

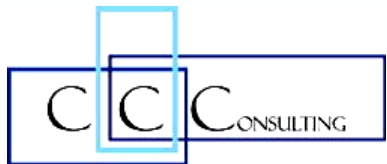


**Zentrum für Soziale Kompetenz**  
center for social competence

# **Management by Mediation**

## **Führen mit Mediationskompetenz**

**23. März 2010**

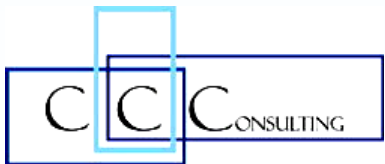
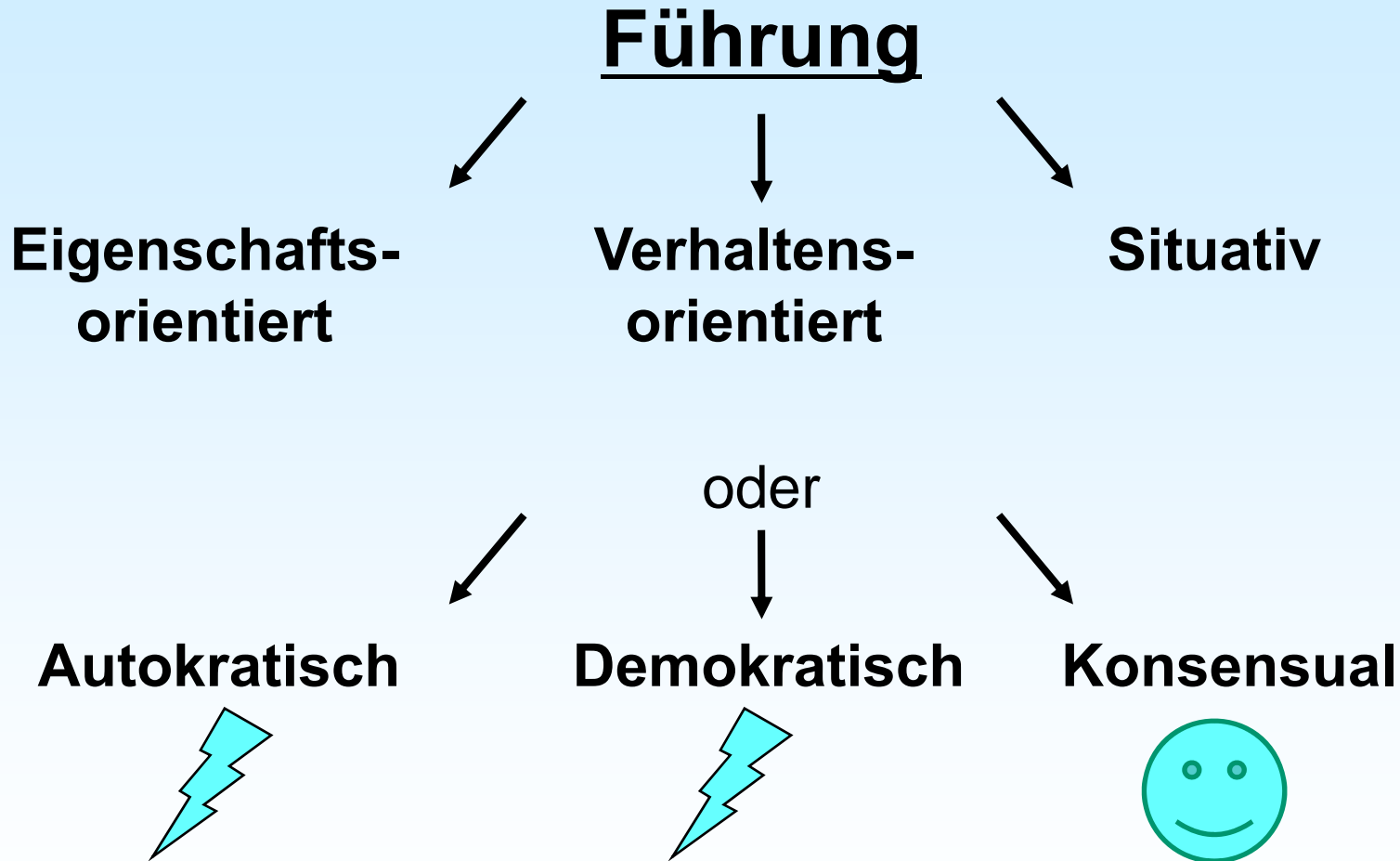


**Präsentation: Dr. Cristina Lenz**



# Aufbau

- Führung
- Management by Mediation
  - Die Bestandteile
    - Gegenüberstellung der Mediations-Struktur und Führung
    - Techniken
      - Die Sprache der Kooperation
      - Systemisches Konsensieren
    - Haltung
  - Das Konzept der Mediation
  - Die Wirkung
- Beispiele
  - Verhalten im konfrontativen Führungsstil
  - Verhalten im kooperativen Führungsstil





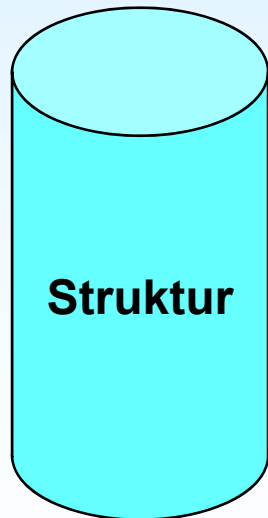
# Management by Mediation

- Die Bestandteile -

**Mediation**

+

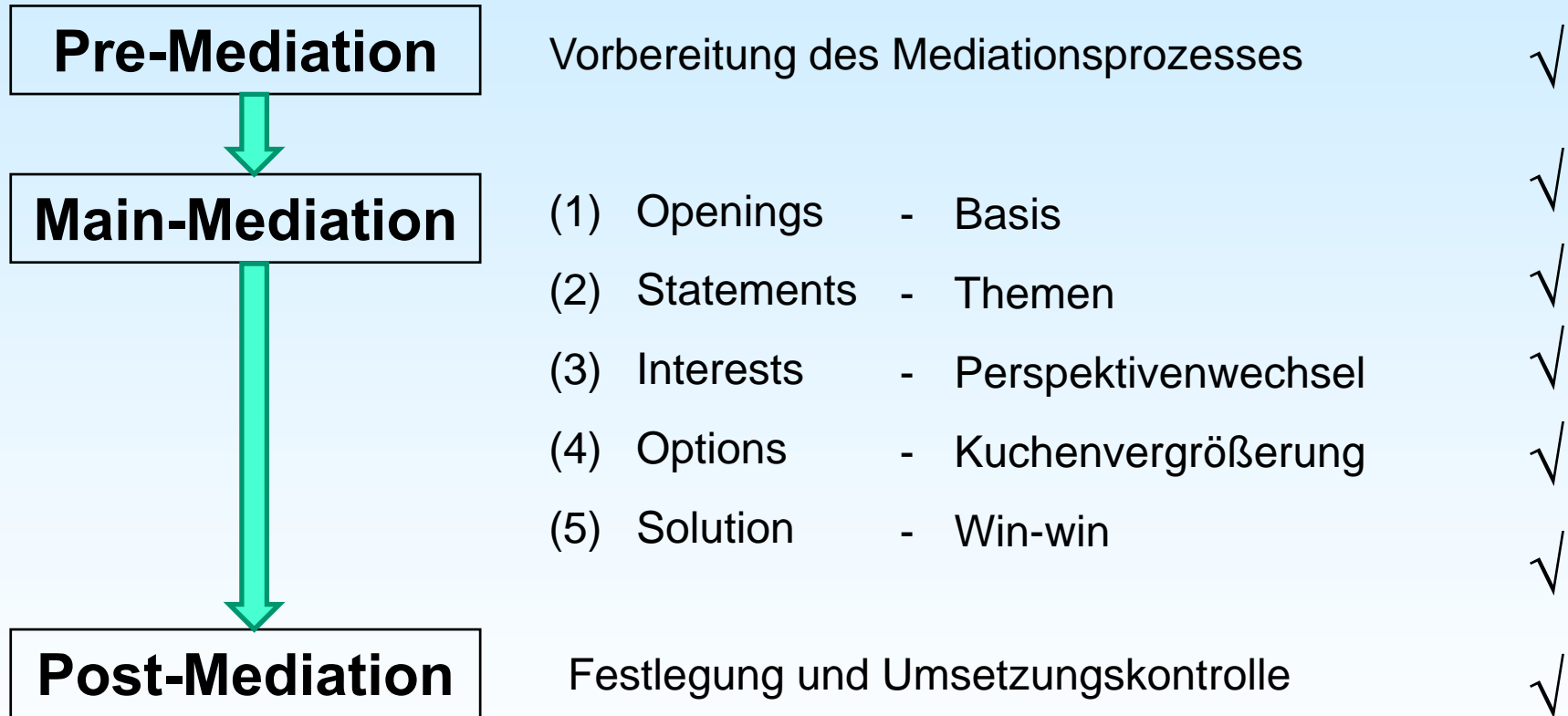
**Führung**



- Umfang
- Verantwortung
- Rolle

## Klassische Mediation - Struktur

## Führung





## Techniken

### Kommunikation

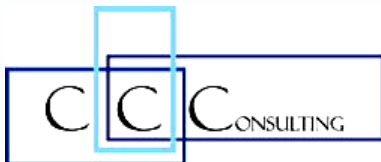
- Watzlawik
- Schulz von Thun

### Gesprächstechniken

- Aktives Zuhören
- Spiegeln
- Doppeln
- Reframing
- Ich-Botschaften

### Modelle

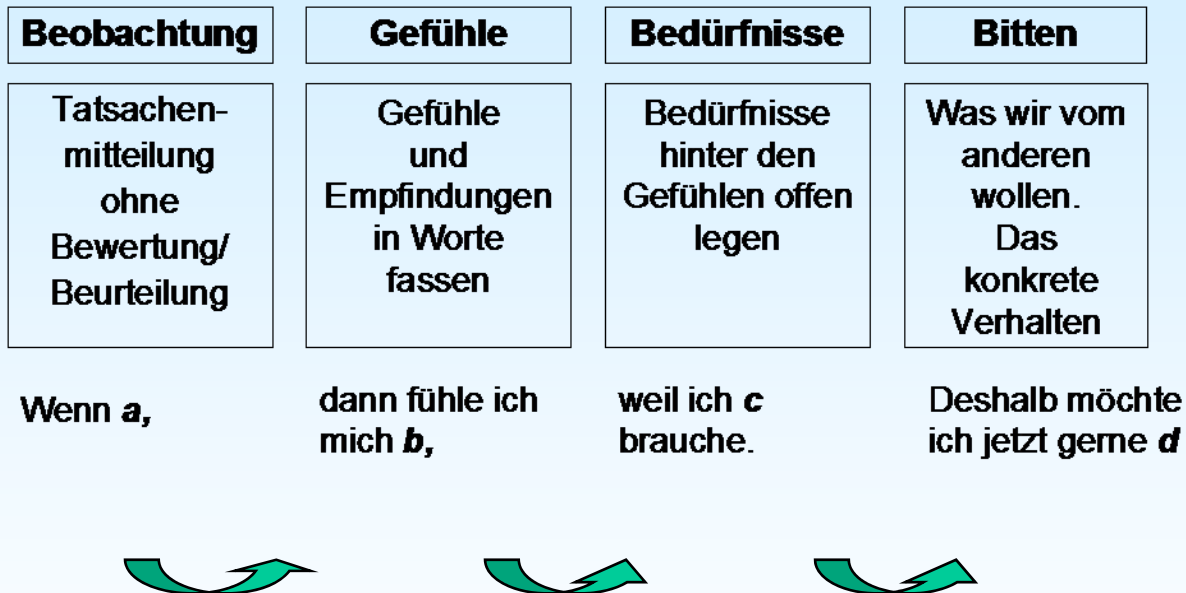
- GfK = Sprache der Kooperation
- DISG
- Systemisches Konsensieren





# Die Sprache der Kooperation

## - Die vier Schritte -



# Systemisches Konsensieren

## - Der Ablauf -

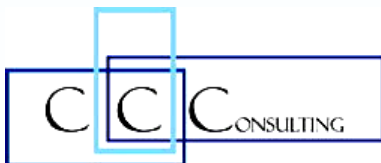
- Übergeordnete Fragestellung
- Individuelle Problemsicht: Bedürfnisse und Anliegen
- Lösungssuche
- Vorläufige Bewertung der Vorschläge
- Sammeln und Begründen der Einwände
- Anpassen der Vorschläge
- Externe Unterlagen und Referenzen



# Systemisches Konsensieren

<b>Spezialist</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>WiST</b>	<b>Rang</b>
<b>Empfehlung 1</b>	0	2	4	3	<b>9</b>	<b>1</b>
<b>Empfehlung 2</b>	5	0	8	5	18	3
<b>Empfehlung 3</b>	7	4	0	6	17	2
<b>Empfehlung 4</b>	3	7	8	0	18	2

**WiST = Widerstandsstimmen**





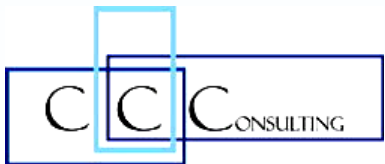
# Systemisches Konsensieren

**Entscheidungshilfe: Null-Lösung**

**= Alles bleibt wie es ist**

**Wozu ?**

**Kooperative Entscheidungsvorbereitung**



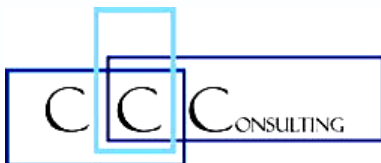


# Haltung

Die Weisheit eines Menschen misst man nicht nach seiner Erfahrung, sondern nach seiner Fähigkeit, Erfahrungen zu machen.

George Bernhard Shaw

Werte: Klarheit, Verständnis, Transparenz, Kooperation ...



# Management by Mediation

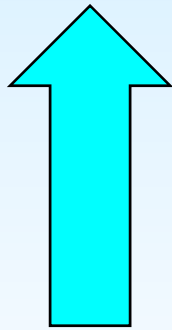
## - Das Konzept -

- Bewusster Umgang mit Werten und Einstellungen  
=> Authentizität und Klarheit der Führungskraft
- Veränderung von Sprach-, Hör- und anderen Gewohnheiten  
=> Kontinuierlicher Reflexionsprozess
- Eigenständiges Konzept und wirkungsvolle Ergänzung  
=> Optional angepasste Integration

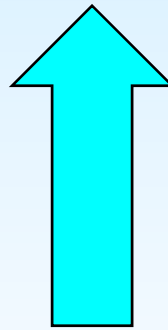


# Management by Mediation - Die Wirkung -

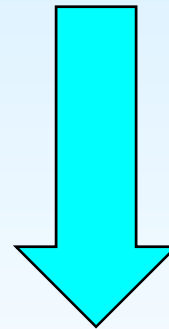
Steigerung der  
Effizienz



Steigerung der  
Motivation



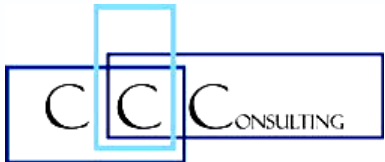
Senkung der  
Konfliktkosten





# Beispiele

- Verhalten im konfrontativen Führungsstil
- Verhalten im kooperativen Führungsstil



# Verhalten im konfrontativen Führungsstil

## ➤ **Sich herablassend benehmen**

- Bewerten: „Sie müssen sich schon mehr engagieren, wenn Sie weiterkommen wollen.“
- Trösten: „Morgen sieht bestimmt alles ganz anders aus.“
- Psychologisieren: „Das sagen Sie nur, weil ein Autoritätsproblem haben.“

## ➤ **Signale setzen**

- Befehlen: „Sie machen das jetzt sofort.“
- Drohen: „Wenn der Entwurf nicht morgen um 8 Uhr auf meinem Schreibtisch liegt, dann ...“
- Ratschläge erteilen: „Sie müssten sich halt mehr in die Software einarbeiten.“

# Verhalten im konfrontativen Führungsstil

## ➤ Vermeidung

- Vage sein: „Die meisten Fachleute würden zustimmen, dass ...“
- Informationen zurückhalten
- Ablenkungsmanöver

# Verhalten im kooperativen Verhandlungsstil

Chef: Herr Wolter. in unserem letzten Gespräch **haben wir vereinbart**, dass Sie die Projektleitung für „Sunrise 12“ übernehmen. **Das Projekt wurde 3 Monaten nach dem ursprünglichen Abschlusstermin geliefert**. Mir ist **Zuverlässigkeit** und **Termintreue** sehr wichtig und ich sehe dies in diesem Projekt nicht erfüllt. **Können Sie mir aus Ihrer Sicht die Ursachen erklären?**

Mitarbeiter: Sie wollen genau wissen, was schief gelaufen ist, oder?



Chef: Ich wünsche mir **Klarheit** darüber, was passiert ist und die **Sicherheit**, dass alles Menschenmögliche unternommen wurde, das Projekt **planmäßig** abzuschließen. **Sind Sie bereit, mir zu schildern, welche Maßnahmen Sie getroffen haben und welche Gründe aus Ihrer Sicht zur verzögerten Fertigstellung geführt haben?**

Mitarbeiter: (Herr Wolter fasst Vertrauen zu seinem Chef und beginnt seine Ausführungen.)

Ok, dann möchte ich die Gelegenheit nutzen, die Dinge noch mal klar darzustellen.

(Er benennt die wesentlichen Fakten, die die Verzögerung verursacht haben. Er beschließt seinen Vortrag der Fakten folgendermaßen:)  
..Unser Auftraggeber, der Kundenservice, war in jeder Phase des Projektes in den Entscheidungsprozess eingebunden. Ich lasse mir definitiv nichts vorwerfen. Ich habe alle mehr als rechtzeitig informiert. Und habe letztlich mit allem Engagement dafür gekämpft, dass das Schiff nicht sinkt. Mehr war nicht drin!



Chef: (überlegt, stellt noch zwei Detailfragen und bedankt sich für die Schilderung.)

Herr Wolter, **danke** für Ihre Schilderung. Die Gedanken und Maßnahmen, die Sie beschrieben haben, drücken für mich große **Sorgfalt** und hohes **Engagement** aus, was ich beides sehr schätze. Und **ich bedaure**, dass es uns als Abteilung trotz aller Anstrengung nicht gelungen ist, das Projekt wie geplant abzuschließen. Ich hätte Ihnen und uns so sehr einen **Erfolg** auf ganzer Linie gewünscht. **Wie geht es Ihnen jetzt mit dieser Situation?**

Mitarbeiter: Ich wollte das Projekt unter allen Umständen planmäßig beenden und bin natürlich selbst am meisten enttäuscht darüber - das können Sie sich ja sicher vorstellen. Ich habe wirklich alles getan, was möglich war..



Chef: Danke, das bestätigt mir, dass wir da auf der gleichen Wellenlänge sind. Mir liegt unsere **Lieferqualität** sehr am Herzen. **Ich möchte nun gern mit Ihnen gemeinsam überlegen, welches Verbesserungspotenzial sie sehen. Einverstanden?**

Mitarbeiter: ok, gerne.





**Chef: Ich möchte eine Perspektive haben, wie wir in Zukunft sicherstellen können, dass unsere Projekte zum gewünschten Zeitpunkt erfolgreich abschließen. Dazu möchte ich mit Ihnen jede einzelne Projektphase rückblickend noch mal durchgehen und prüfen, ob es zu irgendeinem Zeitpunkt Signale gab, auf die Sie, wir in der Abteilung oder das Projektteam im Sinne eines besseren Ergebnisses anders hätten reagieren müssen. OK?**

**Mitarbeiter: ja, das ist eine gute Idee. Ich habe dazu auch die Projektberichte schon einmal angesehen und jetzt mitgebracht, so dass wir uns daran konkret orientieren können. Da sind schon ein paar auffällige Dinge zu erkennen. Diese Punkte würde ich gern mit Ihnen besprechen.**