

## Hier einige Tipps, damit Ihre Konfliktmoderation gelingen kann.

### 1. Das Ziel klären

Die **Parteien 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.

Konflikte entstehen stets aufs Neue.

Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern, müssen neue Problemlösungen gefunden werden. Deshalb sind Konflikte oft wichtige **Auslöser für Innovationen**.

Erklären Sie den Konfliktparteien, 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. Ziel ist es, den Konflikt zur Zufriedenheit beider zu lösen.

### 2. 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.

Vereinbare mit den Konfliktpartnern auch, worüber Vertraulichkeit gewahrt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf. **Kläre zudem deine 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.

### Wünsche & 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 du folgendes häufiger/anders tun würdest: .... weil...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn du folgendes seltener/nicht mehr tun würdest: ....weil...“
- „Behalte folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ....“

#### 4. 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.

„Du willst, dass ich ...“

Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Bitte als Moderator, sofern nötig, um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um **das Verständnis sicherzustellen**.

#### 5. Gemeinsam Lösungen suchen

Hier ist das **Brainstorming** die Technik der Wahl, denn sie ermöglicht es allen Beteiligten, optimal zur Lösung beizutragen. Zudem sollten Sie das Suchen und Sammeln der möglichen Elemente einer Lösung frei von (vorschnellen) Bewertungen erfolgen.

#### 6. Lösungen bewerten & 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 du mich detaillierter informierst, 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. Absprachen treffen & 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 viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Und schlagen Sie danach vor: Lass en Sie uns jetzt wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich künftig wünschen.“

## **8. Abschließen & 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 hinunterzuschlucken.“

**Vereinbaren Sie aber auf alle Fälle einen gemeinsamen Folgetermin**, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.