



# Besser streiten

**Soll ich in den Konflikt eingreifen?** Das fragen sich Führungskräfte oft, wenn sie erkennen: Zwischen zwei Mitarbeitern herrscht dicke Luft. Und oft sind sie unsicher, wie sie darauf reagieren sollen. Eine geregelte Konfliktmoderation kann das Problem beheben.

Vera Petersen, Reiner Voss

**K**onflikte 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 dann kein Konflikt, wenn das für beide Kollegen akzeptabel ist.

Angenommen, auch Herr Mayer möchte früher nach Hause. Er kann dies aber nur, wenn Frau Schmid ihn stärker unterstützt. Darauf angesprochen, sagt sie: „Geht leider nicht. Ich muss wegen meiner Tochter um 17 Uhr zu Hause 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 fühlt er sich und seine Interessen nicht ernst genommen. Er ist verletzt. Die Stimmung sinkt auf den Nullpunkt. Und die Arbeitsergebnisse? Sie verschlechtern sich, weil sie von der Zusammenarbeit der beiden abhängen.

Einen Konflikt kennzeichnen also drei Elemente:

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

Hier liegt auch der Ansatzpunkt für Führungskräfte zur Früherkennung von Konflikten. Zum Beispiel, indem sie analysieren: Wer ist von wem wie abhängig? Gibt es Signale für eine mangelnde Wertschätzung? Wer beachtet die Bedürfnisse einer anderen Person nicht? Und: Welche Mitarbeiter sind folglich potenzielle Konfliktpartner?

## Nicht in jeden Konflikt eingreifen

Doch sollten Führungskräfte bei jedem Konflikt intervenieren? Nein! Denn ihre zentrale Aufgabe ist es, dafür zu sorgen,

dass ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Also sollten sie vor allem bei solchen Konflikten einschreiten, die die Leistung schmälern. Aber wie?

Mancher (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 an sich...“, dann wäre das Tischtuch zwischen ihnen zerschnitten. Und eine Lösung des Konflikts etwa in der Form, dass Frau Schmid zwar um 16 Uhr geht, aber zu Hause 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 voneinander 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 die Moderation übernehmen. Das gilt auch, wenn sie eine bestimmte Lösung erwartet - zum Beispiel, um gewisse übergeordnete Ziele zu erreichen. Dann ist keine Konfliktmoderation angesagt, sondern ein Anwenden der klassischen Führungsinstrumente wie Anweisung oder Leistungsvereinbarung.

## Zustimmung für Moderation einholen

Nehmen wir an, Sie erwägen eine Konfliktmoderation. Dann sollten Sie vorab das Problembewusstsein der Beteiligten klären. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter verwundert, wenn man sie auf Konflikte anspricht, und fragen: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren den Konflikt und lassen gut gemeinte Bemühungen ins Leere laufen.

Also 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? Holen Sie erst danach die Zustimmung zur Konfliktmoderation ein.

Lassen Sie sich hierfür den Konfliktverlauf schildern; verzichten Sie aber auf jede Wertung. Fragen Sie vielmehr nach den Auswirkungen und 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“, gilt es, einen Moderator zu finden. Stellen Sie es den am Konflikt Beteiligten 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.

Angenommen, die Konfliktparteien wählen Sie als Moderator. Dann sollten Sie ihnen zunächst den Ablauf der Moderation schildern. Bitten Sie beide Konfliktparteien zudem, 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 zwischen zwei Mitarbeitern.

#### 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 entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel müssen, weil sich die Anforderungen ändern, 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. Jedoch nicht in der Form, dass wie in einer Therapie alle Emotionen und Erfahrungen in der Vergangenheit aufgearbeitet werden; auch nicht in der Form, dass wie in Betrieben oft üblich, der Konflikt ignoriert oder durch formale Regelungen zugedeckt wird. Nein, die Arbeitsbeziehung soll neu ausgehandelt und 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: Das Verständnis klären

Die ausgefüllten Formblätter können Sie entweder kopieren oder so aufhängen, dass sie jeder lesen kann. Bitten Sie die Konfliktpartner, die Forderungen bzw. 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 Sam-



meln 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 als 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 hochkochen 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 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**

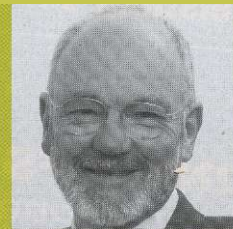
Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft unbedeutend. Für die Be-

teiligten sind sie aber wichtig, weil Emotionen daran hängen. Folglich muss die Umsetzung der Abmachungen auch nachhaltig 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 solche Vereinbarung kann lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an, statt den Ärger hinunterzuschlucken.“

Vereinbaren Sie unbedingt einen gemeinsamen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind. [ rm ]

### DIE AUTOREN



#### **Vera Petersen und Reiner Voss**

Trainer für das Hamburger Trainings- und Beratungsunternehmen Voss + Partner, das unter anderem ein Konfliktmanagement-Seminar anbietet, in dem auch das Thema Konfliktmoderation behandelt wird ([www.voss-training.de](http://www.voss-training.de)).