



Ihre Aufgabe als Moderator/in bzw. Vermittler/in besteht nicht darin, anstelle der Parteien das Problem zu lösen. Vielmehr haben Sie die Verantwortung übernommen, den Beteiligten zu helfen, selber die bestmögliche Lösung zu finden – d.h. die Lösung, die ihren jeweiligen Interessen am besten entspricht. Mit anderen Wörtern: Lotsen Sie die Parteien im Gespräch aber greifen Sie nicht inhaltlich ein.

Planen Sie deshalb, was Sie tun werden, um die folgenden Ziele zu erreichen:

→ Den Beteiligten helfen, untereinander eine **produktive Arbeitsbeziehung** aufzubauen d.h.: einen sinnvollen Prozess des Dialogs und der gemeinsamen Entscheidungsfindung.

Konkret: den Beteiligten vorschlagen, z.B. die folgenden Fragen zu behandeln:

- \* Welche gemeinsamen Arbeitsziele möchten Sie während dieser Sitzung erreichen?
- \* Worüber sollten Sie sich unterhalten? Welche Fragen gilt es zu lösen?
- \* Welche sind die "Spielregeln" des Verhandeln, die während der Sitzung beachtet werden sollten?

→ Den Beteiligten helfen, ihre jeweiligen **Sichtweisen** zu verstehen, ohne sie zu werten.

Konkret: Den Beteiligten vorschlagen, nacheinander die Elemente zu beschreiben, die aus ihrer Sicht zum Entstehen des Konflikts beigetragen haben. Ihnen dann vorschlagen, ihre Sichtweisen zu vergleichen, um Übereinstimmungen und Divergenzen festzustellen:

- \* Inwiefern nehmen wir die Dinge gleich wahr?
- \* Inwiefern nehmen wir sie anders wahr?

→ Den Beteiligten helfen, ein vollständiges Inventar ihrer jeweiligen **Interessen** vorzunehmen.

Konkret:

- \* Die Parteien nicht nur fragen, was sie wollen oder ablehnen. Tiefer graben und sie fragen, warum sie dieses oder jenes wollen bzw. ablehnen (bis man den Eindruck hat, die echten Beweggründe der Parteien identifiziert zu haben).
- \* Das Inventar nicht abschliessen, ohne die Parteien nochmals zu fragen, ob sie noch zusätzliche, bisher nicht erwähnte Interessen haben.
- \* Nachdem das Inventar allem Anschein nach vollständig ist, den Parteien vorschlagen, die identifizierten Interessen in drei Kategorien zu gruppieren: gemeinsame Interessen / konfliktierende Interessen / einfach unterschiedliche Interessen.

Es ist ausserdem oft nützlich, die Parteien zu fragen, ob es ein "übergeordnetes Ziel" gäbe, dessen Verfolgung sie beide als erstrebenswert betrachten könnten. Wenn ja, sollte dieses Ziel niedergeschrieben werden und sichtbar bleiben.

Die folgenden Fragen können ausserdem nützlich sein: (a) Egal ob Ihr Euch einigt oder nicht: was darf auf keinen Fall passieren<sup>1</sup>? (b) Wie stellt Ihr Euch die Zukunft idealerweise vor? (aber aufpassen: das Risiko besteht, dass die Parteien wieder eine Position beziehen).

→ Den Parteien helfen, beidseitig gewinnbringende Lösungsansätze bzw. "**Optionen**" zu entwickeln.

Konkret: Den Parteien vorschlagen, die folgenden Fragen gemeinsam zu behandeln:

- \* Wie könnten sie auf Grund ihrer gemeinsamen Interessen für beide Seiten Mehrwert schaffen?
- \* Wie könnten sie unterschiedliche Interessen gleichzeitig erfüllen?
- \* Könnten sich zusätzliche Lösungsideen ergeben, falls Sie ihre jeweiligen Ressourcen anders kombinieren würden?
- \* Könnten sich zusätzliche Lösungsideen ergeben, falls Sie den Rahmen Ihres Gesprächs erweitern würden?

→ Den Parteien helfen, eine Lösung ihrer Interessenkonflikte zu finden, die sie beide als fair und nachvollziehbar betrachten und vertreten können.

Konkret: Die Parteien ermuntern, die Lösung ihrer Interessenkonflikte auf der Basis von **neutralen Entscheidungskriterien oder -prozeduren** zu suchen – z.B.:

- \* Präzedenzfälle
- \* branchenübliche Standards
- \* Empfehlung eines unabhängigen Experten
- \* usw.

→ Falls die Parteien sich nicht einigen können, ihnen helfen, die Attraktivität ihrer jeweiligen "**Handlungsalternativen**" abzuschätzen.

Konkret: Die Parteien fragen, was sie zu tun gedenken, um ihre jeweiligen Interessen selbsttätig zu schützen, falls sie keine einvernehmliche Lösung des Konflikts finden können. Ihnen dann vorschlagen, gemeinsam die Vor- und Nachteile dieser Handlungsalternativen zu bewerten.

Dementsprechend wie diese Bewertung ausfällt, entweder feststellen, dass getrenntes Handeln offensichtlich die beste Lösung ist oder die Verhandlung wieder aufnehmen.

Es ist hilfreich, vor der Verhandlungssitzung den Parteien eine Vorbereitungs-Checkliste abzugeben, die ähnlich wie der vorliegende Moderationsleitfaden strukturiert ist<sup>2</sup>. Somit können Sie die Parteien ermuntern, sich schon vor dem Zusammentreffen Gedanken über die oben stehenden Fragen zu machen. Dies wird Ihnen bei der Leitung der Sitzung helfen.

Letzter Ratschlag: Setzen Sie so oft wie möglich Visualisierungshilfen (Flipcharts usw.) ein, um die Gedanken der Parteien vor ihren Augen zu erfassen, zusammenzufassen und bei Bedarf in eine konstruktive Richtung zu lenken.

---

<sup>1</sup> Falls die Parteien die gleichen Sorgen äussern, stellen diese Sorgen gemeinsame Interessen dar!

<sup>2</sup> Siehe: [www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com) > Tools und Know-how > Checklisten