

Konfliktmoderation - Konflikte angemessen ansprechen und klären

Es ist vertraut, dass beruflichen Routinegesprächen keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird: Hauptsache, der Arbeitsalltag funktioniert ... Anders ist die Einstellung gegenüber Konfliktgesprächen. Mitunter reicht schon der Gedanke an potenzielle Konflikte, um Ängste bei Fach- und Führungskräften auszulösen, interaktive Prozesse nicht mehr steuern zu können. Diese Befürchtungen begünstigen es, Konflikte zu übersehen, sie zu verschleppen oder zu hoffen, dass sie sich von selbst einrenken werden. In diese Falle sollte eine Fach- und Führungskraft nicht tappen. Ungeklärte Konflikte rauben Energien und haben die Tendenz zu eskalieren oder innere Kündigungsprozesse bei Mitarbeiter/innen voranzutreiben. Wichtig ist, dass Konflikte auf den Tisch kommen können und die Leitung Raum gibt, damit Beteiligte/ Betroffene ihre Sichtweisen und Wahrnehmungen austauschen können. Gehört eine Konfliktmoderation eher zu den ungeliebten oder beunruhigenden Aufgaben in der Leitungsrolle, dann kann es hilfreich sein, im ersten Schritt die persönlichen Erfahrungen im Umgang mit konflikthaften Ereignissen zu überdenken. Ein Repertoire an Interventionstechniken lässt sich wirkungsvoller und überzeugender einsetzen, wenn die eigene Leitungsrolle selbstreflexiv wahrgenommen wird.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich um Klärung auftretender Konflikte im beruflichen Kontext zu bemühen, ist von persönlichen, auch länger zurückliegenden Konflikterfahrungen und Gefühlen in der Konfliktsituation wesentlich geprägt.
- Tatsächliche oder erlebte Gegensätzlichkeiten, Interessen- und /oder Verhaltensgegensätze, unvereinbare Handlungstendenzen, entscheidende Differenzen im Denken, Wollen und Fühlen können einen Konflikt ausmachen.
- Ausschlaggebend für eine Konfliktsituation ist, wie sie von den Beteiligten wahrgenommen und erlebt wird. Es zählt die ‚subjektive Wahrheit‘ und weniger sachlich rekonstruierbare Ereignisse.
- Eine Fach- und Führungskraft, die nicht als Konfliktmoderator/in ausgebildet ist, sollte vor allen Dingen innerbetriebliche Arbeitsprozesse so begleiten, dass im Vorfeld Konflikte vermieden, begrenzt bzw. zeitnah angesprochen werden.
- Um zugespitzte und bereits länger anhaltende Konflikte zu klären, müssen betriebsinterne oder -externe professionelle Konfliktmoderatoren herangezogen werden.
- Ein breites Methodenrepertoire, was sowohl in der Vorfeldarbeit als auch in der eigentlichen Konfliktmoderation eingesetzt werden kann, ist darauf angewiesen, dass Basiskompetenzen zur Gesprächsführung vorhanden sind.

Zu den Schwerpunkten im Seminar

- Konfliktarten und Konfliktdynamik
- Abgestufte Leitungsinterventionen
- Basiskompetenzen und Methodenrepertoire.

Zur Arbeitsweise

- Ich gebe kurze thematische Inputs und
- lasse Raum für Selbstbilanz und berufliche Anliegen der Teilnehmer/innen
- methodische Tipps werden gemeinsam ausprobiert
- die Gruppenmitglieder geben sich gegenseitig Rückmeldung
- vorhandene Stärken werden genutzt und ausgebaut
- ‚Schwachstellen‘ gehen in die ‚Verbesserungsschleife‘.

Leitend ist das Motto: „Kurve zur Lösung statt Treppe zum Abgrund“ (Friedrich Glasl).

Wer sich genauer informieren möchte:

Monika Schmidt: Konflikte moderieren. „Kurve zur Lösung statt Treppe zum Abgrund“. In: Kerstin Bothe (Hg.): Schlüsselkompetenzen für Fach- und Führungskräfte. Hannover 2002, S. 75 ff (Universität Hannover, Dokumentation zur wissenschaftlichen Weiterbildung, H. 41)