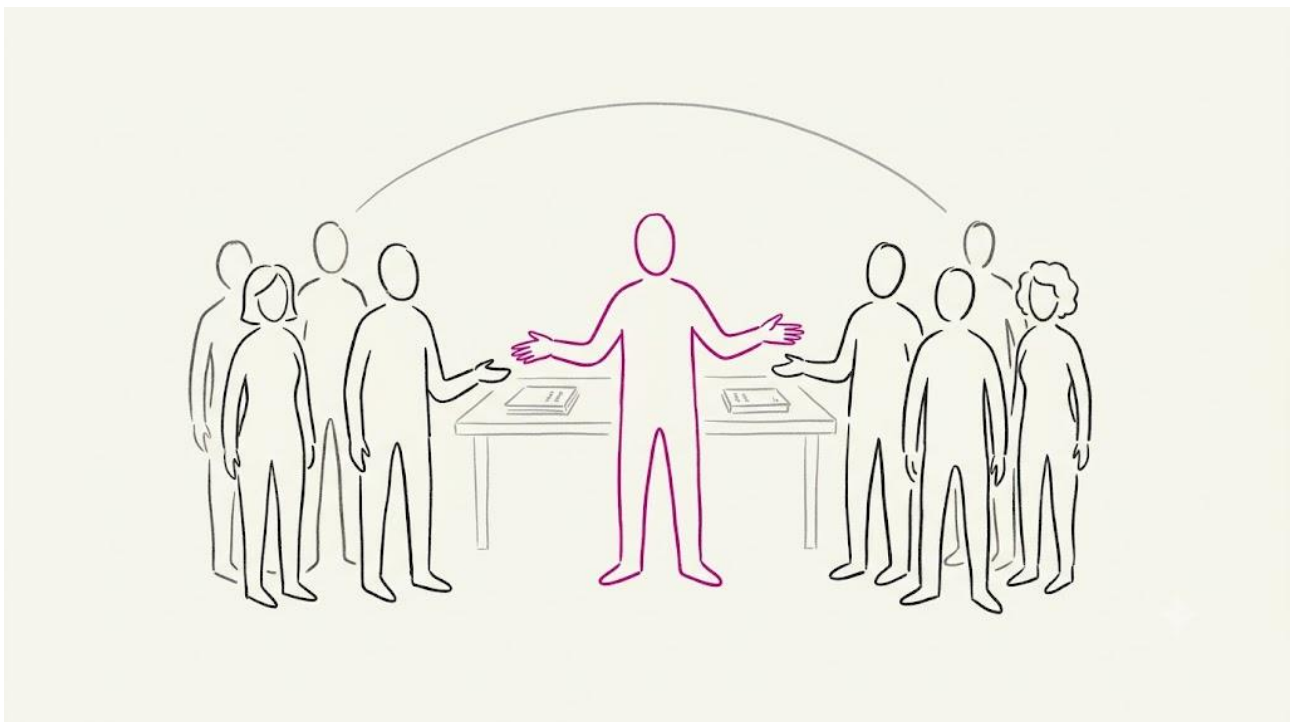


Führen im Konflikt, ohne Partei zu ergreifen

Begleit-Booklet

Dieses Booklet begleitet das Video zu Modul 1. Es vertieft die Haltung, aus der heraus du Konflikte in deinem Team bearbeiten kannst, indem du die Konfliktparteien zu einer eigenverantwortlichen Lösungsfindung ermächtigst. Es bietet strukturierte Reflexionsaufgaben für die praktische Vertiefung.



Das Booklet wurde mit Unterstützung der Künstlichen Intelligenz Claude erstellt.
changeerspective.ch · Matthias Ryffel

Zur Verwendung dieses Booklets

Dieses Booklet dient als Vertiefungs- und Reflexionswerkzeug zu Modul 1 des Programms *Leading in Conflict*. Es richtet sich an Führungskräfte, die Konflikte in ihrem Team nicht ignorieren, sondern gestalten wollen — und die dafür bereit sind, zuerst die eigene Haltung anzuschauen.

Die Reflexionsaufgaben sind offen gehalten und laden zur ehrlichen Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten in Konfliktsituationen ein. Es gibt keine richtigen Antworten – nur ehrliche.

Voraussetzung

Das Video zu Modul 1 — und eine reale, laufende Spannungssituation in deinem Team, an der du arbeiten willst. Ohne einen echten Fall bleibt das Booklet Theorie.

Empfohlene Nutzung

Im Anschluss an das Video. Nimm dir die ausdrückliche Erlaubnis, das Booklet auf mehrere Tage zu verteilen — Haltung entsteht nicht in einer Sitzung.

Empfehlung: zwei Sitzungen

- **Sitzung 1 (Kapitel 1–3):** Die Konfliktkosten, der Reframe und die vier Reflexe.
- **Sitzung 2 (Kapitel 4–6):** Die drei Haltungen, deine Rolle und dein eigener Anteil.
- **Nachbereitung:** Ein Rückgriff nach einigen Tagen — mit Abstand zum Erlebten.

1 Was ungelöster Konflikt dich kostet

Das Führungsdilemma

Fallbeispiel: Sarahs Situation

Sarah führt ein Team von acht Leuten. Zwei ihrer besten stecken in einem kalten Konflikt. Kein offener Streit, sondern unterschwelliger Konflikt. Spitze Bemerkungen in Meetings. Mails mit cc an alle. Zwei Lager im Team. Die zwei Konfliktparteien: **Tom**, ein erfahrener Senior, seit Jahren dabei, und **Priya**, jünger, schnelldenkend, sie treibt ein wichtiges Projekt voran. Das Projekt stockt nun allerdings seit Wochen.

Beide kommen einzeln zu Sarah. Beide erwarten, dass sie ihnen recht gibt. Und Sarah steht vor einem Dilemma, das jede Führungskraft kennt: Gibt sie einem recht, verliert sie den anderen. Entscheidet sie, wer schuld ist, hat sie zwei Verlierer und einen Groll. Weicht sie aus, gärt es weiter.

Was Sarah in diesem Moment nicht sieht: Diese Situation ist keine zwischenmenschliche Nebensache. Sie ist ein Kostenfaktor — und zwar ein grosser.

Was die Zahlen sagen — und was sie nicht sagen

Eine KPMG-Konfliktkostenstudie von 2009 hat 111 Industrieunternehmen zwischen 100 und 50'000 Mitarbeitenden untersucht und neun Kostenkategorien auf den Ebenen Person, Team und Organisation identifiziert. Der grösste Posten war ausgerechnet Sarahs Fall: Konflikte zwischen Mitarbeitenden führen dazu, dass gemeinsame Projekte verschleppt oder mangelhaft bearbeitet werden. Jedes zweite befragte Unternehmen bezifferte allein diesen Ausfall auf mindestens 50'000 Euro pro Jahr, jedes zehnte auf über 500'000.

Der aufschlussreichste Befund war aber ein anderer: Rund die Hälfte der Unternehmen konnte überhaupt keine Zahlen nennen. Sie messen es nicht. Konfliktkosten stehen in keiner Bilanz — und was nicht ausgewiesen wird, wird auch nicht gesteuert.

Quelle: KPMG (2009). Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen.



Ehrlichkeit statt Scheinpräzision

Im Umlauf sind viele griffige Zahlen zu Konfliktkosten — «20% der Personalkosten», «30 bis 50% der Arbeitszeit von Führungskräften». Sie werden mal dieser, mal jener Studie zugeschrieben. Die Europa-Universität Viadrina und PwC, die zehn Jahre lang zum Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft geforscht haben, halten in ihrer Abschlussstudie 2015 unmissverständlich fest: Die einzige wissenschaftlich valide Aussage zu Konfliktkosten sei, dass sie beträchtlich sind und durch gutes Konfliktmanagement massiv gesenkt werden können. Alles Weitere liege im Bereich quantitativer Unschärfe. Wir halten es genauso. Einordnung: Die KPMG-Zahlen stammen von 2009 aus der deutschen Industrie, und beide Studien sind beratungsgeführte Befragungen — keine kontrollierten Untersuchungen.

Die sichtbaren Kosten

Krankenstand, Fluktuation, Abfindungen, Anwalts- und Gerichtskosten. Sie tauchen in Zahlen auf — meist aber unter einem anderen Etikett.

Sie werden bezahlt, aber nicht zugeordnet.

Die verdeckten Kosten

Verschleppte Projekte, verzögerte Entscheidungen, Energie, die in Lagerbildung und Trastsch statt in Arbeit fließt. Innere Kündigung. Die Leute, die gehen, bevor jemand fragt, warum.

Sie sind die grösseren — und die unsichtbaren.

«Konfliktkosten sind real, erheblich und senkbar. Sie stehen nur in keiner Bilanz — und deshalb steuert sie niemand.»

Dein Konfliktkostenrechner

Die Zahlen oben sind fremde Zahlen. Hier kannst Du deine eignen Zahlen nutzen und die Kosten berechnen. Nimm die Spannungssituation, die du gerade im Kopf hast — deinen Tom, deine Priya — und rechne. Fünf Zeilen, Bleistift genügt.

<https://konfliktkosten.vercel.app/>

Warum eine Schätzung hier ehrlicher ist als eine Statistik

Jede dieser Zahlen ist geraten. Du weisst nicht genau, wie viele Stunden dein Mitarbeitender verliert, und deine Verzugsbewertung ist ebenfalls der Blick in die Kristallkugel. Die Alternative zu dieser Schätzung ist allerdings keine präzisere Zahl, sondern die Null, die heute in deinen Büchern steht. Und die Null ist mit ziemlicher Sicherheit falsch. Rechne bewusst konservativ: Wenn schon die vorsichtige Schätzung wehtut, dann ist das ein Impuls zu Handeln.

Reflexion 1

Halte zuerst in einem Halbsatz fest, um welche Spannungssituation es geht — sie begleitet dich durch das ganze Booklet.

Meine Spannungssituation: _____

Jetzt schau dir dein Total an. Sag die Zahl laut. Würdest du eine Maschine, die so viel Geld pro Monat verbrennt, genauso lange unbeobachtet laufen lassen? Und wenn nicht — was ist der Unterschied?

Damit ist der Einsatz geklärt. Die Frage ist nicht, ob du dich darum kümmern solltest. Die Frage ist wie.

2 Konflikt als Lernfeld

Vom Störfall zur Information

Der Reframe: Von der Störung zum Lernfeld

Die meisten Führungskräfte behandeln Konflikt als Störung: etwas, das nicht sein sollte, das man wegräumt, damit wieder gearbeitet werden kann.

Damit möchten wir hier gezielt brechen: Nicht der Konflikt ist das Problem. Der **schlecht gestaltete** Konflikt ist es. Ungestaltet wird Spannung gedeckelt, ignoriert oder von oben weggelöst — und kommt teurer zurück. Gestaltet wird sie zum Lernfeld, in dem Menschen und Teams potenziell wachsen.

Du entscheidest nicht, *ob* Konflikt in deinem Team entsteht. Wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Rollen und Temperamenten zusammenarbeiten, entsteht Reibung — immer. Du entscheidest nur, ob diese Reibung lähmt oder zur Weiterentwicklung genutzt wird. Das ist die eigentliche Führungsleistung.

Was im Konflikt steckt

Ein Konflikt ist eine Informationsquelle, und zwar eine ungewöhnlich dichte. Er zeigt dir, wo Rollen unklar sind. Wo Erwartungen auseinanderlaufen. Wo jemand ein Bedürfnis hat, das im Normalbetrieb nie zur Sprache käme. Wo dein System eine Sollbruchstelle hat.

Gary Friedman und Jack Himmelstein, die den verständnisbasierten Mediationsansatz entwickelt haben, formulieren die Rolle dabei radikal: Es geht darum, gemeinsam mit den Beteiligten auf ihren Konflikt zu schauen — statt ihnen das Problem abzunehmen. Genau das ist der Unterschied zwischen einer Führungskraft, die Konflikte wegrationalisiert, und einer, die sie gestaltet.

Quelle: Friedman, G. & Himmelstein, J. (2008). *Challenging Conflict: Mediation Through Understanding*. ABA Publishing / Harvard Program on Negotiation.

Der ungestaltete Konflikt

Die Spannung wird beendet — durch Deckeln, Ignorieren, eine Entscheidung von oben oder ein Urteil. Es kehrt Ruhe ein.

Nichts ist gelernt. Es kommt wieder, teurer.

Der gestaltete Konflikt

Die Spannung wird gehalten, bis sie etwas hervorbringt: Klarheit über Rollen, Erwartungen, Bedürfnisse. Es wird unbequem, bevor es besser wird.

Etwas ist gelernt. Es kommt so nicht wieder.

Wichtig — damit das nicht kippt

«Lernfeld» heisst nicht «Konflikt ist eigentlich schön». Wer ungelöste Spannung romantisiert, hat noch nie ein Team daran zerbrechen, oder Mitarbeitende leiden sehen. Der Anker aber bleibt hart: Ungelöster Konflikt kostet — Fluktuation, Stillstand, Vertrauen. Lernen ist der Weg, diese Kosten in Entwicklung und Wachstum zu drehen. Konflikt ist ein Lernfeld, weil es wirkt. Nicht, weil es angenehm ist.

«Du entscheidest nicht, ob Konflikt entsteht. Du entscheidest, ob er lähmt oder der Entwicklung dient.»

Reflexion 2

Nimm dieselbe Spannungssituation wie in Reflexion 1.

Was könnte dieser Konflikt dir und deinem Team zeigen, wenn du ihn als Information lesen würdest statt als Störung? Über Rollen, Erwartungen, Zuständigkeiten, unausgesprochene Bedürfnisse — oder über eine Schwachstelle im System, die nichts mit den beiden Personen zu tun hat?

Und ehrlich: Was wäre dir lieber — dass es aufhört, oder dass es sich klärt? (Das ist nicht dasselbe.)

3 Die vier problematischen Reflexe

Wie Führungskräfte Konflikt ignorieren statt gestalten

Wenn ein Konflikt auf dem Tisch einer Führungskraft landet, greifen oft vier problematische Reflexe. Sie sind naheliegend, gut gemeint und meist schnell zur Hand. Sie haben nur eines gemeinsam: Sie deckeln die Spannung — und ersticken damit das Lernen.

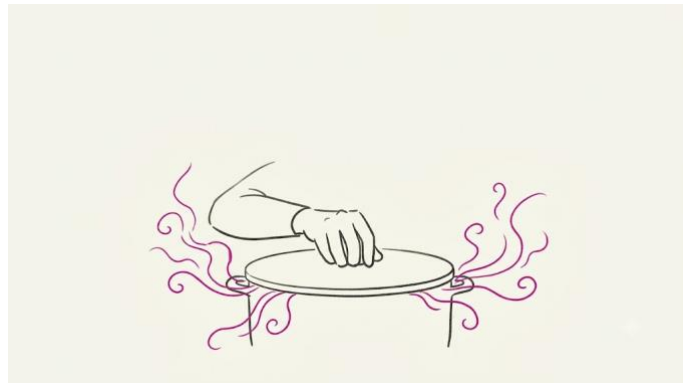
Montada und Kals behandeln in ihrem Lehrbuch die Handlungsalternativen in sozialen Konflikten systematisch: Es gibt immer mehrere Wege, mit einer Spannung umzugehen, und die meisten davon werden nicht gewählt, sondern geschehen automatisch. Genau deshalb lohnt es sich, sie zu benennen. Was einen Namen hat, kann man erkennen. Was man erkennt, kann man wählen.

Quelle: Montada, L. & Kals, E. (2013). Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Auflage. Beltz.

Deckeln «Nicht vor mir.»

Die Spannung wird verboten, nicht gelöst. «Bleiben wir sachlich.» «Das klären Sie bitte unter sich.» «Nicht in diesem Meeting.» Der Reflex kommt oft aus einem ehrenwerten Motiv — du willst das Team schützen, die Eskalation stoppen, professionell bleiben. Der Preis: Die Spannung geht in den Untergrund. Sie verschwindet nicht, sie wird nur unsichtbar. Und unsichtbare Konflikte sind die teuersten.

Wann sorgst du für Ruhe, wo eigentlich Klärung nötig wäre — und wovor schützt du dich damit selbst?



Ignorieren «Das renkt sich schon ein.»

Hoffnung als Strategie. Manchmal stimmt es sogar — kleine Reibungen erledigen sich. Aber der Reflex unterscheidet nicht zwischen den Konflikten, die sich von selbst lösen, und denen, die gären. Und er hat einen bequemen aber teuren Nebeneffekt: Solange du nicht hinschaust, musst du nicht handeln. Meistens eskaliert es unbeobachtet weiter — bis das Resultat eine Kündigung ist.

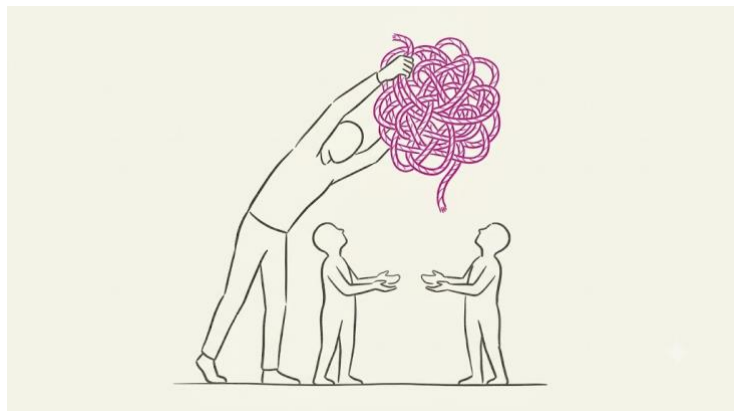
Welche Spannung in deinem Team kennst du seit Monaten und hast sie noch nicht angesprochen? Was genau hält dich ab?



Weglösen von oben «Ich entscheide, Thema durch.»

Schnell, klar, und du hast das Gefühl, geführt zu haben. Manchmal ist es richtig — bei echter Dringlichkeit oder wenn eine Grenze verletzt ist, entscheidest du. Aber als Reflex nimmt es den Beteiligten das Problem weg. Sie lernen nichts, sie tragen die Lösung nicht, und beim nächsten Mal kommen sie wieder zu dir. Du hast dir Arbeit gespart und Abhängigkeit gekauft.

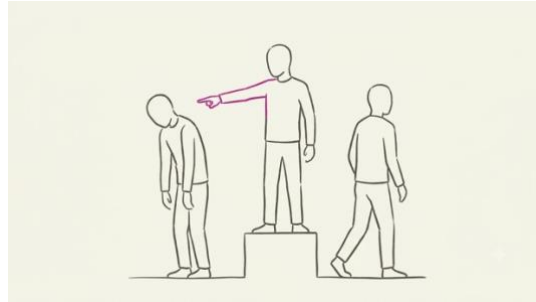
Wo löst du Probleme, die eigentlich deinen Leuten gehören — und was bekommst du dafür?



Der Richter-Reflex «Wer von beiden hat recht?»

Der subtilste der vier, weil er sich nach Gerechtigkeit anfühlt. Du hörst beide Seiten, wägst ab, urteilst. Das Ergebnis: ein Gewinner, ein Verlierer und ein Groll, der Jahre hält. Und du bist ab diesem Moment keine Führungskraft mehr, sondern Partei. Mediation wurde historisch in bewusstem Kontrast zum Gerichtsprozess entwickelt — mit der Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten als Kern. Genau die nimmt der Richter-Reflex ihnen weg.

Bei wem in deinem Team ertappt du dich dabei, innerlich schon Partei ergriffen zu haben, bevor du beide gehört hast?



Die Alternative zu allen vieren ist unbequem und klingt wenig konkret: **die Spannung halten, bis sie etwas hervorbringt**. Wie das geht, ohne dass du weichgespült wirkst, lernst du im nächsten Teil dieses Booklets.

Reflexion 3

Geh die letzten zwei Konflikte in deinem Team durch.

Erkennst du deinen Reflex? Ist es dein üblicher Reflex?

Denk an die letzten Konfliktsituationen: Was hat Dein Reflex jeweils gekostet — und was hat er dir erspart?

Und: In welcher Situation war er richtig? Du sollst ihn nicht abschaffen — sondern wählen können.

4 Aus Konflikten lernen: Die mediative Haltung

Die drei inneren Haltungen

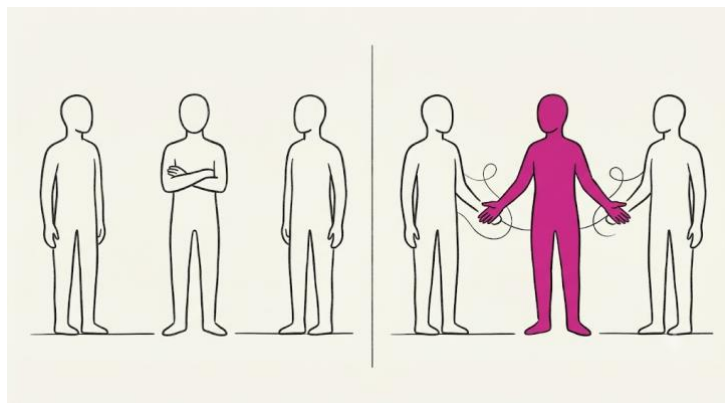
Wenn die vier Reflexe unbedacht oft das Problem sind, ist eine mediative und konflikt-positive Haltung die Alternative.

Allparteilichkeit — der wichtigste Reframe

In der Mediation ist der Vermittler nicht neutral, sondern **allparteilich**.

Neutral heisst: Ich halte mich raus, mir ist beides gleich. Für die Beteiligten fühlt sich das nicht nach Fairness an, sondern nach Gleichgültigkeit. Allparteilich heisst das Gegenteil: Ich bin gleichzeitig voll auf beiden Seiten. Ich halte die Wertschätzung der Perspektiven, der subjektiven Wahrheiten, und insbesondere der Bedürfnisse von beiden Parteien gleichzeitig aufrecht — auch wenn ihre Positionen sich widersprechen.

Quelle: Besemer, C. (2009). *Mediation: Die Kunst der Vermittlung in Konflikten. Werkstatt für Gewaltfreie Aktion.*



Neutral

«Ich mische mich da nicht ein. Klärt das unter euch.»
Distanz als Fairness missverstanden.

Kommt an als: Es ist ihr egal.

Allparteilich

«Ich verstehe, warum dir das wichtig ist. Und ich verstehe, warum es ihm wichtig ist. Beides gleichzeitig.»
Nähe zu beiden.

Kommt an als: Die Führungskraft ist fair — und sie ist da.

In Führungssprache: **fair und unbestechlich, aber nicht distanziert**. Das ist anstrengender als Neutralität, weil du zwei widersprüchliche Wahrheiten gleichzeitig aushalten musst. Genau das ist die Leistung. **Warum?** Weil beide Seiten etwas Lernbares beitragen — und du das eine nicht bekommst, wenn du das andere fallen lässt.

Wohlfühlen

Ich unterstelle meinen Leuten grundsätzlich guten Willen — auch mitten im Streit. Nicht aus Naivität, sondern aus einer Beobachtung, die Marshall Rosenberg zum Kern der Gewaltfreien Kommunikation gemacht hat: Hinter jedem Verhalten steckt der Versuch, ein Bedürfnis zu erfüllen. Auch hinter dem unangenehmen. Auch hinter spitzen Bemerkungen.

Das heisst nicht, dass jedes Verhalten in Ordnung ist. Es heisst, dass du hinter das Verhalten schaust, statt es zu bewerten. **Warum?** Weil ich davon ausgehe, dass hier etwas wachsen will — nicht, dass jemand böse ist. Wer im Gegenüber einen Gegner sieht, findet auch einen.

Quelle: Rosenberg, M. B. (1999). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press.

Neugierde

Die Haltung des Nicht-schon-Wissens. «Was steckt dahinter?» statt «Wer hat recht?». Das Entscheidende an einem Konflikt ist seine Tiefenstruktur: worum es den Beteiligten *wirklich* geht — im Unterschied zu dem, worüber sie streiten. Die beiden sind fast nie dasselbe. Was jemand fordert, ist nie das Ganze; darunter liegt zumeist viel mehr.

Die Führungskraft Sarah aus unserem Beispiel glaubt, Tom und Priya streiten über Projektentscheidungen. Vielleicht stimmt das. Vielleicht geht es aber um etwas ganz anderes — und sie wird es nie erfahren, wenn sie mit einer Antwort ins Gespräch geht statt mit einer Frage. **Warum?** Weil im Konflikt Information steckt — und Neugier ist der einzige Zugang zu ihr.

Quelle: Montada, L. & Kals, E. (2013). Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Auflage. Beltz.

Wie tief das geht — Modul 2

Was genau unter einer Forderung liegt, ist kein Rätsel, sondern hat eine Struktur — und sie lässt sich systematisch lesen. Modul 2 nimmt einen realen Konflikt auseinander: Schicht für Schicht, von dem, was gefordert wird, bis zu dem, was gebraucht wird. Für dieses Modul reicht die Haltung: Die Positionen, Vorwürfe und Forderungen, die Du zu beginne zumeist hörst, bilden fast nie die eigentlichen Bedürfnisse und Interessen der Konfliktparteien ab.

«Neutral heisst: mir ist beides gleich. Allparteilich heisst: mir ist beides wichtig. Deine Leute spüren den Unterschied sofort.»

Reflexion 4

Denke an deinen letzten Konflikt mit zwei Parteien. Bei welcher der beiden Seiten fiel Dir das Zuhören leichter? Über die letzten Monate — wem hast du mehr zugehört? Inwiefern ist es Dir gelungen, beide Parteien gleichermassen in der Klärung zu unterstützen? Würden dich wohl beide Parteien als neutral einschätzen?

5 Die eigenverantwortliche Konfliktlösung unterstützen – statt selbst entscheiden oder Lösungen vorschlagen

Deine Rolle im Konflikt

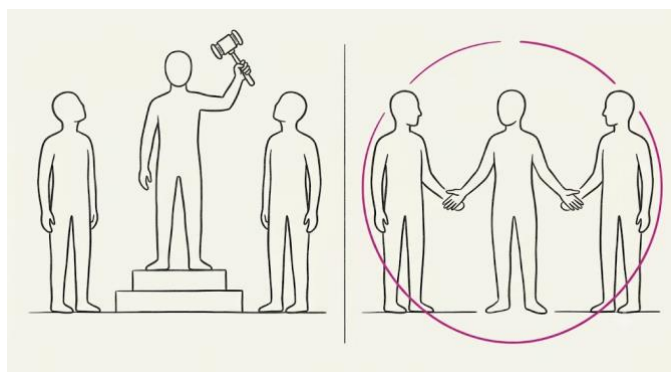
Dieses Kapitel rüttelt an der Führungsidentität — deshalb kommt es zuletzt. Die meisten von uns haben Führung so gelernt: Ich muss die Lösung haben. Ich muss Autorität sein. Ich muss entscheiden, wer richtig liegt. Im Konflikt ist genau das der Fehler.

Die Parteien sind die Expertinnen ihres Konflikts — nicht du

Du weisst nicht, was zwischen Tom und Priya wirklich läuft. Du weisst nicht, welche Geschichte die beiden miteinander haben, was im letzten Projekt passiert ist, was jeder von ihnen braucht, um wieder arbeiten zu können. Die beiden wissen es. Vielleicht nicht bewusst, vielleicht noch nicht in Worten — aber das Wissen liegt bei ihnen, nicht bei dir.

Deine Aufgabe ist deshalb nicht die Lösung. Deine Aufgabe ist der Rahmen, in dem sie entsteht. Christopher Moore, dessen Standardwerk seit 1986 die Rollen und Funktionen des Vermittlers beschreibt, macht daraus eine klare Arbeitsteilung: Die Drittpartei (Mediator:in) verantwortet den **Prozess**. Die Beteiligten verantworten das **Ergebnis**.

Quelle: Moore, C. W. (2014). The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4. Auflage. Jossey-Bass.



Der Schiedsrichter

Hört beide Seiten, wägt ab, entscheidet. Übernimmt das Problem. Produziert einen Gewinner, einen Verlierer und einen Groll.

Die Beteiligten lernen: Chefin klärt das.

Der Prozessbegleiter

Hält den Raum, stellt Fragen, sorgt dafür, dass beide gehört werden. Gibt das Problem nicht her — es war nie seins.

Die Beteiligten lernen: Wir können das.

Der Satz, den du dir merken solltest: **Ich kontrolliere den Prozessrahmen, nicht den Inhalt**. Und das ist keine Aufgabe von Kontrolle — es ist eine andere, wirksamere Kontrolle. Du steuerst, dass geklärt wird. Nicht, was dabei herauskommt.

Warum das nicht Schwäche ist

Mediation wurde in bewusstem Kontrast zum Gerichtsprozess entwickelt — und der Kern dieses Kontrasts ist die Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten. Ein Gericht nimmt den Parteien die Verantwortung ab und gibt ihnen ein Urteil. Mediation gibt ihnen die Verantwortung zurück.

Übertragen auf Führung: Jedes Mal, wenn du den Konflikt deiner Leute entscheidest, nimmst du ihnen die Eigenverantwortung ab. Das fühlt sich nach Stärke an. Allerdings ist das der Grund, warum sie beim nächsten Mal wieder zu dir kommen, statt ihre Konflikte eigenständig zu regeln.

Rahmen geben — konkret

Den Rahmen zu gestalten ist nicht Nichtstun. Es ist aktive Arbeit, nur an einer anderen Stelle:

- **Die Kosten sichtbar machen.** «Euer Konflikt hat das Projekt sechs Wochen gekostet. Das ist der Stand.» Keine Schuldzuweisung — eine Tatsache auf dem Tisch.
- **Den Alternativen-Blick öffnen.** «Was passiert, wenn ihr das nicht löst? Was wäre dann eure realistische Alternative?» Die Harvard-Verhandlungsexperten Roger Fisher und William Ury haben gezeigt, dass der nüchterne Blick auf die Alternative zur Einigung die Motivation erzeugt, sich zu einigen — härter als jeder Appell.
- **Die Grenzen des Spielfelds markieren.** Was ist verhandelbar, was nicht? Innerhalb dieses Rahmens haben deine Leute alle Freiheit. Ausserhalb keine. Das ist deine Führung.
- **Den Raum halten.** Dafür sorgen, dass beide reden — und beide zuhören. Dass es unbequem werden darf, ohne dass es entgleist.

Quelle: Fisher, R. & Ury, W. (1981). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Houghton Mifflin. (Harvard-Konzept)

Und wann entscheidest du doch?

Immer dann, wenn eine Grenze verletzt wird — Respekt, Recht, Sicherheit — oder wenn echte Dringlichkeit keine Klärung erlaubt. Das ist kein Widerspruch zur mediativen Haltung, sondern ihre Voraussetzung: Ein Rahmen, den niemand schützt, ist kein Rahmen. Der Unterschied ist, dass du dann entscheidest, weil du es gewählt hast — nicht, weil ein Reflex es für dich getan hat. Wo genau diese Grenze liegt und wann du Coaches oder Mediatoren beiziehst, ist Thema eines späteren Moduls.

«Ich kontrolliere den Prozessrahmen, nicht den Inhalt. Das ist nicht weniger Führung. Es ist die Führung, die Mitarbeitende ermächtigt.»

Reflexion 5

Denk an den letzten Konflikt, den du für dein Team gelöst hast.

Was wäre passiert, wenn du ihn nicht selbst gelöst, sondern schlicht deine Mitarbeitenden in der eigenverantwortlichen Lösungsfindung unterstützt hättest? Was hättest du riskiert — und was hättest du gewonnen?

Und die Frage darunter: Was brauchst du eigentlich, wenn du Konflikte deiner Leute entscheidest? Tempo? Kontrolle? Das Gefühl, gebraucht zu werden? Die Sicherheit, dass es richtig gemacht wird? Es gibt keine falsche Antwort — aber es gibt eine ehrliche.

6 Dein eigener Anteil

Die Brücke zu Modul 3

Bis hierhin ging es um deine Haltung gegenüber *dem Konflikt* und um deine Rolle gegenüber *den Beteiligten*. Es fehlt ein Dritter im Bild: du selbst.

Denn hier ist die unbequeme Konsequenz aus dem Lern-Reframe: Wenn Konflikt ein Lernfeld ist, dann ist meine erste Lernfrage nicht «wer hat schuld» — sondern «was ist mein Anteil an der Situation».

Sarah glaubt, sie sei in Toms und Priyas Konflikt nur die Vermittlerin. Aussenstehend. Unbeteiligt. Aber sie hat die Rollen im Projekt nie sauber geklärt. Sie hat Toms erste spitze Bemerkung vor vier Monaten gehört und weggelächelt. Sie merkt nicht, dass sie Priya innerlich zuneigt — und dass Tom das längst spürt. Sie ist Teil des Systems, nicht Beobachterin davon.

Gary Friedman, einer der Begründer des verständnisbasierten Ansatzes, hat dem ein ganzes Buch gewidmet: der Selbstreflexion derer, die beruflich mit Konflikten arbeiten — und der Frage, wie das Eigene die Arbeit mit anderen prägt. Für Führungskräfte gilt das doppelt, weil sie nie wirklich aussen stehen.

Quelle: Friedman, G. (2014). *Inside Out: How Conflict Professionals Can Use Self-Reflection to Help Their Clients*. ABA Publishing / Harvard Program on Negotiation.

Was in Modul 3 kommt

Diesen Faden nehmen wir in Modul 3 auf — dort geht es um das, was in dir passiert, wenn ein Konflikt entsteht: dein Nervensystem, deine inneren Anteile, deine Trigger und die Frage, wie du unter Druck in deiner Mitte bleibst.

«Für einen Konflikt braucht es immer mindestens zwei. Als Führungskraft bist du nie nur die unbeteiligte Drittperson.»

Reflexion 6

Nimm noch einmal deine Spannungssituation aus Reflexion 1.

Benenne in einem einzigen Satz deinen eigenen Beitrag dazu. Nicht deine Schuld — deinen Beitrag. Was hast du getan, nicht getan, zu spät getan, weggelächelt, nicht geklärt?

Mein Beitrag: _____

Wenn dir nichts einfällt, ist das die interessanteste Information des ganzen Booklets. Dann lass die Frage ein paar Tage stehen und komm zurück.

Gesamtreflexion

Integration und Transferplanung

Du hast die Kosten gesehen, den Reframe gemacht, deinen Fallback-Reflex erkannt, die drei Haltungen durchgearbeitet und deine Rolle neu bestimmt. Zum Schluss die Frage, was davon bleibt.

Reflexion 7

Was ist die eine Erkenntnis aus diesem Modul, die für deinen Führungsalltag zählt?

Definiere einen konkreten Entwicklungsschwerpunkt für die nächsten vier Wochen. Nicht «ich will allparteilicher werden» — das ist ein Vorsatz, kein Plan. Sondern: In welcher konkreten Situation, mit welcher konkreten Person, willst du welchen Reflex bemerken und was stattdessen tun?

In den nächsten vier Wochen werde ich: _____

Woran ich merke, dass es gewirkt hat: _____

Quellen und Literaturhinweise

- Besemer, C. (2009). Mediation: Die Kunst der Vermittlung in Konflikten. Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Freiburg. (Überarbeitete Fassung des Standardwerks von 1993.)
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Houghton Mifflin, Boston. (Das Harvard-Konzept.)
- Friedman, G. (2014). Inside Out: How Conflict Professionals Can Use Self-Reflection to Help Their Clients. ABA Publishing / Harvard Program on Negotiation.
- Friedman, G. & Himmelstein, J. (2008). Challenging Conflict: Mediation Through Understanding. ABA Publishing / Harvard Program on Negotiation.
- KPMG (2009). Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen.
- Montada, L. & Kals, E. (2013). Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Auflage. Beltz, Weinheim.
- Moore, C. W. (2014). The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4. Auflage. Jossey-Bass, San Francisco. (Erstauflage 1986.)
- PricewaterhouseCoopers & Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2016). Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft — Entwicklungen eines Jahrzehnts. (Abschluss der Studienreihe 2005–2015.)
- PricewaterhouseCoopers & Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2013). Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe. (Studie IV der Reihe.)
- Rosenberg, M. B. (1999). Nonviolent Communication: A Language of Life. PuddleDancer Press, Encinitas.
- Thomann, C. (2004). Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche. Rowohlt, Reinbek.
- Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (2003). Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Rowohlt, Reinbek.
- Ryffel, M. (2026). Führen im Konflikt, ohne Partei zu ergreifen — Konzeptrahmen Leading in Conflict, Modul 1. Change Perspective (Arbeitsdokument).