

Leitfaden 3: Konfliktmoderation

Ist ein Konflikt auf der Beziehungsebene angekommen, schaffen es die Beteiligten oftmals nicht mehr selbst, diesen Konflikt zu lösen, weil sie emotional zu involviert sind. Besteht ein solcher Konflikt innerhalb Ihres Teams oder zwischen einem Ihrer Mitarbeiter und einem Schnittstellenpartner, sollten Sie frühzeitig eingreifen, bevor sich die Fronten verhärten und der Konflikt immer schwerer zu lösen sein wird.

Idealerweise entscheiden sich die beiden Konfliktparteien freiwillig für ein solches Konfliktklärungsgespräch. Falls das nicht der Fall sein sollte, können Sie als Führungskraft das Gespräch natürlich trotzdem ansetzen, sollten aber Überzeugungsarbeit leisten, damit beide gewillt sind, in dem Gespräch wirklich mitzuarbeiten. Für den Fall, dass Schnittstellenmitarbeiter beteiligt sind, stimmen Sie sich vorher mit Ihrem entsprechenden Counterpart in der anderen Abteilung ab.

Zielsetzung einer Konfliktmoderation:

Als Konfliktmoderator helfen Sie den Konfliktparteien, Ihre Beziehungsebene zu bereinigen und wieder zu einer Sachdiskussion zu gelangen. Entsprechend ist auch hier die grundsätzliche Zielsetzung...

1. die Beziehung wieder verbessern
2. im Sachkonflikt vorankommen

Ihre Rolle als Konfliktmoderator:

Um als Konfliktmoderator erfolgreich agieren zu können, braucht es ein klares Verständnis der eigenen Rolle. Als Führungskraft lösen Sie Probleme, treffen Entscheidungen, delegieren Aufgaben. All das ist als Moderator nicht angesagt.

Wichtigste Attribute eines Konfliktmoderators sind dementsprechend...

- **Unparteiisch** – Sie schlagen sich nicht auf eine Seite, sondern verpflichten sich beiden Seiten gleichermaßen.
- **Neutral** – Sie halten sich aus der inhaltlichen Diskussion komplett raus, machen keine Vorschläge, treffen keine Entscheidungen, kommentieren und bewerten keine Sichtweisen oder Aussagen der beiden Parteien.
- **Moderierend** – Sie leiten mit Ihrer Gesprächsmoderation die Konfliktparteien durch einen Prozess, bei dem die Beteiligten selbst ihre Probleme lösen und entscheiden.

Es ist wichtig, dass auch die Konfliktparteien Klarheit darüber haben, in welcher Rolle Sie in diesem Gespräch agieren. Erläutern Sie also die obigen drei Attribute ausreichend.

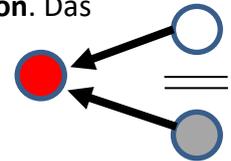
Gesprächsregeln festlegen:

Am besten schreiben Sie die Regeln für alle sichtbar auf ein Flipchart, damit sie während des Gesprächs vor Augen sind und Sie bei Bedarf darauf verweisen können.

Gesprächsregeln könnten sein:

- Zuhören
- Ausreden lassen
- Nicht laut werden

Die wichtigste Regel für die Konfliktmoderation ist die sogenannte **Triangulation**. Das bedeutet, dass beide Konfliktparteien nur mit Ihnen als Moderator sprechen. Achten Sie auch von Sitzordnung her darauf, dass die beiden Konfliktpartner sich nicht direkt anschauen, sondern beide auf Sie ausgerichtet sind.



Die Triangulations-Regel gilt speziell im ersten Teil des Klärungsgesprächs, wenn es um eine Aufarbeitung vergangener Vorfälle geht. Hier ist es wahrscheinlich, dass die Konfliktparteien wieder anfangen zu streiten, wenn Sie direkt miteinander reden.

Erläutern Sie den Beteiligten die Triangulation und wenden Sie sie entsprechend an. Wie Sie als Moderator dabei vorgehen können, erfahren Sie im nächsten Abschnitt.

Erste Phase des Klärungsgesprächs:

Nach den Erläuterungen zu den Zielen, Ihrer Rolle und den Gesprächsregeln starten Sie das Gespräch in der ersten Phase mit der Aufarbeitung vergangener Vorfälle. Dabei helfen Ihnen die folgenden Herangehensweisen, die ich auch in dem nachfolgenden Beispiel aufzeige:

- Triangulation anwenden
- Grundhaltung rüberbringen: ‚Wahrnehmung ist subjektiv. Es gibt keine Wahrheit. Jeder hat aus seiner Perspektive recht.‘
- WWW-Methode als Grundlage für die Gesprächsführung verwenden
- Du-Botschaften in Ich-Botschaften übersetzen
- Kritik in Wünsche umwandeln (s. VW-Regel)

Als Moderator hören Sie zu, paraphrasieren bzw. fassen das Gesagte zusammen, übersetzen ‚Wahrheiten‘ in ‚Wahrnehmungen‘ und machen Sie für beide Seiten sichtbar, welche Auswirkung das jeweilige Verhalten auf die andere Seite hatte (die ersten beiden W’s der WWW-Methode).

Beginnen Sie das Klärungsgespräch, indem Sie die Person, die mehr Druck zu haben scheint bzw. emotional beteiligter wirkt, zuerst nach ihrer Sicht auf die Situation.

Hier ein Beispiel:

Moderator an Person A: „Was ist denn da aus deiner Sicht passiert, dass es zwischen euch beiden gekracht hat?“

Person A: „Der hat mir die Information nicht gegeben und mich dann im Meeting auflaufen lassen!“

Moderator an Person A: „Also du sagst, du hast die Info von B nicht bekommen und hattest dann im Meeting die schlechteren Karten. Und du hattest den Eindruck, dass B das möglicherweise mit Absicht getan hat, und das hat dich geärgert. Richtig?“ (paraphrasieren, Wahrnehmung und Wirkung benennen, Du-Botschaft in Ich-Botschaft umwandeln)

Person A: „Ja genau. Das macht der immer!“

Moderator: „Wir bleiben mal bei dieser Situation hier. (An Person B gewandt) Erzähl mir doch mal, wie du das siehst.“ (Triangulation)

Person B: „Nee, also ich mach das sicher nicht mit Absicht. Eins, zweimal ist es mir vielleicht durchgerutscht, ihm die Infos zu geben, aber da hätte er ja auch bei mir nachfragen können.“

Moderator an Person B: „Ok, das ist dir durchgerutscht. A hat ja eben gesagt, dass ihn das geärgert hat, weil er im Meeting einen Nachteil hatte. Ist das für dich nachvollziehbar?“ (Verständnis für die Auswirkung des eigenen Verhaltens und für die Reaktion der Gegenseite herstellen.)

Person B: „Klar kann ich das nachvollziehen. Aber wie gesagt, der hätte ja auch mal nachfragen können.“

Moderator an Person B: „Wir schauen uns gleich noch an, was Ihr beide in Zukunft machen könnt, damit das nicht mehr passiert. Jetzt bleiben wir gerade noch mal bei der Situation damals. Gab es aus deiner Sicht noch was anderes, was da schiefgelaufen ist?“ (Erst die Vergangenheit aufarbeiten, bevor es in die Lösungsphase geht.)

Person B: „Na, der kann mich doch in dem Meeting nicht vor versammelter Mannschaft anschauen, weil er eine Info nicht hat. Das fand ich unmöglich!“

Moderator an Person B: „Das fandst du nicht Ok.“ (An Person A gewandt) „Wie siehst du das?“

...

...

...

Moderator an beide: Ich fasse mal zusammen. Zwischen euch hat es gekracht, weil Du (A) dich wegen den fehlenden Infos geärgert hast. Und du (B) hast dich geärgert, weil du dich in dem Meeting von A angegriffen gefühlt hast. Stimmt das so?

In dieser ersten Phase greifen Sie als Moderator immer ein, wenn Vorwürfe und Angriffe kommen und übersetzen diese in Wahrnehmungen und Wirkungen. Das ist wichtig, um die emotionale Ladung rauszunehmen und es für beide Seiten leichter zu machen, dem jeweils anderen zuzuhören und zu verstehen, wie er/sie die Situation erlebt hat.

Falls eine Person die andere in dieser Phase direkt anspricht. Unterbinden Sie das und verweisen auf die Triangulations-Regel.

Wenn alle wesentlichen Vorkommnisse der Vergangenheit im Stil des obigen Beispiels angeschaut wurden, beiden klarer geworden ist, was da schiefgelaufen ist, und sie auch ihren eigenen Anteil daran erkennen, kann dann zur 2. Gesprächsphase übergegangen werden.

Zweite Phase des Klärungsgesprächs:

Jetzt wechselt der Fokus des Gesprächs von der Vergangenheit in die Zukunft. Es geht darum, dass beide Seiten Ideen entwickeln, wie sie einen ähnlichen Konflikt zukünftig vermeiden können.

Zu diesem Zeitpunkt kann man die Triangulation aufheben und ein direktes Gespräch zwischen den Beteiligten zulassen.

Sie fragen zunächst nach den Wünschen und Bedürfnissen beider Parteien, aber auch nach Ideen, wie sie ihr eigenes Verhalten verändern können. Alle Ideen und Wünsche notieren Sie idealerweise für beide sichtbar auf einem Flipchart.

Hier einige Beispielfragen, die Sie stellen können:

„Welche Ideen habt Ihr denn, wie Ihr so was in Zukunft vermeiden könnt. hat?“
„Was wäre dir wichtig für die Zukunft.“
„Was würdest du dir wünschen, wie das zwischen euch laufen soll?“
„Was hättest du da gerne von A/B?“
„Was könntest du in so einer Situation selbst tun, damit das nicht zum Problem wird?“

Diese Sammlung stellt noch keine Vereinbarungen dar, sondern ist eher wie ein Brainstorming zu sehen, bei dem man erst mal nur Ideen generiert, ohne diese zu bewerten. Sollte eine Partei auf einen Wunsch oder eine Idee sofort negativ reagieren, erklären Sie, dass dies nur die Ideensammlung ist; was davon umgesetzt werden soll, wird gleich noch diskutiert.

Nicht jeder Wunsch wird realisiert werden können, deshalb ist als nächstes eine Diskussion notwendig, um die Machbarkeit zu besprechen und gegebenenfalls zu verhandeln. Hierbei helfen Ihnen die beiden Verhandlungsansätze, die Sie schon kennengelernt haben:

- Ja + Bedingung
- Nein + Gegenvorschlag

Hier einige Beispielfragen:

„Welche dieser Ideen findet Ihr beide gut und könntet euch deshalb direkt darauf einigen?“
„Bei welchen Ideen habt Ihr Bauchschmerzen?“
„A, B hätte ja gerne, dass du ... machst. Geht das für dich?“
„Unter welcher Bedingung wärest du denn bereit, ... zu tun?“
„Wenn das für dich nicht passt, was wäre denn dein Gegenvorschlag?“

Dritte Phase des Klärungsgesprächs:

In dieser letzten Phase halten Sie die konkreten Vereinbarungen am besten wieder schriftlich fest – Wer macht jetzt was?

Wenn damit die Konfliktklärung abgeschlossen ist, bleibt nur noch die Aufgabe für Sie, für einen positiven Abschluss zu sorgen. Danken Sie den Beteiligten für Ihre engagierte Mitarbeit und äußern Sie sich anerkennend über die erzielten Ergebnisse.

Bitten um eine kurze Rückmeldung, wie das Gespräch für die Personen gelaufen ist.

Drücken Sie abschließend Ihre Zuversicht aus, dass die Zusammenarbeit in Zukunft wieder reibungsloser laufen wird. Bieten Sie außerdem an, bei neuerlichen Problemen Sie gerne frühzeitig anzusprechen.

Eine solche Konfliktmoderation verlangt dem Moderator einiges ab. Sie müssen viel steuern, gut zuhören und die Ruhe bewahren, wenn bei den Konfliktparteien die Emotionen hochkochen. Planen Sie genug Zeit für das Gespräch ein und bauen Sie vielleicht auch eine Pause ein, wenn Sie merken, dass es für Sie oder die Konfliktparteien zu anstrengend wird.

Sollten aktuell in Ihrem Team Konflikte bestehen, die Sie in dieser Form angehen wollen, können wir das gerne im Rahmen einer Coachingsitzung gemeinsam vorbereiten.