

RATGEBER. Soll ich in einen Konflikt eingreifen? Das fragen sich Führungskräfte oft, wenn zwischen zwei Mitarbeitern dicke Luft herrscht. Zwei Hamburger Trainer geben einem Manager, der unsicher ist, folgende Ratschläge:

Tipps für Konfliktmoderatoren

Angenommen 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 klären: Ist den Beteiligten der Konflikt bewusst? Und: Sind sie bereit, Zeit und Energie in eine Lösung zu investieren? Lassen Sie sich hierfür den Konfliktverlauf schildern. 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 Mitarbeiter ja, sollten Sie ihnen den Ablauf der Moderation schildern. Hier ein Beispiel für den möglichen Ablauf einer Konfliktmoderation.

1. Schritt: Das Ziel klären.

Die Mitarbeiter kommen meist voller Emotionen zur Konfliktmoderation. 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. Erklären Sie den Konfliktparteien nochmals, worum es bei dem Treffen geht: Um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass wie in einer Therapie alle Erfahrungen in der Vergangenheit aufgearbeitet werden. Nein, die Arbeitsbeziehung soll neu ausgehandelt und so geregelt werden, dass beide Mitarbeiter damit leben können.

2. Schritt: Regeln festlegen.

Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation. Zum Beispiel:

- Beide stellen handfeste 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 wird. Klären Sie zudem Ihre Aufgaben als Moderator (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 verhandelt wird, also zum Beispiel die Unternehmensziele).

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: ...“ oder „Behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

4. Schritt: Verständnis klären.

Kopieren Sie die ausgefüllten Formblätter oder hängen Sie diese so auf, dass sie jeder lesen kann. Bitten Sie dann die Konfliktpartner, die Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten 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 Lösungsansätze 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 aushandeln.

Nach dem Sammeln können beide Mitarbeiter die Lösungsvorschläge markieren, die ihnen aus ihrer Warte als die 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.

7. Schritt: Absprachen treffen und Protokoll erstellen.

Notieren Sie alle Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und schmerzhaftes Erlebnisse geschildert werden, ist normal. Das sollten Sie zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht.

8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren.

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. Eine Vereinbarung kann zum Beispiel lauten: „Künftig sprechen wir uns bei Problemen unmittelbar darauf an.“ Und: Vereinbaren Sie einen Folgetermin, bei dem sie gemeinsam überprüfen, ob die Absprachen auch wirklich eingehalten wurden oder ob eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

Vera Petersen, Reiner Voss •

Beide Autoren arbeiten als Trainer und Berater für Voss+Partner in Hamburg. (www.voss-training.de).