung über Grundformen der Angst strukturierte Fritz Riemann menschliches Verhalten in vier Verhaltensfelder, die von dem Lehrmediator Peter Schütz für die praktische Anwendung der Konfliktlösung weiter bearbeitet wurden.

Zunächst ist eine kleine Vorüberlegung hilfreich. Stellen Sie sich bitte einmal Ihre privaten Wohnräume vor. Die meisten Menschen haben nicht alle Lebensbereiche mit der gleichen Konsequenz und Aufmerksamkeit eingerichtet. Manchen ist das Bad wichtiger, anderen der Wohnbereich, das Schlafzimmer oder die Küche. Ebenso ist es auch mit den »Lebensbereichen« in uns. Jedes der folgenden vier Felder spielt in jedem Menschen eine Rolle: beim einen mehr das eine, beim anderen mehr das andere.

Lesen Sie zuerst den folgenden kleinen Theorieteil, um sich mit den vier Feldern vertraut zu machen, schätzen Sie danach sich selbst und ihre wichtigsten Mitarbeiter ein. Nutzen Sie das Vier-Felder-Modell danach zur Konfliktbearbeitung.

Das erste Feld, welches wir Menschen kennen lernen, ist, *in Beziehung zu sein*. Manche setzen den Beginn dieser Erfahrung bereits mit der Geburt an, andere sogar schon etwas früher. Ohne Beziehung zu Menschen, die uns in unseren ersten Monaten ernähren und wärmen, ist das Überleben unmöglich. Die Intensität dieser Beziehung ist jedoch von Mensch zu Mensch verschieden.

Ein Mensch, für den Beziehungen wichtig sind, kann diesen Bezug entwickelt haben, weil es in frühen Entwicklungs- und Lebensphasen besonders gute Beziehungen gab – und er genau dies gerne fortsetzen würde. Es kann aber auch umgekehrt sein: Beziehungen wurden als schwierig oder unbefriedigend erlebt – und die Suche nach der erfüllenden Beziehung bleibt Dauerthema. Und natürlich ist jede Art von Mischform möglich.

Zusammengefasst bedeutet das: Die Intensität unseres Erlebens kann die unterschiedlichsten Ursachen haben – gemeinsam ist ihnen, dass wir sie heute in der Konfliktlösung zur neugierig zugewandten Unterstützung verwenden können.

Für Menschen, die einen hohen Wert im Beziehungsfeld haben, sind Beziehungen wichtiger als für andere. Sie mögen Menschen. Sie verbringen gern Zeit mit anderen Menschen. Sie freuen sich über menschliche Kontakte. Führungskräfte brauchen Kompetenzen in diesem Feld, um ihre Mitarbeiter wahrnehmen, erreichen und fördern zu können. Erfolgreiche Führungskräfte, die in diesem Feld nicht mindestens einen mittleren Wert erreichen, haben meist einen beziehungsorientierten Stellvertreter, manchmal auch eine vorzügliche Sekretärin, die das Beziehungsmanagement für sie übernimmt. Macht interessiert den Beziehungsorientierten vor allem, weil er so besser Einfluss auf ein gutes Beziehungsklima nehmen kann. Im Konflikt gehört unter anderem die Drohung mit dem Abbruch der Beziehung oder »Liebesentzug« zum Waffenarsenal.

Das zweite Muster, welches wir nach der Beziehung lernen, hat mit *den Dingen* zu tun. Als Beziehungsmensch sind wir geboren. Zum Sachenentdecker wachsen wir in ein paar Monaten heran. Wir sind etwas älter geworden und erleben anhand des Spinatlöffels und des ersten Schlüsselbundes Schwerkraft und mehr. Das Sachinteresse am fallenden Löffel, an zuverlässig wiederholbaren Experimenten erwacht. Sachinteresse und Distanzvermögen treten neben das erste Feld. Von Thomas Alva Edison ist bekannt, dass er sich während seines eigenen Hochzeitsfestes in seine Erfinderwerkstatt zurückgezogen hat, um weiterzutüfteln. Sachbearbeiter, die wiederholt ihre Beförderung abgelehnt haben, weil sie nicht führen, sondern sich mit der Sache beschäftigen wollen, sind stark in diesem Feld. Führungskräften, die ein sehr ausgeprägtes Sachinteresse haben, fällt es oft schwer, mit ansehen zu müssen, dass ihre Mitarbeiter die Dinge nicht in genau derselben Weise sachlich erledigen, wie sie selbst es tun würden. Menschen mit hohem Sachinteresse leiden besonders unter unklaren Zuständigkeiten und Schnittstellenvereinbarungen. Macht interessiert den Sachorientierten vor allem, weil er so leichter durchsetzen kann, was er für sachlich richtig erkannt hat. Wozu Titel und Orden gut sein sollen? Jedenfalls dienen sie nicht der Sache. Zum Waffenarsenal des Sachorientierten gehören

sachliche Argumente, gerne schneidend ironisch, bissig oder sarkastisch verpackt.

Das dritte Feld, das wir erlernen, sind *menschengemachte Ordnungen, Strukturen und Hierarchien*. Der Mensch ist wieder etwas älter geworden. Er steht an einer Verkehrsampel. Ein Erwachsener sagt: »Schau mal! Es ist Rot. Da kommen Autos. Wir müssen stehen bleiben.«

Das Kind stellt fest: »Papa – es kommen aber gar keine Autos« ... und mit kindlich keckem Blick: »Warum muss ich trotzdem stehen bleiben?« In Grundzügen denkt es bereits weiter: »Warum kann ich nicht sachlich richtig handeln nach dem Motto: keine Autos, kein Straßenüberquerungshinderungsgrund?« Dem Kind wird beigebracht, sich trotzdem ein- und unterzuordnen. Es gibt Regeln. Das Kind entdeckt den grundlegenden Unterschied zwischen menschengemachter Ordnung und sachlicher Ordnung. Sachliche Ordnung ist immer sinnvoll: Die Schwerkraft gilt auf dem Planeten Erde. Durch Wände kann man nicht hindurchgehen. Wo Nacht ist, scheint keine Sonne.

Die von Menschen gemachte Ordnung macht nicht immer Sinn: Warum soll ich bei Rot stehen bleiben, wenn kein Auto kommt? Warum soll ich die Hände waschen, wenn sie nicht schmutzig sind? Das menschliche Zusammenleben ist durch Regeln geprägt, die nicht in jedem Augenblick immer sachlich gerechtfertigt sein müssen. Aber sie können das Zusammenleben erleichtern. Nicht für jeden ist es sachlich erforderlich, täglich um 9.00 Uhr im Büro zu sein. Trotzdem kann die Regel die Zusammenarbeit außerordentlich fördern. Wenn sich niemand an menschengemachte Ordnungen hält, werden Kooperationsversuche zum Chaos. Sachkompetenz versus menschengemachte Ordnung ist nicht zu verwechseln mit sachlich versus ordentlich. Es geht um mehr. Im Feld der menschengemachten Ordnung dominiert das Interesse an den selbst geschaffenen Strukturen im Gegensatz zu den biologisch oder technisch vorgegebenen. Strukturen und Zusammenhänge zu begreifen und zu gestalten, gehört in diesen Bereich – und die Freude an menschlichen Ordnungen. Heeresführer haben hohe Werte in diesem Bereich – und alle Führungskräfte, die größere hierarchische Strukturen mit Ordnungsgesichtspunkten führen. Führen und geführt werden, macht Menschen in diesem Feld Freude. Es gehört zum Leben. Für die Führenden unter ihnen ist Macht auch um der Macht willen interessant. Im Konflikt gehört die Drohung mit rechtlichen Konsequenzen, mit Abmahnung, Versetzung oder anderen Interventionen zum Repertoire.

Wenn aus dem Kleinkind ein pubertierender Teenager wird, lernt er das vierte Muster kennen: *Kreativität, Spaß, Freiheit*. Die Rebellion gegen die menschengemachte Ordnung bricht sich Bahn »Ich will Spaß – ich will Spaß« heißt es nicht nur im Lied. Lasset uns die alten Ordnungen ignorieren – es lebe die

Anarchie, ruft der spätpubertierende Langzeitstudent in der vollen Blüte seiner freiheitsliebenden Anti-Ordnungshaltung. Wie viel wir uns davon bewahren, wenn wir älter werden – und wie viel sich im Laufe der Jahre verändern kann, zeigt sich in unterschiedlichster Weise von ehemaligen Außenministern bis zu heute noch protestierenden Altachtundsechzigern.

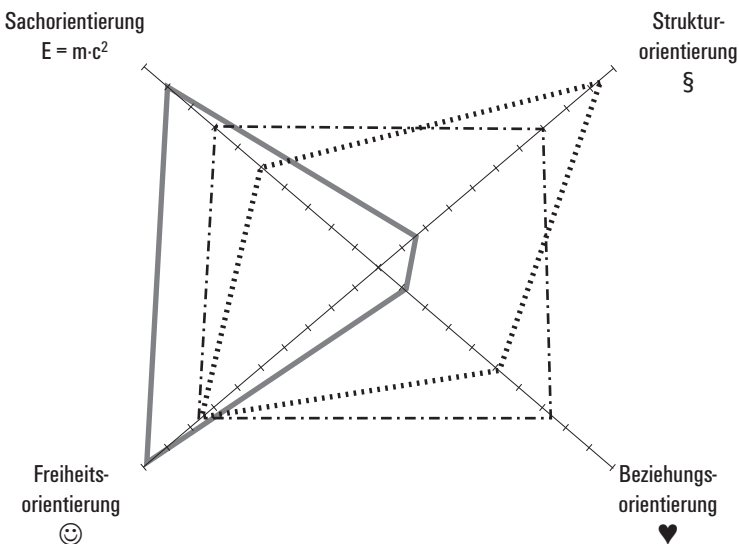
Ein bisschen davon steckt in jedem von uns, mal mehr – mal weniger. Alle Kreativen und Querdenker brauchen viel von dieser Qualität. Einsteins herausgestreckte Zunge gehört in dieses Feld: Es ist geprägt von Genialität, Kreativität und Respektlosigkeit gegenüber dem Althergebrachten. Gleichzeitig bleibt genug Chaos, um Neues entstehen zu lassen. Mitarbeiter mit einem extrem hohen Wert in diesem Feld können Sie nur halbwegs konfliktfrei (aus-)halten, wenn Sie Ihnen genug Freiräume geben. Sie danken es Ihnen mit Innovativkraft und mehr Veränderungsideen, als Sie je umsetzen wollen. Führungskräfte mit einem hohen Wert in diesem Feld brauchen vor allem eines: Freiheit. Macht interessiert sie vor allem, damit niemand ihnen Vorschriften macht. Im Konflikt – wie auch sonst – ist in diesem Feld Kreativität Trumpf. Ein Beispiel für kreativen Kampf ist die wahre Geschichte eines Filmausstatters: Als seine Vertragspartner ihm den zugesagten fünfstelligen Betrag nicht wie vereinbart rechtzeitig entrichtet hatten, drohte er nicht mit dem Abbruch der Beziehungen für die Zukunft (Feld 1), er kämpfte nicht mit Sachargumenten (Feld 2), er drohte nicht mit Mahnbescheid und Zwangsvollstreckung (Feld 3). Er fuhr zum Drehort nach Berlin, bewaffnet mit einer Riesenschere. Er näherte sich dem Set – und begann mit strahlendem Lächeln und wie in Zeitlupe von ihm gelieferte Seidenblumen am Kleid der schönen Hauptdarstellerin abzuschneiden. Aktionen, die von dieser Haltung getragen sind, können zugleich humorvoll wie werbewirksam sein. Viele Umwelt-Aktionen spielen in diesem Feld: Menschen ketten sich an Schienen an oder sorgen mit kleinen bunten Booten für große Fernsehpräsenz.

Der Praxisnutzen des Vier-Felder-Modells

Wie sieht das Vier-Felder-Modell in der Konfliktpraxis aus? Betrachten wir ein konkretes Beispiel:

Bevor der IT-Mann die oben berichtete Tulpentrockenheit produzierte, arbeitete er einige Zeit selbstständig an Projekten. Man hielt ihn für so fähig, dass man ihn unbedingt fördern und befördern wollte. Etliche Male hat er sich gewehrt. Danach wurde er weich. Nun sollte er sechs Mitarbeiter führen, die vormals seine Kollegen waren – und von denen jeder seine eigene Art hatte, seine Programme zu entwickeln.

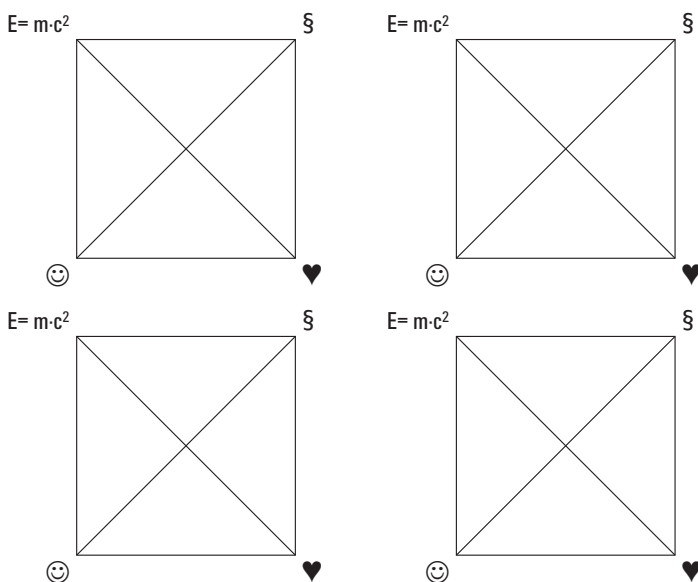
Hier seine Qualitäten: Er hatte höchste Sachkompetenz auf seinem Gebiet. Er war von einer chaotisch anmutenden Kreativität getrieben, mit der er auch die unmöglichsten Probleme zu knacken verstand. Er war sich selbst genug. Andere Menschen störten ihn eher in seinen Denkprozessen, jedenfalls empfand er es so – und eine menschengemachte Ordnung, die keine sachliche Rechtfertigung hatte, war ihm zuwider. Im Vier-Felder-Modell waren seine Werte in den Bereichen Sachkompetenz und Kreativität deshalb extrem hoch, in den Bereichen Beziehung und menschengemachte Ordnung extrem niedrig. Welche Qualitäten hätte er als Führungskraft für die sechs anderen kreativen Mitarbeiter gebraucht? Vor allem die Fähigkeit, zu ordnen und zu führen – dafür wäre Strukturverständnis sehr sinnvoll gewesen. Gebraucht hätte er auch ein gutes Maß an Beziehungsfähigkeit. Wäre er weniger fachkompetent gewesen, hätte er nicht versucht, seiner Mannschaft seine besondere Art der Programmierung auszudrücken. Aufgrund seiner Beförderung glaubte er, er solle die anderen dazu anhalten, so zu agieren wie er. Die anderen waren aber mit ihren eigenen Strategien viel erfolgreicher und fühlten sich gestört. Das führte dazu, dass die Leistung der Mannschaft abfiel statt zuzunehmen und Konflikte sich mehrten. Das Unternehmen hatte einen vorzüglichen Fachmann verloren und dafür eine ungeeignete Führungskraft gewonnen.



*Beispiele für idealtypische Profile
von Führungskräften (---) und des ITlers (—) im Vergleich*

Übung

Nachdem Sie nun einen Einblick in Theorie und Praxis des Vier-Felder-Modells gewonnen haben: Wie schätzen Sie sich selbst ein? Wie wichtig sind Ihnen Beziehungen? Wie ausgeprägt ist Ihr Sachinteresse? Wie sehr interessieren Sie menschengemachte Ordnungen und Strukturen? Wie hoch ist Ihr Wert im Bereich Kreativität und Freiheit? Der Schnittpunkt in der Mitte bezeichnet den Nullpunkt. Die jeweiligen Endpunkte außen bezeichnen die maximale Ausprägung des Wertes. Die meisten Menschen entwickeln sich so, dass bei ihnen zwei Werte besonders ausgeprägt sind und zwei eher weniger intensiv. Denken Sie nicht lange nach. Es gibt ohnehin kein »Richtig« oder »Falsch«. Das Instrument liefert Anhaltspunkte, um Werte und Schwerpunkte nachvollziehbarer zu machen. Der besondere Charme für die Konfliktlösung besteht darin, dass es kaum eine Möglichkeit gibt, jemanden mit diesem Modell zu »beleidigen«, außer vielleicht, wenn jemand eine Führungskraft in den Bereichen Sache, Ordnung und Beziehung jeweils nahe dem Nullpunkt einsortierte und nur im Bereich der kreativen Freiheit ein intensiver Ausschlag zu verzeichnen wäre. Andererseits – wenn eine Führungskraft wirklich so wahrgenommen wird, ist nicht die Zeichnung das Problem, sondern die Gründe für diese Wahrnehmung. Kurzum: der Grundsatz der Mediation, Veränderung dadurch zu erreichen, dass die aktuellen Wahrnehmungen auf eine Art hörbar oder sichtbar gemacht werden, die nicht verletzt, lässt sich im Vier-Felder-Modell wunderbar verwirklichen. Hinzu kommt: Durch die den Beteiligten anfangs gestellte Frage, ob sie es für günstiger halten, wenn ihre Profile sich eher ähneln oder eher verschieden



sind und die sich regelmäßig einstellende Erkenntnis, dass Unterschiede günstiger sind, entsteht Wertschätzung für die Verschiedenheit fast wie von selbst. So können die Beteiligten oft zum ersten Mal nach langer Zeit darüber lächeln, dass sie so verschieden sind, wie sie sind. Sie können Unterschiede als Qualität begreifen. Und zwischen den Konfliktbeteiligten entsteht eine Brücke. Zeichnen Sie jetzt Ihr eigenes Profil für Ihre Qualitäten in den vier Feldern im Beruf. Zeichnen Sie auch Profile Ihrer Teammitglieder, Ihrer Führungsmannschaft, Ihrer Kollegen und Mitarbeiter und der Konfliktpartner, mit denen Ihre Mitarbeiter aneinander rasseln. Sind alle vier Felder gut besetzt? Wo gibt es Überschneidungen, wo Unterschiede?

Laden Sie Menschen, die Sie gut kennen – Freunde/Kollegen/Verwandte/Lebenspartner –, ein, ein Profil für Sie zu zeichnen, so wie sie Sie wahrnehmen. Sprechen Sie über Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Sie wissen: Wenn Sie es in mediativer Haltung tun, haben Sie mehr davon. Das heißt: mit Respekt vor der menschlichen Würde, in offener Neugier füreinander, im empathischen Austausch. Sie können gemeinsam darüber scherzen und sich überraschen lassen, wie unterschiedlich Ihre Wahrnehmungen sind. Goethe soll von sich selbst gesagt haben, seine Farbenlehre sei das Wichtigste, was er hervorgebracht habe. Nicht immer müssen Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung deckungsgleich sein. In der Mitarbeiterführung ist es nützlich, die Kenntnisse übereinander zu erweitern und zu vertiefen und Unterschiede zu verstehen. Wenn Sie es in mediativer Haltung tun, freuen Sie sich auf ein wachsendes Verständnis und auf eine spannende Kommunikation.

Für die meisten Führungskräfte genügt es, wenn sie das Modell einmal im freundschaftlichen Umfeld erprobt haben, bevor sie es im Konflikt einsetzen können.

Es gibt grundsätzlich zwei Einsatzmöglichkeiten im Konflikt:

Erste Nutzungsmöglichkeit: in (vorbereitenden) Einzelgesprächen. Zur Vorbereitung einer Lösung können Sie mit jedem Konfliktbeteiligten im Einzelgespräch klären, wie er das eigene Profil und wie er das Profil der anderen Seite sieht. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Anderssein des anderen Akzeptanz findet, steigt um ein Vielfaches. Darüber hinaus lässt sich das Profil natürlich auch – wie die meisten Konfliktlösungsinstrumente – zur vorbeugenden Verständigung verwenden. Ein guter Zeitpunkt ist das übliche Jahresgespräch mit dem Mitarbeiter oder die nächste Tagung.

Zweite Möglichkeit: im gemeinsamen Konfliktlösungsgespräch. Voraussetzung dafür: Das gemeinsame Gespräch ist bereits an einem Punkt angelangt, an dem die Beteiligten bereit sind, einander weitgehend konstruktiv zuzuhören. Die Deeskalation hat zuvor schon stattgefunden. Zwischen den Konfliktbeteiligten ist ein konstruktives (Arbeits-)Klima eingekehrt, welches nicht mehr die Vorwurfshaltung, sondern bereits ein Verstehen fördert.

Zusammenfassung

Alle Persönlichkeitsmodelle reduzieren die komplexe Wirklichkeit und machen sie fassbarer. Mit respektvollen Persönlichkeitsmodellen lassen sich Unterschiede verständlicher machen. So entstehen Verständnisbrücken im Konflikt. Mit dem Vier-Felder-Modell nach Riemann werden Unterschiede als Bereicherung und als wertvoll erlebt, die bisher als Ärgernis und mit Unverständnis aufgenommen wurden. Wenn die Konfliktbeteiligten sich darüber unterhalten, wie sie welches Feld verstehen – und wenn sie darüber zu einem besseren gegenseitigen Verständnis kommen, werden ärgerliche Stolpersteine wieder zu dem, was sie eigentlich sind: zu Unterschieden. Bei sinnvoller Nutzung können Unterschiede gute, bei Missverständnissen und Konflikten hingegen schlechte Auswirkungen haben. Wenn die Beteiligten merken, dass es in ihrer Hand liegt, wie sie Unterschiede nutzen können, ist die Konfliktlösung auf einem guten Weg. Um die Gefahr eines kontraproduktiven Einsatzes auszuschließen, sind folgende Voraussetzungen einzuhalten:

1. Sorgen Sie für Ihre allparteiliche Zuwendung zu den Beteiligten. Achten Sie auf eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Ihnen und den am Konflikt beteiligten Mitarbeitern. Prüfen Sie sich: Hegen Sie für alle vier Felder mit ihren Qualitäten eine gewisse Wertschätzung? Menschen neigen dazu, ihre eigenen Lieblingsfelder rosiger und die der anderen etwas abschätziger darzustellen. Können Sie auch den Komplementärfeldern zu Ihren Schwerpunkten hohe Qualitäten abgewinnen? Sonst delegieren Sie die Aufgabe lieber. Setzen Sie das Modell zur gemeinsamen Anwendung erst ein, wenn die heftigen Vorwürfe ausgeräumt sind und die Deeskalation erreicht ist.
2. Verwenden Sie das Modell so, dass alle Beteiligten sprachlich und intellektuell locker folgen können und sachlich verstehen, worum es geht. Das heißt: Halten Sie alle Erklärungen so einfach und so klar wie möglich. Regen Sie zum Mitdenken an.
3. Erläutern Sie, dass jedes Persönlichkeitsmodell eine menschengemachte Struktur ist, die nur einen Sinn hat: Sie soll nützlich sein. Was nicht nützlich ist, wird weggelassen. Erfahrungswerte aus Kindheit und Alltag, die an bekannten Strukturen anknüpfen, sind immer nützlich. Und auch die Ursprünge zu nennen, ist regelmäßig nützlich. Menschen, die ihre Wurzeln verleugnen, werden regelmäßig selbst verraten.
4. Kreativität entsteht im Spannungsfeld von Begrenzung und Freiheit. Grenzen Sie die vier Felder so ab, dass nachvollziehbar wird, worum es geht. Damit die später folgende Verständigung von vornherein gut gerahmt ist, klären Sie zu Beginn, dass das Modell genug Spielräume für Interpretationen lässt. Geben Sie den Konfliktbeteiligten die Freiheit, das Modell so zu nutzen, wie es für sie nützlich ist. Benutzen Sie in der Konfliktlösung nicht die Testfragen mit Antwortbögen, die es zu vielen Modellen gibt. Regen Sie zu Selbsteinschätzungen und gegenseitigen Fremdeinschätzungen an. Denn die vermeintlich objektive Wahrheit der Fragebogenersteller führt nicht zu einer gemeinsam geschaffenen Verständnisswelt der Ge-

sprächspartner. Wenn sie aber entsteht, können ehemalige Konfliktpaarungen zum Dream-Team werden, die ihre Unterschiede lachend erkennen, genießen und nutzen.

Baustein 6: Humorressourcen nutzen – Mediation mit Witz

Der sechste Schritt zur mediativ handelnden Führungskraft ist ein »Zwerchfell-Hüpf-Training«. 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 zur Lösung. Und um so besser werden die Ergebnisse sein. Die Hofnarren in früheren Zeiten hatten die Aufgabe, Wahrheiten so zu verpacken, dass der ernste Kern verständlich war und man trotzdem darüber lachen konnte. In der erfolgreichen Konfliktlösung wird genau dieser Aspekt wieder belebt. Witz kommt von Wissen. Der Witz an der Sache ist, dass sich nicht nur Wissen mit Witz leichter transportieren lässt: Auch Führung, Konfliktlösung, Leistungssteigerungen funktionieren mit Humor. »In der heutigen Spaßgesellschaft ist das Lachen oft nicht so einfach«, sagt Erwin Teufel. Darf denn überhaupt gelacht werden, wenn es um so etwas Ernstes wie Verhandlungen um die Zukunft von Mitarbeitern, Unternehmensgeschicken, Existenzen, Mobbing oder Machtkämpfe geht? Kurz nachdem mein Vater gestorben war, wagte es jemand, im »Trauerhaus« lauthals zu lachen. Angehörige reagierten entsetzt. Sie konnten nicht begreifen, wie jemand jetzt lachen konnte. Keine Ahnung hatten wir von der heilenden Ventilwirkung des Lachens. Wenn die Zeit reif ist, gibt es nichts Befreienderes als das herz hafte Durchschütteln des Zwerchfells. In interkulturellen Konflikten, wenn Tülay, Singh, Hans, Georgios, Mohamed und Jennifer zusammenarbeiten, sind ihre Aktivitäten und Inaktivitäten manchmal so bizarr ungleich, dass es – von außen betrachtet – an Komik kaum zu überbieten wäre. Wer darf, wer kann hier lachen?

Wenn Mitarbeiter gemeinsam (!) lachen können, überwinden sie ihre (interkulturellen) Grenzen leichter und schneller. Gelacht wird auf der ganzen Welt – über das, was besonders heilig und tabu ist – am liebsten. Bei den Heiligenzeremonien der Hopi-Indianer bringen Koyaala-Tänzer, deren Körper mit schwarzen und weißen Streifen bemalt sind und die als Clowns in die Rituale hineinplatzen und sich über die Feierlichkeit lustig machen, alle Teilnehmer zum Lachen. Japaner lachen in Kawabe, Japan, anlässlich eines Lachfestes mit Lachprozession zu Ehren der Göttin Niutsuhime. Beim Jahrestreffen der All-

India-Laughter-Convention wird der All-India-Laughter-Champion ermittelt. In westlich-geprägten Unternehmen mit E-Mail-Technologie geht ein nicht unbeträchtlicher Prozentsatz der versandten Mails auf das Konto von Witzen, Cartoons und Witzfilmchen.

Mit Kernspintomographen untersuchen Neuro-Wissenschaftler, in welcher Weise sich Humor im Gehirn wiederfindet. Der Nucleus accumbens, der sich im Gehirn unweit der Amygdala befindet, wird beim Lachen gereizt und sorgt für das entstehende Glücksgefühl. Lachen macht glücklich. Ein Großteil deutscher Arbeitnehmer hält eine gute Stimmung, gute Laune und Humor am Arbeitsplatz für mindestens ebenso wichtig wie eine gute Bezahlung. Gute Führungskräfte haben etwas zu lachen und sorgen dafür, dass es ihren Mitarbeitern ebenso ergeht.

In Firmen, deren obere Hierarchiestufen angsteinflößend regieren, in Bereichen, deren zukünftige Entwicklung für die Mitarbeiter im Dunkeln liegt, vor umwälzenden Fusionen, bei denen die Arbeitsplatzsicherheit infrage steht, in heftigen Konflikten und Krisen erstirbt das Lachen, bis es sich dann manchmal in fast pubertär-hysterischem Gekicher Bahn bricht, wenn Büros aufgelöst werden, die Arbeitsplätze verloren sind, und als Kicher-Blues die Untergangsstimmung erträglich macht.

Humor in der Konfliktlösung

Wenn Dick und Doof in ein Missgeschick nach dem anderen hineinschlittern, kann das sehr komisch sein, muss aber nicht. Wenn wir uns heute darüber ausschütten vor Lachen, wie wir selbst vor Jahren in ein Missgeschick nach dem anderen (toll-)patschten, haben wir genug Distanz, um nicht mehr betroffen zu sein, aber noch genug Nähe, um keine gähnende Langeweile zu empfinden. Genau diese feine Mischung aus Nähe und Distanz brauchen wir, um uns vor Vergnügen zu kugeln. Je mehr ein Scherz mit unserem Leben, mit unseren Tabus und mit persönlichen Erlebnissen zu tun hat, um so mehr erheitert und erleichtert er uns. Wenn wir uns das erste Mal über einen Scherz so amüsieren, dass uns die Tränen kommen, alle Lachmuskeln zuverlässig ihre Arbeit verrichten und der Körper dabei die fröhlichsten Zuckungen vollführt, geschieht etwas sehr Erstaunliches: Wir lassen eine zuvor meist vorhandene innere Betroffenheit und Schwere hinter uns und erleben das Geschehen für einen Augenblick mit etwas mehr Abstand – wie von außen. Dieses »Von-außen-Erleben« hat genau die gleiche Qualität, die auch in Ihrer Distanz zu Ihren Mitarbeitern als mediativ handelnder Führungskraft liegt: Sie sind nah genug am Geschehen,

um Empathie empfinden zu können und weit genug weg, um von außen nützlich sein zu können.

In diesem Abstand geschieht die Verarbeitung der Ereignisse wie von selbst. Gerade durch diese spezielle Gratwanderung werden Einsichten und Lernchancen möglich. Ist die Distanz zu gering, sind Menschen pikiert bis »not amused«. Ist die Distanz zu groß, finden Menschen es weder lustig noch anregend.

Zusammenzubringen, was nicht zusammenpasst, ist eine der einfachsten und wirkungsvollsten Humorgestaltungen. Schon als Baby mit zwölf Monaten können wir uns darüber amüsieren, wenn der Papa sich unsere Nuckelflasche in den Mund steckt. Dass die rechte und die linke Hirnhälfte etwas zu tun bekommen, was den Auslöser »bitte lachen« betätigt, hängt von der Art der »Nicht-Zusammen-Passung« ab.

Je pathetischer, bedeutungsschwangerer und »heiliger« Augenblicke sind, um so attraktiver sind Nudeln an der Lippe, Ketchup auf der Hose und das in den Ausschnitt fallende Würstchen für unser Zwerchfell – das Gleiche gilt für Konfliktsituationen.

Die wildesten Konfliktstorys, liegen sie erst einmal zehn Jahre zurück, mutieren häufig zu den lustigsten Partygeschichten von heute. Wenn es uns gelingt, die Zeitspanne zwischen dem Moment, in dem wir einen Konflikt peinlich oder dramatisch fanden, bis zu dem Moment, in dem wir uns darüber amüsieren oder schlapp lachen können, deutlich zu verringern, können wir die so eingesparten Ressourcen nutzen. Für unseren nächsten Karrieresprung und mehr Zeit für Menschen, die uns wichtig sind, zum Beispiel uns selbst.

Führungskräfte, die mit Mediationskompetenz führen, widmen sich vergnüglich ihrem Zwerchfelltraining. Sie pflegen Freundschaften, in denen gelacht werden darf, und gönnen sich den Wechsel zwischen Ernst und Humor. Oft lesen sie Witze und Cartoons, schauen und hören sich die besten Komiker des Jahrhunderts an, bis sie plötzlich merken, dass sie von einer Humorbrise umweht werden, die sie in den erstaunlichsten Situationen inspiriert.

Hans-Dietrich Genscher, einer der begnadetsten Verhandler, Schlichter und Mediatoren unserer Zeit, beherrscht das Spiel mit dem dezenten Aufeinanderprallen unterschiedlicher Welten in meisterlicher Weise. Als er in einer Veranstaltung von einem Zuhörer mit »Arsch« angepöbelt wurde, schaute er gelassen in die Richtung des Rufers: »Danke, dass Sie sich uns vorstellen. – Mein Name ist Genscher.«

In kaum einem Bereich unterscheiden sich die Geschmäcker so sehr wie im Humor. Bernhard Trenkle, Autor zweier Handbücher für Humor aus dem therapeutischen Bereich, hat seine Buchseiten perforieren lassen, damit ein jeder Leser seinem persönlichen Geschmacke gemäß herausreißen könne, was ihm

missfalle. Wer den Humorfaktor als Führungskraft einsetzen will, tut – wie immer – gut daran, mit sich selbst zu beginnen und über sich selbst zu lachen. Dann trifft es keinen Schwachen – und es ist vorhersehbar, dass der Belachte gut damit umgehen kann. Ansonsten – lachen Sie nie über, sondern immer mit ihren Leuten. Erzählen Sie keine Witze aus der Fertigterrine von gestern. Züchten sie Humorpflänzchen für kulinarische Eigenkreationen und sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter etwas zu lachen haben.

»Eigentlich ...«, so soll ein berühmter rheinischer Humorforscher gesagt haben, »bin ich das Ergebnis einer Abtreibung.« Und er fuhr fort, bevor seinem Gesprächspartner das Lachen im Halse stecken blieb: »Mein Vater wurde beim Rudern auf dem Rhein abgetrieben und ist bei meiner sich sonnenbadenden Mutter gelandet.« Als (G)Leitmittel für (f)rostig gewordene Kommunikation nutzen Sie den humorvollen Kick, um die Geburt einer Lösung vorzubereiten. Schwierig wird es dann, wenn der Kick missverstanden wird. Mark Twain zufolge entspricht der Unterschied zwischen dem fast richtigen Wort und dem richtigen der Differenz zwischen Blitz und Glühwürmchen. Wer zur Führungskraft des Monats sagt »Schade nur, dass du nicht führen kannst«, kann damit in die köstlichste Stimmung eintauchen – oder mit betretenem Schweigen oder einer eiskalten Abfuhr bestraft werden. Rahmenbedingungen, Tonfall und vor allem die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern sorgen für das richtige Verständnis humorvoll-frotzelnder Bemerkungen. Das Wissen um den nahen Abrund und die drohende Absturzgefahr gehört zur humorvollen Grenzüberschreitung dazu. Provozierender Humor im geschützten Rahmen stärkt die Abwehrkräfte wie eine Impfung.

Mitarbeiter reagieren auf humorvolle Interventionen wie beim Krafttraining im Fitnessstudio: Da gibt es zu leichte, zu schwere und für den aktuellen Trainingszustand genau passende Gewichte. Humorvolle Interventionen können zu belanglos sein und sind dann weder witzig noch wirksam. Sie können zu heftig sein und werden dann nicht als Humor, sondern als schwere Beleidigung empfunden. Wenn sie genau passen und so genau den richtigen Anreiz für Verbesserung und Wachstum bieten, fördern sie Motivation und Fähigkeiten des Mitarbeiters bestens.

Bei Menschen im Konflikt liegen die Nerven oft blank. Dann ist Behutsamkeit angesagt. Erfahrene Trainer und Führungskräfte wissen: Ist das Humorge wicht eine Nuance zu schwer, geht gar nichts mehr. Andererseits: Für manche Mitarbeiter genügen zarte Andeutungen nicht. Bei ihnen muss es etwas deftiger sein, damit überhaupt etwas passiert.

Besonders wirksam ist Humor, wenn es darum geht, intrapersonale Konflikte aufzudecken und aufzulösen. Die Klärung von intrapersonalen Konflik-

ten ist eine gute Voraussetzung, um in den interpersonalen Konflikten zu einer klaren Linie und Win-Win-Lösungen zu finden. Denn interpersonale Konflikte sind zwischen Mitarbeitern deshalb häufig so kompliziert, weil sie im Regelfall auch gleichzeitig ein Abbild intrapersonaler Konflikte sind.

Kon und Flikt streiten sich über die Fertigstellung von Unterlagen. Flikt ist sauer, dass sein Kollege Kon so lange gebraucht hat. Er kritisiert ihn. Bevor die Kritik kam, war Kon selbst nicht ganz zufrieden mit dem Timing. Die Heftigkeit, mit der Flikt ihn kritisiert, findet Kon jedoch völlig überzogen.

Die Eskalation beginnt. Druck erzeugt Gegendruck. Kritische Angriffe fordern Gegenangriffe heraus. Anstelle einer behutsamen Schritt-für-Schritt-Deeskalation lässt sich die Eskalation auch mit Humor abschütteln. Wer über seine eigenen Schwächen und Fehler gemeinsam mit seinen Kollegen lachen kann, hat es nicht mehr nötig, in die Defensive zu gehen oder aggressiv zu werden. Schwächen sind menschlich. Die gemeinsam belachte Schwäche braucht nicht mehr beschönigt, wegdiskutiert oder miesepetrig verteidigt zu werden.

Humor leistet folglich eine Versöhnung mit eigenen Unzulänglichkeiten. Diese Versöhnung ist der beste Garant dafür, genau diese Unzulänglichkeiten abzubauen und Neues hinzuzulernen. Viele Menschen lernen nie so schnell wie im Konflikt. Konflikte zeigen die Grenzen des Alten und die Notwendigkeit von etwas Neuem. Und ein solcher Veränderungsbedarf tut zwangsläufig weh. Lachen salbt dann die wunden Seelen.

Eine Vertriebsleiterin hat einen neuen Ständer für den Point of Sale erfunden. Obwohl sie auf die Idee stolz ist, ärgert sie sich darüber, recht lange dafür gebraucht zu haben. Ihr Vorgesetzter merkt im Gespräch: Aus der Perspektive der Vertriebsleiterin wäre das schönste Kompliment eines, welches den erfinderischen Gedanken anerkennt und ihr das schlechte Gewissen nimmt, zu lange gebraucht zu haben. Der Vorgesetzte findet das schlechte Gewissen überflüssig. Er sagt:

»Die Erfindung ist sehr gut. Und aus meiner Sicht ist das Timing in Ordnung. Kompliment.« Die Vertriebsleiterin ist nicht überzeugt. Sie selbst ärgert sich so sehr darüber, nicht schneller gewesen zu sein, dass sie nachfragt: »Wirklich?« Es kommt eine erneute Bestätigung, die die Vertriebsleiterin immer noch nicht überzeugt.

Was kann der Vorgesetzte tun? Weitere Bekräftigungen nützen nichts. Die Vertriebsleiterin hadert mit sich selbst. Ihr innerer Konflikt zwischen dem kreativen Erfinder in ihr und dem Antreiber in ihr beschäftigt sie so sehr, dass daraus neue Konflikte erwachsen. Wie so häufig, wenn Menschen mit sich selbst unzufrieden sind, wollen sie, dass andere die eigenen Fehler nicht auch noch machen. Sie treibt ihre Vertriebsmannschaft an, mit hoher Geschwindigkeit Leistung zu erbringen und ordnet Sanktionen für Verspätungen an.

In Situationen wie diesen wären Ansatzpunkte für eine Veränderung an den verschiedensten Stellen denkbar. Besonders schnell und nachhaltig wirkt die humorvolle Lösung des intrapersonalen Konflikts. Wie könnte der Vorgesetzte die Vertriebsleiterin lachend aus ihrem intrapersonalen Konflikt herausholen? Wenn ihm das gelingt, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Vertriebsleiterin eine zweckmäßigere Haltung gegenüber ihrem Team einnehmen wird.

Der Vorgesetzte könnte antworten:

»Stimmt. Sie haben Recht. Ich sehe es ein. Es gibt niemanden (!) sonst in der Teamleitung, der so langsam ist wie Sie!«

Im ersten Augenblick entsteht ein winziger Schock. Innere Abwehrmechanismen setzen sich in Gang. »Niemand soll so langsam sein wie ich?« Den Bruchteil einer Sekunde später merkt die Vertriebsleiterin, dass dieser Satz sie nicht angreift. Denn sie ist ja die Einzige, die dieses Team führt. Eine blitzartige Erleichterung macht sich breit. Aus dieser Kombination kann die Versöhnung mit den ungeliebten inneren Antreibern entstehen. Deshalb ist es so wirksam, wenn Sie provokativ-überzeichnend-humorvoll mit inneren Konflikten Ihrer Mitarbeiter umgehen.

oder:

»Schämen Sie sich eigentlich nicht, dass Sie fast so langsam sind wie Thomas Alva Edison mit seiner Glühbirne?«

Hier entwickelt sich der Humor aus der Diskrepanz zwischen dem vorwurfsvoll klingenden ersten Halbsatz und dem Vergleich mit einem der berühmtesten Erfinder der Geschichte. Der erste Teil spiegelt den Vorwurf, den sich die Vertriebsleiterin selbst macht. Der zweite Teil entschärft ihn. Humor dieser Art funktioniert nur, wenn Sie krass übertreiben. Je bedeutender die Persönlichkeiten sind, mit denen Sie vergleichen, umso klarer wird die Diskrepanz. Außerdem muss die betroffene Mitarbeiterin genug Humorverständnis entwickelt haben. Dann wird sie sich verstanden und akzeptiert fühlen. Um eine solche Humorkultur wachsen zu lassen, ist es sinnvoll, die Kultur des Lachens ein-

fühlsam einzuführen und zum normalen Betriebsklima werden zu lassen. Eine mit Angst und hierarchischen Drohgebärden geführte Organisation kann nicht von heute auf morgen mit dem Holzhammer auf humorvolle Konfliktlösung umgestellt werden.

oder:

»Jetzt fangen Sie aber nicht an, zukünftige Geniestreiche auch noch im Renntempo zu erfinden, sonst brauchen wir demnächst einen Hochgeschwindigkeitstrakt.«

Schnelle Gedanken brauchen selbstverständlich keine besonderen räumlichen Voraussetzungen. Aus der Kombination eines Begriffsteils aus der Fahrzeugwelt und eines dazu überhaupt nicht passenden Themenkomplexes entsteht wieder das komische Gefälle.

oder:

»Wir sollten alle Mitarbeiter zu Ihnen ins Langsamkeitstraining schicken. Unsere Fahrer, für die wir ständig wegen Geschwindigkeitsübertretungen Strafe zahlen müssen, unsere Kunden, die die Ware schon gestern haben wollen, unsere Trainees, die am liebsten schon nach den ersten beiden Wochen zum Generaldirektor befördert werden wollen ... ja ... sie alle sollten wir zu Ihnen schicken ...«

Geschwindigkeit und Langsamkeit lassen sich ebenso wie alle anderen Fragen, die mit inneren Konflikten einhergehen, aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Es gibt immer Situationen, in denen ein Verhalten Vorteile bietet, welches sonst als unpassend empfunden würde. Dies könnte man natürlich auch sachlich zum Ausdruck bringen: Überlegen Sie doch einmal, in welchen Situationen es gut sein kann, nicht zu schnell zu sein.

Der humorvoll überzeichnende Ansatz hat dem neutral beschreibenden gegenüber einen unersetzbaren Kick voraus. Der Perspektivwechsel, der durch ein Lachen eingeleitet wird, entzieht sich jeder weiteren Diskussion. Der Erkenntnisprung ist unumkehrbar. Der Erkenntnisprung verletzt nicht. Und unterschiedliche Betrachtungsweisen werden selbstverständlich.

Das Beispiel zeigt, welche Möglichkeiten Sie haben, einen intrapersonalen Konflikt einer Person humorvoll anzugehen.

Wenn Sie mit zwei Personen gleichzeitig arbeiten und interpersonale sowie intrapersonale Konflikte ansprechen, ist der Humor noch wichtiger und zugleich noch schwieriger. Menschen wollen nicht mit Menschen lachen, die sie nicht mögen. Wenn es Ihnen gelingt, eine Atmosphäre zu gestalten, in der die ehemaligen Konfliktpartner wieder miteinander lachen möchten, haben Sie auf der Beziehungsebene regelmäßig alles erreicht, was für eine gute Lösung erforderlich ist. Auf einer solchen Beziehungsebene lässt sich die Sachebene gut strukturieren, klären und lösen.

Am schönsten ist es, wenn der Vorwurf der einen Seite so in ein humorvolles Gewand gebracht werden kann, dass beide darüber lachen können.

Zwei Führungskräfte, Kon und Flikt, die verantwortlich zusammenarbeiten sollten, waren so sehr aneinander geraten, dass eine Fortsetzung der Kooperation fast unmöglich erschien. Es dauerte anderthalb Stunden, bis sie herausgefunden hatten, was der Kern ihres Konfliktes war. Als sie ihn dann mithilfe ALPHA-Struktur und Externalisierungstechnik gefunden hatten, war klar: Sie hatten eine unterschiedliche Art, Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Während Kon sich möglichst viel gemeinsame Überlegung, Kriterienfindung und Teamarbeit für die Entscheidungsfindung wünschte, wollte Flikt die Gedanken zuerst im eigenen Kopf sortieren, bewegen, zu einem klaren Abschluss kommen und dann die fertige Entscheidung präsentieren. Die Aufgabenverteilung im Rahmen der Zusammenarbeit gestattete es Flikt in einigen Bereichen, Kon vor vollendete Tatsachen zu stellen, ohne vorher fragen zu müssen. Kon hatte diese Möglichkeit in anderen Bereichen auch, nutzte sie aber nicht. Während es für Flikt völlig selbstverständlich war, im eigenen Entscheidungsmodus voranzuschreiten, hielt Kon das Verhalten von Flikt für absolut unverständlich und umgekehrt. Die Mediatorin spiegelte Flikts Verhalten mit einer cowboyhaften Geste, als sie mit tiefer Stimme sagte: »Er musste seinen Weg gehen und zwar allein.« Anschließend deutete sie mit der rechten Hand einen Colt an und pustete den nicht vorhandenen Pulverdampf davon. Da die derart karikierte Führungskraft wie das genaue Gegenteil eines Cowboys aussah, wirkte der Vergleich ganz besonders komisch. Alle Beteiligten schütteten sich minutenlang vor Lachen aus. Danach war das Verständnis für den Konfliktkern klar und nachvollziehbar. Dazu war es nicht einmal mehr notwendig, auch die andere Seite humorvoll zu spiegeln. Der Verständnisfunke war bereits übergesprungen. Die Verständigung über die Vorgehensweise in Zukunft war dann saubere handwerkliche Arbeit.

Übungen zur Entfaltung Ihres Führungshumors

Die beliebtesten Chefs sind die, die über sich selbst lachen können. In den folgenden fünf Übungen finden Sie Anregungen, wie Sie über sich selbst und mit Ihren Mitarbeitern lachen und sich lachend weiterentwickeln können.

Übung: Wer zuletzt lacht, lacht zu spät

Erinnern Sie sich an eine Situation, die peinlich, unangenehm oder katastrophal war und über die Sie heute lachen können. Wann geschah das? Wann konnten Sie zum ersten Mal darüber lachen? Wie groß war die Zeitspanne zwischen den beiden Zeitpunkten? Was wäre geschehen, wenn Sie die Spanne zwischen dem Moment, in dem die Situation passierte, und dem Moment, in dem Sie sie als Partygag erzählen und wahrnehmen konnten, hätten verkürzen können?

Stellen Sie sich ein komisches Missgeschick vor, über das Sie nach Jahren trefflich lachen können. Beispiele: Das Redemanuskript wird von einem Luftzug in den Zuschauerraum geweht, beim Buffet fallen Kanapees auf oder in Kleidungsstücke, vorzugsweise auf Persönlichkeiten, die besonders im Rampenlicht stehen, Reißverschlüsse an entscheidenden Stellen sind nicht rechtzeitig geschlossen worden, Socken bilden ein sehr ungleiches Paar etc. Stellen Sie sich vor, das Missgeschick passiert Ihnen. Wie lange brauchen Sie, bis Sie darüber lachen können? Verkürzen Sie die Zeitspanne so lange, bis Sie sich vorstellen können, in der Situation selbst über sich – gemeinsam mit allen anderen – befreiend lachen zu können. Wie können Sie sich selbst eine Brücke bauen, um diese Fähigkeit spontan parat zu haben? Notieren Sie sich auf Ihrer Soufflierkarte eine Idee, die Ihnen bei der Verkürzung der Zeitspanne helfen wird.

Übung: Ärger in Humor verwandeln 1 Lachen über eigene Unzulänglichkeiten

Suchen Sie sich drei Verhaltensweisen aus, die Sie an sich selbst nicht mögen (Ich bin zu ungeduldig, zu genau, zu ungenau, zu nachsichtig, zu wenig präsent, zu viel präsent, zu wenig konsequent, zu konsequent, zu nachlässig in meiner Prioritätensetzung, zu großzügig im Umgang mit Zeit oder, oder, oder ...). Wählen Sie drei Verhaltensweisen, die Sie wirklich als störend empfinden. Jetzt übertreiben Sie diese Verhaltensweise:

1. Vergrößern Sie die Anzahl der Personen. Stellen Sie sich vor, der Anführer einer Bewegung zu sein, die diese Eigenschaft fördert. Die Vertriebsleiterin aus dem obigen Beispiel könnte sich so zum Beispiel vorstellen, die Anführerin der Langsamkeitsbewegung zu sein.

2. Verstärken Sie den Inhalt. Führen Sie die Verhaltensweise noch intensiver aus. Im obigen Beispiel würde die Vertriebsleiterin so langsam werden wie nur möglich.
3. Transferieren Sie Ihre derart aufgeplusterte Verhaltensweise auf andere Lebensbereiche. Wählen Sie die absurdesten Lebensbereiche, die Ihnen einfallen: Tierreich, Weltraum, Schifffahrt ...
4. Stellen Sie sich vor, Ihre Verhaltensweise in der nützlichsten oder absurdest denkbaren Form auszuführen. Lassen Sie vor Ihrem inneren Auge einen kleinen Film oder Comicstrip ablaufen. Gestalten Sie ihr Kopfkino so, dass sie unwillkürlich schmunzeln müssen.

Notieren Sie auf Ihrer Humor-Soufflierkarte ein Stichwort, das Ihnen Ihr Kopfkino ins Gedächtnis ruft.

Übung: Ärger in Humor verwandeln 2 Mitarbeiter in einem respekt- und humorvolleren Licht sehen

Machen Sie diese Übung nur mit Mitarbeitern, die Sie sehr schätzen! Denn die an der Oberfläche entstehenden Humorspitzen wirken ohne den Grundton einer darunter liegenden Wertschätzung scharf und verletzend. Aus der Diskrepanz zwischen gesprochenen Worten, die so überzeichnet sind, dass Sie sie nicht ernst meinen und einer gelebten Wertschätzung, die Ihnen so ernst ist, dass sie Humor verträgt, entsteht die Spannung, die sich in schallendem Lachen entladen kann.

Wenn Sie das nächste Mal beginnen, sich über eine Verhaltensweise eines Mitarbeiters zu ärgern, verwandeln Sie Ihren Ärger in einem Frühstadium. Für die ersten Male ist es günstig, sich an einen ungestörten Platz zurückzuziehen. Später wird es Ihnen spontan in Sekunden-schnelle gelingen, schlagfertig zu reagieren.

Beginnen Sie ebenso wie in der vorigen Übung mit einer ungeliebten Verhaltensweise, und zwar diesmal mit der eines Mitarbeiters. Prüfen Sie als Erstes, ob es sich wirklich um eine ungeliebte Verhaltensweise Ihres Mitarbeiters handelt – oder darum, dass Ihr Führungsverhalten noch nicht klar genug oder noch nicht konsequent genug war. Wenn Ihr Mitarbeiter zum Beispiel nicht getan hat, was Sie ihm gesagt haben, machen Sie die Übung »Ärger in Humor verwandeln 1« und amüsieren Sie sich über sich selbst und darüber, dass Sie Anweisungen bisher nicht so erteilen, dass sie wunschgemäß ausgeführt werden. Viele Führungskräfte sind erstaunt, wie viele vermeintliche Verhaltensfehler von Mitarbeitern sie zu Übung 1 zurückführen. Wenn Sie die obige Übung machen, wird es Ihnen leichter fallen, Alternativen zu Ihrem bisherigen Führungsverhalten zu finden. Schreiben Sie Ihre Ideen dazu auf eine Ideenkarte.

Wenn Sie aber eine Verhaltensweise Ihres Mitarbeiters gefunden haben, die weniger auf Ihrem Führungsverhalten und mehr auf Werthaltungen und Persönlichkeitsmerkmalen

Ihres Mitarbeiters beruht, dann stellen Sie sich wie in der eben durchgeführten Übung Folgendes vor:

1. Ihr Mitarbeiter intensiviert sein Verhalten.
2. Ihr Mitarbeiter wird zum Anführer der entsprechenden Volksbewegung (zum Beispiel Pingeligkeitsbewegung, Langsamkeitsbewegung etc.).
3. Transferieren Sie den Inhalt in einen skurrilen Kontext.
4. Basteln Sie auch daraus gedanklich einen kleinen Comicstrip.

Es ist kaum möglich, die Überzeichnung vorzunehmen, ohne auch liebenswerte oder nützliche Aspekte des Verhaltens zu finden. Im inneren Abwehrmodus gegen ein ungeliebtes Verhalten sind Menschen für Gegenargumente nicht zugänglich. In der provokativ-humervollen Überzeichnung verwandelt sich der automatische Abwehrmechanismus und beide Seiten einer Medaille werden gleichzeitig wahrnehmbar. Überlegen Sie in dieser Weisheit, über welche mit innerem Respekt und Zuneigung ausgesprochene humorvoll-überzeichnete Wendung können Sie herzlich lachen? Über welche könnte Ihr Mitarbeiter herzlich lachen? Stellen Sie sicher, dass Sie eine lockere Atmosphäre haben, wenn Sie dies das erste Mal live ausprobieren, um nicht missverstanden zu werden. Ihre Mitarbeiter werden sich sehr schnell an diese fröhliche Form der Kritik gewöhnen. Notieren Sie Ihre Ideen für Einsatzmöglichkeiten auf Ihrer Soufflierkarte.

Übung: Ärger in Humor verwandeln 3 Respekt- und humorvolles Lachen mit zwei Mitarbeitern im Konflikt

Üben sie das an Themenbereichen, die Ihnen selbst vertraut sind. Wählen Sie intrapersonale Konflikte, mit denen Sie selbst immer wieder zu kämpfen haben. Dies könnte zum Beispiel der Wunsch nach Präzision und Perfektion auf der einen Seite und der Wunsch nach schneller Fertigstellung auf der anderen Seite sein. Oder individuelle Kundenwunscherfüllung versus Standardisierung. Oder Balance zwischen Berufs- und Privatleben ... Wählen Sie sich drei intrapersonale Konflikte, die Ihnen attraktiv erscheinen. Notieren Sie sie auf Ideenkarten. Führen Sie diese Ideenkarten in der nächsten Zeit bei sich, um Wartezeiten humorvoll und lehrreich zu überbrücken. Überzeichnen Sie wie in den beiden Übungen zuvor die jeweilige Seite und gestalten Sie wieder einen Transfer mit Kopfkino. So könnte zum Beispiel auf der einen Seite eine kleine Präzisionsarmee schweizerischer Ameisen zu Marschmusik gegen die schnellsten Windhunde der Sahara antreten, sich dabei slapstickartig gegenseitig so behindern, dass sie alle durcheinander purzeln und gar nichts mehr vorwärts geht oder, oder, oder. Gestalten Sie Ihr Kopfkino so lustig und absurd, wie es nur geht. Wenn Sie dieses Training ein paar Mal gemacht haben, werden Sie so schlagfertig, dass Sie die gleiche sympathisch-, re-

spekt- und humorvolle Karikatur auch mit zwei Mitarbeitern im Konflikt als Lösungshelfer anwenden können. Vielleicht ergibt sich eine Situation, in der Sie Ihre Mitarbeiter darum bitten, dass diese selbst eine kleine Überzeichnung Ihres eigenen Verhaltens karikaturhaft entwerfen. Wenn Ihnen dies gelingt, ist das Eis gebrochen, eine Verständigung über Unterschiedlichkeiten wird dann mit spielerischer Leichtigkeit möglich.

Übung: Humortransfer

Lesen Sie wöchentlich mindestens zehn Witze. Überlegen Sie sich zu den besten Witzen mindestens einen Witztransfer, der das humorschaffende Element in einen anderen Kontext transportiert. Verwandeln Sie Bill Gates, den Papst, den amerikanischen Präsidenten oder wen auch immer Sie im Witz vorfinden in eine Figur aus Ihrer Organisation. Wandeln Sie auch die Inhalte so ab, dass sie auf die Abteilungen und Zustände bei Ihnen zutreffen. Karikieren Sie sich selbst. Notieren Sie sich nur die besten Ihrer Transferleistungen auf Ihren Soufflierkarten. Nutzen Sie die anderen, um immer humorvoller, spontaner, flexibler und witziger zu werden.

Der Systemiker Arist von Schlippe hielt seine Vorlesung über Kommunikation eine Zeit lang morgens um acht Uhr. Statt die Anwesenden mit seinem Lamento darüber zu langweilen, dass die anderen Studierenden noch nicht erschienen waren, holte er seine aktuelle Witzsammlung aus dem Portemonnaie und las ein paar Witze vor. So konnte er die Pünktlichen für ihr rechtzeitiges Erscheinen belohnen und dann gemeinsam mit den Nachzüglern ein paar Minuten später anfangen.

Vielleicht transferieren Sie diese Geschichte auf Ihre nächste Besprechung und nehmen ein paar Ihrer schönsten Soufflierkarten mit.

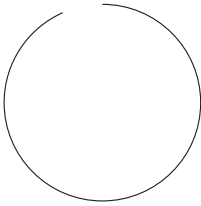
Übung: Drei-Viertel-Charme

Viele witzige, humorvolle und fantasievolle Anmerkungen, Geschichten und Vorträge entwickeln ihren besonderen Reiz, weil der Gag nicht ausgesprochen, sondern in der Fantasie hinzugedacht wird.

Im Dritten Reich gab es einen Fischverkäufer, der auf dem Fischmarkt fulminante Verkaufserfolge mit folgendem Spruch erzielte: »Heringe, so dick wie Göringe!« Dieses Verses wegen wurde er für zwei Wochen inhaftiert. Sein neuer Marktvers lautete danach: »Heringe wie vor 14 Tagen, ich darf es nur nicht sagen!«

Wenn Sie sich eine Geschichte wie einen Kreis vorstellen, dann ist die humorvolle Geschichte wie ein Dreiviertelkreis. Die Fantasie des Zuhörers oder Lesers schließt den Dreiviertelkreis in der vorgegebenen Krümmung selbst. Je unaussprechlicher, tabubehafteter oder unglaublicher diese in der Fantasie überbrückte Strecke ist, umso mehr kann das Zwerchfell in

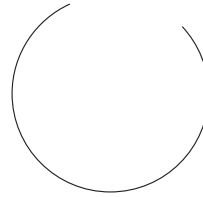
Bewegung geraten. Ist die Strecke zu groß, schauen Ihre Zuhörer verständnislos und haben keine Ahnung, was Sie meinen könnten. So würde es zum Beispiel einem Menschen ergehen, der nicht weiß, wer Göring war. Ist die Strecke zu klein, hat das Gehirn Ihrer Zuhörer zu wenig zu tun, langweilt sich, beschäftigt sich mit anderen Gedanken – und beginnt, Ihren Beitrag zu verlassen und sich an andere Plätze zu träumen.



»Lücke« zu klein,
Verbindung ist zu
einfach zu finden



»Lücke«
zu groß



»Lücke« lädt ein,
in der Fantasie
ausgefüllt zu werden

Humorvolle Verständnislücken

Um diese Art von Humor für die Konfliktlösung parat zu haben, ist es nützlich, sie im normalen Führungsalltag zu üben. Wenn Sie Ihren nächsten Vortrag planen, eine Präsentation vorbereiten oder einfach nur einen Satz sagen wollen, stellen Sie sich vor, Ihr Beitrag würde erst durch das Mitdenken Ihrer Mitarbeiter, Kollegen und anderer Zuhörer zu einer runden Sache. Welche Gedanken eignen sich dazu, zum Weiterdenken, Lächeln und Lachen genutzt zu werden? Wo können Sie Fantasiebrücken offen lassen? An welchen Stellen können Sie durch Weglassen von Informationen die Spannung erhöhen, die Fantasie anregen und die Lachsmuskeln in Bewegung bringen? Überlegen Sie sich schon vorher, wie Sie gegebenenfalls Informationen nachfüttern können, falls Sie Ihre Gesprächspartner falsch eingeschätzt haben und die Lücke zu groß ist. Bedenken Sie, dass Sie nicht ärgerlich werden sollten, wenn man Ihren Humor nicht sofort versteht, sondern bereiten Sie sich darauf vor, dass jedes Publikum und jede Situation anders ist. Lieben Sie Ihre Zuhörer. Und amüsieren Sie sie. In der mediativen Führung können Sie mit kleinen Anspielungen diese Art von Humor praktizieren. Zum Beispiel als Antwort auf die Bitte nach der Mineralwasserflasche: »Ich weiß nicht, ob ich Ihnen das Wasser reichen kann ...«

Wenn Sie das nächste Mal in einer langweiligen Besprechung sitzen und Sie sich dabei erappen, dass Ihre Gedanken auf Reisen gehen, nutzen Sie die Gelegenheit, den Drei-Viertel-Charme zu üben. Formulieren Sie die Sätze, die Sie hören, in Gedanken um. Was könnte der Redner weglassen, um Ihre Fantasie besser anzuregen? Wo könnte er Fragezeichen einstreuen, um Sie zum Mitdenken zu animieren statt langweilige Sätze herunterzurattern? Welche Poin-

ten lassen sich durch das Weglassen von banalen Informationen erzielen, um die Gesprächspartner zu erfreuen? Notieren Sie Ihre Ideen auf Ihrer Soufflierkarte. Vielleicht fällt Ihnen auch eine Frage oder Anmerkung ein, die Sie im Drei-Viertel-Charme einbringen möchten.

Die Haltung allein macht oft den Unterschied zwischen einer humorvoll fröhlichen Unterstützung von Konfliktlösungsprozessen, Konfliktprävention und täglicher Arbeit einerseits und einer gewollt komischen, aber aufgesetzt bis arrogant wirkenden Pseudowitzigkeit. Wer in scherzhafter Fröhlichkeit blödeln, weil er die Menschen mag und sich selber nicht zu wichtig nimmt, findet immer einen Ton, der ankommt.

Sieben Mitarbeiter stehen um ihren Chef herum. Sechs lachen laut. »Warum lachen Sie nicht?«, wird der siebte gefragt. »Ich muss nicht mehr – ich habe zum Quartalsende gekündigt.«

Baustein 7: Das Prinzip der plausiblen Intention

Der siebte Schritt zur mediativ handelnden Führungskraft besteht in der Verinnerlichung des Prinzips 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, sodass sie sich fassungslos fragen: »Wie kann man nur so etwas tun?« und innerlich mit dem Finger auf den anderen zeigen.

Warum Warum-Fragen nichts nützen

Flikt gibt zum dritten Mal in Folge die angeforderten Unterlagen in so schlechter Qualität ab, dass Kon sich verzweifelt die Haare rauft. Beim ersten Mal hatte Kon den Flikt gefragt, warum er keine bessere Qualität lieferte. Flikt fühlte sich angegriffen und hatte seinerseits mit einem Vorwurf geantwortet. In der Folgezeit redeten sie dann kaum noch miteinander und gingen sich aus dem Weg.

Kon denkt: »Jetzt macht dieser Schwachkopf zum dritten Mal diesen Unsinn ...« »Wie kann es nur sein, dass ich mit solch unfähigen Leuten gestraft bin, die immer genau das Gegenteil von dem tun, was gerade sinnvoll wäre ...«, »Wie kann es nur sein, dass man alles zehnmal sagen kann, und es passiert immer noch das Gegenteil ...«, »Ich weiß schon genau, was er wieder sagen wird, wenn ich frage, warum hier alles schief läuft.«

Auf die Frage, *warum* keine bessere Qualität geliefert werde, warum ein Mitarbeiter dieses oder jenes nicht oder nicht rechtzeitig erledigt habe, erhalten wir in weit mehr als zwei Dritteln aller Fälle eine Mischung aus Vorwürfen und/oder Rechtfertigungen.

Viele Menschen fühlen sich von einer Warum-Frage angegriffen. Typische Vorwürfe aus Schulzeit und Kindheit haben mit »Warum« begonnen: »Warum hast du deine Hausaufgaben nicht gemacht?«, »Warum hast du dein Zimmer nicht aufgeräumt?«, »Warum kommst du so spät?« Diese Vorwürfe setzen sich später in Beruf und Privatleben fort: »Warum haben Sie die Telefonnummer nicht notiert?«, »Warum haben Sie mir das nicht gleich gesagt?«, »Warum können Sie nicht endlich einmal ...?«

Selbstverständlich ist die Frage nach der Ursache immer wichtig, um überhaupt erst einmal herauszufinden, was in der Vergangenheit schief gelaufen ist. Die Ursachen können jedoch nur dann ans Licht kommen, wenn sie in einer Weise erfragt werden, die ankommt. Wenn der Adressat dieser Frage auch nur den Hauch eines Vorwurfes verspürt, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das sofort Abwehrhaltungen, Vorwürfe und Entschuldigungsmechanismen auslöst. Und damit ist niemandem gedient.

Dabei geht es gar nicht so sehr um das Wörtchen »Warum«. Es ist vielmehr die gesamte Haltung, der Tonfall und die Mimik, die den Erfolg der Frage so beeinträchtigt. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter mit der inneren Einstellung »Oh – nein, – nicht – schon – wieder« begegnen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie damit destruktive Emotionen auslösen. Wenn Sie aber davon ausgehen, dass Ihr Mitarbeiter – übrigens genauso wie Sie selbst, eine plausible rationale, emotionale, charakterliche oder habituelle Intention für sein Verhalten hat und dafür sorgen, dass sie zum Vorschein kommen, dann können Sie leicht aus der Eskalationsspirale aussteigen.

Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter also mit einer mediativen inneren Haltung begegnen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er über den ersten Impuls von destruktiven Emotionen hinauskommt und Sie tatsächlich etwas über die plausiblen Intentionen erfahren, was Ihnen beim nächsten Auftrag sehr nützlich sein wird.

Die neue Sekretärin hat zum fünften Mal in einer Woche die Telefonnummer eines Anrufers nicht notiert. Was könnten ihre plausiblen Intentionen sein?

Wer eine Telefonnummer nicht aufschreibt, denkt entweder, dass die Nummer bekannt sei und sich ein Aufschreiben daher erübrige – oder er hat so oft im Leben telefoniert, ohne Telefonnummern aufzuschreiben, dass das nun erwünschte Verhalten einfach noch nicht in Fleisch und Blut übergegangen ist. Häufig wollen auch Anrufer ihre Nummer nicht nennen, weil sie selbst es für selbstverständlich erachten, dass ihre Nummer

bekannt sein müsse. Dann es fast unmöglich, ihnen die Nummer erneut zu entlocken, ohne sie zu verärgern. Darüber hinaus kann es viele weitere Ursachen geben.

Das Ergebnis: »Telefonnummer nicht aufgeschrieben« könnte also zum Beispiel folgende Ursachen und plausible Intentionen haben:

- Nicht erforderlich: Zeit für den Chef sparen
- Nicht dran gedacht: an (vermeintlich) wichtigere Dinge gedacht
- Nicht aufdringlich wirken wollen: den Ruf des Chefs schützen
- Archaischen Mustern folgen und sich selbst entlasten: »Rache ist Blutwurst, denn angeblich bin ich ja sowieso nicht dazu in der Lage, Nummern zu notieren ...«

Auch die Fortführung eines beinahe automatisch ablaufenden Altverhaltens gehört in den Bereich der plausiblen Intentionen. Bis einmal angeordnete neue Verhaltensweisen zuverlässig funktionieren, brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Intelligenz, Alter und Vorerfahrung unterschiedlich lange. Das Verlernen von einmal gelernten Verhaltensweisen gilt als schwieriger als das Lernen neuer. Erinnern Sie sich an die Rechtschreibreform. Einigen Mitarbeitern ist es sehr leicht gefallen, die alte Rechtschreibung zu verlernen und »daß« nunmehr mit »ss« zu schreiben, andere sind Jahre nach der Umstellung immer noch mit den alten Gewohnheiten unterwegs.

Nicht jede plausible Intention eines Mitarbeiters ist allein, weil sie plausibel ist, auch regelkonform. In der mediativen Verhandlung sind Strafvorschriften ebenso wie zivilrechtliche Regeln ohnehin präsent. Eine darüber hinaus gehende Berücksichtigung von Schuldfragen kann in der mediativen Verhandlung über das Instrument der Alternativlösungen (siehe Seite 284) so weit erfolgen, wie die Beteiligten dies gemeinsam wünschen. Das Konzept von Schuld und Unschuld steht der Lösung allerdings häufig eher im Weg als ihr zu dienen.

Wer professionelle Konfliktlösung betreibt, sollte in jedem Verhalten eine plausible Intention erkennen können. Solange kein neues Verhalten gefunden werden kann, welches wichtige Bereiche der plausiblen Intention mit abdeckt, sind neue Lösungsideen noch nicht vollständig. Dann kann es unter der Oberfläche weiter brodeln. Nebenkriegsschauplätze sind vorprogrammiert und der vermeintlich erzielte Frieden ein Potemkinsches Dorf.

Fragen mit konstruktiven Vorannahmen

Nach der plausiblen Intention fragen Sie mit einer inneren Haltung, die von konstruktiven Vorannahmen ausgeht.

- Gab es etwas, weshalb es Ihnen wichtig war ...?
- Wofür war es Ihnen wichtig ...?

Manchmal ist es besser, nicht sofort nach der plausiblen Intention zu fragen, weil auch eine solche Frage leicht als Beschuldigung verstanden werden könnte. In solchen Fällen bieten sich Fragen an, die mit einer konstruktiven Vorannahme arbeiten:

»Angenommen, Sie würden künftig alle Telefonnummern zuverlässig notieren. Ihre Kollegen würden dadurch Zeit sparen und effektiver vorankommen. Wie würde sich das auf das Ergebnis Ihres Teams auswirken?«

»Stellen Sie sich vor, dieses Problem wäre gelöst. Was konkret würde sich für Ihre Mitarbeiter ändern?«

»Sie haben eben gesagt, Sie schätzen die Leistungen Ihres Kollegen Kon in fachlicher Hinsicht sehr. Herr Kon, wie sehr wussten Sie das?«

»Angenommen, Ihr Vorgesetzter würde Ihnen Ihre Unterlagen mit genau den Anweisungen überreichen, die Sie verstehen und sofort umsetzen können. Wie viel Zeit – schätzen Sie – würde das einsparen?«

»Angenommen, Sie würden sich darauf einigen, wie Sie mit dem E-Mail-Aufkommen umgehen wollen – ohne dass Sie jetzt wissen, wie das genau aussehen könnte – nur mal angenommen ... Welche anderen Themen wären dann noch zu besprechen?«

»Wenn diese Frage gelöst wäre, was würden Sie dann in Zukunft anders machen?«

Zusammenfassung

Das Prinzip der plausiblen Intention verschafft Ihnen ein sehr kostbares Wissen für erfolgreiche Veränderungen. Sie wissen, dass jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt mit seinem Verhalten eine plausible Intention verfolgt. Wenn Sie ein neues (Konflikt-)Verhalten von Ihrem Mitarbeiter wünschen, haben Sie nur geringe Erfolgchancen, wenn das, was mit der plausiblen Intention zuvor abgedeckt wurde, nicht auch mit dem neuen Verhalten erreicht wird.

Baustein 8: Fragt, wer führt? – 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. Eine erste, grobe Unterscheidung sind zwei Klassen von Fragen, die gemeinhin *offene* und *geschlossene* Fragen genannt werden. Im Mediationsumfeld nenne ich sie lieber

öffnende und *verschließende* Fragen, weil das besser ihre aktivierende Wirkung beschreibt. Die wichtigste Unterform der öffnenden Frage ist die Skalenfrage. Daneben gibt es noch die so genannten reframenden, ressourcenorientierten und zirkulären Fragen, die ebenfalls einen aktivierenden Charakter haben und den Gefragten für neue Gedankenwelten öffnen.

Öffnende und schließende Fragen

Der professionelle Gebrauch der öffnenden und der schließenden Fragen lässt sich insgesamt auf eine sehr einfache Formel bringen: Um eine neue Lösung zu erreichen und das Erreichte abzusichern, eröffnen wir die Verhandlung mit öffnenden Fragen und schließen sie mit verschließenden Fragen.

Verschließende Fragen werden von Anfängern meistens zu früh eingesetzt. Da verschließende Fragen auf ein Entweder-oder hinauslaufen, sind sie am jeweiligen Ende einer Klärung oder Besprechung zwingend notwendig, um Entscheidungen treffen, nächste Schritte vorbereiten und zuverlässig voranschreiten zu können. Sie markieren das Ende eines erfolgreichen Klärungsprozesses. Zu früh eingesetzt polarisieren sie indes, anstatt zu unterstützen, und verschließen Wege, Diskussionen und Ideen, statt sie zu öffnen. Weil verschließende Fragen nur mit »Ja« oder »Nein« zu beantworten sind, drängen sie die Medianen bereits dann zu einer Entscheidung, wenn ihre Einstellungen noch ambivalent sind. Viele Vorgesetzte stellen bereits verschließende Fragen, bevor die Inhalte, um die es gehen soll, verstanden wurden. Sie wundern sich dann über ein ausgesprochenes oder verdecktes Nein, geben dann Weisungen, um die eigenen Vorstellungen, den ausdrücklichen Mitarbeiteräußerungen zum Trotz durchzusetzen und landen im schönsten konfliktuösen Wespennest.

Verschließende Fragen sind zum Beispiel die folgenden:

- Sind Sie damit einverstanden?
- Haben Sie noch Bedenken?
- Wollen Sie das jetzt unterschreiben?
- Wollen Sie sich heute hier einigen?
- Ist Ihnen eine Lösung den Zeitaufwand dieses Nachmittagsgesprächs wert?

Haben sich die Befragten erst einmal geäußert und damit festgelegt, nehmen Flexibilität, Ambivalenz und die Erinnerung an die dagegen sprechenden Argumente in der Vorstellungswelt schlagartig ab. Die Entscheidung ist gefallen. Jetzt wird sie verteidigt. Ein Abrücken ist ab sofort mit Gesichtsverlust verbunden.

Beantworten die Konfliktlösungsbeteiligten eine solche Frage unterschiedlich, pflegt typischerweise sofort ein Positionsgerangel einzusetzen. Früher oder später setzt sich dann die Eskalationsspirale in Gang und die Positionen im Beziehungstetraeder sausen abwärts. Dabei gerät die Ausgangsfrage häufig völlig ins Hintertreffen. Übrig bleibt ein hausgemachter Konflikt.

Führen mit Mediationskompetenz bedeutet Fragen so einzusetzen, dass selbstgemachter Konfliktstoff aufgrund zur Unzeit gestellter verschließender Fragen mehr und mehr der Vergangenheit angehört.

Die eben genannten verschließenden Fragen können in unterschiedlichem Maße auch öffnend formuliert werden – je nachdem, in welcher Phase der professionellen Konfliktlösungen wir uns befinden. Wenn die Beteiligten sehr stark zerstritten und von einer Einigung noch sehr weit entfernt sind, gibt es Möglichkeiten, Verkrustungen vorsichtig aufzuweichen und das Feld zu öffnen. Als Beispiel finden Sie im Anschluss jeweils eine verschließende Frage – und eine sehr vorsichtige, sehr dezent öffnende Frage für heikle Konfliktsituationen.

Bei öffnenden und schließenden Fragen ist wie immer nicht allein der Wortlaut entscheidend. Am wichtigsten ist die Haltung der Führungskraft, die deutlich macht: Bedenken und Verständnisfragen sind sehr willkommen. »Und was immer Sie auch sagen: Ihre Bedenken sind mir wichtig.«

- Verschließend: Sind Sie damit einverstanden?
Öffnend: Welche Aspekte von dem, was Sie eben gehört haben, waren für sie verständlich und nachvollziehbar – und welche zusätzlichen Ideen und eventuellen Überlegungen sollten vielleicht noch bedacht werden?
- Verschließend: Haben Sie noch Bedenken?
Öffnend: Welche Bedenken, falls es noch welche geben sollte, sollten wir noch berücksichtigen, damit wir die Lösung in Ihrem beiderseitigen Sinne entwickeln können?
- Verschließend: Wollen Sie das jetzt unterschreiben?
Öffnend: Was sollten wir noch besprechen und vielleicht integrieren, bevor wir gemeinsam klären, wer wann was unterschreiben oder nicht unterschreiben will?
- Verschließend: Wollen Sie sich heute hier einigen?
Öffnend: Wie interessant könnte es für sie sein, heute hier zu klären, welche Möglichkeiten für eine Einigung vielleicht bestehen könnten und sich eventuell sogar auf einen ersten Schritt oder mehr zu einigen, falls das möglich sein sollte?
- Verschließend: Ist Ihnen eine Lösung den Zeitaufwand dieses Nachmittagsgespräches wert?

Öffnend: Falls es eine Lösung geben könnte – und das ist ja keineswegs sicher – wie viel Zeit wären sie bereit, in die ersten Schritte zu investieren, um herauszufinden, welche Vorgehensweise sich für sie am meisten lohnen könnte?

Skalenfragen

Eine für die Mediation besonders wichtige Untergruppe der öffnenden Fragen umfasst die so genannten Skalenfragen. Sie ermöglichen eine Qualitätssicherung und -messung. Gemessen wird vor allem:

1. der Altzustand vor Beginn der Verhandlung,
2. der Fortschritt während der Verhandlung,
3. das Erreichte am Ende der Verhandlung und gegebenenfalls
4. eine Zielformulierung für die Zeit nach der Verhandlung.

Zusätzlich kann jede beliebige Frage, zu der bereits genügend Grundinformationen zur Verfügung stehen, in eine Skalenfrage umgewandelt werden. Der Nutzen der Skalenfrage ist ein vielfältiger. Wie bei jeder öffnenden Frage hilft die Skalierung, aus dem unvereinbar scheinenden Ja-Nein-, Schwarz-Weiß-, Ganz-oder-Gar-Nicht-Muster heraus. Die Beteiligten erkennen, dass sie weder zu 100 Prozent noch zu null Prozent für oder gegen etwas sind. Damit werden Spielräume geöffnet.

Gleichzeitig vermeidet die Skalenfrage einen nicht immer willkommenen Nebeneffekt der anderen öffnenden Fragen. Öffnende Fragen regen dazu an, sich verbal auszubreiten. Das kann durchaus ein Weilchen dauern. Nicht zu jedem Zeitpunkt ist das für die Konfliktlösung günstig. Manchmal ist ein schneller, kurzer Wortbeitrag für das Voranschreiten günstiger, insbesondere bei mehr als zwei Beteiligten. Die Skalenfrage bringt also sieben Nutzen auf einen Streich:

1. Es entsteht ein für die Qualitätssicherung nutzbares Messinstrument.
2. Dieses Messinstrument – die Skala – impliziert ganz selbstverständlich, dass es eine gemeinsame Basis geben könnte, auf der Vergleichbarkeit entstehen kann, sodass über diese Vorannahme tatsächlich Vergleichbarkeit entsteht.
3. Die Messung dauert nur wenige Minuten und geht damit mit der Zeit der Beteiligten ökonomisch um.
4. Sie eignet sich auch für große Gruppen. Mit dem entsprechenden technischen Gerät (TED-Abfrage) lassen sich selbst Konfliktlösungsverfahren mit großen Gruppen strukturiert und gleichberechtigt beginnen.

5. Blitzschnelle Kurskorrekturen sind aufgrund dieser Messungen sowohl für das Verfahren als auch für die Inhalte möglich.
6. Unvereinbar erscheinende Polarisierungen werden aufgelöst und eröffnen Spielräume, die bislang für unmöglich gehalten wurden.
7. Fortschritte werden von allen Beteiligten wahrgenommen und können so leichter angesprochen und gefördert werden.

Skalierende Fragen sind zum Beispiel:

- Stellen Sie sich eine Skala von 0 bis 10 vor. Mit welcher Zahl würden Sie die Dringlichkeit dieser Frage bewerten?
- Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie hoch ist Ihre Bereitschaft, mit Ihrem Kollegen an einer fairen Lösung zu arbeiten, wobei fair bedeutet, dass Sie beide damit hundertprozentig zufrieden sein können?
- Wie hoch ist Ihre Bereitschaft zu einem konstruktiven Umgang mit Ihrem Kollegen?
- Stellen Sie sich eine Skala von 0 bis 10 vor. Wie interessant wäre es für Sie, an einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit mitzuwirken?
- Falls die Pläne tatsächlich wahrgemacht werden würden und wenn in nächster Zeit der Umzug anstünde? Wie gut könnte Ihnen das auf einer Skala von 0 bis 10 gefallen?
- Ein wichtiges Thema ist geklärt. Wie würden Sie Ihre Zufriedenheit mit dieser Lösung auf einer Skala von 0 bis 10 bewerten?

Eröffnung neuer Perspektiven durch reframende Fragen

Nachdem Nadolnys Buch »Die Entdeckung der Langsamkeit« erschienen war, betrachteten einige Menschen ihre Kollegen, über deren Schnecken-tempo sie sich vormals aufgeregt hatten, mit anderen Augen. Sie entdeckten in dem neuen Rahmen Qualitäten, die Ihnen zuvor nicht aufgefallen waren. Reframing ist ein Instrument, mit dem etwas in einen neuen Rahmen gestellt wird. Jede Aussage lässt sich in einem größeren, kleineren oder auf einen anderen Blickwinkel ausgerichteten Rahmen betrachten. Je nachdem wie wir fragen, lenken wir die Aufmerksamkeit der Gefragten. Zu den Aufgaben der professionellen Konfliktlösung gehört es, unterschiedliche Rahmen mit unterschiedlichen Sichtweisen vergleichbar zu machen und so Strukturen zu schaffen, in denen Verständigung erleichtert wird. Gleichzeitig ist den Beteiligten in einer Haltung zu begegnen, die die gegenseitige Akzeptanz, den Respekt und so die zur Lösung erforderlichen Ressourcen fördert. Als Res-

source wird in der Kommunikation jede förderliche Qualität verstanden, die eine nützliche Quelle für konstruktive Beiträge sein kann. Ein Reframing kann eine vorwurfsvolle Aussage neutralisieren. Es kann sogar die positiven Aspekte, die in jedem Vorwurf enthalten sind, betonen. Es kann das Augenmerk auch auf einen Nebenaspekt lenken.

Eine alte asiatische Metapher zeigt diesen Rahmenwechsel: Ein alter Bauer fand ein Pferd. Das Dorf freute sich mit ihm. Doch der Bauer betrachtete das gefundene Pferd in einem größeren Rahmen und wiegte sein weises Haupt. Kurze Zeit darauf brach sich sein Sohn beim Reiten ein Bein. Das Dorf klagte. Doch der Bauer lächelte wieder weise. Als der Krieg hereinbrach, wurden alle Söhne des Dorfes einberufen. Nur der Sohn des Bauern – als Invalide – blieb daheim.

Übung

Finden Sie für drei Vorkommnisse aus Ihrem Führungsalltag größere Rahmen, die einen Wechsel der Perspektive ermöglichen.

Ressourcenorientierte Fragen

Manche Menschen sagen, das Glas sei halb voll, andere sind vom Gegenteil überzeugt. Aber vielleicht ist das Glas einfach nur zu groß für die Flüssigkeitsmenge. Vielleicht finden Sie in der mediativen Verhandlung Wege, um das Glas in schönster Weise wiederaufzufüllen. Vielleicht freuen die Beteiligten sich, wenn das Glas gemeinsam geleert werden kann, um etwas Besseres einzufüllen. Wenn Menschen allein in der Lage sind, über ihre Konfliktthemen produktiv zu diskutieren und sie zu einem guten Abschluss zu führen, liegt das immer auch daran, dass sie Ressourcen aktivieren können. Was also sind ressourcenorientierte Fragen? Es sind Fragen, die das Gesicht des Gegenübers erhellen und die Lage entspannen. Es sind Fragen, die keinen Anlass dazu geben, sich zu verteidigen, zum Gegenangriff zu starten, wutentbrannt aufzuspringen oder zu weinen. Ressourcenorientierte Fragen wecken die Ressourcen, in denen Ideen schlummern – auf angenehmste Weise.

Fast alle Aussagen, die in Konfliktsituationen gemacht werden, enthalten Aspekte, in denen die vorhandenen Ressourcen durchschimmern und andere Aspekte, die Veränderungsbedarf signalisieren. Es geht weder darum, die Dinge schönzureden, noch darum, den Pessimisten heraushängen zu lassen. Ressour-

cenorientierte Fragen erkennen an, was ist. Sie beschönigen nicht. Sie vermiesen nicht. Sie richten allerdings die Aufmerksamkeit ganz bewusst auf die Teile, die für eine Lösung eher nützlich als schädlich sind.

Wenn eine Mitarbeiterin eine Aufgabe nicht rechtzeitig fertig gestellt hat, in der Vergangenheit aber durchaus in der Lage war, Dinge pünktlich abzuliefern, könnte man sie anschreien: »Was soll diese Unpünktlichkeit?« oder »Warum haben Sie das nicht rechtzeitig fertig?« oder »Nie kann man sich auf Sie verlassen!« oder »Wenn man sich auf Sie verlässt, ist man verlassen« oder »Was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht?« oder »Ist Ihnen eigentlich klar, was das bedeutet?« oder »Jetzt reicht's aber!«

Auch wenn hier im Buch natürlich nur der Wortlaut abgedruckt ist, können Sie sich vorstellen, wie sich das Gesicht des Schreienden in Richtung rosarot verfärbt und die angeschrieene Mitarbeiterin Haltung und Ressourcen verliert. Zur konstruktiven Veränderung der Situation – weder aktuell noch in Zukunft – tragen solche Fragen nicht bei. Gleichzeitig wollen und sollen Sie authentisch sein und niemals das Gegenteil von dem sagen, was Sie denken.

Ihre Worte transportieren nur dann Ihre innere Haltung, wenn Sie innerlich genau das spüren, was Sie sagen. Erkennen Sie in den Schattenseiten die segensreichen Schattenspender! Wenn Sie also nach den Ressourcen im Schwierigen suchen, verbiegen Sie sich nicht selbst. Diesen Spagat muss die ressourcenorientierte Frage schaffen, wenn sie erfolgreich sein will. Sie bleibt immer bei der Wahrheit. Das heißt: Sie bleiben bei dem, was Sie selbst für wahr und richtig halten. Aber: Sie suchen nach dem Kern, der Ihnen gefällt und nennen diesen zuerst.

Wenn Sie nur so tun »als ob« und in Wirklichkeit denken: »Wer hat mich nur mit dieser Mitarbeiterin gestraft!«, dann laufen Sie Gefahr, dass Ihre halbherzige, nicht wirklich ernst gemeinte Botschaft Misstrauen schafft und die Situation weiter verschlimmert.

Nutzen Sie also die folgenden Formulierungsvorschläge als Anregung für Worte, die besonders gut zu Ihnen passen, und als Träger einer Haltung oder einer Idee.

»Ich weiß, dass Sie sehr viel zu tun haben. Und ich habe in den letzten Monaten erlebt, wie oft es Ihnen trotz erheblichen Termindrucks gelungen ist, pünktlich fertig zu werden. Wie haben Sie das geschafft?«

Die Mitarbeiterin wird in einen inneren Suchprozess eintreten, um die Frage zu beantworten. Die eine wird freudestrahlend mitteilen: »Ich habe ein Schild an die Tür gehängt ›Bitte bis 16 Uhr nicht stören, Terminsache‹.« Eine andere wird berichten, sie habe das Telefon auf eine Kollegin umgestellt, die so nett war, sie an diesem Tage zu unterstützen. Eine Dritte wird von inneren Moti-

vationsstrategien berichten, die sie vorübergehend zu Höchstform auflaufen lässt.

Wenn die ressourcenorientierte Frage solche Strategien erst einmal ans Licht gebracht hat, wirkt sich das auf die Fähigkeit, auch für die anstehende Thematik eine Lösung zu finden, positiv aus. Aus den Kreativitätstechniken, wie zum Beispiel Brainstorming und ähnliche Verfahren, ist bekannt, dass Suchprozesse in lockerer, fröhlicher, angenehmer Atmosphäre viel erfolgreicher sind als unter kritischem Beschuss. Das ist einer der Gründe dafür, weshalb während eines Brainstormings Kritik verboten ist. Natürlich ist Kritik wichtig. Sie soll auch erfolgen. Alles zu seiner Zeit. Damit keine Missverständnisse entstehen: Wenn auf diese Weise Lösungen gefunden worden sind, ist auch wieder Raum für kritische Fragen – nur nicht gleichzeitig. Die sorgfältige Trennung des einen vom anderen ist das Geheimnis Ihres Erfolges.

Ressourcenorientierte Fragen können zum Beispiel so lauten:

- Wie haben Sie es bisher geschafft, diese schwierige Situation zu meistern?
- Wie haben Sie es geschafft, trotz dieser herausfordernden Wettbewerbsbedingungen ein so gutes Ergebnis zu erreichen?
- Sie haben sehr viele Aufgaben zu bewältigen. Was haben Sie getan, um trotzdem alle Projekte termingerecht fertig stellen zu können?
- Wie sind Sie mit diesem Thema bislang umgegangen?
- Sie haben Ihre Mitarbeiter in dieser schwierigen Situation unterstützt. Was haben Sie getan, damit die Zusammenarbeit so gut funktionierte?
- Wer von all den Menschen, die Sie als Kind gekannt haben, wäre am wenigsten erstaunt zu hören, wie Sie das geschafft haben? Und warum?
- Ich weiß, dass diese Situation für Sie nicht einfach ist. Wie ist es Ihnen trotzdem gelungen, Ihre Vorgaben zu erfüllen?
- Wie konnte es dazu kommen, dass Sie in dieser Situation dermaßen versagt haben?

Nanu? Auch die letzte soll eine ressourcenfördernde Frage sein? Bitte erinnern Sie sich: Der Ton macht die Musik. Stellen Sie sich vor, diese Frage (»... dermaßen versagt ...«) würde mit einem so offenkundig zugewandten Tonfall und Gesichtsausdruck gestellt, dass es keinen Zweifel daran geben kann: Sie meinen das Gegenteil. Diese Art scherzhafter Frotzelei kann, wenn sie verstanden wird, ein ganz besonders ressourcenförderndes Instrument sein.

Übung

Formulieren Sie zur folgenden Begebenheit ressourcenfördernde Fragen:

- Die Assistentin bringt Kaffee mit sauer gewordener Milch. Es ist das dritte Mal in diesem Jahr. Sie haben ihr beim ersten und beim zweiten Mal mitgeteilt, sie möge doch bitte die Milch erst überprüfen.

Die saure Milch ist eigentlich nur die Spitze des Eisberges, das gleiche nachlässige Verhalten findet sich auch im Umgang mit Akten und Kunden. Sie wollen die Mitarbeiterin keinesfalls verlieren, weil sie die Einzige ist, die aufgrund ihrer Sprachkenntnisse mit Ihren lateinamerikanischen Geschäftspartnern parlieren kann.

Ressourcenfördernde Fragen brauchen einen ressourcenfördernden Rahmen. Dazu gehört zunächst Ihre Haltung: Jede Art von innerer Verstellung ist langfristig schädlich, führt dazu, dass sich Ärger aufstaut und irgendwann destruktive Formen annimmt.

Ressourcenfördernde Fragen brauchen Vorbereitung. Halten Sie sich noch einmal vor Augen, welche Methoden Sie in der Vergangenheit bereits ohne Erfolg probiert haben. Erkennen Sie zunächst einmal an, dass die Art und Weise, wie Sie die Milchfrage und ähnliche Fragen bisher angesprochen haben, jedenfalls nicht funktioniert hat.

Ressourcenfördernde Fragen brauchen Ziele. Klären Sie für sich selbst, was die beste Alternative zu einer Veränderung wäre und was die schlechteste. Was wollen Sie langfristig wirklich erreichen?

Ressourcenfördernde Fragen brauchen einen geschützten Raum und etwas Zeit. Finden Sie so bald wie möglich einen Termin, an dem Sie mit ihrer Assistentin allein sein können (nie vor Publikum – Gesichtsverlust beachten). Achten Sie darauf, dass keiner von ihnen beiden unter extremem Zeitdruck steht.

Ressourcenfördernde Fragen brauchen Balance, am einfachsten mit der ALPHA-Struktur. Fragen Sie sie: »Ist jetzt ein guter Moment für ein Gespräch?« Zustimmung abwarten. Sorgen Sie für eine freundliche Gesprächsatmosphäre. Achten Sie vor allem darauf, keine Schuldgefühle zu erzeugen, keine Abwehrhaltung oder Rechtfertigungsschleifen auszulösen. Klären Sie gemeinsam, worum es gehen soll. Geben Sie Ihrer Mitarbeiterin die Chance, zunächst einmal aus ihrer Wahrnehmung zu berichten. Erinnern Sie sich an das Prinzip der plausiblen Intention (siehe Seite 196ff.). Vergewissern Sie sich innerlich noch einmal, dass Ihr Ziel tatsächlich darin besteht, die Mitarbeiterin im Unternehmen zu halten. Erst wenn alles dies geschehen ist, hat eine ressourcenfördernde Frage die Chance, gehört und verstanden zu werden. Wenn Sie hingegen en passant im Augenblick des wiederholten Fehlverhaltens etwas halbwegs Freundliches herauszuquetschen versuchen, ist die Wirkung regelmäßig kontraproduktiv.

Holen Sie Ihre Assistentin bei ihren eigenen Vorlieben ab. Gehört sie zu denjenigen, für die Beziehungen eine besondere Bedeutung haben, fördern Sie durch eine Frage wie: »Ich weiß,

dass die Beziehung zu unseren lateinamerikanischen Kunden durch ihr Engagement so gut geworden ist, und ich weiß auch, dass es unmöglich ist, auf allen Gebieten perfekt zu sein. Wie sollen wir denn die leidige Milchfrage klären, sodass sie uns nicht mehr ärgern muss?»

Gehört sie zu denjenigen, die einen Scherz zu würdigen wissen, dann lachen Sie gemeinsam: »Solange nur die Milch sauer wird und nicht unsere Kunden, macht das ja nichts.«

Vielleicht fragen Sie sie, welche Anweisung sie bräuchte, um in Zukunft nur frische Milch zu servieren. Sobald eine Haltung, die von Wertschätzung für die Mitarbeiterin als Person geprägt ist, erkennbar wird, werden Ihnen mehr ressourcenfördernde Fragen einfallen als Sie brauchen.

Tragen Sie die Ideen in Ihrer Soufflierkarte ein, die für Ihre Führungsposition und Ihre Mitarbeiter besonders gut geeignet sind.

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen neutralisieren dadurch, dass man den einen fragt, was er glaubt, das der andere wohl gerade denken mag.

- Wenn Sie beide jetzt an das vor uns liegende Gespräch denken, was vermuten Sie, was sich Ihr Gegenüber von diesem Gespräch hier erhofft?
- Woran würden Ihre Mitarbeiter es merken, dass Sie nun einen für alle Beteiligten akzeptablen Weg gefunden haben?
- Was denken Sie, wie dieser Vorschlag Ihrer Kollegin gefallen könnte?
- Angenommen, Ihre Kollegin schließt die Tür nach ihrem nächsten Gespräch genau so, wie sie es eben vorgeschlagen hat, in der denkbar schonendsten Weise. Was denken Sie, wie könnte sich das auf die Stimmung auf Ihrer Etage auswirken?
- Woran würden Ihre Mitarbeiter es merken, dass Sie sich Ihre Zeit nach diesem Gespräch so eingeteilt haben, dass Sie mehr schaffen können?
- Wenn Ihre Kollegen bemerken, dass Sie wieder miteinander reden, was schätzen Sie, wie würde ihnen das gefallen?
- Angenommen, Sie könnten den Verbesserungsvorschlag so durchsetzen, dass alle damit einverstanden sein könnten. Wie würde die Zentrale in Berlin dazu stehen?
- Woran würde Ihr Kollege es merken, dass dieses Problem keines mehr ist?

Weniger hilfreich sind Fragen, die ein negatives Verhalten zirkulär ansprechen:

- Wenn Sie ständig türenknallend den Raum verlassen, was denken Sie, wie wird Ihr Kollege das finden?

- Angenommen, es gelingt Ihnen auch bei der nächsten Besprechung nicht, Ihre Meinung ruhig und gelassen zu äußern. Was denken Sie, wird der Niederlassungsleiter davon halten?

Zusammenfassung

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. Um aus der destruktiven Polarisierung des Alles-oder-Nichts herauszukommen und neue Spielräume zu eröffnen, eignen sich Skalenfragen. Mit reframenden Fragen ermöglichen Sie Perspektivwechsel. Durch die Verwendung ressourcenorientierter Fragen fördern Sie eine angemessene und kreativitätssteigernde Gesprächsatmosphäre. Und mit zirkulären Fragen erreichen Sie Blickwechsel, die das gesamte Konfliktsystem mit einbeziehen.

Baustein 9: Konflikt-Gefährchen rechtzeitig erkennen

Unser neunter und letzter Schritt zur mediativ handelnden Führungskraft kann durchaus auch der erste sein: Sorgen Sie dafür, dass Sie kleine Bedrohungen frühzeitig erkennen, bevor sie sich zu großen Gefahren auswachsen. Lernen Sie es, Konflikten vorzubeugen und Konflikte frühzeitig zu erkennen. Entdecken und verwandeln Sie destruktive Energie rechtzeitig.

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!

Viele Führungskräfte bemerken Konflikte zu spät. Dann aber haben die Konflikte bereits viel Motivation und Zeit und damit große Beträge gekostet. Ein falsch verstandenes »Think positive« hat manche Unternehmen an den Rand des Ruins geführt. Wer sich – wie es eine Zeit lang modern war – für Konflikte blind macht und alles schönredet, verliert mit dem Realitätsbezug auch den Motor für Veränderung und taucht ein in eine Scheinwelt. Ende des letzten

Jahrhunderts erlebte eine große internationale Aktiengesellschaft auf ihrer Jahreskonferenz ein entsetzliches Desaster. Über 500 Führungskräfte der oberen Hierarchieebenen waren geladen, um sich fit zu machen für die Herausforderungen des nächsten Jahres. Ein amerikanisches Trainerteam war gebeten worden, die Konferenz zu gestalten. In einer für europäische Ohren ungewohnten Weise wurden die Führungskräfte aufgefordert, alles Großartige, Wundervolle und Fantastische auszutauschen. Die besten Erfolgsgeschichten sollten vorgelesen werden. Niemand hatte im Vorfeld davor gewarnt, dass diese Vorgehensweise bei großer Unzufriedenheit ins Gegenteil umschlagen kann. Niemand hatte darauf geachtet, dass es erhebliche Unsicherheiten und Ängste unter den Führungskräften gab. Beachtliche Zweifel und Kritik an Führungsentscheidungen waren ignoriert worden. Viele Führungskräfte waren sauer, fühlten sich verschaukelt und rebellierten. Das Ergebnis: Es kam zum Eklat. Der Vorstandsvorsitzende brach die Tagung ab. Er schickte die gesamte Führungsmannschaft nach Hause.

Weniger spektakuläre Fälle ereignen sich jeden Tag überall. Unzufriedenheit, Ärger und Konflikte gedeihen unter Scheuklappen ganz prachtvoll – bis gar nichts mehr gedeiht.

Was können Sie besser machen? Was können Sie daraus lernen – ohne in das ebenso unsinnige Gegenteil zu rutschen? Denn natürlich ist es wichtig, das Gute zu sehen und zu fördern – und das Ungute zu sehen und zu ändern – aber wie immer im Leben – alles mit Maß.

Wie macht man das, die Scheuklappen wegzuerwerfen und sich nicht mehr den Schwierigkeiten zu verschließen? Wie macht man das genau, Augen und Ohren zu öffnen? Antoine de Saint-Exupéry's Kleiner Prinz wendet eine ebenso einfache wie wirkungsvolle Methode an, Ursachen, die eventuell den eigenen Planeten sprengen könnten, im Frühstadium zu begegnen: die tägliche sorgfältige Kontrolle mit geschultem Blick. Wie oft kontrollieren Sie Ihren Führungsplaneten? Wie oft halten Sie nach Konfliktwuchs Ausschau? Und vor allem: Wie finden Sie erste Konfliktsymptome?

Hinschauen: Wenn Sie das nächste Mal Gelegenheit haben, mehrere Mitarbeiter in einer Pause, bei einem Betriebsausflug oder vor oder nach der Arbeit zu beobachten, dann achten Sie mal auf die Bewegungen im Raum: Herrscht ein fröhlich-lockeres Getümmel? Wird ausgelassen gelacht – oder bleiben fixe Grüppchen wie aneinander gekettet? Fallen abfällige Bemerkungen über andere? Wird getuschelt? Halten einige einen räumlichen Abstand von mehr als Armeslänge zu anderen konsequent ein? Betrachten Sie die Gruppe etwas defokussiert – wie durch eine unscharfe Brille – und lassen Sie sich überraschen, was Ihnen alles auffällt. Wenn Ihre Mitarbeiter sich nicht mehr ansehen, sondern

bewusst wegsehen oder kaum noch miteinander sprechen, ist es höchste Zeit, den Handlungsbedarf zu erkennen – und zu handeln.

Zuhören: Natürlich fragen Sie Ihre Mitarbeiter – in Einzel- oder Gruppengesprächen – nach dem Guten, Wahren und Schönen. Freuen Sie sich über das Erfreuliche. Aber belassen Sie es nicht (nur) dabei. Behandeln Sie Konflikte nicht (mehr) als Tabuthema. Trauen Sie sich, konsequent nach Veränderungspotenzialen und verbesserungsbedürftiger Zusammenarbeit zu fragen. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern ohne moralischen Zeigefinger. Hören Sie auf die Chance zum Änderungsbedarf, die in jedem Konflikt enthalten ist. Überhören Sie nicht die Verbesserungschancen in Konflikten.

Spüren: Erlauben Sie Ihrem menschlichen Gespür, Ihnen Signale zu übermitteln – und hinterfragen Sie sie bewusst. Jeder Mensch spürt es, wenn »dicke Luft« ist. Seit Jahrmillionen hat die menschliche Evolution eine riesige Zahl von Sensoren hervorgebracht, um Gefahren frühzeitig wahrnehmen zu können. Nehmen Sie Ihr Gespür ernst. Aber überprüfen Sie es in angemessener Weise und rollengerecht, bevor sie unüberlegt aktiv werden. Achten Sie auch hier wieder auf beides: Fördern Sie die guten Seiten. Und enttarnen Sie schwelende Zeitbömbchen »unter dem Teppich« so vorsichtig wie nötig, um sie zu entschärfen.

Zusammenfassung

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. Da Sie jetzt auch wissen, wie Sie aktiv werden können, wenn es Änderungsbedarf gibt, gewinnen Sie Zeit und Handlungsfähigkeit. Sie brauchen Konflikten nicht mehr auszuweichen, wenn Sie es nicht wollen. Strukturieren und lösen Sie sie mit der ALPHA-Struktur – je früher, desto besser.

4

So schützen Sie sich und Ihre Mitarbeiter vor Tricks in der professionellen Konfliktlösung

Ein zu reicher Fang schädigt das Netz.

aus Kamerun

In diesem Kapitel können Sie Ihre Trick-Kompetenz testen. Zu jedem Trick erfahren Sie, welche Möglichkeiten es gibt, sich selbst und andere professionell und für alle Beteiligten gesichtswahrend zu schützen.

Eine Suchmaschine findet im Internet in 0,26 Sekunden 135 000 000 Einträge zum Thema Tricks. Zauberer »tricksen« uns aus, lassen Tische schweben – und auch Gefühle. Das Lexikon definiert Trick als *Kunstgriff*, *Kniff*. Vielleicht ist der Trick von Ihrer Warte aus gesehen vorwiegend etwas Liebenswertes? Oder etwas, das Sie mit Hochachtung wegen seiner Kunstfertigkeit betrachten? Vielleicht verabscheuen Sie Tricks zutiefst? Es gibt Firmenkulturen, in denen die geradlinige, trickfreie Kommunikation Teil der geschriebenen Firmenphilosophie ist. Es wird Sie nicht verwundern, dass die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit nirgends so groß ist wie dort, wo die ethischen Grundsätze in hehren Lettern vor sich hergetragen statt gelebt werden. Dabei stellt sich dann die Frage, wo hört überhaupt die »normale« aufrichtige Kommunikation auf und wo fängt der Trick an? Wenn eine Sekretärin ihrem Chef, der hocherregt und sauer war und schimpfte wie ein Rohrspatz, einfach drei Erfolgsmeldungen und eine erfreuliche Kundenreaktion ganz oben in die Unterschriftenmappe legt, einen Tee bringt und wenig später wieder vernünftig mit ihm reden kann – ist das trickreiches Zustandsmanagement oder gehört das einfach zum professionellen Know-how? Hängt der Trickcharakter davon ab, inwieweit ihr die Zusammenhänge des Zustandsmanagements bewusst sind? Und wenn sie bei nächster Gelegenheit dasselbe tut und er antwortet: »Ich will jetzt keine Ablenkungsmanöver, ich will auch nicht in einen guten Zustand gebracht wer-

den, ich will jetzt sauer sein!« – was ist dann das? Die Verballhornung des Goethe-Zitats »Ich erkenne die Absicht und bin verstimmt« begleitet manchen missglückten Trickversuch. Einige Mitarbeiter und Führungskräfte verwenden gerne Tricks, andere weniger, manche gar keine. Sie verfolgen auf unterschiedliche Weise die eigenen Ziele und die Unternehmensziele. Tricks sind in aller Munde: Der Themenkatalog ist mehr als abendfüllend – von Kundengewinnungstricks über Haarvolumensteigerung und Gewichtsreduktion bis zu ganz legalen Steuertricks.

Ein Trick ist die Kunst, ein Ziel auf eine überraschende Weise bewusst zu erreichen.

Die meisten Tricks werden eingesetzt, um eine Win-Lose-Situation zu fördern. Dann soll der Trick dem Trickser einseitig einen Vorteil verschaffen. Oft werden Tricks so übel eingesetzt, dass am Ende alle verlieren. Diese Lose-Lose-Wirkung hat am Anfang natürlich niemand gewollt. Zu Beginn wollen wenigstens die Trickser selber gewinnen. Wenn aber die Eskalation dann einmal ins Rollen kommt und nicht alles nach Plan verläuft, ist der Konflikt da. Um wieder herauszukommen, brauchen Sie das Know-how, Tricks so zu verwandeln, dass sie konstruktiv genutzt werden können. Tricks lassen sich sogar so einsetzen oder verwandeln, dass sie nur Vorteile für alle bieten und zugleich 100 Prozent nachteilsfrei für alle sind. Das ist dann im Sinne des optimalen Win-Win zum Wohl aller Beteiligten. Tricks sind immer nur Instrumente. Je nachdem, wofür sie eingesetzt werden, stiften sie Nutzen oder Unheil, sind sie Chance oder Risiko.

Verhandlungspartner können Tricks versuchen, wenn sie wollen. Manche sind so routinemäßige Trickverhandler, dass sie gar nicht mehr in der Lage sind, trickfrei zu kommunizieren. Ein Händler berichtete mir neulich, er habe sich darauf spezialisiert, auf Körpersprache trainierte Verkäufer auszutricksen. Statt verbal zu verhandeln, würde er seine nonverbalen Signale so manipulieren, dass er erstaunliche Preisnachlässe – allein durch einen forcierten traurigen Ausdruck im Gesicht – erreichen würde. Es scheint Tricks zu geben, die uns gefallen – und andere, die uns weniger gefallen.

Führungskräfte, die mediativ verhandeln wollen und Verhandlungstricks nicht kennen, können weder ihre Mitarbeiter, noch ihr Unternehmen, noch sich selbst vor ihnen schützen. Zur professionellen Konfliktlösung gehört die Trickerkennung und der Schutz vor Tricks zur Grundausstattung wie für Blauhelme die kugelsichere Weste.

Wer sich mit Tricks beschäftigt, gerät leicht in die Gefahr, den VorsichtsfILTER so dicht zu machen, dass er auch das für einen Trick hält, was gar keiner ist. Die Beschäftigung mit Tricks kann die Vorannahmen verändern.

Da ein Trick die Kunst ist, ein Ziel auf eine überraschende Weise bewusst zu erreichen, beginnt der Schutz vor eventuellen negativen Folgen von Tricks mit dem Auflösen der Überraschung.

Während bei Zauberkunststücken und Witzen grundsätzlich eine einspurige Kommunikation herrscht, steht die Verhandlung im Gegenseitigkeitsverhältnis. Juristen nennen Gegenseitigkeit *Synallagma*: Ich gebe, damit du gibst. Den bewussten Überraschungsversuch, den Kon an Flikt ausprobiert, kann Flikt seinerseits kunstvoll mit einer Gegenüberraschung kontern. Eine elegante Verhandlungskommunikation kann wie ein Fechtkampf sein, in dessen Verlauf die Gegner merken, wie stark und kunstvoll beide fechten können – und beginnen, den Kampf zu lieben und das Ergebnis zu fürchten. Kunstvolle Verhandlungstrickverwandlung macht Gegner zu Partnern.

Tricks sind daher per definitionem weder gut noch schlecht. Die Ziele können fair oder unfair sein – und die Tricks können das vernünftige Denken beeinträchtigen und damit dazu beitragen, dass der überraschte Vertragspartner wesentliche Aspekte nicht bemerkt, die ihm sonst aufgefallen wären. Wenn das vernünftige Denken nicht beeinträchtigt, sondern sogar gefördert wird und wenn alle Vertragspartner die Gelegenheit haben, sämtliche Aspekte, die zu berücksichtigen sind, in Ruhe zu berücksichtigen und zu bedenken, dann helfen Tricks in fairer Weise, Lösungen zu finden. Je besser wir uns in den Trickkisten der Verhandlungszauberei auskennen, umso flexibler können wir Trickversuche von Verhandlungspartnern auffangen. Manchmal wird die beste Strategie darin bestehen, dem Trickser Einhalt zu gebieten, auf die Bremse zu treten und deutlich zu machen: »Halt, stopp! So nicht, und schon gar nicht mit meinen Mitarbeitern oder mit mir.« Häufig besteht eine noch elegantere Strategie darin, wie im Kampfsport die angreifenden Bewegungen des Tricksters aufzunehmen statt sie zu bremsen, mit ihnen zu jonglieren und sie zu nutzen, um neue Ideen zu entwickeln, die ohne diese Anreize vielleicht schwieriger zu erreichen gewesen wären.

Die Realität zeigt, dass Mediation im Führungsalltag recht oft in einer Welt der Haie, Delfine und Karpfen stattfindet. Wer hier die Tricks nicht kennt, hat schon verloren. Auch als mediativ handelnde Führungskraft. Gerade weil durch Vertrauen und Offenheit in mediativen Verhandlungen viel erreicht werden kann, ist es entscheidend, die Mitarbeiter vor unliebsamen Überraschungen professionell und zuverlässig schützen zu können.

Wer als Karpfen immer sehr früh friedliebend einlenkt, wird seinen Verhandlungsspielraum grundsätzlich verkleinern. Wer wie der Hai alle anderen gleich auffrisst, wird eher Angst und Schrecken verbreiten. Und wer wie der Delfin umsichtig auf der Suche nach neuen Chancen ist, kann neue Chancen auf tun.

Bevor ich Sie dazu einlade, ihre Trickkompetenz zu testen, möchte ich Sie bitten, sich bei jeder Frage zwei Aspekte vorzustellen: Was würde ich als mediativ handelnde Führungskraft tun? Was würde ich in der Rolle als Verhandlungspartner tun? Inwieweit gäbe es Unterschiede? Tricks können in verschiedenen Formen und mit unterschiedlichen Zielen auftreten.

Als mediativ handelnde Führungskraft sind Sie für angemessene Rahmenbedingungen verantwortlich. Das bedeutet, Sie tragen die Verantwortung für zwei Bereiche: Sie achten auf eine professionelle Struktur des Verfahrens und darauf, dass die Beteiligten in einem einer Konfliktlösung zuträglichen Zustand sind.

Manche Tricks zielen darauf ab, den inneren Zustand der Verhandlungspartner zu beeinflussen, andere manipulieren mehr die Verfahrensstruktur. In der Praxis treten Tricks meist als Mischformen auf – die Reinform ist äußerst selten. Tricks, die ganz ohne Worte auskommen, sind besonders wirksam. Denn die nonverbalen Formen sind für viele Menschen schwieriger mit dem Verstand zu erfassen und zu erkennen. Viele Menschen reagieren auf nonverbale Trickformen intuitiv-archaisch. Sie wissen zwar »hinterher«, dass sie irgendetwas irgendwie geärgert hat. Benennen können sie es in vielen Fällen nicht wirklich präzise.

Menschen, die Tricks zum Nachteil des Gesprächspartners verwenden wollen, gehen von einer Win-Lose-Situation aus. Solche vermeintlichen »Siegertypen« denken oft so kurzfristig, dass sie die Konsequenzen ihres Handelns für die weitere Zukunft nicht erkennen. Oder es macht ihnen nichts aus, sich in ihrem Trickopfer einen Feind zu schaffen. Sie glauben, ihn nur dieses eine Mal und dann nie wieder als Verhandlungsgegner zu haben. Oder sie schätzen ihre Position als extrem stark ein. Das kann zum Beispiel eine (regionale) Monopolstellung sein, ein 200-prozentig sicherer Arbeitsplatz, unersetzliches Know-how oder ein besonders guter Draht zu relevanten Entscheidungsträgern. Andere setzen Tricks ein, weil sie die Welt für ein Nullsummenspiel halten und den größeren Teil, am liebsten den einzigen Teil vom zu verteilenden »Kuchen« für sich haben wollen. Und auch hier denken sie meist nicht an übermorgen. Eine weitere Gruppe trickst mit destruktiver Wirkung einfach nur so herum – ohne auch nur eine blasse Ahnung davon zu haben, was sie da tut. Fernsehen, Kino und das echte Leben sind so voll von Tricks, dass manche einfach nachahmen, was sie gesehen haben, weil sie denken, das müsse wohl so sein.

Wenn Sie mit Mediationskompetenz führen, können Sie Ihre Mitarbeiter vor destruktiven Tricks schützen. Und zwar beide Seiten. Dann können Sie für eine

professionelle Verfahrensstruktur und für einen guten Zustand aller Beteiligten sorgen. Sie wissen: Ein Trick ist nur ein Instrument, oft sogar nur ein versehentlich wie ein Trick aussehendes Instrument. Relevant ist immer die Frage, welches Ziel mit diesem Instrument erreicht werden soll. Als Zustands- und Strukturmanager sind Sie hier gefragt.

Zustandsmanagementtricks

Viele Tricks haben es ausschließlich auf den Zustand des Gegenübers abgesehen. Sie zielen darauf ab, die Verfassung des Gegenübers so zu beeinflussen, dass dieser nicht mehr klar denken kann. Wer in Angst gerät, landet fast automatisch im Beziehungstetraeder-Tief.

Ein Mensch, dem dies geschieht, ist so sehr mit seinen Kampf-, Flucht- und Erstarrungstendenzen beschäftigt, dass dem Gehirn das Denkvermögen fehlt, um vernünftige Entscheidungen sachgerecht vorbereiten und fällen zu können. Wird in diesem Zustand ein Vertrag geschlossen, fragt man sich anschließend verwundert, ob man von allen »guten Geistern«, den wichtigsten grauen Zellen oder seinem Verstand insgesamt verlassen gewesen sei.

Unabhängig davon, dass der Versuch, einen Vertragspartner »zur Minna« zu machen, ein Trick sein kann, verhalten sich manche Menschen – aus welchem Grunde auch immer – manchmal sogar nahezu absichtslos in einer solchen Art und Weise. Auch die hierarchischen Radfahrer, die nach oben buckeln und die empfangenen Tritte nach unten weitergeben, gehören dazu. Dass sowohl die absichtsvollen als auch die absichtslosen Angstverbreiter sich damit selbst häufig eine Grube graben, die sie mit ihrem eigenen Reinfall früher bezahlen müssen, als ihnen lieb ist, ist ihnen selbst häufig zu diesem Zeitpunkt nicht bewusst. Und manche merken es nie.

Provokation

»Erwachsen sind wir, wenn wir bei Regen Gummistiefel anziehen, obwohl uns die Eltern das immer gesagt haben«, sagt die Psychologin Julia Augustin. Wer Haltungen aus seiner Trotzphase und Pubertät so vereinigt, dass »Nein« zum Lieblingsgedanken wird, muss sich vor Trickverhandlern besonders in Acht nehmen. Denn Trickverhandler können mit einer kleinen Provokation solche Trotzreaktionen herrlich herauskitzeln. Reste des spätpubertären Frei-

heitskämpfers und mutigen Neinsagers gären zu einem mehr oder weniger kleinen Anteil in uns allen. Wir erkennen diesen Anteil daran, wie leicht es uns fällt, »Nein« sagen zu können. Wir brauchen diesen Anteil, um gegen Althergebrachtes angehen zu können. Schwierig wird es nur, wenn der innere Neinsager die Herrschaft auch noch dann innehat, nachdem wir Führungsverantwortung übernommen haben. Menschen mit einem sehr ausgeprägten inneren Neinsager werden als »Polarity-Responder« bezeichnet. Eine Provokation genügt häufig – und Polarity-Responder entscheiden sich für das Gegenteil. Während meines Studiums in Turin kursierte folgende Geschichte: Wie bringt man einen Italiener dazu, sich von einer Brücke zu stürzen? Durch das Schild »Es ist bei Strafe strengstens verboten, sich von der Brücke zu stürzen«. Da werden die eigenen Landsleute als Inkarnation der Polarity-Responder auf die Schippe genommen. Wenn Sie als mediativ handelnde Führungskraft einen Polarity-Responder als Mitarbeiter haben, kann es zu Ihren Aufgaben gehören, ihn oder sie vor gefährlichen Manipulationen durch Provokation zu schützen.

Übung

Was tun Sie in der Rolle als mediativ handelnde Führungskraft, wenn provozierendes Verhalten bei einem Teilnehmer Ihrer Mediationsrunde erste Anzeichen von Kontrollverlust zeigt?

Und nun einmal angenommen, Sie wären in der Rolle eines Verhandlungspartners: Welche Provokation hätte bei Ihnen den durchschlagendsten Erfolg – und was würden Sie tun, um ihr nicht zu erliegen?

Bedenken Sie: Alles, was den Automatismus stoppt, ist richtig. Kleine Unterbrechungen wie einmal kurz das Fenster öffnen, Tee einschenken oder Ähnliches können sehr hilfreich dabei sein, kurz innezuhalten, durchzuatmen und nachzudenken. Als Führungskraft werfen Sie, sobald die Provokation stattgefunden hat – und wenn Sie merken, dass der Provokationsautomatismus einsetzen würde –, das kleine Wörtchen »bevor« ein. Sie sagen mit einer Klarheit, die kein Wenn und Aber und schon gar keine Unterbrechung duldet »Bevor ... Sie darauf antworten, ...« – und sorgen mit Blicken, Gesten und bedeutungsvollem Tonfall dafür, dass niemand es wagt, Sie zu unterbrechen. Und dann bitten Sie um irgendetwas in diesem Kontext Sinnvolles, zum Beispiel: »Bevor Sie auf diese Frage antworten, bitte ich Sie beide zu schauen, ob ...«

Was sind Ihre Antworten auf die beiden oben gestellten Fragen? Notieren Sie Ihre Idee als Stichwort im Soufflierkasten.

Der Inkulpatenstrick

Beinahe alle Menschen haben den Wunsch, anerkannt und als kooperativer Mitmensch für Mitwirkung, Großzügigkeit und als soziales Wesen geschätzt zu werden. Dieser Wunsch wird von Tricksern gern genutzt. Die einfachste Form, dieses Grundbedürfnis zu nutzen, besteht darin, dem eigentlichen Anliegen eine große Bitte voranzustellen, auf deren Erfüllung es nicht ankommt und die mit hundertprozentiger Sicherheit abgeschlagen werden wird. Derjenige, der der Bitte nicht entspricht, hat jetzt ein ungutes Gefühl, als ob er in der Schuld (lateinisch *culpa*) des anderen stünde. Es entsteht der Wunsch, das gestörte Gleichgewicht wieder auszubalancieren, der bei nächster Gelegenheit befriedigt werden will.

Dieses Phänomen nutzt der Inkulpatenstrick. Er funktioniert folgendermaßen:

1. Flirt bittet um etwas überwältigend Großes, dass er weder bekommen wird noch will.
 - Kon ringt mit sich und weigert sich, der Bitte zu entsprechen.
 - Kon fühlt sich wegen dieser Ablehnung nun eher unwohl.
2. In diesen Zustand hinein fragt der Trickser, ob denn vielleicht ein kleines einmaliges Zugeständnis möglich wäre.
 - Die Wahrscheinlichkeit, ein »Ja« zu erhalten, steigt signifikant.

In einem amerikanischen Experiment in den 80er Jahren wurden Studenten einmal ohne und einmal mit diesem Trick um eine Blutspende gebeten. Im zweiten Fall wurde an sie zunächst die große Bitte gerichtet, regelmäßig und mehrmals im Jahr Blut zu spenden. Erst danach kam die Frage, ob denn wenigstens eine einmalige Spende möglich sei. Die Spenderquote stieg gegenüber der Vergleichsgruppe ohne die vorgeschaltete Frage von einem Drittel der Befragten auf mehr als die Hälfte.

Mittel, Schuldgefühle zu erzeugen oder zu verstärken und damit im Konflikt die eigene Verhandlungsposition zu stärken, gibt es zuhauf: Dazu gehört der Vorwurf, zu viel Redezeit verbraucht zu haben, zu spät gekommen zu sein, nicht die richtigen Unterlagen mitgebracht zu haben. Sehr beliebt ist es auch, den Gegner gerade so viel zu reizen, dass dieser seine Kontrolle verliert und im Tetraeder-Tief so weit absinkt, dass er die andere Seite beschimpft oder belei-

digt. Danach genügt oft eine Pause, vielleicht verstärkt durch ein vorwurfsvoll blickendes Schweigen. Der Inkulpatenstrick ist gelungen.

Ü b u n g

Was tun Sie in der Rolle als mediativ vermittelnde Führungskraft, wenn Flikt dafür sorgt, dass bei Kon Anzeichen von Schuldgefühlen zu bemerken sind?

Was würden Sie in der Rolle des Kon tun? Welche Inkulpatation wäre bei Ihnen besonders wirksam – und was würden Sie dagegen tun?

Achten Sie auf den Gesichtsausdruck und die Haltung aller Anwesenden, um ungute schuldgefühllartige Emotionen sofort wahrzunehmen.

Und sorgen Sie dafür, dass in diesem Zustand keinerlei Entscheidungen getroffen werden, dass keine Zugeständnisse gemacht werden.

Dann neutralisieren Sie die tricktechnisch geäußerte Bitte, indem Sie sie mit einer entsprechenden Bitte in Gegenrichtung vergleichen. Sie können zum Beispiel klären, ob eine entsprechende Bereitschaft zur Erfüllung einer Gegenbitte dieser Größe bestünde.

Achten Sie bei all diesen Aktivitäten darauf, so respektvoll mit allen umzugehen, dass Sie niemandem versehentlich Schuldgefühle einjagen. Denn sonst hätten Sie das gleiche Dilemma wie zuvor, nur mit vertauschten Rollen.

In der Rolle als Verhandlungspartner tun Sie das Gleiche. Überprüfen Sie nun Ihre Achillesferse der Inkulpatation. An welcher Stelle sind Sie besonders verletzlich? Und wie könnten Sie sich hier gut schützen? Was müssten Sie tun, um sofort aus Ihrem Inkulpatationszustand herauszukommen? Der sicherste Weg für viele Menschen besteht darin, einfach mal aufzustehen und Körper und Geist in eine andere Haltung zu bringen. Entlastend wirkt sich auch oft die Vorstellung aus, was wäre, wenn jemand genau das Gleiche mit dem Gesprächspartner machen würde. So stellt sich der »normale« Zustand wieder ein. Notieren Sie Ihre Ideen in Ihrem Soufflierkasten.

Durch Schweigen verunsichern

In vielen Situationen besteht der Überraschungseffekt gerade darin, eine erwartete Antwort zu verweigern und zu schweigen. Wenn Kon etwas sagt, was eine Antwort erwartet, und Flikt einfach nur schweigt, verunsichert das Kon mögli-

cherweise so sehr, dass er außer sich gerät und dann Dinge sagt, die er später sehr bereut.

Übung

Was tun Sie in der Rolle als mediativ handelnde Führungskraft, um diese Situation für eine konstruktive Konfliktlösung zu nutzen? Bedenken Sie, dass das, was Ihnen wie ein Trick vor kommt, auch eine ganz normale Pause zum Nachdenken sein könnte.

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

In der Rolle als mediativ handelnde Führungskraft haben Sie es hier leicht. Was Kon braucht, ist Resonanz. Das Schweigen von Flikt ist kaum noch bedrohlich, wenn die Resonanz von anderer Seite kommt. Als mediativ handelnde Führungskraft spiegeln Sie die Frage oder den Text, den Kon gesagt hat. Sie schauen Kon noch einmal an. Sie sehen ein zustimmendes Nicken. (Wenn nicht, spiegeln Sie neu, bis die Zustimmung kommt.) Dann schauen Sie Flikt an. Sie fragen, ob er die Frage ebenso verstanden hat. Sie klären mit einer öffnenden Frage, wie viel Zeit für die Antwort ... oder was sonst ... gebraucht wird. Dabei bleiben Sie beiden allparteilich zugewandt. So bleibt Kon in einem guten Zustand.

In der Rolle des Kon wiederum nutzen Sie Ihr Wissen aus der Mediation. Sie geben sich selbst die Resonanz, die Sie brauchen, um in einem guten Zustand zu bleiben. Dafür gehen Sie innerlich einen Schritt zurück und stellen Ihrem Gegenüber eine winzig kleine Frage, die sich auf den Satz von eben bezieht, zum Beispiel: »Ich bin mir nicht ganz sicher, ob das, was ich eben sagte, angekommen ist ...?« Stellen Sie die Frage so, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Reaktion zu bekommen, sehr hoch ist. Sie wissen, dass ein anwesender Mediator Ihrem Gegenüber Brücken bauen würde, wieder zur Kooperation zurück zu finden. In einer solchen Situation sind Sie in einer Doppelrolle. Sie sind zugleich ein Verhandlungspartner, der partielle Interessen verfolgt, und Mediator, der die gesamte Verhandlungssituation im Blick hat. Um mich in solchen Situationen an meine Mediationskompetenz zu erinnern, öffne ich dazu gern eine Handinnenfläche, sehe die Handlinien, die ein M bilden, muss darüber jedes Mal wieder schmunzeln – und im Schmunzeln habe ich so viel Abstand gewonnen, dass ich eine gute Idee habe. Schauen Sie ruhig öfter auf Ihr persönliches M und lächeln Sie dazu innerlich. Was könnte Ihnen außerdem noch helfen, die Doppelrolle zu meistern? Im Soufflierkasten finden Sie das M Ihrer Handlinien auch.

Schreiben Sie, wenn Ihnen noch eine weitere Idee kommt, dazu, was Sie hier unterstützen könnte. Beachten Sie dabei auch die Wirkung auf Ihr Gegenüber.

Körpersprache, Abstand und Nähe

Ob der Anteil körpersprachlicher Elemente uns, wie manche Studien behaupten, zu mehr als 90 Prozent beeinflusst oder zu weniger, hängt von den Themengebieten, dem Inhalt der gesprochenen Worte, der Art der Körpersprache und den Fähigkeiten und Erfahrungen der Beteiligten ab. Tatsache ist jedenfalls, dass uns körpersprachliche Signale nicht unbeeinflusst lassen. Dies beginnt mit dem Abstand zwischen den Gesprächsteilnehmern. Ein zu geringer Abstand wird meist als bedrohliches Eindringen in die Intimsphäre empfunden, während ein zu großer Abstand Distanz und Kälte vermittelt. Kulturelle Unterschiede wirken hier häufig als Konfliktverstärker, ohne dass die Beteiligten dies merken oder wollen.

Flikt rückt immer wieder sehr nah an Kon heran und unterschreitet dabei die Armeslänge, die im westlichen Kulturkreis als Sicherheitszone angesehen wird. Kon fühlt sich dadurch sichtlich unwohl.

Ü b u n g

Was tun Sie, wenn Sie die Rolle haben, als mediativ handelnde Führungskraft zwischen Flikt und Kon zu vermitteln?

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Für Sie als mediativ handelnde Führungskraft steht die Sorge für ein körperliches Gefühl der Sicherheit der Teilnehmer ohnehin im Vordergrund. Sie bedenken Abstände bei der Wahl des Raumes, der Stühle, der Sitzposition. Sie lassen von Beginn an genug Abstand zwischen den Stühlen und zu den Wänden nach hinten, um ein Ausweichen jederzeit zu ermöglichen. Sollten die Stühle im Verlauf des Gesprächs wandern und sollte Kon nicht selbst auf die Idee kommen, mitsamt Stuhl auszuweichen, könnten Sie sich von Ihrem eigenen Stuhl erheben und anregen, alle möchten es Ihnen nachtun. Dann werden alle Stühle so ausgerichtet, dass sich alle wieder wohl fühlen. Sollte dabei erkennbar werden, dass Flikt mehr Nähe zu Kon sucht, können Sie ihn fragen, wofür ihm das wichtig ist. Vielleicht steckt hinter dem vermeintlichen Trick ein defektes Hörgerät und der Wunsch, besser zu hören, was Kon sagt.

In der Rolle als Kon handeln Sie so früh wie möglich. Jede Minute, die Sie sich unwohl fühlen, schadet Ihrer konstruktiven Lösung. Entweder verändern Sie einfach Ihre Position im Raum oder Sie fragen nach. Beim Nachfragen ist es entscheidend, den anderen nicht in die Inkulpatation zu stürzen. Gehen Sie von einer plausiblen Intention aus, erfragen Sie respektvoll, ob es dem anderen aufgefallen ist, dass er näher kommt, scherzen Sie, fragen Sie nach seiner Absicht – oder stellen Sie eine Blume oder andere geeignete Gegenstände als freundliche Abstandhalter auf. Notieren Sie Ihre Idee im Soufflierkasten.

Tonfall, Klänge und Geräusche

»Der Ton macht die Musik«, heißt ein Sprichwort. Gemütszustände werden durch Töne beeinflusst. Der gleiche Satz kann – unterschiedlich intoniert – hunderte verschiedener Bedeutungen haben. Sprachmelodie, Rhythmus, ansteigende oder abfallende Tonhöhen, gepresste oder wohlklingende Artikulation ... die Stimme transportiert wie kein anderes Medium die Gefühlslage des Sprechers. Humor entfaltet seine Qualität häufig gerade durch das witzige Aufeinanderprallen von Inhalt und Tonfall. Ohne ihren betulichen Tonfall wären Loriots Geschichten aus den Büros dieser Welt nur halb so komisch. So kann ein Satz wie »Sie sind wirklich ein Glücksgriff für diese Firma« durch einen sarkastisch-spöttischen Tonfall zur subtilen Beleidigung werden. Auch der Satz: »Nicht in diesem Ton, bitte!«, der aus dem Mund von Evelyn Hamann etwas Rührendes haben kann, wirkt eisig gezischt von einem Biest à la Dallas oder Denver wie eine Giftspritze.

Übung

Was tun Sie, wenn Sie als mediativ handelnde Führungskraft zwischen Kon und Flikt vermitteln, um wieder zu einem Ton zu finden, der eine konstruktive Konfliktlösung möglich macht? Sie wissen: Was wie der bewusste Ton-Trick aussehen kann, kann auch eine unbewusste Reaktion sein.

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Als mediativ handelnde Führungskraft wissen Sie: Töne sind Ausdruck dessen, wie sich die Beteiligten fühlen. Gleichzeitig sind sie gesteuert, um Wirkungen zu erzielen. Sie transportieren das Bedürfnis, sich auszudrücken und etwas zu erreichen mal mit dem Schwerpunkt auf dem Ausdruck, mal mit dem Schwer-

punkt auf der Wirkung. Ihre Aufgabe ist es, herauszufinden, welche Bedürfnisse die Beteiligten wirklich haben und weshalb es ihnen wichtig ist, Wirkung zu erzielen. Deshalb spiegeln Sie nicht den Klang, sondern die Bedürfnisse hinter dem Klang mit empathisch respektvollem Forschergeist (ohne Schuldzuweisung natürlich!). Damit Sie nicht aus Versehen in einen noch schlimmeren Tonfall verfallen, denken Sie an den Cartoon, in dem der Chef seinen Mitarbeiter mit den Worten anschreit: »Schreien Sie mich nicht so an, Sie Unhold, Sie Schreiender!«, schauen Sie auf Ihr M und lächeln. Dann sagen Sie: »Ich höre, dass Ihnen etwas hier ganz wichtig ist ...«

In der Rolle des Kon meistern Sie den Balanceakt der Doppelrolle. Sie achten zuerst auf Ihre eigenen Bedürfnisse und überprüfen dann aus der Mediatorperspektive, welche Verhaltensweise eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit haben könnte. Vielleicht sagen Sie so etwas wie: »Ich höre, dass Sie sagen ... (Zitat einbetten) und ich höre auch den Klang Ihrer Stimme ... und ich brauche jetzt einen Moment, um darüber nachzudenken, wie es weitergehen könnte und würde gern fünf Minuten an die frische Luft gehen ...« – zustimmendes Nicken abwarten – und sprechen dann weiter: »Ich bin gleich wieder da«. Denken Sie einen Moment nach, welche anderen Verhaltensweisen Ihnen sonst gut tun könnten und notieren Sie Ihre weiteren Ideen im Soufflierkasten.

Der Einlull-Trick

Für die eben genannten Tricks werden unangenehm empfundene Zustände genutzt. Auch das Gegenteil ist möglich: Ein »Einlullen« in eine vertrauensvolle Grundstimmung kann die eigenen VorsichtsfILTER verschließen. Wie blind macht Empathie? Was geschieht, wenn wir uns in der Wertschätzung für uns selbst gut abgeholt fühlen? Was, wenn genau diejenigen Wesenszüge positiv wahrgenommen werden, die wir an uns selbst mögen? Wer sich wohl fühlt und vertraut, lässt Vorsichtsmaßnahmen fahren und wird verwundbar wie Achilles mit seiner Ferse, Samson mit seinen Haaren und Brandt mit Guillaume.

Übung

Was tun Sie in der Rolle als mediativ handelnde Führungskraft, wenn Sie den Eindruck haben, dass Flikt versucht, Kon in eine empathische Atmosphäre der Sorglosigkeit zu entführen, um sein Vertrauen zu missbrauchen? Wie können Sie dieses Verhalten für eine konstruktive Kon-

fliktlösung nutzen? Sie bedenken: Was wie der bewusste Trick des Einlullens aussehen kann, ist häufig Anzeichen für ein tatsächlich wachsendes Vertrauen.

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Dieser Trick hat, obwohl er zu 100 Prozent auf das Zustandsmanagement abzielt, eine wichtige Komponente, die bereits in das Thema Verfahrensmanagement und Verfahrenstricks hineinspielt. In einem sorgfältig durchgeführten Verfahren, bei dem die Rahmenbedingungen gut geklärt sind, hat der gute Zustand ausschließlich Vorteile. Erst wenn im Vorfeld Fehler passiert sind, wird aus Sorgfalt Sorglosigkeit. Dann werden böse Überraschungen möglich.

In der Rolle als mediativ handelnde Führungskraft haben Sie von vornherein mit allen Beteiligten im Vorfeld geklärt, ob es möglich ist, Vertrauen in einer für irgendjemanden schädlichen Weise zu missbrauchen. Dazu sind folgende Überlegungen wichtig: Mitarbeiter in Unternehmen agieren zwar oft in Teams. Das hindert sie nicht daran, sich auch als Wettbewerber um interessante Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen und Tätigkeiten zu sehen. Dieser Wettbewerb spornt einerseits zu eigenen Höchstleistungen an, kann andererseits aber auch die Leistung der anderen stören. Destruktive Aktivitäten beruhen immer auch darauf, dass Mitarbeiter ihren Konkurrenten unterstellen, sie würden sich für genau dasselbe interessieren, für das sie sich auch interessieren. Deshalb wollen sie schneller sein, die anderen behindern, Ellbogen einsetzen und Tricks anwenden, damit die anderen ihnen ja nicht wegnehmen, was sie selber haben wollen. Solange die Überlegungen in die Richtung gehen: »Nur was ich dir wegnehme, ist mein Gewinn«, kommt eine mediative Verhandlung kaum zum Erfolg. Ihre Aufgabe als mediative Führungskraft beginnt also schon bei der Zielstellung. Sind die Beteiligten wie zwei Mannschaften im Kampf um den Pokal, den nur eine gewinnen kann? Dann werden sie mit allen Tricks, die ein verhasster und immer als ungerecht empfundener Schiedsrichter zulässt, gegeneinander kämpfen. Und Sie in die Rolle des Schiedsrichters drängen. Sind die Beteiligten aber mehr wie die elf Kicker einer Mannschaft, dann werden sie den Pokal gemeinsam holen wollen. Und Sie zum Trainer machen. Als mediativ handelnde Führungskraft dürfen Sie sich nicht in die Rolle des geschmähten Schiedsrichters drängen lassen. Dabei wissen Sie, dass jeder Spieler – bei allem Mannschaftsgeist – Eigeninteressen hat, die ebenso geschützt werden wollen. Sollte das mit Ihren Interessen als Führungskraft kollidieren, delegieren Sie die Mediationsaufgabe an jemanden, bei dem das nicht der Fall ist.

Woran also erkennen Sie, ob die Empathie wirklich von Herzen kommt oder nur ein Trick ist? Dies ist die wohl weitreichendste Frage in der Welt der

Tricks. Die Angst vor dem Verrat überschattet immer wieder die gesamte Institution der Mediation und des mediativen Handelns. Wie sehr wird mein Konfliktpartner das, was er in der Mediation erfährt, nutzen, um mich an meiner verwundbarsten Stelle zu treffen? Wie sehr kann ich vertrauen? Was geschieht, wenn ich mich meinem ehemaligen »Feind« vertrauensvoll öffne? Harriet Rubin sagt: »Menschen fügen anderen genau das zu, was sie sich selbst antun.« In Mediationssitzungen entsteht häufig eine Atmosphäre des Vertrauens und der Empathie, die ehemals zerstrittene Parteien gemeinsam Berge versetzen lässt. Gibt es Vertrauen ohne Misstrauen? Einen hundertprozentigen Schutz vor Verrat zu installieren macht einsam. Nach C. G. Jungs Schatten-Theorie sollten wir vielleicht eher misstrauisch werden, wenn jemand sich vor Verrat zu sehr fürchtet. Vor den Risiken und Nebenwirkungen des Empathiefaktors warnt uns niemand – einige halten es mit dem Vertrauen in der Mediation wie in der Liebe: mal mit Kondom, mal ohne. Wir wissen, bevor gemeinsames Neues entstehen und wachsen kann, muss die Lust am mutigen Eintauchen in die Welt der anderen größer sein als die Angst vor dem Risiko.

Als Anti-Sorglosigkeits-Paket merken Sie sich: Sorgen Sie vor Beginn des Gespräches dafür, dass jeder Beteiligte die eigene Situation aus der eigenen Perspektive, aus der Mediatorperspektive und aus der Gegenüber-Perspektive analysiert. Das heißt: Nicht nur die eigenen, sondern auch die fremden Chancen, Risiken und Bedürfnisse werden betrachtet. Vorsichtsmaßnahmen werden auf einer Soufflierkarte für dieses Gespräch markiert. Wenn Sie noch nicht viel Mediationserfahrung haben, bitten Sie die Beteiligten darum, Ihnen heikle Themen, die Sie als Mediator in Ihrer Vermittlungsarbeit unnötig belasten würden, nicht explizit zu benennen, sondern mit einem Platzhalter zu bezeichnen nach dem Motto: »Was er nicht weiß, macht den Mediator nicht heiß.« Wenn Sie ein paar Jahre Erfahrung mit mediativen Verhandlungen haben, werden auch die ungewöhnlichsten Geheimnisse Sie immer weniger in Ihrer Flexibilität beeinträchtigen. Bis dahin helfen Ihnen die Platzhalter.

In der Rolle des Kon wissen Sie, dass Sie einen guten Zustand und eine vertrauensvolle Atmosphäre brauchen. Stellen Sie sich vor, dass Ihnen das gelingt. Wo ist bei Ihnen der Unterschied zwischen vertrauensvoll und vertrauensselig? Was möchten Sie auf keinen Fall sagen? Welchen Schaden könnte es auslösen, wenn Sie es doch sagen? Vertrauen an sich ist weder gut noch schlecht. Das gilt auch für Offenheit und Geheimnisse. Es kommt immer darauf an, wozu Sie sie nutzen. Wenn Sie in der Gesprächsvorbereitung wissen, wo Ihre Grenzen sind, notieren Sie Platzhalter, die nur Sie verstehen, auf Ihrer Soufflierkarte. Und notieren Sie daneben, warum es wichtig ist, die Grenzen einzuhalten – und welche

Ziele Sie damit verbinden. Vermutlich werden Sie im Konfliktlösungsgespräch auf ganz neue Gedanken kommen. Bevor Sie Ihre Vorsätze über Bord werfen, nutzen Sie Ihre vorbereiteten Argumente. Erinnern Sie sich daran, was Ihnen daran wichtig war, sich zurückzuhalten – und überprüfen Sie, ob die Gründe noch gelten. Machen Sie es wie Odysseus, der seiner Mannschaft die Ohren verschließen und sich selbst mit offenen Ohren am Mast festbinden ließ, bevor er am verlockenden Gesang der Sirenen vorbeifuhr. Schaffen Sie für sich selbst eine Bindung, die stabil genug ist, um Sie von Dummheiten abzuhalten, und flexibel genug, um Sie bei großen Chancen nicht zu behindern. Aber überlegen Sie gut, ob es wirklich eine Dummheit wäre. Die meisten Verhandlungspartner sind hinterher überrascht, wie sehr sie oft falsch lagen in ihrer Einschätzung, was für sie nützlich oder gefährlich sein könnte. Viele vermeintliche Geheimnisse sind betriebsintern längst bekannt und es befreit, wenn endlich offen darüber gesprochen werden kann. Gelüftete Geheimnisse eröffnen für alle Beteiligten neue Wege. Im ersten Moment kann es schmerzhaft und überraschend sein, anzuerkennen, was ist. Unmittelbar danach zeigen sich anstehende Entscheidungen sehr deutlich und konstruktiv. Bevor Sie sich nicht sicher sind, ob es so sein wird, binden Sie sich selbst »am Mast fest«. Sie können sich zum Beispiel sagen: »Bevor ich über ... spreche, gehe ich fünf Minuten hinaus und überlege die Konsequenzen für ... und ... Wenn ich dann noch zweifle, dann schlafe ich noch eine Nacht darüber.«

Sie notieren Ihre Bindung so auf Ihrer Soufflierkarte, dass Sie auch am Verhandlungstag noch wissen, was gemeint ist – aber nur Sie. Verwenden Sie dabei Platzhalter, zum Beispiel »G« für »Geheimnis«.

Verfahrenstricks

Diese Tricks zielen nicht direkt auf die Person des Kontrahenten. Sie bewegen sich vielmehr auf einer scheinbar sachlichen Ebene, nutzen Formalien, Vollmachen, Tagesordnungen, Redezeiten, Termine und Zeitpläne, um die Verhandlungen zu beeinflussen und den Gegner zu zermürben. In der juristischen wie in der politischen Auseinandersetzung sind solche Tricks gang und gäbe. Da werden Beweisanträge gestellt oder Zeugen benannt, um das Verfahren in die Länge zu ziehen. Oder Abstimmungen werden solange verzögert, bis die Antragsgegner in der Minderzahl sind, weil viele von ihnen wegen Übermüdung das Handtuch geworfen und das Schlafzimmer aufgesucht haben.

Auch Mediationsverhandlungen sind vor solchen Tricks nicht gefeit.

Good Boy – Bad Boy

In vielen Familien heißt es: »Ich würde es ja erlauben, aber du kennst ja Vati ...« Und in alten Kriminalgeschichten kommt häufig erst der böse Bulle und verhört den Gangster so hart wie gerade noch gesetzlich zulässig oder schlimmer, dann tritt der gute auf: »Mir können Sie es ja sagen, aber wenn erst der Böse wiederkommt ...« In Verhandlungen ist die so genannte Good Boy/Bad Boy-Strategie sehr beliebt. Diese Strategie kennen über 90 Prozent der Bevölkerung aus amerikanischen Krimiserien wie aus persönlichem Erleben. Goethes zwei Seelen – ach in einer Brust – verteilen sich dabei auf zwei Menschen. Eine besonders subtile Form dieser Strategie besteht darin, selbstironisch die eigene Berufsgruppe auf die Schippe zu nehmen. Der beabsichtigte Effekt, die Good Boys der eigenen Berufsgruppe von den Bad Boys der eigenen Berufsgruppe zu trennen und sich bei den Good Boys einzusortieren, kann kaum eleganter gelöst werden. In Verhandlungen sieht die Good-Boy/Bad-Boy-Strategie ungefähr so aus:

GutFlikt und BösFlikt aus der Flikt-Abteilung befinden sich in Verhandlungen mit Kon. GutFlikt zeigt sich von der freundlichsten Seite, verweist aber auf die Klagewütigkeit und Härte von BösFlikt. Kon ist daran gelegen, einen guten und langfristig tragfähigen Vertragsabschluss zu erreichen. Kon ist weiterhin daran gelegen, dass die Vertragsverhandlungen nicht unnötig durch Trickserien gestört werden, sondern effektiv verlaufen und Synergien möglich machen.

Übung

Was tun Sie als mediativ verhandelnde Führungskraft, die zwischen GutFlikt, BösFlikt und Kon vermitteln soll, tun, um diesen Trickversuch zu entschärfen und ab sofort zu unterbinden? GutFlikt und BösFlikt sind beide anwesend.

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Ihre Aufgabe besteht darin, eine Verhandlungsstruktur zu gestalten, die möglichst große Chancen hat, in einer überschaubaren Zeit zu einer Lösung zu kommen. Dazu ist es erforderlich, die Komplexität, die durch eine Good Boy/Bad Boy-Dynamik entsteht, wieder zu reduzieren. Dies geht entweder dadurch, dass Sie den Beteiligten helfen, zu einer gemeinsamen Linie zu finden – oder dadurch, dass Sie sie behandeln, als hätten Sie zu einer Linie gefunden:

Sie gehen zunächst einmal davon aus, dass es sich hier nicht (nur) um eine Strategie handelt, sondern dass hinter beiden Positionen Werte stehen, die berücksichtigt

werden müssen, damit eine gute Lösung entstehen kann. Klären Sie, ob bei dieser Verhandlung alle Beteiligten gebraucht werden. Fragen Sie jeweils nach den Interessen und Werten hinter den jeweiligen Positionen. Wenn beide dafür offen sind, kann sich daraus eine kleine Mediation zwischen Good Boy und Bad Boy ergeben, bis die Interessen beider gut balanciert sind. Achten Sie darauf, allparteilich zu bleiben. Vielleicht ist es sinnvoll, die GutFlikt/BösFlikt-Klärung auszugliedern und an die Beteiligten selbst zu delegieren, falls diese genug Mediationskompetenz haben – oder an einen Dritten. Danach können Sie mit der weiteren Verhandlung fortfahren.

Anderenfalls behandeln Sie Bad Boy und Good Boy wie zwei Mann in einem Boot. Das heißt, Sie rechnen dem Good Boy zu, was der Bad Boy gesagt hat und umgekehrt.

In der Rolle des Kon können Sie das Gleiche tun:

»Wer ist denn nun wessen Vertragspartner? Darf ich, was immer auch einer von Ihnen sagt oder tut, auch dem anderen zurechnen?«

Diese Fragen sind ebenso einfach wie wirkungsvoll. Wenn Ihnen weitere Ideen einfallen, tragen Sie sie in Ihrer Soufflierkarte ein.

Plötzlich fehlende Abschlussvollmacht

Die Verhandlung war erfolgreich. Alle Beteiligten sind zufrieden. Jetzt geht es darum, die Vereinbarung zu unterschreiben. Plötzlich bringt Flikt höhere Autoritäten ins Spiel. Er teilt mit, er sei nur MiniFlikt. Ohne Zustimmung von MaxiFlikt könne er nicht unterschreiben. Auf diese Weise zieht er alles bisher Vereinbarte zurück.

»Ich bin sehr froh, dass wir uns wieder so gut verstehen – etwas Sorge bereitet mir natürlich jetzt die Frage, ob der Vorstand/mein Vorgesetzter/der Betriebsrat/der Controller ... da mitziehen wird, nachdem ich mich so weit aus dem Fenster gelehnt habe ... Leider kann ich das nicht allein entscheiden.«

Übung

Was tun Sie als mediativ handelnde Führungskraft, um diesen Trickversuch zu entschärfen und ab sofort zu unterbinden?

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

In beiden Rollen – sowohl als mediativ handelnde Führungskraft als auch als Kon – schauen Sie in den gemeinsam unterschriebenen Auftrag. Es ist sinnvoll,

die Frage nach der Abschlussvollmacht zu Beginn zu stellen – und während des Gespräches bei größeren Themenerweiterungen. Sollte Flikt mitteilen, dass er für die nunmehr größer gewordene Thematik nun doch noch einmal nachfragen müsse – und er das erst jetzt gemerkt habe, so kann es tatsächlich sein, dass das der Wahrheit entspricht. Dann ist das ein wichtiger zu berücksichtigender Einwand. Andererseits besteht eine große Gefahr. Die meisten Verhandlungspartner geraten in einer solchen Situation in eine unbalancierte Situation. Während MiniFlikt sich gerade eine Bedenkzeit mit Änderungsmöglichkeiten verschafft, fühlt sich der erstaunte Kon von seiner Seite weiterhin an die bereits gefunden geglaubte Lösung gebunden. In Win-Lose-Kämpfen hat Flikt jetzt leichtes Spiel, nun noch einmal zu eigenen Gunsten an der Verteilungsschraube zu drehen. Üblicherweise wird er nach Rücksprache mit MaxiFlikt Abstriche zu eigenen Gunsten vorschlagen. Damit das von vornherein ausgeschlossen ist, regen die mediativ handelnde Führungskraft oder Kon selbst an: »Für den Fall, dass Sie irgendetwas ändern möchten, betrachten wir das Thema systemisch. Systemisch heißt: ändert sich eines, kann sich alles ändern. Wenn Sie etwas ändern, kann es sein, dass wir mit den Verhandlungen wieder von vorn beginnen müssen. Bitte bedenken Sie das bei Ihrer Rücksprache.« Andererseits ist es natürlich wichtig, Bedenken, die in letzter Sekunde vor der Einigung kommen, zu berücksichtigen, damit der Vertrag von allen Beteiligten gern erfüllt wird und ihnen nachhaltig nützt. Gleichzeitig ist es wichtig, darauf zu achten, immer in einer balancierten Position zu bleiben. Was für die eine Seite gilt, muss immer auch für die andere Seite gelten. Ist eine Seite frei, noch Veränderungsvorschläge einzubringen, hat die andere Seite das gleiche Recht. Notieren Sie sich Ihre Idee, wie Sie sich gut an die Balance erinnern wollen, auf Ihrer Soufflierkarte.

Nachforderungen in letzter Sekunde

Kon und Flikt haben soeben einen Vertrag abgeschlossen. Wie verhalten Sie sich, wenn unmittelbar nach (!) Vertragsschluss noch eine Nachforderung kommt? Und zwar eine, die fast den gesamten Vorteil des Kon aufzehrt, sodass Flikt der einzige Gewinner der Vereinbarung wäre.

So etwas geschieht häufig bei Win-Lose-Verhandlungen. Der Trick macht sich zunutze, dass menschliche Körper in der Freude über die geglückte Lösung Glücksbotenstoffe auszusenden pflegen. In diesem Moment sind Menschen so großzügig wie sonst nur, wenn sie verliebt sind oder vom Lottogewinn erfahren haben. Neurologische Untersuchungen haben ergeben, dass in menschlichen Gehirnen die Regionen, die für Angst, Gedächtnis und Problem-

lösungen zuständig sind, vorübergehend weniger aktiv sind. Streng genommen gehört dieser Trick damit sowohl zum Zustandsmanagement wie zum Strukturmanagement. Da aber der Zustand Sie nicht beeinträchtigt, solange Sie die Struktur sorgfältig einhalten, beachten Sie die Struktur – und genießen die Lösungen, die Sie so gestalten können.

»Ach ja, gut wäre es, wenn Sie mir nach dieser Einigung jetzt noch ... für das nächste Jahr schenken würden.«

Übung

Was tun Sie, um diesen Trickversuch zu entschärfen und ab sofort zu unterbinden?

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

In beiden Rollen kennen Sie den Trick. Deshalb kann er Ihnen nichts mehr anhaben. Sie vereinbaren bereits bevor Sie unterzeichnen, dass die Verhandlungsrunden mit der Unterzeichnung abgeschlossen sind. Sollte Flikt trotzdem noch auf die Idee einer kleinen Nachforderung kommen, spekulieren Sie scherzhaft darüber, welche Nachforderungen Sie dann Ihrerseits noch erheben könnten, um sehr klar zu machen: Verträge sind dazu da, eingehalten zu werden. Anders als in einer mediativen Verhandlung mit klaren Rahmenvereinbarungen ist es beim Einkauf in den Geschäften dieser Welt. Vielen Verkäufern zum Beispiel in Drogerien ist es eine besondere Freude, einem Kunden zur Bekräftigung eines abgeschlossenen Vertrages noch eine kleine Aufmerksamkeit zusätzlich zu schenken – sie bereiten damit das nächste Geschäft vor. Milliarden kleiner Parfumproben werden ausschließlich zu diesem Zweck produziert. Bevor Sie sich dieser Sitte in mediativen Verhandlungen mit westlich orientierten Vertragspartnern anschließen, überlegen Sie, welchen Einfluss dies auf die vereinbarte Balance von Geben und Nehmen haben könnte. Und achten Sie den gemeinsam geschlossenen Vertrag. Durch eine einseitige Veränderung schwächen Sie das Vertragsband.

Agenda-Rangieren

Agenda-Rangieren ist eine Win-Lose-Technik, die mit verdeckten Karten spielt. Statt offen zu sagen, dass Befürchtungen bestehen, ein heißes Eisen umfassend mediativ zu bearbeiten, tun alle Beteiligten zunächst einmal so, als

wollten sie eine Klärung. Dann sorgt mindestens eine Person dafür, dass es zeitlich nicht gelingt, tatsächlich alle Themen auf der Liste in angemessenem Umfang zu besprechen. Durch geschickte Gesprächsführung versucht diese Person dann unter Ausnutzung des Zeitdrucks die eigene Position trickreich durchzusetzen und eine Entscheidung im eigenen Sinne herbeizuführen. Besonders bei regelmäßig für einen vorgesehenen Zeitraum anberaumten Konferenzen, Mitgliederversammlungen, Parteitagen und Tagungen ist diese Taktik zu beobachten – und für alle Beteiligten mit einem bitteren Nachgeschmack behaftet, der sich meist in den Folgesitzungen rächt und zu unerfreulichem Taktieren, Tricksen und Schieben führt.

Was tun Sie, wenn Themen immer wieder aufs Abstellgleis geschoben werden und Einigungen über erste Fragen das Zeitbudget so intensiv beanspruchen, dass Sie die Chancen schwinden sehen, auch über die später noch zu behandelnden Fragen in der zur Verfügung stehenden Zeit angemessen zu verhandeln?

Auf der Agenda stehen zwei Tagesordnungspunkte. Relevant ist für beide Seiten die als Tagesordnungspunkt zwei vereinbarte Frage, wie Aufgabenverteilung und Vertretungsmacht in Zukunft geregelt werden sollen. Flikt schiebt zum ersten Tagesordnungspunkt ein Argument nach dem anderen ein. Kon weiß, wenn das so weitergeht, dann geraten Kon und Flikt mit dem zweiten Tagesordnungspunkt heute so unter Zeitdruck, dass eine angemessene Besprechung kaum noch möglich sein wird.

Übung

Was tun Sie, wenn Sie die Rolle haben, als mediativ handelnde Führungskraft zwischen Flikt und Kon zu vermitteln?

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Als mediativ handelnde Führungskraft stellen Sie durch eine klare Rahmenvereinbarung von Anfang an fest: Wollen alle Beteiligten die Mediation wirklich? Sind alle mit den zu besprechenden Themen einverstanden? Sind die Themen auf der Liste für alle ein gemeinsames Anliegen? Für wie wahrscheinlich halten sie die Möglichkeit einer Einigung. Dazu nutzen Sie das Messinstrumentarium der Matrix Qualitätssicherung.

Wenn sich während des mediativen Gesprächs etwas ändert, überprüfen Sie: Welche Ziele verfolgt wer? Welche Ängste könnten jemanden zum Verschieber machen? Was könnten andere plausible Gründe für die Verschiebung sein? Soll

das verschobene Thema wirklich noch gelöst werden? Welche Nachteile könnte das für wen haben? Sollen wirklich alle Themen auf der Themenliste noch geklärt werden? Welche Bedeutung könnte die Reihenfolge für die Beteiligten haben? Und welche Alternativen gibt es für die Beteiligten, wenn einzelne Themen nicht gelöst werden? Gibt es vielleicht eine geradezu vorzügliche Alternative, wenn einzelne Themen nicht geklärt und gelöst werden? Für wen? Wer könnte das in welcher Form ansprechen? Welche dieser Fragen könnten Sie als mediativ handelnde Führungskraft stellen, ohne den Konfliktpartnern damit auf die Füße zu treten?

Wenn Sie in der Rolle des Kon sind: Was können Sie ändern? Wollen Sie das Gespräch unter diesen Vorzeichen weiterführen? Was könnte daran nützlich, was schädlich sein? Was würde passieren, wenn Sie ganz direkt fragen: »Verzeihung, ich kann mich ja irren, aber kann es sein, dass Sie über den zweiten Punkt gar nicht mehr sprechen möchten?« Vielleicht ist der erste Punkt ja wirklich mit so vielen Fragen behaftet, die Ihrem Gesprächspartner sehr wichtig sind. So schaffen Sie Klarheit, Offenheit – und gegebenenfalls Zeit für Neues. Notieren Sie sich die Fragen, die Ihnen am besten gefallen auf Ihrer Soufflierkarte.

Der Trick mit der Mimik

Oft ist es viel wirkungsvoller, einfach die Gesichtszüge entgleisen zu lassen als zu sagen: »Nein, dieser Vorschlag gefällt mir überhaupt nicht.« Unerfahrene Verhandler korrigieren dann oft schnell ihr Angebot zugunsten der Gegenseite oder stammeln Entschuldigungen und Erklärungen, die ihre Verhandlungsposition schwächen.

Übung

Was tun Sie als mediativ handelnde Führungskraft, wenn Sie einen solchen Einsatz der Mimik bemerken? Sie bedenken dabei: Was wie ein bewusster Mimiktrick aussehen kann, kann auch eine unbewusste Reaktion sein.

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Als Mediator lernen Sie zwar im Laufe der Zeit immer besser zwischen gesteuerten Gesichtsausdrücken und »echten« zu unterscheiden. Aber diese Unterscheidungsfähigkeit brauchen Sie hier gar nicht. Sie tun einfach zwei Dinge:

1. Sie schützen die Beteiligten vor unbedachten Reaktionen auf die Gesichtsakrobatik ihres Gegenübers. Sie greifen ein, bevor ein Nachgeben in den Forderungen einsetzen kann. Sie achten dabei darauf, niemandem einen Vorwurf zu machen, was ihn unweigerlich in die Inculpation (s.o.) schicken würde. Niemand darf für seine Gesichtsausdrücke oder andere Handlungen gemäßregelt werden, unabhängig davon, wie viel davon Absicht war.
2. Sie führen die Beteiligten weg von Preisdrückereien, die auf diese Weise erreicht werden sollen und laden sie stattdessen ein zu überlegen, welche Informationen sie über Fakten, Kosten, Nutzenberechnungen, vergleichbare Tarife am Markt oder andere Zahlen zurate ziehen wollen.

In der Rolle als Kon nehmen Sie innerlich einen Moment Abstand – und tun das Gleiche.

Konzentrieren Sie sich auf »ZDF« (Zahlen, Daten, Fakten). Sie stützen sich auf Nachvollziehbares. Vielleicht erinnern Sie sich, was Sie in einer vergleichbaren Situation erfolgreich getan haben oder gern getan hätten – und notieren es auf einer Soufflierkarte.

Die Impulstechnik

Dabei geht es darum, einen Menschen zunächst nur zu einem ersten winzig kleinen (Versuchs-)Schritt zu bewegen, in dem Wissen, der zweite, dritte und vierte werde dann leichter folgen. Es gehört zur menschlichen Natur, nicht ständig darüber zu reflektieren, ob das, was wir einmal angefangen haben, auch später noch sinnvoll ist. So sagt Aristoteles: Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen. Werbepostkarten, auf denen sechsmal hintereinander »Ja« angekreuzt wird, bis dann endlich das anzukreuzende Kästchen für die Bestellung folgt, arbeiten nach diesem Prinzip.

Diesen Effekt untersuchten Forscher im so genannten Reinigungsmittel-Experiment. Es ging darum, Hausfrauen davon zu überzeugen, einer zweistündigen Inventur aller in ihren Haushalten verwendeten Reinigungsprodukten zuzustimmen, um etwas für die Umwelt zu tun. Bei Gruppe eins klingelten freundliche Menschen an der Haustür und erklärten ihr Anliegen. Die Erfolgsquote betrug 22 Prozent. Sie wurde bei Gruppe zwei auf mehr als das Zweieinhalbfache gesteigert. Dazu gingen die Forscher wie folgt vor: 14 Tage bevor die gleichen freundlichen Menschen an der Haustür klingelten, rief jemand bei den Hausfrauen an und stellte eine Frage nach Reinigungsprodukten. Bei dem späteren Besuch bezogen sich die Befragten darauf, wie nützlich die Antwort auf

die telefonisch gestellte Frage gewesen sei. Sie hätten jetzt ein zweites kleines Anliegen, nämlich die Inventur – mit durchschlagendem Erfolg. Im Konflikt führt diese Verhandlungsmethode häufig zu destruktiven Verfestigungen. Ein erster negativer Schritt lässt den nächsten folgen. Gut wäre es, mehr Impulse für die Verwandlung destruktiver Aktivitäten in konstruktive Aktivitäten zu nutzen.

Übung

Wie können Sie diese Verfahrensweise für eine erfolgreiche Konfliktlösung nutzen? Welche Gefahren könnte es geben?

Die größte Gefahr liegt – wie bei jedem Trick und jedem Führungsinstrument überhaupt – im Missbrauch. Wenn jemand zu einem Verhalten gedrängt wird und erst im Nachhinein merkt: »Upps – das wollte ich doch gar nicht«, entsteht häufig ein Schaden für das Vertrauen, der sich nur sehr schwer wieder reparieren lässt. Fragen Sie deshalb als Führungskraft, unmittelbar nachdem Sie mithilfe dieses Tricks einen kleinen Anshub in Richtung einer konstruktiven Konfliktlösung gegeben haben, Ihre Mitarbeiter ausdrücklich, ob sie das, was sie jetzt soeben ein wenig kennen gelernt haben, für sich wirklich nutzen wollen, ob noch etwas fehlt, ob sie noch etwas verändern möchten. »Wat de Buer nich kennt, frette nich«, pflegt meine westfälische Verwandtschaft zu sagen: Was der Landwirt nicht kennt, pflegt er nicht in seinen Speiseplan zu integrieren. Die Impulstechnik ermöglicht es den Beteiligten, etwas Neues, ihnen bisher völlig Unbekanntes, niedrigschwellig zu erfahren und auszuprobieren. Fragen Sie, ob es »geschmeckt« hat, bevor Sie weiter voranschreiten. So festigen Sie das gegenseitige Vertrauen.

Oft werden allerdings Impulse auch als ungenießbare Häppchen verabreicht. Das geschieht meist nicht bewusst, sondern unbewusst. Irgendjemand macht zu irgendeinem Zeitpunkt einen ersten kleinen Schritt in die negative Richtung. Da er selbst das meist weder bemerkt noch beabsichtigt, erscheint ihm das destruktive Anschlussverhalten des anderen als Auslöser. Daher kommt die Vorstellung, die alle Streitenden dieser Welt kennen: »Der andere hat angefangen.« In ihrer Wahrnehmung haben sie damit sogar Recht.

Als mediativ handelnde Führungskraft leisten Sie sich diese Ignoranz gegenüber den ersten, kleinen, schädlichen Auslösern nicht. Sie erkennen sie und klären, ob die Konsequenzen gewollt sind. An ihre Stelle setzen Sie erste kleine nützliche Auslöser. Und auch hier klären Sie, ob die Konsequenzen gewollt

sind. Je mehr das Verständnis für konstruktivere Umgangsformen der Mitarbeiter untereinander gefördert wird, um so erfolgreicher können die Mitarbeiter in der Zusammenarbeit kooperative Höchstleistungen erbringen.

Wo Sie auch wirken: Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, mit kleinen Impulsen überall konstruktive Prozesse anzustoßen. Sie gehen durch den Flur und begegnen Ihren Mitarbeitern mit einer Haltung, die gute Impulse setzt. In der professionellen Konfliktlösung lenken Sie die in der Abwärtsspirale befindliche Bewegung um und stoßen eine Aufwärtsbewegung an. Mit etwas Übung ist das viel einfacher als Sie zunächst vielleicht meinen: Sie fragen Ihre Mitarbeiter, was diese wirklich wollen und holen sich den Auftrag dazu, diesen Weg zu begleiten. Wenn Sie darauf achten, die Schrittlängen klein genug zu gestalten und alle Bedenken gut zu berücksichtigen, dann ist die Impulsmethode ein Erfolg. Wenn Sie dann noch den Auftrag in Teilschritte zerlegen lassen, die logisch aufgebaut sind und von denen der erste Schritt der leichteste ist, haben Sie selbst in eskalierten Konflikten sehr gute Chancen, Schritt für Schritt zur Lösung zu kommen.

In der Rolle des Konfliktpartners haben Sie es schwerer. Einem allparteilichen Dritten öffnet man sich leichter als dem aktuellen Lieblingsfeind.

Vielleicht können Sie irgendjemanden als Impulsgeber engagieren. Vielleicht gibt es jemanden, der neutral genug ist, zum Gegner vorzudringen ohne Abneigung zu erregen. Vielleicht kann dieser Dritte einen ersten kleinen Anstoß für ein Gespräch übernehmen. Im MIKADO-Modell finden Sie alle sechs Ebenen, in denen eine eventuell folgende mediative Verhandlung stattfinden kann. Suchen Sie sich das Passende aus. Beschäftigen Sie sich mit Möglichkeiten, wie Sie Mitarbeiter und Kollegen mit winzig kleinen, neuen Impulsen zu erwünschten Verhaltensweisen begleiten können. Überprüfen Sie dabei unbedingt, ob die Mitarbeiter selbst diese Veränderungen auch wollen. Sorgen Sie immer für so viel Transparenz und respektvollen Umgang, dass sie sich gemeinsam über die Erfolge freuen können. Beachten Sie, dass die Impulsmethode im Zweifelsfall – wie jeder Trick, der ohne Respekt und Empathie angewendet wird – als Bumerang zurückkommt. Ein einfaches Beispiel für die konstruktive Anwendung der Methode: Sie beginnen damit, jemanden, den Sie noch nie – oder schon lange nicht mehr – begrüßt haben, freundlich, respektvoll, dezent zu grüßen. Bitte überlegen Sie sich vorher, dass sie das neue Verhalten nicht so einfach von heute auf morgen wieder abstellen können, ohne dass es Konsequenzen hat. Wenn Sie Ihre Leute mögen und mit ihnen gemeinsam auch in Zukunft vertrauensvoll zusammenarbeiten wollen, wird sich das Lächeln von innen heraus fortsetzen. Schützen Sie Ihre Mitarbeiter und sich selbst in der professionellen Konfliktlösung vor Impulsen, die in eine destruktive Richtung gehen, indem

Sie die Impulse erkennen und vor dem Hintergrund Ihrer Ziele reflektieren. Notieren Sie auf einer Soufflierkarte, was Ihnen zu diesem Thema als Erinnerungstütze wichtig ist und mit welchen Themen und mit welchen Menschen Sie die Impulsmethode ausprobieren wollen.

Basargefeilsche

Eine der ältesten und bekanntesten Manipulationstechniken, um ein Preis-Leistungs-Verhältnis im Sinne des Win-Lose zu eigenen Gunsten zu verschieben, besteht darin, dass zuerst eine weit überzogene Forderung erhoben wird, von der man sich dann peu à peu herunterhandeln lässt. Zu diesem Spiel gehört unbedingt der Versuch, den Eindruck zu erwecken, eine Leistung oder Ware habe tatsächlich diesen überhöhten Wert. Besonders erfolgreich ist die Taktik, die Nachlass-Schritte immer weiter zu verkleinern – und dann wieder im Preis anzuziehen, mit der Bemerkung – »Nein, so weit wollte ich gar nicht heruntergehen. Nein, das ist mir nur so herausgerutscht«.

Flikt setzt einen Basarbetrag als Forderung an, der mehr als doppelt so hoch ist wie Kon dachte. Wenn Kon sich auf das Spiel einlässt, wird Flikt so vorgehen:

100, 80, 70, 65, 70. Die Ziffern können für zu bearbeitende Akten stehen, für Projekt-tage, die gebraucht werden oder für Zusatzleistungen, die bei Erfolg ausgeschüttet werden sollen.

Ü b u n g

Was tun Sie, um diesen Trickversuch zu entschärfen und ab sofort zu unterbinden?

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Sie tun in beiden Rollen das Gleiche. Sie halten alle Beteiligten – noch bevor der Erste überhaupt irgendeine Zahl sagt – davon ab, in ein Basargefeilsche mit Fantasiazahlen einzusteigen. Stattdessen achten Sie auf die Mediationsstruktur. Zahlen, Werte und Leistung-Gegenleistungs-Verhältnisse werden in der dritten Phase der Mediation geklärt. Als mediativ handelnde Führungskraft sind Sie Strukturmanager. Sie sorgen dafür, dass nicht durch unstrukturiertes Gefeilsche ohne vernünftige Basis eine abträgliche Win-Lose-Stimmung entsteht. Klären Sie, welche Kriterien realistisch, sinnvoll, fair und vernünftig sind und deshalb zugrunde gelegt werden sollten? Wenn die Beteiligten meinen, es gäbe keine Kriterien, nehmen Sie

ihnen das ruhig ab. Sagen Sie: »Das glaube ich Ihnen, dass es bisher keine Kriterien dafür gab. Und vielleicht waren dafür bisher ja auch keine Kriterien nötig. Aber wenn wir Kriterien erschaffen wollten, wie müssten diese beschaffen sein, damit Sie beide – (kleine Pause machen, beide anschauen) – damit etwas anfangen könnten.« Fehlt es an Ideen, ziehen Sie Parallelbeispiele heran, bilden Sie Metaphern, verwenden Sie gegebenenfalls die anderen Kreativitätstechniken dieses Buches.

Tragen Sie auf Ihrer Soufflierkarte ein, welche Ideen Ihnen besonders nützlich sind, um erstens Basargefeilsche nicht zuzulassen, zweitens erste Ansätze von Basargefeilsche zur Mediationsstruktur zurückzuführen und drittens akzeptable Kriterien zu finden.

Schiefe Vergleiche

Das sind Vergleiche, die Ungleiches so trickreich zueinander in Beziehung setzen, dass das Wertgefühl durcheinander gerät und das, was den Menschen eigentlich wichtig ist, vergessen wird.

Eine Führungskraft hat einen Konflikt mit einem Mitarbeiter wegen dessen Unpünktlichkeit. Es ist Donnerstag. Die Führungskraft bemängelt, dass dieser zum vierten Mal in dieser Woche zu spät komme und droht mit Rausschmiss. Der Mitarbeiter verteidigt sich: »Als ich auf die Welt kommen sollte, war ich über eine Woche zu spät und meine Mutter hat mich auch nicht rausgeschmissen.«

Übung

Was tun Sie, wenn schiefe Vergleiche gebracht werden?

Geben Sie solchen Vergleichen einen strukturierten Rahmen. Fragen Sie: Wenn wir eine Lösung fänden, die die Qualitäten dieses Vergleiches hätte, was wäre dann für Sie gewährleistet? Finden Sie heraus, welches Interesse sich in diesem Vergleich manifestiert. Erforschen Sie das Interesse weiter! Geht es darum, nicht das Gesicht zu verlieren? Laden Sie dazu ein, weitere Vergleiche zu bilden, die nicht ganz passen. Bitten Sie die Beteiligten herauszufinden, was genau an den Vergleichen nicht passt. »Ich habe viele Jahre gebraucht, um über Nacht berühmt zu werden«, ist ein Standardspruch unter Künstlern. Die besten Ideen haben manchmal viele solcher schiefen Vergleiche gebraucht, um plötzlich ganz einfach zu passen.

Tragen Sie auf Ihrer Soufflierkarte ein, welche Ideen Ihnen nützlich erscheinen und welche Ideen Sie ausprobieren wollen.

Die Kaninchen-im-Hut-Technik

Die Kaninchen-im-Hut-Technik ist eine Spezialform des Basargefeilsches. Niemand braucht ein Kaninchen im Hut. Es geht auch nicht wirklich um das Kaninchen. Es wird aus dem Zylinder gezogen, um eine verblüffende Wirkung zu erzielen – und zum Verschwinden gebracht, wenn die Wirkung erreicht ist.

Kon und Flikt streiten. Flikt verlangt plötzlich die Stellung eines Dienstwagens. In Wahrheit will Flikt gar keinen Dienstwagen haben. Er nutzt die Dienstwagen-Forderung, die er überraschend wie das Kaninchen aus dem Hut gezaubert hat, ausschließlich zur Verbesserung der Verhandlungsposition. Das Kaninchen soll später fallen gelassen und eingetauscht werden. Das kann Macht sein, oder Geld, oder eine geldwerte Leistung oder etwas anderes.

Je mehr solcher Kaninchen jemand aus dem Hut zaubern kann, um so mehr lassen sich Zugeständnisse vortäuschen und Gegenleistungswünsche begründen. Weil in der Kaninchen-im-Hut-Technik konkrete Gegenstände gefordert werden, von denen man nur selbst weiß, dass man sie nicht will, und die ausschließlich aus strategischen Gründen gefordert werden, ist der Trickcharakter häufig schwerer erkennbar als bei Nennung einer deutlich überhöhten Summe.

Übung

Was tun Sie als Vermittler, wenn der Wunsch nach konkreten Gegenleistungen genannt wird?

Was tun Sie als Führungskraft, wenn Sie den Eindruck haben, dass von Ihnen ein Kaninchen im Hut gefordert wird?

Sie reagieren wie auf jede andere Art von Basargefeilsche auch. Sie nutzen die Mediationsstruktur als klaren Rahmen, um nicht in den Sog von Tricks zu geraten. Die Balance aus Leistung und Gegenleistung muss insgesamt stimmen. Dabei spielen zum Schein oder tatsächlich erhobene Forderungen keine Rolle. Im Rahmen der zweiten Mediationsphase, bei der Liste der Themen, ist Raum dafür, alle Wünsche und Forderungen zu äußern. Hier können alle echten und imaginären Kaninchen notiert werden. Äußern und notieren ist eines. Sie in die Berechnung einbeziehen ein anderes. Wenn das Argument kommen sollte: »Jetzt habe ich schon auf den Dienstwagen, den Urlaub, das Kaninchen ... verzichtet, jetzt müssten Sie sich auch einmal auf mich zu bewegen ...«, bleiben Sie ganz gelassen. Sie stellen sich vor, ein Mediator wäre da und würde Fragen stellen, auf welcher Basis verhandelt werden soll. Dann würden Sie den Forderungen die

Sach- und vielleicht sogar die Rechtslage gegenüberstellen. Finden Sie gemeinsam heraus, welche Ansprüche, welche Interessen tatsächlich bestehen und welche fairen Wertmaßstäbe für alle gelten können. Die können sich beispielsweise an Einnahmen und Ausgaben orientieren oder an Gewinnmargen. Denn wenn Sie einmal anfangen, auf den Kaninchenzauber hereinzufallen, vermehren sich die Zauberwesen schneller als Sie schauen können. Dann entsteht eine Kettenreaktion. Sorgen Sie stattdessen dafür, dass faire, geradlinige, nachvollziehbare Grundlagen herangezogen werden. Notieren Sie auf Ihrer Soufflierkarte das für Sie Wichtigste, damit Sie sich nicht aus Versehen »verzaubern« lassen.

Kaktuswerfen

Dieser Trick besteht darin, Probleme, die einen wie pieksende Gewächse im eigenen Umfeld stören, anderen Menschen in den Schoß zu werfen und ihnen zuzumuten, sich eine Lösung auszudenken, ohne dass diese in irgendeiner Weise dafür zuständig wären oder entschädigt würden. Häufig geschieht dies mit einer solchen Selbstverständlichkeit und Unschuldsmiene, dass die derart Beworfenen sich des Problems unverzüglich annehmen, als sei es ihr eigenes, ohne zu merken, dass sie ausgetrickst worden sind. Mit Kaktuswerfen sind nicht die Situationen gemeint, in denen ein Team sich gegenseitig dabei unterstützt, schwierige Aufgaben gemeinsam zu bewältigen, sondern der Versuch, die eigenen Verantwortlichkeiten auf andere abzuwälzen.

Flikt teilt mit, dass er seine Akten unglücklicherweise nur teilweise bearbeiten kann. Er sei zwar zuständig für den Bereich F–H. Unter dem Buchstaben F seien aber leider so schwierige Fälle, dass er das ganze Pensum bedauerlicherweise unmöglich schaffen könne. Deshalb müsse sich jemand anders damit beschäftigen. Er verhält sich, als würde er seinen Kaktus auf den Schoß des Kon werfen.

Ein anderes Beispiel: »Wir sind leider wirtschaftlich nur in der Lage, 10000 Euro zahlen zu können ...« (Jetzt haben Sie das Problem – lösen Sie es.)

Übung

Was tun Sie, wenn Sie die Rolle haben, als mediativ handelnde Führungskraft zwischen Kon und Flikt zu vermitteln, um dieses Verhalten für eine konstruktive Konfliktlösung zu nutzen? Bedenken Sie dabei: Was wie der bewusst eingesetzte Trick des Kaktuswerfens aussieht, ist häufig nichts anderes als eine lange geübte, häufig gänzlich internalisierte Aufgabenbewältigungsstrategie.

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Zuständigkeit ist ein ebenso wichtiges Kriterium wie alle anderen Kriterien auch. Es genügt, wenn Sie mit ein paar souveränen Fragen die eigentlichen Zuständigkeiten ins Gedächtnis rufen. Tragen Sie Ihre persönlichen Ideen auf Ihrer Soufflierkarte ein

Win-Win behaupten, Win-Lose anstreben

Manche Menschen gefallen sich in der Rolle, so zu tun, als würden sie Win-Win anstreben, fahren aber insgeheim tatsächlich einen Win-Lose-Kurs. Sie tun so, als wären sie an einem Konsens interessiert, arbeiten im Untergrund aber daran, den Gesprächspartner abzuschießen.

Eine solche Technik ist die Fensterrede. Eine solche Rede wird nicht gehalten, um mit dem Gesprächspartner eine Lösung zu finden, sondern um einem (imaginären) Publikum zu imponieren. Der eigentliche Adressat ist immer jemand anders. Sehr beliebt ist es auch, den Gesprächspartner mit unbekannten Begriffen zu überfordern.

Am Anfang des Gesprächs erklärt Flikt durchaus bekannte Fremdworte betont umständlich, so lange, bis sein Gegenüber sagt, es sei nicht erforderlich, Fachausdrücke zu erklären. Er verstünde das schon. Darauf hat Flikt nur gewartet. Sobald diese Einlassung vorliegt, steigert Flikt als Trickser den Schwierigkeitsgrad der Fremdwörter kontinuierlich. Um jetzt keine Blöße zu zeigen, schweigt das Gegenüber in vielen Fällen, versteht immer weniger – und lässt sich im schlimmsten Falle dazu verleiten, einer Sache zuzustimmen, die er weder versteht noch will.

Übung

Wie nutzen Sie ein solches Verhalten für eine konstruktive Konfliktlösung? Sie wissen: Was wie ein bewusster Verbaltrick aussehen kann, kann auch einfach nur zum Sprachhabitus des Redners gehören.

Was tun Sie, wenn Sie in der Rolle des Kon sind?

Hier – wie auch bei den vorangegangenen Tricks – ist bereits die Tatsache, dass Sie in der Rolle des Kon ein eventuell entstehendes Unwohlsein erkennen, wichtig. Die Erkenntnis ist wieder der erste Schritt zur Veränderung. Wenn Sie

Worte hören, die wie Fensterreden klingen, oder schwieriger werdende Formulierungen, dann verändern Sie die Situation so früh wie möglich! Versuchen Sie auch hier wieder herauszufinden, welches Bedürfnis hinter den Vorgehensweisen steht. Ist es die eigene Unsicherheit des Flikt? Ahmt er einfach Streitgespräche von Vorbildern aus Film, Fernsehen, Familie oder Firma nach, weil er denkt, Streitgespräche müssten so sein? Hat er Streitgespräche in der Vergangenheit so geführt – ohne zu merken, dass es bessere Wege gibt? Hat er vielleicht mit dieser Methode früher einmal Erfolg gehabt? Wenn er tatsächlich den Wunsch haben sollte, Sie auszutricksen, steht dahinter zwangsläufig – zumindest in diesem Augenblick – die Fantasie, dass ein ausgetrickster Vertragspartner ein guter Vertragspartner wäre. Da Sie wissen, dass in der Regel das Gegenteil richtig ist, zeigen Sie respektvoll, wie unsinnig der Versuch wäre, Sie austricksen zu wollen, wenn es denn ein Trick ist. Wählen Sie einen Weg, sich selbst und Ihren Verhandlungspartner gleichermaßen gesichtswahrend mit Achtung und Respekt zu behandeln. Fragen Sie nach Worten, die Sie nicht verstehen – ohne Vorwurf. Es ist niemandes Schuld, wenn Menschen unterschiedliche Sprachschätze haben. Es ist weder verwerflich, Fremdwörter zu kennen, noch sie nicht zu kennen. Es ist auch nicht verwerflich, wenn Ihr Gegenüber sich darum bemüht, »gut« auszuschauen für ein imaginäres Publikum, mindestens für sich selbst. Sehen Sie es als verständlich an, dass Ihr Gesprächspartner Wege wählt, die noch nicht optimal sind, solange er nicht verstanden hat, wie sich Konflikte professionell mit Win-Win-Ergebnis lösen lassen. Natürlich können Sie auch selbst mit Fremdwörtern um sich werfen oder eine Mini-Fensterrede einflechten. Sie können Stärke zeigen oder das Gegenteil, strategisch vorgehen oder taktisch. Sie können wie Inspektor Columbo fragen oder wie Sherlock Holmes.

Zusammenfassung

Gute Führungskräfte schützen sich und ihre Mitarbeiter vor allen ungünstigen Auswirkungen von Verhandlungstricks. Weil alles, was wie ein Trick aussieht, auch Dummheit, Nachahmung, Zufall oder etwas völlig anderes sein kann, kümmern Sie sich erst gar nicht um die dahinter stehenden Absichten, sondern beschränken sich darauf, die Mediationsrunde vor den ungünstigen Auswirkungen zu schützen – und zwar zuverlässig. Handeln Sie also sowohl im Zustandsmanagement als auch im Strukturmanagement mit den Werkzeugen der Mediationskompetenz konsequent und professionell.

Wenn Sie die Vermutung haben, es könnte einen »trickreichen« Hintergedanken geben, kann das mit Ihrem Gegenüber zu tun haben. Seien Sie mit diesen Vermutungen vorsichtig. Oft

sind Trick-Überlegungen nämlich auch Spiegelungen der eigenen ungelebten Fantasien und Ängste. Stellen Sie sich innerlich vor, es wäre ein Mediator da, der Sie unterstützen würde und schlüpfen Sie gedanklich abwechselnd in die Mediatorenrolle und wieder zurück in Ihre eigene:

- Was brauchen beide Beteiligte, um das, was wie ein Trick aussehen kann – und vielleicht sogar als Trick gedacht war –, so zu verwandeln, dass alle zufrieden sein können?
- Gibt es etwas Besseres, als dem Partner einen Trickversuch vorzuwerfen? Welche vertrauensbildenden Maßnahmen fallen Ihnen ein?
- Wie können Sie Ihrem Verhandlungspartner gleichzeitig Respekt schenken und ihn nachdenklich machen? Wie können Sie Grenzen setzen und für Klarheit sorgen?
- Wie können Sie die Sätze Ihres Gegenüber fragend und spiegelnd so zurückgeben, dass Sie sich selbst nicht durch unbedachte Äußerungen schaden?

Schenken Sie Ihrem Verhandlungspartner die Informationen, die er braucht, um mit Ihnen neue Lösungen erfinden zu können. Wenn Sie ihn sehr schätzen, schenken oder empfehlen Sie ihm dieses Buch. Günstig ist es für alle Beteiligten, möglichst flexibel reagieren zu können. Manche Gesprächspartner erwischen Sie auf der Sachebene am besten, indem Sie inhaltlich sachlich nachfragen. Andere erreichen Sie, indem Sie auf der Strukturebene für Ordnung sorgen. Auf der Beziehungsebene sollten Sie besonders behutsam sein: Ein verlorenes Gesicht und eine angeknackste Beziehung brauchen Zeit und Pflege, um wieder in Ordnung zu kommen. Lassen Sie den Verhandlungspartnern genug Freiheit für Kreativität. Wenn Sie ein Unwohlsein empfinden, seien Sie aufmerksam. Sie wissen, dass die menschliche Intuition eine sehr bedeutende Fähigkeit ist. Nutzen Sie Ihre Intuition konstruktiv. Wenn Menschen ein intuitives Unwohlsein bei dem empfinden, was ein anderer sagt oder tut, hat das nur in einem Teil der Fälle damit zu tun, dass der andere sich trickreich verhalten will. Sollte die Vermutung ein Spiegel eigener Befürchtungen sein, schützen Sie sich mit den Hinweisen dieses Kapitels: So verwandeln Sie das (vermeintlich) destruktive Verhalten gesichtswahrend konstruktiv. Zum gemeinsamen Nutzen – und damit auch zum eigenen.

5

Das MIKADO®-Modell im Führungsalltag

Der Preis der Größe heißt Verantwortung.

Winston Churchill

In diesem Kapitel lesen Sie, welche Möglichkeiten es gibt, Ihre Mediationskompetenz in der Praxis einzusetzen. Sie erfahren, wann es sinnvoll ist, Konfliktlösungen zu delegieren und wann Sie selbst aktiv werden sollten. Von der Möglichkeit, mit einer Person allein oder mit vielen zu arbeiten, von Kombinationsmodellen bis zur klassischen Mediation, werden hier die Voraussetzungen, Möglichkeiten, Vorzüge und Nachteile der einzelnen Methoden benannt.

Nicht immer erfordert die Beilegung eines Konflikts das gesamte Spektrum der Mediationskompetenz. Oft genügen kleine Elemente zur Vorbeugung und Lösung. Manchmal aber ist die Eskalation so weit fortgeschritten oder sind Sie als Führungskraft so sehr Bestandteil des Konfliktsystems, dass es klüger ist, sich eines mediativ handelnden Dritten zu bedienen. Meist brauchen Sie Kombinationsmodelle aus Mediationskompetenz und sonstigem Führungskönnen: In der Sandwich-Position zwischen Unternehmenszielen, Kundenzufriedenheit, Kostendruck und den damit verbundenen Vorgaben einerseits und Mitarbeiterfähigkeiten, verschiedenen Fachleuten, Ansichten, Sorgen und Wünschen andererseits sind Sie als Führungskraft täglich Vermittler zwischen den Welten. Ihr Erfolg hängt sowohl davon ab, dass Sie die richtigen Entscheidungen treffen als auch davon, dass Sie als Vermittler Vorzügliches leisten, vor allem aber davon, das eine vom anderen zu unterscheiden. Das MIKADO-Modell gibt Ihnen ein praktikables Raster, um für jeden Konfliktfall das richtige Verfahren auszuwählen.

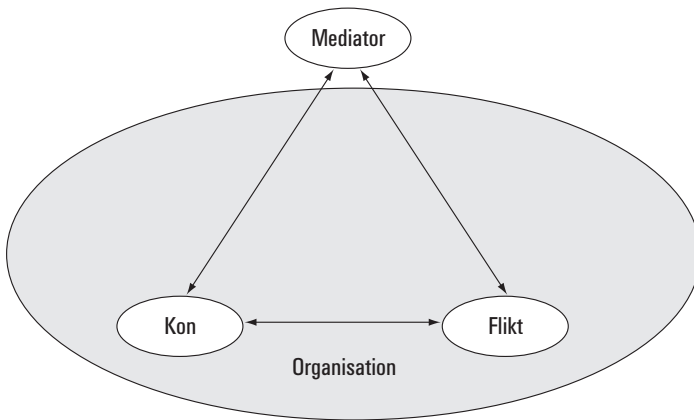
Sie nutzen Ihre Mediationskompetenz in insgesamt sechs Ebenen im Führungsalltag. Diese sechs Ebenen haben je nach (Konflikt-)Situation unterschiedliche Vor- und Nachteile.

M – Mediation klassisch;
I – Innersystemische Mediation;
K – Kombinationsmodelle mediativen Handelns;
A – Anwaltlich-mediatives Verhandeln;
D – Dialogisch-mediatives Verhandeln;
O – One-Party-Mediation.

Mediation – klassisch

In der klassischen Mediation holen Sie sich eine Mediatorin oder ein Mediationsteam ins Haus. So kommen Ihre Mitarbeiter oft in wenigen Stunden zu einer effektiven Konfliktlösung.

Dieses Verfahren hat eigentlich nur Vorteile. Allerdings kostet es Geld: Gute, erfahrene Mediationsteams sind nie billig. Doch die Kosten eines ungelösten Konflikts betragen häufig ein Vielfaches!



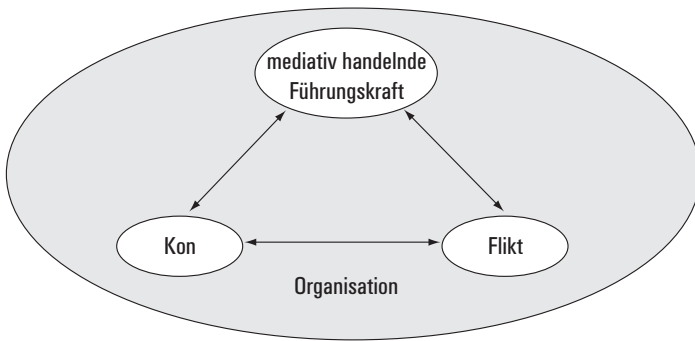
Mediation klassisch

Innersystemische Mediation

In der innersystemischen Mediation übernehmen Sie die Mediatorenrolle entweder selbst als mediativ handelnde Führungskraft oder Sie bitten einen in Mediation ausgebildeten Kollegen oder eine Kollegin aus einer anderen Abtei-

lung, die Aufgabe zu übernehmen. So ist Mediation im Regelfall schnell und kostengünstig zu erreichen.

Innersystemische Mediatoren, die nicht genug Erfahrung haben, erkennen ihre Befangenheit nicht rechtzeitig und sind manchmal nicht kompetent genug, einen Fall abzulehnen, obwohl dies die professionell richtige Entscheidung wäre. Dann wird ein Konflikt eher verkompliziert als gelöst. Anfänger haben oft Schwierigkeiten mit der Rollenklarheit. Nur wenn sich innersystemische Mediatoren jeder inhaltlichen Beratung und jeder Rollenvermischung enthalten, arbeiten sie effektiv.



Innersystemische Mediation

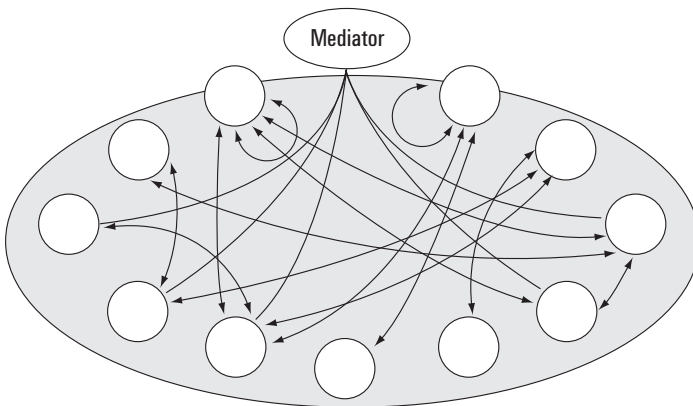
Kombinationsmodelle mediativen Handelns

Kombinationsmodelle mediativen Handelns können Sie sehr flexibel einsetzen. Alle Bausteine der Mediation, die in diesem Buch beschrieben sind, lassen sich einzeln oder kombiniert zur Vorbeugung von Konflikten, zur Erfindung von Lösungen und zur Motivationsförderung in den unterschiedlichsten Bereichen einsetzen. Sie können neue Teammitglieder integrieren, indem Sie die Teambildung durch die Kollegen nach der ALPHA-Struktur vorbereiten lassen. Sie können Konflikte dadurch lösen, dass Sie ein mediatives Teamtraining ansetzen. Ihre Mitarbeiter können das Gelernte sofort nutzen und sinnvoll allein weiter nach der Mediationsstruktur verhandeln. Sie können mit Improvisationstheater-Elementen zur Konfliktdiagnose einsteigen und die mediativen Elemente motivationsfördernd integrieren. Sie können mit witzigen Metaphern und weiteren Techniken für ein gutes Klima in Veränderungsprozessen sorgen. In der nächsten Führungskonferenz können Sie mit der ALPHA-Struktur die Tagesordnung effektiver gestalten. Insgesamt können Sie Strukturen und Einzelelemente in unterschiedlichsten Kom-

binationen einsetzen wie zum Beispiel in Change-Management-Prozessen, Teamtrainings, Großgruppenverfahren, Unternehmungstheater.

Kombinationsmodelle sind eine vorzügliche Ergänzung zur Umlenkung von Konfliktansätzen in Motivationsschübe für Veränderungen. Sie eignen sich insbesondere dann, wenn (noch) nicht ganz klar ist, wo genau der Konfliktherd liegt oder wenn es diplomatischer ist, Konflikte am Rande »mit« zu behandeln als sie in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen.

Kombinationsmaßnahmen entfalten das mögliche Motivationspotenzial nur dann, wenn die Konfliktkultur des Unternehmens mit dem Know-how der Mitarbeiter wächst. Ein einziger einflussreicher Bremser in hoher Führungsposition kann die frisch motivierten Mitarbeiter in ihrem Umsetzungsdrang so behindern, dass sich mehr Frustration breit macht als ohne die Maßnahme je denkbar gewesen wäre. Einflussreiche Förderer dagegen erkennen Sie daran, dass sie der Mediation, auch der intrapersonalen, aufgeschlossen gegenüberstehen. Sorgen Sie für eine Berücksichtigung berechtigter Befürchtungen. Passen Sie die Maßnahme an die Voraussetzungen Ihrer Organisation an. Führen Sie keinesfalls eine Maßnahme durch, die nicht zum Arbeitsalltag und zu Ihrer Konfliktkultur passt.



Kombinationsmodelle mediativen Handelns

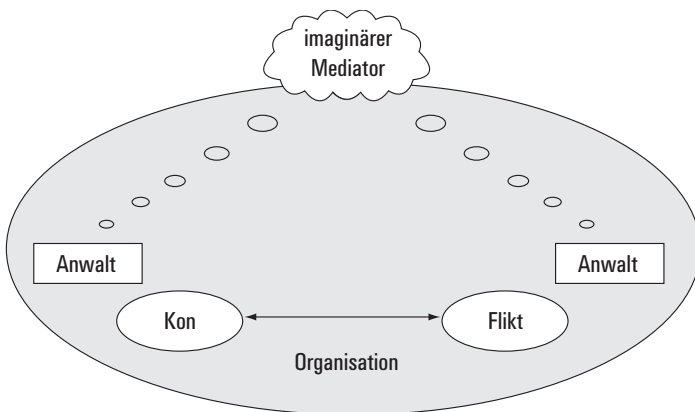
Anwaltlich-mediatives Verhandeln

Können Sie wie ein Anwalt neben Ihren Mitarbeitern stehen? »Anwalt« im engeren Sinne ist nur, wer eine Zulassung als Rechtsanwalt hat. Im weiteren Sinne bedeutet der Begriff »Fürsprecher«. Wer Mediationskompetenz hat, kann

sich als »Fürsprecher« auch ohne förmlich erklärtes Mediationsverfahren so verhalten, als würde ein Mediator sämtliche Fragen stellen, die für ein professionelles Konfliktlösungsverfahren erforderlich sind. Anwälte können das gesamte Know-how der Mediation zur Unterstützung einsetzen. Das heißt: Am Anfang wird der Auftrag geklärt. Am Ende gibt es eine Abschlussvereinbarung. Und dazwischen wird zuerst die Liste der Themen bearbeitet. Dann werden die Positionen daraufhin untersucht, welche Interessen, Bedürfnisse und Werte bestehen.

Die »anwaltliche« Unterstützung bedeutet für Sie als Führungskraft auch eine Gefahr. Bei »Anwaltschaft« entsteht, ähnlich wie beim Coaching, eine besondere Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unterstützer. Der Fachbegriff für dieses Näheverhältnis lautet »Parteilichkeit«. Für Rechtsanwalt und Mandant ist dies gesetzlich geregelt. Ein Verstoß dagegen wäre Parteiverrat und sogar strafbar. Für anwaltlich handelnde und coachende Führungskräfte gilt aufgrund ethischer Grundsätze Vergleichbares. Eine Arbeit mit der Gegenseite sollten Sie daher ablehnen. Deshalb sollten Führungskräfte abwägen, bevor sie zu einem Mitarbeiter ein so großes Näheverhältnis eingehen, dass sie danach für andere Mitarbeiter in vergleichbaren Rollen ausscheiden.

Um dieser Gefahr von vornherein vorzubeugen, sollten Sie als Führungskraft vorsichtig sein, sobald die Gefahr des »Parteiverrats« an Ihren Mitarbeitern besteht. Bleiben Sie allen Mitarbeitern und Ihrer Firma gegenüber allparteilich zugewandt. Empfehlenswert sind insoweit die klassische und die innersystemische Mediation – ebenso Kombinationsmodelle und die One-Party-Mediation.

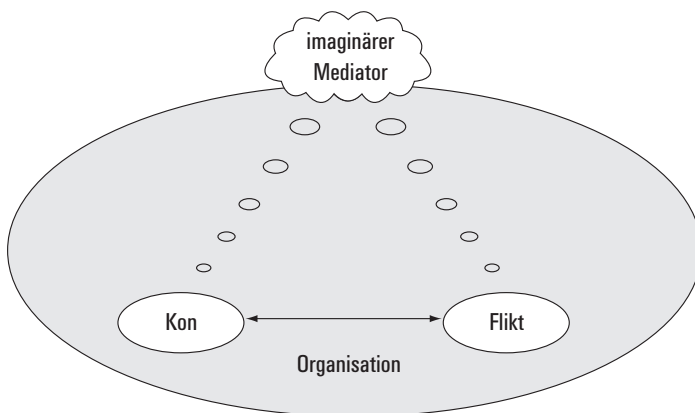


Anwaltlich-mediatives Verhandeln

Dialogisch-mediatives Verhandeln

Sie sprechen mit einem Mitarbeiter. Es kommt zu ersten Konfliktsanktionen. Sie bemerken die Anzeichen und vermeiden sogleich eine Eskalation. Sie überlegen: Was würde die Mediatorin jetzt fragen? Was würde sie sagen? Wofür würde sie sorgen? Sie bemühen sich darum, in mediativer Haltung zu klären, worum es in Ihrem Gespräch jetzt gehen soll. Sie führen im Dialog eine Auftragsklärung durch. Gemeinsam erarbeiten Sie, was in Ihrem Gespräch Thema sein wird und was nicht. Von der Liste der Themen bis zur Abschlussvereinbarung durchlaufen Sie gedanklich alle Phasen mediativen Verhandeln und diskutieren entsprechend strukturiert. Dabei wechseln Sie innerlich zwischen Mediatorrolle und eigener Rolle hin und her. Dies kann ein sehr sorgfältiger und umfassender Prozess werden oder in Windeseile geschehen und nur wenige Minuten dauern.

Auch wenn Sie sich bereits mitten in einem Konflikt befinden und nicht weiter in die Eskalation hineinschlittern, sondern eine Lösung vorbereiten wollen, holen Sie den imaginären Mediator in Ihnen zu Hilfe. Dialogisch meditative Verhandlungselemente können in fast jedem Gespräch angewendet werden, in dem es um die Schaffung von Synergien und die Koordination widerstrebender Interessen geht.



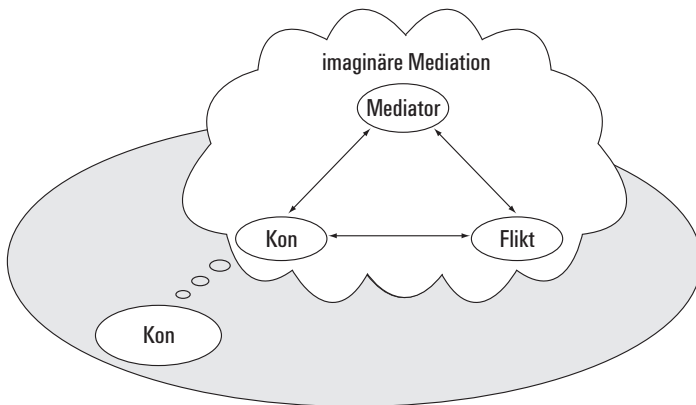
Dialogisch-mediatives Verhandeln

Wenn Sie Ihre Kompetenzen richtig einschätzen, hat das keine Nachteile. Anfänger können allerdings manchmal die Balance der beiden Rollen nur schlecht halten und wirken auf den Gesprächspartner dann nicht deeskalierend, sondern überheblich. Führungskräfte, die sich überschätzen, sorgen weder dafür, für

den Fall der Fälle die Telefonnummer eines Kollegen oder Profis parat zu haben, noch ziehen sie rechtzeitig die Notbremse, die darin besteht, aus einer beginnenden Eskalation rechtzeitig für alle Beteiligten auszusteigen.

One-Party-Mediation

Ein Konfliktpartner Ihres Mitarbeiters weigert sich, mit Ihrem Mitarbeiter den Konflikt zu verhandeln. Das macht nichts. Dann begleiten Sie Ihren Mitarbeiter durch eine One-Party-Mediation. Sie laden ihn ein, den Konflikt sowohl aus der eigenen Perspektive als auch aus der seines Konfliktpartners zu schildern. Dies geht besonders gut mithilfe kleiner Alltagsgegenstände, mit denen er sich selbst, seinen Konfliktpartner und das gesamte Konfliktsystem aufstellen kann. Sie begleiten ihn durch die gesamte ALPHA-Struktur. Je besser Ihr Mitarbeiter den abwesenden Konfliktpartner einschätzen kann, um so besser wird das Ergebnis sein.



One-Party-Mediation

So helfen Sie, intrapersonale und interpersonale Konflikte zu klären. Danach kann sich Ihr Mitarbeiter flexibler verhalten als bisher. Das wird auch seinen Konfliktpartner nicht unbeeinflusst lassen. So entsteht eine Bewegung, die die Beteiligten aus den alten Schleifen herausholt. Manchmal entsteht so der Wunsch nach einem mediativ begleiteten, gemeinsamen Lösungsgespräch. Das ist das Gute an der One-Party-Mediation. Für Menschen mit sorgfältiger Wahrnehmung ist zur Vorbereitung auf schwierige Gesprä-

che nichts so nützlich wie die rechtzeitig vorher durchgeführte One-Party-Mediation:

- Sie klärt die eigenen Ziele.
- Sie klärt die Ziele des Gesprächspartners soweit möglich.
- Sie sorgt für ein angemessenes Aufmerksamkeits- und Zustandsmanagement.
- Sie klärt nicht nur gute und schlechte Alternativen, sondern öffnet bereits im Vorfeld den Blick auf mögliche Synergien.

Der wichtigste Klient einer One-Party-Mediation ist die Führungskraft selbst. Sich selbst in eigenen Angelegenheiten mit Mediations-Know-how durch Konflikte führen zu können, ist eine der Herausforderungen, die darüber entscheidet, wie sehr Führungskräfte konstruktive Ergebnisse erreichen und langfristig erfolgreich sein können.

Die One-Party-Mediation ist immer nur so gut wie die Wahrnehmungsfähigkeit des Konfliktbeteiligten, um den es geht. Wenn Ihr Mitarbeiter seinen Konfliktpartner oder -gegner schlecht beobachtet und kaum einschätzen kann, wird er nicht viel Hilfreiches aus dessen Perspektive beitragen können. Dann wird die One-Party-Mediation nur wenig mit der Realität zu tun haben.

Die sechs Ebenen und der Erwerb der Mediationskompetenz

Um das mediative Verhandeln für den Führungsalltag gut zu lernen, ist es am einfachsten, sich vorzustellen, ein klassischer Mediator zu sein, aus der Perspektive der klassischen Mediation so viele Fälle wie möglich zu lesen, zu erleben, daran mitzuwirken und selbst in verschiedenen Rollen teilzunehmen. Wesentlich schwieriger ist bereits die innersystemische Mediation. Hier gilt es, die Doppelrolle gut und klar zu meistern. Die Aufgabe besteht darin, genauso allparteilich zu sein wie eine externe Mediatorin – und ungeachtet der eigenen Interessenlage das Ergebnis der Lösung vollständig neutral zu akzeptieren. Denn je mehr eigene Interessen berührt werden, um so höher muss unsere Mediationskompetenz sein, damit wir zwischen den beiden Rollen als Mediator und als beteiligter Führungskraft differenzieren und flexibel hin und her springen können.

Deshalb empfiehlt es sich, zunächst mit neutralen Rollen als unbeteiligter Mediator zu beginnen. Zum Üben eignet sich jedes Mitarbeitergespräch, jede Konferenz und jede einzelne Führungshandlung.

Zusammenfassung

Die sechs Ebenen des MIKADO-Modells werden im Kern nach der ALPHA-Struktur durchgeführt. Sie alle nutzen die Instrumente der Mediationskompetenz. Sie alle bieten die Chance, Synergien zu schaffen, Win-Win zu erzielen und führen damit heraus aus Nullsummenspiel, Sündenbocksuche und Destruktion.

Mediationsform	Teilnehmer	Anwendungsbereich
Mediation klassisch. Die klassische Mediation ist das Profi-Modell der Konfliktlösung zur Lösung komplexer und eskalierter Fälle.	Zwei oder mehrere Konfliktpartner, die einen Konflikt haben. Ein Mediator oder ein Mediationsteam.	Sie bietet sich als Konfliktbearbeitungsinstrument für alle Konflikte an.
Innersystemische Mediation ist ein Konfliktbearbeitungsinstrument, bei dem ein Teil des Systems so viel Mediations-know-how mitbringt, dass der Fall von internen Kräften mediiert werden kann.	Zwei oder mehrere Konfliktpartner, die einen Konflikt haben. Ein innersystemischer Mediator (Führungskraft desselben Unternehmens) oder ein innersystemisches Mediationsteam.	Innersystemische Mediation wird angewendet, wenn 1. ausgebildete Mediatoren im Haus sind, 2. die ausgebildeten Mediatoren gegebenenfalls zwischen eigenen Interessen und der Mediatorenrolle sauber und offen trennen können, 3. die Konfliktbeteiligten auf die Allparteilichkeit und die inhaltliche Nichteinmischung des Mediators vertrauen können, 4. die Kosten-Nutzen-Abwägung ergibt, dass die Inhouse-Behandlung des Themas voraussichtlich ebenso effektiv sein kann wie eine klassische Mediation und dabei kostengünstiger sein wird als ein Outsourcing der Mediation und 5. eine zeitnahe Behandlung des Konflikts so am besten möglich ist.
Kombinationsmodelle mediativen Handelns sind Mischformen aus Mediation und anderen Methoden, wie zum Beispiel Seminarbausteinen, Coachingelementen oder Zukunftskonferenzen.	Von einer bis zu Hunderten von Personen, die intrapersonale und/oder interpersonale Konflikte haben. Ein Mediator oder ein Mediationsteam mit Kompetenzen in weiteren Methoden.	Immer wenn es um Veränderungen geht. Da jede Veränderung Auslöser für Konflikte ist, sollten alle Veränderungsprozesse mit mediativen Elementen kombiniert werden. Kombinationsmodelle eignen sich für Betriebsfeiern, Jahrestagungen, Konferenzen, Teamabende und Verwöhn-Wochenenden für die Abteilung oder die gesamte Organisation.

Mediationsform	Teilnehmer	Anwendungsbereich
Anwaltlich-mediatives Verhandeln liegt vor, wenn Unterstützer Mediationskompetenz einsetzen. Unterstützer, also »Anwälte« im weiteren Sinne, können zum Beispiel Personalratsmitglieder, Kollegen, Coaches, Führungskräfte, Freunde, Expertenberater und Rechtsanwälte sein.	Zwei oder mehrere Konfliktpartner sowie eine gleiche Anzahl von Unterstützern, die genügend Mediationskompetenz haben, um das Verfahren auch ohne anwesenden Mediationsprofi kompetent und professionell mediativ begleiten zu können.	Konfliktklärung mit Unterstützung, bei der sich auch ohne Einschaltung eines Vermittlers eine strukturierte Vorgehensweise erzielen lässt. Sollte der Dialog an Effektivität einbüßen, lässt sich jederzeit zur klassischen Mediation wechseln.
Dialogisch-mediatives Verhandeln ist gegeben, wenn die Beteiligten selbst im Dialog Mediationskompetenz einsetzen.	Zwei (oder mehr) Konfliktpartner, von denen mindestens einer (besser alle), so viel Mediations-Know-how hat, dass er während des Verfahrens in die Mediatorenrolle schlüpfen kann und zurück.	Konfliktklärung mit Dialogpartnern, die auch ohne Einschaltung eines Vermittlers Mediationskompetenz einbringen. Sollte der Dialog an Effektivität einbüßen, weil der abwesende Dritte nur unvollkommen imaginiert werden kann, lässt sich jederzeit zur klassischen Mediation wechseln.
One-Party-Mediation bedeutet: Ein Konfliktpartner bearbeitet den Konflikt, ohne dass der andere in der Realität dabei wäre, also mit dem imaginären Anderen.	Ein Konfliktpartner, der einen intrapersonalen und/oder interpersonalen Konflikt hat. Ein Mediator, gegebenenfalls in Personalunion.	Die One-Party-Mediation eignet sich zur Vorbereitung von Mediationsverfahren und mediativen Verhandlungen mit Konfliktpartnern. In vielen Fällen genügt bereits die One-Party-Mediation, um Ideen für erfolgreiche Veränderungen, Verhaltensweisen und Vertragsgestaltungen zu entwickeln, die dann im Dialog mit anderen Konfliktpartnern weiterentwickelt werden können.

6

Die Ursprünge des mediativen Handelns und sein Nutzen für Führungskräfte

*Die Weisheit eines Menschen
misst man nicht nach seiner Erfahrung,
sondern nach seiner Fähigkeit,
Erfahrungen zu machen.*

George B. Shaw

Dieses Kapitel beschreibt die Erfahrungen von Führungskräften, die Mediationskompetenz in verschiedenen Führungssituationen angewendet haben. Dabei werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Nutzung von Mediationskompetenz durch professionelle Externe und durch interne Führungskräfte deutlich. Sie lernen, wie Sie als Führungskraft Rollenklarheit finden und zum Ausdruck bringen können. Eine klassische Mediation, der Ursprung der Führung mit Mediationskompetenz, rundet das Kapitel ab und lädt Sie ein, in die Mediatorenrolle zu schlüpfen. Sie sind eingeladen, neue Ideen zu entwickeln, wo Sie Mediationskompetenz in Ihrem eigenen Führungsalltag einsetzen können, um Konflikten vorzubeugen, Streitigkeiten zu einem guten Ende zu führen, die Motivation und das Innovationspotenzial zu steigern.

Mediationskompetenz verwenden Mediatoren – unter diesem Begriff – zunächst für Praxisfälle mit den Klienten, den so genannten Medianden oder Medianten. Üblicherweise sind die Medianden fremde, zumeist völlig unbekannte Menschen.

Der Umstand, dass die Mediatoren mit ihren Klienten regelmäßig weder zuvor noch nachher etwas zu tun haben, erleichtert die mediative Arbeit. Es gibt keine zurückliegenden Verletzungen oder Missverständnisse. Es gibt keine Vorerfahrungen, die die Beziehung zum Mediator in irgendeiner Weise beeinträchtigen könnten. Niemand muss befürchten, dass irgendeine im Konfliktlösungsverfahren gezeigte Verhaltensweise seine berufliche Zukunft beeinträchtigen könnte. Und dies gilt für alle Anwesenden in gleicher Weise.

Mediatoren haben es leicht, sich allen gleichmäßig zuzuwenden. Sie sind wie unbeschriebene Blätter, die einmal kurz durch das Leben ihrer Klienten wehen, einen Konflikt sortieren helfen, zu einer guten Lösung begleiten und wieder verschwinden. Gerade diese völlige Unvoreingenommenheit und absolute Unabhängigkeit macht es externen Mediatoren so leicht. Neben dem professionellen Know-how liegt in dieser Leichtigkeit eine besondere Qualität.

Als Führungskraft sind Sie bei Konflikten Ihrer Mitarbeiter nie völlig unbefangen. Sie haben Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern. Führungsaufgaben bringen es mit sich, dass diese Beziehungen manchmal auch mit Enttäuschungen, Verletzungen und Gesichtsverlust einhergehen können.

Deshalb sind manche Fachleute der Meinung, Führungskräfte könnten keine Mediationen durchführen. Richtig ist daran, dass Führungskräfte, die in einem akuten Konflikt ihrer Mitarbeiter mediativ handeln wollen, mehr Mediationskompetenz brauchen als außenstehende Dritte, um eine ähnlich hohe Qualität zu erzielen. Dabei ist der Führungsstil sehr entscheidend. Wer einen »guten Draht« zu seinen Mitarbeitern hat und vom ersten Augenblick an darauf achtet, unnötige Verletzungen zu vermeiden, bringt gute Voraussetzungen für eine Mediation mit. Wer Konsequenzen so aufzeigt und Realitäten so beim Namen nennt, dass alle Beteiligten respektvoll und vertrauensvoll miteinander umgehen können, kann erfolgreich mediativ handeln. Wer immer mehr lernt, sich vorzustellen, was ein externer Mediator tun würde und was er vor allem nicht tun würde, kann diese Qualität nutzen. Wer hingegen Angst, Druck, Strafe und Drohung mit empfindlichem Übel in einer Weise einsetzt, die das Vertrauensverhältnis erschüttert oder zerstört, hat tatsächlich keine Chance, mediativ zu führen.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiterführung vom ersten Augenblick an so verstehen, dass Sie eine allparteiliche Vertrauensbeziehung zu allen Mitarbeitern pflegen, sind Sie in der Lage, auch im Konflikt mediativ zu handeln. Vor allem aber können Sie viel früher aktiv werden. Sie können ihre Mediationskompetenz präventiv einsetzen. Sie können einzelne Elemente der Mediationskompetenz verwenden.

Und je mehr Gelegenheiten Sie haben, als externer Dritter mediativ aktiv zu sein, um so leichter wird es Ihnen fallen, Ihre Kompetenz auch im Führungsalltag nutzbringend einzusetzen. Deshalb sollten Führungskräfte so viel Mediationserfahrung sammeln wie möglich: lesend, übend und erlebend.

Wenn Sie über den »Umweg« gehen, sich zunächst vorzustellen, externer Mediator zu sein und in Fällen üben, von denen Sie nicht betroffen sind, dann beschreiten Sie den gleichen Weg, den auch die ersten Führungskräfte gingen, die Mediationskompetenz im Führungsalltag einsetzten. Mediatoren und Men-

schen in Mediationsausbildungen begannen, das professionelle Know-how in eigenen Führungsangelegenheiten einzusetzen. Und sie stellten fest, dass sich die für eine Mediation geforderten Methoden und Verhaltensweisen vorbeugend und verständnisfördernd auch in eigenen Angelegenheiten einsetzen lassen. Immer mehr Führungskräfte entschlossen sich, an Mediationsausbildungen teilzunehmen, um genau diese Fähigkeiten zu lernen. Es ging ihnen nicht darum, Mediationsprofis zu werden, sondern sie erkannten, wie nützlich die Mediatorperspektive ist, um Teams zu konstruktiver Zusammenarbeit zu führen und Innovationen zu fördern.

Nutzen Sie deshalb alle Beispiele vom Teamkonflikt bis zur Fusion, die von Führungskräften selbst mit Mediationskompetenz gemeistert wurden und auch das ausführliche Beispiel am Schluss, in dem eine externe Mediatorin einen heftigen Mitarbeiterkonflikt mit Mobbingvorwurf mediativ begleitete, als Anregung für einen Perspektivwechsel. Versuchen Sie, wenn Sie die folgenden Beschreibungen lesen, anders als bei der Lektüre spannender Romane sich nicht nur mit einer handelnden Person, sondern mit allen zu identifizieren – und zusätzlich mit der Mediatorrolle selbst dann, wenn im konkreten Beispiel kein Mediator vorkommt.

Machen Sie es zu Ihrer zweiten Natur, gedanklich aus den eigenen Schuhen heraus- und in die Welt der anderen und in die eines Mediators hineinzuschlüpfen. Entdecken Sie dabei: »Ich weiß, wie wenig ich vom anderen wirklich weiß.« Werden Sie sich der Tatsache bewusst, dass Ihre Fantasien über die Gedanken der anderen mehr ein Spiegel Ihrer eigenen Gedankenwelten sind, als Sie bisher vielleicht ahnten.

Überprüfen Sie in den Beispielen: Was von dem, was Führungskräfte und Mediatoren tun, kann ich im eigenen Alltag schon jetzt, und was vielleicht später anwenden? Wie kann ich es nutzen? Worauf sollte ich achten?

So lernen Sie am schnellsten, die professionelle Struktur auch in eigenen Angelegenheiten zu verwenden. Der Schwierigkeit, selbst betroffen und befangen und damit verletzbar und weniger stabil zu sein, begegnen Sie am besten mit Erfahrung. Mit der Erfahrung, möglichst viele Konflikte durch die mediative »Brille« zu sehen, als Konfliktpartner neue Lösungswege auszuprobieren, Mediationstraining zu machen – und selbst als mediativ handelnde Führungskraft oder als Mediator aktiv zu werden.

Eines der schwierigsten und zugleich wichtigsten Themen bei der Lösung von Konfliktaufgaben lautet: Rollenklarheit. Professionelle externe Mediatoren haben Rollenkonflikte, wenn sie Juristen sind und zur Rechtslage befragt wer-

den. Sie haben Rollenkonflikte, wenn sie Architekten sind und zu Baumängeln gefragt werden, wenn sie Manager sind und zu Führungsthemen gefragt werden, kurzum: Nur wer gar keine Kernkompetenz und gar keine Rolle in der Gesellschaft hätte, wäre als Mediator völlig frei von Rollenkonflikten.

Als mediativ handelnde Führungskraft können Sie regelmäßig in intensiven Rollenkonflikten stehen. Je mehr Kompetenzen Sie im Hinblick auf die Konfliktpartner haben, um so größer sind die Möglichkeiten für Rollenkonflikte. Kompetenz, die sich normalerweise als Vorteil auswirkt, ist in der mediativen Konfliktlösung von Nachteil. Unkenntnisse, die sich normalerweise als Nachteil auswirken könnten, sind in der mediativen Konfliktlösung oft von Vorteil.

Die erfolgreiche eigenverantwortliche Konfliktlösung Ihrer Mitarbeiter fördern Sie mit Mediationskompetenz am leichtesten, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Rolle als Inhaber von Expertenkompetenz von Ihrer Rolle als mediativ handelnde Führungskraft so klar wie möglich abzugrenzen. Dann stärken Sie Ihre Mitarbeiter darin, selbst stärker zu werden. Denn nichts fördert die Motivation von Mitarbeitern so sehr wie erfolgreiches, eigenverantwortliches Handeln.

Mitarbeiter neigen im Konflikt dazu, die Führungskräfte aus der mediativen Haltung herauszerren zu wollen. Sie wollen sie auf die eigene Seite ziehen. Sie bitten ihre Führungskräfte bewusst und unbewusst auf alle erdenklichen Arten darum, Stellung zu beziehen. Sie äußern den vehementen Wunsch, die Führungskraft möge sich als Richter betätigen, immer in der Hoffnung, der Verlierer möge der andere sein. Außerdem neigen sie dazu, ihre eigenen Chancen als besser einzuschätzen als die Chancen des Gegners. Aus diesem Grund fragen sie Sie als Führungskraft, was Sie für richtig halten, im festen Glauben, Sie würden sie schon unterstützen und den Gegner zurechtweisen. Dass es Win-Win geben könnte, halten Menschen ohne Mediationserfahrung meist für undenkbar oder für unmöglich oder für träumerisches Geschwätz von Leuten, die die Realität nicht kennen. Rechnen Sie damit, dass an Ihnen als Mittler gezerrt und gezogen wird, so lange noch der Glaube herrscht, das würde irgendetwas nützen.

Können Sie gleichzeitig Schiedsrichter sein und mit Mediationskompetenz führen? Was tun Sie, wenn Sie in der gleichen Sache sowohl durch Vermittlung als auch durch Entscheidung führen könnten? Stellen Sie sich, bevor Sie handeln, die Fragen: Kann und will ich eine Vermittlungsrolle einnehmen? Wenn ja: Wie kann ich meine Vermittlungsrolle sauber von meiner Entscheiderrolle trennen und konsequent führen? Ist es nützlich oder erforderlich, selbst eine Entscheidung zu treffen? Vielleicht ist eine der zu klärenden Fragen bereits von einer zuständigen Stelle sinnvoll entschieden worden. Wenn ja, wie können Sie die Antwort so in die Verhandlung einbringen, dass eindeutig klar ist, wer sie getroffen hat? Wenn Sie als mediativ handelnde Führungskraft Entscheidungen

Dritter mit einbeziehen, machen Sie Kopien von entsprechenden Vereinbarungen, Protokollen, Handbüchern oder dergleichen und stellen Sie die Kopien von den Originalfundstellen als eindeutig von dritter Seite kommend zur Verfügung. Vermischen Sie Ihre Funktion als unterstützender Vermittler nicht unnötig mit einer anderen Funktion.

Wenn es noch keine Entscheidung gibt: Wer ist für die Entscheidung dieser Frage wirklich zuständig? Sind Sie es tatsächlich selbst? Ist es ein anderes Gremium? Ist es eine übergeordnete Stelle? Oder sind es die hier verhandelnden Beteiligten?

Teamkonflikt Callcenter

Der Teamleiter in einem Callcenter bemerkt ein sich allmählich verschärfendes Klima in seinem Team.

Vorbereitung

Der Teamleiter beruft eine außerordentliche Teamrunde ein. Er will mit jedem einzelnen Teammitglied ein kleines Vorgespräch führen. In seiner Fragetechnik berücksichtigt er die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiter. Aber sein Ziel ist bei allen Gesprächen das Gleiche. Er will die Teamrunde gut vorbereiten. Er will, dass jeder im Team den Mut hat, die bisher unschwellig laufenden Themen aus der Grauzone der Tuschelpropaganda herauszuholen und die Themen auf den Tisch zu bringen. Er stellt Fragen, aus denen jedem Mitarbeiter deutlich wird: Die Rolle des Teamleiters wird eine Unterstützerrolle für jeden Einzelnen sein. Ohne den Begriff der Allparteilichkeit zu benutzen, lässt er die Mitarbeiter spüren, dass er mehr ist als nur neutral. Er setzt sich für jeden Einzelnen ein, ohne dabei die Kollegen zu diskriminieren. Er erklärt im Vorgespräch, wie seine erste Frage in der Teamrunde lauten wird. Er achtet darauf, dass alle auf eine ihnen gemäße Weise merken, dass es nicht um eine Alibiveranstaltung, sondern um echten Nutzen für alle gehen soll. Einige sind zunächst verschlossen. Andere sind skeptisch. Manche schimpfen sofort wie die Rohrspatzen auf einige Kollegen. Sündenböcke werden benannt und mit derben Worten belegt. Der Teamleiter ist erschrocken über die Heftigkeit der Emotionen. Es kostet ihn innere Überwindung, bevor er sich über die Teammitglieder freuen kann, die so offen schimpfen. Er weiß ja, dass diese Of-

fenheit ihm gegenüber auch ein Zeichen von Vertrauen ist. Vor allem aber weiß er, dass die Vorwürfe verunglückte Wünsche sind. Er fragt nach den Veränderungswünschen. Er filtert heraus, für wie realistisch die Wünsche in ihrer Umsetzung gehalten werden. Er fragt nach den besten und den schlechtesten Alternativoptionen. Sehr klar sorgt er mit mediativer Allparteilichkeit dafür, sich von den heftigen Schimpfern nicht zum einseitigen Fürsprecher einzelner Teammitglieder machen zu lassen. Als die Teammitglieder merken, dass sie wirklich keine Chance haben, ihn gegen die anderen aufzuwiegeln, und seine standfeste zugewandte Allparteilichkeit spüren, konstatiert der Teamleiter, wie insbesondere bei zwei Teammitgliedern die anfängliche Enttäuschung in wachsenden Respekt umschlägt.

Auftragsklärung

Die Teamrunde beginnt. Vom ersten Moment an macht sich die sorgfältige Vorbereitung wohltuend bemerkbar. In der Auftragsklärung kristallisiert sich heraus, worum es gehen soll und wo der Schuh drückt. Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass das Outbound-Anrufvolumen nicht fair geteilt wird. Zwei Teammitglieder bitten den Teamleiter, er solle faire Verteilungsregeln aufstellen und diese mit harter Hand durchsetzen. Sofort erhebt sich vehementer Protest. Der Teamleiter glättet die Wogen mit den Worten: »Okay. Wir werden gemeinsam klären, welche Vorteile die eine und welche Vorteile die andere Vorgehensweise hat und wir werden die Vorteile aller Modelle daraufhin überprüfen, ob sie sich kombinieren lassen.«

Liste der Themen besprechen

Er notiert »Verteilung Outbound-Telefonate« am Overhead-Projektor. Er notiert »ungleiche Arbeitsbelastung«. Es kommen noch weitere Punkte zusammen. So entsteht die Liste der Themen.

Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

Dann bittet er jedes Teammitglied darzulegen, wofür die eigene Position wichtig ist, um die Interessen herauszufiltern. Mit den ab der Seite 139 dargestellten Deeskalationstechniken sorgt er für eine konstruktive Gesprächsatmosphäre. Es

stellt sich heraus, dass alle für eine gerechtere Verteilung des Anrufvolumens sind. Dabei werden unterschiedliche Telefonaufgaben sehr unterschiedlich bewertet. Es scheint, dass fast alle Teammitglieder die Situation derzeit ungerecht finden – und zwar zum eigenen Nachteil.

Nachdem das angesprochen worden ist, sagt das Teammitglied, welches bisher am zurückhaltendsten war: »Das kann ja wohl nicht sein. Wir sind alle unzufrieden, weil wir alle denken, die anderen hätten es besser? Das ist ja wohl rein logisch unmöglich, oder?«

In diesem Augenblick kann der Teamleiter sich nur dazu beglückwünschen, nach dem systemischen Grundsatz der Vollständigkeit gehandelt und das ganze Team komplett zu einer mediativen Runde eingeladen zu haben. Der systemische Ansatz besagt: »Ändert sich eines, kann sich alles ändern.« Die Konsequenz: In einem zusammenhängenden Konfliktsystem kann ein Konflikt zwischen zwei oder mehreren Personen sowohl mit diesen beiden als auch mit dem System insgesamt zu tun haben. Eine bilaterale Klärung von Animositäten im Zweiergespräch hätte dieses Phänomen nicht aufdecken können.

Der Teamleiter spiegelt diesen Einwurf und fragt nach, ob die anderen dem zustimmen. Das tun sie. Der Teamleiter fragt weiter: »Heißt das, Sie erleben alle, dass andere Teammitglieder etwas haben, was Sie gerne hätten, während Sie gerne etwas abgeben möchten, was Sie derzeit noch haben?« Auch hier stimmen alle zu. Dann fragt er jeden einzeln, was es denn genau ist, was er gern hätte. Die Antworten erinnern an das alte Ehepaar, das seit 30 Jahren verheiratet ist, als der Ehemann eines Morgens am Frühstückstisch zu seiner Frau sagt: »Lieschen, ich habe dir fast mein ganzes Leben die obere Hälfte vom Brötchen überlassen, aber jetzt kann ich die harte untere Hälfte nicht mehr beißen. Würdest du mir vielleicht die obere Hälfte lassen?« Worauf sie antwortet: »Und ich habe dir zuliebe immer auf meine Lieblingsunterseite verzichtet ...«

Einige Mitarbeiter lieben die schnellen Telefonate, die sich flott erledigen lassen. Andere schätzen eher die schwierigeren Gespräche, bei denen intensiveres Nachfragen und Nachfassen gefragt ist. So filtert der Teamleiter die Interessen aller Beteiligten weiter heraus. Danach regt der Teamleiter dazu an, dass jeder Mitarbeiter für die unterschiedlichen Aufgaben am Telefon zehn Karten anfertigt, die einem wöchentlichen Volumen von circa vier Stunden entsprechen sollen. Er stellt für die bisher angesprochenen fünf Aufgabenprofile Karten in fünf Farben zur Verfügung. Es stellt sich heraus, dass auch die »sonstigen Bereiche« eine Rolle spielen. Dafür werden weiße Karten verwendet. Wenn das Volumen nicht ausreicht, werden die Karten in Hälften oder Viertel geteilt.

Die beiden Halbtagsmitarbeiter sollen entsprechend nur die Hälfte der Karten anfertigen. Da alle sowieso wöchentliche Listen im Vier-Stunden-Raster

abgeben und alle Raster in ihren Laptops nachschauen können, ist die Erstellung leicht. Jeder Mitarbeiter erläutert anschließend den Inhalt seiner Karten. Bis die insgesamt über 100 Karten und Halbkarten hergestellt und vorgestellt sind, vergehen zwar mehr als zwei Stunden. Aber weil alle noch nie genau wussten, was sich exakt hinter welcher Aufgabe verbirgt, lauschen alle Teammitglieder mit höchster Konzentration und Spannung. Außerdem wissen sie, dass sie gleich anschließend die Möglichkeit haben werden, sich die Aufgaben auszusuchen, die sie haben wollen. Jeder Mitarbeiter ist bemüht, seine Aufgaben so realistisch wie möglich darzustellen. Denn er muss damit rechnen, dass vielleicht ein anderer seine Aufgabe übernehmen wird. Und es wäre zu blamabel, wenn sein Nachfolger Vier-Stunden-Aufgaben erfolgreich in der Hälfte der Zeit erledigen könnte. Danach dürfen alle Teammitglieder alle Aufgabenkarten behalten, die sie behalten wollen und all jene zum Tauschen in die Mitte legen, die sie tauschen wollen.

Heureka!

Der Teamleiter gibt Regeln vor, nach denen eine Einigung erfolgen soll, falls Streit um einzelne Karten entsteht. Er fragt, ob eine Verständigung über die Geltungsdauer der neuen Regelung vor oder nach der Neuverteilung erfolgen soll. Da alle sehr skeptisch sind und befürchten, schlechte Karten zu ziehen, will man sich erst später festlegen.

Nur ein einziger Mitarbeiter schiebt alle Karten, die er hat, in die Mitte. Alle anderen behalten mehr als die Hälfte ihrer Karten, was nach den Schimpffreden von vorher überall Erstaunen auslöst. Dann beginnt das Einsammeln von Aufgabenkarten. Alle finden Karten, die sie nehmen möchten. Das befürchtete Grapschen nach den vermeintlichen »Rosinen« findet nicht statt. Mit großer Überraschung ist für den einen attraktiv, was dem anderen als Plage erschien.

Abschlussvereinbarung

Es gibt noch kleine, bilaterale Tauschbörsen. Danach äußern sich fast alle wesentlich zufriedener als vorher. Nur das Teammitglied, welches alle Karten weggegeben hatte, ist wieder unzufrieden. Der Teamleiter fragt den Unzufriedenen, was er denn am liebsten bearbeiten würde. Dieser äußert sich zunächst nur mürrisch. Der Teamleiter bietet ihm ein Einzelgespräch an und wendet sich den anderen zu. Er fragt nach, wann voraussichtlich der Wunsch bestehen wird,

die Karten neu zu mischen und eine neue Teamrunde anzusetzen. Mit großer Mehrheit entscheidet sich das Team für einen Dreimonatszeitraum.

Dass die Teammitglieder die Karten freiwillig behalten oder abgeben konnten, machte ihre Aufgaben plötzlich zu begehrten Einzelstücken. Im Abschluss-Feedback waren fast alle Beteiligten der Meinung, dass der von der mediativ handelnden Führungskraft angeregte Selbstorganisationsprozess viel schneller, einfacher und besser für die Erfüllung der Wünsche gesorgt hätte als es durch Anordnung von oben je möglich gewesen wäre. Daraufhin bittet der Teamleiter ganz speziell die beiden Teammitglieder, die sich ursprünglich eine Leitungsentscheidung gewünscht hatten, humorvoll um eine Rückmeldung. Ja, auch sie sind beide zufrieden. Für eine Aufarbeitung der unschönen Szenen, die den Konflikt begleiteten, ist jetzt nicht der geeignete Zeitpunkt. Da ist noch einiges offen. Aber der Grundstein ist gelegt.

Im Einzelgespräch mit dem Unzufriedenen stellt sich später heraus, dass er sich die Telefoniererei überhaupt ganz anders vorgestellt hatte und dass er am liebsten etwas anderes machen würde. Der persönliche Kontakt zu den Menschen fehlte ihm sehr. Der Teamleiter bemüht sich um eine andere Aufgabe im Haus mit mehr persönlichen Kontakten. Es gibt aber nichts Passendes. Nach ein paar Wochen hat der Unzufriedene einen neuen Arbeitsplatz gefunden und das Team ein neues Teammitglied. Das Karten-Wechsel-Spiel wurde zu einer festen Einrichtung.

Nachbetrachtung

Und was hätte der Teamleiter gemacht, wenn sich herausgestellt hätte, dass alle genau dieselben Aufgaben haben wollen und einige Aufgaben ganz liegen geblieben wären?

Erstens glauben Mitarbeiter fast immer, dass genau dieser Effekt eintreten wird und zweitens sind sie sehr überrascht, wenn das Gegenteil der Fall ist. Das liegt an dem Phänomen, dass Menschen dazu neigen, die eigenen Gedanken in andere hinein zu projizieren.

Genau deshalb fürchten sie die Wünsche der anderen ja auch. Sie glauben, alle anderen seien scharf auf ihr Haus, ihre Ideen und ihre Partnerin. Es kommt ihnen gar nicht in den Sinn, dass die meisten Menschen in jeder Beziehung einen völlig anderen Geschmack haben als sie selbst und sogar sehr froh sind, anders zu wohnen, zu denken und einen anderen Menschen zu lieben. Und selbst wenn es vorkommt, dass einige Aufgaben sich größter Beliebtheit und andere sich entsetzlicher Unbeliebtheit erfreuen, stehen der Führungskraft ver-

schiedene Optionen offen. Sie kann das Preis-Leistungs-Verhältnis für diese Aufgaben ändern und damit an der Sekundärmotivation ansetzen. Effektiver ist es natürlich, die Primärmotivation zu verändern. Es gibt kaum eine Aufgabe, die sich nicht so verändern ließe, dass sie einigen anschließend mehr Spaß macht als vor der Veränderung.

Den Erfolg in diesem Beispiel sicherte die mediative Vorbereitung. Aus den Einzelgesprächen wusste der Teamleiter, dass die Mitarbeiter grundsätzlich loyal zu ihm standen. Er wusste, dass sie konstruktive Leistung bringen wollten. Und er stärkte jeden einzelnen, sich für die eigenen und für die Teaminteressen einzusetzen.

Doppelrolle in Fusionen

Eine Führungskraft war mit der Zusammenführung einiger Abteilungen im Rahmen einer Fusion betraut. Zu ihren Aufgaben gehörte es, im Fusionsförderungsausschuss mitzuwirken und die Interessen der neu zusammenwachsenden Einheit zu berücksichtigen. Andererseits war dieser Manager seit über zwanzig Jahren mit Herz und Verstand zu einem festen Bestandteil der Altfirma geworden. Viele Mitarbeiter waren irritiert. Es sollten Entscheidungen getroffen werden. Er konnte sich zunächst nicht überall mit seinen persönlichen Anliegen durchsetzen. Um Glaubwürdigkeit, Klarheit und Vertrauen der Mitarbeiter nicht aufs Spiel zu setzen, entschloss er sich, in Treue zu sich selbst und zu den verschiedenen Funktionen mediative Rollenklarheit walten zu lassen:

»In meiner Rolle als Mitglied des Fusionsförderungsausschusses habe ich die Aufgabe, Ihnen von der letzten Sitzung zu berichten. Die für diese Position sprechenden Kriterien und Interessen sind insbesondere X, Y und Z. In meiner Rolle als Führungskraft der Altfirma ist es mir ein besonderes Anliegen, die Aspekte a, b und c zu unterstreichen. Die dahinter liegenden Interessen sind vor allem A, B und C. Und in beiden Rollen ist es mir persönlich wichtig, dass Sie wissen: Ich werde menschlich voll zu Ihnen stehen, ganz gleich welche Kriterien für Ihre Entscheidung in der Sache den Ausschlag geben werden.«

Während des Fusionsprozesses gab es für die Führungskraft keinen Tag, an dem sie die Mediationskompetenz nicht gebraucht hätte. In einem Streit zwischen zwei Mitarbeitern, einem aus der »Alt«-Firma und einem aus der »Neu«-Firma, wurde die Führungskraft um Vermittlung gebeten. Nachdem sie vergeblich versucht hatte, die Aufgabe abzugeben, weil sie sich für zu befangen hielt, nahm sie den Vermittlungsauftrag dann doch an, als sie merkte, dass niemand

sonst dafür infrage kam und der Konflikt eskalierte. In der Streitbearbeitung selbst teilten die Streitenden mit, dass die Krankenstände auf beiden Seiten unerträglich anwachsen würden, und machten dafür jeweils das Verhalten der Gegenseite verantwortlich. Vehement verlangten sie von der Führungskraft, die Sache autoritativ zu entscheiden.

Fragen Sie, bevor Sie Entscheidungen fällen und verkünden. Fragen Sie, ob die Beteiligten auch nach einer Entscheidung – ganz gleich wie sie ausfällt – noch der Meinung sein werden, dass Sie genau die richtige Person sind, um in diesem Konflikt vermittelnde Unterstützung zu geben. Wenn Sie Ihr Vermittlungsamt offensiv zur Disposition stellen und die Zuständigkeitsfrage sauber klären, lässt sich der Spagat meistern, gegen die Auffassung eines Mitarbeiters entscheiden zu müssen und trotzdem zugewandt allparteilich zu bleiben. Rollenklarheit bringt immer großen Gewinn für alle Beteiligten.

Wenn Sie – bevor Sie in der Sache unangenehme Mitteilungen machen (müssen) – sagen, in welcher Rolle Sie dies tun (müssen), fällt es Ihren Mitarbeitern leichter, das eine vom anderen zu unterscheiden. So kann es gelingen, dass Ihre Mitarbeiter den Respekt und die Zuneigung zu Ihnen als Führungskraft behalten, obwohl Sie schlechte Nachrichten überbringen (müssen). Viele Führungskräfte scheuen sich davor, unerfreuliche Mitteilungen zu machen. Manche delegieren die Bekanntgabe einer Kündigungsentscheidung an den Outplacement-Berater, lassen Teams ohne das nötige heikle Feedback zu lange in die falsche Richtung laufen und vermeiden notwendige Kritikgespräche mit ihren Mitarbeitern. Andere überbringen schlechte Nachrichten so, dass die Empfänger die Nachricht mit dem Überbringer verwechseln und das Vertrauen verlieren. Dabei eignen sich schlechte Nachrichten und Konfliktsituationen durchaus dafür, Vertrauen zu gewinnen und zu vertiefen. Jeder Mitarbeiter weiß, dass es im Unternehmen nicht nur schönes Wetter gibt. Jeder Mitarbeiter rechnet damit, dass früher oder später kritische oder schwierige Mitteilungen anstehen. Manche Mitarbeiter können die positive Kritik überhaupt erst dann glauben, wenn sie auch die Schattenseite mitbekommen haben. Die Überbringung schwieriger Botschaften gehört deshalb in der präventiven und der akuten professionellen Konfliktlösung zu den vertrauensbildenden Führungsaufgaben. Die Führungskraft stellte im Konflikt der beiden Mitarbeiter fest, dass es sich nicht, wie zunächst vermutet, um ein persönliches Thema zwischen diesen beiden Menschen handelte, sondern dass die Fusionsbegleitung viele Ängste und menschliche Unsicherheiten offen gelassen hatte, für die es bisher kein Forum gab.

Die Führungskraft regte in ihrer Rolle als Mitglied des Fusionsförderungsausschusses an, die Fusionsbegleitung auf der menschlichen Seite zu intensivieren. Sie regte an, den Mitarbeitern in einem strukturierten Verfahren auf allen Ebenen in allen Abteilungen Zeit und Raum zu geben, um Ängste, Wünsche und Bedürfnisse zu artikulieren, Positionen und Interessen deutlich zu machen und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu (er-)finden – zunächst noch einmal in den alten Teams – und dann gemeinsam mit den neuen Kollegen.

Sie konnte sich damit nicht durchsetzen. Die im Rahmen der Fusion drohende »Verschlankung« des Unternehmens erzeugte so viel Unsicherheit, dass eine kooperative Zusammenarbeit nicht möglich war. Bei aller Mediationskompetenz hatte die Führungskraft vergessen, auch mit den Vorgesetzten mediativ umzugehen. Sie hatte in ihrem großen Engagement für die Mitarbeiter und für die »Sache«, soweit sie ihr bekannt war, nicht bedacht, sich auch in die Positionen der Vorgesetzten, der anderen Ausschussmitglieder und der Investoren hinein zu versetzen. Die Führungskraft sagte abschließend: »Ich habe in bester Absicht die Interessen meiner Mitarbeiter erkundet. Um mein Ziel zu erreichen, hätte ich die Mediationskompetenz aber nicht nur in Richtung der unteren, sondern auch in Richtung meiner Kollegen und der höheren Hierarchien anwenden sollen. Wie konnte ich mit den anderen Ausschussmitgliedern nur so wenig gesichtswahrend umgehen? Ich habe tatsächlich alles außer Acht gelassen, was ich meinen Mitarbeitern schon fast hundertmal vorgelebt und beigebracht habe. Ich habe mich unsinnig gestritten, statt Auftragsklärung und Interessensuche durchzuführen. Ich kann es selbst kaum fassen.«

Wenn Menschen sich selbst für eine Sache sehr engagieren, fällt es ihnen zunehmend schwerer, mit der Weisheit der Mediationskompetenz dialogisch mediativ zu handeln. Da genügt es manchmal, einen externen Dritten für einen ersten Schritt hinzuzunehmen, um wieder selbst mediativ handeln zu können.

Der Mobbingvorwurf

Oktober. Herbert Corani bekommt schon Kopfschmerzen, wenn er seine Vorgesetzte nur sieht: Frau Bass, Barbara Bass. Corani liebt seine Arbeit. Er liebt den Umgang mit den Kunden. Er liebt die Herausforderung, die die Tätigkeit menschlich und fachlich an ihn stellt. Natürlich gibt es immer etwas zu verbessern – aber alles in allem gibt es keine andere Position, die so genau zu seinem Profil passt. Er ist der richtige Mann am richtigen Platz – wenn nur Frau Bass

nicht wäre. Headhunter haben vor knapp zwei Jahren versucht ihn abzuwerben. Damals hat er gesagt: »Wenn ich hier wegginge, müsste ich schön blöd sein.« Und jetzt wünscht er sich manchmal, er hätte das Angebot angenommen.

Barbara Bass steckt seit zwei Jahren in der Sandwichposition zwischen Dr. Hans Alte und Herbert Corani. Eigentlich läuft die Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern recht gut. Die Zahlen stimmen. Es gibt keine außergewöhnlichen Beschwerden. Nur ein Mitarbeiter ist etwas unflexibel: Corani. Wenn Barbara Bass die Aufgaben verteilt, machen sich alle zuverlässig an ihre Arbeit. Nur Corani nicht. Bass weiß nicht genau, woran es liegt. Sie vermutet, dass ihm sein Sport wichtiger ist als die Arbeit. Sein Sport kommt immer als Argument, wenn er nicht das tun will, was dringend gebraucht wird. Als neulich die Leistungszulagen zur Überprüfung anstanden, hat sie Coranis Leistungszulage streichen müssen. Barbara Bass hat die Regeln genau studiert, nach denen Zulagen gewährt werden sollen. Keine der Voraussetzungen traf auf Corani zu. Sie hat ihm die Zulagen nur ungern gestrichen. Aber sie ist dem Unternehmen gegenüber Rechenschaft schuldig. Ihrem Gerechtigkeitssinn und ihrer Korrektheit hat sie es zu verdanken, dass ihre Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten immer genau wussten, woran sie waren. Ihre Geradlinigkeit hat sie an diese hohe Führungsposition gebracht. Nein, Unkorrektheiten wird es unter ihrer Führung nicht geben. Seit sie Coranis Leistungszulage gestrichen hat, ist die Luft eisig. Der Vorgänger von Barbara Bass hat Corani über den grünen Klee gelobt. »Sie sind Coranissimo«, hat er gesagt oder: »Sie machen aus Dreck Gold«. Solche Sätze kursieren noch heute im Hause. Barbara Bass kann das gar nicht nachvollziehen. Die Spannung zwischen beiden vergiftet das Betriebsklima. Die Gegnerschaft Corani versus Bass wird zum Flurgespräch.

Mitarbeitergespräch versus Mediation

In der linken Spalte finden Sie das Praxisbeispiel in Form einer klassischen Mediation. In der rechten Spalte finden Sie Anregungen für Ihren Führungsalltag.

Ein Mitarbeiter, der gerade eine Mediationsausbildung macht, wird Anfang November von Herrn Dr. Alte angesprochen, ob er die Angelegenheit nicht in Ordnung bringen könne. Der Mitarbeiter überlegt kurz und hält sich für befangen. Ihn verbindet seit vielen Jahren eine so enge Freundschaft zu Bass, dass er befürchtet,

Wer sich mit Mediationskompetenz beschäftigt, wünscht sich, die Innovationschancen und den Nutzen, die mit diesem Verfahren möglich sind, am Arbeitsplatz einzusetzen. Lassen Sie Ihre Vorgesetzten und Kollegen Ihre Mediationskompetenz erleben, indem Sie mit Ihren Mitarbeitern mediativ umgehen und Motivation und

nicht allparteilich zu sein. Deshalb fragt er Alte, was dieser von einer externen Mediatorin halten würde. Alte bittet um Informationen. Der Mitarbeiter lässt ihm Fachartikel zukommen.

Hans Alte liest. Er vermag den Unterschied zu einem »vernünftigen Mitarbeitergespräch« nicht zu erkennen.

Wie soll jemand ohne detaillierte Branchenkompetenz, ohne Kenntnis der Beteiligten und ohne die Macht, im Zweifel die interne Hierarchie zu Hilfe zu holen, irgendetwas ausrichten können?

Alte spricht mit Bass, Alte spricht mit Corani. Er hört beiden zu. Er denkt sich inhaltlich in den Fall hinein. Er stellt inhaltliche Fragen, die aus seiner Perspektive sehr sinnvoll sind. Zwei vernünftige Menschen müssen doch wieder vernünftig miteinander umgehen können. Er fragt, wie es zu dem Konflikt gekommen ist. Und dann macht er Lösungsvorschläge. Er fordert die Streitenden auf, sich wieder zu vertragen. Jetzt will er nichts mehr von dem Thema hören.

Nach dem Gespräch kommen Alte Zweifel, ob es wirklich besser werden wird. Haben sich die Mitarbeiter nicht früher weniger mimosenhaft angestellt? Andererseits erscheint ihm die Vorstellung, nicht selbst mit der Sache klarzukommen, extrem absurd. Er stellt sich vor, wie das Kreise zieht. Welche Horrorvorstellung, wenn in Zukunft immer erst ein Dritter dafür sorgen müsste, dass zwei das tun, wofür sie bezahlt werden. Andererseits – wenn ein Maschinenteil unrund läuft, holt man ja auch den Techniker. Es ist immer besser, sich um die kleinen Schwierigkeiten sofort zu kümmern als zu warten bis es große werden. Aber: Vernünftig miteinander

Leistung dadurch so steigern, dass Ihr Umfeld aufmerksam wird. Wirken Sie durch Leistung, durch hoch motivierte Mitarbeiter, die für Sie durch dick und dünn gehen. Wenn dann die Anfrage kommt, ob Sie Ihre Mediationskompetenz einsetzen wollen, prüfen Sie sorgfältig, ob Sie beiden Parteien gut allparteilich zugewandt sein können. Je länger ein Konflikt schon schwelt und je heftiger er ist, um so mehr Mediationskompetenz ist erforderlich. Wenn Sie unterschiedliche Näheverhältnisse zu den Beteiligten haben, ist es im Zweifel ratsam, die Aufgabe zu delegieren.

Der Lieblingsfehler von Führungskräften, die sich mit Mitarbeiterkonflikten beschäftigen, besteht darin, sich selbst vorschnell eine Lösung auszudenken und diese zu empfehlen. Die Empfehlung vorschneller Eigenhypothesen vereinigt mehrere Nachteile in sich.

1. Wenn ein Mitarbeiterproblem bereits Kreise zieht, kann es Gesichtsverlust auf allen Seiten bedeuten, wenn jemand von außen es durch einen Satz löst. Und das ist unabhängig davon, wie genial dieser Satz auch sein mag.
2. Die Komplexität aller betroffenen Konfliktbereiche von außen erfassen, analysieren und komplett zu lösen ist nur in seltenen Fällen mit angemessenem Zeitaufwand möglich.
3. Gut gemeinte Lösungsvorschläge, die die Komplexität nicht vollständig berücksichtigen, lassen die Thematik ausichtsloser erscheinen und verschärfen das Problem eher als es zu lösen.
4. Nicht ganz passende Vorschläge beeinträchtigen regelmäßig den guten Draht der Konfliktbeteiligten zum Vorgesetzten.
5. Nach einem erfolglosen Chefversuch ist die Hürde, externe Mediation in Anspruch

umzugehen ist doch Basis-Know-how. Wenn wir dafür jetzt auch schon Spezialisten brauchen, dann Gute Nacht.

Dr. Alte beschließt, sich weiter zu informieren. Er bittet eine Mediatorin um ein Gespräch. Er will wissen, was der Unterschied ist zwischen einem vernünftigen Mitarbeitergespräch und einer Mediation. Die Mediatorin kommt. Sie fragt Herrn Dr. Alte, was genau ihn interessiert. Wunschgemäß zeigt sie ihm Fallbeispiele von Mediationen – und davon, wie sie gewirkt haben. Sie verweist auf die Anfangssituationen, die Abschlussvereinbarungen und den Weg dahin. Hans Alte sieht die Lösungen. Er sieht auch die Anfangssituationen. Er sieht auch die Wege dahin, wenngleich ihm die Wege viel zu unständig erscheinen.

Aber er versteht eines nicht: Wieso um alles in der Welt können die Beteiligten das nicht alleine! Das muss doch auch einfacher gehen.

Drei Dinge halten ihn letztlich davon ab, eine Mediation zu wählen.

Zum einen findet er das Signal an die Mitarbeiterschaft ungünstig: Er will nicht Geld für Konflikte ausgeben. Er will lieber Prämien für Erfolge aussetzen. Mit Budgets sollen Gewinne gefördert werden, nicht Zwietracht.

Zum zweiten findet er Mediation zu zeit- und kostenintensiv. Insgesamt wären mit Vor- und Nachbereitung etwa zwei Füh-

zu nehmen, manchmal noch höher. Manche Chefs empfinden es als Gesichtverlust, dass einem Externen etwas möglich sein soll, was ihnen selbst nicht gelingt. Sie wissen ja meist nicht, dass sie gerade in ihrer Doppelrolle mehr Mediationskompetenz brauchen, um den gleichen Erfolg zu haben. Kompetente Führungskräfte haben genug Selbstbewusstsein und Unterscheidungsvermögen, um die eigenen Grenzen und Chancen zu erkennen.

Viele Vorgesetzte empfinden es als persönliche Schwäche, wenn sie nicht in der Lage sind, in der eigenen Abteilung Konflikte allein zu bewältigen. Vielen sind Konflikte immer noch peinlich. Wenn Sie mit Menschen zusammenarbeiten, denen es ähnlich geht, ist der erste Schritt: Anerkennen, was ist. Hören Sie sich alle Bedenken an und suchen Sie nach den Interessen hinter den Bedenken. Erst dann werden Menschen aufhören, nach Sündenböcken außerhalb des Systems zu suchen, Ablenkungsstrategien zu fahren oder die Thematik zu verharmlosen.

Weil sich Konflikte hierarchischen Weisungen meist entziehen, werden sie oft als bedrohlich erlebt. Deshalb ist es so wichtig, dass immer mehr Führungskräfte Mediationskompetenz erwerben, um im eigenen Haus selbst aktiv werden zu können. Die Hemmschwelle den hausinternen Mediatoren gegenüber ist oftmals kleiner.

Solange es noch nicht in allen Organisationen genügend ausgebildete Mediatoren gibt, ist Geduld angezeigt. Es ist normal, wenn zwischen dem ersten Gespräch und der Entscheidung für ein mediatives Verfahren noch Zeit verstreicht. Das gilt derzeit noch für alle sechs Ebenen des MIKADO-Modells. Wenn Sie ein mediatives Verfahren wollen, um Konflikte konstruk-

rungskraft-Arbeitstage aufzuwenden, nur um über Kommunikation zu kommunizieren – dazu noch das Honorar für die Mediatorin und ihren Co-Mediator. Der Preis scheint ihm zu hoch zu sein. Lieber will er Geld in Seminare mit messbarem Kompetenzzuwachs, Spaßfaktor und Belohnungselement investieren.

Zum dritten aber kann er sich trotz der gezeigten Erfolgsbeispiele und Zahlen nicht vorstellen, was Mediation denn an messbaren Erfolgen bringen soll. Das Besprechen von Problemen erinnert ihn an die Selbsterfahrungsgruppenzeit der frühen Siebziger. Es erinnert ihn an endlose Diskussionen ohne Ergebnis. Tage- und nächtelang wurde damals debattiert. Alle kamen sich bedeutend vor. Heraus kam nichts.

Herr Dr. Alte bedankt sich bei der Mediatorin. »Sie haben mich heute noch nicht vollends überzeugen können. Aber wer weiß, vielleicht kommen wir später doch noch auf Sie zu.«

So bleibt das Thema Mediation zunächst einmal auf Eis.

tiv für die Beteiligten und das Unternehmen zu nutzen, setzen Sie Ihre Mediationskompetenz bereits im Vorfeld ein.

Fragen Sie nach den Bedenken und den damit verbundenen Interessen. Finden Sie hinter jeder Position die Bedürfnisse und Werte. Erfragen Sie mediativ, wie diese Bedürfnisse und Werte befriedigt werden können. Dann werden Sie durch Ihre mediative Haltung langfristig überzeugen. Geben Sie den Beteiligten die Zeit, die sie brauchen, um »Ja« zu sagen. Es ist völlig normal, wenn Sie zunächst mehrere Absagen erhalten, bevor Sie einen Auftrag bekommen.

Mittlerweile ist es Juli geworden. Seit acht Monaten ist Herbert Corani krank. Immer wieder hatte es geheißen, er würde bald wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren. Die ärztlichen Gutachten bescheinigen ihm Depressionen und andere unerfreuliche Diagnosen. Das neueste spricht sogar von Mobbing-Schäden. Alte ist erschüttert. Im Gutachten heißt es, dass Corani ab dem 1. September wieder arbeiten könne. Es wird empfohlen, eine schrittweise Wiedereingliederung vorzunehmen.

Das Unternehmen, insbesondere der Regionalleiter, Herr Dr. Alte, will Corani halten. Er ist seit zig Jahren im Unternehmen, kennt sich fachlich gut aus, bringt gute Leistung. Zur Unternehmensphilosophie gehört, treu zu den eigenen Leuten zu stehen – auch und gerade, wenn es Schwierigkeiten gibt. Als er Frau Bass um ihre Meinung bittet, antwortet sie: »Natürlich will ich Corani unterstützen, wenn er wieder zurückkommt.« Sie wünscht sich, dass alle zuver-

lässig zur Verfügung stehen – auch Corani. Bass ist ebenso erschüttert über den Mobbingvorwurf wie Alte: »Ich bin eine ehrliche, geradlinige Führungskraft, vielleicht etwas zu korrekt manchmal, aber Mobbing? Diese Ärzte, die das geschrieben haben, haben mich kein einziges Mal gesehen. Niemand von denen hat auch nur ein einziges Wort mit mir gesprochen. Wer mich kennt, weiß, dass das nicht sein kann.« Bass verspricht trotz dieser schwierigen Hintergründe, sich zu bemühen, Corani gut wieder einzugliedern.

1. September – Coranis erster Arbeitstag. Es kommt zu einem kurzen Gespräch zwischen Herrn Corani und Frau Bass. Sie versucht, so korrekt wie möglich zu sein und sich vollständig auf die Sachebene zurückzuziehen. Alles, was sich schriftlich mitteilen lässt, übergibt sie schriftlich.

Seit Corani wieder im Dienst ist, versucht Bass ihm so wenig wie möglich zu begegnen und verfügt alles schriftlich. Wenn sich beide über den Weg laufen, grüßt sie kurz und sachlich. Corani indes notiert sich alles, was bei ihm den Eindruck erweckt, man lasse ihn auflaufen. Er hat gelesen, dass man ein »Mobbing-Tagebuch« führen soll. Und das tut er. Er leidet unter der Spannung. Er geht jetzt täglich zum Sport. Fußballtraining, Fitnessstudio, Rad fahren. Wenn er sich körperlich verausgabt hat, kann er schlafen. Dann kann er auch den nächsten Tag überstehen. Da verlangt Bass von Corani, dass er für eine neue Aufgabe auch mittwochs am Spätnachmittag zur Verfügung steht. Mittwochs hatte Corani ab 16 Uhr immer frei. Da hat Corani sein Fußballtraining. Er braucht seinen Sport. Und er braucht seine Fußballfreunde. Er will nicht wieder in seine Depressionen fallen. Corani sagt: »Nein«. Bass stellt fest, dass Corani von allen Mitarbeitern am unflexibelsten und mimosenhaftesten reagiert. Sie weiß, dass er Sport treibt, aber weder wann noch was genau.

Das Mediationsverfahren

Februar. Dr. Alte hatte sich vorgenommen, nach der Wiedereingliederung von Corani ein Gespräch mit ihm und seiner Vorgesetzten zu führen. Jetzt ist es so weit. Beide kommen zunächst einzeln zu ihm. Alte ist sehr erstaunt, als er vom Ausmaß der Nichtzusammenarbeit erfährt. So kann es nicht weitergehen. Seine Vorbehalte gegenüber einer Mediation gibt er auf. In Ermangelung eines geeigneten hausinternen Mediators entscheiden sich die Beteiligten für ein externes Mediationsteam.

Vorgespräche, Auftragsklärung und Liste der Themen besprechen

Vorgespräch Mediatorin – Barbara Bass

Aus Frau Bass sprudelt es nur so heraus. Sie scheitert unter immensem Druck zu stehen. Ihr Hauptanliegen im Vorgespräch: »Ich kann gegenüber Corani meine Führungsaufgabe nicht wahrnehmen, denn wenn ich ihn führen will, lautet die Antwort ›Wenn Sie das von mir verlangen, dann werde ich wieder krank.‹ Das muss sich ändern. Aber ich habe keine Idee mehr, was ich noch versuchen soll. Außerdem muss der Mobbingvorwurf vom Tisch.« Als die Anspannung nachlässt, stellt Frau Bass auch Fragen zum Mediationsverfahren und zu den möglichen Ergebnissen.

Frau Bass weiß nun, dass ihre erste Aufgabe die gemeinsame Auftragsklärung mit Corani sein wird. Sie lernt gerade so viel von der Struktur der Mediation kennen, wie sie zum jetzigen Zeitpunkt wissen will. Sie möchte vergleichbare Beispiele mit Messzahlen und Ergebnissen sehen – und schaut sich zwei anonymisierte Beispiele an.

Sie schaut sich gemeinsam mit der Mediatorin das Vier-Felder-Modell an. Sie überlegt, wie sie sich selbst einschätzt. Und sie überlegt, wie sie Corani einschätzt und stellt große Unterschiede fest.

Der Sinn des Vorgesprächs besteht darin, die mediative Verhandlung gut vorzubereiten.

Manche Mediatoren halten es für schädlich, wenn bereits im Vorgespräch Inhalte des Konflikts zur Sprache kommen. Für Anfänger ist es einfacher, allparteilich zu bleiben, wenn die inhaltlichen Themen ausschließlich gemeinsam besprochen werden. Mit etwas Mediationserfahrung bringen inhaltliche Darstellungen in den Vorgesprächen Sie jedoch nicht von ihrer Allparteilichkeit ab. Da Sie ohnehin nicht auf die Idee kommen, sich inhaltlich einzumischen, können Sie Vorgespräche professionell zur Vorbereitung einsetzen. Sie werden alle Verhaltensweisen und Positionen als Ausfluss von Interessen und plausiblen Intentionen erkennen.

Fragen Sie zu Beginn, ob die Beteiligten etwas wissen wollen und erklären sie das Verfahren nur so weit, wie es die Konfliktpartner ausdrücklich interessiert. Für alles andere sind die Ohren in Konfliktsituationen nicht offen. Wer in einer heftigen Konfliktsituation steckt, will eine Lösung für sein Problem. Bedenken Sie gleichzeitig, dass es zur allparteilichen Vertrauensbildung günstig ist, wenn Sie in allen Gesprächen die gleichen Grundinformationen geben und mit den gleichen Materialien und Fragen arbeiten.

In einem sehr heftigen Konflikt ist es zur Vorbereitung günstig, das Anderssein des Konfliktgegners bereits vor Beginn des gemeinsamen Gesprächs in einem neuen Licht erscheinen zu lassen. Das erleichtert

Es wird vereinbart, dass Corani von diesem Gespräch nur drei Dinge erfahren soll: Dass es stattgefunden hat, dass Bass Mediations-Dokumentationen sowie die ALPHA-Struktur angeschaut und das Vier-Felder-Modell ausprobiert hat, dass Termine reserviert wurden. Die Mediatorin soll die Termine koordinieren.

Vorgespräch Mediatorin – Corani

Herbert Corani hat sich über Mediation vorinformiert und ist vorbereitet. Er hat sich einen Stapel beschriebener Karteikarten mitgebracht. Auf jeder Karte stehen – sorgfältig ausgearbeitet – seine Anliegen. Seine oberste Priorität: Ich muss meine Gesundheit schützen. Und deshalb muss die Zusammenarbeit mit Frau Bass so werden, dass ich es wieder aushalten kann. Auch er möchte Dokumentationen ähnlicher Fälle sehen. Er wünscht sich eine One-Party-Mediation, um seine Ziele noch genauer herauszufinden. Sie ist erfolgreich. Auch hier wird vereinbart, dass Frau Bass von diesem Gespräch nur drei Dinge erfahren soll: Es hat stattgefunden. Es wurden Mediationsdokumentationen sowie die ALPHA-Struktur angeschaut und das Vier-Felder-Modell ausprobiert. Nach dem Kalender von Corani wurden

die neugierige Wahrnehmung, die Grenzen überwindet und neue Brücken möglich macht.

Bevor Sie ein Einzelgespräch beenden, legen Sie ausdrücklich fest, wie es weitergehen wird. Dazu gehört, wer mit wem Kontakt aufnimmt und welche Informationen in welcher Form gegeben werden sollen. Grundsätzlich sollten Sie als mediativ handelnde Führungskraft nicht noch zusätzlich eine dritte Rolle annehmen, die Ihnen von vielen Mitarbeitern angedient werden wird: die Rolle des Überbringers schlechter Nachrichten. Wird dieses Ansinnen erkennbar, überzeugen Sie den Betreffenden, dass er viel mehr davon hat, wenn er von Ihnen eine professionelle Begleitung bis zur Einigung bekommt.

Gestalten Sie beide Einzelgespräche möglichst auf die gleiche Art. Auch wenn es grundsätzlich heißt, man solle nur die Dinge zeigen, die die Medianden sehen wollen, gilt beim zweiten Gesprächspartner diese zusätzliche Regel. So können Sie beim ersten Zusammentreffen der Konfliktpartner darauf verweisen, dass in den Vorgesprächen jeweils genau das Gleiche angeboten worden ist. Das sorgt für Sicherheit, weil es ihre Allparteilichkeit unterstützt.

*zwei Termine mit Vorbehalt ausgesucht.
Telefonische Bestätigung soll folgen.*

Mediation:

*Die Kontrahenten begrüßen sich korrekt,
aber eisig. Das Mediationsteam und die
Medianden stellen sich vor.*

*Mediatorin: »Ich hatte Ihnen in den Vor-
gesprächen gesagt, dass meine erste Frage
lauten würde: ›Was können wir für Sie
tun?«*

*Hier ist Ihre Frage: Was können wir für
Sie tun – wer mag anfangen?«*

*Die erste Einigung fällt leicht: Corani
würde gern anfangen. Bass ist einverstanden.
Die Auftragsklärung beginnt. Aus
den einzelnen Anliegen entwickelt sich ein
Mehrpunkteprogramm. Die Mediatorin
braucht nur kleine Gedankenanstöße zu
geben. Alle sind so gut vorbereitet, dass
sich die Auftragsklärung trotz der Kom-
plexität des Themas und der Heftigkeit
der Emotionen in weniger als einer Stunde
entfaltet.*

Wer aus der Vorbereitung weiß, was passieren wird und wie es passieren wird – und dann in der mediativen Verhandlung die Bestätigung dafür bekommt, erlebt Sicherheit.

Warum ist es so wichtig, dass die Medianden sich darüber einigen, wer anfängt? Jeder Verfahrensschritt, der den Vorstellungen mindestens eines Medianden zuwiderläuft, kann Unbehagen oder Ängste wecken. Im schlimmsten Fall wird die Mediatorin für parteiisch gehalten. Wer die vorigen Kapitel gelesen hat, weiß inzwischen, dass sich die Vorzüge der Mediation ohne Allparteilichkeit nicht einstellen – und dass es dabei ausschließlich auf die Wahrnehmung der Konfliktpartner ankommt.

Wenn also nicht von Beginn an das Thema Allparteilichkeit mit hoher Sensibilität gehandhabt wird, kann das Vertrauen bereits verspielt sein, bevor es überhaupt Zeit hatte, zu wachsen.

Ob es am Anfang friedlich oder heftig zugeht, ob die Mitarbeiter sachlich oder emotional miteinander umgehen, ist per definitionem weder gut noch schlecht.

Da Ihr Ziel darin besteht, die Struktur zu gestalten – in einem dafür angemessenen Zustand – werden Sie am Anfang manchmal nur winzige Impulse geben. Allein Ihre Anwesenheit kann so viel Sicherheit geben, dass das Gespräch konstruktiv ist.

Die Medianten entwickeln selbst ihre Matrix Qualitätssicherung. Sie sind überrascht, wie gut sie sich darüber einigen konnten, worüber sie sich einigen wollen. Gleichzeitig bilden Erwartung, Skepsis, Unsicherheit und Zuversicht eine erkennbar brisante Gefühlsmischung bei beiden.

Es ist völlig in Ordnung, wenn am Anfang Skepsis herrscht. Im Gegenteil, es wäre sehr überraschend, wenn ein Konflikt, der alle Beteiligten über viele Monate beeinträchtigt hat, sich in wenigen Minuten in Luft auflösen würde.

Gemeinsames Ziel: Gesamtsituation klären, darauf aufbauend einen angemessenen Umgang mit Terminen, Meetings und Kommunikation gestalten. Daher werden gewir ...	Name	Ist	Soll	Erreicht im 1. Termin	Erreicht im 2. Termin	Verantwortung in Prozent	Wahrscheinlichkeit in Prozent
						Bass – Corani – Mediator	
1. ... einander zuhören, um herauszufinden, wer was womit gemeint hat.	Bass	1	8 – 10	6	9	49 : 49 : 2	75
	Corani	4	9	5	9	40 : 40 : 20	51
2. ... das Mobbing – Thema bearbeiten und herausfinden, wem was wichtig ist.	Bass	0	10	10	10	s.o.	kann ich nicht sagen
	Corani	0	10	10	10	s.o.	20
3. ... neue Ideen für Zusammenarbeit finden.	Bass	2	7	5	7	s.o.	75
	Corani	0,3	7	5	8	s.o.	66
4. ... tragfähige Vereinbarungen treffen.	Bass	0	8	4	8	s.o.	ca. 50
	Corani	0	7	4	8	s.o.	ca. 50

Matrix Qualitätssicherung

Gemeinsam klären sie noch, was geschehen soll, wenn die zwischen 25 und 50 Prozent liegende Wahrscheinlichkeit Wirklichkeit wird und das angestrebte Ergebnis nicht oder nicht in vollem Umfang erreicht wird.

Auch hier sind sie sich einig: Teilergebnisse sind besser als gar nichts – und schlimmer als es jetzt ist, so sagen beide ohne Vor-

Achten Sie so früh, wie es sinnvoll möglich ist, auf eine Klärung der Rahmenbedingungen. Wenn die beste Alternative, die so genannte BATNA (best alternative to negotiated agreement), und die schlechteste Alternative zu einer Einigung, die so genannte WATNA (worst alternative to negotiated agreement), allen bekannt sind, verhandelt es sich wesentlich entspannter,

wurf, kann es ohnehin nicht mehr werden. Die schlechteste Alternative wäre: Alles bleibt zunächst wie es ist. Die beste Alternative wäre, Herr Corani würde anderswo einen Arbeitsplatz suchen und finden, der ihm ebenso viel berufliche Befriedigung böte. Dann beginnen sie mit der Liste der Themen.

Punkt für Punkt gehen die Beteiligten die Liste durch. Es ergibt sich eine logische Reihenfolge. Die Gesichter erbellen sich von Thema zu Thema.

als wenn unsichere Schreckgespenste und utopische Träume fantasiert werden. Gerade durch die Erkenntnis, wie klein die Wahrscheinlichkeit für die erträumte Alternative ist, tritt ein Realitätsgewinn ein, der im Verlaufe des Prozesses hilfreich ist.

Wenn es Ihnen gelungen ist, mitzuhelfen, durch eine logisch sortierte Matrix Qualitätssicherung eine passende Struktur zu gestalten, die die Beteiligten ganz als ihre »eigene« empfinden, und wenn erste Aggressionen abgearbeitet sind, geht vieles fast wie von selbst.

Gesichtsverlust

Corani: »Kurz nach meiner Rückkehr aus der Krankheit haben Sie mich – wie Sie vielleicht erinnern – als Repräsentant unseres Hauses zum P-Meeting geschickt. Gleich die dritte Frage, die mir dort gestellt wurde, war: »Herr Corani, bitte erläutern Sie uns, wie wir mit der neuen »D***-Analyse« (So lautet das Codewort für ein bestimmtes Verfahren, das beide verwendeten) umgehen sollen.« Mir rutschte nicht nur das Herz in die Hose. Ich war wie gelähmt. Es war offensichtlich, dass jeder wusste, worum es dabei geht – nur ich nicht. Versetzen Sie sich bitte in meine Lage: Ich konnte keine Auskunft geben. Ich fühlte meinen persönlichen Ruf beschädigt – und zugleich aber auch den Ruf unserer Abteilung. Frau Bass, Sie wissen, dass ich größten Wert darauf lege, perfekt vorbereitet zu sein. Sie wissen, dass meine Fachkompetenz mein Kapital ist. Sie wissen, dass ich nichts so sehr hasse wie Menschen, die ihre schlechte Vorbereitung mit Krankheit oder anderen Ausflüchten begründen. Sie wissen auch, dass jede Art von Lügengeschichten für mich absolut tabu ist. Wahrheit und Kompetenz sind immer das Geheimnis meines Erfolges gewesen. Ihr Vorgänger wusste das übrigens zu schätzen. Ich stand im P-Meeting und war blamiert bis auf die Knochen.

Und – ich würde gern noch ganz offen meine persönliche Bewertung dieses Vorfalls hinzufügen, damit wir es vollständig klären können: Ich hatte den Eindruck, dass Sie mich absichtlich in diese Falle haben laufen lassen und dass Sie mich wieder einmal von den relevanten Informationen abgeschnitten haben.«

Es stellt sich heraus, dass Frau Bass zum damaligen Zeitpunkt selbst keine Information zur D***-Analyse hatte – außer der Tatsache, dass dieses Wort einmal irgendwo gefallen war. Es stellt sich heraus, dass es auch weder interne noch externe Veröffentlichungen zum Thema D***-Analyse gab, die zugänglich gewesen wären. Coranis Vermutung, Frau Bass habe ihm etwas vorenthalten wollen, traf also nicht zu. Corani akzeptiert diese Information. Beide sind erleichtert.

Vor diesem Hintergrund werden jetzt Schritt für Schritt die Fakten geklärt. In der Anfangsphase wird nachgefragt, bis beide verstehen und glauben können, was sie hören.

Für unbeteiligte Ohren hört sich dieser Aufklärungsprozess umständlich – ja bisweilen sogar lächerlich an. Verbale Äußerungen machen hier nur einen von vielen relevanten Faktoren bei der Unterstützungsarbeit aus.

Ob ein Wort als Beleidigung, sympathischer Scherz unter Freunden, normaler Umgangston oder etwas völlig anderes wahrgenommen wird und welche Interventionen sich die Beteiligten wünschen, ist anhand von Veränderungen in Atmung, Stimmklang und -rhythmus, Gesichtsfarbe und -ausdruck sowie im Bereich der Körperbewegungen abzulesen.

Informationsbeschaffung

Sie erörtern das Thema »Informationsbeschaffung«.

Dazu gehören zwei Dinge: Papierinformationen und Live-Informationen.

Sie verständigen sich darüber, wer zukünftig für welche Art der Informationsbeschaffung zuständig sein soll. Sie einigen sich auf ein sehr einfaches und zweckmäßiges, für beide ganz leicht realisierbares Informationsstichwort-Umlaufsystem.

Es hat in den letzten zwei Jahren nur zwei Meetings in der Abteilung gegeben. Frau Bass ist sehr stolz darauf, das Meeting-Unwesen eingedämmt zu haben, welches aus ihrer Perspektive alle nur unnötig von der

Wenn Sie als Führungskraft zu einem Thema eine ausgeprägte persönliche Meinung haben, ist es besonders schwer, sich inhaltlich wirklich zurückzuhalten, allparteilich zu bleiben und die persönliche Auffassung nicht herauszuposaunen.

Ihren Mitarbeitern würde es damit aber sehr schwer fallen, zwischen Ihrer Rolle in der mediativen Konfliktregelung und Ihrer Rolle als kompetenter Experte zu unterscheiden. Nehmen Sie das Thema Meetings und Informationsbeschaffung zum Anlass, selbst zu reflektieren:

Sind Sie während der Lektüre parteilich geworden? Sind Ihnen die Vorstellungen von

Arbeit abgehalten hat. Herr Corani empfindet diesen Schritt als Ausschluss von Informations- und Entscheidungsquellen. Er ist sehr wütend. Bass fügt hinzu, dass die Informationsrichtlinien der Geschäftsführung klar definierte Grenzen setzen, die es in manchen Fällen unmöglich machen ihre Mitarbeiter frühzeitig und umfassend zu informieren.

Gemeinsam wird beschlossen, die Thematik mithilfe einer Metapher zu bearbeiten. Die Medianten ziehen sich zurück, um zu zeichnen. Bass zeichnet sich selbst als Oktopus. An jedem ihrer acht Arme zerrt jemand. Da ist der Vorgesetzte Herr Dr. Alte, sind die Kunden, die Kollegen und jeder einzelne Mitarbeiter aus ihrem Team. Auch Corani. Er hängt bleischwer an ihrem Arm. Herbert Corani zeichnet vier Mitarbeiter, die an verschiedenen Ecken eines Puzzles mit einzelnen Puzzle-Teilen herumprobieren und denen Fragezeichen aus der Stirn wachsen. Hinter einer Mauer liegt die Anleitung, wie das zusammenzufügende Puzzle auszusehen hat – hinter einem dicken Vorhängeschloss.

Der Blick auf den Oktopus verändert die Sichtweise von Herbert Corani völlig. Corani ist fassungslos. Bisher war Frau Bass für ihn Quell aller Schwierigkeiten. Dass sie selbst im Zerrgefüge der Firma unter Spannungen stehen könnte, lag bis zu diesem Augenblick völlig außerhalb seiner Vorstellungskraft. Jetzt ist es für ihn denkbar.

Herbert Corani sympathischer als die von Barbara Bass – oder umgekehrt? Das wäre am Anfang ganz normal. Oder ist es Ihnen bereits gelungen allparteilich zu bleiben? Stellen Sie sich einen runden Tisch vor, an dem Sie sich gedanklich nacheinander auf alle Stühle setzen. Können Sie alle Perspektiven mit mediativem Blick einnehmen, wenn Sie wollen? Welche Perspektiven fallen Ihnen leichter? Wie gut gefällt Ihnen mittlerweile der Perspektivwechsel zwischen Mediator und den Beteiligten samt Chef?

Jede Verständigungstechnik, die im Arbeitsalltag unüblich ist, ruft zunächst Erstaunen hervor. Um ein solches Erstaunen gut in motivierende Neugier zu verwandeln, braucht es ausreichend Vorbereitungszeit. Verwenden Sie alle Externalisierungstechniken, die den Gedankenim- und -export erleichtern. Aber verwenden Sie sie erst, wenn die Beteiligten so viel Aggressionen abgearbeitet haben, dass der Vorschlag, Metaphern zu bilden, voraussichtlich nicht mehr wütend in der Luft zerrissen wird.

Diesen Zeitpunkt erkennen Sie daran, dass die Vorwurfshaltung vom Anfang sich in eine aufrichtige Neugier zu verwandeln beginnt. Es ist eine Neugier mit dem Ziel, besseres Verständnis zu gewinnen und nicht, um Munition gegen den anderen zu sammeln.

Wer selbst unter großem Druck steht oder anderweitig mit sich selbst beschäftigt ist, ist oft blind für das Selbstverständliche. Wenn der »Aha-Effekt« vom Mitarbeiter selbst erlebt wird, unterscheidet sich die Wirkung fundamental von der Ansage eines Vorgesetzten etwa in der Art: »Versetzen Sie sich doch mal in die Lage von Frau Bass.« Der Umweg über die Metapher hat diesen Funken gezündet.

Er schaut Frau Bass schon beinahe verständnisvoll an. Auch Frau Bass ist verblüfft. Sie wäre nicht im Traum darauf gekommen, dass ihre sachorientierte Informationspolitik missverstanden werden könnte. Ihre Absicht war, alles auf das Wesentliche zu reduzieren. Sie wollte alle mit überflüssigen Meetings und Datenmengen verschonen – und die Vorgaben der Leitung möglichst gut erfüllen. In beiden Gesichtern spiegeln sich intensive Denkprozesse. Sie können nun Sichtweise und Erleben der jeweils anderen Seite nachvollziehen.

Die Mediatorin schweigt.

Es werden noch ein paar Fragen zu den Bildern gestellt. Das Verständnis wächst. Die Stimmung hat sich völlig verändert, sie ist aufgetaut. Die Verabschiedung ist kurz, die Kontrahenten sind erschöpft.

Achten Sie insbesondere in solchen Momenten darauf, so zurückhaltend wie möglich zu sein. Gut gemeinte Sätze wie »Na, jetzt verstehen Sie sich ja endlich wieder!« schwemmen das wachsende Verständnis weg wie ein Eimer voll Putzwasser, der über einem frisch sprießenden Pflänzchen ausgeschüttet wird. Viele Anfänger machen den Fehler, diesen kostbaren Moment zu früh zu unterbrechen. Sie setzen das Gespräch fort, obwohl ihre Mitarbeiter in Gedanken noch unterwegs sind. Erst wenn beide Sie wieder erwartungsvoll anschauen, ist die richtige Zeitpunkt, den nächsten Impuls zu geben. Solange die Blicke noch nach innen gerichtet sind, schützen Sie diesen kostbaren Zeitraum. Halten Sie gegebenenfalls auch den Kontrahenten durch eine kleine, freundliche Handbewegung davon ab, zu sprechen, während der Erste seine Gedanken noch koordiniert.

Nur wenn die Mitarbeiter sich zwischen zwei Terminen voraussichtlich begegnen werden, ist es nötig, Verhaltensideen für diese Begegnungen gemeinsam zu entwickeln. Hier genügt zum Abschied die freundliche Präsenz. Seien Sie sehr vorsichtig mit dem ersten Impuls, einen der Beteiligten für irgendetwas zu loben, etwa dafür, sich auf den anderen zubewegt zu haben. Das könnte Ihre Allparteilichkeit infrage stellen.

Wertschätzung

Der zweite Termin wird genutzt, um die Themenliste weiter abzuarbeiten. Als es darum geht, die Positionen und Interessen in Erfahrung zu bringen, stellt sich das Thema Wertschätzung als heikler Punkt heraus.

Schon in der Frage, wie häufig Wertschätzung gezeigt werden sollte, gehen die Meinungen weit auseinander.

Der Mediatorin gelingt es mit Humor, ironisch-liebevoller Direktheit und gespielter Respektlosigkeit, herauszufinden, was sich die Beteiligten wünschen. Für Barbara Bass wäre eine einmal jährlich ausgesprochene Wertschätzung die angenehmste Form. Für Herbert Corani wäre ein ein- bis mehrmals täglich ausgesprochenes Lob das Schönste, was er sich vorstellen könnte.

Auch wünscht sich jeder eine andere Form, in der Wertschätzung auszusprechen oder zu zeigen wäre. Barbara Bass: »Eine sehr sachliche und fachbezogene Art der Wertschätzung finde ich okay.«

Herbert Corani: »Das ist bei mir ganz anders. Ich wünsche mir Lob und Wertschätzung nicht nur für meine Arbeit. So richtig wohl fühle ich mich erst, wenn ich weiß, dass Sie sich auch für mich als Mensch interessieren. Wissen Sie, es ist mir ja immer noch ein bisschen peinlich das zu sagen – aber wenn ich hier auch als Person und nicht nur als Funktion gesehen werden könnte, würde ich wieder zu Höchstform auflaufen (nachdenklich:) ... Es gibt einfach nichts, was mich so sehr motiviert wie Erfolg, über den ich mich zusammen mit anderen freuen kann.«

Spielerisch übersetzen sich Bass und Corani die jeweiligen Ausdrucksweisen in ihre »eigene« Sprache. Frau Bass wird sich ermutigt fühlen, Lob, Wertschätzung und konstruktive Kritik so oft auszusprechen, wie es ihr einfällt. Corani ist damit einverstanden, Frau Bass einmal im Jahr seine Wertschätzung in möglichst sachlicher Art und Weise auszudrücken.

Mobbing-Thema

Auch das Thema Mobbing wird angesprochen. Es entpuppt sich als mühsamer, aber zu bewältigender Brocken. Beide wollen das Thema miteinander – und auch hausintern – vom Tisch haben. Dafür wollen sie eine gemeinsame Erklärung aufsetzen, die auch Herrn Dr. Alte zugeleitet werden soll.

Es ist ein Stück knifflige Formulierungsarbeit. Gemeinsam finden sie Worte, die ohne Gesichtsverlust für beide Seiten die Sache beschreiben und die Zustimmung beider finden.

Beide Medianden beklagen, wie schwer es ihnen fällt, miteinander zu sprechen. Barbara Bass weiß um Coranis »Kopfschmerzautomatismus«, der durch ihr Erscheinen ausgelöst wird. Sie hat deshalb in der Vergangenheit versucht, in seiner Gegenwart besonders konzentriert und sachlich zu sein – und das als extrem anstrengend empfunden. Corani geht es ähnlich. Er findet Bass verkrampft und förmlich und fühlt sich permanent verletzt. Am schlimmsten ist es montags, wenn sie sich gegen 9.00 Uhr im Buchführungstrakt begrüßen. Beiden – so stellt sich heraus – graute regelmäßig vor diesem Moment.

Die Mediatorin hält es hier für angebracht, die Verkrampfungen auf humorvolle Art zu lösen. Zu diesem Zweck fragt sie die beiden zunächst, worüber sie am liebsten lachen und welche Art von Humor ihnen besonders gut gefällt. Frau Bass findet Lorient im Duett mit Evelyn Hamann hinreißend. Herr Corani schwärmt für die Marx Brothers, insbesondere für den stummen Harpo. Die Vorstellung, sich wie Harpo Marx und Evelyn Hamann am Montag zu begegnen, bringt sie zum Lachen. Sie spielen einige Varianten durch. Dann überprüfen sie gemeinsam, welche negativen Auswirkungen es haben könnte, sich montags morgens auf diese Art im Buchführungsstrakt zu begegnen.

Sie überlegen, ob andere Mitarbeiter irritiert oder beeinträchtigt sein könnten oder ob es andere ungünstige Auswirkungen geben könnte. Ihnen fällt nur eine Kleinigkeit ein, die sie berücksichtigen wollen.

Wilde Humorinterventionen sind für Führungskräfte manchmal etwas schwieriger zu verwirklichen als für externe Mediatoren. Gleichzeitig gibt es kaum etwas Wirkungsvolleres, um eine miese, destruktive, ängstliche Stimmung zu erhellen. Die einfachste Humorintervention ist das Überzeichnen. Am einfachsten zu bewerkstelligen ist das, indem man an die humorvollen Vorerfahrungen der Medianden anknüpft und sie zu einer skurrilen Verzerrung ermuntert.

Auch hier ist natürlich das Timing entscheidend. Wenn die Bereitschaft lachen zu wollen noch nicht erreicht ist, ist es noch zu früh.

Bei allen neuen Verhaltensweisen empfiehlt es sich, nach negativen Konsequenzen Ausschau zu halten. Im Überschwang des neuen Verständnisses werden oft leicht die Vorteile des alten Verhaltens übersehen. Die Überprüfung hilft, die neue Idee zu stabilisieren. Grundsätzlich gilt: Es gibt kein Verhalten, das nicht in irgendeinem Kontext in irgendeiner Übertreibung auch negativ sein könnte. Solange dieser Aspekt von den Beteiligten noch nicht gesehen werden kann, befinden sie sich noch im blinden Fleck, aus dem sie herauszuholen sind, damit das Ergebnis trägt.

Kündigungsdrohung, Aktenbearbeitung, Flexibilität

Die Bearbeitungsgeschwindigkeit der Themen steigt. Auf der Liste stehen als nächste Punkte: Kündigungsdrohung, Aktenbearbeitung und Flexibilität. Sie enthalten bri-

Für die mediativ handelnde Führungskraft gibt es, wenn das Gespräch gut läuft, immer weniger zu tun. In manchen Verhandlungen reicht an diesem Punkt allein ihre

santen Stoff. Es gelingt, aufzuräumen, sich zu entschuldigen und Missverständnisse aufzuklären. Die Medianden erkennen, dass für Bass der Wunsch nach Geschwindigkeit und Flexibilität und für Corani der Wunsch nach Qualitätssicherung und Präzision Triebfeder vieler kleiner Konfliktherde war. Auch zu den Themen Meetings und Entscheidungen treffen sie realistische und durchführbare Vereinbarungen. Über einige Vorschläge können beide gemeinsam lachen.

freundliche Präsenz aus, um als stille Spiegelungsinstanz das Verhalten der Medianden dahingehend zu beeinflussen, dass sie sich kooperativ und konstruktiv um Verständigung bemühen. Vor dem Gespräch wirkten auf dem Hintergrund der alten, negativen Vermutungsspirale viele Kleinigkeiten bedrohlich. Im Licht der neu gewonnenen Verständnismöglichkeiten schrumpften sie zu erklärlichen Ärgernissen, Missverständnissen, Wertedifferenzen und Bagatellen.

Überstunden

Kurz vor Schluss tasten die Medianden sich wie Goldsucher auf der Suche nach der Goldader an den eigentlichen Kern der Auseinandersetzungen heran: Plötzlich fällt es allen wie Schuppen von den Augen: Das ist es.

Von außen betrachtet ist es oft ganz erstaunlich, was sich da plötzlich als Kern eines Missverständnisses entpuppt. Auch den Beteiligten selbst wird diese Ursache häufig erst im Gespräch klar. Die Entdeckung allein ist immer sehr befreiend.

In der Frage, welches Arbeitspensum von einem Mitarbeiter mit Coranis Gehaltsklasse zu verlangen ist, geben die Meinungen auseinander. Bass geht davon aus, dass Überstunden in großem Umfang ohne Extravergütung selbstverständlich sind. Corani hält eine Mehrleistung von 15 Prozent gegenüber der tariflichen Arbeitszeit für akzeptabel. Darüber hinaus müsse er sich schützen lernen – und seiner Gesundheit zuliebe »Nein« sagen. Ihren Konflikt können beide nun präzise benennen. Er lautet: »Papierstundenzahl plus 15 Prozent« versus »Papierstundenzahl plus viele Prozente«.

Heute – so wird schnell klar, lässt sich dieser Punkt nicht mehr klären. Sie vereinbaren, diesen Punkt binnen acht Wochen auszuräumen. Allein dass sie wissen, dass dieses Thema ihre Flexibilität

Ein externer Dritter als Vermittler hat es an dieser Stelle leicht. Er weiß ja im Regelfall nicht, wie viel Leistung für wie viel Geld in dieser Organisation erwartet wird. Der Externe hat keine Entscheidungsbefugnis und kann deshalb fragen, ob dieses Thema etwas ist, das auf dieser Ebene oder auf einer anderen hierarchischen Ebene entschieden werden sollte. Wenn es um juristische Fragen geht, sorgt er dafür, rechtzeitige rechtliche Beratung anzuregen und unnötige Eskalation zu vermeiden. Die Frage der Zuständigkeit kann immer Klarheit bringen. Begleitet die Führungskraft selbst die Konfliktbearbeitung, werden an Punkten wie diesen die Mitarbeiter automatisch eine Entscheidung von Oben verlangen. In solchen Fällen nutzen Sie die in diesem Buch bereits angeführten Fragen zum Thema Rollenklarheit.

und Einsatzfreude überschattet hat, löst vieles. Evaluation und Zwischenvereinbarung beenden den Tag.

Abschlussvereinbarung und Evaluation

In der wie vereinbart acht Wochen später stattfindenden Besprechung des letzten Punktes trägt Herbert Corani vor, was ihm sein Anwalt zum Thema Arbeitszeiten gesagt hat. Gleichzeitig hat die Praxis der vergangenen Wochen gezeigt, dass das neue Arbeitsklima bereits dafür sorgt, dass die Aufgaben schneller und reibungsloser erledigt werden. Beide sind sich einig, dass sie diese Frage anhand der Praxis und nicht generell klären wollen. Alles andere wird in einer gemeinsamen Abschlussvereinbarung festgehalten. In der Evaluation nennen sie die erreichten Werte.

Auch wenn bei diesem Stand der Dinge die Beteiligten es beinahe überflüssig finden, die Matrix Qualitätssicherung auszufüllen, verzichten Sie nicht auf den letzten Schritt. In jeder Arbeitsbeziehung kann es auch wieder schwierige Tage geben. Dann ist das, was die Beteiligten schwarz auf weiß vor sich haben, eine gute Unterstützung und Erinnerung an den erreichten Erfolg. Mit dieser Sicherheit gelingt es leichter, aus dem Happy End immer wieder neue gute Anfänge für die Zukunft zu machen.

Corani sagt: »Frau Bass kommt mir vor wie eine Raupe, die sich in einen Schmetterling verwandelt hat ... einen Schmetterling mit Führungsqualitäten, die ich bisher nicht sehen konnte.« Auch Frau Bass äußert sich über ihren Mitarbeiter in einer Weise, die weit über ihre sonst so sachliche Art hinausgeht. Beide strahlen. »Wie gut, dass die schlimmen Zeiten vorüber sind«, versichern sich beide übereinstimmend.

Danksagung

All den vielen Lösungserfindern, die durch ihr Vertrauen und ihre Genialität zum Schatz der Erfahrung beigetragen haben, auf dem dieses Buch gegründet ist, und allen Seminarteilnehmern, deren Fragestellungen die Auslöser für die Antworten dieses Buches sind, gilt mein ganz besonderer Dank.

Den Veranstaltern von Tagungen und Festen danke ich für das Vertrauen, Vorträge zum Thema Konfliktlösung als humorvollen und anregenden Motivationsschub zu wählen, und den Teilnehmern für ihre inspirierende Mitwirkung.

Ich danke Ihor Atamaniuk, Dr. Dieter Bishop, Peter Höbel, Andrea Kaeser, Prof. Jacques Liouville, Prof. Samy Molcho, Corinna Moormann, Kerstin Pankoke, Mag. Peter Schütz, Dr. Gerhard Schwarz, Thies Stahl und Mag. Wolfgang Vovsik und all meinen Kolleginnen und Kollegen, die wichtige Impulse zu der Entwicklung der Modelle und Strukturen in diesem Buch gegeben haben.

Für ihre praktische Unterstützung unterschiedlichster Form danke ich Hanne Balzer, Jörg Ermisch, Claudia Grings, Ralf Lorenzen und Julia Meyer. PD Dr. med. Karl-Heinz Schulz danke ich für die medizinische Beratung, Ulrich Callenberg für die sorgfältige redaktionelle Bearbeitung und meiner Lektorin Christiane Meyer vom Campus Verlag für die beste lektorale Unterstützung, die ich mir hätte wünschen können.

Weiter bedanke ich mich bei Wiebke Rakoschek, Oliver Schubbe und Birga Anel für ihre Unterstützung bei der Überarbeitung des Buches für die 2. Auflage.

Mein besonderer Dank gilt Roman Fischer – seine Intelligenz und Trennschärfe im Denken, seine konsequente Klarheit und Herzenswärme haben eine besondere Tiefe und Qualität.

Anhang

Professionelle Konfliktlösung von A–Z

In dieser Übersicht finden Sie die wichtigsten Begriffe zum Thema: Professionelle Konfliktlösung – Führen mit Mediationskompetenz.

Die Definitionen und Beispiele eignen sich zum Nachschlagen und für eine Kurzwiederholung. Leser, die gezielte und punktuelle Informationen suchen, können sich hier auf einen Blick schnell informieren.

Allparteilichkeit Allparteilichkeit bedeutet, allen Seiten gleichmäßig zugewandt zu sein und sich für alle in gleicher Weise einzusetzen. Allparteilichkeit geht damit weiter als der Begriff der Neutralität. Während *Neutralität* (von lateinisch *ne* = nicht, *utra* = weder) weder für den einen, *noch* für den anderen bedeutet, heißt Allparteilichkeit *sowohl* für den einen *als auch* für den anderen. Wer allparteilich verhandelt, ist neutral in den Inhalten und zugewandt zu den Menschen.

Beispiel: Zwei Mitarbeiter im → *Konflikt* versuchen, die Führungskraft auf ihre Seite zu ziehen. Die Führungskraft erkennt bei beiden → *plausible Intentionen* und bleibt beiden allparteilich zugewandt. So wird sie von beiden als gerecht und berechenbar erlebt. Sie lässt sich nicht zum Spielball von Machtkämpfen und Intrigen machen. Sie behält die mediative Führung. Sie weiß, dass inhaltliche Einmischung im

→ *Konflikt* mit anweisenden Maßnahmen in vielen Fällen nur an der Oberfläche wirkt und im Untergrund konfliktverschärfende Wirkung haben kann.

ALPHA-Struktur der Mediation Die ALPHA-Struktur ist ein Konfliktlösungswerkzeug, das die strukturierte Erfindung (→ *Heureka*) gemeinsamer Lösungen und die Messung des Erfolges ermöglicht. Sie hat sich in den 90er Jahren auf der Grundlage internationaler Mediationsmodelle in der Mediationspraxis von Anita von Hertel herausgebildet. Die Anfangsbuchstaben A, L, P, H und A stehen für die fünf Phasen der strukturierten Konfliktlösung:

erste Phase: A – *Auftragsklärung*,

zweite Phase: L – *Liste der Themen besprechen*,

dritte Phase: P – *Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen*,

vierte Phase: H – *Heureka*,
fünfte Phase: A – *Abschlussvereinbarung*.
Dabei steht die Heureka-Phase für den zündenden Einfall einer guten Lösung, die alle Interessen bestmöglich berücksichtigt. Die Phasen vorher dienen ausschließlich dazu, diese Erfindung möglich zu machen. Die Phase danach dient dazu, die Einfälle praxistauglich zu machen.

Die ALPHA-Struktur eignet sich für mediative Konfliktlösungen, Führungsaufgaben, Fusionsbegleitung, Projekte, Konferenzen, Gespräche etc. wenn gemeinsame Veränderungen strukturiert erfunden werden sollen. Sie macht Führungskräfte (wieder) handlungsfähig, wenn Anweisungen oder Ratschläge versagen.

Alternativlösungen, als BATNA – WATNA

Lösungen, die ohne eine mediative Einigung möglich wären. Sie markieren den Rahmen, in dem eine mediative Lösung sich bewegen kann. Dabei ist die beste und die schlechteste Alternative zu berücksichtigen. Als mediativ handelnde Führungskraft sorgen sie so für eine solide Verhandlungsbasis.

Die Abkürzung der englischen Worte »best alternative to negotiated agreement«, also »beste Alternative zu einer ausgehandelten Einigung« lautet BATNA. Die Abkürzung der englischen Worte »worst alternative to negotiated agreement«, also »schlechteste Alternative zu einer ausgehandelten Einigung« lautet WATNA.

Die Frage nach der BATNA stammt aus dem → *Harvard-Konzept* und bedeutet: Die Bedingungen einer Einigung müssen insgesamt besser – oder mindestens so gut – sein, wie die beste Alternative, die auch ohne Verhandlung möglich wäre.

Beispiel: Wenn Kon und Flikt sich nicht einigen, kann Flikt mit den Kundendaten

verfahren wie bisher – das brachte ihm in den letzten Jahren x-tausend Euro pro Jahr. Was immer auch an Lösungsideen entsteht, muss für Flikt mindestens so attraktiv sein, wie seine beste Alternative, in diesem Fall also die Nichteinigung.

Alternativverhalten Alternativverhalten bezeichnet die Handlungsweisen, die anstelle vergangener oder geplanter Handlungen auch möglich wären. Die Erweiterung solcher Möglichkeiten ist ein zentrales Instrument mediativer Führung.

Vor der Entscheidung für mediatives Handeln ist herauszufinden:

Will ich diesen → *Konflikt überhaupt* lösen? Welche Alternativverhalten zur *Konfliktlösung* gibt es und wie gut sind diese jeweils kurz- und langfristig?

Will ich diesen Konflikt *mit mediativen Mitteln* lösen? Welche Alternativverhalten zur mediativen Konfliktlösung gibt es, zum Beispiel: Anweisung, Befehl, Gerichtsprozess, Kündigung, Versetzung, Beurlaubung ... und wie gut sind diese kurz- und langfristig?

Nach der Entscheidung für mediatives Handeln sind in der Verhandlung selbst Alternativverhalten zu den (festgefahrenen) Ideen der Beteiligten zu finden, die die Interessen aller Beteiligten bestmöglich berücksichtigen. Dabei ist dasjenige herauszuarbeiten, was den Interessen jedes Einzelnen besser gerecht werden könnte als irgendein Alternativverhalten außerhalb der Mediation.

Auftrag Während die rein juristische Terminologie des Auftrags eine (un-)entgeltliche Geschäftsbesorgung meint, bezeichnet »Auftrag« in der professionellen Konfliktlösung die in Worte zu fassenden Erwartungen, die zu Beginn jeder Kon-

fliktlösung zu erarbeiten sind. Es gibt Erwartungen, die Konfliktbeteiligte an sich selbst richten (Ich will fair verhandeln und gewinnen), Erwartungen an Konfliktbeteiligte (Sie sollen mich ausreden lassen!) und Erwartungen an mediativ handelnde Führungskräfte. (Die Führungskraft soll dafür sorgen, dass ich endlich auch mal zu Wort komme.) Die Erwartungen sind dabei zu Beginn häufig nur zum Teil offen, zum Teil aber verdeckt. Voraussetzung für eine produktive Arbeit ist es, die offenen und verdeckten Erwartungen in »Aufträge« zu verwandeln. Dies geschieht in der Phase der → *Auftragsklärung*.

Auftragsklärung für strukturierte Führung

Bezeichnung für die erste Phase von mediativen Gesprächen und ähnlichen Verfahren, in der geklärt wird, was zum Auftrag des mediativen Gespräches bzw. des Verfahrens gehören soll und was nicht. Die Beteiligten nennen ihre unterschiedlichen Ziele, definieren, was sie erreichen wollen und erteilen der mediativ handelnden Führungskraft den Auftrag, sie zur Entwicklung von Lösungen für das definierte Ziel zu führen. In dieser Phase wird auch die erforderliche → *Rollenklarheit* hergestellt. Da das Instrument der Auftragsklärung Führungskräften Führungsmacht ohne Rückgriff auf hierarchische Maßnahmen oder Sachkompetenz gibt, eignet es sich immer dann, wenn Hierarchie oder Ratsschlag nicht die beste Unterstützung bieten.

Beispiel: In einem Projekt erwarten und hoffen einige Beteiligte, das Projekt möge scheitern – und die damit verbundene Konfliktlösung am besten gleich mit. Eine mediativ handelnde Führungskraft tut hier gut daran, den an sie gerichteten Auftrag zu klären. Ansonsten müsste sie gleichzei-

tig die Erwartung »bitte scheitern« und »sei erfolgreich« erfüllen.

Auftragsklärung, Zielformulierung entwickeln

Eine Zielformulierung in der Auftragsklärung zu entwickeln bedeutet, aus den Wünschen, Vorwürfen, Ärgernissen, Gefühlen, Absichten oder sonstigen Bedürfnissen der Beteiligten einen unterschrittsfähigen Auftrag zu formulieren. Dieser darf die Verschiedenheit der Wünsche nicht unter den Teppich kehren, sondern soll im Gegenteil den Klärungsbedarf auf den Punkt bringen und eine Klärung wahrscheinlich machen. Die Auftragsklärung ist der *Zauberstab* für das weitere Vorgehen. Nicht irgendeine Form von Hierarchie gibt dem Mediator Macht, sondern der Auftrag, zum Ziel zu führen.

Dazu wird ein gemeinsamer Obersatz gebildet, zu dem alle Beteiligten zustimmen.

Beispiel: Kon: »Ich will schwarze Büroschränke.« Flikt: »Ich will weiße Büroschränke.« Im Gespräch stellt sich heraus, dass es um mehr geht. Die Beteiligten formulieren: Gemeinsames Ziel ist es, zu klären, wie unsere Entscheidungsbefugnisse bisher verteilt waren, wie sie in Zukunft verteilt sein sollen und dann konkret über Vor- und Nachteile einer neuen Farbgestaltung zu sprechen und eine Entscheidung über das Thema Büroschränke zu treffen.

Beziehungstetraeder Das Beziehungstetraeder ist ein Modell, das sich in der Mediationspraxis von Anita von Hertel herausgebildet hat. Es untersucht menschliche Verhaltensweisen daraufhin, wie sich ein Mensch im Hinblick auf einen anderen verhält: mit einem anderen zusammen (Kooperation), ohne einen anderen (Er-

starrung, sich »tot« stellen), gegen einen anderen (Kampf), weg von einem anderen (Flucht).

In erfolgreichen Organisationen erreichen die Menschen in der oberen Spitze des Tetraeders Spitzenleistungen durch Kooperation. Manchmal bewegen sie sich ein wenig abwärts in Richtung Kampf für Verbesserungen, Flucht vor nicht Gewünschtem oder sitzen einige Themen aus und sinken so im Beziehungstetraeder ab. In konstruktiven Konfliktlösungen finden sie die »Kurve« nach oben und damit den Rückweg zur Kooperation. Ab einem bestimmten Punkt schaffen sie die Umkehr zur kooperativen Spitze nur noch schwer oder gar nicht mehr allein und geraten in eine Eskalationsspirale in Richtung Kampf, Flucht, Erstarrung oder einer Kombination davon. Mediativ handelnde Führungskräfte bemerken ein Absinken im Beziehungstetraeder und laden rechtzeitig zu einem Gespräch oder einer Mediation ein.

Caucussing → Einzelgespräche, mediative

Chaostheorie Theorie, die sich mit Systemen befasst, deren Entwicklung langfristig nicht vorhersagbar ist, also etwa Konfliktverläufe, aber auch Aktienkurse und Wetterentwicklungen. Im Bereich der Konfliktforschung beschreibt die Chaostheorie das Phänomen, dass zum Beispiel kleine ungelöste Konflikte dazu führen können, dass große Konflikte entstehen und enorme wirtschaftliche Folgen nach sich ziehen, während andererseits große → *Konfliktsachen* kleine Wirkungen haben können. In der Chaostheorie spielen so genannte Attraktoren eine Rolle. Wenn Sie als Führungskraft mediativ verhandeln, wirkt sich das in der Praxis als Attraktor für konstruktive Lösungen aus. Es bleibt unvorher-

sagbar, worauf genau sich Ihre Mitarbeiter einigen werden, aber es wird sehr wahrscheinlich, dass sie konstruktive Lösungen suchen und finden werden.

Durcheinanderreden Durcheinanderreden mit negativen und positiven Eskalationseffekten führt, je nach Kontext, zu einer Verstärkung der vorhandenen Emotionen. Viele Menschen können es in Konfliktsituationen kaum aushalten, Vorhaltungen anderer zu hören, ohne sofort zu kontern. Die Folge ist ein unverständliches Parallelgezeter. Auch in Situationen, die von übersprudelndem Glück oder Freude geprägt sind, gibt es das. Das Durcheinanderreden an sich ist weder negativ noch positiv. Wie immer macht auch hier der Ton die Musik und die Absicht den Unterschied.

Beispiel: Im Expertinnenberatungsnetz, einem Pilotprojekt der Universität Hamburg, gibt es die Gepflogenheit, dass alle Expertinnen sich treffen, um gleichzeitig zu reden, zuzuhören und zu antworten – wobei mehr als fünf gleichzeitige Rednerinnen keine Seltenheit sind. Dieser parallele Austausch wird von allen Beteiligten sehr geliebt. Ähnliches findet sich an Bierischen nach gewonnenen Fußballspielen und in kulturell adaptierter Form in Opernquartetten.

Durcheinanderreden beenden Kon und Flikt reden intensiv aufeinander ein. Nach ein paar Minuten tritt ein Augenblick erster Erschöpfung ein. Dieser lässt sich nutzen, um beide mit einer inneren Haltung von Neugier abzuholen (also nicht herablassend, sondern wertschätzend): »Aha, mir scheint, Sie kennen diese Art der Unterhaltung miteinander?« Wenn beide dem zustimmen, bietet es sich an zu fragen: »Und – hätten Sie es gerne anders?« Auch

hier ist Ihre mediative Haltung und das glaubwürdige Interesse das A und O. Holen Sie die ausdrückliche Bestätigung der Beteiligten dafür ein, das Durcheinandern in eine konstruktive Gesprächsform zu verwandeln. Von dem Moment an führen Sie konsequent mit diesem »Auftrag«.

Einzelgespräche, mediative (Caucussing)

Besprechungen in Konfliktsituationen, in denen jeweils nur eine Seite mit dem Mediator spricht. In der Literatur zum Thema ist die Frage, ob oder wann solche Einzelgespräche generell oder im Einzelfall eher nützlich oder eher schädlich sind, sehr umstritten.

Bei den Einzelgesprächen geht es nicht darum, sich selbst eine Meinung, und erst recht nicht, sich ein Urteil zu bilden. Auch Lösungsvorschläge sind hier kontraproduktiv (→ *kalte Konflikttypen*). Vielmehr haben mediative Einzelgespräche die Aufgabe, die Konfliktbeteiligten so weit vorzubereiten, dass anschließend eine erfolgversprechende mediative Verhandlung stattfinden kann.

Entscheidungsstärke und Mediationskompetenz

Entscheidungsstärke ist die Fähigkeit, schnell zu analysieren, sich ein Urteil zu bilden und Konsequenzen anzuordnen. Nur Führungskräfte mit Entscheidungsstärke meistern Herausforderungen langfristig erfolgreich. Der gelegentlich zu hörende Einwand, mediativ handelnde Führungskräfte seien nicht entscheidungsstark, beruht auf einem Missverständnis.

Entscheidungsstarke Führungskräfte trennen messerscharf: In eigenen Angelegenheiten analysieren und entscheiden sie zügig und konsequent.

Außerhalb der eigenen Angelegenheiten, zum Beispiel bei Konflikten in der Mitar-

beiterschaft, fördern sie die Entscheidungsstärke der Verantwortlichen. Sie wissen, dass Konfliktlösungen nur im Tempo der Konfliktbeteiligten möglich sind.

Beispiel: Kon und Flikt streiten vordergründig um die Aktenverteilung. Als ihre Führungskraft eine Entscheidung trifft, ist die Aktenfrage zwar geklärt, der darunter brodelnde »eigentliche« Konflikttherd produziert eine Fülle neuer, anderer Konflikte.

Erwartungserwartung, Ausstieg aus der destruktiven

Erwartung ist die Vermutung, Befürchtung oder Hoffnung, etwas oder jemand werde sich in der Zukunft in einer vorgestellten Weise verhalten. **Erwartungserwartung** ist die Vermutung, ein anderer erhoffe oder vermute, man selbst werde sich in einer bestimmten Art und Weise verhalten. In der professionellen Konfliktlösung ist der Ausstieg aus solchen Schleifen eine der wichtigen Voraussetzungen, um die Eskalation zu verlassen und neue Verhaltensweisen möglich zu machen. Denn sie pflegen einmal entstandene Tendenzen – sowohl im Guten wie im Schwierigen – zu verstärken. Mitarbeiter und Führungskräfte, die (häufig) schlechte Erfahrungen gemacht haben, hören Botschaften mit dem negativen Erwartungserwartungssohr.

Beispiel: In der Vergangenheit hat es Konflikte gegeben. Kon erwartet nun, dass Flikt sich ihm gegenüber feindselig verhalten wird. Flikt erwartet seinerseits, dass Kon von ihm erwartet, er werde sich feindselig verhalten. Die Führungskraft spiegelt im Gespräch das tatsächlich Gesagte wieder. Sie filtert die hineininterpretierten Negativteile fragend heraus. Stück für Stück entsteht wieder eine positivere Erwartungserwartung.

Eskalation in Konflikten Eskalation bedeutet die stufenweise Steigerung von Auseinandersetzungen und ihren Auswirkungen. Für den Bereich der Konflikte hat F. Glasl eine neunstufige Skala entwickelt, bei denen er jeweils drei Stufen zusammengefasst hat.

Stufen 1 – 3 → *Win-Win-Strategien* = beide gewinnen.

Stufen 4 – 6 *Win-Lose-Strategien* = nur ich will gewinnen.

Stufen 7 – 9 *Lose-Lose-Strategien* = Hauptsache, der andere verliert auch.

Jede Eskalation beginnt mit der ersten Auseinandersetzung und führt, wenn niemand aus der Eskalationsspirale aussteigt, bis zur totalen Konfrontation.

Die Eskalationsstufen sind für die Mitarbeiter im Konflikt selbst nützlich. Die respektvolle – ohne jeden Vorwurf – gestellte Frage danach, wer sich auf welcher Eskalationsstufe befindet, hilft in mehrfacher Weise, aus der Eskalation auszusteigen: Zum einen bringt sie die Mitarbeiter gemeinsam auf eine *Metaebene*. Dort erkennen alle Beteiligten die Konsequenzen weiterer Eskalation oder Deeskalation deutlich. Das erleichtert es oftmals, wieder den Verstand einzuschalten und den Abwärtsfall im Beziehungstetraeder zu stoppen. Weiterhin kann die Führungskraft feststellen, ob sie genug → *Mediationskompetenz* haben wird, um eine Deeskalation erfolgreich begleiten zu können. Grundsätzlich gilt: Je höher die Eskalationsstufe, desto mehr Mediationskompetenz ist erforderlich.

Externalisierungen im Konflikt Methoden, die sich dazu eignen, die Gedanken- und Wertewelten der Beteiligten unter jeweils einem bestimmten Fokus aus den Köpfen heraus und in eine wahrnehmbare Form

hinein zu bringen. Damit werden Verständigung und Konfliktlösung in neuer Weise möglich.

Dafür können alle Sinneskanäle genutzt werden. Im Umgang mit Erwachsenen ist die → *Visualisierung* das gängigste Verfahren. Aber auch mit den anderen Sinnen erfahrbare metaphorische Umsetzungen können frappierende Erkenntnisse hervorrufen und vorzügliche Lösungen vorbereiten (Konfliktorchester, Konfliktpantomime etc.)

Man unterscheidet *bewegliche Externalisierungen* zum Beispiel Bausteine, PC-Einsatz mit Beamer, *unbewegliche Externalisierungen* zum Beispiel gezeichnete Metaphern, Flipchart-Bilder und *partiell bewegliche Externalisierungen*, zum Beispiel Pinwand-Gestaltungen mit Moderationskarten.

Je mehr es um ein Öffnen und Verändern bisheriger Positionen geht, umso nützlicher sind im Regelfall bewegliche Externalisierungen.

Fragen, öffnende Öffnende Fragen lassen sich nicht einfach mit »Ja« oder »Nein« beantworten, sondern fordern als Antwort einen ganzen Satz. Sie beginnen im Deutschen häufig mit den Fragewörtern, »wo«, »wer«, »wann«, »was«, »wie«, »mit wem«, »wie viel« und »wie sehr«. Öffnende Fragen gehen weg von den festgefahrenen Positionen. Sie eröffnen Spielräume für neue Wege. Sie helfen, Möglichkeiten zu finden, die vorher unentdeckt waren.

Beispiel: »Welche Ihrer eben genannten Kriterien werden von Herrn Fliks Vorschlag besser erfüllt, welche weniger gut?«

Stellen Sie öffnende Fragen zu Beginn und in der Mitte von Verhandlungen, um verhärtete Positionen aufzubrechen und neue Ideen möglich zu machen.

Fragen, schließende Schließende Fragen können mit »Ja« oder »Nein« beantwortet werden. Sie beginnen im Deutschen regelmäßig mit einem (Hilfs-)Verb.

Beispiel: »Sind Sie mit Herrn Flikt's Vorschlag einverstanden?« Stellen Sie schließende Fragen am Ende von Verhandlungen, um festzuzurren, was gelten soll.

Führung, mediative Führung holt die Menschen an dem Platz ab, an dem sie sich befinden und (beg-)leitet sie zu einem Ziel. Mediative Führung bedeutet, den Weg mit einem Maximum an Innovationskraft im → *Konsens* zu gehen. Sie erhalten und fördern die intrinsische Motivation Ihrer Mitarbeiter, indem Sie die → *plausible Intention* für ein Verhalten oder eine Ansicht berücksichtigen. So nutzen Sie Widerstände in und zwischen Menschen als Motoren zur Verbesserung. Sie setzen Sie zum Wohle der Einzelnen und der Organisation um. Mediativ handelnde Führungskräfte wirken darauf hin, dass ihre Mitarbeiter in zukünftigen Auseinandersetzungen selbst mediative Elemente verwenden können und somit immer weniger Unterstützung benötigen. Damit gewinnt die Führungskraft mehr Zeit für andere Dinge. Die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter nimmt zu.

Führungskraft kraft Mediationskompetenz

Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter ihr folgen, weil sie ihre vermittelnde Führungskompetenz erleben. Während Fachexperten selber (Konflikt-) Lösungen finden und allein Spitzenergebnisse erzielen, wissen Führungsexperten kraft Mediationskompetenz, wie sie andere dahin führen, selbst (Konflikt-) Lösungen zu finden. Holen Sie Ihre Mitarbeiter ab, wo sie sind und bauen Sie mit

ihnen Brücken zwischen (Konflikt-)Partnern! Entwickeln Sie Aufgaben, die klein genug sind, damit die Mitarbeiter sie bewältigen können, und groß genug, damit die Herausforderungen mit den Fähigkeiten der Geführten wachsen!

Führungskräftewechsel Jene Phase, in der eine Führungskraft ihren Abschied nimmt und eine neue sich in deren Position einarbeitet. Die ersten Kontakte mit den zu Führenden sind wie jeder Erstkontakt prägend für die zukünftige Zusammenarbeit. Je mehr sich die alte Führungskraft von der neuen Führungskraft in Mentalität und Führungsstil unterscheidet, umso größer können Irritationen und Konfliktpotenzial sein. Wer sich über den Führungsstil des Vorgängers informiert und die Unterschiede kennt, kann die Reaktionen der Mitarbeiter leichter voraussehen und vorausschauend situativ handeln. Wenn Sie eine neue Position einnehmen, prägen Sie die Führungsbeziehung von vornherein mit *mediativer Haltung*. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, sich wieder zurechtzufinden und seien Sie auf Unsicherheiten gefasst, die nichts mit Ihnen, sondern mit der Situation des Wechsels zu tun haben. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Sicherheit durch Geradlinigkeit und Zuverlässigkeit.

Fusionsbegleitung, mediative Fusionen und Mergers sind Vorgänge, bei dem zwei oder mehrere Wirtschaftsunternehmen sich so zusammenschließen, dass sie anschließend eine rechtliche und wirtschaftliche Einheit bilden. Als Akquisition wird eine Fusion bezeichnet, bei der ein kleineres Unternehmen in einem größeren aufgeht.

Die Fusionsbegleitung oder Post-merger-Integration bezeichnet die Gesamtheit

der Begleitmaßnahmen, die den Zusammenschluss erleichtern sollen.

Die mediative Fusionsbegleitung vermittelt zwischen den unterschiedlichen Firmenkulturen in einer Weise, die beiden Seiten entspricht, und sorgt dafür, dass Ängste und Hoffnungen nicht unter den Teppich gekehrt werden. Die Fusionsergebnisse bleiben oft hinter den Erwartungen zurück, weil die Konfliktpotenziale unterschätzt werden. Wenn Sie in Fusionen eingebunden sind, beachten Sie den »Faktor Mensch« und schaffen Sie so schnell Klarheit wie möglich. Denn Unsicherheit führt ins → *Beziehungstetraeder-Tief*. Flucht heißt hier Abwanderung der Leistungsträger, Kampf destruktives Gerangel um Posten und die Erstarrung zeigt sich in der Erlahmung der Motivation.

Um das zu verhindern, kann die mediative Aufgabe von einer einmaligen intensiven Kurzmaßnahme bis zu einer langfristig angelegten Begleitung aller Mitarbeiter oder der Schlüsselpositionen reichen.

Gefährchen einer Konfliktentstehung erkennen

Unter Gefahren versteht man sicherheitsrelevante Geschehnisse. Gefährchen sind die ersten Anzeichen von Gefahren. Bei Konflikten äußern sie sich in dezenten Kommunikationsstörungen. Sie lassen sich in diesem Stadium noch recht leicht eindämmen und beherrschen, weshalb die Früherkennung besonders wichtig ist.

Sie erkennen diese Warnzeichen mit allen Sinneskanälen:

- Auge: Ausweichende Blicke
 - Ohr: Lastendes Schweigen
 - Gefühl: Spannungen in der Luft
 - Nase: Sich nicht mehr »riechen« können
- Werden Gefährchen missachtet, dann droht Gefahr.

Harvard-Konzept Das Harvard-Konzept ist ein Verhandlungskonzept, welches von den Amerikanern Fisher, Ury und Patton publiziert wurde und wichtige Grundprinzipien der professionellen Konfliktlösung propagiert:

1. Sei hart in der Sache, sanft zu den Menschen!
2. Unterscheide Positionen einerseits und die Interessen hinter den Positionen andererseits!

Obwohl ihr Buch in allen Sprachen der Welt millionenfach verkauft wurde, bleibt die umwälzende praktische Anwendung in der Wirtschaft noch aus. Das theoretische Wissen allein nützt denjenigen, die das Konzept kennen, häufig nur in der Spitze des → *Beziehungstetraeders*. Beim eskalierenden Fall ins Tetraeder-Tief fehlte bislang der praktische Rückweg zurück zur Kooperation. Für diesen Weg schafft die → *Mediationskompetenz* praxistaugliche Instrumente auch in fortgeschrittener Eskalation.

Heureka-Phase der Mediation »Heureka« rief einer Anekdote zufolge Archimedes aus, als er im Bade lag und ihm plötzlich die Eingebung zu einem physikalischen Gesetz kam, woraufhin er splitterfaser-nackt und nass quer durchs Dorf vom Badehaus nach Hause gerannt sein soll. Der Ausruf »Heureka« hat sich in der Wissenschaft als Standardbegriff für Erfindungen etabliert.

Die Heureka-Phase der Mediation bezeichnet Momente der Erfindung neuer (Konflikt-)Lösungsideen sowie die Vorbereitung dieser Momente. Oft dauert es nur den Bruchteil einer Sekunde, in der den Beteiligten klar wird, wie elegant, treffend, genial, einfach, faszinierend oder einfach nur gut eine gefundene Idee zur Konflikt-

lösung beitragen kann. Sie erkennen diese Momente an leuchtenden Augen, sichtbarer innerer Begeisterung, ungläubigem Staunen oder Ausdruck von Freude.

Um neue Erfindungen in der Konfliktlösung (und auch in anderen Bereichen) zu machen, gibt es drei Strategien: Archimedes-Strategie, Edison-Strategie, Serendip-Chance.

Intention, plausible Das Prinzip der plausiblen Intention besagt, dass es für jedes menschliche Verhalten eine nachvollziehbare Absicht gibt. Was immer ein Mensch auch tut: Er verfolgt damit bewusst oder unbewusst etwas, was aus seiner Warte plausibel ist. Das können stammesgeschichtliche, sogenannte phylogenetische Muster der vergangenen Millionen Jahre, ontogenetische Muster seiner Individualentwicklung oder ganz banale Absichten sein.

Beispiel: Ein Mitarbeiter wirft Dokumente weg. Seine plausible Intention: Aufräumen und dem Chef damit eine Freude machen. – Ein Mitarbeiter intrigiert gegen Kollegen. Seine plausible Intention: In der Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes die eigene Position verbessern.

Auch wenn viele plausible Intentionen nicht mit gesellschaftlichen oder moralischen Normen im Einklang stehen – wer sie in der Konfliktlösung berücksichtigt, kann sie als »Motor« für Konfliktlösungen und neues Verhalten nutzen.

Kompromiss Unter einem Kompromiss versteht man einen friedlichen Ausgleich von Gegensätzen, der Entscheidungen nicht verschiebt, sondern in der allseitigen Einschränkung von Interessen und allseitigen Aufgabe von Teilansprüchen eine Befriedung zu erreichen sucht. Kompromisse können nachhaltig günstig wirken

oder vorübergehend für Scheinlösungen sorgen, die den Ursprungskonflikt an anderer Stelle weiter schwellen lassen
→ *Kompromiss, fauler*.

Kompromiss, fauler Vereinbarung von Konfliktlösungen im gegenseitigen Nachgeben, bei dem auf mindestens einer Seite erhebliche Rest-Unzufriedenheiten bleiben. Dies beruht in der Regel darauf, dass das »eigentliche« Thema als Grundkonflikt nicht wirklich erkannt und behoben wird. Statt die Wurzel zu finden, wird zu schnell auf der Oberfläche vermeintlicher Vorannahmen nach Lösungen gesucht, entscheidende Phasen der → *ALPHA-Struktur* werden ausgelassen. Wenn die Konfliktpartner auch in Zukunft noch erfolgreich zusammenarbeiten sollen, sind damit negative Konsequenzen vorprogrammiert.

Als mediativ handelnde Führungskraft vermeiden Sie faule Kompromisse, indem Sie sorgfältig darauf achten, die → *ALPHA-Struktur* einzuhalten. Sie achten darauf, dass die »eigentlichen« Wünsche und Bedürfnisse gefunden werden. Faule Kompromisse äußern sich häufig so: »Na guuuut (mit langgezogenem Tonfall) – wenn es denn sein muss, ...« Halten Sie Ihre Mitarbeiter davon ab, sich selbst unnötig durch faule Kompromisse und zu frühzeitige Lösungsvorschläge zu behindern.

Konflikt Ein Konflikt wird definiert als ein Aufeinandertreffen widerstreitender menschlicher Strebungen. Man unterscheidet zwischen → *interpersonalen Konflikten* und → *intrapersonalen Konflikten*. Konflikte beenden die Harmonie des Altzustandes mit dem Ziel, dass etwas anders werden soll. Wenn Konflikte längere Zeit ungelöst bleiben oder destruktiv ausgetra-

gen werden, vergiften sie die Atmosphäre. Dann hängt es vom Ausmaß der → *Eskalation* ab, wie schnell es bergab geht. Werden sie konstruktiv gelöst, bestimmt die → *Mediationskompetenz*, wie es aufwärts geht. Werden Konflikte in Organisationen zeitnah und konstruktiv genutzt, haben alle etwas davon, zum Beispiel durch wachsende → *Win-Win-Partnerschaft* oder die Erkenntnis, dass Trennung ein Gewinn sein kann.

Konflikte, interpersonale und intrapersonale

Unter einem *interpersonalen* Konflikt werden widerstreitende Strebungen zwischen zwei oder mehreren Menschen verstanden, die sich noch streiten, während bei einem *intrapersonalen* Konflikt unterschiedliche Strebungen in einem Menschen im Widerstreit sind. Der berühmteste Satz zu intrapersonalen Konflikten in der deutschsprachigen Weltliteratur stammt von Goethe: »Zwei Seelen habe ich, ach, in meiner Brust.« (dazu Nietzsche: »Ach der arme Goethe, hatte nur zwei Seelen, ach, in seiner Brust.«) Häufig führen ungelöste intrapersonale Konflikte in einer Führungskraft zu interpersonalen Konflikten bei den Mitarbeitern.

Beispiel: Ein typischer intrapersonaler Konflikt in Führungskräften: »Soll ich den schwachen Mitarbeiter, über den ich mich ärgere, kündigen oder zielstrebig fördern?« Wenn weder das eine noch das andere konsequent geschieht, kommt es zu unproduktiven Kettenreaktionen mit vielen Beteiligten – mit unvorhersagbaren Konsequenzen nach der → *Chaostheorie*. Als Führungskraft können Sie Ihre ungelösten und damit destruktiven intrapersonalen Konflikte wie die interpersonalen Konflikte Ihrer Mitarbeiter leicht am »Wiedervorlage-Phänomen« erkennen:

Dasselbe Thema taucht – wie eine Akte mit WV-Vermerk – immer und immer wieder auf, ohne dass in der Zwischenzeit irgendeine nennenswerte Veränderung passieren würde. Wer nicht spätestens nach der dritten »Wiedervorlage« aktiv wird, führt sich und andere ineffektiv.

Konflikttypen Als Konflikttypen werden die unterschiedlichen Möglichkeiten bezeichnet, Konflikte auszutragen. Die Anzahl der Varianten ist nahezu unendlich groß. Für Praktiker in der professionellen Konfliktlösung ist der Unterschied zwischen den so genannten → *kalten* (= unterschwelligen/verdeckten) oder → *heißen* (= offen ausgefochtenen) *Konflikttypen* besonders bedeutsam.

Konflikttypen, heiße Als »heiß« werden Konflikttypen bezeichnet, die offen ausgefochten werden. Vorteil: Die daran Beteiligten verstecken weder sich noch den Umstand, dass sie einen Konflikt haben und sind folglich leicht auszumachen. Beide Faktoren sind günstig für die Bearbeitung und die Lösung. Werden heiße Konflikte nicht mediativ, sondern mit zu schnellen oberflächlichen (faulen) Kompromissvorschlägen gedeckelt, (in der Praxis meist durch hierarchisch übergeordnete Führungskräfte), verwandeln sie sich regelmäßig in kalte Konflikte.

Konflikttypen, kalte Konflikttypen, die unterschwellig nahezu unbemerkt brodeln. Gründe dafür, Konflikte »unter dem Teppich« zu halten, sind: Ängste und Befürchtungen, die eine Austragung des Konfliktes verhindern. Solche Erwartungen können aus der Firmenkultur, aus der Abteilungskultur, von einer konkreten Führungspersönlichkeit oder aus dem persönlichen

Hintergrund der Konfliktbeteiligten herühren. Das schleichende Gift kalter Konflikte kann nur dann konstruktiver Veränderung weichen, wenn die → *plausiblen Intentionen* der Beteiligten berücksichtigt werden. Wenn nicht, schwelen kalte Konflikte typischerweise weiter.

Beispiel: Kon: »Ist was?« – Flikt: (zögernd) »Eigentlich – also – nein, wieso?« – Kon: »Sie gucken so komisch.« – Flikt: »Wieso soll ich komisch gucken?« – Kon: »Sie sollen nicht, Sie tun es aber.« – Flikt: (mit eisig herablassendem Tonfall) »Alles bestens ...« Und so weiter und so weiter ...

Konfliktursachen Als Konfliktursachen bezeichnet man die Beweggründe und Voraussetzungen, ohne die es den Konflikt nicht gäbe. Konfliktursachen sind zu unterscheiden von den Interessen der Beteiligten. Konfliktursachen werden von Anfängern in ihrer Bedeutung für die Lösung regelmäßig überschätzt. Sie spielen in der mediativen Konfliktlösung nur so weit eine Rolle, wie dies für eine konstruktive Lösung und weitere Prävention zukünftiger Fälle sinnvoll ist.

Beispiel: Kon und Flikt wollen zur selben Zeit Urlaub nehmen. Welche und wie viele Ursachen der Streit hat, ist nur ein Indikator für die Themen, um die es gehen wird. Für die mediative Lösung ist wichtig, wie die Beteiligten die Zukunft gestalten wollen. Das richtet sich nach den Interessen der Beteiligten. Ursachen in der Vergangenheit können dabei als Ideengeber fungieren, mehr nicht. Führen Sie Ihre Mitarbeiter nicht mit historischer Ursachenforschung, sondern zu gestaltendem Unternehmerteil!

Konsens Konsens ist die Überwindung eines Konfliktes durch Übereinstimmung.

Er gilt als höchste Form der Konfliktlösung. Der Konsens unterscheidet sich vom → *Kompromiss* dadurch, dass die Konfliktpartner ihren Erfolg nicht durch gegenseitiges Nachgeben in einem vermeintlichen → *Nullsummenspiel* erreichen, sondern konstruktiv neue Optionen entdecken und damit eine → *Kuchenvergrößerung* erreichen, die alle satt macht. Konsenslösungen werden von allen Beteiligten insgesamt als besser bewertet als die ursprünglichen Forderungen.

Beispiel: Kon: »Ich will schwarze Büroschränke.« – Flikt: »Ich will weiße Büroschränke.« – Kon: »Schwarz ist solide und elegant.« – Flikt: »Weiß wirkt heller und viel freundlicher.« Nach einem angeregten kreativen Prozess haben sie plötzlich die Idee, ein Hightech-Material zu wählen, das zusätzliche Vorteile bietet, und beide sind begeistert.

Kuchenvergrößerung oder Ausstieg aus der Nullsummenspiel-Falle Die Kunst, den Kuchen (gemeint sind zu verteilende Werte) zu vergrößern, ist eine aus Amerika stammende Verhandlungsstrategie, um Win-Win zu erzielen. Die Kunst besteht darin, den Streitgegenstand so zu betrachten, dass neue Synergie-Effekte gesehen und genutzt werden können.

Logistik Zur Logistik für konstruktive Konfliktlösungsgespräche gehört die professionelle Vorbereitung der Rahmenbedingungen. Weil die Nerven in Konfliktsituationen blank liegen, stört jede wahrnehmbare Beeinträchtigung mehr als sonst.

Raum: Wählen Sie den geeignetsten Raum, den Sie haben: genügend Platz, Licht und Luft, angemessene Temperatur. Wohin wandert die Sonne? Wer wird eventuell geblendet und wie lässt sich das ver-

hindern? Lärm? Geruchsbelästigung? Zu wessen »Territorium« gehört der Raum?

Abstand: Stellen Sie die Sitzmöbel eng genug, um sich gut verstehen zu können, und mit so viel Abstand auf, um sich nicht bedrängt zu fühlen. Lassen Sie hinter allen Stühlen einen Abstand von mindestens 1 m zur Wand, sodass einem unwillkürlichen Zurückweichen nichts im Wege steht. Ein gleich großer Abstand zwischen den einzelnen Medianden und der mediativ handelnden Führungskraft sorgt für ein körperlich erfahrbares Gefühl der → *Allparteilichkeit*.

Auswahl der Tische: Runde Tische oder gar keine Tische sind grundsätzlich besser geeignet als lange Tafeln, bei denen die Beteiligten einander nicht gut sehen können. An runden Tischen fühlen sich Menschen weniger von Hierarchien dominiert als an Tafeln mit präsidentialen Kopfenden. Unerwünschter Blickkontakt kann durch voluminöse Blumensträuße durchbrochen werden. Für → *Visualisierungen* ggf. Tische am Rand bereithalten.

Technik: Reichen Mehrfachsteckdosen, Verlängerungskabel, Beamer, Laptop und Kreativ-Material? Wo ist der nächste erreichbare Drucker oder Kopierer? Kreativ-Material für Mediationsinstrumente? Kamera zum Festhalten von → *Visualisierungen*? Kann man die Leinwand von allen Plätzen aus gut sehen? Wirkung der Sonne auf die Leinwand? Sitzt niemand direkt mit der Nase am Lüfterauslass des Beamers?

WC in der Nähe: Primaten haben eine besondere Fähigkeit. Sie können in Angst- und Stresssituationen blitzartig den Inhalt ihrer Gedärme verflüssigen und ausscheiden – nötigenfalls in Richtung Aggressor. Der Konfliktmanager Gerhard Schwarz, der in Österreich und Afrika

lebt, hat neben frischen Leopardenkratzspuren Reste von Affenkot gefunden und diese effektive Verteidigungsform selbst erlebt. Viele umgangssprachliche Begriffe »anschießen«, »zusammenschießen«, »Schiss haben«, »sich vor Angst in die Hose machen« zeigen diesen Zusammenhang noch heute. Ein WC in der Nähe ist deshalb günstig. Wenn Konfliktgespräche in Form von Spaziergängen stattfinden, was viele Vorteile bieten kann, ist es kein Fehler, diesen Aspekt präventiv zu berücksichtigen.

Denken Sie außerdem an Rückzugsmöglichkeiten für Spezialtechniken und Einzelgespräche und Verpflegungsmöglichkeiten, ggf. Lieferservice.

Matrix Qualitätssicherung (MQ®) Die Zielformulierung zur Qualitätssicherung messbar zu machen bedeutet: 1. gemeinsame Ziele in einzelne Schritte zu zerlegen, 2. für die einzelnen Schritte die aktuellen Istwerte und gewünschte Sollwerte erfragen, 3. transparent machen, wie sich die Beteiligten die Verantwortlichkeiten für den Weg zum Ziel vorstellen, 4. eine realistische Basis schaffen, indem jeder Teilnehmer angibt, für wie wahrscheinlich er die Zielerreichung hält – und klären, ob diese Wahrscheinlichkeit den mediativen Weg lohnt. Jetzt sieht man, ob noch etwas nachzubessern oder das Fundament fertig ist. Dieses Verfahren ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Konflikt sich bereits verhärtet hat oder Missverständnisse vorliegen und die Parteien im → *Beziehungstetraeder* im Eskalationssturz abwärts fallen.

Mediation Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, bei dem allparteiliche Dritte ohne Entscheidungskompetenz Konflikt-

partner dabei unterstützen, Konsenslösungen zu (er-)finden.

Mediation, Geschichte der Vermittlung gibt es schon seit Menschengedenken. Manche Verfahren, auch wenn sie ausdrücklich als »Mediation« bezeichnet wurden, würden nach heutigem Sprachgebrauch anderen Kategorien von Konfliktlösung zugeordnet werden. Andere Verfahren, die nicht »Mediation« geheißen haben, trugen durchaus mediative Züge.

Vermittlung ist so alt wie die Menschheit und kulturübergreifend. So genannte »Versöhnungskomitees« gab es in China und Japan schon vor über tausend Jahren. Konfuzius propagierte eine Haltung, die große Ähnlichkeit mit einigen Elementen der heutigen Mediation hat. Sokrates plädierte für die Mäeutik, die Hebammenkunst, mit der Ideen geboren wurden. »Palaver« steht in Afrika für ein vermittelndes Verfahren, bei dem angesehene Persönlichkeiten konfliktbelegend tätig werden.

Der Venezianer Contarini wurde nach mehreren Jahren Vermittlungstätigkeit zur Beendigung des Dreißigjährigen Krieges im Friedensvertrag von 1648 ausdrücklich als »Mediator« erwähnt. Und Napoleon unterzeichnete vor gut 200 Jahren im Februar 1803 in der Schweiz nach dem so genannten Stecklikrieg die »Mediationsakte«.

Im 20. Jahrhundert tauchte der Begriff der Mediation zuerst in Nordamerika im »Federal Mediation and Conciliation Service« (1947) wieder auf. In den 70er Jahren wurden die ersten »Neighborhood Justice Centers« gegründet, von denen es heute eine vierstellige Anzahl gibt. In der UN-Charta, Artikel 33, ist die Vermittlung seit 1945 verankert. In den 80er Jahren begann das Mediationskonzept auch in Europa

Fuß zu fassen. Heute findet es seinen Niederschlag in vielen europäischen Gesetzen und wird in der Praxis in allen Lebensbereichen zunehmend angewendet: Schulmediation, Mediation im Strafrecht (Täter-Opfer-Ausgleich), Scheidungs- und Trennungsmediation, Umweltmediation (zum Beispiel bei Flughafenerweiterungen, Stadtplanungen etc.), bei Nachbarschaftskonflikten, im Wohnumfeld und vor allem in der → *Wirtschaftsmediation*. Heute gibt es im gesamten deutschsprachigen Raum in jeder Region ausgebildete Wirtschaftsmediatoren. Adressen: siehe Seite 302.

Mediationskompetenz Unter Mediationskompetenz versteht man die erlernbaren Techniken und die – ebenfalls erlernbare – Haltung, die für konstruktive Lösungen bei widerstreitenden Strebungen gebraucht wird. Dazu gehört: Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Deeskalation, Herausfiltern von Wünschen und Interessen, Befähigung zum Erfinden, Entwickeln und Optimieren neuer Lösungen und vor allem: strukturierte Führung. Mediationskompetenz lässt sich für → *intrapersonale Konflikte* und *interpersonale Konflikte*, zur Vorbeugung und für ein konstruktives Klima effektiver Weiterentwicklung verwenden. Wer mit Mediationskompetenz führen kann, braucht insoweit weder detaillierte Sachkompetenz noch hierarchische Macht.

Meinungsmacher, informelle Informelle Meinungsmacher sind Personen, die nicht aufgrund hierarchischer Macht, sondern aus anderen Gründen einflussreich sind. Sie haben den größten Einfluss auf den Verlauf von Teamkonflikten. Deshalb sind sie neben den formellen Hierarchien für die Dynamik in Organisationen von entschei-

dender Bedeutung. Für Führungskräfte ist es wichtig, die Bewegungen im Bereich der informellen Meinungsmacher und ihre Bedeutung zu erkennen. Unerfahrene Führungskräfte empfinden die informellen Meinungsmacher häufig als Konkurrenz und versuchen sie zu bekämpfen. Viel besser ist es, die für ihr Wirken → *plausiblen Intentionen* zu erkennen und sie zu den stärksten Unterstützern der Führung heranwachsen zu lassen. Sie haben typischerweise eine relevante Multiplikatorwirkung – im konstruktiven wie im destruktiven Sinne, das heißt: Wer sie zum Feind hat, hat nicht nur einen Feind – und sollte so schnell wie möglich handeln. Professionelle Konfliktlösung bezieht die informellen Meinungsmacher als Multiplikatoren mit ein. Eine mediative Klärung profitiert von dem Respekt, der ihnen entgegengebracht wird. Führungskräfte, die mediativ führen, springen über ihren Schatten und führen konstruktive Gespräche zum Nutzen aller Seiten auch mit dominanten informellen Meinungsmachern.

Mitarbeitergespräch, mediatives Regelmäßig (mindestens einmal jährlich) geführtes Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, in dem die vorgesetzte Führungskraft mit dem unterstellten Mitarbeiter klärt, was seit dem letzten Mitarbeitergespräch bzw. seit der Einstellung erreicht wurde. Wo stehen wir jetzt? Welche Veränderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Zukunft wären für die Organisation, die Abteilung und den Einzelnen interessant, nötig oder möglich? Das mediative Mitarbeitergespräch berücksichtigt ungelöste intrapersonale und interpersonale Konflikte als Hemmnisse für die weitere Entwicklung der Persön-

lichkeiten als auch der Organisations-, der technischen und fachlichen Weiterentwicklung.

MIKADO®-Modell Das MIKADO-Modell ist ein strukturierendes Abbild der mediativen Verhandlungsebenen. Es hat sich in der praktischen Arbeit herausgebildet und dient dazu, das jeweils geeignetste mediative Verfahren für sämtliche Fälle intrapersonaler und interpersonaler Konflikte zu finden. Die mediativen Ebenen sind:

M – Mediation klassisch

I – Innersystemische Mediation

K – Kombination von Mediations-Know-how mit anderen Techniken

A – Anwaltlich-mediatives Verhandeln

D – Dialogisch-mediatives Verhandeln

O – One-Party-Mediation

Nullsummenspiel siehe → **Kuchenvergrößerung**

Orangenbeispiel Das berühmte Orangenbeispiel, wie Follett es 1940 veröffentlichte und das durch das → *Harvard-Konzept* weltweite Verbreitung fand, handelt von einem Konflikt zwischen zwei Schwestern um eine Orange. Während die Halbierung der Orange ein → *Nullsummenspiel* bedeuten würde, erschließt sich der → *Konsens* durch die Frage nach den Interessen der Mädchen. Eine Schwester interessiert sich der Vitamine wegen für den Saft, die andere eines Kuchens wegen für die Schale. Beide können ihre Wünsche voll verwirklichen, indem die eine 100 Prozent des Saftes und die andere 100 Prozent der Schale erhalten kann. Das Orangenbeispiel ist in den vergangenen Jahren in weiten Teilen der Wirtschaft eher belächelt als im Konflikt angewandt worden. In Konflikten, die von Kampf, Erstarrung oder

Flucht geprägt sind, ist es möglich, Kooperationsgewinne zu schaffen. Dafür ist ein Ausstieg aus der unteren Beziehungstetraeder-Position mithilfe von → *Mediationskompetenz* erforderlich.

Plausible Intention siehe → **Intention, plausible**

Reframing Reframing bezeichnet das Kommunikationsverhalten, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass eine Aussage in einen neuen Rahmen oder Kontext gestellt wird. Ein neuer Rahmen beeinflusst die Art und Weise, wie Erfahrungen wahrgenommen und interpretiert werden und verändert Grenzen und Bedeutungen einer Situation. Durch ein Reframing können verfestigte Positionen als bisherige Positionen und Erkenntnisse betrachtet werden. Verhaltensveränderungen werden erleichtert.

Beispiele: Kon sagt: »Herr Flikt kommt jeden Tag zu spät.« – Mediator sagt: »Aha, in der Vergangenheit ist Herr X regelmäßig zu spät gekommen, stimmt das?« (Zeit-Reframing) oder Mediator sagt: »Aha, Sie wünschen sich also, dass Herr Flikt in Zukunft früher kommen soll?« (Positiv-Negativ-Reframing)

Risiken der Konfliktlösung durch mediativ handelnde Dritte Jede wirtschaftliche Betätigung ist infolge der für gewöhnlich unzureichenden Informationen über die zukünftige Entwicklung mit einem Risiko verbunden. Dies gilt selbstverständlich auch für die Konfliktlösung mithilfe mediativ handelnder Dritter. Zwei Risiken sind besonders relevant:

1. Überflüssige Interventionen
Unerfahrene Dritte, die als Mediatoren agieren, möchten ihre Nützlichkeit gern unter

Beweis stellen und mischen sich manchmal auch dann noch ein, wenn die Beteiligten allein bereits schneller und besser zu einer tragfähigen Lösung kommen würden.

2. Eigene inhaltliche Einmischung

Die Aufgabe des Mediators ist es, den Brückenbau zwischen den Konfliktbeteiligten zu ermöglichen. Eigene Inhalte, Lösungsvorschläge und Ideen bergen die Gefahr, den Konflikt vorschnell unter den Teppich zu kehren.

Schutz vor Risiken bieten die folgenden Maßnahmen:

1. Bei externen Mediatoren auf eine gute Praxisausbildung achten.
2. Interne Mediatoren gut ausbilden.
3. Mediativ handelnde Führungskräfte gut ausbilden.
4. Bei der Arbeit mit unerfahrenen Mediatoren besonders wach mitdenken.

Rollenklarheit Der Begriff der Rollenklarheit bezeichnet die Offenlegung eventueller Doppelrollen. Mediativ handelnde Führungskräfte, die gleichzeitig eine hierarchische Rolle im Unternehmen und eine Rolle in der Verhandlung der Konfliktparteien einnehmen, definieren und markieren diese.

Sortieren Sortieren reduziert Komplexität auf eine Weise, dass gespeichertes Wissen wie in einem Katalog, Inhaltsverzeichnis oder Register eingeordnet und gefunden werden kann. Es wird auch als »Chunken« oder »Clustern« bezeichnet. Professionelle Konfliktlösung besteht im technischen Teil im Wesentlichen in einem Sortierprozess. Das heißt: Am Anfang einer Konfliktlösung wird nach einer Sortierung gesucht, die groß genug ist, dass die Wünsche aller Beteiligten hineinpassen (Oberbegriff). Dann werden Präzisierungen (Unterbe-

griffe) gesucht, welche die Sortierkriterien beider erfüllen, aber weder die Ursprungsidee des einen noch die Ursprungsidee des anderen wiedergeben (Nebenbegriffe). Das geschieht, bis eine konkret umsetzbare Lösung gefunden wird.

Spiegeln Unter Spiegeln wird eine Mediationstechnik verstanden, die das Kommunikationsverhalten eines oder mehrerer Menschen wiedergibt. Ein hundertprozentiges Spiegeln von Wortwahl, Tonfall und Körperhaltung ist meist weder erforderlich noch günstig, das wäre Imitation. Nützlicher ist das gezielte Spiegeln relevanter Kommunikationsbestandteile. Das Spiegeln soll dazu beitragen, das Gehörte so wiederzugeben, dass der Gespiegelte sich verstanden fühlt. Typische Spiegelungen sind: »Ich habe gehört, dass sie XYZ ... gesagt haben, ist das so richtig?«, »Aha, sie sagen also XYZ?« oder »Das heißt, sie wollen XYZ ?«

Beispiel: Kon wirft Flikt vor, dass er jeden Tag zu spät komme. Flikt: »So ein Blödsinn! Ich mache alles immer rechtzeitig.« – Kon: »Lüge!« – Flikt: »Ich bin schon immer gekommen, wann ich wollte und ich habe alle Aufgaben immer termingerecht erledigt. Von zu spät kann also keine Rede sein.« – Mediator: »Für Sie, Herr Flikt, bezieht sich Rechtzeitigkeit also auf die Fertigstellung von Aufgaben, wenn ich Sie richtig verstehe, während sich Rechtzeitigkeit bei Ihnen, Herr Kon darauf bezieht, wann Ihr Mitarbeiter im Büro erscheint, stimmt das so?« Beide nicken.

Systemtheorie und Systemik Die Systemtheorie oder Systemik ist ein grundlegendes Erkenntnismodell für die Erforschung des Zusammenwirkens von miteinander verbundenen Elementen und

ihrer Außenwelt sowie der Beziehungen untereinander. Wichtige Systemtheoretiker sind: Luhmann und Maturana. Charakteristisch für Systeme ist die Aussage: Ändert sich eines, kann sich alles ändern. In der professionellen Konfliktlösung zeigt die Systemtheorie, warum ein Ratschlag, der in Konflikt A goldrichtig war in Konflikt B kontraproduktiv sein kann. Solange wir nicht sämtliche Einflussfaktoren eines Konfliktsystems einschätzen können, hat die mediative Frage höhere Aussicht auf Erfolg als der auf eigenen Hypothesen beruhende Ratschlag.

Beispiele: Die Erkrankung eines Mitarbeiters führt zu Dienstplanänderungen für alle. Eine winzige Gesetzesänderung erzwingt Maschinenumstellungen und führt zur Entstehung neuer Branchen.

Verhandlung Eine Verhandlung ist ein Gespräch mit dem Ziel der Einigung, bei der jede Seite bestrebt ist, für sich selbst ein langfristig optimales Ergebnis zu erzielen. Gelingt dies nur einer Seite, wird das als Win-Lose-Ergebnis bezeichnet. Erzielt keine Seite ein optimales Ergebnis, spricht man von einem Lose-Lose-Ergebnis. Sind beide Seiten erfolgreich, liegt ein Win-Win-Ergebnis vor. In Konfliktsituationen tendieren Menschen dazu, sich auf ein Ziel zu fokussieren und den Rest der Möglichkeiten zu vergessen. Eine erfolgreiche Verhandlung setzt voraus, dass dieser Fokus zum gegenseitigen Nutzen erweitert wird. (→ *Kuchenvergrößerung*)

Verhandlung, vorgetäuschte Eine vorge-täuschte Verhandlung ist ein Gespräch, bei der eine Person von Anfang an oder später keine Einigung anstreben will, sondern andere Ziele hat. Dabei kann es zum Beispiel darum gehen, Informationen zu ge-

winnen, die auf andere Weise nicht so leicht zu erlangen wären.

Verhandlungsvorbereitung, mediative Verhandlungen vorzubereiten bedeutet die sachlichen Grenzen des Erwünschten und Unerwünschten zu erforschen. In der mediativen Verhandlung hat jeder Verhandlungsteilnehmer die Aufgabe, die Verhandlung aus drei Perspektiven vorzubereiten: der eigenen Perspektive, der Verhandlungspartner-Perspektive, der Mediator-Perspektive. Prüfen Sie für alle drei Perspektiven die folgenden zehn Punkte:

1. Standortbestimmung, 2. Bedürfnisse und Interessen, 3. mögliche Verhandlungspartner, 4. Alternativchancen, 5. Verhandlungsbereitschaft, 6. zusätzliche Vorteile, 7. Verhandlungsthemen, 8. Verhandlungsstrategien, 9. Verhandlungstricks, 10. Verhandlungseckpunkte.

Verhandlungsstrategien, mediative ... in Unternehmen Strategie ist die Entwicklung eines zielorientierten Plans durch Analyse von Bedingungen. Der Begriff bezeichnete ursprünglich die Methode der Kriegsführung. Gegenbegriffe zur Strategie sind operative Führung und Taktik. In der Spieltheorie versteht man unter Strategie den Plan eines Spielers, Aktionen in Abhängigkeit vom Spielstand festzulegen. Mediative Verhandlungsstrategien in Unternehmen beziehen die Kenntnisse der kriegesischen Strategieforschung mit ein und nutzen fördernde Wettbewerbselemente in einer sich ständig optimierenden Balance der Kooperation.

1. Lose-Lose: Im Zuge der Kampfhandlungen wird das gesamte Territorium so zerstört, dass jeder verliert.
2. Win-Lose: Einer gewinnt das, was übrig bleibt, alle anderen verlieren alles.

3. Fauler Kompromiss: Jeder erhält einen Teil. Das Ergebnis wird nicht von allen Seiten für fair gehalten.

4. Fairer Kompromiss: Jeder erhält einen als fair empfundenen (Bruch-)Teil.

In vielen Unternehmen wird erwartet, dass die Mitarbeiter nicht gegeneinander kämpfen, sondern gemeinsam an einem Strang ziehen sollen und gleichzeitig ein Konkurrenzklima geschaffen, in dem der jeweils Beste, Schnellste, Stärkste hervorgehoben wird. Wenn Mitarbeiter dann im Gerangel um die Spitzenplätze gegeneinander statt gemeinsam gegen die Konkurrenz kämpfen, so werden Konflikte dieser Art an den Pranger gestellt oder totgeschwiegen.

5. Win-Win: Die Mitarbeiter gestalten Lösungen, in denen sie die Ursprungspositionen und damit die Ursprungsterritorien nicht als die einzig möglichen betrachten, sondern neue Optionen entdecken. Daraus ergeben sich Konfliktlösungsmöglichkeiten, in denen alle Seiten gewinnen können. Eine Kultur zu prägen, in der dies zur Regel wird, ist das Ziel mediativer Verhandlungsstrategien in Unternehmen.

Verstehen und Verständnis Verstehen bedeutet, etwas in all seinen Bedeutungsnuancen zu erfassen. In der Kommunikationswissenschaft wird die Frage, was Verstehen und Verständnis bedeutet und wie Verständnis zu verstehen ist, kontrovers diskutiert. Der Biologie-Professor und systemische Vordenker Humberto Maturana sagt: »Verstehen ist unmöglich.« Unsere Gehirne sind nicht mit anderen vernetzt, sondern können nur über Annäherungswerte kommunizieren. Der amerikanische Mediator Gary Friedman führt

das Geheimnis der Mediation darauf zurück, dass sie eine »method of understanding«, eine Methode des Verstehens sei. Missverständnisse in Verständnis zu verwandeln, ist die erste Aufgabe der professionellen Konfliktlösung. Ein Rest von Unverständnis wird jedoch biologisch bedingt immer bleiben.

Visualisierung Visualisierung als Mittel der Externalisierung bedeutet Dinge sichtbar machen, die bislang nicht gesehen werden. Im mediativen Konfliktgespräch ist dies eines der wichtigsten Werkzeuge überhaupt. Visualisierungen haben mehrere Vorteile: Der Wechsel des Mediums bringt automatisch eine neue Sichtweise mit sich. Sichtbar Gemachtes kann dauerhafte Unterstützung geben. Zudem können mithilfe von Visualisierungen mehrere Verhandlungspartner gleichzeitig ihre Sicht der Dinge darstellen. Das schafft ein Empfinden von Gleichberechtigung. Das → *Spiegeln* ist mit keinem anderen Instrument so elegant und zielführend möglich wie in der Visualisierung durch Kurzmitschrift von Statements per PC und Beamer. Es genügt ein fragender Blick in Richtung des Redners, um spiegelnde Äußerungen zu verändern, anzupassen oder zu ergänzen.

Win-Win-Partnerschaft Unter einer Win-Win-Beziehung versteht man ein (Ver-

trags-)Verhältnis, welches einen Gewinn für alle Beteiligten anstrebt. Im Führungsalltag spielen Win-Win-Partnerschaften intern und extern eine große Rolle. Die Win-Win-Partnerschaft hat viele Vorzüge:

1. kein Verlust durch unnötige Verluste von Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern aufgrund nicht ausbalancierter Win-Lose-Vereinbarungen,
2. Gewinnsteigerung und kontinuierliche Kostenreduktion durch immer schneller und besser werdende Kooperation in wachsendem Vertrauen.

Wirtschaftsmediation Konfliktlösungsverfahren im Wirtschaftsbereich, welches mit → *Mediationskompetenz* ausgeführt wird. Im weiteren Sinne kann Wirtschaftsmediation für die folgenden natürlichen und juristischen Personen eingesetzt werden:

- zwischen fremden Unternehme(r)n,
- zwischen Unternehme(r)n, die demselben Konzern angehören,
- zwischen Mitarbeitern oder Führungskräften unterschiedlicher Abteilungen oder Hierarchiestufen desselben Unternehmens/derselben Organisation,
- zwischen Mitarbeitern oder Führungskräften der gleichen Abteilung oder Hierarchiestufe desselben Unternehmens/derselben Organisation,
- für → *Intrapersonale Konfliktlösungen*.

Weiterführende Literatur

- Breidenbach, Stephan/Henssler, Martin (Hrsg.), *Mediation für Juristen. Konfliktbe-handlung ohne gerichtliche Entscheidung*, Köln 1997
- Eidenmüller, Horst/Duve, Christian, *Mediation in der Wirtschaft. Wege zum profession-ellen Konfliktmanagement*, Köln 2003
- Faller, Kurt, *Konflikte selber lösen. Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktma-nagement in Schule und Jugendarbeit*, Mülheim an der Ruhr 1996
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce, *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhan-deln – erfolgreich verhandeln*, 22. Auflage, Frankfurt/New York 2004
- Gardner, Howard, *Intelligenzen. Die Vielfalt des menschlichen Geistes*, 2. Auflage, Stuttgart 2002
- Goleman, Daniel, *EQ. Emotionale Intelligenz*, München 1997
- Grochowiak, Klaus/Heiligttag, Stefan, *Die Magie des Fragens. Warum es keine unschul-digen Fragen gibt. Handbuch für kommunikative Kompetenz*, Paderborn 2002
- Haft, Fritjof/Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg.), *Handbuch Mediation*, 2. Auf-lage, München 2008
- Höfner, Eleonore/Schachtner, Hans-Ulrich, *Das wäre doch gelacht! Humor und Provo-kation in der Therapie*, Reinbek 1997
- Pásztor, Susann/Gens, Klaus-Dieter, *Mach doch ... was Du willst! Gewaltfreie Kommu-nikation am Arbeitsplatz*, Paderborn 2005
- Ponschab, Reiner/Schweizer, Adrian, *Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege an-waltlichen Verhandeln*, Köln 1997
- Redlich, Alexander/Elling, Jens, *Potential: Konflikte. Ein Seminarkonzept zur Konflikt-Moderation und Mediation für Trainer und Lerngruppen. Mit Übungsmaterial und 10 Fallbeispielen*, Hamburg 2000
- Rosenberg, Marshall B., *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*, 7. Auf-lage, Paderborn 2001
- Schütz, Peter u. a., *Theorie und Praxis der Neuro-Linguistischen Psychotherapie. Das wissenschaftliche Fundament für Europa-Anerkennung von NLPt*, Paderborn 2001
- Schlippe, Arist von u. a., *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen*, 10. Auflage, Göttingen 2008
- Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen, *Lehrbuch der systemischen Therapie und Bera-tung*, 10. Auflage, Göttingen 2003
- Schulz von Thun, Friedemann, *Miteinander reden 3. Das »Innere Team« und situations-gerechte Kommunikation*, 11. Auflage, Reinbek 2003
- Schwarz, Gerhard, *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*, 5. Auf-lage, Wiesbaden 2001
- Stahl, Thies, *Triffst du 'nen Frosch unterwegs ...*, Paderborn 1995

Adressen

Arbeitsgemeinschaft Mediation im Deutschen AnwaltVerein,

<http://mediation.anwaltverein.de>

AVM, Anwaltliche Vereinigung für Mediation und kooperatives Verhandeln,

www.avm.co.at

BAFM, Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation

www.bafm-mediation.de

BM, Bundesverband Mediation e.V.

www.bmev.de

BMWA, Bundesverband Mediation in Wirtschafts- und Arbeitswelt

www.bmwa.de

gwmk, Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V.

www.gwmk.org

CfM, Centrale für Mediation

www.centrale-fuer-mediation.de

D-A-CH-Mediation, Fördergemeinschaft für Mediation Deutschland, Austria,
Schweiz e. V.

www.mediation-dach.com

DGM, Deutsche Gesellschaft für Mediation e.V.

www.dgm-web.de

DGMW, Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V.

www.dgmw.de

Förderverein Umweltmediation e.V.

www.umweltmediation.de

Zusätzliches Material (weitere Werkzeuge, Tipps und Praxisinformationen) finden Sie als Leser dieses Buches unter www.vonhertel.de/bonusmaterial. Das Passwort, welches Sie dazu benötigen, ist der Ausruf des Archimedes (S. 290).

Soufflierkarten

MIKADO®-Modell

M – Mediation klassisch

I – Innersystemische Mediation

K – Kombinationsmodelle mediativen Verhandeln

A – Anwaltlich-mediatives Verhandeln

D – Dialogisch-mediatives Verhandeln

O – One-Party-Mediation

ALPHA-Struktur

A: Auftragsklärung – so beginnen Sie

Gesprächsauftrag klären, indem gemeinsame Oberbegriffe gebildet und strukturiert werden.

Einstiegsfrage: Was kann ich für Sie tun? Wer mag anfangen?

L: Liste der Themen besprechen – so gelingt gegenseitiges Zuhören

Alle Themen zunächst unsortiert aussprechen lassen und dann sortieren: Wer will was?

Einstiegsfrage: Sie haben in der ersten Phase vereinbart, sich gegenseitig zuzuhören, um ihre Themen zu klären. Jetzt haben Sie Gelegenheit, es zu tun. Wer möchte beginnen?

P: Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen – so finden Sie heraus, worum es wirklich geht

Für jeden Teilnehmer einzeln eigene Oberbegriffe unter dem Fokus von Interessen, Zukunftsperspektiven, Wünschen und Werten finden.

Einstiegsfrage: Wofür ist Ihnen ... wichtig?

H: Heureka – so entwickeln Sie neue Ideen

Neue Ideen zu den gefundenen Oberbegriffen finden, bewusst von »alten« Gedanken lösen.

Einstiegsfrage: Wenn wir alle Interessen herausgefunden haben, lade ich Sie zu einem Brainstorming ein. Wie könnten wir Ihre Interessen realisieren?

A: Abschlussvereinbarung – so entsteht die Lösung

Unterbegriffe so lange präzisieren, bis die Missverständnis-Chancen klein genug sind.

Einstiegsfrage: Wie genau stellen Sie sich das vor? Wer soll wann was mit wem wie tun?

Aufmerksamkeits- und Zustandsmanagement

Ihr guter Zustand ist die Voraussetzung für professionelle Konfliktlösung – sorgen Sie für Ihren Zustand und den Ihrer Mitarbeiter, indem Sie Ihre Aufmerksamkeit und Ihren Zustand nicht dem Zufall überlassen.

Kreuzen Sie diejenigen der folgenden Attribute an, die Sie im guten Zustand zur Verfügung haben möchten. Ergänzen Sie weitere, die Ihnen wichtig sind.

Tragen Sie hier Soufflierworte ein, die Sie an diese Attribute erinnern – für alle Sinneskanäle:

- ___ gelassene Führungsstärke
- ___ aufmerksame Wahrnehmung
- ___ Empathie
- ___ Allparteilichkeit
- ___ Strukturklarheit
- ___ rollengerechtes Selbstbewusstsein
- ___ Humor

Deeskalationsmanagement

- »Gewitter zum Abgewöhnen« *Stuhl einen halben Meter zurücknehmen, gewittern lassen, nach Gewitter-Ende Veränderung anbieten.*
- »Zwei Vulkanausbrüche« *Vereinbaren, wer zuerst und wer danach »explodieren darf«, nicht unterbrechen.*
- »Frischlucht-Pause« *Sofort unterbrechen, Spaziergang anregen.*
- »Dampfdrucktopf« *Einzelne Vorwürfe reguliert abdampfen lassen, Vorwürfe untersuchen, dann den nächsten Vorwurf ebenso behandeln.*
- »Stachel ziehen« *»Es gibt etwas, das Sie XY nennen, und das für Sie eine Bedeutung hat«. Vorwurf markieren, neutralisieren.*
- »Aggressionen umlenken« *Wunsch im Vorwurf entdecken.*
- »Zauberstab MQ®« *»Ist das, was Ihnen jetzt so wichtig ist, bereits Teil unseres Klärungsauftrages?« Auftrag gegebenenfalls ergänzen.*
- »Aggressionsverwandlung zum Selbermachen« *Wahrnehmung und Bedeutung trennen, an die Sherlock-Holmes-Geschichte erinnern.*

Visualisierungen und Metaphern

● Mit beweglichen Bausteinen

Regen Sie an, für jedes Schlüsselwort (erkennbar an intensiverem Ausdruck in Gestik, Mimik, Stimme) einen Baustein zu nehmen.

1. »Stellen Sie die Situation zuerst einmal so auf, wie sie sich jetzt für Sie darstellt.«
2. »Und wie hätten Sie es gern anders?«
3. Nach entfernten / aussortierten Bausteinen fragen – und nach interessanten Integrationsmöglichkeiten.

● Mit Metapher-Bildern

Regen Sie an, die Ist-Situation oder die Wunsch-Situation zu zeichnen:

»Zeichnen Sie bitte Ihren Konflikt! Verlassen Sie dabei den konkreten Kontext und gehen Sie in die Welt der Schifffahrt, der Planeten, der Märchen oder wohin auch immer ...«

Gegenseitig zeigen, abwarten, erklären und Verständnisbrücke bauen lassen.

Strukturmanagement

Beispiel für Sortierungen, am Beispiel Rose:

Oberbegriff: Blume

Ausgangswort: Rose Seitbegriff: Tulpe

Unterbegriff: Baccara

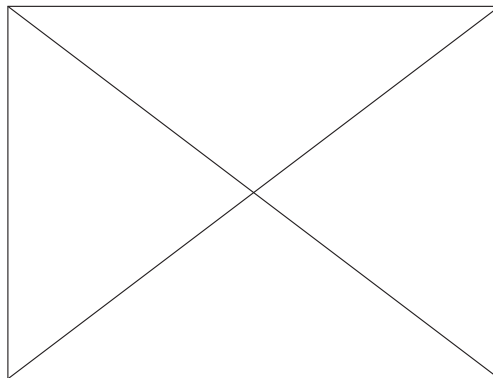
1. Auftragsklärung: Oberbegriffe suchen
2. Liste der Themen: Bestehende Unterschiede durch Präzisierung in Unterbegriffe abgrenzen
3. Positionen und Interessen: Ziele durch neue Oberbegriffe erforschen
4. Heureka: Seitbegriffe (er-)finden
5. Abschlussvereinbarung: In Unterbegriffe präzisieren

Unterschiedsmanagement

mithilfe des Vier-Felder-Modells nach Riemann

Sachorientierung
 $E = m \cdot c^2$

Struktur-
orientierung
§



Freiheits-
orientierung
😊

Beziehungs-
orientierung
❤️

Mediation mit Witz

- Wenn Sie nicht weiter wissen:
»Es gibt drei Dinge, die ich immer vergesse: Namen, Zahlen und ... das dritte habe ich vergessen ... lassen Sie mich einmal kurz nachschauen ...«
- Bei einer Vermischung von Wahrnehmung und Bedeutung:
Sherlock Holmes, Watson und die Sterne

Notieren Sie hier Ihre eigenen Pointen:

Achten Sie bitte darauf, *mit* den Beteiligten und nicht *über* sie zu lachen

Das Prinzip der plausiblen Intention

Jeder Mensch handelt zu jedem Zeitpunkt seines Wirkens auf Grund von Vorerfahrungen, Motiven, erlernten und ererbten Fähigkeiten. Fragen zur plausiblen Intention:

- »Wofür war es Ihnen wichtig?«
- »Was war Ihre Absicht?«
- »Was möchten Sie gern erreichen?«

Machen Sie die plausible Intention zum Motor der Konfliktlösung. Finden Sie sie fragend heraus, achten Sie dabei aber besonders auf Ihren Tonfall, Ihre Mimik und Ihre innere Einstellung! Mit zynisch-sarkastischem Tonfall bewirken die Fragen ihr Gegenteil.

Die Kunst der Frage

1. Öffnende Fragen eröffnen eine Verhandlung, schließende Fragen schließen sie. Öffnend:
»Wie wichtig ist es, diese Frage auch zu klären? Wie sehr gefällt Ihnen diese Lösungsidee im Moment?«
Schließend: »Wollen Sie diese Frage klären? Gefällt Ihnen diese Lösungsidee?«
2. Skalenfragen messen den Zustand vor der Verhandlung, den Fortschritt während, das Erreichte am Ende der Verhandlung und gegebenenfalls eine Zielformulierung nach der Verhandlung.
»Auf einer Skala von 0 bis 10, wie gut gefällt Ihnen diese Lösungsidee?«
3. Reframende Fragen wechseln den Bezugsrahmen, zum Beispiel den Zeitrahmen.
Kon: »Immer macht er ...« Führungskraft: »Bisher hat er also ..., und das wünschen Sie sich anders?«
4. Ressourcenorientierte Fragen wecken die Ressourcen, in denen Ideen schlummern, zum Beispiel versteckte Komplimente entdecken.
»Heißt die Tatsache, dass Sie so wütend sind, dass es Ihnen nicht völlig gleichgültig ist, was Kon tut? (Nicken abwarten) Kon ist Ihnen wichtig?«

Konflikt-Gefährchen-Erkennung

Je früher Konflikte erkannt, strukturiert und gelöst werden, desto besser. Deshalb:

- Anzeichen für konstruktives oder destruktives Klima rechtzeitig erkennen
 - rosarote Scheuklappen wegwerfen
1. Hinsehen: Wie verhalten sich die Mitarbeiter?
 2. Hören: Konsequenz nach Veränderungspotenzial und verbesserungsbedürftiger Zusammenarbeit fragen.
 3. Spüren: Signale wahrnehmen und bewusst hinterfragen.

Tricks, die das Zustandsmanagement beeinflussen

1. Provokation: Widerspruchsgeist von »Nein-Sagern« anregen
2. Inkulpation: große Bitte wird abgeschlagen, kleine Bitte erfüllt
3. Verunsicherung durch bewusstes Schweigen: erwartete Antwort bleibt aus
4. Körpersprache, Abstand und Nähe: Unwohlsein durch Über- oder Unterschreiten einer angemessenen räumlichen Distanz hervorrufen
5. Tonfälle, Klänge und Geräusche: mit Tönen Stimmungen erzeugen
6. Einlullen: Sorglosigkeit durch Vertrauen und Wohlgefühl herbeiführen

Schutz: auf Tricks vorbereitet sein, Tricks erkennen, den eigenen Zustand selbst steuern, »M«

Tricks, die die Verfahrensstruktur beeinflussen

1. Good Boy – Bad Boy: mit verteilten Rollen kämpfen
2. Plötzlich fehlende Abschlussvollmacht: zu eigenen Gunsten das Gewicht verschieben
3. Nachforderungen in letzter Sekunde: austariertes Ergebnis nochmals verändern
4. Agenda-Rangieren: Themen durch heimliche Zeiteinteilung aufs Abstellgleis schieben
5. Mimik: Körpersprachliche Signale anstelle von Worten einsetzen
6. Impulstechnik: den ersten Schritt so klein machen, dass ein »nein« unwahrscheinlich ist und dann größere Schritte nachschieben
7. Basargefeilsche: überhöhten Wert ansetzen, um den angestrebten zu erreichen
8. Schiefe Vergleiche: Wertgefühl durch Ungleiches durcheinanderbringen
9. Kaninchen-im-Hut-Technik: eine nicht gewollte Leistung aus strategischen Gründen aushandeln und später gegen etwas anderes eintauschen
10. Kaktuswerfen: ein Problem jemandem zuschieben, der eigentlich nicht zuständig ist
11. Win-Win behaupten, Win-Lose anstreben: an der Oberfläche konstruktiv verhandeln, heimlich den anderen austricksen

Schutz: auf die Verhandlung sachlich gut vorbereiten, Tricks erkennen, ALPHA-Struktur einhalten

Vorlage für ein Auftragsformular

Mediative Führung/Mediationsauftrag

Hiermit bitten/beauftragen wir, F. Flikt und K. Kon (in alphabetischer Reihenfolge),

unsere Führungskraft ... als Mediator/das Mediationsteam ..., uns bei der Findung neuer Lösungen zu folgendem Ziel mediativ zu begleiten:

Unser gemeinsames Ziel in dieser Mediation ist es zu klären, wie wir ...

(Hier tragen Sie das in Phase I, Auftragsklärung, erarbeitete Ziel mit seinen vier Teilzielen ein.)

(Wenn es sich um einen externen Mediator handelt:

Das beauftragte Mediationsteam handelt nach dem Europäischen Verhaltenskodex für Mediatoren.

Wir vereinbaren zur Wahrung der Vertraulichkeit, dass wir ...

Wir wurden darüber aufgeklärt, dass Mediation keine Rechtsberatung, sondern eine Förderung der Verständigung ist. Erforderlichen Rechtsrat erhalten wir bei ...)

Unterschrift Flikt

Unterschrift Kon

Unterschrift Führungskraft/ Mediator(en)

Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren

Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren

1. Kompetenz und Ernennung von Mediatoren

1.1 Zuständigkeit

Mediatoren sind sachkundig und kompetent in der Mediation. Sie müssen eine einschlägige Ausbildung und kontinuierliche Fortbildung sowie Erfahrungen mit Mediationstätigkeiten auf der Grundlage einschlägiger Standards oder Zulassungsregelungen vorweisen.

1.2 Ernennung

Der Mediator vereinbart mit den Parteien geeignete Termine für das Mediationsverfahren.

Der Mediator vergewissert sich hinreichend, dass er die Voraussetzungen für die Mediationsaufgabe erfüllt und dass seine Kompetenz dafür angemessen ist, bevor er die Ernennung annimmt, und stellt den Parteien auf ihren Antrag Informationen zu seinem Hintergrund und seiner Erfahrung zur Verfügung.

1.3 Bekanntmachung der Dienste des Mediators

Mediatoren können auf professionelle, ehrliche und redliche Art und Weise ihre Tätigkeit bekannt machen.

2. Unabhängigkeit und Unparteilichkeit

2.1 Unabhängigkeit und Objektivität

Der Mediator darf seine Tätigkeit nicht wahrnehmen beziehungsweise, wenn er sie bereits aufgenommen hat, nicht fortsetzen, bevor er nicht alle Umstände, die seine Unabhängigkeit beeinträchtigen oder zu Interessenkonflikten führen könnten oder den Anschein eines Interessenkonflikts erwecken könnten, offen gelegt hat. Die Offenlegungspflicht besteht im Mediationsprozess zu jeder Zeit.

Solche Umstände sind

- eine persönliche oder geschäftliche Verbindung zu einer Partei,
- ein finanzielles oder sonstiges direktes oder indirektes Interesse am Ergebnis der Mediation oder
- eine anderweitige Tätigkeit des Mediators oder eines Mitarbeiters seiner Firma für eine der Parteien.

In solchen Fällen darf der Mediator die Mediationstätigkeit nur wahrnehmen beziehungsweise fortsetzen, wenn er sicher ist, dass er die Aufgabe vollkommen

unabhängig und objektiv durchführen kann, sodass die vollkommene Unparteilichkeit gewährleistet ist, und wenn die Parteien ausdrücklich zustimmen.

2.2 Unparteilichkeit

Der Mediator hat in seinem Handeln und Auftreten den Parteien gegenüber stets unparteiisch zu sein und ist gehalten, im Mediationsprozess allen Parteien gleichermaßen zu dienen.

3. Mediationsvereinbarung, Verfahren, Mediationsregelung und Vergütung

3.1 Verfahren

Der Mediator vergewissert sich, dass die Parteien des Mediationsverfahrens das Verfahren und die Aufgaben des Mediators und der beteiligten Parteien verstanden haben.

Der Mediator gewährleistet insbesondere, dass die Parteien vor Beginn des Mediationsverfahrens die Voraussetzungen und Bedingungen der Mediationsvereinbarung, darunter insbesondere die einschlägigen Geheimhaltungsbestimmungen für den Mediator und die Parteien, verstanden und sich ausdrücklich damit einverstanden erklärt haben.

Die Mediationsvereinbarung wird auf Antrag der Parteien schriftlich niedergelegt.

Der Mediator leitet das Verfahren in angemessener Weise und berücksichtigt die jeweiligen Umstände des Falls, einschließlich einer ungleichen Machtverteilung und des Rechtsstaatsprinzips, eventueller Wünsche der Parteien und der Notwendigkeit einer raschen Streitbeilegung. Die Parteien können unter Bezugnahme auf vorhandene Regeln oder anderweitig mit dem Mediator das Verfahren vereinbaren, nach dem die Mediation vorgenommen werden soll.

Der Mediator kann die Parteien getrennt anhören, wenn er dies für nützlich erachtet.

3.2 Faires Verfahren

Der Mediator stellt sicher, dass alle Parteien in angemessener Weise in das Verfahren eingebunden sind.

Der Mediator kann das Mediationsverfahren gegebenenfalls beenden und hat die Parteien davon in Kenntnis zu setzen, wenn

- er aufgrund der Umstände und seiner einschlägigen Urteilsfähigkeit die vereinbarte Regelung für nicht durchsetzbar oder für vorschriftswidrig hält oder
- er der Meinung ist, dass eine Fortsetzung des Verfahrens aller Voraussicht nach nicht zu einer Regelung führen wird.

3.3 Ende des Verfahrens

Der Mediator ergreift alle erforderlichen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass eine einvernehmliche Einigung der Parteien in voller Kenntnis der Sachlage erzielt wird und dass alle Parteien die Bedingungen der Regelung verstehen.

Die Parteien können sich jederzeit aus dem Mediationsverfahren zurückziehen, ohne dies begründen zu müssen.

Der Mediator kann auf Antrag der Parteien im Rahmen seiner Kompetenz die Parteien darüber informieren, wie sie die Vereinbarung formalisieren können und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sie vollstreckbar ist.

3.4 Vergütung

Soweit nicht bereits bekannt, gibt der Mediator den Parteien stets vollständige Auskünfte über die Kostenregelung, die er anzuwenden gedenkt. Er nimmt kein Mediationsverfahren an, bevor nicht die Grundsätze seiner Vergütung durch alle Beteiligten akzeptiert wurden.

4. Vertraulichkeit

Der Mediator wahrt die Vertraulichkeit aller Informationen aus dem Mediationsverfahren oder im Zusammenhang damit und hält die Tatsache geheim, dass die Mediation stattfinden soll oder stattgefunden hat, es sei denn, er ist gesetzlich oder aus Gründen der öffentlichen Ordnung zur Offenlegung gezwungen. Informationen, die eine der Parteien dem Mediator im Vertrauen mitgeteilt hat, dürfen nicht ohne Genehmigung an andere Parteien weitergegeben werden, es sei denn, es besteht eine gesetzliche Pflicht zur Weitergabe.

Register

- Abschlussvereinbarung 20, 37, 41f., 44, 51, 55, 64-68, 70, 72, 74-76, 84f., 92, 112f., 117f., 154, 171, 173, 247f., 260, 267, 281, 284, 304, 306
- Adrenalinstöße 133f.
- Advocatus-Diaboli-Frage 113
- Agenda-Rangieren 230, 309
- Aggression(en) 81, 140, 142-145, 159, 274, 276
–, destruktive 139
- Aggressionen umlenken 143, 305
- Aggressionspotenzial 139, 145
- Aggressionsverwandlung 145, 148, 305
- Allparteilichkeit 31, 82, 89, 132f., 251, 257f., 270-272, 277, 283, 294, 304
- ALPHA-Struktur 20, 41-43, 46-58, 75, 83, 96f., 117f., 172, 190, 207, 211, 245, 249, 251, 271, 275, 283f., 291, 304, 309f.
- Anpassungs- oder Änderungsbedarf 117
- Anwalt (Rolle) 28
- Arbeitsatmosphäre, konstruktive 133
- Archimedes* 37, 110f., 290f.
- Ärger/Ärgernis(se) 10, 48, 53, 55, 64, 66, 89, 91, 108f., 118, 126, 130, 133f., 183, 192, 207, 210, 280, 285
- Aristoteles* 213, 233
- Attribute 123, 128–130, 304
- Aufmerksamkeit 46, 51, 58, 88, 99–101, 120–123, 131f., 144, 152, 155, 169, 175, 203, 205, 230, 246, 304
- Aufmerksamkeitsmanagement/-manager 122f., 131, 163, 250, 304
- Auftragsklärung 20, 38f., 45-48, 54-58, 60-64, 70f., 73-79, 92, 98, 103f., 123, 125, 146, 151, 160, 171, 177–179, 255, 265, 271, 277, 279, 290, 292, 311, 313, 317
- Aufnahmefähigkeit, emotionale 124
- Autonomie 21, 32
- Basargefeilsche 236-238, 309
- BATNA 273, 284
- Bedürfnis(se) 31, 37, 48, 55f., 69f., 78, 97, 103-105, 123, 161, 173, 218, 222f., 225, 241, 247, 264, 268, 285, 291, 299
- Beobachterebene/-perspektive 121, 169
- Beziehung(en) 16–18, 48, 147, 159, 167, 175f., 178–180, 182, 186, 207f., 237, 242, 247, 253f., 261, 281, 289, 298
- Beziehungsebene 82, 87, 107, 190, 242
- Beziehungstetraeder 133f., 138f., 143, 201, 216, 285f., 288, 290, 294, 297
- Blickkontakt 46, 101f., 106, 133, 153, 294
- Busch, Wilhelm* 117
- Caucussing 104, 286f.
- Chaostheorie 286, 292
- Churchill, Winston* 243
- Deeskalation 76, 78, 134, 156, 163, 181f., 187, 258, 289, 295
- Deeskalationsmanagement 133, 305
- Demotivation 113
- Destruktion 34, 139, 251
- Destruktionsspirale 19, 78, 111
- Diagnoseinstrument 122, 126
- Disharmonie 87
- Doppelrolle(n) 47, 220, 223, 250, 262, 267, 297
- Drei-Viertel-Charme 195f.
- Edison, Thomas Alva* 111, 176, 188, 291
- Eigenverantwortung 60, 88, 113
- Einstein, Albert* 36, 38, 58, 69, 111, 178
- Einstiegsfragen 57f., 304
- Einzelgespräche 104, 181, 262, 271, 294
–, mediative 286f.

- Emotion(en) 37, 39, 42, 53, 62, 74, 120, 131–134, 140–142, 148, 171, 197, 219, 257, 272, 286
 Emotionale Intelligenz 111, 134
 Empathie 120f., 125f., 131f., 152, 185, 223–225, 235, 304
 Entscheiderrolle 256
 Entscheidungsstärke 287
 Entspannung 105, 111
 Erfindung(en) 41, 118
 Erfolgchance(n) 45, 65, 76f., 79, 173, 199
 Erkenntnisprung 189
 Erstarrung 19, 124, 133–139, 149, 216, 285f., 290, 296
 Erwartung(en) 71, 76–81, 97, 164, 273, 284f., 287, 290, 292
 Erwartungserwartung(en) 80, 97, 287
 Eskalation 11, 17, 23, 54, 76, 82, 96, 124, 134, 140, 149, 187, 213, 243, 248f., 280, 287, 288, 290, 292, 294
 Eskalationsspirale 197, 201, 286, 287
 –, negative 134
 Eskalationsstufen 265, 288
 Evaluation 76, 79, 117, 154, 171, 281
 Externalisierung(en) 85, 98, 149, 155f., 160f., 288, 300
 Externalisierungstechnik(en) 103, 129, 190, 276

 Fachkompetenz 13, 32f., 84, 274
 Feedback-Geber 169, 171
 Fettnapf/Fettnäpfchen 95, 158
 Flucht 19, 124, 133–139, 149, 216, 286, 290, 297
 Fragen
 –, öffnende 100f., 103, 105, 200–202, 209, 220, 288, 308
 –, schließende 200f., 209, 289, 308
 Fremdeinschätzung 181f.
Friedman, Gary 18, 299
 Führung 16, 36, 59, 86, 127, 155, 157, 183, 253, 265, 296, 299
 –, mediativ unterstützende 21, 149, 185, 195, 283f., 289, 310
 –, strukturierte 285, 295
 Führungsalltag 11, 14, 17f., 23, 26, 28, 31–33, 35, 45, 104, 119, 134, 195, 204, 214, 243, 250, 253f., 265, 300
 Führungsaufgabe(n) 10, 13, 18, 254, 263, 270, 284
 Führungshumor 191
 Führungskompetenz 31, 83, 140, 289
 Führungskonsequenz 143
 Führungskraft/-kräfte 9–11, 13f., 16, 18, 20, 24–30, 33–38, 42f., 46–48, 50, 59, 79–81, 83, 90, 96, 99, 105, 110–114, 116, 119–123, 125, 128–130, 133f., 138f., 141, 143, 148–150, 156f., 162, 169, 176–181, 184, 186, 190, 201, 209f., 213, 217, 224, 234f., 237f., 241, 243, 247f., 250–256, 261–263, 264, 266f., 269, 275, 279f., 283–289, 292, 296, 300, 308, 310
 –, innere 135
 –, mediativ handelnde 39, 46, 50, 54–56, 60–69, 71, 73f., 76, 80, 82f., 99f., 102, 105, 111–113, 119, 121, 123f., 126–128, 132, 140f., 145, 160–162, 165–167, 169f., 172f., 183f., 196, 199, 209, 214f., 217, 219–224, 227–229, 231f., 234, 236, 239, 244f., 271, 279, 287, 289, 291, 294, 297
 –, Wechsel 289
 Führungsmacht 20, 285
 Führungspersönlichkeit 34, 292
 Führungsqualitäten 26, 281
 Fusion(en) 184, 255, 262, 264, 289f.
 Fusionsbegleitung 263f., 284, 289f.

 Gedankenim- und -export 149f., 276
 Gefährchen 22, 209, 211, 290, 308
 Gefühl(e) 38, 42, 50f., 53, 56, 66, 79, 85, 90f., 121, 123, 126, 128–130, 132, 147, 212, 218, 221, 285, 290, 294
 Gegenseitigkeit 214
 Gelassenheit 96, 124, 128, 132
Genscher, Hans-Dietrich 123, 185
 Gesichtsverlust 200, 207, 254, 266f., 274, 278
 Gesprächspartner 52, 76, 83, 92, 126, 147, 166, 168, 172, 175, 186, 195f., 215, 219, 232, 240–242, 248, 250, 271
Glasl, Friedrich 298
 Glücksgefühl(e) 50, 85, 161, 184
 –, des Selber-Findens 85
Goethe, Johann Wolfgang von 15–17, 30, 181, 213, 227, 292
Goleman, Daniel 134
 Good Boy/Bad Boy-Strategie 227f., 309
 Grundstimmung
 –, kooperative 110
 –, vertrauensvolle 223

 Haltung 10f., 42, 48, 55, 58f., 61, 88, 91, 93, 97, 112, 123–125, 143, 147, 152, 174, 178, 188, 196f., 201, 203, 205, 207f., 216, 219, 235, 295

- , innere 20, 58, 115, 127, 129, 132, 197f., 205, 286
- mediative 11, 120, 181, 197, 248, 256, 268, 287, 289
- Harmonie 57, 59, 74, 103, 291
- Harmonismus 103
- Harvard-Konzept 284, 290, 296
- »Hauptsache, der Führungskraft geht es gut« 99, 105, 120, 128f., 132
- Hebammenkunst (Mäeutik) 18, 295
- Heureka-Phase 40, 44, 50–52, 70, 86, 118, 170f., 284, 290
- Holmes, Sherlock* 145, 241, 305, 307
- Hopi-Indianer 183
- Humor 12, 47, 62, 68, 85, 92, 94, 150, 183–188, 190, 192, 195, 222, 278f., 304
- Impulstechnik 233f., 309
- Inhaltsebene 106, 121, 140
- Inhouse-Konflikte 11
- Inhouse-Varianten 23
- Inkulpation 219, 222, 233, 309
- Inkulpationstrick 218f.
- Intention, plausible 20, 134, 196–199, 207, 222, 270, 283, 289, 291, 293, 296f., 307
- Interessencoaching 104
- Kampf/Kämpfe 17, 19, 34f., 53f., 97, 124, 133–135, 137–140, 149, 157, 178, 214, 216, 224, 229, 286, 290, 296, 299
- Kaninchen-im-Hut-Technik 238, 309
- Kernkompetenz 266
- Klarheit 46, 77, 79, 83, 86, 103, 105f., 128, 132, 155, 160, 173, 217, 232, 242, 262, 280, 290
- Kombinationsmodelle mediativen Handelns 243–247, 251, 303
- Kommunikation 62f., 125f., 157f., 163, 181, 186, 194, 204, 212, 214, 268, 273
- Komplexität 17, 42, 62, 75, 154f., 159, 172, 174f., 227, 266, 272, 297
- Kompromiss(e) 20, 167, 291, 293, 299
- Konflikt(e) 10, 13f., 16, 36, 41, 68, 118, 161, 175, 181f., 194, 209, 211, 251–253, 263, 288, 291, 296
- interpersonale(r) 251, 292
- intrapersonale(r) 193, 292
- , -eskalation 11, 17, 23, 82, 187, 201, 243, 248
- , -kern(e) 31, 87, 97–100, 103, 131, 140, 158–161, 183, 190
- , -lösung(en) 13, 34, 36, 119, 128f., 132, 162, 169, 172, 180, 182, 184, 195, 198, 209, 212, 220, 222, 234, 239f., 243, 251f., 283, 297
- , -lösungsstrategien/-verfahren 13, 23, 300
- , -orchester 150, 288
- , -typen, heiße 292
- , -typen, kalte 292
- Konflikt-Gefährchen-Erkennung 209, 308
- Konsens 14, 44f., 47, 52, 65, 67f., 164, 240, 289, 293, 295f.
- Konstruktion 34
- Kooperation 79, 83, 105–107, 114, 135, 137–139, 148f., 177, 190, 220, 285f., 290, 299, 300
- Kopfkino 192f.
- Körperreaktionen 133
- Körpersprache 88, 115, 147, 213, 221, 309
- Kreativität 69, 153, 155, 177–180, 182, 242
- Kreativitätstechniken 85, 206, 237
- Kuchenvergrößerung 293, 296, 298
- Kunst der Frage 199, 308
- Lachen 92, 105, 109, 130, 153, 183–190, 195, 279f.
- Leistungsfähigkeit 21, 34f.
- Liste der Themen 37, 39, 44f., 48, 52, 58, 70, 76, 95f., 99, 107, 165, 170, 172, 238, 247f., 258, 270, 274, 283, 304, 306
- Logistik 293
- Loriot* 92, 222, 279
- Lose-Lose 213, 288, 298f.
- Loslassen, humorvolles 129f.
- Lösung(en), tragfähige 29, 56, 85, 297
- Lösungsenergie 144
- Lösungserfinder 124, 132
- Lösungskompetenz 110
- Lösungsvorschlag/-vorschläge 29f., 45, 266, 287, 291, 297
- Luhmann, Niklas* 298
- Macht 10, 89, 172, 176–178, 183, 238, 266, 286
- hierarchische 13, 20, 28, 33, 87, 145, 295
- Matrix Qualitätssicherung 57, 73, 76, 79, 81f., 92, 94, 104, 113, 116f., 144, 231, 273f., 281, 294
- Maturana, Humberto* 299f.
- Medianden 18, 59, 200, 253, 271–273, 276, 278–280, 294
- Mediation(en) 11–13, 17–23, 27, 30, 34–36, 40, 61, 64–66, 70, 72f., 75–79, 81, 104, 127, 131, 133, 150, 152, 154–157, 168, 172,

- 180, 183, 202, 214, 220, 225, 228, 231, 236, 243–247, 249–255, 265, 267–272, 283f., 286, 290, 294–296, 300, 303, 307, 310–313
- Geschichte der 295
- im engeren Sinne 18
- innersystemische 244f., 247, 250f., 296, 303
- Mediationskompetenz 11, 13, 17–21, 23, 27, 32–36, 52, 54, 74, 88, 104, 110, 119, 127, 139, 145, 156, 173, 185, 201, 215, 220, 228, 241, 243, 246, 250–256, 262, 264–268, 283, 287–290, 292, 295, 297, 300
- Mediationsteam 131, 244, 251, 269, 272, 310
- Mediator/-in 12f., 17f., 30–32, 35, 38, 59f., 62, 77, 80, 82, 84, 108, 120, 131, 148, 151, 156, 163, 168f., 171, 175, 185, 190, 220, 223, 225, 232, 238, 242, 244–256, 266–273, 266–279, 285, 287, 295, 297–299, 310–313
- Medikation 9, 11, 18, 21f.
- Meinungsmacher 305f.
- Metaebene 55, 121–123, 288
- Metapher 111, 145, 149, 146–161, 204, 237, 245, 276, 288, 305
- , -techniken 98
- MIKADO®-Modell 20, 32f., 35, 235, 243, 251, 267, 296, 303
- Mimik 91, 102, 115, 147, 151, 197, 232, 305, 307, 309
- Missverständnis(se) 41, 53, 62f., 71, 88f., 97, 100, 109, 112, 126, 145f., 162f., 165, 171, 173f., 182, 206, 253, 280, 287, 294, 300, 304
- Mitarbeiterführung 157, 181, 254
- Mobbing 23, 183, 268f., 273, 278
- , -vorwurf 254, 264, 269f.
- Moses* 136
- Motivation 9, 11, 21, 31, 34, 42–44, 50, 52, 63, 65f., 106, 118, 162, 186, 209, 253, 256, 265, 289f.
- Motivationsfaktoren 21
- Nein-Sager 309
- Nicht-Kooperation 106
- Nichtzusammenarbeit 269
- Nullsummenspiel 215, 251, 293, 296
- Oberbegriff 39, 162–166, 170–173, 297, 304, 306
- Odysseus* 226
- One-Party-Mediation 20, 127, 131, 156, 244, 247, 249f., 252, 271, 296, 303
- Ordnung(en), menschengemachte 177, 179f., 182
- Parteilichkeit 247
- Parts party 16
- Persönlichkeitsmodelle 173f., 182
- Perspektivwechsel 189, 209, 255, 276
- Phillips, Barbara Ashley* 98
- Polarisierung 166–168, 203, 209
- Polarity-Responder 217
- Position(en), eigene 27f., 30f., 104, 166, 231, 258, 291
- Positionen und Interessen 91, 118, 264, 277, 306
- Post-Merger-Integration 289
- Potenzial 103, 138, 140, 173
- Primärmotivation 262
- Problemebene 58
- , fokussierung 59
- Projektkrieg 57, 81, 83, 85, 89
- Provokation 216f., 309
- Qualitätssicherung 20, 36, 57, 71, 73, 76, 93f., 96, 113, 115, 144, 202, 231, 273f., 280f., 294
- Rahmenbedingungen 19, 39, 47, 52, 62, 88, 105–107, 132, 173, 186, 215, 223, 273, 293
- Ratgeber-Rolle 139
- Reaktionen, menschliche 134, 289
- Rechtfertigungshaltung 59
- Rechtsanwalt 27, 246f., 252
- Redezeit 141, 162, 218, 226
- Reframing 203f., 297
- Ressourcen 154, 185, 203–205, 308
- Richterrolle 28, 82
- Riemann, Fritz* 175, 182, 306
- Rollenklarheit 106, 245, 253, 255, 262f., 280, 285, 297
- Rollenverhalten 27
- Rubin, Harriet* 225
- Sachebene 106, 190, 242, 269
- Saint-Exupéry, Antoine de* 22, 210
- Sandwich-Position 243
- Satir, Virginia* 16, 173
- Scheuklappen 209f., 308
- Schiedsrichter 28f., 32f., 90, 224, 256
- Schlichter 29f., 32, 185
- Schlippe, Arist von* 194
- Schlüsselworte 39, 62, 91, 98, 101, 119, 130, 143, 158

- Schubladisierung 195
 Schuldgefühle 207, 218f.
Schulz von Thun, Friedemann 16
Schütz, Peter 150, 175
 Schutzmuster 133
Schwarz, Gerhard 282
 Seitbegriff(e) 163f., 168, 170–173, 304, 306
 Sekundärmotivation 262
 Selbsteinschätzung 181f.
 Selbstheilungsprozess 22
 Selbstorganisationsprozess 261
 Sensibilität 92, 272
 Serendip-Chance 111, 291
Shaw, George B. 253
 Sicherheit 11, 19, 40, 46f., 56, 64, 73, 77, 81, 84, 116, 119, 123, 141, 156, 166, 184, 218, 221, 271–273, 281, 289
 Sinneseindruck/-eindrücke 128–132, 146
 Skala/Skalierung(en) 71, 73, 78, 82, 93–96, 202f., 288, 308
 Skalenfrage 71, 200, 202, 209, 285, 308
 Skulptur 147, 153, 155f.
Sokrates 18, 295
 Sortierung(en) 162–168, 297, 306
 Soufflierkarten/-kasten 119, 128f., 132, 191–194, 196, 208, 303
 Spiegeln 100, 102, 298, 300
 Steinzeitreflexe/-verhalten 19, 137
 Stimmklang 91, 146, 148, 151, 275
 Streitschleifen 87
 Struktur 11, 14, 20, 29, 35–37, 42, 45, 48, 56, 59, 69f., 73–75, 77, 80f., 84, 88, 92, 94–99, 104, 111, 117f., 125, 136, 152, 154, 163, 166, 171f., 177, 179f., 182, 190, 203, 207, 211, 215, 230, 236–238, 245, 249, 251, 255, 270–272, 274f., 283f., 291, 304, 309
 – fünfphasige 20, 41, 54, 65, 70
 Strukturmanagement 99, 162f., 171f., 230, 241, 306
 Sündenbock/-böcke 20, 73, 141, 163, 251, 257, 267
Swift, Jonathan 119
 Synallagma 214
 Synergie 19, 32, 227, 248, 250f., 293
 –, -lösung(en) 30, 32
 Systemik 298
 Systemtheorie 298
 Team(s) 9, 20f., 24, 39, 41, 43–48, 51f., 66, 71, 82, 105, 109, 131, 134f., 137f., 148, 150, 158, 172f., 183, 188, 199, 224, 239, 244, 251, 255, 257, 259, 261, 263f., 269, 272, 276, 310
 –, inneres 16
 Teamkonflikt 255, 257, 295
 Tetraeder-Modell 133f., 137, 285
 Tetraeder-Hoch 149
 Tetraeder-Tief 139, 143, 149, 216, 218, 290
Teufel, Erwin 183
 Themenliste(n) 44, 86, 97, 101, 232, 277
 Timing 53, 159, 187, 279
 Tonfall 10, 55, 59, 68, 95, 108, 112, 115, 125f., 143, 151–153, 162, 166, 186, 197, 206, 217, 222f., 291, 293, 298, 307, 309
 Transparenz 51, 235
Trenkle, Bernhard 185
 Trick(s) 19, 34f., 174, 212–216, 220–232, 234f., 238–241, 309
Twain, Mark 7, 186
 Unstimmigkeit, innere 112
 Unterbegriff 163–166, 170–173, 298, 304, 306
 Unterschiedsmanagement 173, 306
 Unzulänglichkeiten, eigene 187
 Ursachenforschung 58f., 293
 Ursprungsposition(en) 53, 67, 299
 Veränderungskompetenz 20
 Verantwortung 60, 73–75, 81–83, 88, 96f., 107, 215, 243, 273
 Verbaltrick 240
 Vereinbarungspunkte 112
 Verfahren, dialogisch-mediatives 20
 Verfahrensmanagement 224
 Verfahrenstricks 224, 226
 Verhandeln 17 f., 29 f., 33, 116, 225, 227, 230
 – anwaltlich-mediatives 244, 246f., 252, 296, 303
 – dialogisch-mediatives 244, 248, 252, 263, 296, 303
 Verhandlung(en) 20, 33, 35, 40, 42f., 45–47, 53f., 59, 62, 73, 75, 80, 82–84, 88f., 91, 94, 97f., 105, 107f., 113f., 127, 131, 143, 149f., 156f., 160, 163, 165f., 183, 198, 200, 202, 204, 209, 214, 224–230, 235, 252, 256, 270, 273, 279, 284, 287–289, 297–299, 308f.
 Verhandlungsstrategien, mediative 293, 299
 Verhandlungsstricks 19, 127, 213, 241, 299
 Vermittlungsrolle 256
 Vermutung(en) 97, 108, 146f., 158, 241f., 275, 280, 287

- Verständigung 72, 92, 97, 106, 108, 145–147,
 149, 174, 181f., 190, 194, 203, 260, 280,
 288, 310
 Verständnis 31, 41, 53, 56, 62f., 66, 68f., 78,
 92f., 98, 100f., 105, 126, 131, 145, 147,
 158–160, 174f., 181f., 186, 190, 235, 276f.,
 279, 299f.
 Vertrauen 29f., 56, 76, 80, 82, 86f., 116, 125,
 128, 141, 144, 214, 223–225, 234, 258,
 262f., 272, 300, 309, 313
 Vier-Felder-Modell 175, 178–180, 182, 270f.,
 306
 Visualisierung 111, 149–151, 154, 288, 294,
 300, 305
 Vorannahmen 213, 291
 –, konstruktive 198
 Vorbereitung, gedankliche/mediative 43, 84,
 262, 299
 Vorgespräch(e) 82–84, 88, 257, 270–272
 Vorwurf/Vorwürfe 55, 59, 89, 93, 118, 133,
 137, 142, 145, 148, 182, 188, 190, 196f.,
 204, 218, 233, 241, 258, 285, 288, 305
 Wahrnehmung 46, 105, 124, 143, 145–147,
 157, 161, 171, 180f., 207, 234, 249, 271f.,
 304f., 307
 Wahrnehmungsfähigkeit 124–126, 250
 Warum-Frage 58f., 196f.
 WATNA 273, 284
 Wertschätzung 82, 182f., 192, 208, 223, 277f.
 Win-Lose 213, 215, 229f., 235, 240, 288,
 298–300, 309
 Win-Win 11, 187, 213, 230f., 251, 256, 288,
 292f., 298–300, 309
 Wirtschaftsmediation 295, 300
 Witz 145, 183–186, 194, 214, 307
 Wünsche 47f., 54–56, 62, 77, 81, 117, 142–
 144, 165, 238, 243, 258, 261, 264, 285,
 291, 295–297, 304, 312
 Zielformulierung 92, 202, 285, 294, 308
 Zielvereinbarung(en) 45, 83, 142
 Zielvorgabe(n) 16, 33, 57
 Zufriedenheit 43, 50, 52, 102, 167, 203
 Zuhören 37, 39, 56, 62, 64, 69–73, 75, 91, 93–
 97, 120, 211, 304
 Zurückhaltung 59, 129, 132
 Zustandsmanagement 99, 121f., 124, 127f.,
 132f., 163, 212, 216, 224, 230, 241, 250,
 304, 309
 –, -tricks 216
 Zuverlässigkeit 88, 289
 Zuwendung 85, 90, 110, 126, 131, 140
 –, allparteiliche 182

***Möchten Sie
einen Konflikt
lösen?***

Wenn Sie eine Mediatorin, einen Mediator oder ein Mediationsteam für einen Konflikt einsetzen möchten, benennen wir Ihnen geeignete Profis in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seit vielen Jahren bilden wir professionelle Konfliktlöser im gesamten deutschsprachigen Bereich aus – in unserem wachsenden Netzwerk sind alle Themenbereiche vertreten. Mediationsprofis gibt es in allen Regionen und unterschiedlichsten Kompetenzen im Hauptberuf – im sozialen Bereich, wie in der Baubranche, für Wirtschaft, Arbeitswelt, Umwelt, Erb- oder Familienkonflikte etc.

***Interessieren
Sie sich dafür,
Mediator /
Mediatorin
zu werden?***

Ganz gleich, ob Sie nur einmal etwas schnuppern und die Kunst der Mediation live erleben möchten, ob Sie sich selbst oder einem anderen, talentierten Menschen ein Mediationswochenende zum Geburtstag, Hochzeitstag, Firmenjubiläum oder einfach so schenken möchten, ob Sie sich in zwei kleinen Ausbildungsschritten zum Co-Mediator weiterbilden möchten, oder die komplette, zertifizierte Ausbildung nach den Richtlinien eines anerkannten Verbandes oder den Regelungen des Zivilrechtsmediationsgesetzes – einschließlich Abschlussprüfung – absolvieren möchten, wir beraten Sie gern. Besuchen Sie uns im Internet, rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns.



Akademie von Hertel
Wellingsbüttler Weg 108
22391 Hamburg
www.vonhertel.de

Tel. +49 40 / 536 79 11
Fax +49 40 / 536 79 90
Mobil +49 177 / 536 79 11
mediation@vonhertel.de