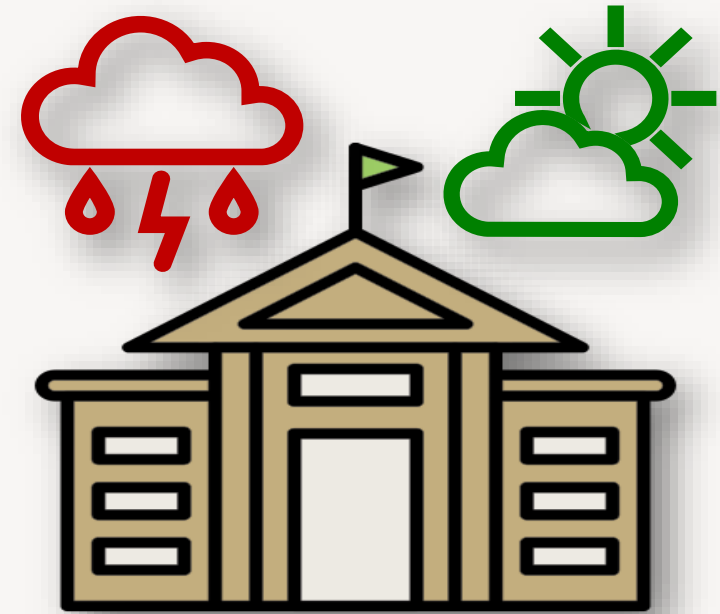


# Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement an Hochschulen

Dr. Peter Röhrig

[peter.roehrig@solution-tools.de](mailto:peter.roehrig@solution-tools.de)

[www.solution-tools.de](http://www.solution-tools.de)



Vortrag an der Universität Würzburg  
22. November 2023

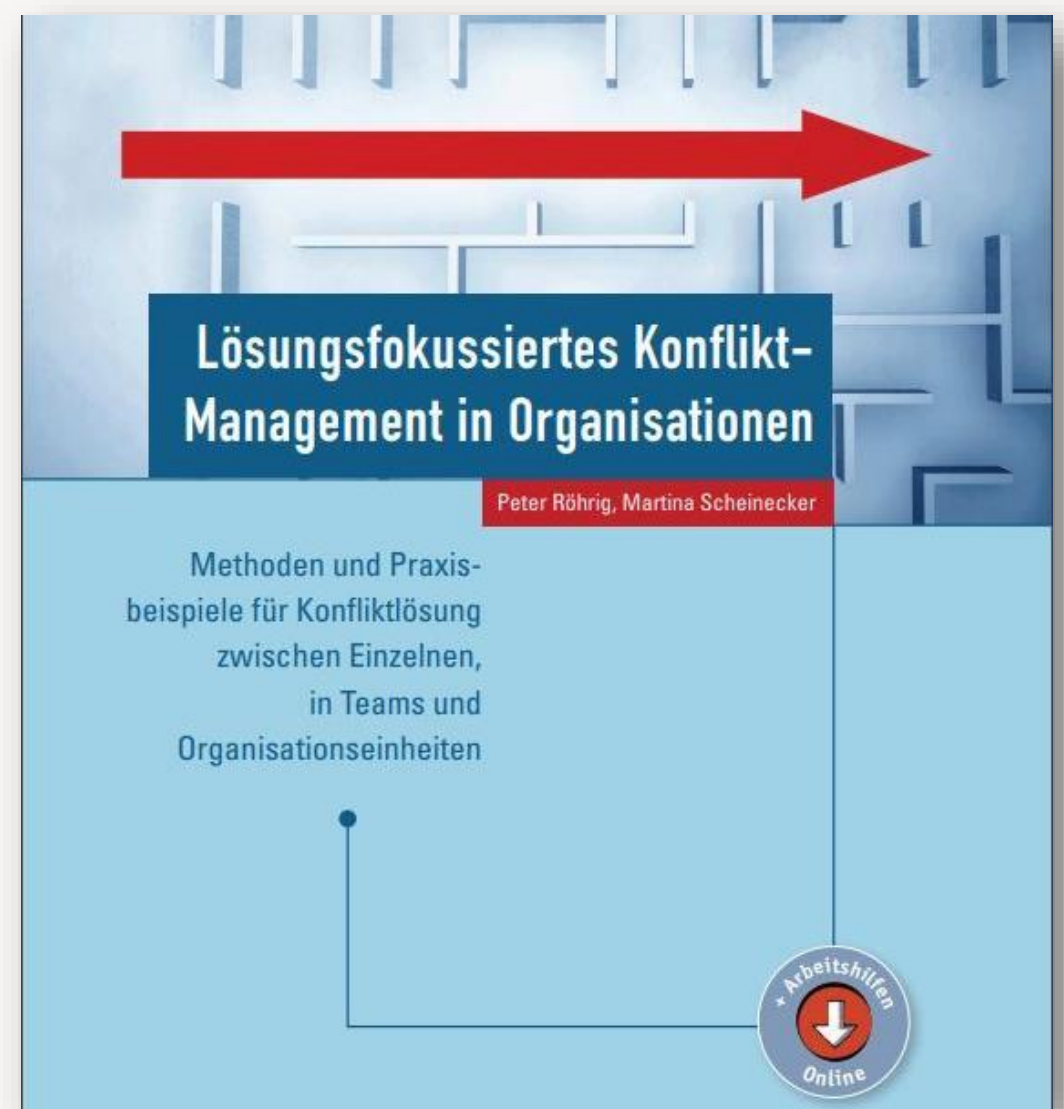


# Leidenschaft für Lösungen

## ... und für Konflikte

### Leidenschaftsthemen:

- Gute Führung
- Nachhaltig Lehren und Lernen
- Konflikte akzeptieren und klären



Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen  
- herausgegeben von Peter Röhrig und Martina Scheinecker  
Inhaltsverzeichnis und Leseprobe 2. Auflage 2022 - klimaneutral gedruckt!  
<https://www.managerseminare.de/Trainingsmedien/Buecher/Loesungsfokussiertes-Konflikt-Management-in-Organisationen-Neuauflage,263>

# Agenda



# Entscheidend ist die Sicht auf Konflikte



Wenn Sie das Wort „**Konflikt**“ hören, wie ist Ihre Resonanz–  
fühlt sich das für Sie

- eher positiv oder eher negativ an,
- eher als etwas Normales oder eher als eine Ausnahme?

Angeregt von Reinhard Sprenger: „Magie des Konflikts“ 2020

# Lösungs-Fokus ...



**... wie funktioniert das?**

# Was ist das Besondere am Lösungsfokus?



Dr. Ben Furmann

„Wir gehen davon aus, dass die Menschen am besten selbst wissen, wie sie in schwierigen Situationen weiter kommen können.

Allerdings scheinen viele Menschen nicht zu wissen, dass sie es wissen.

Also sollten wir sie dabei unterstützen, an dieses unglaubliche Wissen heranzukommen ...

... indem wir eine zuversichtliche und angstfreie Atmosphäre schaffen, **gute Fragen stellen und genau zuhören.**“

## Ein kleines Experiment: Gute Fragen stellen und genau zuhören

Tauschen Sie sich kurz (30 Sekunden) mit Ihrem Nachbarn / Ihrer Nachbarin aus. Es geht dabei vor allem ums Zuhören!

1. Runde: **Warum** bist Du/sind Sie zu dieser Veranstaltung gekommen?
2. Runde: **Was ist Deine/Ihre beste Hoffnung**, wie diese Veranstaltung für Dich/Sie **nützlich** sein wird?
3. Kurze Reflexion über die erlebten Unterschiede ...



# Meine Quellen

- Die Pioniere –  
Steve de Shazer und Insoo Kim Berg  
Brief Family Therapy Center – Milwaukee
- und viele andere lösungsfokussierte  
Praktiker/innen aus dem internationalen  
SOLWorld-Netzwerk  
[www.solworld.org](http://www.solworld.org)  
[www.sfio.org](http://www.sfio.org)





# Lösungsfokussierte Grundstrategien

## 1. **Repariere nicht, was nicht kaputt ist!**

Versuche nicht, die Menschen zu verändern und sie so zu formen, wie Du es für günstig hältst! Respektiere und schätze ihre individuellen Wege, solange die vereinbarten Ziele erreicht werden.

## 2. **Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon!**

Ermutige die Menschen, weiterhin das zu tun und mehr von dem zu tun, was funktioniert. Lenke den Blick vor allem auf diese Bereiche!

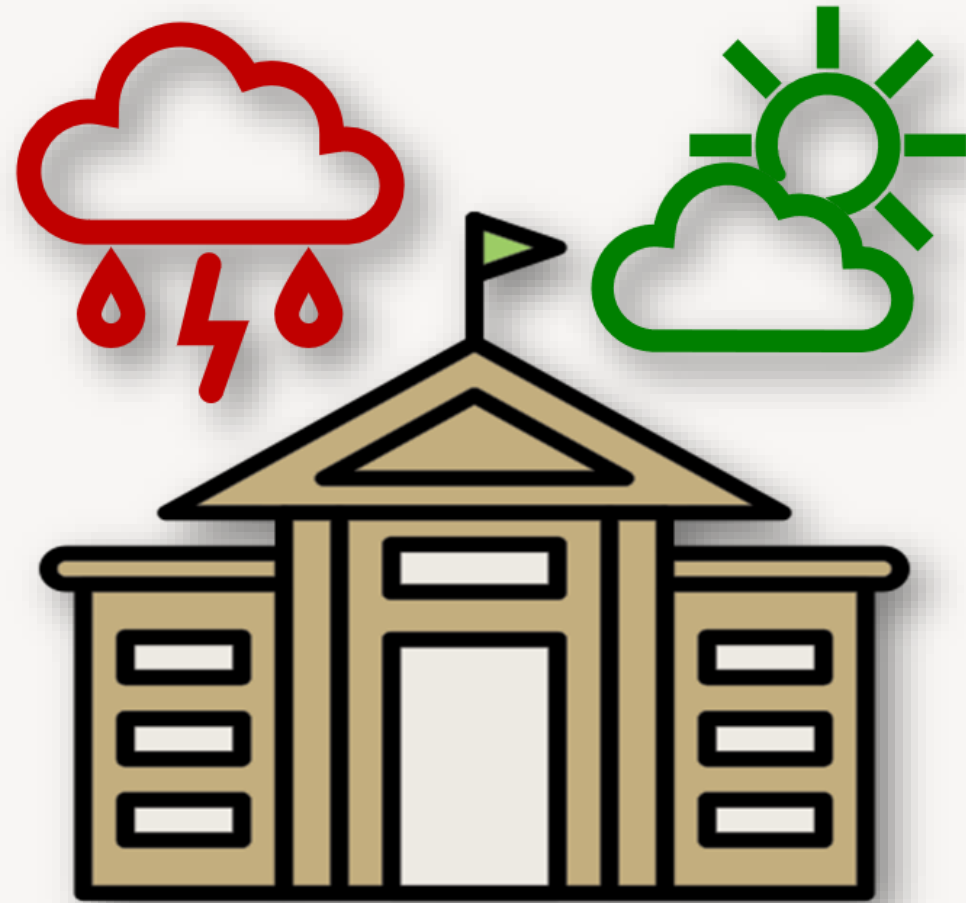
## 3. **Wenn etwas nicht funktioniert, wiederhole es nicht.**

**Probiere etwas anderes!**

Ermutige die Menschen, auch einmal Fehler zu machen. Da, wo etwas nicht funktioniert, rege sie an, einmal Neues zu probieren.

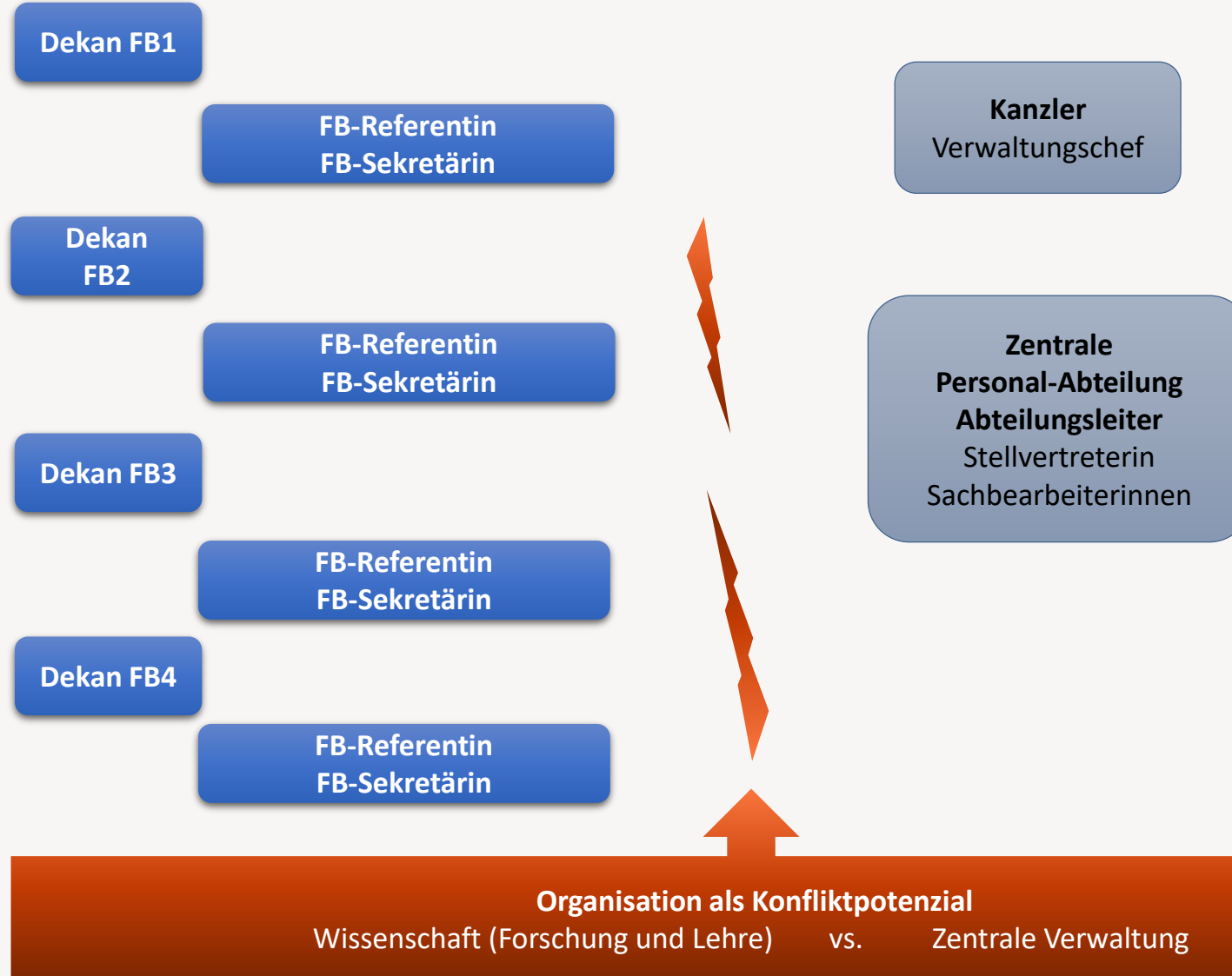
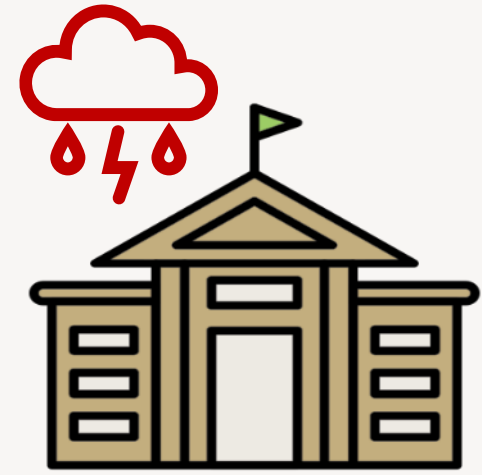


**Konfliktmanagement an  
Hochschulen  
ein Beispielfall  
... in zwei Akten**



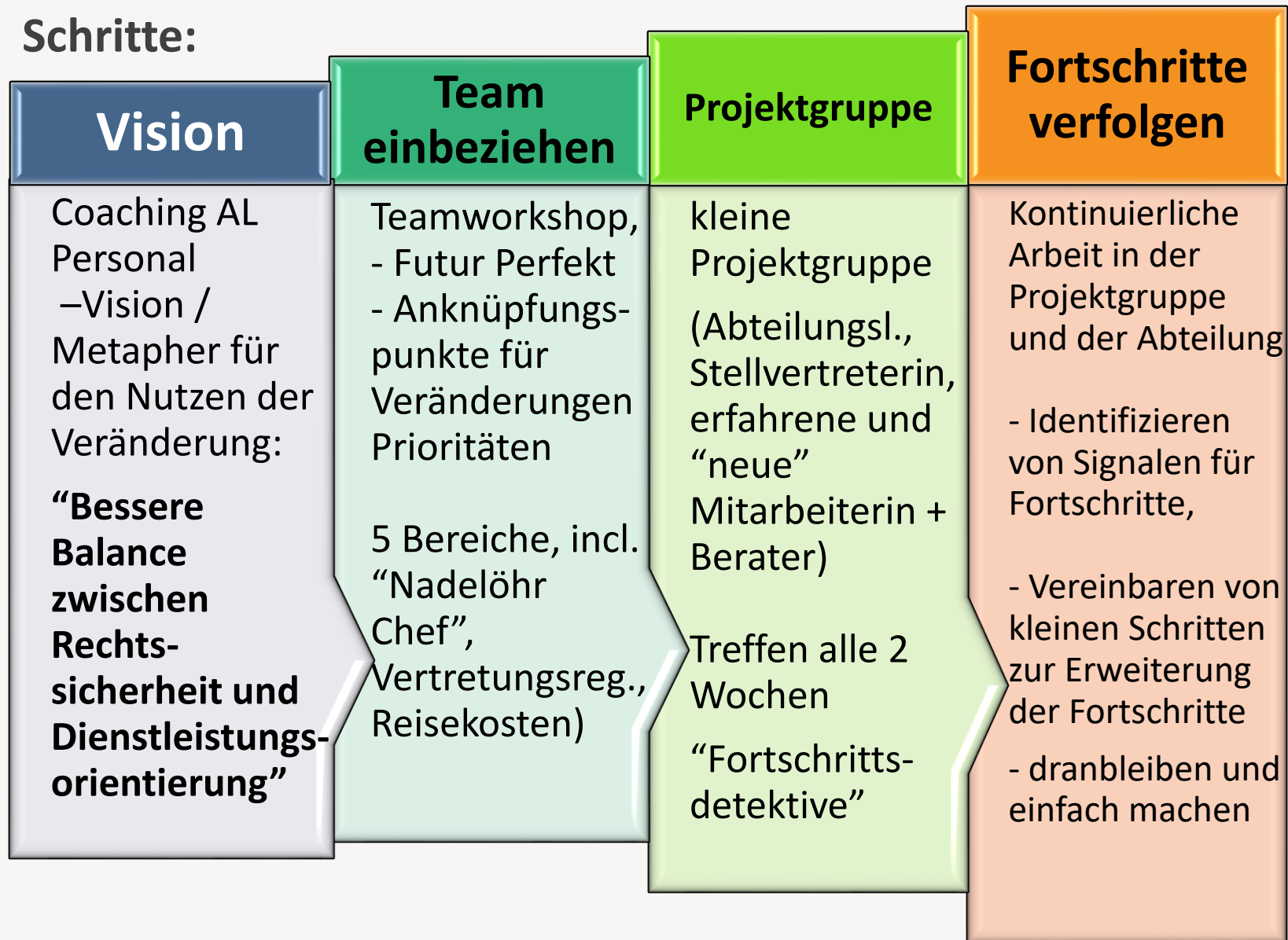
# Ausgangslage: Eskalierter Konflikt an einer Hochschule

## Konflikt -Beteiligte



# Erster Akt: Arbeit mit der Personalabteilung

Schritte:



# Ergebnisse (nach 3 Monaten)

- Kanzler (als Auftraggeber) sehr zufrieden mit den sichtbaren Fortschritten und erfreut über Engagement der Mitarbeitenden – sagt etwas personelle Verstärkung zu
- Gerüchteküche in der Hochschule:  
*„Da passiert was in der Personalabteilung“*
- Viele gute Ideen und hohe Motivation im Team für weitere Schritte (z.B. vereinfachtes Reisekostenformular im Intranet, Transparenz über Bearbeitungsstände, Klärung der Konflikte mit den Personalverantwortlichen der Fachbereiche, )

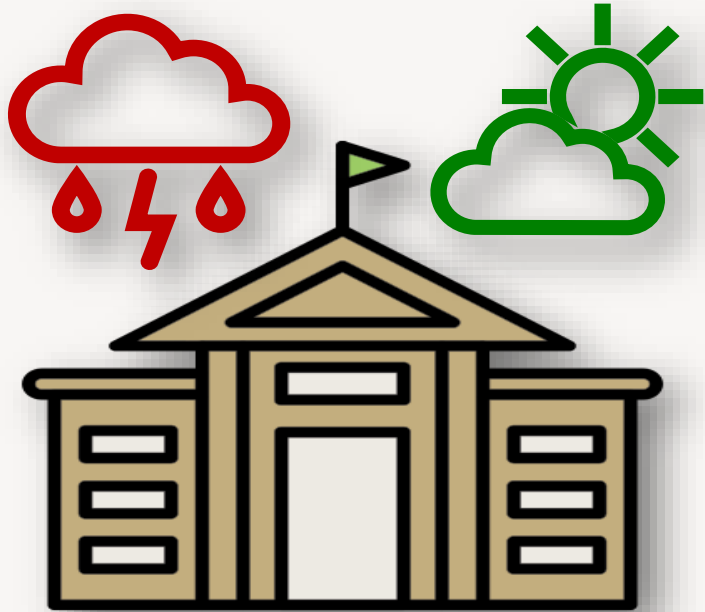
# Kurze Reflexion in kleinen Gruppen

Die Personalabteilung ist wieder weitgehend arbeitsfähig ...

- Was hat wohl alles dazu beigetragen, womit nun weiter gearbeitet werden kann?
- Und wie könnte man darauf aufbauend nun konkret weiter vorgehen?
  
- Kurze Reflexion (zu zweit oder zu dritt)



# Zweiter Akt: Arbeit mit allen Personalverantwortlichen



- Wie lassen sich die Konflikte zwischen der Personalabteilung und den Personalverantwortlichen der Fachbereiche mit möglichst geringem Aufwand klären?

# Arbeit mit allen Personalverantwortlichen

➤ Offizielle  
Ankündigung für den  
eintägigen Workshop

Zeit	Was?	Wer?
10:30	<b>Begrüßung</b>  <b>Kurze Eingangs-Statements:</b> Was für meinen Bereich besonders wichtig ist bei diesem Workshop. (je max. 3 Minuten)	Kanzler  Dekan/innen Personalrat Frauenbeauftragte
11:00	Dekan/innen, Personalrat, Frauenbeauftragte verlassen die Veranstaltung	
11:00	<b>Orientierung:</b> Kennen lernen Erwartungen an den Tag Prioritäre Themen für heute bestimmen Aufteilung in Kleingruppen (nach Erfahrung mit / Interesse an dem jeweiligen Thema)  <b>Strukturierte Themenarbeit in Kleingruppen:</b> - Gewünschte Ergebnisse / Ziele der (Prozess-)Verbesserung - Ressourcen zur Zielerreichung: Was haben wir schon, was brauchen wir noch? (evtl. anhand der gesammelten Beispiele für gelungene und weniger gelungene Zusammenarbeit) - Vereinbarungen für (kleine) Veränderungs-Schritte	Direkt Beteiligte
Ca. 13:00	<b>Gemeinsame Mittagspause</b>	
13:45	im Plenum: <b>Kurz-Präsentationen</b> der Arbeitsgruppen-Ergebnisse <b>Fragen, Ergänzungen – Konsequenzen</b> für die zukünftige Zusammenarbeit	
15:00	<b>Kaffeepause</b>	
15:15	<b>Vereinbarungen:</b>  Dokumentation der Workshop-Ergebnisse  Fortschrittskontrolle der Umsetzung von Verbesserungen  Fortsetzung des Abstimmungsprozesses: Gegenseitige Information Nächstes Treffen (wann, zu welchen Themen, mit wem?)	
16:00	Dekan/innen, Personalrat, Frauenbeauftragte kommen wieder dazu	
16:00	<b>Resumée:</b> Was hat der Tag gebracht? Wie geht es weiter?  <b>Schlusswort</b>	Je ein/e Teilnehmende/r der Fachbereiche und der PA  Kanzler

# Orientierende Leitsätze für die Veranstaltung – Kanzler / Dekan/innen / Personalrat / Frauenbeauftragte

Anschließend Weiterarbeit mit den  
direkt Beteiligten

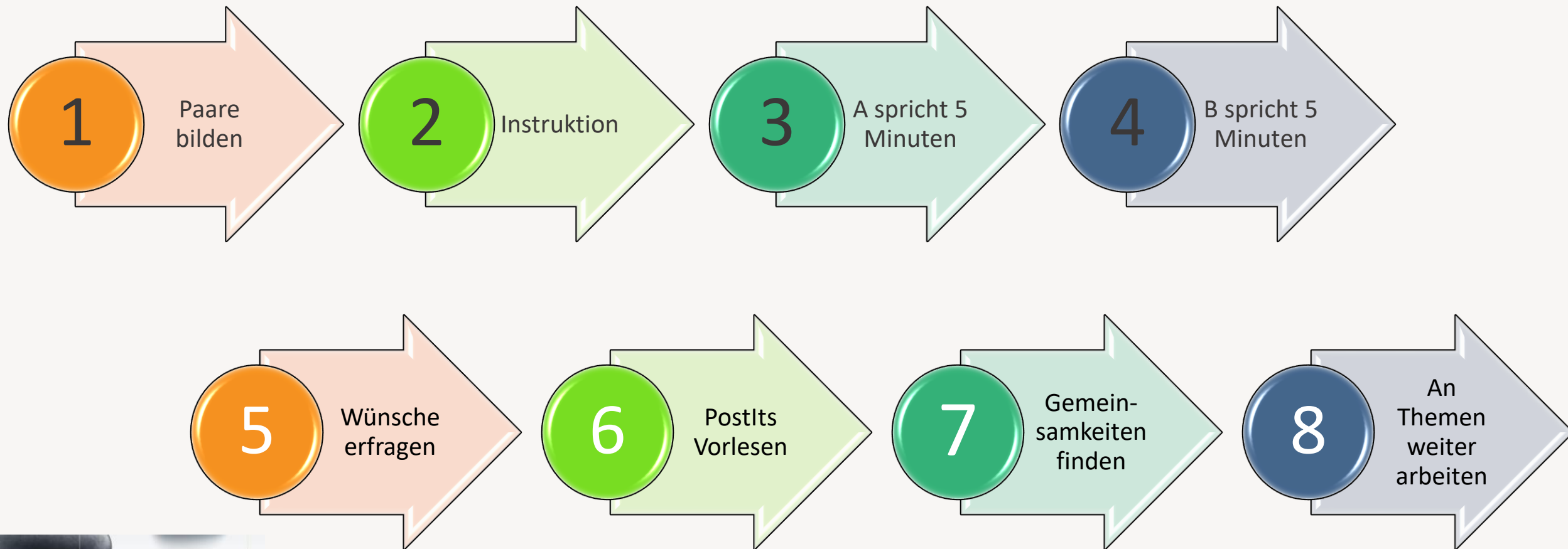
- "Leitsätze" zur Orientierung
- \* Prozesse sollen gelöst werden  
(z. B. Einstellung + Begleitproteste)
  - \* Abläufe beschleunigen
  - \* Status - Meldungen
  - \* Probleme direkt klären
  - \* schnelle und verlässliche Prozesse
  - \* leistungsorientierte Eingruppierungen!
  - \* Zugang zu den Personalräten -  
keine Parallel-PA
  - \* PA muss "Her des Verfahrens" sein
  - \* Laufzettel für Anschließungen  
(transparente Informationen  
Tabellen zur Verfügung  
stellen
  - \* Schnittstelle  
PA - PE  
\* klare Ansprechpartner  
per Mail für PR

# Konkreter Einstieg in die Arbeit mit den direkt Beteiligten

- Gegenseitige Vorstellung
  - incl. der Fragen:  
Berufliches „Highlight“ der letzten Monate und was man meinem Gegenüber auf den ersten Blick vielleicht nicht ansieht ...
- Konstruktives Schimpfen:  
In Paaren, jeweils Zentrale / Dezentrale  
Anschließend Anerkennung des „Problems“  
und Frage „Was soll nun Ihrer Meinung nach passieren?“

# Konstruktives Schimpfen – Schritt für Schritt

Artikel mit einer ausführlichen Beschreibung zum Herunterladen: <https://www.solution-tools.de/l%C3%B6sungsfokussierte-beratung/downloads/>



# Vorteile der Methode

- Die Übung eröffnet eine Erfahrung, die im Alltag sehr selten gemacht wird: Fünf Minuten lang darf ununterbrochen über die eigenen Beobachtungen, Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse geredet werden. Allein das Gehört-Werden kann bereits Entlastung schaffen.
- Diese Erfahrung eröffnet sich allen Teilnehmenden gleichermaßen und im gleichen Umfang, was vor allem für eher zurückhaltende Menschen ein besonderes Erlebnis ist.
- Im Zeitfenster von zehn Minuten geschieht etwas, das im Plenum deutlich länger dauern würde und aller Erfahrung nach schwieriger zu moderieren ist: Jede Seite spricht ihre Sicht auf den Konflikt in Ruhe aus und hört sich die Perspektive der Gegenseite in Ruhe an.
- Anschließend wird nur noch nach vorne geschaut, auf Ziele und Fortschritte.



# Was soll Ihrer Meinung nach passieren?

Keine Überforderung und  
Überforderung ist ein  
Anzeichen für Überforderung

frühzeitige Information  
zu Personalmaßnahmen  
Erschwerung der Arbeit  
im Zielort (z.B. A,  
auf Unternehmensebene)

mehr Verständnis  
für einander

mehr Zeit für direkte  
Beziehung

Klare Klänge,  
Organisation, die sehr  
transparent ist & einen  
laufenden Informations-  
austausch ermöglicht

enge Kommunikation  
auf Augenhöhe

klare, kurze  
persönliche  
Kommunikation

"Gemeinsame" Ansprechpartner  
auf beiden Seiten  
→ PA  
auf beiden Seiten  
(PA ein Ansprechpartner)

- klare Zuständigkeiten,  
bei Abläufen  
- "Kommunikation"

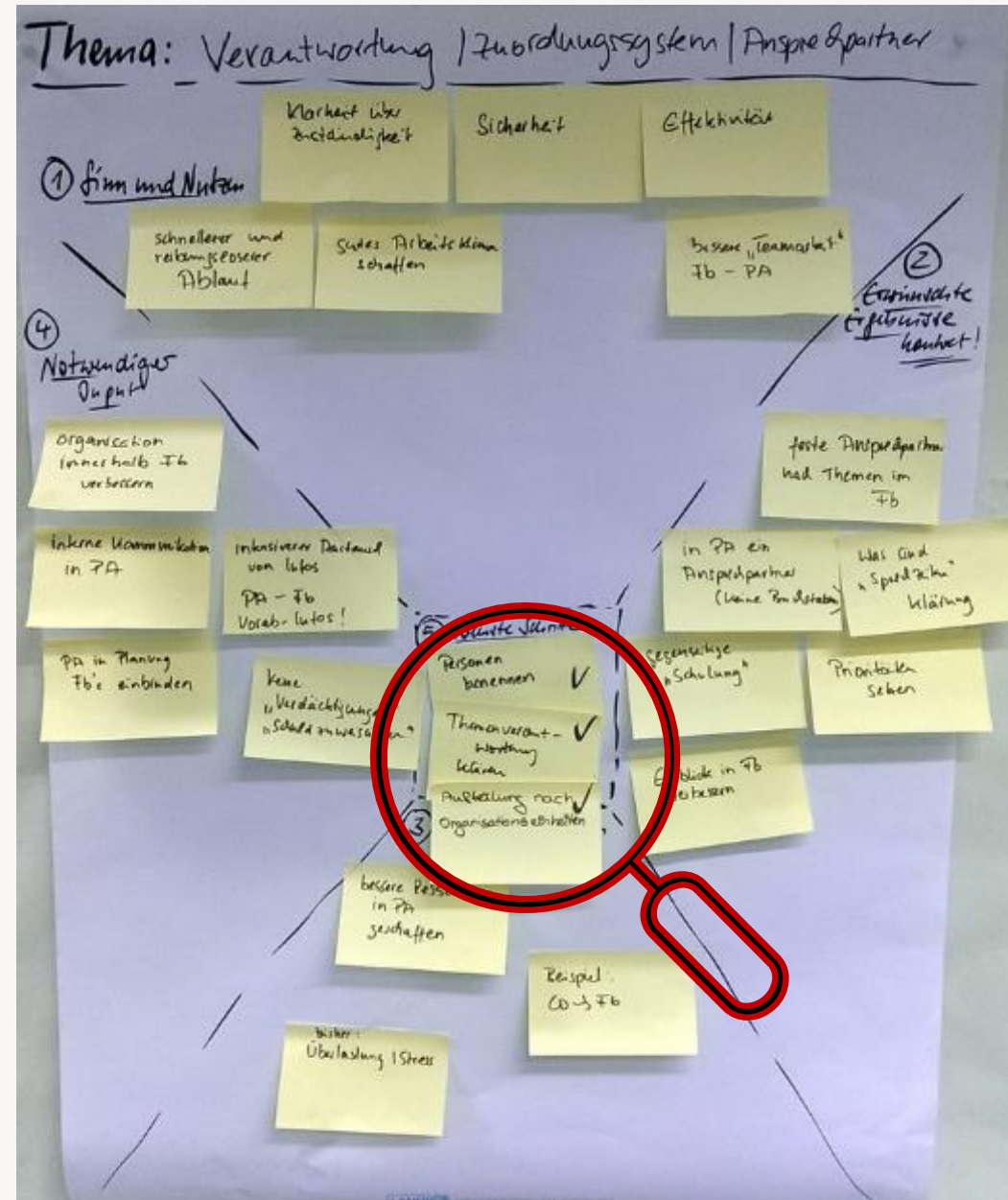
Beteiligte sollen klar  
benannt werden  
Kommunikationswege  
klar und klar halten  
persönliche Gespräche in Präsenz

# Themensammlung und -priorisierung

Prioritäre Themen zur Abstimmung		(P)	(R)
Thema			
* Informations - Austausch verbessern			(1)
* Verantwortlichkeiten / Ansprechpartner klären → Zuordnungs-System			(2)
( * Beispiel durchgehen - von Ansatz bis Einstellung )			
* Gegenseitige Fortschritt / Info. bei Eingruppierungen klären			(3)
* Wert - Qualifikation der FB-Mitarbeiterinnen in Per. angel.			
( * Zuordnungs-System in der Per. abklären )			

# Arbeitsgruppen- ergebnisse

- Paritätisch gemischte Arbeitsgruppen erarbeiten für die prioritären Themen Vorschläge für nächste gemeinsame Schritte



# Ergebnisse des Workshops

- Kanzler / Dekan/innen / Personalrat / Frauenbeauftragte kommen wieder in die Runde
- Vorstellung der Arbeitsatmosphäre und wesentlicher Vereinbarungen durch je eine gewählte Vertreterin von Zentrale und Dezentrale
- Verständnisfragen und kurze Schlussrunde

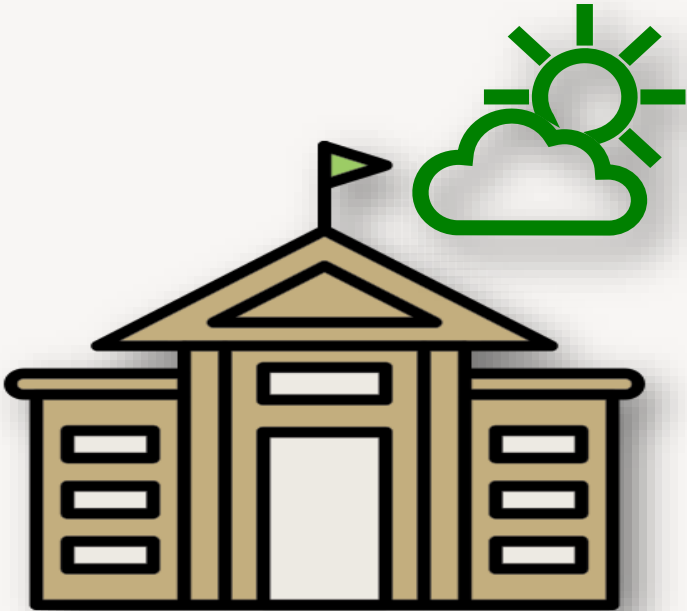
## **Evaluation nach einem Monat:**

- Kommunikation ist entspannter / „natürlicher“ geworden – man greift schneller einmal zum Telefon oder geht mal kurz bei der Kollegin vorbei.
- An konkreten Fällen wird gemeinsam geklärt, welche Prozessschritte notwendig sind und wie lange sie dauern.
- Etc...



# Konsequenzen und Wirkungen des Workshops

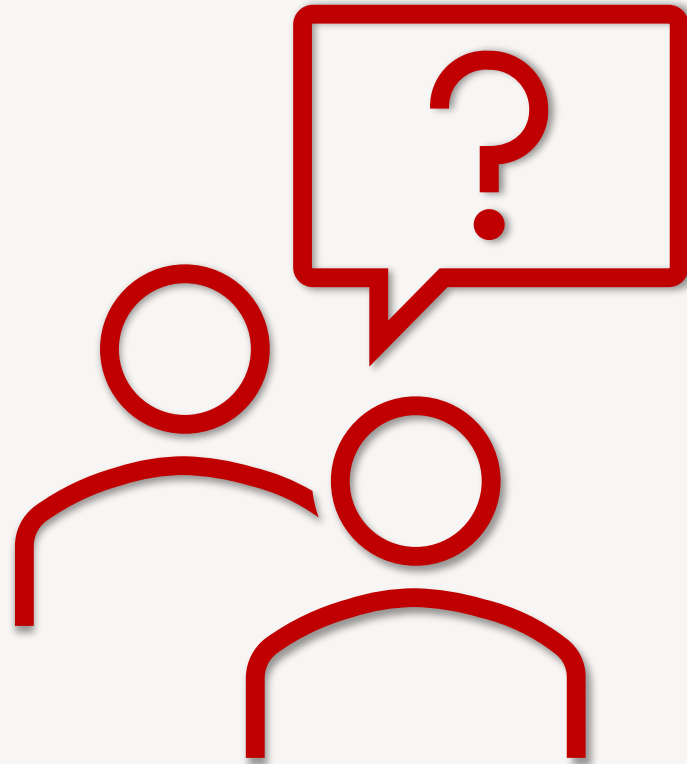
## – nach einem Jahr



**Regelmäßige Treffen der Arbeitsgruppe Personalarbeit** führen zu

- ✓ Einfacheren und schnelleren Absprachen und Abläufen – Vereinheitlichung der Personalarbeit in den Fachbereichen
- ✓ Geregelter Information über Zwischenstände „Wenn ich mich nicht melde, läuft alles nach Plan.“
- ✓ Einbezug der Führungskräfte nur noch bei wichtigen Entscheidungen
- ✓ Erheblich weniger Arbeitsdruck in der zentralen Personalabteilung
- ✓ Workshop noch lange in Erinnerung:  
*„Das hat den Stein ins Rollen gebracht!“*  
*„Mit so wenig Aufwand so ungeheuer viel erreicht.“*

# Was war denn daran lösungsfokussiert?





# LÖSUNGSFOKUS UND PROBLEMFOKUS

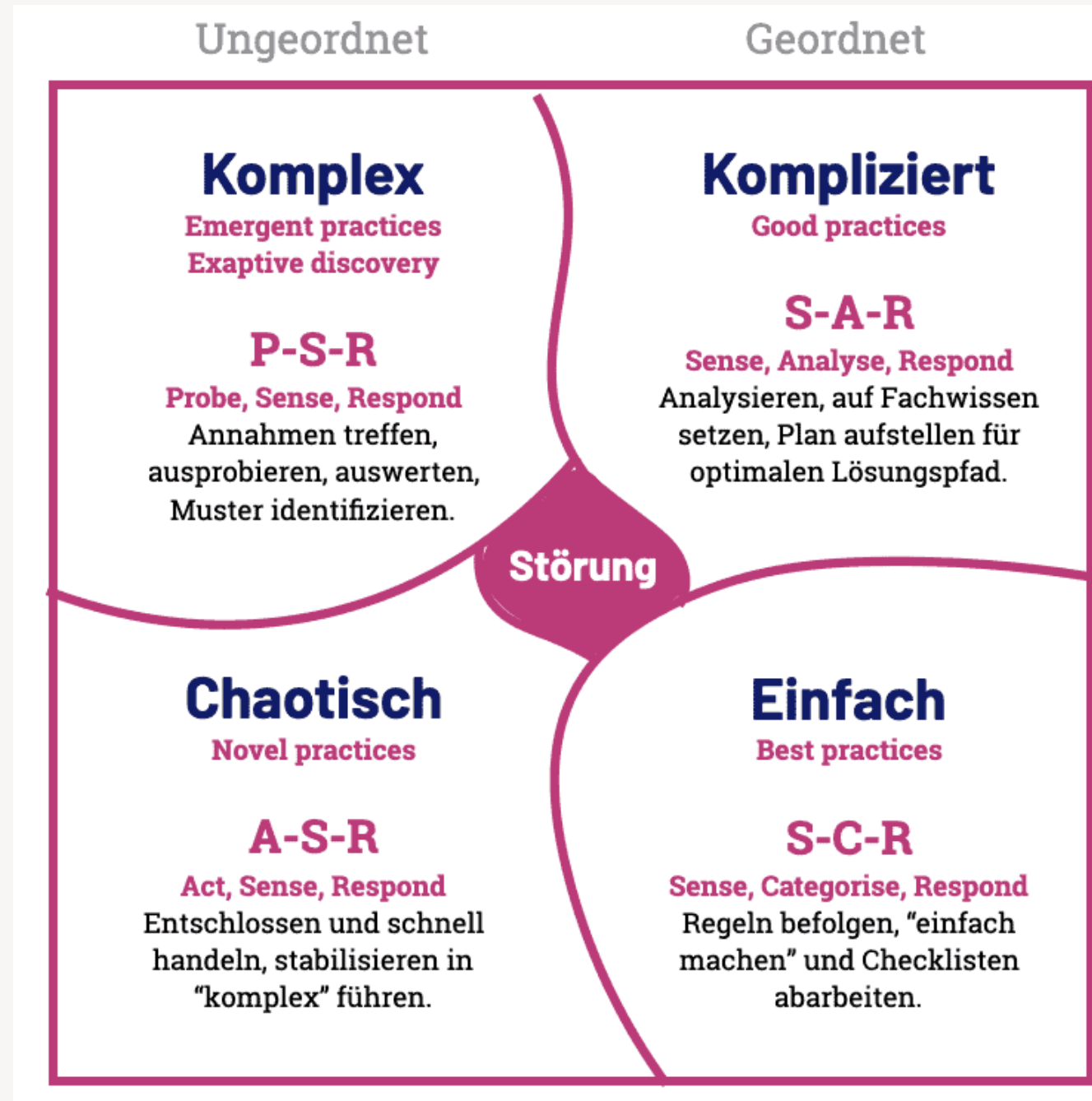


# Cynefin framework

(Aussprache „Künéwin“)

Auf den Kontext kommt es an ...

Quelle: <https://digitalneuordnung.de/blog/cynefin/>



# Wie begegnen uns Probleme in unserem Arbeitsumfeld?



oder



Eher klare Zusammenhänge  
von Ursache und Wirkung

Eher unklare Zusammenhänge

# Zwei verschiedene Denkweisen

## Probleme lösen



- Problem diagnostizieren
- Ursachen herausfinden
- Defizite identifizieren
- Detaillierte Aktionspläne ausarbeiten, um das Problem zu lösen
- Aktionspläne überarbeiten

## Lösungsfindung unterstützen



- Beschreiben, was stattdessen gewünscht wird
- Herausfinden, was schon klappt
- Stärken identifizieren
- Kleine Schritte, um die Lösung zu entwickeln
- Fortschritte beobachten und Nützliches erweitern

# Das „Albert-Modell“

**P**

**Was das Problem ist**

**Warum es nicht funktioniert  
Schwächen**

**Was funktioniert  
Ressourcen und Stärken**

**Aktionspläne**

**Fortschritte**

**Was gewünscht wird  
„Futur Perfekt“**

**Was in Zukunft befürchtet wird**

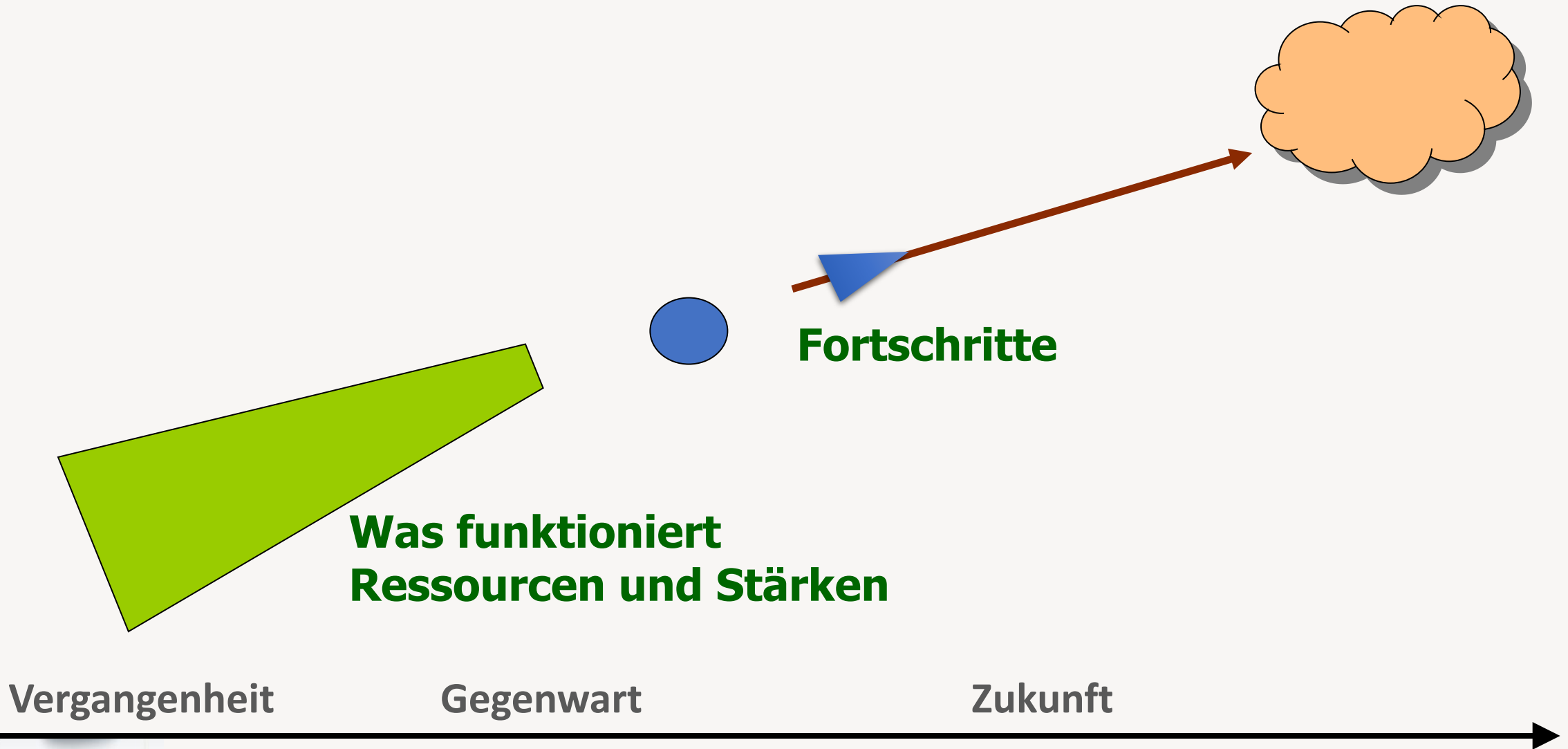
Vergangenheit

Gegenwart

Zukunft

# Das „Albert-Modell“

Was gewünscht wird  
„Futur Perfekt“





# Lösungsfokussierte Grundannahmen und Strategien

**Bei der Arbeit in komplexen Zusammenhängen ist es viel einfacher, Lösungen zu erarbeiten, als Probleme zu lösen.**

Problemgespräche beschäftigen sich mit Defiziten und Schwächen, Lösungen arbeiten mit **Kompetenzen und Fähigkeiten**. Die Menschen werden aufgeschlossen, interessiert und motiviert. Geeignete Fragen (z.B. die „**Wunderfrage**“) wecken das kreative Potential und machen die gewünschte Entwicklungsrichtung deutlich.

**Lösungen erarbeiten die Klient/innen, nicht die Berater/innen.**

Lösungen bringen alle Menschen schon mit, da sie in vielen Bereichen ihr Leben gut gestalten. Hier knüpft Lösungsorientierung an, indem sie den Fokus auf diese Bereiche lenkt.



# Weitere Lösungsfokussierte Grundannahmen und Strategien

## **Der Ansatz ist einfach, aber nicht leicht.**

Bei aller einfachen und klaren Struktur fordert die lösungsfokussierte Gesprächsführung ein extrem aufmerksames Ohr für alle Äußerungen der Gesprächspartner/innen, die auf Fähigkeiten und Ressourcen hinweisen. Genauso wichtig sind außerdem Neugier, Interesse und Optimismus.

## **Der Ansatz ist langsam und gründlich.**

Steve de Shazer sagte dazu: „Geh langsam vor(an). Je mehr du versuchst, Dinge zu beschleunigen, desto mehr können Sie durcheinandergeraten.“ Neugier, Gelassenheit und Gründlichkeit zeichnen den Ansatz aus.



# Weitere Lösungsfokussierte Grundannahmen und Strategien

**Der Weg in die angestrebte Richtung wird in kleine Teilschritte zerlegt.**

Manchmal können schon **kleine Veränderungen im Verhalten** der Beteiligten große Veränderungen nach sich ziehen. Oft verstellt der Blick auf Probleme und Hindernisse die bereits erfolgreichen Schritte. Mit Hilfe geeigneter Fragen werden diese herausgefiltert und erste kleine Schritte Richtung Ziel entwickelt.

**Das Verfahren ist gegenwarts- und zukunftsorientiert.**

Nicht nur die letzten, sondern die **nächsten kleinen Schritte** stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Ein deutlicher **Fokus auf Erfolge und Fortschritte** in der Vergangenheit stärkt das Kompetenzbewusstsein und die Offenheit für Anregungen zum weiteren Vorgehen.



# Weitere Lösungsfokussierte Grundannahmen und Strategien

**Es gibt keine „richtigen“ und „falschen“ Sichtweisen.**

Als konstruktivistischer Ansatz geht der Solution Focus davon aus, dass jeder Mensch seine eigene ganz persönliche Sichtweise hat, die in der Gesprächsführung respektiert wird und als Rahmen für Veränderungen genutzt wird. **Es gibt viele mögliche Wege zum Ziel!**

**Veränderung ist unvermeidlich, Stabilität nur eine Illusion, das Leben ein Prozess ständigen Wandels.**

Probleme kommen und gehen. Viele Probleme verschwinden ganz von selbst. Menschen sind ständig in Veränderung und Bewegung. Jede Veränderung birgt in sich neue Möglichkeiten, Fähigkeiten auszubauen, neue Blickwinkel zu gewinnen und das Leben befriedigend zu gestalten.

# Kurze Verschnaufpause

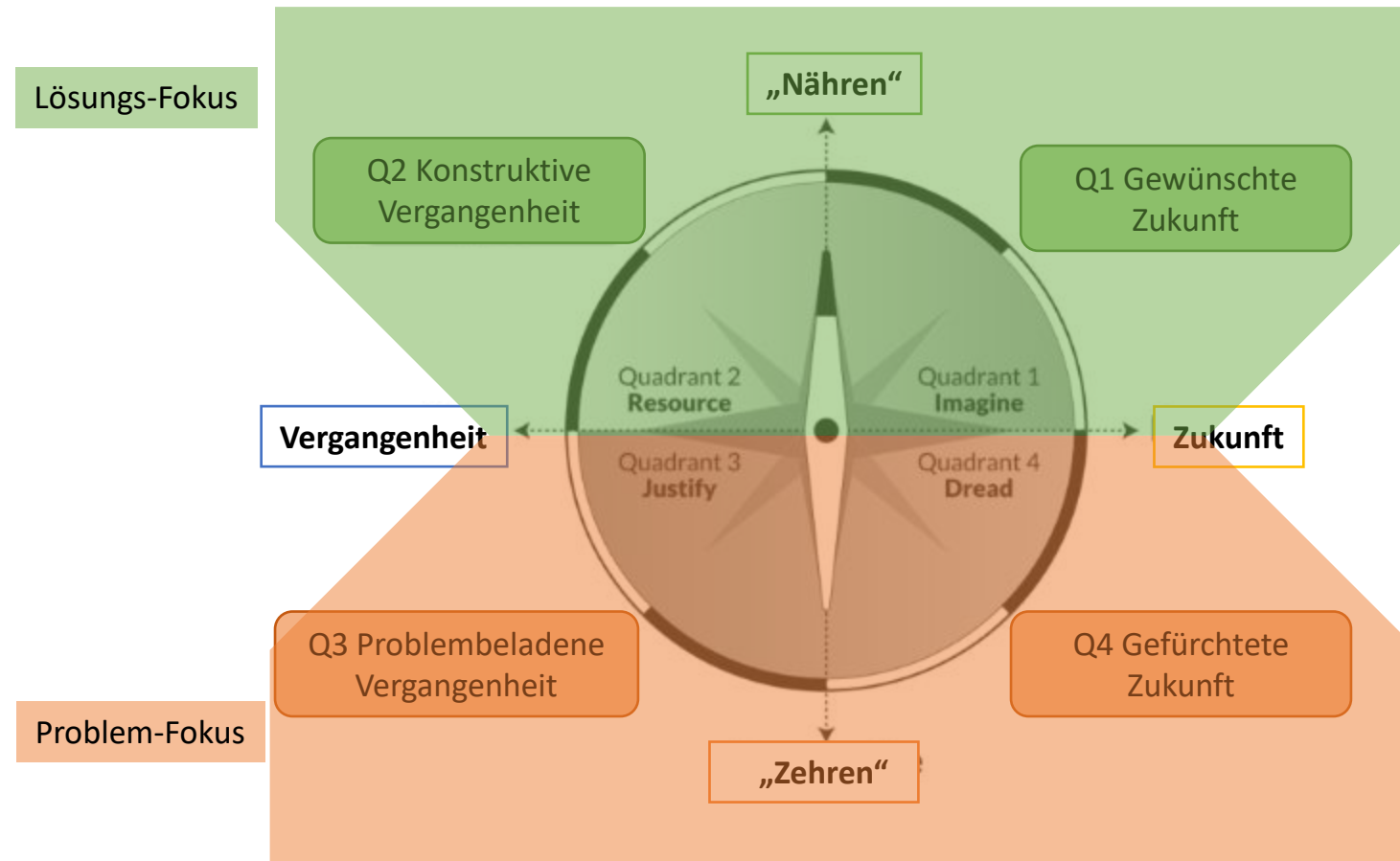
Austausch mit Nachbar/in:

- Was ist jetzt schon klarer als zu Beginn des Vortrags?
- Welche Fragen haben sich ergeben, die ich im Anschluss an den Vortrag gerne klären möchte?

# Wie funktioniert der Lösungsfokus im Team?



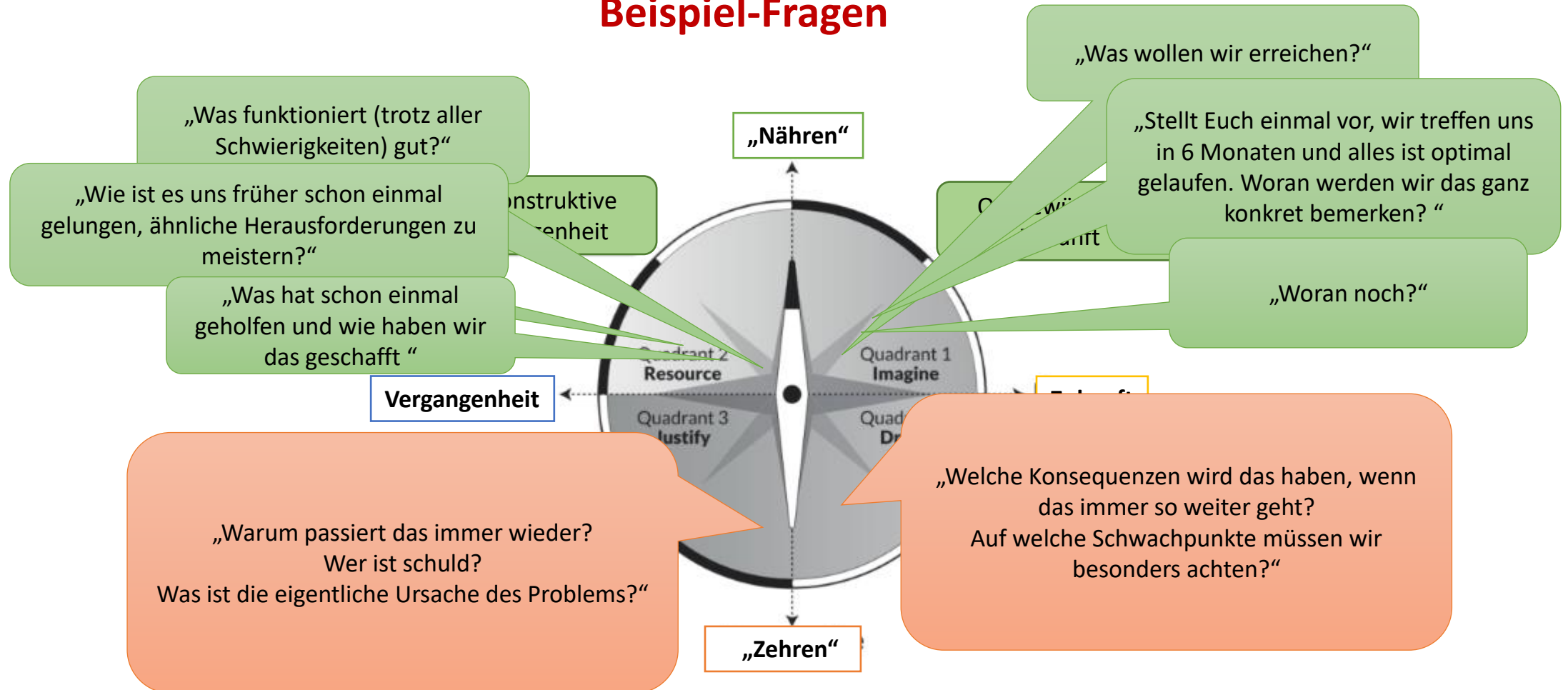
# Lösungsfokussiertes „Kompass-Modell“



Quelle: John Brooker, Jump Now! Lead solution focus collaboration to accelerate sustainable results, 2020

# Lösungsfokussiertes „Kompass-Modell“ als Navigationssystem für Teamgespräche

## Beispiel-Fragen



Quelle: John Brooker, Jump Now! Lead solution focus collaboration to accelerate sustainable results, 2020



# Bitte beachten

Ein Problemfokus ist nicht besser oder schlechter als ein Lösungsfokus. Entscheidend ist der **Kontext**, in dem man arbeitet. Problemfokus-Fragen eignen sich besser für „komplizierte“ Herausforderungen, bei denen es einen **klaren Zusammenhang von Ursache und Wirkung** gibt.

Fragen zum Lösungsfokus eignen sich besser für „komplexe“ Herausforderungen, bei denen viele zusammenhängende Probleme auftauchen und / oder bei denen viele Personen beteiligt sind, die unterschiedliche Interessen haben. Der Lösungsfokus führt in diesem Kontext in der Regel schnell zu besseren Lösungen, die von den Beteiligten auch bereitwilliger umgesetzt werden.

# Bitte beachten

Das Kompass-Modell hilft zu erklären, wie bei einer „komplexen“ Herausforderung Fragen Menschen in verschiedene Richtungen in Bezug auf Energie und Zeit führen können. Wenn sie sich in Richtung der oberen Hemisphäre bewegen, führt dies tendenziell zu Dialog und Zusammenarbeit. In Richtung der unteren Quadranten fördert dies eher Diskussionen, die zu Streit und Abwehrhaltungen führen können.

Selbst wenn die Zeit knapp ist, kann eine einzige lösungsfokussierte Frage den gesamten Verlauf eines Gesprächs verändern.

# Reflexions-Fragen (z.B. für Ihr Team)

- Wo setzen Sie oder Ihre Kolleg/innen bereits lösungsfokussierte Fragen in Ihrer Arbeit ein?
- Vor welchen komplexen Herausforderungen stehen Sie oder Ihre Kolleg/innen aktuell, bei denen die Verwendung von lösungsfokussierten Fragen helfen könnte, Fortschritte zu erzielen?
- Wie kann Ihnen das Kompass-Modell bei Ihrer täglichen Arbeit helfen?

## Fazit:

**Es lohnt sich, Konfliktfähigkeit und Konfliktfestigkeit aufzubauen!**

Wenn es strukturell in der Organisation immer wieder zu Konflikten kommen kann, dann ist **Vorbeugen** stets besser als heilen!

**Persönliche Konfliktfähigkeit und organisatorische Konfliktfestigkeit** können aufgebaut werden durch folgende Haltungen:

- \* Konflikte dürfen sein, sie sind etwas Positives, ein **Normalverhalten**, dessen Lösungsversuche es anzuerkennen gilt und das geklärt werden muss.
- \* Konflikte fordern uns, sie lassen sich durch **professionelle lösungsfokussierte Kommunikation** klären.

# Leitfäden für Führungskräfte

## Leitfaden für ein lösungsfokussiertes Erstgespräch, das die Führungskraft in der Orientierungsphase der Konfliktbehandlung mit jeder Konfliktpartei führt

### 1. Vorbereitung

Kläre vorab, ob Du den Konflikt allparteilich und empathisch behandeln kannst:

- Wie sehr bist Du (z.B. durch Deine Interessen oder durch Dein Verhalten als Führungskraft) selbst am Konflikt beteiligt?
- Wie weit beeinflussen Dich Sympathie bzw. Antipathie zu den Beteiligten?
- Wie zufrieden bist Du mit den Verhaltensweisen und Arbeitsergebnissen der Beteiligten?

Falls Du und die Konfliktparteien aufgrund der Sachlage, der Beziehungen und der jeweiligen Rollen übereinstimmend eine gemeinsame Konfliktbehandlung befürworten, lade die Beteiligten zu sog. „Erstgesprächen“ ein. Diese Gespräche sollten unter vier Augen in einer ungestörten Umgebung stattfinden und zwischen 30 und 60 Minuten dauern.

Mache Dir vor jedem der Gespräche noch einmal klar, was Du als Führungskraft an dem jeweiligen Mitarbeitenden schätzt und begib Dich in eine „Coaching-Haltung“: Zugewandt, höflich neugierig auf die Ressourcen und Ideen Deiner Mitarbeiter/in und extrem zurückhaltend mit eigenen Vorschlägen und Lösungsideen. Mach Dir Notizen, um möglichst die Worte Deines Gegenübers zu nutzen und kläre gegebenenfalls, was konkret damit gemeint ist.

### 2. Hoffnungen, erwünschte Zukunft

- „Wir nehmen uns in diesem Gespräch Zeit, um den Konflikt aus verschiedenen Perspektiven anzuschauen und die gemeinsame Konfliktbearbeitung gut vorzubereiten. Was sind Deine größten Hoffnungen für dieses Gespräch?“
- „Einmal angenommen, wir arbeiten hier sehr erfolgreich zusammen und Ihr findet einen Weg aus dem Konflikt. Woran wirst Du in absehbarer Zeit merken, dass Eure Zusammenarbeit sehr viel besser ist? Woran noch?“ (Falls nur die Antwort kommt, dass der/die Andere sich ändern soll: „Wie geht es Dir dann anders? Was machst Du konkret anders, wenn es besser geht bzw. wenn der / die Andere anders mit Dir umgeht?“)

### 3. Konflikt-Themen, Probleme

- „Bitte schildere mir kurz, welche Streitpunkte unbedingt geklärt werden müssen, bevor wir uns weiter mit der zukünftigen Zusammenarbeit beschäftigen.“ Falls mehrere Streitpunkte genannt werden, wähle gemeinsam einen Streitpunkt aus, der Deiner Mitarbeiter/in besonders wichtig ist.
- „Bitte erzähle mir aus Deiner Sicht, was ich unbedingt zu dieser Situation wissen sollte. Unterscheide bitte zwischen:
  - Wahrnehmungen – Was genau hast Du gesehen, gehört, beobachtet in der Situation?
  - Wirkungen – Welche Gefühle hat das bei Dir ausgelöst?
  - Wichtigkeit – Worum ging es Dir vor allem in dieser Situation? Welche Bedürfnisse sahst

## Leitfaden für eine lösungsfokussierte Konfliktmoderation durch eine Führungskraft mit zwei Konfliktparteien

### 1. Vorbereitung

Nach den beiden Erstgesprächen steht nun zeitnah eine Konfliktmoderation mit beiden Parteien an. Dieses Gespräch sollte unter sechs Augen in einer ungestörten Umgebung stattfinden und kann bis zu zwei Stunden dauern. Es empfiehlt sich unbedingt, keine direkt anschließenden Termine zu vereinbaren.

Achte auf die Sitzordnung: In einem Dreieck sollten die beiden Parteien Dich anschauen und eher nebeneinander als sich gegenüber sitzen. Schreibe auf einem Flipchart eine Agenda für das Treffen auf mit folgenden Punkten:

- 1 Rollen und Regeln im Gespräch
- 2 Hoffnungen und erwünschte Zukunft der Zusammenarbeit
- 3 Wertschätzung füreinander
- 4 Notwendige Themen zur Konflikt-Behandlung
- 5 Lösungsfindung
- 6 Vereinbarungen

Mache Dir auch vor diesem Gespräch klar, was Du als Führungskraft an beiden Mitarbeitenden schätzt und begib Dich wieder in eine „Coaching-Haltung“: Zugewandt, höflich neugierig auf die Ressourcen und Ideen Deiner Mitarbeiter/innen und extrem zurückhaltend mit eigenen Vorschlägen und Lösungsideen. Mach Dir Notizen, um möglichst die Worte Deiner Gesprächspartner/innen zu nutzen und kläre gegebenenfalls, was konkret damit gemeint ist.

Bereite Dich innerlich darauf vor, das Gespräch bei aller Verbindlichkeit sehr konsequent zu moderieren, d.h. klar vorzugeben, wer wann redet und sofort einzugreifen, wenn Regeln nicht beachtet werden.

### 2. Rolle der Führungskraft und Gesprächsregeln

Bedanke Dich bei den Konfliktparteien für ihr Kommen. Erläutere zunächst Deine Rolle und die Regeln für das nachfolgende Gespräch:

„Ich habe verstanden, dass es einen Konflikt zwischen Euch gibt und dass Ihr beide wünscht, dass ich Euch dabei unterstütze, diesen Konflikt zu klären. In diesem Gespräch wollen wir daher nicht vorrangig die Ursachen des Konflikts ergründen, sondern am Zustandekommen einer Lösung arbeiten, mit der alle Beteiligten leben können. Als Eure Führungskraft kenne ich Euch und bin überzeugt, dass Ihr beide selbst bereits erfolgversprechende Lösungsansätze mitbringt.

Im folgenden Gespräch geht es vor allem darum, achtsam zu sprechen und sich gegenseitig gut zuzuhören. Dabei gelten folgende Regeln:

- Lasst die andere Seite bitte ausreden.
- Falls es zu Beleidigungen kommen sollte, breche ich das Gespräch sofort ab.“

# Schlussreflexion

- Was ist jetzt alles klarer als zu Beginn des Vortrags?
- Welche Fragen haben sich ergeben, die ich gleich klären möchte?





# Danke

Dr. Peter Röhrig  
[peter.roehrig@solution-tools.de](mailto:peter.roehrig@solution-tools.de)  
[www.solution-tools.de](http://www.solution-tools.de)

