

BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

#08

18.08.2020

Machen Sie Ihr Leben einfach

Sie haben mehr Möglichkeiten, als Sie glauben.
Wie Sie mit mehr Klarheit außerordentliche Ziele
erreichen. **Ab Seite 6**

» Themen. Autoren. Inhalte.

Foto: Birke Oud



Mindful Leadership ermöglicht, herausfordernde Situationen neu wahrzunehmen und neue, kreative Problemlösungen zu finden. „Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. So kennen achtsame Führungskräfte zum Beispiel ihre Werte, Einstellungen und Motive“, schreibt **Rainer Paszek**. Warum gerade in Krisenzeiten eine erhöhte Achtsamkeit gefragt ist, lesen Sie **ab Seite 3**

Foto: Gianni Gropello



„Klarheit, Klarheit und nochmal Klarheit ist mein berufliches sowie mein persönliches Motto. Denn Klarheit führt zur Lösung von Problemen und zur Erreichung außerordentlicher Ziele“, schreibt **Prof. Dr. Peter Warschawski**. Wie Sie neue Denkweisen entdecken, die Sie in praktisches Handeln umsetzen können, um Ihr erwünschtes Ziel zu erreichen, erfahren Sie in seinem neuen Buch „Alles außer gewöhnlich“. Einen Textauszug lesen Sie **ab Seite 6**

Foto: beigestellt



„Aufgrund der vielen Veränderungen sowie Ungewissheiten, die Corona mit sich bringt, sind nicht nur die Nerven vieler Führungskräfte angespannt. Ähnlich verhält es sich bei ihren Mitarbeitern. Entsprechend schnell kochen auch bei ihnen nicht nur die Emotionen hoch, sondern entstehen auch zwischen ihnen Konflikte“, schreibt **Sabine Machwörth**. Wie Sie als Führungskraft so manchen zwischenmenschlichen Konflikt lösen, erfahren Sie **ab Seite 9**

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber:
Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

COPYRIGHT:
Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.



20 Jahre
Kompetenz
für morgen.

MANAGEMENT
FORUM



Online live im virtuellen Raum

Lernen wie im Seminarraum – nur ohne Anreise und bequem von Zuhause oder von Ihrem Arbeitsplatz aus!

Alle Termine und Details
in unserem E-Shop

wifi.at/managementforum

**Jetzt
anmelden!**



Achtsam führen

Gerade in Krisenzeiten wie den aktuellen sollten Führungskräfte ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster reflektieren und, sofern nötig, durchbrechen. Von **Rainer Paszek**

Die Auswirkungen der aktuellen Covid-19-Pandemie fordern und belasten die Führungskräfte der Unternehmen in vielfältiger Hinsicht; denn: In ihnen müssen nicht nur viele Entscheidungen und gewohnte Vorgehensweisen überdacht werden, auch das Führungsverhalten muss reflektiert und den veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.

Deshalb fragen sich derzeit viele Führungskräfte: Wie kann ich in diesem, von sehr rascher Veränderung und einer hohen Unsicherheit geprägten Umfeld als Top-Entscheider und -Manager in dem mir anvertrauten Bereich meine Handlungsfähigkeit bewahren? Aber auch als „Leader“ bzw. Führungskraft meine Mitarbeiter durch den Dschungel der Veränderungen führen und zugleich als Individuum mir meine Freude an meinem Job bewahren und u.a. im Mitarbeiterkontakt die nötige Zuversicht und Gelassenheit ausstrahlen?

Eine erhöhte Achtsamkeit ist gefragt

So unterschiedlich die Antworten, im Einzelfall abhängig von der Person und Ist-Situation, auf diese Frage auch sein mögen, ein Faktor ist für das Bewältigen der hinter ihr stehenden Herausforderungen unabdingbar: eine erhöhte Achtsamkeit beim Führen der eigenen Person sowie der Mitarbeiter – auch Mindful Leadership genannt.

„Mindfulness“, also Achtsamkeit, ist eine besondere Form der Konzentration, bei der man bewusst wahrnimmt, was im Moment ist und geschieht – und zwar ohne dies zunächst zu beurteilen. Ein Vordenker in diesem Bereich war Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn, ein emeritierter Professor der University of Massachusetts Medical School in Worcester.

Er entwickelte mit seinem Team in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein Trainingsprogramm namens „Mindfulness Based Stress Reduction“, um nachhaltig besser mit Stress und

den Herausforderungen im beruflichen und privaten Leben umzugehen. Seine Kerninhalte sind verschiedene Meditationsformen sowie eine gezielte Entwicklung der Achtsamkeit im Alltag.

Dieses Programm wird inzwischen seit über 40 Jahren in mehr oder minder modifizierter Form in der Personalentwicklung erfolgreich angewendet und wissenschaftliche Studien belegen seine positiven Effekte – nicht nur auf der psychologischen Ebene.

Das Führungsverhalten verschärft reflektieren

Im Zentrum des Programms steht eine Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit durch eine erhöhte und sensiblere Wahrnehmung von sich selbst. Sie ermöglicht es, unbewusst wirkende Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster in sich zu erkennen und bei Bedarf außer Kraft zu setzen – also eingeübte und antrainierte Reiz-Reaktionsmuster zu durchbrechen, denn: Durch diese Form des Bewusstseins-Managements vergeht zwischen dem jeweiligen externen Reiz und unserer Reaktion auf diesen eine kleine Zeitspan-

„Mindfulness“, also Achtsamkeit, ist eine besondere Form der Konzentration, bei der man bewusst wahrnimmt, was im Moment ist und geschieht – und zwar ohne dies zunächst zu beurteilen. Rainer Paszek



ne. In ihr können wir unsere Antwort bzw. Reaktion auf den Reiz bewusst wählen. Die achtsame Wahrnehmung dieses inneren Prozesses ermöglicht es somit, unser Empfinden und Verhalten zu steuern.

Dies ist gerade in Krisen- und Marktumbruchsituationen wie den aktuellen beim Führen von Mitarbeitern extrem wichtig, denn in ihnen sind auch diese oft hochgradig verunsichert und teils auch beruflich und privat extrem belastet.

Deshalb achten sie auch stärker als in „normalen“ Zeiten auf die Reaktionen, das Verhalten und die Aussagen ihrer Führungskräfte und versuchen hieraus, Antworten auf solche Fragen abzuleiten wie:

- » Wie sicher ist mein Arbeitsplatz?
- » Wie viel Vertrauen schenkt mir mein Chef/meine Chefin noch?
- » Wie loyal ist er/sie den Mitarbeitern gegenüber?

Sich der Wirkungen des Verhaltens bewusst sein

Deshalb kann ein Verhalten, das in „normalen“ Zeiten durchaus zielführend und angemessen ist, in Krisen- und Marktumbruchsituationen extrem negative Wirkungen haben. Also müssen Führungskräfte in ihnen ihr Verhalten verschärft reflektieren und gegebenenfalls neu justieren. Allein fällt dies Führungskräften vor allem in Zeiten, in denen sie selbst unter Druck stehen, oft schwer. Deshalb sollten Unternehmen gerade dann erwägen, ihren Führungskräften einen Coach als Sparringpartner zur Seite zu stellen.

Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. Rainer Paszek

Unabhängig von der aktuellen Ist-Situation bietet ein Steigern der Achtsamkeit ihrer Führungskräfte Unternehmen jedoch vielversprechende Möglichkeiten. Untersuchungen zeigen: Durch ein Mindful Leadership können Führungsaufgaben authentischer und erfolgreicher wahrgenommen werden.

Das erkannte zum Beispiel Google bereits 2007 und etablierte weltweit mit dem Programm „Search inside yourself“ ein entsprechendes Achtsamkeitsentwicklungsprogramm in seiner Organisation. Auch viele deutsche Unternehmen, Konzerne wie Mittelständler, haben inzwischen die Bedeutung einer gezielten Schulung der Achtsamkeit nicht nur ihrer Führungskräfte in der von immer rascheren Veränderungen und einer sinkenden Planbarkeit geprägten VUKA-Welt für sich erkannt und bieten ihnen entsprechende Entwicklungsprogramme und Trainings an. Denn: Ein wenig selbst-reflektives und sich seiner negativen (Neben-)Wirkungen nicht bewusstes Führungsverhalten verursacht für Unternehmen oft hohe Kosten. Studien belegen unter anderem seinen negativen Einfluss auf die

Zufriedenheit der Mitarbeiter, deren Produktivität sowie Fehlzeiten und Fluktuation.

Mindful Leadership hat viele positive Effekte

Durch ein achtsamkeit-basiertes Leadership-Programm können hingegen bezogen auf die Führungskräfte folgende positive Wirkungen erzielt werden: Konzentrationsfähigkeit und Kreativität steigen, Aufbau nachhaltiger Stressbewältigungsstrategien, verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung, Ausbau wichtiger Führungskompetenzen (wie Empathie, Emotionale Intelligenz, Entscheidungsfähigkeit), flexiblerer Umgang mit (neuen) Herausforderungen, höhere Changekompetenz.

Hieraus resultieren wiederum für die Unternehmen folgende positive Effekte: höhere Produktivität aufgrund effektiverer Führungsarbeit, höhere Motivation und Zufriedenheit im Team, weniger krankheitsbedingte Fehltag, qualitativ höherwertige (Projekt-)Arbeit durch ein vernetzteres Denken und Handeln, höhere Arbeitsidentifikation aufgrund eines mitarbeiter-

© unsplash.com



orientierten Betriebsklimas. Durch ein Mindful Leadership-Programm kann folglich nicht nur das Stresslevel der Führungskräfte gesenkt, sondern auch der Unternehmenserfolg gesteigert werden – auch weil eine erhöhte „Mindfulness“ es den Führungskräften ermöglicht, herausfordernde Situationen neu wahrzunehmen und (mit ihren Mitarbeitern) kreativere Problemlösungen zu finden.

Die Kompetenz zur Selbstführung trainieren

Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. So kennen achtsame Führungskräfte zum Beispiel ihre Werte, Einstellungen und Motive. Deshalb wissen sie auch, warum sie gerade in Stress-Situationen zu gewissen Reaktionen neigen. Also können sie auch ihr Verhalten steuern.

Das dahinter stehende „Selbst-Bewusstsein“ fällt nicht vom Himmel. Es erfordert vielmehr Zeit, die Bereitschaft, sich zu verändern bzw. zu entwickeln sowie ein regelmäßiges Üben. Für Führungskräfte bedeutet dies konkret: Sie sollten zum Beispiel täglich circa 20 Minuten in sich und ihre Entwicklung investieren und die eigene Achtsamkeit beispielsweise durch Meditation trainieren – gerade in Zeiten wie den aktuellen.

Rainer Paszek ist Führungskräfte- und Teamentwickler. Er entwickelte das Konzept „Co-Kreatives Lernen“, das auf eine nachhaltige individuelle und organisationale Entwicklung abzielt.

 **Klick! fuehrungskraefteentwicklung.team**

Klar denken, klar leben

Raus aus dem Nebel. Wer seine Gedanken dem Zufall überlässt, verpasst die Chance auf Glück und Erfolg. Von **Prof. Dr. Peter Warschawski**

Es ist Ihnen sicher auch schon einmal passiert: Sie sind mit Ihren Gedanken beschäftigt, tun sich schwer mit einem Projekt oder einem Problem, mit dem Sie nicht weiterkommen, doch der Alltag fordert Sie unablässig und zieht Sie in seinen Bann. Im Hinterkopf sitzt allerdings immer dieses Ding da, dieses Projekt, diese Lust an etwas.

Dann plötzlich haben Sie einen genialen Einfall. Oder noch eher, Sie hören oder sehen etwas bei jemand anderem, das Sie auf eine Lösungs-idee bringt. Freude herrscht!

Und dann fangen Sie an, sich zu wundern. Wenn das so einfach zu lösen war (denn jede Lösung ist im Nachhinein einfach!), warum bin ich nicht schneller oder nicht alleine darauf gekommen? Mein Gott, wie viel Zeit und Aufwand habe ich dafür gebraucht? Das hätte ich doch einfacher haben können!

Und Sie haben recht. Hätten Sie es gesehen, hätten Sie es einfacher haben können. Es ist doch eine verflixte Sache mit dieser Suche nach Dingen, Ideen und Möglichkeiten, die man noch nicht sehen kann.

So traurig es auch ist, es zu konstatieren, so ist es doch eine Tatsache, dass die Menschheit im Allgemeinen im Nebel lebt. Manche weniger, die meisten mehr, aber wir alle haben Momente, in denen wir nicht klar sehen können, weil unsere Gedanken von unnützem Füllmaterial verstopft sind. Mit unnützem Füllmaterial meine ich unüberprüftes Gedankengut oder noch nicht hinterfragte Annahmen, die es sich einfach in unserem Hirn bequem gemacht haben. Sie sind leicht dort hineingeraten. Eltern (auch die klügsten und wohlwollendsten), Lehrer, Tra-

ditionen, Medien und was auch immer, haben die Tore unserer Köpfe weit geöffnet, damit wir lernen können, uns in dieser Welt zurechtzufinden. Vieles in diesem Informationsstrom ist nützlich, wichtig, sogar lebenswichtig. Es ist ein toller Liebesdienst des Universums an das heranwachsende Kind, das wir alle einmal waren und in gewissen Belangen noch sind.

Nur ist es so, dass auch vieles in unser Hirn mit hineingerutscht ist, das weniger hilfreich ist. Meistens erkennen wir die Berührten, so zum Beispiel Vorurteile, Ängste, überholte Techniken usw. Aber wir merken selten, wenn wir Ideen beherbergen, die dort, wo wir sie anwenden wollen, nicht zielführend oder zumindest nicht nützlich sind.

Noch schlimmer: Manche dieser unnützen Gedanken wirken tatsächlich wie Füllmaterial oder wie eine Art „Hirnwatte“, indem sie uns – meist unbewusst – vor „harten Wirklichkeiten“ wie Verantwortung oder Schmerz zu schützen scheinen, denen wir gerne entweichen möchten. Aus vielen verschiedenen Gründen ziehen wir es oft vor, in einem „grauen Zwielicht“ zu leben, statt das Leben mit Klarheit anzupacken und zu meistern.

Der Preis, den wir für unsere mangelnde Klarheit bezahlen, ist die Zufälligkeit, die Willkürlichkeit unseres Lebensglücks und unseres Lebenserfolgs. Weil wir nicht merken, dass wir in Unklarheit leben, oder wenn wir nicht gewillt sind, uns Klarheit zu schaffen, leben wir in der Hoffnung auf das Wohlwollen des Universums.

Klarheit führt zur Lösung von Problemen und zur Erreichung außerordentlicher Ziele.

Prof. Dr. Peter Warschawski

Manchmal werde ich glücklich; manchmal nicht. Manchmal fällt mir etwas ein; manchmal eben nicht. Glückssache.

Es muss nicht so sein. Wir sind in der Lage, uns unsere Gedanken bewusst zu machen, sie auszumisten, aufzuräumen, einzuordnen, zu reinigen, zu polieren und auf Hochglanz zu bringen, damit sie uns voll und ganz dienen können. Nicht etwa wie ein schlechter Mitarbeiter, der nach dem Motto „Komm ich heut' nicht, komm ich morgen“ arbeitet, sondern im Gegenteil: zuverlässig, auf Abruf, bereitwillig. Das kann man haben. Das kann man lernen.

Auf einen Nenner gebracht: Sei es Lehren, Training, Consulting, Coaching oder auch Therapie – es geht mir bei all meiner Arbeit letzten Endes immer um eine Sache: die Schaffung von Klarheit.

Klarheit, Klarheit und nochmal Klarheit ist mein berufliches sowie mein persönliches Motto. Denn Klarheit führt zur Lösung von Problemen und zur Erreichung außerordentlicher Ziele.

In meiner mehr als 35-jährigen Erfahrung ist mir noch kein Problem, keine Situation oder Angelegenheit begegnet, die nicht zumindest erheblich verbessert oder ganz aus der Welt ge-

schaffen werden konnte, solange man nur klar darüber zu denken imstande war. Noch erbaulicher: Mit Klarheit sind unsere Möglichkeiten, herrliche Ziele zu erreichen und Pläne zu verwirklichen, nahezu unbegrenzt.

Die Anwendung von klarem Denken in Verbindung mit der Klärung der eigenen Lebensvision erlaubt uns – von ganz minimalen Ausnahmen abgesehen – in unserem Leben zu sein, zu tun und zu haben, was wir wollen. Ja, Sie haben richtig gelesen: zu sein, zu tun, und zu haben, was wir wollen.

Prof. Peter Warschawski ist Dr. phil. in Angewandter Psychologie (Universität Zürich) sowie Master of Education und Master of Arts in Psychologie (Johns Hopkins University, Baltimore, USA). Als Professor lehrte er an der University of Maryland School of Medicine und der Baltimore Hebrew University. In Baltimore führt er eine Privatpraxis für Kontextuelle Psychotherapie, deren Methode er in den letzten 35 Jahren laufend weiterentwickelt hat.

Mit seinem Unternehmen Dr. Warschawski, LLC berät und coacht er Spitzenmanager, Berufssportler und Künstler. Er hält Seminare und Vorträge über Persönlichkeitsentwicklung und Unternehmensführung in den USA und in Europa. Seit über 20 Jahren leitet er die von ihm entwickelte Seminarreihe „Überwinden eigener Grenzen“.

 **Klick! www.drwarshawski.com**
 **Klick! www.jerrymedia.eu**

>> BÜCHER ZU GEWINNEN!

Schreiben Sie an buch@bildungaktuell.at einen Leserbrief, was Ihnen an BILDUNG-aktuell gefällt – und gewinnen Sie mit etwas Glück ein Exemplar von „**Alles außer gewöhnlich!** Was passiert, wenn Sie eigene Grenzen überwinden“ (Peter Warschawski, Jerry Media Verlag; Zürich, 2020).

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 31. August 2020





Konflikte lösen

Konflikte haben zuweilen auch eine positive Funktion. Sie können zum Beispiel Entwicklungen vorantreiben – sofern sie richtig bearbeitet werden.

Von **Sabine Machwörth**

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen immer wieder Konflikte, denn unterschiedliche Meinungen, Einschätzungen, Interessen und Bedürfnisse prallen aufeinander. Das ist gehäuft in Krisen- und Marktumbruchzeiten wie den aktuellen der Fall, in denen viele Unternehmen corona-bedingt ihre bisherigen (Handlungs-)Strategien und Maximen überdenken und die Prioritäten neu setzen müssen – auch weil ihre finanziellen Handlungsspielräume enger sind. Dann sind Konflikte sozusagen vorprogrammiert.

Doch Konflikte sind nicht nur negativ. Im Gegenteil! Für Führungskräfte sollte das längerfristige Fehlen von Konflikten sogar ein Alarmsignal sein. Denn dann sind ihre Mitarbeiter oft nicht mehr mit Herzblut bei der Sache. Also reiben sie sich auch nicht aneinander. Folglich findet keine Veränderung statt. Deshalb sollten Führungskräfte schwelende Konflikte zuweilen sogar schüren, um Entwicklungen zu beschleunigen.

Konflikt oder Interessengegensatz?

Doch was ist überhaupt ein Konflikt? Hierfür ein aktuelles Beispiel. Angenommen zwei Mitarbeiter arbeiten in derselben Abteilung. Herr Friebe kommt Tag für Tag morgens bis abends ins Büro, Frau Hintz hingegen arbeitet corona-bedingt die ganze Zeit noch im Homeoffice. Das ist so lange kein Konflikt, wie beide dies okay finden. Angenommen nun Herr Friebe möchte ebenfalls im Homeoffice arbeiten. Er kann dies aber nur, wenn Frau Hintz statt ihm ins Büro kommt. Darauf angesprochen sagt sie:

„Geht nicht. Ich muss wegen meiner Kinder zuhause bleiben; zudem gehört mein betagter Vater, der bei uns wohnt, zur Hochrisikogruppe für eine Corona-Erkrankung.“ Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, wenn Herr Friebe diese Begründung akzeptiert und seine Interessen zurückstellt.

Zum Konflikt wird der Interessengegensatz erst, wenn Herr Friebe denkt: „Immer soll ich Rücksicht nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin völlig egal.“ Denn nun behindern sich Herr Friebe und Frau Hintz wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele. Sie sind zudem voneinander abhängig. Wenn Frau Hintz im Homeoffice arbeitet, muss Herr Friebe ins Büro kommen – und umgekehrt. Und weil Frau Hintz sich weigert, auch mal ab und zu, zum Beispiel zwei Tage pro Woche ins Büro zu kommen, fühlt Herr Friebe sich mit seinen Interessen nicht ernst genommen: Er ist verletzt.

Einen Konflikt kennzeichnen also drei Elemente:

- » eine gegenseitige Zielbehinderung,
- » eine wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten und
- » eine Verletzung auf der Beziehungsebene.

Hier liegt auch der Ansatzpunkt für Führungskräfte, um Konflikte früh zu erkennen. Zum Beispiel, indem sie analysieren: Wer ist von wem wie abhängig? Und: Welche Mitarbeiter sind folglich potenzielle Konfliktpartner?

Nicht bei jedem Konflikt eingreifen

Doch sollten Führungskräfte bei jedem Konflikt eingreifen? Nein! Denn ihre Hauptaufgabe

Manchmal können Führungskräfte Konflikte steuern, indem sie die Abhängigkeit zwischen den Beteiligten lösen. Sabine Machwüth

ist es, sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter (gemeinsam) die geforderte Leistung bringen. Also sollten sie nur bei Konflikten intervenieren, die die Leistung schmälern. Doch wie? Manchmal können Führungskräfte Konflikte steuern, indem sie die Abhängigkeit zwischen den Beteiligten lösen. Zum Beispiel, indem sie deren Arbeitsgebiete so voneinander abgrenzen, dass sich die Konfliktpartner nicht mehr beim Erreichen ihrer Ziele behindern. Der Königsweg der Konfliktsteuerung liegt aber im Auflösen der Blockaden, die die „Kontrahenten“ am Erreichen ihrer Ziele hindern – zum Beispiel, indem sie im Rahmen einer Konfliktmoderation gemeinsam nach einem Weg suchen, wie beide Seiten ihre Interessen weitestgehend verwirklichen können.

Doch kann eine Führungskraft jeden Konflikt moderieren? Nein! Ist sie zum Beispiel emotional involviert, dann sollte eine neutrale Person die Konfliktmoderation übernehmen. Ähnlich ist es, wenn die Führungskraft eine bestimmte Lösung erwartet. Oder wenn es (übergeordnete) Ziele oder Zwänge gibt, die sie durchsetzen will oder muss. Dann ist keine Moderation angesagt, sondern ein Anwenden der klassischen Führungsinstrumente, wie Anweisung oder Leistungsvereinbarung.

Problembewusstsein klären, Zustimmung einholen

Angenommen nun Sie erwägen als Führungskraft eine Konfliktmoderation. Dann sollten Sie vorab das Problembewusstsein klären. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht, verwundert: Wie kommen Sie darauf? Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollten Sie zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und ihr Leidensdruck so groß ist, dass sie bereit sind, in seine Lösung zu investieren. Danach sollten Sie die Zustimmung der Mitarbeiter zur Konfliktmoderation einholen.

Lassen Sie sich hierfür zum Beispiel den Konfliktverlauf schildern – verzichten Sie aber auf eine Wertung. Fragen Sie vielmehr nach den Auswirkungen und ob die Situation für die Beteiligten zufriedenstellend ist. Wenn sie „natürlich nicht“ antworten, sind die Konfliktparteien vermutlich bereit, einen neuen Weg zu gehen. Dann können Sie eine Konfliktmoderation vorschlagen.

Stellen Sie den Konfliktbeteiligten jedoch stets frei, sich den Moderator selbst zu suchen. Bieten Sie sich erst als Moderator an, wenn die Mitarbeiter dies explizit wünschen. Und erläutern

sie ihnen, warum sie bereit sind, den Konflikt zu moderieren – zum Beispiel weil Sie möchten, dass die beiden „Kontrahenten“ wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.

Angenommen nun die Konfliktbeteiligten wählen Sie als Moderator. Dann sollten Sie ihnen den Ablauf der Moderation präzise schildern. Bitten Sie sie außerdem, sich vorab zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – aber keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Strukturiert vorgehen und Regeln beachten

Nachfolgend ein Beispiel für einen möglichen Ablauf einer Konfliktmoderation bei einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern.

1. Schritt: Einstiegen

Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollten Sie als Moderator zum Einstieg einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen auch immer wieder neue Problemlösungen gefunden werden. Deshalb sind Konflikte oft wichtige Anstöße für Innovationen.

Erklären Sie den „Streithähnen“ nochmals, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form,

dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden; auch nicht in der Form, dass – wie in Betrieben oft üblich – der Konflikt durch formale Regelungen zuge- deckt wird. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können. Nicht mehr und nicht weniger.

2. Schritt: Regeln definieren

Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation. Zum Beispiel: Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen. Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt. Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbaren Sie mit den Konfliktpartnern auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf. Klären Sie mit ihnen zu- dem Ihre Aufgaben als Moderator. Zum Beispiel:

- » Ich verhalte mich neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- » Ich schreite ein, wenn dem anderen „schlechte“ Absichten unterstellt werden.
- » Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- » Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

3. Schritt: Themen/Forderungen sammeln

Nachdem die Formalien geklärt sind, können Sie die Beteiligten zum Beispiel bitten, auf ei-

Analysieren Sie nach dem Gefühlsausbruch ruhig, dass dieser zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Sabine Machwörth

nem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- » Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes mehr/anders tun würden ...
- » Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes weniger/nicht mehr tun würden ...
- » Behalten Sie bitte folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten ...

4. Schritt: Verständnis klären

Die ausgefüllten Formblätter sollten Sie entweder kopieren oder so aufhängen, dass sie jeder lesen kann. Bitten Sie die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Bitten Sie als Moderator, sofern nötig, um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um das Verständnis sicherzustellen.

5. Schritt: Forderungen priorisieren und aushandeln

Danach können beide Konfliktparteien mit einem Symbol die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; außerdem mit einem anderen Symbol die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschließend sollen sie sich wechselseitig Angebote machen. Zum Beispiel:

„Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich dafür ...“ Achten Sie als Moderator darauf, dass das Aushandeln ein wirkliches Geben und Nehmen ist.

6. Schritt: Absprachen und Protokoll

Notieren Sie alle getroffenen Absprachen. Dass bei diesem Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und „Erlebnisse“ aus der Vergangenheit geschildert werden, ist normal. Das sollten Sie zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei müssen Sie aber Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Analysieren Sie nach dem Gefühlsausbruch ruhig, dass dieser zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Und schlagen Sie danach vor: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurück kehren, die Sie sich wünschen.“

7. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie aber wichtig, weil daran Emotionen hängen. Also sollten

diese Punkte auch nachhaltig organisiert werden, damit nicht zu einem späteren Zeitpunkt die alten Wunden wieder aufgerissen werden. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Dies müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an – statt den Ärger hinunter zu schlucken.“ Vereinbaren sollten Sie aber auf alle Fälle einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und ob eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind, die es zu bearbeiten gilt.

Wappnen Sie sich für eine steigende Zahl von Konflikten

Wenn Sie gemäß der oben beschriebenen Methodik vorgehen, können Sie als Führungskraft gewiss so manchen zwischenmenschlichen Konflikt lösen, der in der Zeit, in der wir noch mit Corona leben bzw. leben lernen müssen, in Ihrem Bereich entsteht. Denn eines sollten Sie nie vergessen: Aufgrund der vielen Veränderungen sowie Ungewissheiten, die Corona mit sich bringt, sind nicht nur die Nerven vieler Führungskräfte angespannt. Ähnlich verhält es sich bei ihren Mitarbeitern. Entsprechend schnell kochen auch bei ihnen nicht nur die Emotionen hoch, sondern entstehen auch zwischen ihnen Konflikte!

Sabine Machwörth ist Mitglied der Geschäftsleitung der international agierenden Managementberatung Machwörth Team International.

 **Klick! www.mticonsultancy.com**



Los Angeles



New York



London



Tokyo

Geschäftsreisen. Travel Management. Airlines. Hotels.

Was Business Traveller und Frequent Flyer wissen sollten.

[**www.travelbusiness.at**](http://www.travelbusiness.at)

