

Konflikte zwischen Mitarbeitern beilegen – in 7 Schritten

Bei welchen Konflikten im Team sollten Führungskräfte eingreifen? Und wie lassen sich Spannungen zwischen Mitarbeitern am besten entschärfen? Eine Anleitung für die Konfliktmoderation.

Quelle: Online 26.08.2020

https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/konflikte-im-team/2152216.html?xing_share=news

Von Sabine Machwüth

Wenn Menschen zusammenarbeiten, prallen immer wieder unterschiedliche Meinungen, Einschätzungen, Interessen und Bedürfnisse aufeinander. Die Folge: Es kommt zu Konflikten.

In Krisen- und Marktumbruchzeiten wie aktuell in der Corona-Krise passiert das besonders häufig; denn viele Unternehmen überdenken ihre bisherigen Strategien und setzen Prioritäten neu. Umso wichtiger für Führungskräfte, dass sie in der Lage sind, Konflikte im Team souverän zu beizulegen.

1 Woran erkenne ich als Führungskraft Konflikte im Team frühzeitig?

Ein aktuelles Beispiel: Herr Friebe und Frau Hinz möchten beide im Homeoffice arbeiten. Das Unternehmen fordert aber, dass mindestens einer der beiden im Büro vor Ort ist. Frau Hinz argumentiert, sie müsse wegen ihrer Kinder zu Hause bleiben – und Herr Friebe fühlt sich mit seinen Interessen nicht ernst genommen: Er ist verletzt.

Diesen Konflikt kennzeichnen drei Merkmale, die für alle Konflikte typisch sind:

- **Gegenseitige Zielbehinderung:** Herr Friebe und Frau Hinz hindern sich wechselseitig daran, ihr Ziel „Homeoffice“ zu erreichen.
- **Wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten:** Wenn Frau Hinz im Homeoffice arbeitet, muss Herr Friebe ins Büro kommen – und umgekehrt.
- **Verletzung auf der Beziehungsebene:** Und weil Frau Hinz sich weigert, ab und zu ins Büro zu kommen, fühlt Herr Friebe sich mit seinen Interessen nicht ernst genommen und ist verletzt.

Hier liegt auch der Ansatzpunkt für Sie als Führungskraft, um Konflikte früh zu erkennen: Indem Sie analysieren, wer von wem wie abhängig ist, identifizieren Sie, welche Mitarbeiter potenzielle Konfliktpartner sind.

2 Soll ich bei Konflikten zwischen Mitarbeitern eingreifen?

Ihre Hauptaufgabe als Führungskraft: sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Intervenieren sollten Sie daher nur bei jenen Konflikten, die die Leistung Ihrer Mitarbeiter schmälern.

3 Wie kann ich bei Konflikten zwischen Mitarbeitern intervenieren?

Manchmal können Sie Konflikte steuern, indem Sie Abhängigkeiten zwischen den Beteiligten lösen. Zum Beispiel, indem Sie deren Arbeitsgebiete so voneinander abgrenzen, dass sich die Konfliktpartner nicht mehr beim Erreichen ihrer Ziele behindern. Vertreten sich Herr Friebe und Frau Hinz nicht mehr gegenseitig im Büro, können beide im Homeoffice arbeiten.

Der Königsweg der Konfliktsteuerung liegt aber im Auflösen der Blockaden, die die Beteiligten daran hindern, ihre Ziele zu erreichen – zum Beispiel, indem Sie im Rahmen einer Konfliktmoderation gemeinsam nach einem Weg suchen, wie beide Seiten ihre Interessen weitestgehend verwirklichen können.

4 Kann ich als Führungskraft jeden Konflikt zwischen Mitarbeitern moderieren?

Nein! Sind Sie zum Beispiel emotional involviert, sollte eine neutrale Person die Konfliktmoderation übernehmen. Ähnlich ist es, wenn Sie eine bestimmte Lösung erwarten oder wenn es (übergeordnete) Ziele oder Zwänge gibt, die Sie durchsetzen wollen oder müssen: Dann ist keine Moderation angesagt, sondern ein Anwenden der klassischen Führungsinstrumente, wie Anweisung oder Leistungsvereinbarung.

5 Wie bereite ich eine Konfliktmoderation sinnvoll vor?

Sie sollten vorab klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und ob ihr Leidensdruck so groß ist, dass sie gesprächsbereit sind. Lassen Sie sich hierfür zum Beispiel den Konfliktverlauf schildern – verzichten Sie aber auf eine Wertung. Fragen Sie vielmehr nach den Auswirkungen und ob die Situation für die Beteiligten zufriedenstellend ist. Wenn sie mit „natürlich nicht“ antworten, sind die Konfliktparteien vermutlich bereit, einen neuen Weg zu gehen. Dann können Sie eine Konfliktmoderation vorschlagen.

Stellen Sie den Konfliktbeteiligten jedoch stets frei, sich den Moderator selbst zu suchen. Bieten Sie sich erst als Moderator an, wenn die Mitarbeiter dies explizit wünschen. Und erläutern Sie ihnen, warum Sie bereit sind, den Konflikt zu moderieren – zum Beispiel weil Sie möchten, dass die beiden Kollegen wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.

Entscheiden sich die Konfliktbeteiligten für Sie als Moderator, sollten Sie ihnen den Ablauf der Moderation präzise schildern. Bitten Sie sie außerdem, sich vorab zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – aber keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

6 Wie kann eine Konfliktmoderation ablaufen?

6.1 Schritt 1: Einsteigen

Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollten Sie als Moderator zum Einstieg einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen auch immer wieder neue Problemlösungen gefunden werden. Deshalb sind Konflikte oft wichtige Anstöße für Innovationen.

Erklären Sie den „Streithähnen“ nochmals, worum es bei der Konfliktmoderation geht: darum, den Konflikt zu lösen. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden; auch nicht in der Form, dass – wie in Betrieben oft üblich – der Konflikt durch formale Regelungen zugedeckt wird. 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 machen können. Nicht mehr und nicht weniger.

6.2 Schritt 2: Regeln definieren

Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation. Zum Beispiel: Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen. Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt. Die Absprachen werden schriftlich fixiert. Vereinbaren Sie mit den Konfliktpartnern auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

Klären Sie mit ihnen zudem Ihre Aufgaben als Moderator. Zum Beispiel:

- Ich verhalte mich neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich schreite ein, wenn dem anderen „schlechte“ Absichten unterstellt werden.
- 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.

6.3 Schritt 3: Themen/Forderungen sammeln

Nachdem die Formalien geklärt sind, können Sie die Beteiligten zum Beispiel 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: ...
- Behalten Sie bitte folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...

6.4 Schritt 4: Verständnis klären

Die ausgefüllten Formblätter sollten Sie entweder kopieren oder so aufhängen, dass sie jeder lesen kann. Bitten Sie die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Bitten Sie als Moderator, sofern nötig, um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um das Verständnis sicherzustellen.

6.5 Schritt 5: Forderungen priorisieren und aushandeln

Danach können beide Konfliktparteien mit einem Symbol die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; außerdem mit einem anderen Symbol die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschließend sollen sie sich wechselseitig Angebote machen. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich dafür ...“ Achten Sie als Moderator darauf, dass das Aushandeln ein wirkliches Geben und Nehmen ist.

6.6 Schritt 6: Absprachen und Protokoll

Notieren Sie alle getroffenen Absprachen. Dass bei diesem Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und „Erlebnisse“ aus der Vergangenheit geschildert werden, ist normal. Das sollten Sie zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei müssen Sie aber Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut.

Analysieren Sie nach dem Gefühlsausbruch ruhig, dass dieser zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Und schlagen Sie danach vor: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

6.7 7. 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. Also sollten diese Punkte auch nachhaltig organisiert werden, damit nicht zu einem späteren Zeitpunkt die alten Wunden wieder aufgerissen werden.

Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Dies müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an – statt den Ärger herunterzuschlucken.“ Vereinbaren sollten Sie aber auf alle Fälle einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und ob eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind, die es zu bearbeiten gilt

Autor:

Sabine Machwüth ist Mitglied der Geschäftsleitung der international agierenden Managementberatung Machwüth Team International (MTI Consultancy) in Visselhövede.