

## **Ablauf einer Konfliktmoderation**

Wo immer Menschen miteinander in Kontakt kommen, treten auch Differenzen auf. Diese auszutragen kann sehr befruchtend sein. Gelingt dies jedoch nicht, entwickeln sich daraus Konflikte, die für die Beteiligten oftmals kräftezehrend sind. Hinzu kommt, dass die dabei freigelegten Emotionen und negativen Sichtweisen ein sachliches und konstruktives Problemlösen in der Regel erschweren bis hin zu unmöglich machen. Ziel einer Konfliktmoderation ist es, die Konfliktparteien mit Unterstützung einer vermittelnden, neutralen Partei wieder ins Gespräch zu bringen. Dabei werden die unterschiedlichen Positionen sowie deren tieferliegenden Interessen, Bedürfnisse und Sichtweisen bearbeitet und die für sie passenden Lösungen und Massnahmen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit entwickelt.

### **Anforderungen an eine Konfliktmoderatorin / einen Konfliktmoderator**

- Interessenunabhängigkeit
- Unvoreingenommenheit gegenüber den beteiligten Personen
- Wertschätzende Grundhaltung
- Allparteilichkeit: sich in gleichem Masse in alle Parteien einzufühlen und hineinzudenken
- Fähigkeit, eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen, damit sich die Beteiligten auf den Prozess einlassen können
- Methodenvielfalt
- Hoher Grad an Selbstreflexion, insbesondere über die eigene Rolle im Prozess und die eigenen Emotionen und Reaktionen in Konflikten

## Vom Erstkontakt zum Abschlussgespräch

Ablauf	Details
<p>Linie (evtl. HR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der / Die Führungskraft oder HR-Verantwortliche/r nimmt Kontakt auf</li> </ul>
<p>Konfliktdiagnose</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstgespräch mit Konfliktdiagnose, Schilderung der Ausgangslage, Zielvereinbarung, Konfliktverlauf, Beteiligte, Rahmenbedingungen etc.</li> <li>• Definition der weiteren Begleitung; Rolle HR im weiteren Prozess</li> </ul>
<p>Konfliktbearbeitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitung des Konfliktes</li> <li>• Vereinbarung von Massnahmen</li> </ul>
<p>Abschlussgespräch</p>	<p>Abschlussgespräch mit Führungskraft und evtl. HR (Zu beachten: Details der besprochenen Themen werden vertraulich behandelt)</p>
<p>Umsetzung der vereinbarten Massnahmen</p>	<p>Umsetzung der vereinbarten Massnahmen durch die Konfliktparteien, Lead bei der Führungskraft</p>
<p>allfällige weitere Begleitung</p>	<p>Allfällige weitere Begleitung durch HR und/oder externe Moderation; Planung eines Follow up zur Erfolgskontrolle</p>

## **Phasen einer Konfliktmoderation**

### **1. Den sicheren Rahmen schaffen**

In der ersten Phase geht es darum, eine offene und angenehme Atmosphäre herzustellen. Dazu wird der Ablauf der Konfliktmoderation erklärt, die Rollen der Beteiligten geklärt und Absprachen zur Vertraulichkeit getroffen sowie Spielregeln zur Zusammenarbeit definiert. Ziel ist es, zu Beginn einen so sicheren Rahmen zu schaffen und Vertrauen aufzubauen, dass sich die Konfliktparteien auf eine Bearbeitung der Themen einlassen können.

### **2. Die Themen erheben und priorisieren**

In dieser Phase geht es darum, einen ersten Einblick in die verschiedenen Sichtweisen der Beteiligten zu bekommen, sowie zu klären, welche Themen bearbeitet werden sollen. Der/Die Moderator/in hört aktiv zu, stellt Verständnisfragen und visualisiert die Ergebnisse. Auf eine zu detaillierte Schilderung sollte verzichtet werden, da diese Phase nur darauf zielt, alle zu bearbeitenden Themen zu erheben und anschliessend durch die Konfliktparteien priorisieren zu lassen.

Zu empfehlen ist, insbesondere bei kalten Konflikten, nicht gerade mit dem am meisten aufgeladenen Thema zu beginnen. Durch eine gelungene Bearbeitung eines Konfliktthemas können sich Fronten aufweichen und die Chance erhöhen, konstruktiver auf «heisse Eisen» einzusteigen.

### **3. Die Sichtweisen darstellen und vertiefen**

Bei der Darstellung der Sichtweisen bekommen alle Teilnehmenden ausreichend Zeit, ihr eigenes, subjektives Erleben darzustellen. Hier ist darauf zu achten, dass die vereinbarten Spielregeln eingehalten werden. Dieser Schritt erhellt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten und ermöglicht, ein vertieftes Verständnis für die Sichtweise und das Erleben der anderen zu entwickeln.

### **4. Lösungen entwickeln**

Gemeinsam mit allen Beteiligten werden nun Lösungen gesucht, die die Bedürfnisse der Beteiligten so gut wie möglich berücksichtigen.

### **5. Massnahmen vereinbaren**

Als letzten Schritt werden Massnahmen vereinbart, inklusive Verantwortlichkeiten, Termine und wann eine Erfolgskontrolle stattfinden soll. Da zu diesem Zeitpunkt die Beteiligten oftmals euphorisch sind, muss der/die Moderator/in bewusst die Rolle des advocatus diaboli übernehmen, um die Massnahmen auch auf ihre Alltagstauglichkeit zu überprüfen.