



Soll ich in den Konflikt eingreifen? Und wie? Das fragen sich Chefs oft, wenn sie erkennen: Zwischen zwei Mitarbeitern ist dicke Luft. Tipps für den Betriebsalltag.

Konflikte zwischen Mitarbeitern moderieren

Gegen dicke Luft im Betrieb

Konflikte gehören zum Leben wie das Salz zur Suppe. Doch was ist überhaupt ein Konflikt? Ein Beispiel: 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. Doch sie sagt: „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 - das mache ich nicht länger mit“, wird der Interessengegensatz zum Konflikt. Denn jetzt be-

ginnt Herr Mayer, Druck auf Frau Schmid auszuüben - ohne Erfolg. Deshalb fühlt er sich nicht ernst genommen. Er ist verletzt. Die Stimmung sinkt auf den Nullpunkt. Und die Arbeitsergebnisse verschlechtern sich, weil sie von der Zusammenarbeit der beiden abhängen. Hier liegt denn auch der Ansatzpunkt für Führungskräfte zur Früh-Erkennung von Konflikten. Zum Beispiel, indem sie analysieren: Wer ist von wem wie abhängig? Wer beachtet die Bedürfnisse einer anderen Person nicht?

Nicht bei jedem Konflikt intervenieren

Doch sollten Führungskräfte bei jedem Konflikt eingreifen? Nein! Denn ihre zentrale Aufgabe ist es, 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 Tischtuch 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 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 dies übernehmen.

Zustimmung für Moderation einholen

Erwägen Sie eine Konfliktmoderation, sollten Sie vorab 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 zum Beispiel den Konfliktverlauf schildern - verzichten Sie aber auf jede Wertung. Fragen Sie vielmehr, ob die Situation für die Beteilig-

„ Kein Beteiligter muss einer Lösung zustimmen, die ihn zum Verlierer macht “

ten zufriedenstellend ist. Wenn die Konfliktparteien „Natürlich nicht“ antworten, 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 entspannten Atmosphäre effektiver arbeiten.

Sind Sie der Moderator, sollten Sie den Mitarbeitern zunächst den Ablauf der Moderation schildern. Bitten Sie Beide, sich vorab zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können.

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 än-



Konflikte

sind oft wichtige Auslöser für Innovationen



dem, 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. Nein, die Arbeitsbeziehung soll 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, worüber 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 dahinter stehenden 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. 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 hoch kochen 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 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 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. |

Vera Petersen, Reiner Voss

Zu den Autoren:

Vera Petersen und Reiner Voss arbeiten als Trainer für das Trainings- und Beratungsunternehmen Voss+Partner, Hamburg, das unter anderem ein Konfliktmanagement-Seminar anbietet; www.voss-training.de