

Konfliktlotsen als Friedensstifter in Unternehmen

Konflikte moderieren

Im Betriebsalltag entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern und Unternehmensbereichen. Diese führen meist zum Leistungsabfall und zu einer angespannten Stimmung innerhalb des Teams. Um dies zu vermeiden, sollten in den Unternehmen Personen existieren, die mit den Konfliktparteien im Bedarfsfall Lösungen erarbeiten können; sogenannte Konfliktlotsen.

Sabine Prohaska

Ein Konflikt ist durch drei Elemente gekennzeichnet: 1) gegenseitige Zielbehinderung, 2) wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten und 3) Verletzung auf der Beziehungsebene.

Innerhalb dieser Faktoren liegt auch der Ansatzpunkt, um Konflikte früh zu erkennen — zum Beispiel, indem man analysiert: 1) Wer ist von wem wie abhängig? 2) Welche Mitarbeiter, Arbeitsgruppen, Teams oder Bereiche sind folglich potenzielle Konfliktpartner?

Geschieht dies, ist auch eine Konfliktlösung oder -moderation möglich. Nötig ist sie oft, denn Konflikte schmälern, sofern sie nicht bearbeitet werden, meist die Leistung der Beteiligten. Aus diesem Grund bedarf es innerhalb der Organisation Personen, die über die Kompetenz verfügen, 1) Konflikte früh zu erkennen sowie aufzugreifen und 2) den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

Der Konfliktlotse

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktlotsen Führungskräfte sein. Häufig ist es diesen jedoch nicht möglich, vorhandene Konflikte zu moderieren — zum Beispiel, wenn sie selbst in den Konflikt (emotional) involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder mit ihnen eine Lösung aushandeln - sofern gewünscht.

Diese Konfliktlotsen müssen Gespräche lösungsorientiert führen können. Sie sollten zudem mit den Methoden zur Deeskalation und Konfliktintervention vertraut sein. Daneben sind die Grundhaltungen der Allparteilichkeit und Vertraulichkeit wichtig.



Der Weg zur Konfliktmoderation

Wie sieht die praktische Arbeit eines Konfliktlotsen aus? Hierfür ein realitätsnahes Beispiel. Angenommen, eine Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmäßig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt; des Weiteren, ob, und wenn ja, wie sie hierauf reagieren soll. In einem solchen Fall ist das Gespräch mit einem Konfliktlotsen angebracht.

Vorausgesetzt, die Führungskraft und der Konfliktlotse kommen überein, dass ein leistungsmindernder Konflikt existiert, eine Intervention also sinnvoll ist, können sie folgendes Vorgehen vereinbaren:

Schritt 1: Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein. Dieser Schritt ist wichtig, denn zuweilen erwidern Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in dessen Lösung zu investieren.

Schritt 2: Die Führungskraft holt die Zustimmung für eine Konfliktmoderation ein. Angenommen, die Konfliktparteien bejahen die Existenz eines Konflikts, dann erfragt die Führungskraft, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Wenn dies nicht der Fall ist, schlägt die Führungskraft eine Konfliktmoderation durch einen „neutralen Konfliktlotsen“ vor - zum Beispiel mit der Begründung, dass sie die beiden Kontrahenten wieder in eine positivere Atmosphäre bringen möchte, die ein effektiveres Arbeiten ermöglicht.

Entscheiden sich die Beteiligten für eine Moderation, sollte sich der Konfliktlotse bei einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen - ohne ihn zu bewerten. Anschließend wird den Konfliktparteien der mögliche Ablauf der Moderation erläutert. Danach bittet der Konfliktlotse die „Streithähne“, sich bis zum nächsten Treffen zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können. Dabei sollte es sich tatsächlich nur um Verhaltensweisen, nicht jedoch um Charaktereigenschaften handeln.

Die acht Schritte einer Konfliktmoderation

Die eigentliche Moderation kann bei einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern wie folgt ablaufen:

1. Schritt: Einsteigen, Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktlotse zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, dass es Konflikte überall gibt — nicht nur im Betrieb - und dass sie stets aufs Neue auftreten, etwa, weil sich die Anforderungen ändern. Passende Lösungen müssen also immer wieder gefunden werden.

Danach sollte der Lotse den Beteiligten nochmals erläutern, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um das Lösen des Konflikts - jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser erledigen können.

2. Schritt: Regeln definieren. Danach definiert der Konfliktlotse gemeinsam mit den Beteiligten Regeln für die Moderation, zum Beispiel:

- Die Konfliktpartner stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. Schritt: Die Aufgaben des Konfliktlotsen klären. Der Konfliktlotse klärt mit den Konfliktpartnern auch seine Aufgaben und seine Rolle, zum Beispiel:

- Ich verhalte mich als Konfliktlotse neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

4. Schritt: Themen / Forderungen sammeln. Nach dem Klären der Formalien kann der Konfliktlotse die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes mehr / anders tun würden: ...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes weniger / nicht mehr tun würden:
- „Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

5. Schritt: Verständnis klären. Die ausgefüllten Formblätter sollten kopiert oder so aufgehängt werden, dass jeder sie lesen kann. Danach bittet der Konfliktlotse die Konfliktpartner, die Forderungen und Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren: „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern nötig, bittet der



Konfliktlotse um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um das Verständnis sicherzustellen.

6. Schritt: Forderungen priorisieren und aushandeln. Danach können beide Konfliktparteien die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; außerdem die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschließend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, werde ich ...“ Der Konfliktlotse achtet darauf, dass das Aushandeln ein wirkliches Geben und Nehmen ist.

7. Schritt: Absprachen treffen und protokollieren. Der Konfliktlotse notiert die Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen, ist normal. Das sollte der Konfliktlotse zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Spannungen aufbauen. Er kann darauf hinweisen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viele Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen auf beiden Seiten existieren. Danach sollte eingelenkt werden: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren. Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie aber wichtig, weil daran Emotionen hängen. Abgemacht werden sollte, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an.“ Der Konfliktlotse sollte mit den Konfliktparteien darüber hinaus einen Folgetermin festlegen, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

Sabine Prohaska.

Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Coaches ausbildet (www.seminarconsult.at). Im März 2016 erschien im Junfermann Verlag ihr neuestes Buch *Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen - Schritt für Schritt*.

