

MEDIATIVES HANDELN

Zuhören, um Konflikte zu lösen

Konflikte unter den Mitarbeitenden, angespannte Atmosphäre in der Chef-Etage – anhaltende Kontroversen erschweren das daily business, verringern die Produktivität und fügen Betrieben aller Grössenordnungen erheblichen Schaden zu. Dabei ist es nicht in jedem Fall zwingend erforderlich, einen Experten zur Konflikt-schlichtung beizuziehen; mit dem richtigen Ansatz können solche Probleme auch intern gelöst oder sogar vor einer Eskalation geklärt werden.

INTERVIEW MIT DR. DR. GATTUS HÖSL

Mediation dürfte in der Wirtschaftswelt mittlerweile für jeden ein geläufiger Begriff sein – aber was darf man sich unter mediativem Handeln vorstellen?

Dr. Hösl: Das Handwerkszeug und die Geisteshaltung der Mediation sind nicht professionellen Mediatoren vorbehalten, sie sind für jeden von uns geeignet, mehr Umgänglichkeit miteinander zu erreichen.

Eine Mediation ist ein bewusst gewähltes Konfliktlösungsverfahren mit klarer Struktur und klarem Ablauf. Wer mediativ handelt, ist an dieses (sehr effiziente) „Korsett“ nicht gebunden, er handelt immer auch situationsbedingt. Mediativ handle ich, wenn ich Bedürfnisorientiert einfühlend, authentisch und wertschätzend bin und systemische Zusammenhänge in mein Denken mit einbeziehe. Ist die Mediation dazu da, einen Konflikt zu lösen, so ist mediatives Handeln auch schon konfliktpräventiv. Der externe Mediator vermittelt eine Verhandlung zwischen

Streitparteien, der mediativ Handelnde kann in vermittelnder Haltung als Beteiligter selbst verhandeln. Zuletzt: Ein Mediator hat keinerlei Entscheidungsfunktion, ein mediativ Handelnder ist am Inhalt einer Entscheidung sehr wohl beteiligt.

Um es zusammenzufassen: Jeder kann sich des mediativen Handelns bedienen und sich die Erfahrungen der Mediation zunutze machen, wenn er seinen Mitmenschen mit der entsprechenden Geisteshaltung begegnet. Wenn sich dies in der Gesellschaft mehr etablieren würde, könnten die Menschen wieder besser miteinander kommunizieren.

Welches sind die wichtigsten Grundfertigkeiten, um mediativ handeln zu können?

Dr. Hösl: Die Kommunikationstechniken wie zum Beispiel Fragetechniken, Ich-Botschaften oder das Paraphrasieren, also das, was der andere gesagt hat, ohne Sinnverfälschung in eigenen Worten wiederzugeben, sind wichtig.

Entscheidend sind die Grundhaltungen der Empathie, also der Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Gedanken- und Gefühls- und Erlebniswelt eines anderen einzufühlen, die Authentizität und die Wertschätzung.

Für die Empathie ist es wichtig zuzuhören. Dies sind wir nicht gewohnt, wir wollen argumentieren und überzeugen. Doch dadurch wird sich mein Gegenüber nicht öffnen. Will ich dies erreichen, muss er spüren, dass ich ihm zuhöre und mich ihm zuwende. Antoine de Saint-Exupéry schreibt im kleinen Prinzen, man sieht nur mit dem Herzen gut. Und ich sage, man hört auch mit dem Herzen gut.

Konstruktive Kommunikation

Wie reagieren Wirtschaftsleute auf solche Aussagen?

Dr. Hösl: Die Wirtschaftsleute folgen von den zwei Leitbildern der Mediation meist dem Harvard-Konzept, das angeblich reine Sachkonflikte und Systemzwänge betont. Ich halte es für eine Fiktion, dass Menschen nur nach rationalen Überlegungen und nicht auch nach Gefühlen entscheiden. Nicht zuletzt in Familienunternehmen sind Sachfragen mit Gefühlen und persönlichen Aspekten in besonderer Weise verflochten. Beziehungskonflikte beeinträchtigen eine konstruktive Kommunikation in hohem Masse oder verhindern sie sogar. Gerade hier lassen sich Spannungsverhältnisse zwischen unternehmerischen Interessen und persönlichen Bedürfnissen durch mediatives Handeln auflösen. Deshalb ist es so wichtig, dass in der Wirtschafts- und Arbeitswelt ergänzend zum Harvard-Konzept auch der Transformationsansatz berücksichtigt wird, der auf Empowerment und Recognition zielt.

Was verbirgt sich hinter diesen beiden Begriffen?

Dr. Hösl: Ganz allgemein gesprochen reagieren Menschen in einem Konflikt ängstlich, beunruhigt oder durcheinander und verwirrt oder wissen oft nicht, wie sie entscheiden sollen oder wollen. Sie fühlen sich deshalb verwundbar und haben das Gefühl, die Sache nicht unter Kontrolle zu haben. Dies kann für den Chef genauso gelten wie für den Angestellten. Deshalb muss ich jeden empower, also stärken, bekräftigen, wieder Vertrauen zu fassen und ruhiger und klarer zu werden.

KONFLIKT MANAGEMENT

Im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Führung und Zusammenarbeit“ des Efficiency Club Basel wird Dr. Dr. Gattus Hösl einen Vortrag zum Thema Konfliktmanagement halten. Der Event mit anschliessender Diskussion findet am 29. September 2006 um 19 Uhr in den Räumlichkeiten des Gewerbeverbands Basel-Stadt an der Elisabethenstrasse 23 statt.

Er kann seine Angelegenheiten besser überblicken und wird wieder entscheidungsfähiger.

Recognition bedeutet, die Lage, Situation und Einstellung der anderen Streitpartei gelten lassen zu können. Meistens fühlen wir uns in Konflikten angegriffen, deswegen nehmen wir eine Abwehrhaltung ein und verlieren sogar die Fähigkeit, über den eigenen Tellerand hinauszusehen. Wenn es aber gelingt, auch für den anderen offener zu sein und auch den eigenen Anteil am Konflikt zu erkennen, kann eine Transformation, also ein Wandel, geschehen. Damit wird eine erweiterte Grundlage für eine Lösung geschaffen. Der Verteilungskuchen wird grösser.

Gutes Klima, mehr Produktivität

Können Sie anhand eines konkreten Beispiels aufzeigen, wie ein Unternehmen davon profitieren kann, dass Führungskräfte oder Mitarbeitende mediativ handeln?

Dr. Hösl: Nehmen wir das Betriebsklima. Mobbing ist für Unternehmen sehr teuer. Im mediativen Handeln kann es schon präventiv verhindert werden. Hier kommt beispielsweise der kooperative Diskurs ins Spiel: Erst wenn durch Nachfragen das wechselseitige Verstehen geklärt ist, wird die eigene Meinung geäussert. Das kostet zunächst Zeit, und wer diesen Diskurs nicht erlebt hat, wird an seiner Wirksamkeit zweifeln. Aber so werden dann zeitraubende Eskalationen verhindert, die das Betriebsklima zerstören.

Eine gelingende Kommunikation sorgt für ein gutes Betriebsklima und mehr Produktivität – man zieht tatsächlich wieder an einem Strang. Ich habe zwanzig Jahre als

„Beziehungskonflikte beeinträchtigen eine konstruktive Kommunikation in hohem Masse oder verhindern sie sogar.“

Anwalt praktiziert, habe Philosophie und Theologie studiert, und ich sehe momentan nichts Besseres für die Kommunikation als das Konzept der Mediation. Und ich habe auch einen Traum: Mediation als Schulfach. Das täte letztlich auch der Wirtschaft gut.

Sie haben den Unterschied zum Harvard-Konzept angesprochen. Doch dieses läuft doch auch darauf hinaus, sich in die Lage des anderen zu versetzen...

Dr. Hösl: Das Harvard-Konzept ist ein interessengeleitetes Verfahren um ein Problem zu lösen. Der Fokus liegt auf der Problemlösung – dagegen ist gar nichts zu sagen. Nur: Der Transformationsansatz stellt den Menschen mit seinen Bedürfnissen noch viel deutlicher in den Mittelpunkt. Die Menschen finden dann auch Lösungen, die aber anders aussehen können und nachhaltiger und beziehungschonender sind.

*Entschuldigen Sie:
Interessen und Bedürfnisse...
wo bitte liegt der Unterschied?*

Dr. Hösl: Dieser Unterschied ist in der gesamten Mediationsliteratur, soweit ich sehe, nicht genau herausgearbeitet. Interessen sind eher rationaler, sachlicher, materieller Natur, sie signalisieren, woran mir gelegen ist, weil es mir nützt. Werden jemand's Bedürfnisse, die untrennbar mit Gefühlen verbunden sind, nicht erfüllt, geht es ihm schlecht, er ist im Gegensatz zu Interessen in einer Mangelsituation.

Am Ende droht, für die Menschen allgemein gesprochen, der innwendige Tod, oder, zum Beispiel auf einen Mitarbeiter bezogen, die innere Kündigung. Werden nur System- und Sachzwänge in den Mittelpunkt gestellt, bleiben die Bedürfnisse auf der Strecke, die Lösungen sind nicht nachhaltig und für die Zukunft nicht tragfähig. Bildlich gesprochen werden die Symptome behandelt, aber nicht die Wurzel der Misere.

Vor allem im Transformationsansatz kann der Konflikt als Chance erkannt werden, als konstruktives Element. Wir haben als junge Anwälte gesagt: Der beste Kompromiss ist der, bei dem beide Parteien unzufrieden sind. Na herzlichen Glückwunsch! Die Mediation bietet mehr, indem sie über den Kompromiss hinaus in neue Qualitäten des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens führt.

IM INTERVIEW

Dr. Dr. Gattus Hösl

(Tel.: 0049 89 27 36 95 71,
E-Mail: info@hoesl-mediation.de)
ist praktizierender Mediator
und leitet in München das Insti-
tut für transformative Mediation
und mediatives Handeln.

Er leitet bei der perspectiva CH
4125 Riehen (Tel. 061 641 64 85,
www.perspectiva.ch) die „Basis-
Ausbildung Mediation“ und das
Modul „Vertiefung von Media-
tionstechniken“. Er ist Autor
des Buches „Mediation – die
erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen
und praktische Anwendung“, Kösel-Verlag
und hält Vorträge und Workshops zur Media-
tion in verschiedenen Ländern.
www.hoesl-mediation.de



Fauler Kompromiss?

*Doch Kritiker werfen der Mediation ja gerade
vor, dass sie immer auf einen Kompromiss
hinausläuft, dass gemeinsame Punkte gesucht
werden, statt die wahren Konfliktherde anzu-
greifen...*

Dr. Hösl: Dazu kann es kommen, wenn der Mediator oder der mediativ Handelnde bei den Interessen stehen bleibt und die Bedürfnisse dabei übersieht. Insofern stimme ich dieser Kritik zu. Deshalb ist eine Qualitätssicherung im Sinne des Transformationsansatzes notwendig.

*Kann man mediatives Handeln lernen,
oder ist das eine Gabe, die man mitbringt,
der EQ, über den man vor einigen Jahren
so viel lesen konnte?*

Dr. Hösl: Sie meinen die Formel „Emotional-Quotient (EQ) statt IQ (IntelligenzQuotient)“? Es bringt sicher nicht jeder die gleichen Voraussetzungen mit, doch mit der entsprechenden Übung kann jeder lernen, sich einzufühlen und andere zu verstehen. Menschlich wird der Mensch am Menschen.

*Herr Dr. Hösl, herzlichen Dank für
dieses Interview.*

tw ◆