

Tipps für die Konfliktmoderation

Acht Schritte für ein besseres Miteinander im Arbeitsalltag

Soll ich in den Konflikt eingreifen?

Das fragen sich Führungskräfte häufig, wenn sie erkennen:

Zwischen zwei Mitarbeitern

herrscht 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. Herbert

Huber macht regelmäßig Überstunden bis spät abends, Susanne Schmid geht stets pünktlich um 16:00 Uhr nach Hause. Solange das beide Kollegen okay finden, ist diese Situation kein Konflikt.

Wenn Huber aber ebenfalls früher gehen möchte und das nur möglich ist, wenn seine Kollegin länger bleibt, sieht es allerdings anders aus. Susanne Schmid kann beispielsweise argumentieren: „Geht leider nicht. Ich muss wegen meiner Tochter um 16:30 Uhr zuhause sein.“ Sofern Huber diese Begründung akzeptiert und seine Interessen zurückstellt, ist noch immer alles im grünen Bereich.

Erst wenn Herr Huber 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 Huber, Druck auf Susanne 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 verschlechtern sich.

Einen Konflikt kennzeichnen 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 registrieren, intervenieren? Nein! Ihre zentrale Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Also sollten sie nur dann intervenie-



Mitarbeiter kommen meist voller Emotionen zum Gespräch, und zuweilen ist ihnen die Situation peinlich.

ren, wenn sich die Konflikte leistungsmindernd auswirken – zum Beispiel, indem sie im Rahmen einer Moderation nach einer Möglichkeit suchen, wie beide Seiten ihre Interessen weitestgehend verwirklichen können.

Der mögliche Ablauf einer Konfliktmoderation

Falls Sie als Führungskraft eine Konfliktmoderation erwägen, 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? Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter verwundert, wenn sie darauf angesprochen werden: „Wie kommen Sie denn darauf?“ Lassen Sie sich den Konfliktverlauf schildern und verzichten 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 bereits vorab zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können.

Nachfolgend ein Beispiel für den möglichen Ablauf einer Konfliktmoderation.

1. Schritt: Das Ziel klären

Die Mitarbeiter kommen meist voller Emotionen zum Gespräch, und zuweilen ist ihnen die Situation peinlich. Sagen Sie deshalb zu Beginn einige Worte zum Thema. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall. Nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen sie stets aufs Neue, beispielsweise weil sich die Anforderungen ändern und neue Problemlösungen gefunden werden müssen. Deshalb sind sie wichtige Auslöser für Innovationen.

Erklären Sie den Parteien, worum es bei der Moderation geht: um eine Lösung des Konflikts. Allerdings werden nicht wie in einer Therapie alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit aufgearbeitet. Es geht darum, die Arbeitsbeziehung neu auszuhandeln und so zu regeln, dass beide Seiten gut damit leben und ihren Job besser machen können.

2. Schritt: Regeln festlegen

Definieren Sie mit 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 die Einhaltung 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.

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 Konfliktparteien 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 erlebte 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 er zeigt, wie viele 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 wichtig, weil Emotionen daran hängen. Deshalb muss sichergestellt werden, dass die Abmachungen umgesetzt werden, um alte Wunden nicht erneut aufzureißen. Vereinbart werden sollte ebenfalls, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Eine Vereinbarung kann auch lauten: „Künftig sprechen wir uns bei Problemen darauf an – statt den Ärger hinunterzuschlucken.“ Und: Vereinbaren Sie auf alle Fälle einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

■ Vera Petersen,
www.voss-training.de