

## Konfliktmoderation / Mediation

Treffen Menschen mit unterschiedlichen Ansichten, Einstellungen, Erwartungen, Zielen und Machtpotenzialen aufeinander, sind Meinungsverschiedenheiten oder gar handfeste Konflikte kaum zu vermeiden. Konflikte zählen somit zu den ganz normalen Begleiterscheinungen unseres Alltags und im Beruf.

Konflikte sind nicht grundsätzlich schlecht oder schädlich: Häufig eröffnen sie Möglichkeiten der Veränderung und Weiterentwicklung. Wird diese Chance genutzt, und der Konflikt konstruktiv überwunden, entsteht daraus ein tieferes und verbessertes Verständnis und eine fruchtbare Basis für effektive Kooperation.

Lassen sich Konflikte jedoch nicht konstruktiv lösen, ergeben sich meist größere und leidvolle Probleme: Nicht mehr der ursprüngliche Interessensunterschied ist dann das eigentliche Problem, sondern die Art und Weise, *wie* damit umgegangen wird. Der Konflikt verlagert sich ins Zwischenmenschliche; persönliche Verletzungen und Vertrauensverlust sind die Folge. Damit wird aber die Basis für die weitere Zusammenarbeit in Frage gestellt. In solch festgefahrenen Situationen ist externe Hilfe durch allparteiliche Mediatoren notwendig.

*Mediation* ist eine Form der Konfliktlösung, bei der unbeteiligte Dritte (Mediatoren, Konflikt-Moderatoren) als Vermittler die Interessensgegensätze der Konfliktparteien zu lösen helfen. Die Mediatoren führen die Konfliktparteien durch einen Klärungsprozess, der die Kontrahenten befähigt, ihre eigenen Interessen und Gefühle zu erkennen, diejenigen der anderen zu verstehen und gemeinsam eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dabei ist es nicht Aufgabe der dritten Partei, sich Lösungen auszudenken und diese dann den Konfliktparteien geschickt zu verkaufen. Vielmehr unterstützen die Mediatoren alle Beteiligten wieder an einen Tisch zu bringen und schlagen Wege vor, in der Auseinandersetzung eine konstruktive Lösung zu erlangen. Voraussetzung ist die freiwillige und aktive Beteiligung aller Parteien.

Ziel dieser Methode ist es, scheinbar unlösbare Konflikte durch entsprechende Behandlung Schritt für Schritt zu de-eskalieren und somit zu einer einvernehmlichen und fairen Problemlösung zu führen. Damit wird wieder eine tragfähige Basis für künftige Zusammenarbeit der ehemaligen Konfliktparteien geschaffen.

Die Konfliktmoderation mündet in einen konkreten Aktionsplan und klaren Vereinbarungen über die künftige Zusammenarbeit. Im Anschluss daran kann wieder behutsam Vertrauen und Teamwork entwickelt werden.



## Beispiel: Angebot Konfliktmediation

### Anlass:

Konflikt auf zwischenmenschlicher Ebene, der aus eigenem Antrieb nicht mehr lösbar scheint.

### Ziele:

- Klärung der Ist-Situation und der noch vorhandenen Verhandlungspotenziale
- Klärung der Bereitschaft zur Auseinandersetzung
- Klärung der Rahmenbedingungen für eine faire Auseinandersetzung
- Individuelle Klärung der eigenen Position und Situation, Erwartungen und Bedürfnisse
- Ermittlung der Konfliktursachen
- Vorbereitung der Konfliktmoderation
- Durchführung einer zweitägigen Moderation

*Wichtig: Es werden keine Lösungen durch die Moderatoren vorgegeben. Das Ergebnis wird bewusst offen gelassen. Die Verantwortung für tragfähige Lösungen obliegt dadurch den Beteiligten.*

### Rahmenbedingungen:

Voraussetzung für eine erfolgreiche Mediation ist der ausgesprochene Wille jeden Teilnehmers zur gemeinsamen Überwindung der anstehenden Fragen und Probleme mit unserer Hilfe/Moderation. Wir schlagen die Arbeit mit zwei Mediatoren vor - so kann bei schwierigeren Themen nochmals paarweise zwischenverhandelt werden. Die Bestandsaufnahme erfolgt vor Ort im Unternehmen. Wir empfehlen jedoch dringend, die Konfliktmoderation an einen anderen Ort (Off-Site) zu verlagern, mit Möglichkeiten der Entspannung und Bewegung. Gerne helfen wir Ihnen beim Finden eines geeigneten Hotels. Das Follow-up ist ein fester Bestandteil der Vereinbarung und damit wesentliches Wirkungselement. Indem die Teilnehmer darauf hinarbeiten, wird der Arbeitsalltag zwischen Moderation und Follow-Up zur Erprobungs- und Bewährungsphase.

### Vorgehensweise: (je nach Eskalationsniveau des Konfliktes)

1. Schritt: Auftragsklärung: telefonische Kontaktaufnahme oder Treffen mit allen Beteiligten und Abstimmung der Vorgehensweise mit allen Teilnehmern einzeln
2. Schritt: Kontaktaufnahme zu den Einzelpersonen und strukturierte Einzelinterviews
3. Schritt: systematisches Auswerten der Information und Entwickeln der Rahmenbedingungen für die Konfliktmoderation durch die Mediatoren
4. Schritt : Freie Entscheidung aller vier Kollegen zur Teilnahme
5. Schritt: Konfliktmoderation über zwei / drei Tage off-site (nach Vereinbarung)
  - Positionsklärung (Problemanalyse)
  - Erwartungsklärung
  - Feedbackrunden
  - Gemeinsamkeiten definieren
  - Lösungsansätze entwickeln
6. Schritt: Follow-Up nach ca. vier Wochen

### Follow-Up:

- Überprüfung und Ergänzung der Vereinbarungen
- Definition der Folgemaßnahmen:  
z.B. Einstieg in die Teamentwicklung, Coaching, Betriebsvereinbarung, ...
- Zukunftsplanung

## Beispiel: Angebot Moderation

### Anlass:

Gruppenmoderation - Bewältigung schwieriger Themen und Entscheidungen durch gezielten Einsatz von Problemlösungstechniken und externer Moderation



### Ziele:

- Klärung der Themen
- Gewichtung der Themen
- Faire Vorgehensweise und Zielorientierung
- Bearbeitung komplexer Themen mit konkreten Maßnahmen
- Einbringen von zielorientierten Methoden nach Bedarf (Problemlösung, Kreativitätstechnik, Entscheidungsfindung, ...)

### Rahmenbedingungen:

In der Moderation bestimmt die Gruppe das Thema. Moderation verläuft streng methodisch und sachlich, aber demokratisch: Alle Teilnehmer sind mit Ihrer Meinung gleichermaßen beteiligt und wertgeschätzt. Der Moderator gibt keine Lösungen vor und enthält sich eigener Meinungen. Er leitet das Gespräch und gibt je nach Thema und Situation die Methoden und Vorgehensweise vor.

### Vorgehensweise:

- Sammlung der Themen (gerne auch anonym) via Website, Telefon oder Email
- Versenden einer Einladung zur Moderation mit den Tagesordnungspunkten
- Tagesplanung und Durchführung der Moderation
- Abschluss der Moderation mit gemeinsam verabschiedeten Maßnahmen