

Im ersten Beitrag beschreiben Vera Petersen und Reiner Voss, wie eine Konfliktmoderation mit Mitarbeitern gut gelingen kann.

Im zweiten Artikel beschreibt Gabriele Lindemann in 8 Aspekten, wie mit Hilfe von Wertschätzender Kommunikation das Verbindende in Konflikten entdeckt und gestaltet werden kann.

Konflikte zwischen Mitarbeitern moderieren

von Vera Petersen und Reiner Voss

Soll ich in den Konflikt eingreifen? Das fragen sich Führungskräfte oft, wenn sie erkennen: Zwischen zwei Mitarbeitern ist dicke Luft. Und oft sind sie unsicher, wie sie vorgehen sollen. Vera Petersen und Reiner Voss geben hier einige Tipps für den Führungsalltag weiter.

Was ist überhaupt ein Konflikt? Ein Beispiel: Zwei Mitarbeiter arbeiten in einer Abteilung. Herr Mayer macht oft Überstunden bis spät abends, Frau Schmid geht stets um 16 Uhr nach Hause. Dies ist so lange kein Konflikt, wie beide Kollegen dies okay finden. Angenommen nun, auch Herr Mayer möchte früher nach Hause. Er kann dies aber nur, wenn Frau Schmid ihn stärker unterstützt. Darauf

angesprochen sagt sie: „Geht leider nicht. Ich muss wegen meiner Tochter um 16.30 Uhr zuhause sein.“ Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, sofern Herr Mayer diese Begründung akzeptiert und seine Interessen zurückstellt.

Erst wenn Herr Mayer denkt „Immer soll ich Rücksicht nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin egal - das mache ich nicht länger mit“, wird der Interessengegensatz zum Konflikt. Denn jetzt beginnt Herr Mayer, Druck auf Frau Schmid auszuüben - ohne

den gewünschten Erfolg. Deshalb fühlt er sich mit seinen Interessen nicht ernst genommen. Er ist verletzt. Die Stimmung sinkt auf den Nullpunkt. Und die Arbeitsergebnisse? Sie verschlechtern sich, weil sie von der Zusammenarbeit der beiden abhängen.

Einen Konflikt kennzeichnen aus unserer Sicht also drei Elemente:

- eine Nichtbeachtung gegenseitiger Interessen,
- eine wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten und
- Verletzungen auf der Beziehungsebene.

Hier liegt denn auch der Ansatzpunkt für Führungskräfte zur Früh-Erkennung von Konflikten. Zum Beispiel, indem sie sich fragen: Wer ist von wem wie abhängig? Gibt es Signale für eine mangelnde Wertschätzung? Wer beachtet die Bedürfnisse einer anderen Person nicht? Und: Welche Mitarbeiter sind folglich potenzielle Konfliktpartner?

Nicht bei jedem Konflikt intervenieren

Doch sollten Führungskräfte bei jedem Konflikt eingreifen? Nein! Denn ihre zentrale Aufgabe ist es aus unserer Sicht, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Also sollten sie vor allem bei Konflikten intervenieren, die die Leistung schmälern. Aber wie? Manch (Hobby-) Psychologe behauptet: Wenn die Betroffenen über ihre Gefühle reden, wird alles besser. Das mag für Paarbeziehungen gelten, aber nicht für die meisten Konflikte in Betrieben. Würde Herr Mayer zu Frau Schmid sagen „Sie sind eine Egoistin. Sie denken nur...“, dann wäre das Tisch Tuch zwischen ihnen zerschnitten. Und eine Lösung des Konflikts zum Beispiel in der Form, dass Frau Schmid zwar um 16 Uhr geht, aber zuhause weiterarbeitet, wäre nicht mehr möglich.

Zuweilen können Führungskräfte Konflikte entkräften, indem sie die Abhängigkeit zwischen den Beteiligten lösen. Zum Beispiel, indem sie deren

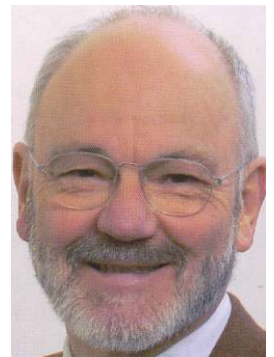
Arbeitsgebiete stärker von einander abgrenzen. Das ist aber oft nicht möglich. Dann liegt der Königsweg im Auflösen der Blockaden, die die „Kontrahenten“ am Erreichen ihrer Ziele hindern. Bewährt hat sich, im

Einen Konflikt kennzeichnen aus unserer Sicht also drei Elemente: eine Nichtbeachtung gegenseitiger Interessen, eine wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten und Verletzungen auf der Beziehungsebene.



Vera Petersen und Reiner Voss

arbeiten als Trainer für das Trainings- und Beratungsunternehmen Voss+Partner, Hamburg, das als Spezialist für Führungsentwicklung unter anderem ein Konfliktmanagement-Seminar anbietet, in dem auch das Thema Konfliktmoderation behandelt wird.



Rahmen einer Konfliktmoderation gemeinsam nach einem Weg zu suchen, wie beide Seiten ihre Interessen weitestgehend verwirklichen können.

Doch Vorsicht! Eine Führungskraft kann nicht jeden Konflikt moderieren. Ist sie emotional beteiligt, dann sollte eine neutrale Person die Moderation übernehmen. Dasselbe gilt, wenn sie eine bestimmte Lösung erwartet - zum Beispiel, um gewisse übergeordnete Ziele zu erreichen. Dann ist keine Konfliktmoderation angesagt, sondern ein Anwenden der klassischen Führungsinstrumente wie z.B. eine Leistungsklä rung.

Zustimmung für Moderation einholen

Nehmen wir an, Sie erwägen eine Konfliktmoderation. Dann sollten Sie vorab das Problembewusstsein der Beteiligten klären. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter verwundert, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren den Konflikt und lassen gutgemeinte Bemühungen ins Leere laufen. Also sollten Sie zunächst klären: Ist den Beteiligten der Konflikt bewusst? Und: Ist ihr Leidensdruck so groß, dass sie bereit sind, Zeit und Energie in eine Lösung zu investieren? Holen Sie erst danach die Zustimmung zur Konfliktmoderation ein. Lassen Sie sich hierfür zum Beispiel den Konfliktverlauf schildern - verzichten Sie aber auf jede Wertung. Fragen Sie vielmehr nach Auswirkungen und ob die Situation für die Beteiligten zufriedenstellend ist. Wenn die Konfliktparteien „Natürlich nicht“ antworten, sind sie vermutlich bereit, einen neuen Weg zu gehen. Dann können Sie eine Konfliktmoderation vorschlagen. Sagen die Beteiligten ja, gilt es einen Moderator zu finden. Stellen Sie es den Konfliktbeteiligten frei, sich den Moderator selbst zu suchen. Bieten Sie sich erst als Moderator an, wenn die Mitarbeiter dies wünschen. Und erläutern Sie ihnen, warum Sie bereit sind, den Konflikt zu moderieren - zum Beispiel weil Sie möchten, dass beide wieder in einer

Angenommen die Konfliktbeteiligten wählen Sie als Moderator. Dann sollten Sie ihnen zunächst den Ablauf der Moderation schildern.

entspannten Atmosphäre effektiver arbeiten. Angenommen die Konfliktbeteiligten wählen Sie als Moderator. Dann sollten Sie ihnen zunächst den Ablauf der Moderation schildern. Bitten Sie beide Konfliktparteien außerdem, sich vorab zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können.

Der mögliche Ablauf einer Konfliktmoderation

Nachfolgend ein Beispiel für den möglichen Ablauf einer Konfliktmoderation zwischen zwei Mitarbeitern.

1. Schritt: Das Ziel klären

Die Mitarbeiter kommen meist voller Emotionen zur Konfliktmoderation und zuweilen ist ihnen die Situation peinlich. Sagen Sie deshalb zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte. Zum Beispiel, „Konflikte gibt es überall. Nicht nur im Betrieb“. Außerdem: Konflikte entstehen stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern, müssen neue Problemlösungen gefunden werden. Deshalb sind Konflikte oft wichtige Auslöser für Innovationen. Erklären Sie den Konfliktparteien nochmals, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass wie in einer Therapie alle Emotionen und Erfahrungen in der Vergangenheit aufgearbeitet werden; auch nicht in der Form, dass - wie in Betrieben oft üblich - der Konflikt ignoriert oder durch formale Regelungen zugedeckt wird. Nein, die Arbeitsbezie-

hung soll neu ausgehandelt und so geregelt werden, dass beide Mitarbeiter gut damit leben und ihren Job besser machen können. Dabei lautet die Maxime: Kein Beteiligter muss einer Lösung zustimmen, die ihn zum Verlierer macht.

2. Schritt: Regeln festlegen

Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation. Zum Beispiel:

- Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbaren Sie mit den Konfliktpartnern auch, wovüber Vertraulichkeit gewahrt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf. Klären Sie zudem Ihre Aufgaben als Moderator. Zum Beispiel

- Ich verhalte mich neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich sichere ab, dass die geplanten Schritte des Konfliktgesprächs eingehalten werden.
- Ich schreite ein, wenn einer dem anderen „schlechte“ Absichten unterstellt.
- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Unternehmensziele, verhandelt wird.
- Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

3. Schritt: Wünsche und die dahinterstehenden Bedürfnisse sammeln

Sind die Formalien geklärt, können Sie die Beteiligten zum Beispiel bitten, auf einem Formblatt folgende Fragen zu beantworten:

- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes häufiger/anders tun würden: ... weil...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes seltener/nicht mehr tun würden: ... weil...“
- „Behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

4. Schritt: Verständnis klären

Die ausgefüllten Formblätter können Sie entweder kopieren oder so aufhängen, dass sie jeder lesen kann. Bitten Sie die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Bitten Sie als Moderator, sofern nötig, um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um das Verständnis sicherzustellen.

5. Schritt: gemeinsam Lösungen suchen

Hier ist das Brainstorming die Technik der Wahl, denn sie ermöglicht es allen Beteiligten, optimal zur Lösung beizutragen. Zudem sollte das Suchen und Sammeln der möglichen Elemente einer Lösung frei von (vorschnellen) Bewertungen erfolgen.

6. Schritt: Lösungen bewerten und aushandeln

Nach dem Sammeln können beide Konfliktparteien anhand ihrer Forderungen die Lösungsvorschläge markieren, die ihnen am ehesten geeignet erscheinen. Bitten Sie die Konfliktparteien anschließend, sich wechselseitig Angebote zu machen.

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft unbedeutend. Für die Beteiligten sind sie aber wichtig, weil Emotionen daran hängen.

Zum Beispiel: „Wenn Sie mich detaillierter informieren, würde ich...“ Achten Sie als Moderator darauf, dass das Aushandeln ein wirkliches Geben und Nehmen ist. Die Erfahrung zeigt: Oft gehen die so ausgehandelten Lösungen weit über die vorangegangenen Streitpunkte hinaus und schaffen so eine Win-Win-Situation.

7. Schritt: Absprachen treffen und Protokoll erstellen

Notieren Sie alle getroffenen Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und schmerzhaft Erlebnisse aus der Vergangenheit geschildert werden, ist denkbar. Das sollten Sie zulassen, damit der Druck

aus dem Kessel weicht. Dabei müssen Sie aber Fingerspitzengefühl zeigen und darauf achten, dass sich kein Druck aufbaut.

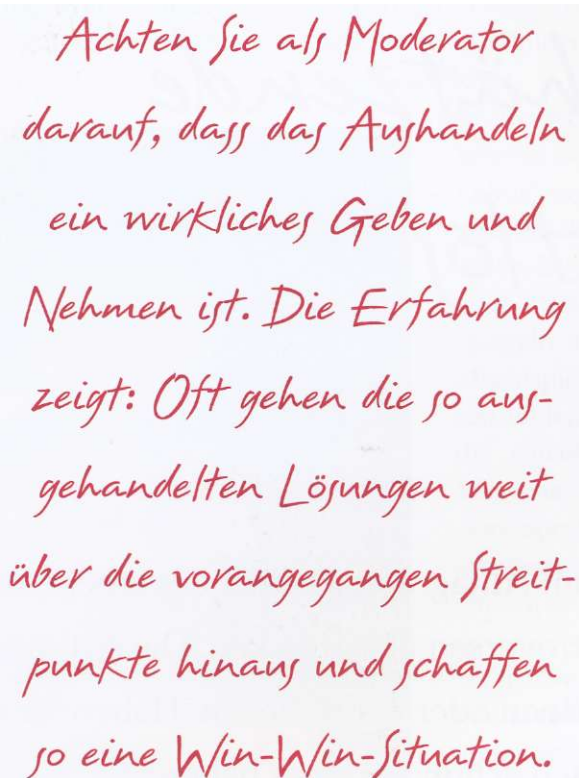
Konstatieren Sie nach dem Gefühlsausbruch zum Beispiel ruhig, dass dieser zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Und schlagen Sie danach vor: „Lassen Sie uns jetzt wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft unbedeutend. Für die Beteiligten sind sie aber wich-

tig, weil Emotionen daran hängen. Folglich muss die Umsetzung der Abmachungen auch nachhaltig sichergestellt werden, damit alte Wunden nicht

erneut aufgerissen werden. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Dies müssen keine Sanktionen sein. Eine solche Vereinbarung kann lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an - statt den Ärger hinunter zu schlucken.“ Vereinbaren Sie aber auf alle Fälle einen gemeinsamen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind. •



Achten Sie als Moderator darauf, dass das Aushandeln ein wirkliches Geben und Nehmen ist. Die Erfahrung zeigt: Oft gehen die so ausgehandelten Lösungen weit über die vorangegangenen Streitpunkte hinaus und schaffen so eine Win-Win-Situation.

SERVICE

Weiterführende Homepage

www.voss-training.de

E-Mail

Reiner Voss:

infovoss@voss-training.de

Vera Petersen:

info@vera-petersen.de
