

INTERVIEW

von Barbara Achammer

## Ausbildung für ATP Führungspersonen: Mediative Kompetenzen

# Leben = gerichtete Aufmerksamkeit

Die Insidelines sprach mit Univ.-Prof. Mario Patera, der – in mehreren Ausbildungszyklen – gemeinsam mit Ulrike Gamm und unter Begleitung von Georg Schumacher (Holding) ATP-Führungskräfte trainiert.

*Siehe auch Insidelines 04/2011*

Herr Professor Patera, mediative Kompetenzen verstehen sich als Fähigkeit, proaktiv anstatt kurativ zu kommunizieren, also: nicht im Nachhinein die Wogen zu glätten, sondern schon im Vorfeld zu erkennen, was dem Gegenüber wichtig ist. Müssen Führungskräfte diese Kunst besonders gut beherrschen? Patera: Die bestmögliche Kommunikation ist, wenn ich in der Lage bin, Ihre Interessen und Bedürfnisse anzusprechen. Dies ist für Führungskräfte insofern wichtig, weil sie Menschen, die mit ihnen zusammenarbeiten, bestmöglich unterstützen und motivieren möchten. Viele teamfähige Menschen folgen der Disposition ihres Gehirns und definieren sich über Beziehungen, sie sind intrinsisch motiviert. Das sind Menschen, denen ihr Job einfach Spaß macht, weil er ihre Interessen befriedigt und eine Herausforderung darstellt. Diese Menschen fühlen sich wohl in einem Unternehmen, in dem sie als Person wahrgenommen werden. Sie erfahren ihre Arbeit als lebenssinnstiftend. Voraussetzung für die Fähigkeit, jemanden wahrzunehmen, ist, dass ich zuhören kann und dem Gesprächspartner rückmelde, was ich verstanden habe. Hier hat man

als Leader eine Bringschuld. Ganz spannend ist die Aufmerksamkeit für Sprache. Man weiß heute, jede Aussage hat eine unmittelbare Auswirkung auf den Körper, Pulsfrequenz, Herzrhythmus... Das wirkt über das Unterbewusstsein. Scheinbar positive Sätze sind z. B. „Ja, aber...“. Doch das Gehirn hört auf die Abwertung nach dem „aber“! Wenn es gelingt, in einem Unternehmen eine Wertschätzungskultur zu etablieren, dann pflegt man eine andere, gewaltfreie Sprache, ohne Abwertung und Querschüsse. Dies unterstützt auch den Prozess weg von internem Wettbewerb zu Integration, Zusammenarbeit, gegenseitiger Achtung. Dies hat übrigens definitiv auch positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Sie sagen, mediative Kompetenzen kann man nicht aus einem Buch lernen, sondern nur in der direkten Interaktion. Wie üben Sie das?

Patera: Wir üben in den Seminaren, die TeilnehmerInnen haben sich darüber hinaus selbst noch Termine für Treffen ausgemacht und unter der Zeit getroffen, manche mehr, andere leider nur selten. Wir beginnen z. B. den Tag mit einer Centering-Übung, in der man sich



3 Pole der Führung: Gelebtes persönliches Vorbild - interessensbasierte Kommunikation/Führung durch Vertrauen (Burnout-Prävention) - Reduktion von Komplexität durch Interessenausgleich (Unternehmenskultur)



auf seine momentane Befindlichkeit konzentriert und sich darüber bewusst wird. Das ist Teil der Selbstverantwortung, denn Führen beginnt beim Selbstmanagement.

Die Übungen zur Selbstführung sind für viele neu und daher der Hit. Lag hier ein Schwerpunkt der Ausbildung? Patera: Herauszufinden, was sind meine Bedürfnisse und was meine Ressourcen, war wichtig, da unsere Handlungen von Emotionen gesteuert werden. Wir üben den Umgang mit Schuldzuweisungen, defizitorientiertes Denken durch lösungsorientiertes zu ersetzen und im Gespräch – etwa mit Hilfe einer zirkulären Fragetechnik – anzuwenden. Da waren wir sehr erfolgreich, dieses ‚die Schuld sofort bei anderen suchen‘, das gibt es nicht mehr.

*Eine Frage Pateras an die TeilnehmerInnen im Rahmen der täglichen Centering-Übung für Selbstführung lautet: „Wann sind Sie sich heute zum ersten Mal begegnet?“*

*Patera: „Wenn man nur daran denkt, was man alles tun, erledigen muss, ist man sehr weit weg von sich. Zum Bewusst-Werden muss man verlangsamen.“*