

Konfliktmoderation

Voraussetzung für die Anwendung der dargestellten Techniken ist, dass Sie die Aufsätze "Persönlichkeit" und "Konflikt" reflektiert haben.

Konflikte können die Betroffenen selbst nicht bewältigen

Die dargestellten Techniken lassen sich sowohl im privaten Bereich, z.B. in Familien, Vereinen, politischen Gruppierungen usw., als auch in Unternehmen, z.B. bei Besprechungen, in Teams, bei Konflikten mit Betriebsräten usw. anwenden.

Partner bei persönlichen Konflikten

Personale oder Intrapersonelle Konflikte erkennen Sie daran, dass der Betroffene bei diesem Konfliktthema entscheidungsunfähig ist. Da der Betroffene in der Regel nicht in der Lage ist, die Ansprüche und/oder Bedürfnisse zu erkennen, die den Konflikt verursacht haben, kann er seinen Konflikt selbst nicht bewältigen. Ihnen, als Außenstehender, d.h. nicht betroffener Beobachter, fällt das wesentlich leichter, und damit können Sie ihm helfen, seine ursächlichen Ansprüche und Bedürfnisse in autonome Werte zu transferieren.

Ihre Aufgabe als Partner ist es, dem Betroffenen diese nicht-autonomen Beweggründe seines Verhaltens transparent zu machen. Erst nachdem der Betroffene sich seiner unbewussten Einflüsse bewusst geworden ist, hat er - evtl. mit Ihrer Hilfe - die Möglichkeit, seine internalisierten oder geprägten Einflüsse bewusst in den autonomen Bereich zu übertragen; entweder in Form von Zielbildung oder in Form einer generellen Reflexion seines konfliktträchtigen Wertsystems. Direkte Hilfen in Form von Ratschlägen, Stellungnahmen, Vorschlägen usw. nehmen den Betroffenen aus der Eigenverantwortung, entmündigen den Hilfesuchenden und reduzieren seine Eigeninitiative.

Nur Hilfe zur Selbsthilfe macht eigenständig.

Vermittler bei einem zwischenmenschlichen Konflikt

Zwei Menschen, die einen zwischenmenschlichen Konflikt haben, erkennen Sie in der Regel daran, dass sie nicht mehr miteinander kommunizieren, d.h. sich entweder aus dem Wege gehen - jede Kommunikation vermeiden - oder aber nur mehr streiten, d.h. sie versuchen, den anderen verbal klein zu machen. Da die Betroffenen in der Regel selbst aus dieser Kommunikationsunfähigkeit nicht mehr herauskommen, sollten Sie als Vermittler ihnen helfen, ihren Konflikt zu bewältigen.

Die Bewältigung zwischenmenschlicher Konflikte ist nur möglich, wenn jeder der beiden Betroffenen die subjektive Sicht des jeweils anderen, d.h. dessen Wirklichkeit erkennen kann.

Aufgabe des Vermittlers bei einem zwischenmenschlichen Konflikt ist es deshalb, bei den Betroffenen gegenseitiges Verständnis zu erreichen, indem er sie in die Lage versetzt, sich die Wirklichkeit des jeweils anderen transparent zu machen, um auf diese Weise die Basis für eine echte Konfliktanalyse herzustellen. Eine geeignete Möglichkeit, dies zu erreichen, sieht wie folgt aus:

1. Schritt:

Der Vermittler bittet dem Beteiligten A, die Situation, die zum Konflikt geführt hat, aus der Sicht des Beteiligten B darzustellen.

(Beispiel: "Herr A versuchen Sie zu erklären, warum Frau B das gemacht hat.")

Der Beteiligte B erklärt die Konfliktsituation solange, bis der Beteiligte A zustimmt.

(Beispiel: "Frau B erklären Sie doch bitte, warum Sie glauben, dass Herr A so betroffen ist?")

Bei diesem „Sich-in-den-anderen-Hineindenken“ geschieht letztlich nichts anderes, als der Versuch, die jeweilige subjektive Interpretation der Situation des anderen, d.h. dessen Wirklichkeit, zu erkennen. Das ist die Grundvoraussetzung für jedes gegenseitige Verständnis.

2. Schritt:

Anschließend bittet der Vermittler die beiden Beteiligten, die Darstellung des jeweilig anderen so lange zu korrigieren, bis beide der Darstellung ihres Konfliktpartners vorbehaltlos zustimmen können.

3. Schritt:

Danach regt der Vermittler die Beteiligten an, die Konfliktursachen entweder zu eliminieren oder die erkannten unbewussten Einflüsse in den autonomen Bereich zu transformieren

Moderator bei Teamkonflikten

Bei Konflikten in privaten oder firmeninternen Teams oder Arbeitsgruppen hat der Moderator die Aufgabe, den Betroffenen zu helfen, sich aus Ihrer eigenen Wirklichkeit zu befreien und eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Hauptaufgabe eines Moderators bei der Konfliktbewältigung ist es, die Zielorientierung, d.h. die Orientierung aller Aktivitäten der Teilnehmer auf die Konfliktlösung, zu gewährleisten und die eigene Neutralität zu wahren.

Moderation: 1. Wahrung der Zielsetzung

Thema definieren und visualisieren

Die Definition des Themas sollte so präzise und so genau wie irgend möglich sein. Meist ist dazu ein iterativer Prozess, d.h. eine einleitende Diskussion notwendig, um den genauen Inhalt des strittigen Themas zu definieren. Wenn sich das gewählte Thema bei der Moderation als falsch herausstellt, wechseln Sie es. Damit die Teilnehmer das Thema stets im Bewusstsein behalten, sollte es für jeden sichtbar auf einer Flip-Chart, einer Projektionswand oder dergleichen jederzeit sichtbar sein.

Start mit Statements

Alle Teilnehmer oder einzelne Teilnehmer machen eine Aussage zur Sache, die folgende Bedingungen erfüllen muss:

- Es darf keine "Ich-Aussage" verwendet werden, da jede Ich-Aussage automatisch eine persönliche Stellungnahme darstellt.
- Es darf keine "Wir-Aussage" enthalten, da eine Wir-Aussage diejenigen implizit vereinnahmt, die anderer Meinung sind und eine Wir-Aussage damit automatisch zu einer Unterstellung wird und Widerstand hervorruft.

- Das Statement darf keine "man"-Aussage enthalten, da "man"-Aussagen zum einen unpersönlich wirken, zum anderen moralische Appelle bzw. Aussagen mit allgemeiner Gültigkeit beinhalten.
- Ein Statement darf keine modalen Hilfsörter im Konditional enthalten (wollte, sollte, könnte, dürfte), da es keinen Wunsch darstellen soll, sondern eine Tatsache; d.h. das Statement ist eine klare, eindeutige Darstellung der real gegebenen Situation.

Durch offene Fragen steuern

Offene Fragen sind alle Fragen, die mit einem Frageförwort beginnen. Sie haben den Vorteil, dass der Antwortende sich frei und uneingeschränkt äußern kann. Geschlossene Fragen sind alle Fragen, die mit einem Verb beginnen. Sie beinhalten implizit immer eine Meinung und lassen es daher nicht mehr zu, dass der Gefragte frei antworten kann.

Keine Nebenkampf-Schauplätze zulassen

Wenn Teilnehmer beim Konfliktgespräch auf Themen auszuweichen, bei denen sie selbst sehr viel Knowhow haben, um sich dadurch den anderen überlegen zu zeigen, ist es Aufgabe des Moderators, diese durch geeignete Hinweise auf das Hauptthema zurückzuführen.

Verbalisieren.

Verbalisieren bedeutet die Wiederholung der Aussage des jeweiligen Teilnehmers mit anderen Worten als „Sie“-Aussage. Dies ist die Hauptstrategie des Moderators, um Beiträge der Teilnehmer zusammenzufassen, auf den Punkt zu bringen und den anderen Teilnehmern zu verdeutlichen, was der Sprechende gemeint hat.

Konsens festhalten.

Die wichtigste Aufgabe des Moderators ist es, den Erkenntnisfortschritt, d.h. die Punkte, die Argumente, bei denen sich alle Teilnehmer einig sind, sichtbar festzuhalten (z.B. an einer Flip-Chart).

Problemspeicher föhren.

Es hat sich bewährt, auf einer separaten Flip-Chart alle Argumente und Themen festzuhalten, die nicht zu einem Konsens geföhrt werden können, bzw. die für die Zielorientierung irrelevant sind.

Regeln für das Gespräch einföhren.

Wenn es dem Moderator sinnvoll erscheint, kann er entweder zu Beginn des Prozesses oder auch jederzeit während des Prozesses Regeln einföhren, wie z.B. Sprechzeitbegrenzung, Rednerliste usw.

Moderation: 2. Wahrung der Neutralität

Wenn es dem Moderator nicht gelingt, bei allen Teilnehmern den Eindruck zu erreichen, dass er in der Frage des Konfliktes absolut neutral ist, hat er kaum eine Chance, den Konflikt zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu bewältigen.

Dafür gelten folgende Regeln:

- **Keine eigenen Vorschläge**
Der Moderator darf absolut keine eigenen inhaltlichen Vorschläge machen, da er damit automatisch Partei ergreift.
- **Keine Wertungen**
Der Moderator darf keine der Argumente oder Stellungnahmen der Teilnehmer, selbst positiv oder negativ bewerten.
- **Keine Bevorzugung oder Benachteiligung einzelner Teilnehmer**
Es ist wichtig, dass der Moderator dafür sorgt, dass nicht einzelne Teilnehmer zu viel Sprechanteile bekommen, bzw. einzelne Teilnehmer überhaupt nicht Stellung nehmen. Es ist eine seiner wichtigsten Aufgaben, alle in den Prozess zu integrieren.
- **Keine „Ich“-Aussagen**
Jede „Ich“-Aussage stellt automatisch eine Meinung oder persönliche Stellungnahme dar und ist daher dem Moderator verboten.
- **Keine „Wir“-Aussagen**
„Wir“-Aussagen des Moderators haben zur Folge, dass Teilnehmer sich von ihm „vereinnahmt“ fühlen und das erzeugt Widerstand.
- **Keine dominanten Akte zulassen**
Der Moderator muss strikt darauf achten, dass einzelne Teilnehmer anderen gegenüber keine Schuldzuweisungen, keine Vorwürfe, keine Unterstellungen, keine Generalisierungen usw. vornehmen, da dies automatisch zu einer Eskalation des Prozesses führen würde.
- **Keine Unterwerfung zulassen**
Der Moderator muss auch einschreiten, sobald einzelne Teilnehmer Entschuldigungen, Rechtfertigungen usw. äußern, da damit ein partnerschaftlicher Prozess nicht mehr gewährleistet ist.

Konfliktbewältigung mit der KDI Methode

Vor allem zwischenmenschliche Konflikte und Gruppenkonflikte lassen sich gut mit der KDI-Methode (**Konsens - Dissens - Irrelevanz**) aufarbeiten:

Nach jedem von den Teilnehmern geäußerten Argument stellt der Moderator fest, ob alle Beteiligten dem Argument zustimmen, und hält es in einer Liste "**Konsens**" fest.

Wenn mindestens ein Beteiligter dem Argument nicht zustimmt, wird es in der Liste "**Dissens**" festgehalten.

Sind alle Teilnehmer sich einig, dass ein Argument für die Konfliktbewältigung keine Rolle spielt, wird es in der Liste "**Irrelevanz**" festgehalten.

Anschließend untersuchen die Teilnehmer, ob in einem Dissens nicht noch ein **Teil-Konsens** enthalten ist. Dieser Teilkonsens wird in der Konsensliste aufgeführt. Der **Teil-Dissens** wird neu formuliert und in der Dissensliste festgehalten.

Die in der Konsensliste aufgeführten Argumente stellen den maximalen Konsens der uneinigigen Arbeitsgruppe dar.

Da in den Listen jetzt sowohl Pro- als auch Contra-Argumente aufgeführt sind, stellen die gesammelten Argumente selbst keine Entscheidung dar, sondern sind die Basis für eine echte Güterabwägung.

Gedankensplitter:

- Wer Rat sucht, sucht nur einen Schuldigen
- Jeder Ratschlag ist auch ein Schlag
- Helfen reduziert die Selbstständigkeit
- Hilfe zur Selbsthilfe macht selbstständig
- Konfliktmoderation schafft autonome Teams
- Nutzen Sie gute Freunde als Sparringspartner für Ihre Konfliktbewältigung



© Cartoon
Erik Liebermann

Beim Bewältigen von Konflikten brauchen die Betroffenen Hilfe

© Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber