

■ UNTERNEHMENSKULTUR

# Konflikte moderieren

WENN IM BÜRO DIE FETZEN FLIEGEN, leidet nicht nur das Betriebsklima, *sondern mitunter auch der Geschäftserfolg*. Die Konfliktparteien zur Vernunft zu bringen ist Chefsache. Wann Führungskräfte wie eingreifen sollen, wissen die Unternehmensberater Vera Petersen und Reiner Voss.

**K**ONFLIKTE GEHÖREN ZUM LEBEN, privat wie beruflich. Sie sind nicht erwünscht, aber sie tauchen in schöner Regelmäßigkeit auf. Darunter leidet das Betriebsklima, vor allem dann, wenn der Konflikt über die eigentlichen Konfliktparteien hinausgeht und

eine schrille Stimme, vermeintliches Nasehochziehen oder eine verdrehte Teeküche. Für die Unternehmen können die Auswirkungen aber enorm sein. Feinde im Büro wenden laut Studien 20 bis 30 Prozent ihrer Arbeitszeit für ihre Psychokriege auf. Außer-



**FEINDE IM BÜRO.** 20 bis 30 Prozent der Arbeitszeit gehen für den Psychokrieg drauf – Auslöser sind meist Kleinigkeiten.

die negative Atmosphäre Auswirkungen auf Unbeteiligte hat. Meistens sind es nur Kleinigkeiten, die die Funken fliegen lassen. Radio an oder aus, ein penetrantes Parfum,

dem kosten reduziertes Ideenpotenzial, gestörte Kundenbeziehungen, im schlimmsten Fall Rechtsstreitigkeiten und die Neuakquisition von Mitarbeitern zehntausende Euro.

## HINTERGRUND

» **Der eine Dauerraucher, der andere Gesundheitsfanatiker.** Heizung und Radio an oder aus, penetrantes Parfum, schrille Stimme, Nasehochziehen, dreckige Teeküche – meistens sind es nur Kleinigkeiten, die die Funken fliegen lassen. Unternehmer wissen das grundsätzlich, aber nur wenige nehmen das Problem ernst. Womit sie ziemlich viel Geld verpulvern. Feinde im Büro wenden laut Studien bis zu 30 Prozent ihrer Arbeitszeit für ihre Psychokriege auf. Außerdem kosten reduziertes Ideenpotenzial, gestörte Kundenbeziehungen und im schlimmsten Fall Rechtsstreitigkeiten zehntausende Euro.

Dennoch sollten Führungskräfte nicht bei jedem Konflikt, den sie registrieren, eingreifen, sind die beiden Unternehmensberater Vera Petersen und Reiner Voss von Voss+Partner überzeugt. Führungskräfte sollten in Konflikte nur dann eingreifen, wenn sich die Streitereien negativ auf die Leistung auswirken. Eine Möglichkeit der aktiven Intervention ist die Konfliktmoderation. Dabei wird gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern nach einer Lösung des Streits gesucht.

Zu den größten Herausforderungen einer erfolgreichen Konfliktmoderation zählt ein gelungener Einstieg. Dazu ist es wichtig, das Problembewusstsein der Mitarbeiter zu klären. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter verwundert, wenn man sie auf Konflikte an-

## 8 SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN KONFLIKTMODERATION

- » 1. Das Ziel klären
- » 2. Regeln festlegen
- » 3. Wünsche und Bedürfnisse sammeln
- » 4. Verständnis klären
- » 5. Gemeinsam Lösungsansätze suchen
- » 6. Lösungen aushandeln
- » 7. Absprachen treffen und Protokoll erstellen
- » 8. Abschließen und Folgetermin vereinbaren

(Quelle: Voss+Partner, Hamburg)

spricht und negieren diese einfach. Deshalb müssen Führungskräfte erst einmal klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und ob sie bereit sind, Zeit und Energie in eine Lösung zu investieren.

»Bevor Führungskräfte eine Konfliktmoderation vorschlagen, sollten sie sich den Verlauf des vermeintlichen, aber vielleicht negierten Konflikts schildern lassen«, schlagen Voss und Petersen vor. Antworten die beteiligten Personen auf die anschließende Frage, ob die Situation in dieser Form zufriedenstellend sei, mit Nein, dann sind sie vermutlich auch bereit, einen neuen Weg zu gehen.

### » Ablauf der Moderation «

Zum ersten Termin einer Konfliktmoderation kommen die Mitarbeiter in der Regel mit jeder Menge Emotionen. Diese müssen erst einmal so weit wie möglich aus dem Spiel genommen werden. »Etwa indem die Führungskräfte darauf hinweisen, dass es überall zu Konflikten kommt, nicht nur im Beruf, und dass Konflikte immer wieder aufs Neue entstehen«, erklärt Vera Petersen. Im Anschluss daran muss geklärt werden, wie der Konflikt zu lösen ist. Das sorgt oft für Verwunderung, denn im Gegensatz zu einer Therapie geht es bei der Konfliktmoderation nicht darum, in der Vergangenheit nach den Ursachen des Konflikte zu forschen, sondern darum, die »Arbeitsbeziehung neu auszuhandeln und zu regeln, sodass beide Mitarbeiter damit leben können«, sagt Reiner

Voss. Es geht nicht darum, Freundschaften zu schließen, es geht um ein vernünftiges Arbeitsklima. Ist das Ziel einmal formuliert, geht es darum, die Regeln für den Weg dorthin festzulegen. Dabei darf jeder Mitarbeiter nach dem Prinzip »Geben und Nehmen« Forderungen an das Verhalten des anderen stellen. Diese Absprachen müssen schriftlich fixiert und von den Konfliktparteien auch angenommen werden. Die Ursache eines Konflikts muss verstanden werden, damit es zu einer Lösung kommen kann. Das bedeutet nicht, dass die Betroffenen Fehler eingestehen müssen, vielmehr müssen sie akzeptieren, dass ihr Verhalten beim Gegenüber negative Reaktionen hervorruft.

Ist das Verständnis einmal sichergestellt, geht es darum, gemeinsam nach Lösungsansätzen zu suchen. Dabei hat sich laut Petersen und Voss »Brainstorming« als gutes Instrument erwiesen. Aber auch hier ist laut den Experten Vorsicht geboten, denn die Suche und das Sammeln der möglichen Elemente einer Lösung sollte frei von (vorschnellen) Bewertungen erfolgen.

Nach dem Sammeln können beide Mitarbeiter die Lösungsvorschläge markieren, die ihnen aus ihrer Sicht als geeignet erscheinen. Der Moderator bittet die Konfliktparteien, sich wechselseitig Angebote zu machen, und sorgt dafür, dass Spielregeln im Sinne des Prinzips »Geben und Nehmen« eingehalten werden. Hier kann es mitunter heikel werden, weil beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und schmerzhaft erlebte Erlebnisse geschildert werden. »Das ist ganz normal, das sollte der Moderator auch zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht«, sagt Voss.

### » Abschluss und Neutermine «

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft unbedeutend. Für die Beteiligten sind sie aber wichtig. Also muss auch deren Umsetzung sichergestellt werden, damit alte Wunden nicht erneut aufreißen. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. »Dies müssen keine Sanktionen sein«, erklären Voss und Petersen. Eine Vereinbarung könne etwa lauten: »Künftig sprechen wir uns bei Problemen unmittelbar darauf an.«

Für die Führungskräfte und Konfliktmoderatoren ist es wichtig, einen Folgetermin zu vereinbaren, bei dem gemeinsam überprüft wird, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind. ■