

Leitfaden für Konfliktlösungsgespräche

Leitfaden

Manchmal ist eine Situation sehr verfahren. Ein Konflikt ist zu gross oder zu alt. Die involvierten Personen finden selbst keinen gemeinsamen Weg mehr. Die personalverantwortliche Person kann als neutrale Person unmittelbar Unterstützung leisten. In einem ersten Schritt in der Triage eines geeigneten Vorgehens und im zweiten Schritt durch die Moderation eines Gesprächs oder durch die Vermittlung externer Fachpersonen.

Die vorbereitenden Entscheidungen wie auch die Abfolge des Konfliktlösungsgesprächs nach den Schritten einer Mediation (siehe Box) sind im Folgenden – im Sinne eines Gesprächsleitfadens – beschrieben.

Was versteht man unter Mediation?

Mediation ist eine erfolgsversprechende Methode der Konfliktlösung. Neutrale Dritte unterstützen die Parteien darin, ihren Streit einvernehmlich und eigenverantwortlich zu lösen. In vertraulichen Gesprächen entscheiden die Parteien selbst über ihre Möglichkeiten und Ergebnisse. Die Mediatorinnen und Mediatoren führen den Prozess und sorgen dafür, dass dieser fair und zielgerichtet abläuft. Sie sind allen Parteien gleichermaßen verpflichtet.

Vorbereitung der Konfliktbearbeitung

Triage:

- Entscheiden, ob Parteien den Konflikt selbst beilegen können oder ob Konfliktvermittlung angebracht ist
- Falls eine neutrale Vermittlung angebracht ist und akzeptiert wird, Entscheidung ob Konflikt klein / jung genug, dass Vermittlung durch HR intern erfolgen kann oder ob Konflikt zu eskaliert / komplex ist, dass externer Mediator beigezogen werden muss

Leitfaden für Konfliktlösungsgespräche

Leitfaden

Vorbereitung:

- Eigene Rolle (als HR-Fachperson) reflektieren und zu entscheiden, ob man für die Vermittlung in Frage kommt. Folgende Fragen können dabei helfen und sollten spontan mit «Ja» beantwortet werden können:
 - Ich bin nicht selbst in den Konflikt involviert und die Moderation des Gesprächs bringt mich nicht in einen Rollenkonflikt
 - Ich bin allen Gesprächspartnern gegenüber neutral und kann das Gespräch allparteilich leiten
 - Ich bin offen für verschiedene Lösungen und bringe keine eigenen Interessen ein
- Akzeptanz der Vermittlungsperson sicherstellen, z.B. durch gezieltes Nachfragen, ob man als Vermittlungsperson akzeptiert ist
- Betroffene an einen Tisch bringen oder gegebenenfalls erst mit den Betroffenen einzeln sprechen
- Im Vorfeld eines Konfliktlösungsgesprächs nie nur mit einer Partei reden. Entweder beide anhören oder keine

Konfliktbearbeitung / Vermittlung

Tipps für die Moderation des Gesprächs:

- Möglichst häufig wiederholen, was gesagt wurde und immer wieder nachfragen, um genau zu verstehen und gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen
- Eckpunkte (Themen, Lösungsvorschläge, Einigung) schriftlich und sichtbar festhalten
- Unparteiisch bleiben, keine Partei ergreifen und Verständnis für Sichtweisen zeigen
- Selbst keine Lösungen vorschlagen, sondern von den Konfliktparteien einfordern

Leitfaden für Konfliktlösungsgespräche

Leitfaden

- **Schritt:** Begrüssung, Rolle klären, Ablauf und Regeln des Konfliktgesprächs erläutern

Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

- Ich übernehme die Rolle der Gesprächsmoderation. Dabei Sorge ich für einen strukturierten Ablauf sowie dafür, dass beide Parteien gehört werden und dass das Gespräch respektvoll bleibt. Ich bringe keine eigenen Lösungen ein
- Alle werden zuerst einzeln angehört, danach sucht ihr gemeinsam nach Lösungen
- Wichtig ist mir, dass ihr euch ausreden lasst, und dass ihr einen respektvollen Umgang und Ton wahrt
- Das Gespräch ist vertraulich. Wir besprechen zum Schluss, ob wir jemanden über gewisse Aspekte des Gesprächs informieren sollten

- **Schritt:** Sichtweisen anhören *Ziel: Übersicht über Konflikt und gegenseitiges Verständnis*

Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

- Ihr habt nun beide kurz Zeit, die wichtigsten Punkte eurer Situation zu erläutern. Wir hören während dieser Zeit nur zu. Ich werde die Zeit im Auge behalten und euch jeweils nach 3 Minuten unterbrechen. Danach werden wir die wichtigsten zu klärenden Themen gemeinsam sammeln
- Wer möchte anfangen?

Leitfaden für Konfliktlösungsgespräche



Leitfaden

- **Schritt:** Themen sammeln *Ziel: Klarheit, worüber gesprochen werden soll*

Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte, Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

- Welche Themen müssen besprochen werden?
- Welche Punkte müssten geklärt sein, damit ihr den Konflikt beilegen könnt?

- **Schritt:** Interessen und Anliegen hinter den Themen klären *Ziel: Verstehen, was die Konfliktparteien bewegt und warum sie diese Position vertreten*

Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte, Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

- Warum ist euch das [Thema] wichtig? Was an [Thema] ist für euch besonders wichtig?
- Welche Interessen, Wünsche, Hoffnungen verbindet ihr mit [Thema]?
- Was ist euer Kernanliegen in Verbindung mit [Thema]?

Leitfaden für Konfliktlösungsgespräche

Leitfaden

- **Schritt:** Lösungsideen sammeln und Lösungen entwickeln *Ziel: Lösungen finden und sich auf Favoriten einigen*

Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte, Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

- Nach allem was ihr nun gehört habt, welche Lösungen könnt ihr euch vorstellen?
- Welche Lösungen könnt ihr nun gemeinsam finden?
- Auf welche Lösungen könnt ihr euch einigen?
- Welche Lösungen sind machbar und für beide Seiten akzeptabel?

- **Schritt:** Einigung, nächste Schritte und Abschluss *Ziel: Vereinbarungen treffen oder weiteren Termin vereinbaren*

Beispielhafte Sätze als Orientierung: Begrüssen, kurze Zusammenfassung der bisherigen Schritte, Stand der Dinge, danken für Bereitschaft zum Gespräch

- Seid ihr mit diesen Lösungen im Sinne einer Vereinbarung einverstanden? (evtl. schriftlich festhalten)
- Was bräuchte es noch, damit ihr den Konflikt beilegen könnt?
- Welche nächsten Schritte müssten noch unternommen werden? Wer sollte noch über unser Gespräch oder die Vereinbarungen informiert werden?
- Was werdet ihr unternehmen, falls es im Alltag wieder schwieriger wird?
- Ich schlage vor, dass wir einen weiteren Termin vereinbaren, um zu sehen, wie es geht. Seid ihr damit einverstanden?
- Ich danke euch für die Zusammenarbeit und euren Willen zur Lösung des Konflikts.