



# Zusammenarbeit optimieren

## Tipps und Tricks für erfolgreiche Konfliktmoderation

*Die Aufgabe eines Betriebsrats bringt immer wieder mit sich, dass er klärend in Problemdiskussionen oder Streitfragen eingreifen muss. Eine schwierige Aufgabe, die sich durch einige leicht anwendbare Regeln erleichtern lässt. So steht er manchmal gewaltig zwischen den Fronten: Von ihm wird erwartet, dass er im Konfliktfall zuhört, dass er Verständnis für verschiedene Meinungen hat, eine Lösung findet und die gegnerischen Parteien wieder zu einer produktiven Zusammenarbeit führt. Es wird erwartet, dass er die Sache »regelt«. Deshalb soll er als Moderator fungieren.*

In dieser Funktion muss er nun aufpassen, dass keine offenen oder versteckten Fouls stattfinden und ein konkretes Ergebnis erreicht wird. Dafür sind Achtsamkeit, Konfliktbereitschaft und klar umrissene Regeln notwendig. Allerdings muss er auch auf sich selbst achten und vermeiden, selbst in den Konflikt hineingezogen zu werden. Fruchtbare Diskussionen entstehen dann, wenn die Teilnehmer konstruktiv und fair miteinander umgehen. Speziell in hierarchischen Strukturen oder in starren, festgefahrenen Interaktionsmustern, zwischen Personen oder Abteilungen, sind die Abläufe jedoch oft das genaue Gegenteil. Hier kann ein »Kommunikationsmanager« in Form eines Moderators sehr hilfreich sein. Moderation ist eine Methode der Kommunikation, die durch eine neutrale Person begleitet und auf-

recht erhalten wird. Durch aufgestellte Regeln werden für alle Beteiligten Rahmenbedingungen geschaffen. Hier sollen dann individuelle Vorstellungen, Interessen, Ziele, Einwände, Befürchtungen und Wünsche möglichst emotionslos und konkret eingebracht werden.

### Was genau ist Konflikt-Moderation?

Durch Moderation können gemeinsam Probleme analysiert, Interessen und Konflikte ausgehandelt sowie Ziele formuliert und Lösungen entwickelt werden. Abschließend werden Aufgaben vereinbart. Der Moderator ist eine Art neutraler Begleiter, der einerseits die Parteien voneinander schützt, andererseits den Prozess voranbringt. Hierbei ist der angemessene Einsatz von Moderationstechniken im Verhältnis zur Dynamik in der Situation zu sehen. Moderatoren sind methodische Helfer, die Ihre eigenen Meinungen, Ziele und Wertungen zurückstellen.

#### Tipps 1

Wenn Sie in innerbetrieblichen Konfliktsituationen merken, dass Sie nicht neutral sein können, sollten Sie sich einen anderen Moderator suchen. Dies passiert oft, wenn das zu klärende Thema Ihre eigene Tätigkeit berührt. Es ist niemandem geholfen, wenn der Moderator selbst zur Konfliktpartei wird.

Konfliktmoderation wird oft in diesen Bereichen angewandt:

- Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitern (Mobbing, mangelnder Informationsfluss)
- zwischen Abteilungen (Zusammenarbeit)
- zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (Fusionen, Verlagerungen)
- zwischen Führungskräften (Zuständigkeiten, Führungskompetenzen)
- zwischen Gewerkschaftsvertretern und Unternehmensleitung (Entlassungen, Change Management)

### Die Rolle des Moderators

Die Moderatorentätigkeit hat ihre Tücken. Geht es hoch her, bedarf es großer Kompetenz, um alle Interessen unter einen Hut zu bringen und den Beteiligten zu einem Ergebnis zu verhelfen. Vor allem darf es keine Verlierer geben, z. B. wenn Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten konzentriert Feedback geben. Das ist sicherlich die größte Herausforderung bei der Moderation eines Gespräches.

Dem Moderator kommt die wichtige Funktion zu, die Struktur der Sitzung aufrecht zu erhalten. Während die Inhalte von der Gruppe oder den Parteien eingebracht werden, ist der Moderator für die Dokumentation der erarbeiteten Inhalte verantwortlich. Durch Zusammenfassungen und inhaltliche Pointierung muss er oft verwirrende Inhalte in eine klare und anwendbare Form bringen. Durch Fragen hilft er der Gruppe, vernünftige Ergebnisse zu erarbeiten.

#### Tipp 2

Um eine Moderation vorzubereiten, müssen Sie das Ziel, den Auftrag, genau kennen. Planen Sie das Gespräch sorgfältig, sorgen Sie dafür, dass alles notwendige Moderationsmaterial vorbereitet ist. Wenn Sie die Aufgabe annehmen, tragen Sie die Verantwortung für das äußere Gelingen der Moderation.

In jeder Gruppe kann nur einer die Führung übernehmen. Diese Funktion kommt in der Moderation in jedem Fall dem Moderator zu. Er erfüllt diese Funktion jedoch nicht aus einem Selbstzweck heraus, sondern nur zum Erreichen des Auftrages. Der Führungsstil des Moderators zeichnet sich aus durch Präsenz, Klarheit, demokratisches Vorgehen und Formalität. Die Parteien bestimmen den Inhalt und das Ergebnis. Der Moderator legt Zeiten fest, bestimmt die Reihenfolge der Meldungen, stellt Fragen, setzt Arbeitsschritte, fasst zusammen.

Seine Aufgaben sind:

- Festlegen des Ablaufes
- Organisatorische Vorbereitung
- Einführung in die Thematik
- Gemeinsame Regeln aufstellen

- Moderationsinhalte festlegen
- Diskussionsprozess steuern
- Inhalte zusammenfassen und inhaltliche Klärung
- Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse

### Der Moderationsauftrag

Die erste Aufgabe besteht darin, sich den klaren und durchführbaren Moderationsauftrag zu erfragen. In aller Regel sind Konfliktparteien nicht in der Lage, das Ziel ihres Auftrages präzise zu formulieren. Deshalb fällt diese Aufgabe dem Moderator zu. Die genaue Formulierung des Auftrags wird vom Moderator nach einer Besprechung mit dem Auftraggeber vorgenommen und diesem zur Abzeichnung vorgelegt.

#### Tipp 3

Der Moderator muss darauf achten, dass es sich um einen durchführbaren Moderationsauftrag handelt. Ob ein Auftrag durchführbar ist, merken Sie daran, dass es möglich ist, ein Endergebnis in Wort und Schrift formulieren zu können. Beispielsweise ist die »Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Abteilung C« kein umsetzbarer Moderationsauftrag. Der Moderationsauftrag müsste lauten: »Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit Abteilung C sammeln«.

Alle Beteiligten erwarten, dass sich der Moderator als allparteilicher und neutraler Begleiter des Gespräches versteht, der souverän durch schwieriges Gelände lotst. Dazu gehört auch, dass er speziell skeptischen Mitarbeitern Prozesssicherheit vermittelt, indem er sehr genau schildert, wie er vorgehen wird. Diese Erläuterung ist allein deshalb schon wichtig, weil die Situation für z. B. einen Vorgesetzten gewöhnungsbedürftig und schwierig ist. Für viele Menschen ist es neu und befremdlich, dass Mitarbeiter und Kollegen sich auf Veranlassung des Unternehmens und mit Unterstützung durch einen Moderator offiziell aussprechen. Es lässt sich leicht ausmalen, dass solche Situationen mit Angst, Nervosität, Verunsicherung oder Aggression einhergehen. Daher sollte jedem der Ablauf transparent sein. Es muss klar sein, dass es im Gespräch um individuelle Stärken und zukünftige Lösungen geht und nicht um kollektive Anklagen oder Schuldzuweisungen. Einzel-Vorgespräche sind ein wichtiger Probelauf. Die Moderatorenrolle wird hier direkt angesprochen: »Was erwarten Sie von mir als Moderator in dem gemeinsamen Gespräch?« Eine Frage, die genauso in das Vorgespräch gehört wie die Wünsche des Moderators. »Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie Ihrem Chef zu Beginn des gemeinsamen Gespräches sagen, was Sie an ihm schätzen und was Sie verletzt.«

Oder: »Ich wünsche mir, dass Sie sich zu den Vorschlägen Ihrer Mitarbeiter klar äußern und deutlich sagen, welchen Vorschlägen Sie uneingeschränkt zustimmen können, welche Sie ablehnen, und was Sie noch verändert haben möchten.«

Manchmal wird eine Konfliktmoderation nach Mitarbeiter- und Vorgesetzten-Beurteilungen durchgeführt. Es hat sich herausgestellt, dass Befragungsergebnisse in der Regel oft gewaltig polarisieren, so dass z. B. Mitarbeiter, wenn sie die Resultate einer Vorgesetztenbeurteilung zu Gesicht bekommen, zunächst selbst erst einmal Klärungsbedarf haben: »Ich sehe unseren Chef in dieser Frage offensichtlich ganz anders als meine Kollegen. Woran liegt das?« Oder der Vorgesetzte aus allen Wolken fällt, wenn er das Ergebnis sieht.

### Das Vorgespräch mit den Parteien

Diese Diskussion in direkter Gegenwart des Betroffenen zu führen, wäre sehr schwierig. Zudem gibt es in vielen Fällen erhebliche Vorbehalte: »Wieso haben wir z. B. den Vorgesetzten anonym beurteilt, wenn wir jetzt doch alles offen aussprechen müssen?« Feedback-Gespräche verstummen dann sehr leicht in Anwesenheit des Vorgesetzten, der seinerseits darauf drängt, Erklärungen für bestimmte Ergebnisse zu erhalten. In den Vorgesprächen sollte der Moderator auch die Bereitschaft zum Gespräch klären. Zum Beispiel: »Ich habe den Eindruck, dass Ihnen das Gespräch nicht so bedeutend ist ...«. Wichtig ist, dass alle Beteiligten die Notwendigkeit eines Klärungsprozesses erkennen. Zum Abschluss des Vorgesprächs wird abgefragt, ob noch wichtige Fragen offen sind.

### Die Phasen der Moderation

Mit der Anmoderation bewältigt der Moderator eine sehr schwere Aufgabe: Er stellt eine Beziehung zu der Gruppe her und schafft die entsprechende Arbeitsatmosphäre. Im Einzelnen beinhaltet dies:

- Sich vorstellen und die Teilnehmer vorstellen lassen
- Sachliche Einführung in das Thema
- Benennung des Moderationsziels
- Erklärung des Ablaufs der Moderation
- Erklärung des einzusetzenden Arbeitsmaterials

#### Tipp 4

Der Gruppe muss vermittelt werden: Sie ist für den Verlauf der Moderation verantwortlich. Die Lösungen der anstehenden Probleme und Konflikte liegen beim Team. Der Moderator ist für den Ablauf und die Form zuständig, nicht für die Inhalte.

Die Gruppe muss die Zielsetzung verstanden haben und sie von Beginn an mittragen. Der Moderationsablauf wird vorgestellt. Das Einverständnis der Gruppe wird eingeholt und sollte nur bei zeitlichen Engpässen oder unvorhersehbaren Ereignissen (Konflikteskalation, mangelnde Motivation) abgeändert werden. Die Änderungen werden fest- und eingehalten. Jeder Ablauf muss den Bedürfnis-

sen der Teilnehmer angepasst und flexibel auf deren Fähigkeiten und Wünsche zugeschnitten sein. Bei Schwierigkeiten mit einzelnen Arbeitsschritten gilt es, nochmals Bezug auf die Ziele zu nehmen und wiederum die Gruppe zu fragen, welches ihre Vorschläge zum weiteren Vorgehen sind.

### Feedback-Regeln

Der Moderator erläutert die »Spielregeln«: »So wollen wir während unserer Sitzung(en) miteinander umgehen ...«. Dazu stellt er Feedback-Regeln auf. Diese werden der Gruppe erläutert und können ergänzt werden. Zum Schluss verpflichtet sich jeder Teilnehmer, sich an die gemeinsamen Regeln zu halten.

#### Tipp 5

»Ich habe mir schon gedacht, dass sich hier nichts ändern wird. Für mich ist der Fall klar, ich sage hier kein Wort mehr.« »Jetzt weiß ich ja, was ich von diesem Mitarbeiter zu halten habe!« Bei solchen Äußerungen ist klar, wer hier verloren hat. Viel schlimmer noch: Hier haben am Ende alle verloren. »Keine Verlierer erzeugen« lautet die wichtigste Devise des Konfliktmoderators. Das erreichen Sie nur, wenn Sie es schaffen, solche Äußerungen durch Einforderung Ihrer aufgestellten Feedback-Regeln zu unterbinden. Sie müssen die Zügel sicher in die Hand behalten und sollten sie bis zum Abschluss nicht mehr aus der Hand geben.

Fragetechniken sind das wirkungsvollste Instrument eines Moderators. Nur durch sinnvoll formulierte Fragen und Aufgaben ist eine Gruppe in der Lage, zu handeln und Ziele zu erreichen. Anhand von Fragen wird die Gruppe aktiviert. Die Zusammenarbeit sollte kreativ, verantwortungsbewusst, selbständig, konsensorientiert, konsequent und aktiv sein.

### Die Einstiegs- und Arbeitsfragen

Vorbereitete Fragen sollen das Ziel im Blick haben, den Inhalt aber offen lassen. Einstiegsfragen können, besonders bei schwierigen Themen oder bei einer unmotivierten Gruppe, durchaus provokativ formuliert werden. Alle Fragen sind geeignet, mit deren Hilfe die persönliche Meinung aller Beteiligten gesammelt werden kann.

### Die einzelnen Arbeitsschritte

Der Moderator arbeitet nun jeden einzelnen, im Ablaufplan festgelegten Arbeitsschritt ab, ohne davon abzuweichen. In der Moderation sollte eigene Kreativität, vor allem beim Vortragen von Aufgabenstellungen, unterbleiben, da man sich schnell zu Erläuterungen hinreißen lässt, die das Ergebnis beeinflussen oder die Teilnehmer verwirren können. Es ist am einfachsten und klarsten, wenn nur das, auf den Pinwänden Sichtbare, vorgetragen wird.

**Moderationsmethoden**

– These: Diese dient der Stimmungsabschätzung in einer Moderationsgruppe. In der Regel werden hier Thesen, wie z. B.: »Der Ruf unseres Teams ist ...«, durch vier Ausprägungsgrade (z. B. sehr gut, gut, schlecht, sehr schlecht) durch Kleben eines Bewertungspunktes vorgenommen.

Die These ist immer dann wichtig, wenn bei der Moderation eine Grundannahme über die Einstellung der Teilnehmer zu einem bestimmten Thema eruiert werden soll. Ergibt die These ein unerwartetes Ergebnis, so muss dieses Ergebnis in den Ablauf entsprechend aufgenommen werden.

– Kartenabfrage: Hier werden den Teilnehmern Metaplan-Karten ausgeteilt und sie werden gebeten, zu der moderierten Frage ihre Antworten selbst auf die Karten zu schreiben. Die Karten werden vom Moderator eingesammelt und dann im Einzelnen abgearbeitet. Sodann wird versucht, an den Pinwänden eine inhaltliche Struktur mit den Karten zu erarbeiten.

– Zurufabfrage: Diese ist etwas schwieriger als die Kartenabfrage, denn hier werden die Teilnehmer direkt um eine Antwort gebeten. Aufgabe des Moderators ist es, die gegebenen Antworten zusammenzufassen und sinngemäß auf eine Karte zu schreiben. Die Karten werden dann vom Moderator, wie bei der Kartenabfrage, in einer systematischen Struktur an die Pinwand geheftet.

– Punktabfrage/Gewichtungsfrage: Immer dann, wenn in einer Moderation eine Entscheidung gefällt werden muss (z. B. Auswahl eines Themengebietes aus mehreren) ist sie geeignet. Die Entscheidungsfrage wird exakt formuliert. Dann werden die auszuwählenden Antworten vom Moderator an die Pinwand geheftet. Jeder kann nun seine Punkte für seine bevorzugte Antwort vergeben.

– Tätigkeitslisten: In diesen Listen fasst man vereinbarte Aufgaben tabellarisch zusammen und ordnet sie jeweils Terminen, Verantwortlichen und Beteiligten zu. Die vereinbarten Aufgaben müssen operational formuliert, also konkret und messbar sein.

– Zusammenfassung: Nach jedem moderierten Schritt wird eine Zwischenpräsentation der Ergebnisse vorgenommen. Dabei trägt man zuerst die gestellte Aufgabe wörtlich vor, anschließend benennt man die Ergebnisse. Am Ende der Gesamtmoderation wird noch einmal kurz der Gesamtverlauf der Moderation dargestellt.

– Dokumentation: In den Pausen und am Ende der Moderation muss der Moderator das erarbeitete Ergebnis dokumentationsfähig vorbereitet haben. Das Ergebnis kann dann, entweder in Papierform oder abfotografiert, anderen Personengruppen zugänglich gemacht werden. Wichtig bei Weitergabe von Ergebnissen an Nicht-Beteiligte: Diese können mit dem Ergebnis oft nichts anfangen. Deshalb ist eine Präsentation mit ausführlicher Erläuterung des Verlaufs und des Ergebnisses durch den Moderator unbedingt notwendig.

freundet, sollte er die Moderation in der Regel ablehnen. Selbst wenn sich der Moderator bemüht, neutral zu bleiben, wird es ihm schwer fallen, dies glaubwürdig zu vertreten.

- Wenn bereits im Vorgespräch spürbar ist, dass die Bereitschaft zu einem offenen Feedback-Gespräch von einer Seite nicht gegeben ist und auch das Vorgespräch daran nichts ändern kann, sollte abgelehnt werden. Erfahrungsgemäß kann der Moderator in diesem Fall zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis kommen.
- Manchmal wissen Führungskräfte bereits, dass sie die Position wechseln werden oder dass es gravierende Umbrüche geben wird, haben sich aber noch zu Schweigen verpflichtet. Hier sollte der Moderator das Gespräch auf jeden Fall ablehnen oder es auf die Zeit nach der Veröffentlichung legen.
- Es ist möglich, dass der Moderator zu einer der Parteien einfach keinen Draht aufbauen kann. Gefühle der Abneigung und mangelnde Wertschätzung beeinträchtigen das Moderationsergebnis erheblich. Auch in diesem Fall sollte ein anderer Moderator gefunden werden.

**Tipp 6**

Konfliktmoderation ist kein Kinderspiel. Sie sollten vor jedem Auftrag mit sich selbst ausmachen, ob Sie das Geforderte leisten können und möchten. Beantworten Sie sich ehrlich die Frage, ob Sie sich dies zutrauen und die nötigen Kompetenzen mitbringen. Auch, ob die Umstände eine erfolgreiche Moderation zulassen. Besser frühzeitig einen Auftrag mit klaren Argumenten ablehnen, als später »verbrannte Erde« zu hinterlassen.

**Fazit**

Die Konfliktmoderation beinhaltet gleichzeitig Chancen und Risiken. Die Risiken können, wenn man sich an einige klare Richtlinien des Moderationsverfahrens hält, gering gehalten werden. Somit überwiegen die Chancen, in einem Konfliktfall eine übereinstimmende Lösung und eine tragfähige Basis für die Zukunft erreichen zu können. Teams, die nach einer erfolgreichen Konfliktmoderation wieder zusammenarbeiten, bestätigen übereinstimmend das gleiche Ergebnis: Die Zusammenarbeit ist deutlich produktiver, flexibler und verständnisvoller geworden, als sie vor dem großen Krach jemals war.

**Ablehnung eines Auftrags**

Kann ein Moderator, wenn er gleichzeitig Mitarbeiter eines Unternehmens ist, in jedem Fall moderieren? Oder muss er manchmal einen Auftrag ablehnen? Diese Frage muss sich der Moderator sorgfältig überlegen. Die folgenden Punkte helfen zu entscheiden, ob man einen Auftrag annehmen sollte.

- Kennt der Moderator den Vorgesetzten oder einen der Mitarbeiter näher oder ist mit diesen sogar privat be-

**ELKE NÜRNBERGER** ist Wirtschaftsmediatorin, Coach und Kommunikationstrainerin in Nürnberg.  
Infos unter [www.nuernbergerpartner.de](http://www.nuernbergerpartner.de) oder [info@nuernbergerpartner.de](mailto:info@nuernbergerpartner.de)

**Literaturhinweis**

Marion Müller/Heinz Dachroth, Moderation im Beruf, ISBN 3-7663-3194-9, Bund-Verlag, 19,90 €