



Kontrahenten im Betrieb: Gut, wenn der Chef zur Vermittlungsrunde einlädt

Foto: Imago

Wenn zwei sich streiten

Bei Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern kann eine Moderation sinnvoll sein

Konflikte sind berufliche Normalität. Sie gehören zum Arbeitsleben, wie das Salz zur Suppe. Wenn aber Leistung und Zielvorgaben durch länger andauernde Auseinandersetzungen beeinträchtigt werden, sollten Führungskräfte eingreifen. Zum Beispiel, indem sie im Rahmen einer Konfliktmoderation gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nach einer Lösung suchen.

Dazu wird zunächst das Problembewusstsein geklärt und der Konflikt mitsamt seinen Auswirkungen transparent gemacht. In aller Regel sind die Kontrahenten dann bereit, an einer entsprechenden Moderation teilzunehmen, die wie folgt aussehen kann:

- Ziel festlegen. Dazu erklärt der Moderator den Konfliktparteien, worum es bei dem Treffen geht: um das Lösen des Konflikts. Dabei können und sollen nicht alle (negativen) Erfahrungen in der Vergangenheit aufgearbeitet werden. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und so geregelt werden, dass beide Mitarbeiter damit leben können.
- Regeln festlegen. Der Moderator definiert zusammen mit den Konfliktpartnern, wie das Gespräch ablaufen soll. Festgelegt werden die Inhalte, aber auch Punkte, die außen vor bleiben müssen. Ebenfalls wichtig: Aspekte wie Vertraulichkeit, die (neutrale) Rolle des Moderators, Einhalten der Regeln, Fairness, Ergebnisprotokoll in schriftlicher Form.

- Wünsche und Bedürfnisse sammeln. Sind die Formalien geklärt, sollten die Beteiligten auf einem Formblatt zielführende Fragen beantworten, etwa: „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn der Kollege folgende Dinge häufiger, seltener oder anders tun würde...“. Oder: „Folgende Aktivitäten würden mir dabei helfen, effektiver zu arbeiten...“

Konflikte gehören im Arbeitsleben dazu.

Was ist Ihre Meinung zu diesem Thema?

Schicken Sie eine E-Mail an:

ahgz@matthaes.de

- Austauschen. Dazu werden die Formblätter in der Runde publik gemacht. Die Konfliktpartner formulieren dann die Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten. Der jeweilige Konfliktpartner sollte die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Hier ist in aller Regel die Hilfe des Moderators angebracht, um Missverständnisse zu vermeiden.
- Lösungsansätze suchen. Hier ist das Brainstorming die Technik der Wahl. Doch Vorsicht: Das Suchen und Sammeln von Ideen sollte frei von (vorschnellen) Bewertungen erfolgen.
- Lösungen aushandeln. Nun sollen die Mitarbeiter jene Lösungsvorschläge des Brainstormings markieren, die

ihnen optimal und realistisch erscheinen. Der Moderator bittet die Konfliktparteien anschließend, sich wechselseitig entsprechende Angebote zu machen. Wichtig: Das Verhältnis von Geben und Nehmen sollte ausgewogen sein.

- Absprachen treffen. Alle Ergebnisse werden protokolliert. Übrigens: Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung die Emotionen immer wieder hochschlagen können, ist normal. Dies sollte der Moderator zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht.

- Abschluss und Folgetermin. Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft unbedeutend. Für die Beteiligten sind sie aber ausgesprochen wichtig. Also muss auch deren Umsetzung sichergestellt werden. Vereinbart werden sollte deshalb auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Eine Vereinbarung kann lauten: „Künftig sprechen wir uns bei Problemen unmittelbar an.“ Und: Ein Folgetermin macht definitiv Sinn. Hier kann man gemeinsam überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

Vera Petersen, Reiner Voss

Die Autoren arbeiten als Trainer für das Trainings- und Beratungsunternehmen Voss+ Partner, Hamburg