

Voss+Partner

# Konflikte zwischen Mitarbeitern moderieren

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. Deshalb hier einige Tipps für die Konfliktmoderation.

Konflikte gehören zum Leben wie das Salz zur Suppe. Doch 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 ab und zu früher nach Hause. Er kann dies aber nur, wenn Frau Schmid länger bleibt. 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 hat er das Gefühl: Meine Interessen werden nicht ernst genommen. Er ist verletzt. Die Folge: Die Stimmung sinkt auf den Nullpunkt. Und die Arbeitsergebnisse? Sie verschlechtern sich.

Einen Konflikt kennzeichnen also drei Elemente:

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

## Nicht bei jedem Konflikt intervenieren

Doch sollten Führungskräfte bei jedem Konflikt, den sie zwischen Mitarbeitern registrieren, intervenieren? Nein! Denn ihre zentrale Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Also sollten sie auch nur bei Konflikten intervenieren, die sich leistungs-

mindernd auswirken - zum Beispiel, indem sie im Rahmen einer Konfliktmoderation mit ihren Mitarbeitern nach einem Weg zu suchen, wie beide Seiten ihre Interessen weitestgehend verwirklichen können.

Angenommen nun, Sie erwägen als Führungskraft eine Konfliktmoderation. Dann sollten Sie vorab das Problembewusstsein klären. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter verwundert, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb 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?

Lassen Sie sich hierfür zum Beispiel den Konfliktverlauf schildern - verzichten Sie dabei auf jede Wertung. Fragen Sie anschließend, 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, 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.

### 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 und neue Problemlösungen gefunden werden müssen. 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. Nein, die Arbeitsbeziehung soll neu ausgehandelt und so geregelt werden, dass beide Mitarbeiter gut da-



Zu den Autoren: Vera Petersen und Reiner Voss arbeiten als Trainer für das Trainings- und Beratungsunternehmen Voss+Partner, Hamburg

mit leben und ihren Job besser machen können.

## **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, worüber Vertraulichkeit gegenüber Dritten gewahrt wird. Klären Sie zudem Ihre Aufgaben als Moderator. Zum Beispiel: Ich verhalte mich neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.

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 Bedürfnisse sammeln**

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

„Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes häufiger, seltener oder anders 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 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. Doch Vorsicht: Das Suchen und Sammeln der möglichen Elemente einer Lösung sollte frei von (vorschnellen) Bewertungen erfolgen.

## **6. Schritt: Lösungen bewerten und aushandeln**

Nach dem Sammeln können beide Konflikt-

Parteien die Lösungsvorschläge markieren, die ihnen aus ihrer Warte am geeignetsten erscheinen. Bitten Sie die Konfliktparteien anschließend, sich wechselseitig Angebote zu machen. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich detaillierter informieren, würde ich ...“ Achten Sie als Moderator darauf, dass das Aushandeln ein 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 geschildert werden, ist normal. Das sollten Sie zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei müssen Sie aber Fingerspitzengefühl zeigen und darauf achten, dass sich kein neuer 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 zurück kehren, 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 wichtig, weil Emotionen daran hängen. Folglich muss das Umsetzen der Abmachungen 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 Vereinbarung kann auch lauten: „Künftig sprechen wir uns bei Problemen darauf an - statt den Ärger hinunter zu schlucken.“ Und: Vereinbaren Sie auf alle Fälle einen gemeinsamen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

Vom 7. bis 9.2. sowie 11. bis 13.4.2011 führt Voss+Partner zwei offene Seminare zum Thema Konfliktmanagement und -moderation durch.  
Nähere Infos: [www.voss-training.de](http://www.voss-training.de)