

Konfliktmoderation: Widerstände bearbeiten

KONFLIKTMODERATION. Ein Konfliktmoderator sollte sehr genau wissen, wie er mit schwierigen Situationen in seinen Workshops umgehen kann. Manchmal verweigern Teilnehmer die Mitarbeit oder ziehen den Moderationsprozess ins Lächerliche. Josef W. Seifert, Experte für Businessmoderation, schildert Strategien, wie Konfliktmoderatoren schwierige Situationen gelassen meistern können.

Die Klärung von Konflikten ist eine zentrale Aufgabe von Managern, Führungskräften und Projektleitern. Gelingt es nicht, den Konflikt selbst zu lösen, sind sie gut beraten, sich durch einen Konfliktmoderator unterstützen zu lassen. Wird man als Berater, Coach, Moderator oder Trainer angefragt, einen Konflikt zu klären, so sollte man über praxisbewährtes Know-how verfügen und in der Lage sein, mit schwierigen Situationen souverän umzugehen. Josef W. Seifert, Experte für Businessmoderation, schildert Strategien, wie Konfliktmoderatoren schwierige Situationen gelassen meistern können.

„Wenn man miteinander schafft, dann

macht man sich auch zu schaffen“, meint Friedemann Schulz von Thun. Konflikte sind in der Zusammenarbeit unvermeidbar. Was ist das eigentlich, ein Konflikt? Was tue ich für die Konfliktklärung? Eine häufig zitierte Definition für Konflikt – und dabei ist der „soziale Konflikt“, also der Konflikt zwischen Menschen gemeint – ist: „Ein Konflikt ist die Folge von wahrgenommenen Differenzen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern.“ Wenn man etwas genauer hinschaut, stellt man fest, dass in dieser gängigen Erklärung eine wesentliche Komponente fehlt. Differenzen kann man in der Vorstellung über Richtig und

Falsch in vielerlei Hinsicht haben, das erzeugt aber nicht zwangsläufig einen Konflikt, nach meinem Verständnis auch dann nicht, wenn die Differenzen in der Beurteilung der Sache „eine Lösung erfordern“, wenn man sich also auf etwas einigen muss. Differenzen, die einer Lösung bedürfen, erzeugen noch keinen Konflikt, sondern lediglich Handlungsbedarf. Ein Konflikt liegt erst dann vor, wenn es aus welchen Gründen auch immer (sei es aus kommunikationstechnischer Tollpatschigkeit oder aus Ärger, Enttäuschung oder Frust) zu Verletzungen auf der Beziehungsebene gekommen ist. Das Problem ist hier, ganz im Gegensatz zum Sachpro-

Josef W. Seifert (Mitte). Der Moderationsprofi übt mit einer seiner Ausbildungsgruppen gerade das „Doubeln“ nach Christoph Thomann.



Foto: Pichler

blem, dass der Wille zur Problemlösung fehlt. Der Einzelne kann nicht mehr „über seinen Schatten springen“, dies ist erst (wieder) möglich, wenn die Verletzungen „behandelt“ wurden und „ausheilen“ konnten. Um dafür den Boden zu bereiten, ist professionelle Konfliktmoderation ein praxisbewährter Weg.

In aller Regel wird der Konfliktmoderator als Helfer erlebt und auch so behandelt. Seine Bereitschaft zu helfen, dass „es wieder besser wird“ oder sich zumindest „die Situation klärt“, damit man weiß, wo man steht und (für sich) entscheiden kann, wie es weitergehen soll, wird von den Workshopteilnehmern in der Regel mit Mitarbeit belohnt. Da der Konfliktmoderator andererseits geradezu darauf aus ist, verborgene Gefühle zutage zu fördern und emotionale Kratzer, Narben und Wunden offenzulegen, kann es natürlich auch zu „Gefühlsausbrüchen“ kommen, die sich in ganz unterschiedlicher Form zeigen können. Der Konfliktmoderator muss wissen, wie er mit schwierigen Situationen umgehen kann. Jemand verweigert sich oder zieht den Moderationsprozess ins Lächerliche. Ein Teilnehmer hat einen Weinkampf, rennt raus, macht dem Moderator Vorwürfe oder droht sogar.

Im Folgenden wird das professionelle Verhalten eines Moderators skizziert, das sich in folgenden Situationen bewährt hat (das Wissen um ein mögliches Vorgehen ersetzt nicht dessen Erlernen im Rahmen einer soliden Ausbildung):

1. Angriff auf das „Setting“. In der Konfliktmoderation arbeitet man im offenen Stuhlkreis. Wenn Aussagen kommen wie „Wo sind die Tische?“ oder „Ich brauche einen Tisch!“ ist eine mögliche Reaktion:

Der Moderator sagt in ruhigem Ton:

- „Wir arbeiten ohne Tische!“, „Wir benötigen momentan keine Tische!“
- „Ich kann Ihnen nur dieses Vorgehen anbieten. Ich arbeite so. Das ist meine Arbeitsweise.“
- „Ich habe damit gute Erfahrungen gemacht.“
- „Ich schlage vor, Sie probieren es jetzt einfach mal so – o. k.“

2. Verweigerung. Es kommt vor, dass Teilnehmer Angst haben, sich zu öffnen. Dann kommen Aussagen, wie „Dazu



Buchtipp. Josef W. Seifert: „Konfliktmoderation – ein Leitfaden zur Konfliktklärung“, Gabal Verlag, Offenbach 2018, 3. überarbeitete Auflage, 155 Seiten, 19,90 Euro.

sage ich nichts!“ oder „So ins Private hinein gebe ich keine Auskunft!“.

Mögliche Reaktion:

- Zulassen; Nicht hinterfragen. Gegebenenfalls kurz den Unterschied zwischen persönlich und privat erläutern: „Nein, über Privates müssen Sie selbstverständlich keine Auskunft geben. Was Ihre ganz persönliche Sicht der Dinge für unser Thema betrifft, das ist natürlich schon wichtig.“
- Angebot machen: „Dann arbeite ich jetzt erst mal mit Frau B und wenn Sie dann doch was sagen möchten, tun Sie das einfach.“
- Ausführliche Selbstklärung mit Partei B machen (bis A sich wieder einklinkt) bzw. nach einigem zeitlichen Abstand erneut einbeziehen, „als wäre nichts gewesen“.

3. Ins Lächerliche ziehen. Unsicherheit führt oft zu überheblichem Verhalten. Da kann es sein, dass jemand sich über den Moderator und/oder das Vorgehen lächerlich macht.

Mögliche Reaktion:

- Annehmen, ernst nehmen: „Aha, so sehen Sie das!“
- „Tja, ich habe nur diese Möglichkeit, Ihnen zu helfen.“ „Das können Sie jetzt nutzen oder wir lassen es.“
- Notfall: „hineingehen“: „Ich verstehe nicht, was Sie mir jetzt eigentlich sagen wollen!“/„Ich glaube ich habe Sie noch

nicht verstanden. Was ist es, was Sie mir sagen wollen?“/„Ich möchte Ihr Anliegen gerne verstehen, was ist es, was Sie jetzt brauchen?“ Die Strategie ist, jemanden „nicht ernst nehmen, sondern wörtlich“!

4. Ablehnung der Technik des „Doubelns“.

Das Doubeln ist eine Technik, bei der der Konfliktmoderator etwas anstelle eines Teilnehmers für diesen sagt, also diesen „doubelt“. Mag sein, jemand lehnt es mit den Worten „Mich muss man nicht übersetzen“ ab, direkt gedoubelt zu werden, dann wäre eine mögliche Reaktion:

- Einfühlsames Nachsetzen: „Ja, Sie sprechen sehr verständlich, ich würde trotzdem gerne einen Aspekt ansprechen, der uns weiterbringen könnte – darf ich?“
- Die Ablehnung – spätestens bei der zweiten Ablehnung – ohne Kommentar hinnehmen und den Teilnehmer indirekt Doubeln.

5. Die „Teamskizzen“ bringen keine relevanten Informationen, sodass auf dieser „Datenbasis“ ein Klären der Situation nicht möglich ist. Die Themensammlung am Anfang der Konfliktmoderation kann nur durch das Benennen von Themenwünschen durch die Teilnehmer erfolgen. Was tun, wenn diese sich noch bedeckt halten?

Mögliche Reaktion:

- Die Situation annehmen und arbeiten, so gut es eben geht.
- Nach Abschluss der geplanten, ersten Klärungsrunde die Situation ansprechen: „Haben Sie das Gefühl, dass alles auf den Tisch kam, was auf den Tisch gehört?“, „Konnten wir alles klären, was zu klären war?“, „Wie viel Prozent von dem, was es zu besprechen gilt, haben wir jetzt bearbeitet?“
- Gegebenenfalls eine zweite Runde anleiten.
- Wenn der Widerstand anhält, die Ängste annehmen und den Teilnehmern über ein „Wünsche wünschen“ eine weniger tiefe Klärung ermöglichen.

6. Weinkampf eines Teilnehmers. Jemand gestattet sich im Rahmen der Themenbearbeitung nicht zu weinen, aber das Weinen ist stärker. Es kommt zu einem Weinkampf. →

→ Mögliche Reaktion:

- Nicht weiterarbeiten!
- Ansprechen und sagen: „Ich bin für Sie da!“/„Lassen Sie es ruhig raus!“/„Es ist o.k.“/„Lassen Sie es zu!“/„Es ist gut!“
- Gegebenenfalls berühren – zum Beispiel Hand auf den Arm legen
- Pause machen!

7. Rausrennen. Jemand schickt sich an, den Raum zu verlassen.

Mögliche Reaktion:

- Ansprechen: „Halt, bevor Sie rausgehen: Was ist der Grund, dass Sie jetzt rausgehen?“ Situation klären: Was ist der Grund, was die Absicht, was braucht derjenige, wie geht es damit weiter?
- Pause vereinbaren
- Pause machen
- Für Betreuung sorgen!

8. Vorwürfe an den Moderator. In der Konfliktmoderation geht es ganz zentral um Beziehungsklärung. Das kann Teilnehmer überfordern und zu Aussagen verleiten wie: „Herr Moderator, Sie haben keinen Anstand, so wie Sie in die Leute eindringen, das tut man nicht!“

Mögliche Reaktion:

- Nicht therapeutisch-distanziert antworten, nach dem Motto „Woher kennen Sie das bei sich?“, sondern Vorwürfe annehmen
- Vorwürfe hinterfragen
- Darauf eingehen und aufarbeiten.

9. Drohen. Jemand spricht offen eine Drohung aus: „Ja, wenn das hier so läuft, dann ...“

Mögliche Reaktion:

- Annehmen, nicht überhören oder übergehen
- Sehr ernst nehmen!
- Wenn möglich: Nachfragen und Herausarbeiten, was los ist: Jemand „sieht sich nicht gesehen“!
- Klären, ob und wie es weitergeht
- Notfalls abbrechen (und juristische Klärung vorschlagen).

10. Gewaltausbruch. Jemand wird laut, schreit herum.

Mögliche Reaktion:

- Laut und entschieden Stopp sagen!
- Fragen: „Was ist passiert?“ oder „Was ist jetzt los?“
- Situation nehmen, wie sie ist und



AUTOR

Josef W. Seifert
gründete im Jahr 1987 das Institut „Moderatio“, das sich auf die Vermittlung der Moderationsmethode im Businesskontext spezialisierte. Seifert wurde bekannt für sein Prozessmodell des „Moderationszyklus“.

Seifert & Partner
Unternehmensberater PartG
Langenbrucker Strasse 4
D-85309 Pörnbach
Tel. +49(0)8446 92030
www.moderatio.com

(wenn möglich) aufarbeiten

- Notfalls abbrechen (und juristische Klärung vorschlagen)

11. Im Kreis drehen. Die Gespräche entwickeln sich nicht weiter. Man kommt immer wieder zum selben Punkt.

Mögliche Reaktion:

- Akzeptieren und eine Klärung nicht erzwingen („O. k., klarer wird es im Moment nicht. Ich möchte das jetzt erst mal so stehen lassen.“)
- Den ungeklärten Punkt später noch einmal ansprechen
- Die Vermutung zur Diskussion stellen, dass sich der Aspekt in dieser Runde nicht klären lässt.

Wenn Chefs Konflikte moderieren

Eine Führungskraft kann sich auch ohne externe Hilfe daran machen, einen Konflikt in ihrem Bereich zu lösen. Sie sollte sich zunächst überlegen, ob es sich um einen „Wir-Konflikt“ oder einen „Die-Konflikt“ handelt. Haben (Projekt-)Mitarbeiter miteinander „Probleme“ und das Ganze hat zunächst einmal nichts mit der Führungskraft zu tun, so haben „die“ einen Konflikt und der (Projekt-)Leiter ist für die Konfliktklärung zuständig. Haben Chefs hingegen mit einem Projektmitarbeiter „Probleme“ (oder mit mehreren), so haben sie einen Wir-Konflikt. Während Führungskräfte zur Konfliktklärung eines Wir-Konfliktes sehr ernsthaft prüfen soll-

ten, ob sie sich der Unterstützung durch einen professionellen Konfliktmoderator bedienen wollten, sollten sie einen Die-Konflikt zunächst selbst versuchen zu klären. Dazu bittet der Chef die beiden Konfliktparteien zum Gespräch. Dabei sollte er folgende kommunikationspsychologische Ratschläge beachten:

1. Wenn die Beziehung stimmt, ist (fast) alles möglich. Wenn die Beziehung nicht stimmt, ist (fast) nichts möglich!
2. Überlegen Sie, welcher Konflikttyp der Einzelne ist und versuchen Sie, darauf Rücksicht zu nehmen, in dem Sie etwa einen „Stillen“ ermuntern, seine Bedürfnisse zu formulieren und einen „Lauten“ bremsen!
3. Nehmen Sie die Sichtweisen beider Parteien gleichermaßen ernst! Lassen Sie sich von beiden Seiten die jeweilige Sicht der Dinge schildern, bis Sie den Eindruck haben, dass Sie die Sichtweise beider Parteien verstanden haben.
4. Sorgen Sie dafür, dass jeder von jedem ernst genommen wird, dass jeder in Ruhe ausreden darf und der andere die vorgetragene Sichtweise würdigt, sprich versucht zu verstehen! Verstehen beinhaltet übrigens nicht die Verpflichtung, die Sicht der Dinge zu teilen! Aber es erleichtert einen Dialog sehr, wenn man die Sicht des andern „nachempfinden“ kann.
5. Lassen Sie zu, dass die Vergangenheit angesprochen wird, wenn dies dem gegenseitigen Verständnis dient. Alle Beteiligten sollten verstehen, wie es zu der Konfliktsituation gekommen ist. Dabei ist nicht wichtig, dass beide sich im Rahmen der Konfliktklärung einig sind, wie die Situation zu sehen ist.
6. Versuchen Sie in der Konfliktklärung, Vereinbarungen zu finden, die beiden Seiten gerecht werden! Wie bereits ausgeführt, sind Differenzen in der Sache in der Regel lösbar, zumindest kann man einen Weg finden, wie man damit verbleiben wird.
7. Fragen Sie nach Lösungsideen, Vorschlägen, Angeboten! Was soll nun werden? Wie können wir verbleiben?
8. Seien Sie eher kritisch und nicht euphorisch, wenn sich, noch in der Konfliktklärung, Lösungsansätze zeigen! Problematisieren Sie die Vereinbarun-

gen, die Ihnen nicht plausibel erscheinen: „Kann das so funktionieren?“

9. Vereinbaren Sie mit den Konfliktparteien, was sie ganz konkret tun werden, damit die Zusammenarbeit künftig wieder reibungslos klappt. Überlegen Sie gemeinsam, ob sie ein „Frühwarnsystem“, wie etwa regelmäßige Feedback-Gespräche, installieren können.

10. Planen Sie konkret und gegebenenfalls schriftlich, wie sie mit den Konfliktparteien letztlich verbleiben. Nur so können Sie sicher sein, dass die erzielte Konfliktklärung auch langfristig Bestand hat.

Außerdem sollte die Führungskraft Folgendes beachten: „Planen Sie sich einen Check ein! Auch wenn Sie mit den Kontrahenten keinen Check vereinbart

haben, sollten Sie eine Nachsorge einplanen. Beobachten Sie die Situation weiter und betrachten Sie eine Konfliktklärung nicht schon nach dem ersten Gespräch als abgeschlossen. Überlegen Sie, wie Sie mitbekommen können, ob es jetzt wieder klappt und warten Sie nicht zu lange, wenn Sie merken, dass das erste Gespräch nicht gefruchtet hat!“

Josef W. Seifert ●