

# Konfliktmoderation step by step

– ein Leitfaden

Über den Nutzen von Konflikten, die Chancen, die darin stecken, die Entstehung und deren Dynamik ist in dieser Zeitschrift schon viel geschrieben worden, so dass ich nicht erneut darauf eingehen werde.

## Haltung

Ein paar Gedanken zur Haltung, bevor ich detailliert auf die einzelnen Schritte eingehe, sind jedoch hilfreich, da sie 80% Ihres Erfolges und Ihrer Wirksamkeit als Konfliktmoderator ausmacht.



Der »Konfliktschlichter« ist hier nicht derjenige, der letzten Endes den Schiedsspruch fällt, also über die zukünftige Lösung entscheidet, sondern er ist viel eher ein Moderator, der den Prozess begleitet bzw. eine sinnvolle Kommunikation überhaupt wieder ermöglicht, in dem er Rahmenbedingungen schafft, innerhalb derer die Beteiligten ihren Konflikt fair beenden können.

Von Bedeutung ist dabei die persönliche Konfliktfähigkeit, d.h. keine Angst vor Konflikten zu haben. Ideal ist es, wenn Sie die Nützlichkeit sowohl des Themas als auch der Situation erkennen und sich auch Ihres Mehrwertes als Konfliktmoderator bzw. -schlichter bewusst sind.

## Ablauf einer Konfliktmoderation

0. Vorphase
1. Warming up
2. Ziel und Vorgehen
3. Analyse / Stellungnahmen
- 
4. Ziele – gemeinsame und persönliche
5. Lösungen sammeln
6. Objektiviert Lösungsfindung anhand von Bewertungskriterien
7. Konkrete Maßnahmen bzw. Vereinbarungen



Conny Lang  
Beraterin,  
congema, München

Viele Führungskräfte gehen an Konflikte in ihrem Umfeld nicht heran, trauen sich nicht, da sie befürchten »etwas falsch oder schlimmer zu machen«.

Natürlich ist es denkbar, dass Sie etwas nicht genau so gut machen wie ein professionelles Konfliktmanagement es vorsieht – das passiert auch uns »Profis«. Wenn Sie jedoch mit der richtigen Haltung herangehen, werden Sie sicher mehr Nutzen stiften, als wenn Sie die Konfliktbeteiligten alleine weiter kämpfen ließen.

Denn alleine gelassen haben es die Konfliktparteien richtig schwer! Sie müssen es schaffen, gegeneinander zu kämpfen **und** miteinander zu kooperieren. Dabei wollen sie beharrlich ihre eigenen Vorstellungen verfolgen **und** sollen flexibel neue Möglichkeiten erkunden.

Dieses Spannungsfeld zu bewältigen, ist für die Betroffenen oft nahezu unmöglich. Es braucht den Neutralen, der steuert, einen sinnvollen Rahmen gestaltet, sachlich bleibt und das gemeinsame bzw. übergeordnete Ziel im Auge behält.

Die Probleme, denen wir begegnen, können nicht auf der gleichen Denkebene gelöst werden, auf der sie entstanden sind.  
(Albert Einstein)



Stellen Sie sich vor, Sie gestalten und steuern die Situation »Reinigendes Gewitter«. »Gewitter« impliziert, dass viel Energie da ist und eine geladene Atmosphäre besteht. Wichtig ist es, dieser Energie, die erst einmal in einem Übermaß da ist, Luft und Raum zu geben, so dass etwas Neues entstehen kann. Meistens passiert dies irgendwie und ungesteuert, so dass das Gewitter eher zu Schäden führt bzw. zerstörerisch wirkt – in der Regel auf der Beziehungsebene –, anstatt zu einem guten neuen Zustand zu führen.

»Reinigend« steht für die nützliche Klärung und Neuausrichtung, die sich aus einem Konflikt ergeben kann. Der Job und gleichzeitig der Nutzen des Konfliktschlichters oder -moderators ist es, als Nicht-Betroffener und damit klar und neutral Denkender das Thema bzw. die Situation in konstruktive Bahnen zu lenken. Alleine schaffen die Beteiligten dies sehr oft nicht.

Handwerkszeug des Konfliktmoderators sind z.B.:

- Ruhe
- Sachlichkeit
- Äquidistanz
- Ziel- und Lösungsorientierung
- Einladung zum Perspektivenwechsel
- Dolmetscher
- Fairness während des Ablaufes gewährleisten
- Gegenseitiges Verstehen fördern
- Spielregeln, die dafür sorgen, dass nicht neue Verletzungen entstehen

Alleine dadurch, dass Sie nicht betroffen sind und durch das Bemühen um Fairness und eine starke Lösungs- und Zukunftsorientierung machen Sie die Situation meist besser, als wenn der Streit ohne Sie als Moderator läuft.

Mit der richtigen Haltung und auf Ihre Fähigkeiten vertrauend, ist es eine fordernde und spannende Situation, die Sie durchaus bewältigen können und werden.

Im Folgenden beschreibe ich den anfangs dargestellten Ablauf, der, wenn er Schritt für Schritt konsequent so durchmoderiert wird, erfahrungsgemäß zu guten Ergebnissen in einer tauglichen Atmosphäre führt.

## 0. Vorphase

Sinnvoll ist es, bereits im Vorfeld Kontakt zu den Konfliktbeteiligten aufzunehmen, um sich erste Eindrücke über deren Haltungen, Empfindlichkeiten, Verletzungen oder Interessen zu verschaffen. Im Rahmen dieser Gespräche können Sie auch schon feststellen, ob Sie als Konfliktschlichter akzeptiert werden.

Die Konfliktmoderation sollte möglichst auch an einem neutralen Ort statt finden, also nicht im Büro oder Besprechungszimmer einer Konfliktpartei. Versuchen Sie auch eine frontale Sitzanordnung zu vermeiden, indem Sie einen runden Tisch nutzen oder die Beteiligten übers Eck setzen.

## 1. Warming up

In allen Gesprächen ist es wichtig, zuerst einmal miteinander in Kontakt zu kommen, die Stimmung zu sondieren und sich sozusagen aneinander zu gewöhnen bzw. sich aufeinander einzustellen. Im Rahmen einer Konfliktmoderation ist dies von noch größerer Bedeutung, da meist alle Beteiligten in einer sehr angespannten Haltung antreten.

In dieser »Kontaktphase« besteht bereits das erste Mal die Chance für den Konfliktschlichter, ganz deutlich Personen und Sache zu trennen. Das heißt, Sie können vorleben, dass man sich auf der menschlichen Ebene wertschätzend und mit einer gewissen »OK-Haltung« begegnen kann, auch wenn das Thema ernst oder schwierig ist.

Steigen Sie also mit einem aktuellen, schönen oder spannenden Thema ein, das noch nichts mit dem Konflikt an sich zu tun hat. Besonders gut eignen



Personen und Sache trennen

sich auch Anekdoten oder Ereignisse, die Anlass geben, den Gesprächspartnern Wertschätzung entgegen zu bringen, denn Respekt und Wertschätzung sind Haltungen, die im Rahmen eines Konflikts oft kaum mehr zu finden sind.

#### Mögliche Themenfelder:

- die erfolgreiche Kundenveranstaltung
- ein Erfolgserlebnis des Teams
- Start eines Kinofilms
- das Fußballspiel vom Vorabend
- oder Ähnliches...

Egal, welches Thema Sie wählen, es sollte ehrlich gemeint und auch von echtem Interesse für Sie sein, denn ansonsten wirkt es auch auf Andere aufgesetzt, als Platitude oder Phrase.

Bauen sie gleichmäßig Kontakt zu beiden Seiten auf und halten Sie ihn das ganze Gespräch über aufrecht. Dieses Prinzip der »Äquidistanz« – also der gleichmäßigen und ausgewogenen Zuwendung zu allen Beteiligten (Blickkontakt, Redeanteile, Verständnis, Eingehen auf Themen und Statements...) – durchgehend zu berücksichtigen, ist eine bedeutende Anforderung an einen Konfliktschlichter.

Das warming up gelingt am besten fließend, also vor bzw. statt einer hoch-offiziellen Begrüßung. Man spricht eben miteinander, sobald man sich trifft, setzt sich dabei, schenkt sich Kaffee ein usw. Am Ende dieses Schrittes benennen Sie jedoch klar das Thema bzw. den Anlass für das Gespräch in einer neutralen Formulierung und danken den Anwesenden für die Gesprächsbereitschaft.

## 2. Ziel und Vorgehen

Im beruflichen Kontext ist das Ziel einer Konfliktmoderation meist das Ermöglichen einer weiteren Zusammenarbeit in einem Aufgabengebiet – nicht mehr und nicht weniger. Gewöhnlich geht es nicht darum, dass

man sich hinterher ausgesprochen gerne mag. Auch diese Klarheit fehlt häufig. Manchmal glaubt man nicht daran, dass der Konflikt lösbar ist, da man sich nicht vorstellen kann, den Anderen wieder genauso zu schätzen und zu mögen wie vor dem Streit. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies notwendig bzw. Ziel ist.

Sprechen Sie in diesem Schritt noch einmal explizit Ihren Auftrag, Ihre Rolle und Ihre Verantwortung an. Sie sind verantwortlich für den Prozess (Struktur, Vorgehen, Spielregeln...), nicht jedoch für die Lösung an sich.

Klären Sie auch, ob Sie das Vertrauen und die Akzeptanz Ihrer Gesprächspartner voll und ganz haben. Auch Sie selbst sollten sich sehr bewusst sein, was Sie leisten und anbieten können und was nicht. Die echte Bereitschaft zur Konfliktklärung sollte ebenso thematisiert werden.

Schließlich stellen Sie Ihren Vorgehensvorschlag vor und erarbeiten mit den Konfliktparteien sinnvolle Spielregeln für das Gespräch. Holen Sie sich für beides (Vorgehen und Spielregeln) ein eindeutiges OK ein.

#### Sinnvolle Spielregeln:

- hin-hören
- Vertraulichkeit
- nicht in die Rechtfertigung gehen
- möglichst wertschätzende Kommunikation
- ausreden lassen
- Blick nach vorne
- Moderator steuert den Prozess und darf unterbrechen

## 3. Analyse / Stellungnahmen

Nachdem also der Rahmen für das Gespräch definiert ist, wenden Sie sich nun direkt dem Konfliktthema zu, indem beide Seiten die Möglichkeit erhalten, das Problem aus ihrer Sicht zu beschreiben – wenn möglich wertfrei und sachlich.

Äquidistanz





Dolmetscher

Natürlich gelingt dies nicht immer und zumindest in dieser Phase das Gesprächs muss auch der Raum für gefühlsgeladene Äußerungen vorhanden sein. Emotional schon, nicht jedoch verletzend – versuchen Sie, auch dies als Regel zu verabreden. Wo Aussagen dennoch schwer annehmbar erscheinen oder als persönlicher Angriff erlebt werden könnten, sind Sie als Dolmetscher gefragt, der diese Sätze in eigenen Worten sachlich – also neutralisiert – wiederholt.

Kollege A:

*»Ich habe keine Lust mehr, dauernd die Konsequenzen deiner Unzuverlässigkeit mit auszubaden! Meinst du denn, ich habe nichts Anderes zu tun. Denk doch auch mal ein bisschen an deine Kollegen und nicht nur an dich!«*

Moderator:

*»Herr A, Sie fühlen sich als Kollege also nicht ausreichend berücksichtigt und wichtig genommen, wenn bei Ihnen aufgrund der Nichteinhaltung von Vereinbarungen und den daraus resultierenden Konsequenzen Zeitdruck und Stress entsteht. Habe ich das richtig verstanden?«*

Grundsätzlich sollte jeder seine Sicht und seine Argumente störungsfrei formulieren können, das heißt ohne Unterbrechungen oder destruktive Kommentare und Einwürfe anderer. Laden Sie die Beteiligten dazu ein, sich beim Hin-Hören selbst zurück zu nehmen und dem Anderen die volle Aufmerksamkeit zu schenken, ohne sofort wieder gedanklich an den eigenen Argumenten zu basteln.

Es geht darum, den Anderen zunächst grundsätzlich zu verstehen, um dieses Verständnis dann wieder mit dem eigenen Standpunkt, der eigenen Sichtweise abzugleichen.

Wenn die Stimmung nicht zu aggressiv ist, können Sie auch immer wieder einen Zuhör-Check initiieren: »Herr B können Sie bitte in Ihren Worten wiederholen, auf welchem Standpunkt

Zuhör-Check

Herr A steht?« oder » Was haben Sie verstanden, was A ärgert bzw. was A ausdrücken wollte.«

Sprachlich deeskalierend wirken »Ich-Botschaften«, die das eigene Erleben verraten und viel eher Verständnis erzeugen als die meist anklagenden Du-Botschaften.

Ich-Botschaften

#### Beispiele für Ich-Botschaften:

- Mich stört, ...
- Mich hat verletzt, ...
- Mich ärgert, ...
- Ich kann nicht arbeiten, wenn...

Versuchen Sie als Moderator, diese Ich-Botschaften herauszuarbeiten und damit auch die innere Gefühlswelt nachvollziehbar zu machen. Am besten gelingt dies mit Fragen – wie z.B. »Ich höre viel Ärger in Ihren Worten, Herr B, was genau verärgert Sie?«

Nach einigen solchen Fragen gehen die Gesprächspartner manchmal von selbst zu mehr Ich-Botschaften über. Würdigen Sie dabei auch den Mut, sich zu öffnen und gehen Sie auf die geäußerten Gefühle ein, die im unstrukturierten Streit meist übergangen werden, was als Ignoranz und Geringschätzung vom Anderen erlebt wird.

Wenn der Konflikt sehr heiß und die Stimmung explosiv ist, verbunden mit vielen Angriffen, Vorwürfen, Beleidigungen, Verletzungen usw., macht es Sinn, dass Sie sich wie eine Filterstelle und gleichzeitig Dolmetscher bzw. Neutralisator dazwischen schalten. Sie verhindern damit, dass sich die Konfliktparteien direkt ansprechen oder angreifen, da nur noch Sie angesprochen werden (mit entsprechendem Blickkontakt usw.), so als ob der Andere gar nicht im Raum wäre.

Filter

Sie greifen das Statement dann auf und vermitteln es wiederum so, als ob der Andere es noch gar nicht gehört hätte – natürlich wieder in Ihren Worten formuliert, versachlicht und ohne ne-

## Visualisierung

gative oder gar polemische Ausdrücke. Dieses Vorgehen ist auch dann sinnvoll, wenn eine Konfliktpartei die andere dominiert und permanent schwächt z.B. durch Machtdemonstrationen, Redeanteile, Lautstärke usw. Stützen Sie in einem solchen Fall teilweise den Schwächeren und ermutigen Sie ihn, um sozusagen »Waffen-gleichheit« herzustellen.

Visualisieren Sie laufend die wichtigen Argumente und Hinweise z.B. auf Flipchart, denn was festgehalten ist, muss nicht dauernd wiederholt werden, um es zu platzieren oder zu verstärken. Durch das Aufschreiben gilt es eher als gehört, verstanden und gewürdigt.

Ist ein Konfliktthema besonders vielschichtig, so ist es hilfreich, es in einzelne Aspekte zu zerlegen und diese dann dahingehend zu prüfen, wo Divergenzen bestehen und wo nicht. In diesem Fall ist das Visualisieren noch wichtiger.

Am Ende dieses Schrittes sollte auf jeden Fall das Problem bzw. der Konfliktgegenstand klar und verständlich definiert und alle notwendigen Informationen ausgetauscht und gesammelt sein.



## Separator

Der Separator trennt die Analysephase (problemorientiert, vergangenheitsbezogen) und die Phase der Lösungsfindung (zukunftsorientiert) symbolisch voneinander, z.B. eine Kaffeepause, ein anderer Raum, eine neue Sitzordnung oder Ähnliches. Die Idee dabei ist, zu verhindern, dass die Teilnehmer ihre negativen Gefühle mit in die Lösungsfindung »hinübernehmen« und somit entmutigt keine Lösung finden. Das veränderte Setting soll zu einer neuen Haltung einladen, aus der heraus man offen nach vorne blickt und sich zuversichtlich auf die Suche nach einer geeigneten Lösung begibt.

## 4. Ziele

Bevor man sich jedoch direkt in Richtung Lösung begibt, gilt es noch Klarheit zu schaffen über die konkreten Ziele und Interessen der Beteiligten. Denn im Eifer des Gefechtes geht es schnell nur noch um Machtdemonstration, die Wahl der »Waffen« oder die geeignete Taktik. Die ursprünglichen Interessen treten dort oft in den Hintergrund, wo es nur noch um das Gewinnen an sich geht.



## Gemeinsames Ziel

Häufig existiert ein gemeinsames Ziel, das für beide Seiten von hoher Bedeutung ist, wie z.B. ein großes Projekt erfolgreich zu beenden oder – in klassischen Konflikten zwischen Personalabteilung und Betriebsrat – der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern nachzukommen.

Das deutliche Erkennen des gemeinsamen Ziels kann den Graben schon ein gutes Stück verkleinern:

- Was gilt es gemeinsam zu bewältigen?
- Was eint uns?
- Was ist es wert, den Konflikt zu bewältigen, zu klären und beizulegen?

Dies sollte klar herausgearbeitet und natürlich wieder visualisiert werden.

### Persönliche Ziele und Interessen jedes Einzelnen



Nun gilt es, die jeweiligen persönlichen Ziele und Interessen im Konflikt zu eruieren! Während Ziele eher zum Ausdruck bringen, was man faktisch möchte, erklären Interessen die dahinter liegenden Motive und Bedürfnisse, also die »Geschichte hinter der Geschichte«.

Als Moderator muss man oft etliche Fragen zu stellen, bis die wahren Interessen genannt werden.

Auf die direkte Frage nach der Interessenslage ernten Sie häufig nur verständnislose Blicke oder es werden Ihnen Ziele genannt.

#### Sinnvolle Fragen sind:

- Weshalb ist Ihnen dieses Ziel wichtig?
- Welche besondere Bedeutung hat dieses Ziel für Sie?
- Was ist Ihr wahres Bedürfnis, das sich hinter dem Ziel verbirgt?
- Wenn wir dieses Ziel erreicht hätten, sind Sie dann wirklich voll zufrieden?

Klassische Interessen sind u.a. Sicherheit, Erfolg, Image, Bequemlichkeit und Akzeptanz.

Manchmal geht es in Wahrheit sowieso nicht mehr um den ursprünglichen Konfliktgegenstand, sondern um das Gutmachen von Verletzungen oder Beleidigungen.

Verständnis, wenigstens teilweise Akzeptanz der eigenen Haltung (Toleranz) oder eine ehrlich gemeinte Entschuldigung wären manchmal schon die ersten – teilweise sehr großen – Schritte in Richtung eines neuen Miteinander.

Werden Ziele oder Interessen genannt, sollten Sie jeweils checken, was das im Anderen auslöst:

- Wie sehen Sie das?
- Wie stehen Sie zu diesem Anliegen?
- Ist es denn aus Sicht des Anderen verständlich? Wo passt es (nicht) zu Ihren Interessen?
- Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten, in dem was Sie beide jeweils wollen?
- Wo sind Sie nah bei einander, wo nicht?

Spüren Sie in dieser Phase alle positiven Erkenntnisse und Angebote auf, die in irgendeiner Form ausgesprochen werden und verstärken Sie diese, indem Sie sie wiederholen, würdigen und auch festhalten.

## 5. Lösungen sammeln

- Wie könnten Lösungen aussehen, an die Sie bisher noch gar nicht gedacht haben oder noch gar nicht denken konnten?
- Was würde die Interessen aller am meisten berücksichtigen?

Initiieren Sie mit diesen oder ähnlichen Fragen ein Brainstorming mit dem Ziel, Lösungen zu sammeln, ohne sie jedoch gleich zu bewerten. Verfahren Sie nach der klassischen Brainstorming-Regel: Masse vor Klasse.

Allein dadurch, dass die Parteien sehen, dass es durchaus mehrere, eventuell sogar viele Lösungsansätze gibt, wird die Situation entschärft und der Glaube an eine gute und machbare Lösung gefördert. Sind mehrere Problemfelder oder Aspekte zu lösen, beginnen Sie also am besten mit den leichteren.

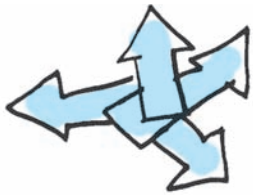
## 6. Objektiviert Lösungsfindung anhand von Bewertungskriterien

Sind erst einmal mehrere Lösungsmöglichkeiten gefunden und ist keine dabei, die als die Beste ins Auge springt, sollten Sie objektive Bewertungskriterien mit den Beteiligten erarbeiten:

*Brainstorming*



- Woran würden wir eine sehr gute Lösung erkennen?
- Welche Kriterien muss die Lösung erfüllen, damit Ihre Interessen weitestgehend berücksichtigt sind?



Die jeweiligen Lösungsoptionen werden dann dahingehend geprüft, welche Bewertungskriterien sie erfüllen und welche nicht.

Wenn die Bewertungskriterien stark an den Interessen und Zielen der Konfliktpartner orientiert waren, wird auch die Lösung, die die meisten davon erfüllt, eine tragfähige Vereinbarung für alle Beteiligten sein.

## 7. Konkrete Maßnahmen bzw. Vereinbarungen

Erleichtert darüber, dass man das Konfliktgespräch »geschafft« und sogar eine Lösung gefunden hat, geht man dann oftmals auseinander, ohne sich konkret zu wichtigen Details zu vereinbaren. Obwohl die Lösung an sich wirklich gut passt, funktioniert sie im Alltag möglicherweise nicht, wenn unterschiedliche Sichtweisen oder Interpretationen dazu bestehen.

Erarbeiten Sie daher noch sauber, was kurzfristig angegangen werden sollte:

- Was?
- Wer?
- Mit wem?
- Wie viel?
- Wann?

Und was die Vereinbarung langfristig stützen soll:

- präventiv
- absichernd
- überprüfbar
- erleichternd
- schützend
- erfolgsrelevant

Hier gilt – wie auch in allen anderen Schritten: Halten Sie die Maßnahmen und Vereinbarungen für alle sichtbar und konkret ausformuliert fest. 🇪🇺

### Fazit

Die Grundlagen für Erfolg und Misserfolg Ihrer Konflikt-schlichtung legen Sie in den Schritten:

1. Warming up – hier benötigen Sie **Beziehungskompetenz**
2. Ziel und Vorgehen – hier benötigen Sie **Steuerungskompetenz**
4. Ziele und Interessen klären – hier benötigen Sie **Klärungskompetenz**

*Beziehungskompetenz*

*Steuerungskompetenz*

*Klärungskompetenz*

Die Analysephase (3.) ist eine heiße und oft heftige Phase im Schlichtungsprozess, jedoch nicht so grundlegend wie die drei oben genannten Schritte.

Ich wünsche allzeit schlaue Interventionen und gute Konfliktlösungen!