



Konflikte und Mediation

„Nicht das Problem macht uns die Schwierigkeiten, sondern unsere Sichtweise.“ - Viktor Frankl

Können wir erfolgreich und glücklich sein, wenn wir in Konflikten stecken?

Die wichtigste Quelle unseres Glücks und unserer mentalen und physischen Gesundheit sind die guten Beziehungen zu anderen Menschen. Zu diesem Ergebnis kommt die seit über 80 Jahren laufende Harvard Study of Adult Development.

TED Talk: Robert Waldinger: What makes a good life?

<https://youtu.be/8KkKuTCFvzI>

Doch Konflikte stören unser Glück. Sie haben negativen Einfluss auf unsere Lebensqualität, unser Wohlbefinden, auf unsere Leistungsfähigkeit und nicht selten auch auf unsere Gesundheit. Wenn Mitarbeiter durch Konflikte ihre Motivation verlieren, frustriert oder gestresst sind oder gar krankheitsbedingt ausfallen, kostet das Unternehmen Zeit, wertvolle Ressourcen und am Ende auch immer Geld. Konflikte stören oder zerstören die Zusammenarbeit, intern in Unternehmen genauso wie die Zusammenarbeit mit Externen.

Der wirtschaftliche Schaden, den sich anbahnende, schwelende oder gar eskalierte Konflikte verursachen genauso wie der negative Einfluss auf unser Miteinander als Menschen und Gesellschaft, muss uns Anlass sein, den besseren Umgang mit Konflikten und Wege zu deren Lösung zu erlernen bzw. kennenzulernen. Leadership heißt auch konfliktfähig sein, in konfliktträchtigen Situationen präventiv agieren zu können und Sicherheit im Umgang mit Konflikten zu besitzen.

Was ist eigentlich ein Konflikt?

Wir sprechen von einem Konflikt, wenn zwischen Personen, Organisationen, gesellschaftlichen Gruppen oder Staaten unterschiedliche Einstellungen, Interessen, Meinungen, Werte oder Zielvorstellungen aufeinandertreffen und diese Unterschiede zunächst unvereinbar scheinen oder gar unvereinbar sind.

Konflikte treten in sehr unterschiedlichen Formen auf: als Gewissensbisse innerhalb einer Person, als Streit in der Familie, als Tarifkonflikt zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern oder als Krieg zwischen Nationen. Trotz vieler Unterschiede lassen sich die meisten Konflikte auf eine

gemeinsame Grundstruktur zurückführen. Die meisten Konflikte umfassen drei Komponenten in dieser oder ähnlicher Form:

- ein Streitendes Verhalten der Konfliktparteien, das den Konflikt aufzeigt und ihn oft direkt weiter verschärft, wie zum Beispiel Kommunikationsverweigerung, verbale Angriffe, physische Gewalt.
- unvereinbar erscheinende Interessen und Ziele der Konfliktparteien, wie zum Beispiel unterschiedliche Bedürfnisse in der Ehe oder verschiedene politische Haltungen innerhalb einer Regierung.
- unterschiedliche Annahmen der Beteiligten in Bezug auf die Ursachen des Konflikts, ihre eigene Rolle im Konflikt und die Bewertung der anderen Konfliktbeteiligten.

In der Konfliktforschung wird außerdem noch unterschieden zwischen der sichtbaren und der latenten Ebene eines Konflikts. Das Verhalten der Konfliktparteien ist meist die sichtbare Ebene des Konflikts. Die eigentlichen Interessen, Ziele und Haltungen der Konfliktparteien bleiben hingegen oft unsichtbar.

Ein weiterer Aspekt, der Probleme zu Konflikten macht, sind die mit Konflikten einhergehenden negativen Emotionen. Hier reicht die Skala von Verärgerung, Enttäuschung, Empörung über Traurigkeit, Verletzung, Frustration bis hin zu Wut oder gar Hass, um nur einige aufzuzählen. Die Emotionen machen es besonders schwer, einen Konflikt aktiv anzusprechen, insbesondere, wenn wir selbst Teil des Konfliktes sind.

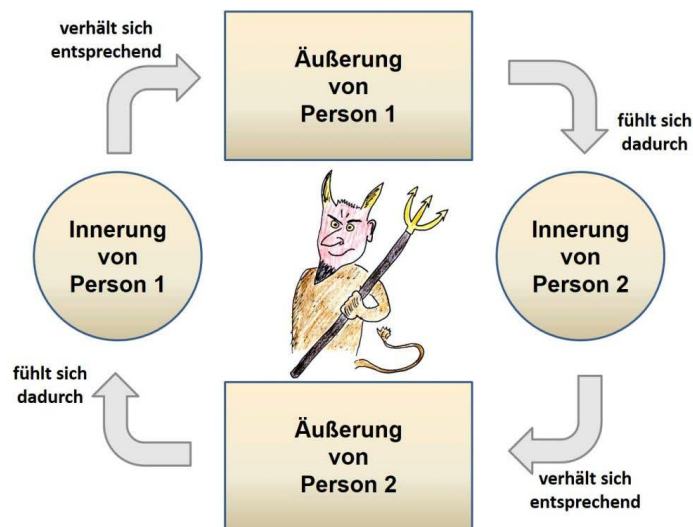
Ein Konflikt macht uns deutlich, dass etwas aufhören, sich verändern, ersetzt oder weiterentwickelt werden muss. Insofern liegt in jedem Konflikt auch eine Chance. Denken wir uns noch einmal in eine Welt ohne Mobiltelefone zurück. Du hast das dringende Bedürfnis, dich mit einem Kollegen zu einem Fachthema abzustimmen und kommst ohne ihn nicht weiter. Der Kollege ist just an diesem Tag auf Dienstreise bei einem Kunden und erst am Folgetag wieder erreichbar. Die Zeit drängt, du kannst heute nichts tun und sitzt auf glühenden Kohlen.

Kannst du dir vorstellen, welche Emotionen und Gefühle das in dir ausgelöst hätte? Zum Glück sind Mobiltelefone heute selbstverständlich.

Konfliktentstehung

In dem Moment, wo zwei Menschen in Kontakt treten, beginnen sie aufeinander zu reagieren. Es kommt einem Austausch von Äußerungen und Antworten, Aktionen und Reaktionen - im Innen ebenso wie im Außen. Es entsteht eine Beziehungsdynamik ohne Anfang und Ende. Sie kann sehr positive Effekte haben, wir lernen uns kennen, wachsen zusammen, können uns blind aufeinander verlassen - sind klasse Kollegen. Sie kann aber auch genau den gegenteiligen Effekt haben: sobald zwei Kollegen ihre Beziehung als unproduktiv und schwierig empfinden, aber keinen Ausweg aus

den Schwierigkeiten finden, steigen sie in einen Teufelskreis ein, wie der bekannte Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun es nennt.



Er unterscheidet vier Stationen, die im folgenden Model gut sichtbar sind: die eckigen Kästen sind die äußerlich sichtbaren und wirksamen Verhaltensweisen - die **Äußerungen**. Die Kreise bilden ihre inneren Reaktionen darauf ab - die **Innerungen**.

Typischer Weise gibt es keinen Anfang und kein Ende. Wir kennen das von Kindern, wenn beide gleichzeitig erobost rufen: er hat aber angefangen! Beide Beteiligten sehen sich dann als den Reagierenden auf das Verhalten des anderen.

rufen: er hat aber angefangen! Beide Beteiligten sehen sich dann als den Reagierenden auf das Verhalten des anderen.

Der Kommunikationsexperte Watzlawick veranschaulicht den Teufelskreis immer an einem Ehepaar, bei dem sich die Frau beklagt, dass der Mann so häufig abends weg geht. Der Mann geht abends auf weg, weil er das Gemecker seiner Frau nicht mehr ertragen kann. Schaukelt sich ein Teufelskreis immer weiter auf, kann er einen Zustand erreichen, in dem bereits Kleinigkeiten ausreichen, um den Konflikt eskalieren zu lassen.

Konflikteskalation

Konflikt ist nicht gleich Konflikt. Wenn ihr einmal an Konflikte denkt, die ihr in letzter Zeit erlebt habt, wird das bestimmt schnell offensichtlich. Manche Konflikte, sind eher kleine Meinungsverschiedenheiten, die schnell aus der Welt geschafft werden können. Andere sind emotional so hochgekocht und haben sich so manifestiert, dass wir ratlos sind und keine Idee haben, wie wir die Beteiligten in ein vernünftiges Gespräch bekommen geschweige denn, wie wir den Konflikt lösen.

Woran liegt das? Der österreichische Organisationsberater und Konfliktforscher Friedrich Glasl hat ein Modell der Konflikteskalation entwickelt und sie in neun Phasen aufgeteilt:

1. Verhärtung

Wir nehmen Spannungen oder Reibung wahr. Wir spüren, dass im Verhältnis zu anderen Menschen etwas nicht wie gewohnt ist. Wir sind irritiert oder verwundert.

In dieser frühen Phase ist es noch sehr leicht, das Gespräch zu suchen und die Situation zu klären. Vielleicht hat das, was wir als Konflikt wahrnehmen gar nichts mit uns zu tun. Zum Beispiel könnte es sein, dass eine sonst sehr freundliche Kollegin seit Tagen nicht mehr grüßt und uns das verstört.

Auf die Frage, was denn los ist, erfahren wir, dass ihr Mann schwer erkrankt ist und sie vor lauter Sorge um ihn ihr Umfeld völlig ausblendet.

2. Polarisisation/Debatte

Hier rücken wir nun in den Bereich, in dem sich Positionen und Meinungen verfestigen und das sogenannte schwarz-weiß Denken einsetzt. Jede Seite nimmt ihren Standpunkt ein und versucht, eigene Bedürfnisse und Interessen durchzusetzen.

Im Meeting macht ein neuer Kollege einen Vorschlag zur Überarbeitung eines internen Prozesses. Ohne ihn wirklich anzuhören, wird er „abgebügelt“, weil er ja die Zusammenhänge nicht versteht und noch gar keine Ahnung hat.

3. Taten statt Worte

In dieser Phase wird versucht, durch Handlungen Druck auf die andere Seite auszuüben und Macht zu demonstrieren.

Seit Tagen gibt es im Team heftige Debatten darüber, wer die Leitung eines spannenden neuen Projektes übernehmen wird. Fast alle halten sich für den besten Kandidaten. Im nächsten Meeting soll nun endlich eine Entscheidung getroffen werden. Kurz vor dem Meeting gelingt es einer Kollegin in einem Vier-Augen-Gespräch den Auftraggeber dazu zu bewegen, ihr die Projektleitung verbindlich zu übergeben.

Diese drei Phasen ordnet Glasl in den win-win Bereich. Er geht davon aus, dass sich diese Konflikte noch relativ gut und meist auch ohne Einbeziehung Dritter lösen lassen. Wichtig sind hierbei die Offenheit aller Beteiligten und eine gute Kommunikation zur Klärung der Situation. Rationalität und gesunder Menschenverstand sind hier noch vorhanden.

„In true dialogue both sides are willing to change.“ - Thich Nhat Hanh

4. Lagerbildung/Koalitionen

Zur Stärkung der eigenen Position beginnt mindestens eine Partei, gleichgesinnte Verbündete um sich zu scharen. Die Gruppe entwickelt ihr eigenes Narrativ. Die Fronten verhärten sich, Meinungen und Argumente der Gegenseite werden als falsch oder lächerlich vom Tisch gewischt, ohne dass sich überhaupt jemand intensiver damit befasst hätte.

Wir alle haben diese Stufe der Eskalation vor allem durch die Covid19 Pandemie kennengelernt. In seinem Buch „Das Spiel sozialer Beziehungen“ beschreibt Lucas Derks das Spannungsfeld zwischen „In-Group“ und „Out-Group“ und die daraus resultierende Folgen für einen Konflikte. *„Auch die Polarisierung hilft der Person, ihr soziales Selbst zu stärken: Ich bin Mitglied der Gruppe X und gewiss nicht der Gruppe Y. Jetzt weiß ich, wie ich mich verhalten und was ich denken soll.“*

5. Verleumdung/Denunziation

Jetzt ist jedes Mittel, jede Behauptung recht, um die Gegenseite bloßzustellen, in Misskredit zu bringen oder zu denunzieren. Es wird nichts mehr hinterfragt geschweige denn überprüft. Das oberste Ziel ist nun, der Gegenseite zu schaden.

6. Bedrohung

Drohungen werden nun offen ausgesprochen, durchaus von beiden Seiten. Es geht darum die eigenen Positionen weiter zu untermauern und der Gegenseite harte Konsequenzen anzudrohen, wenn sie nicht einlenkt. Hast du das mal gehört: „Sie wissen schon, dass Sie Ihre Beförderung auf's Spiel setzen, wenn Sie jetzt hier nicht mitziehen.“

Die Phasen vier bis sechs bezeichnet Glasl als die win-loose Zone. Mein Gegenüber soll sich endlich ergeben, damit ich als Sieger vom Platz gehen kann. In diesen drei Phasen ist es erfahrungsgemäß sehr schwer bis unmöglich, den Konflikt, ohne das Hinzuziehen neutraler Dritter zu lösen. Vernunft und Rationalität sind den Konfliktparteien bereits abhanden gekommen, auf gesunden Menschen kann keiner mehr zählen.

In den folgenden drei Phasen gehen wir in die von Glasl als „dämonisiert“ bezeichnete Zone. Hier heißt die Devise: gemeinsam in den Abgrund.

7. Aggression

Es werden nun schon begrenzte Vernichtungsschläge ausgeführt. Um anderen zu schaden, wird eigener Schaden genauso wie der Reputationsverlust in Kauf genommen. Anstand, Moral und Menschlichkeit sind bereits verloren gegangen.

8. Zersplitterung

Das Mensch, das System auf der anderen Seite soll kollabieren.

9. Zerstörung

Ziel ist die vollständige Vernichtung der Gegenseite, koste es, was es wolle. Beispielhaft für diese letzten Phasen erleben wir aktuell den von Russland geführten Krieg in der Ukraine. Wir erkennen, dass es derzeit unmöglich ist, diesen Konflikt auf diplomatischer Ebene zu lösen.

In diesen Phasen hat mindestens eine Partei komplett den Blick für die Realität verloren. Die eigenen Lügen werden zur Wahrheit. Keiner wird aufgeben, bevor die Gegenpartei nicht zerstört am Boden liegt - egal wieviel Menschenleben und wieviel Leid es kostet, wie viele Ressourcen vernichtet werden. Wir sind im loose-loose Bereich angekommen. Eine Lösung scheint unmöglich. Zum Glück eskalieren Konflikte im Alltag in der Regel nicht bis in die dämonisierte Zone. Dennoch sind die Übergänge zur nächsthöheren Eskalationsstufe stets fließend. Es hängt von allen Beteiligten und natürlich der konkreten Konfliktsituation ab, welches Eskalationspotenzial ein

Konflikt entwickelt. Daher macht es Sinn, Kompetenzen zum besseren Umgang mit und zur Lösung von Konflikten zu entwickeln und auch die eigenen Grenzen zu kennen.

Konfliktfähigkeit

Wir kehren noch einmal zu Friedrich Glasl zurück, der für die Konfliktfähigkeit drei Kompetenzen ausmacht:

- **Wahrnehmungsfähigkeit:** Ich schaue bei sozialen Interaktionen hin und nicht weg. Ich beobachte sie genau und erkenne die Abweichungen vom „Normalen“.
- **Urteilsfähigkeit:** Hierbei geht es keinesfalls darum, das beobachtete Geschehen zu bewerten und voreilig Schlüsse zu ziehen. Es kommt vielmehr darauf an, die Situation zu erfassen, den Konflikt oder den sich anbahnenden Konflikt zu erkennen und möglichst neutral darauf zu reagieren.
- **Handlungsfähigkeit:** Für uns ist sie oft die schwierigste Komponente. Die Sorge anderen zu nahe zu treten, eine Situation als Konflikt zu deuten, der keiner ist, Anstand, Höflichkeit und Respekt hindern uns zu oft daran, zu handeln. Es mag sein, dass sich der eine oder andere Konflikt von selbst erledigt. Darauf verlassen sollten wir uns nicht.

Konfliktprävention

Wir alle kennen Situationen, in denen es mit großer Wahrscheinlichkeit zu Konflikten kommen wird, wie z. B.

- ein Team wird neu zusammengestellt
- oder bekommt eine neue Teamleiterin
- die Zusammenarbeit mit einem neuen Kunden oder Lieferanten beginnt

Was tust du hier präventiv, um Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Workshops zum Kennenlernen, das Klären von Erwartungen und das Schaffen von gemeinsamem Verständnis sind hier sehr hilfreich.

Wege zur Konfliktlösung

Mediation bezeichnet den Prozess, bei dem die Konfliktparteien durch Unterstützung einer dritten allparteilichen Person - dem Mediator - zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Das Ziel der Mediation ist die Klärung des Konfliktes und seine Lösung, durch das gemeinsame Entwickeln von nachhaltigen Lösungen. Der Prozess zeichnet sich meist durch den wechselseitigen Austausch über die Konflikthintergründe aus. Der Mediator unterstützt durch allparteiliche und neutrale Steuerung des Ablaufs und der Kommunikation während der Mediation.

Folgende Schritte und Aspekte sind im Mediationsprozess grundlegend, die man auch als Führungskraft für eine gelingende Konfliktlösung einsetzen sollte:

1. Umgang mit Emotionen

Welche Emotionen nimmst du in Konflikten wahr? Was machen diese Emotionen mit dir? Sicher wird dir sehr schnell bewusst, dass du emotional nicht in eine Konfliktsituation einsteigen kannst. Die Gefahr, dass du voreilig agierst, explodierst oder andere persönlich angreifst, ist viel zu hoch. Die nötige Neutralität ist nicht möglich.

Wie gehst du mit deinen Emotionen um? Welche Ventile nutzt du, um dich wieder in einen ruhigen Zustand zu versetzen? Vielleicht nimmst du dir an dieser Stelle einmal die Zeit und schreibst auf, was du zu deiner Entspannung tun kannst. Denke dabei auch in Situationen, in denen du eigentlich zu wenig Zeit hast.

2. Klärung: Was ist passiert?

Wir klären erst einmal, was aus der Sicht aller Beteiligten passiert ist. Wir lassen sie ausreden, hören geduldig zu und tragen somit zur Beruhigung bei. Oft bekommen hierbei jemand das erste Mal Aufmerksamkeit und Gehör. Besonders in Konfliktsituationen kann das [Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun](#) hilfreiche Aufklärungsarbeit leisten: Indem wir mit allen vier Ohren (Sachinhalt, Beziehung, Selbstauskunft, Appell) zuhören, können wir nicht nur über die Sachebene hinaus mehr über den Konflikt erfahren, sondern auch gezielter nachfragen, um verdeckte Aspekte des Konflikts sichtbar zu machen.

Als grundsätzliche Kompetenzen der Gesprächsführung, die eine Führungskräfte benötigt, um ein gelingendes Miteinander möglichst wahrscheinlich zu machen, schlägt Schulz von Thun vor:

- **Sich interessieren:** Die Kunst ist, wirklich zuzuhören. Das ist natürlich weit mehr als den anderen einfach nur ausreden zu lassen. Es gilt seine vier Ohren zu trainieren. Daraus muss immer ein aktives Zuhören werden, indem ich mit meinen eigenen Worten wiedergebe, was ich nicht nur sachlich sondern auch emotional oder zwischen den Zeilen verstanden habe.
- **Farbe bekennen:** Eine zentrale Fähigkeit im Gespräch ist, die eigene Reaktion auf das Verhalten des Gegenübers klar und verständlich auszudrücken. Wie können wir Farbe bekennen, also für den Gesprächspartner greifbar zu werden, den eigenen Standpunkt deutlich zu machen und dafür Verantwortung zu übernehmen.
- **Stellung nehmen:** wie kann ich meinen Standpunkt meinem Mitarbeiter gegenüber so vertreten, dass er klar und angemessen bei ihm ankommt? Hier ist die Kunst, selbst mit allen vier Schnäbeln (Sachinhalt, Beziehung, Selbstkundgabe und Appell) bewusst und möglichst explizit zu sprechen.
- **Leiten und strukturieren:** wie kann ich das Gespräch so leiten, dass wir zu einem guten Ergebnis kommen? Es ist für fast alle Führungskräfte selbstverständlich, sich auf besonders wichtige Gespräche gut vorzubereiten. Hierfür ist das Kommunikationsquadrat erneut ein hilfreiches Werkzeug.

Genauso wie die eigenen Emotionen müssen nun auch die der anderen Konfliktparteien bearbeitet werden. Durch Fragen kann ich dabei unterstützen:

- Was hat das mit dir gemacht?
- Wie geht es dir damit?
- Wie fühlst du dich in dieser Situation?

Es geht hier darum, das mit Emotionen gefüllte Fass im Innern leer laufen zu lassen und damit Raum für den weiteren Prozess zu schaffen.

3. Erklärung: Was wollt ihr stattdessen?

Was sind die Positionen der Beteiligten? Welche Bedürfnisse und Interessen stecken hinter den Positionen? Was wollt ihr und warum wollt ihr das? Was soll anders sein? Wie soll es künftig sein? Um später nach passenden Lösungen suchen zu können, ist es wesentlich, genau zu ergründen, welche Bedürfnisse oder Interessen hinter den gesteckten Positionen liegen.

Mediatoren kennen eine Metapher, die der Harvard University zugeschrieben wird: Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Der Mutter wird das irgendwann zu viel. Sie teilt die Orange in zwei Hälften und gibt jeder Schwester eine. Die eine Schwester presst ihre Hälfte aus, sie möchte den Saft trinken und wirft die Schale weg. Die andere reibt die Schale in den Kuchenteig und wirft das Fruchtfleisch weg. Eine win-win Lösung wäre möglich gewesen, hätte die Mutter geklärt, welche Interessen hinter der Position: „Ich will die Orange!“ stecken.

Hier kommt Kommunikationskompetenz zum Einsatz. Nehmt euch die notwendige Zeit, den Dingen wirklich auf den Grund zu gehen. Bleiben hier wichtige Aspekte außen vor, wird keine Lösung nachhaltig tragen können.

4. Gemeinsame kreative Lösungssuche

Inzwischen sollte sich die Stimmung erheblich gebessert haben. So können die Konfliktparteien ihren Ideen und Gedanken zu möglichen Lösungen freien Lauf lassen. Kein Vorschlag wird kommentiert, bewertet oder gar abgelehnt. Wir wissen, auch abwegige Gedanken können sehr tragfähige triggern. Der bunte Strauß an Ideen wird unbedingt visualisiert.

5. Auswahl, Öko-Check und Vereinbarung zu Lösungen

Nun werden die Lösungsvorschläge betrachtet. Welche Lösungen schaffen eine win-win Situation? Was muss mit einem Vorschlag geschehen, damit eine win-win Situation entsteht? Die Konfliktparteien wählen alle die Lösungen aus, die den Bedürfnissen und Interessen aller Beteiligten in gleichem Maße dienen.

Im sogenannten Öko-Check geht es noch einmal darum, genau zu prüfen, ob die ausgewählten Lösungen wirklich passen. Erst dann wird eine schriftliche Vereinbarung geschlossen und direkt von allen Beteiligten unterzeichnet. Der hier beschriebene Prozess lehnt sich an das Verfahren der Mediation an und kann mit oder ohne Mediator wie beschrieben verlaufen. Auch hierbei gibt es

keine scharfe Trennung zwischen den einzelnen Schritten und in der Praxis geht es manchmal auch mal vor und wieder zurück, wenn neue Aspekte auftauchen.

Quellen

- Friedrich Glasl: Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu
- Dr. Reiner Ponschab und Adrian Schweizer: Kooperation statt Konfrontation
- Derks, Lucas; Das Spiel sozialer Beziehungen, Klett Cotta 1998, deutsche Ausgabe J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH 2000
- Es Watzke: Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun