

Den Konflikt lesen

Bevor du eingreifst — verstehe, was vor dir liegt.

Begleit-Booklet · Change Perspective · changeperspective.ch

STECKBRIEF

Worum es in diesem Modul geht

Die meisten Fehlinterventionen entstehen nicht aus schlechtem Willen, sondern aus einer falschen Diagnose. Wer eingreift, bevor er gelesen hat, behandelt oft das falsche Problem — und wundert sich, dass der Konflikt zurückkommt.

Dieses Modul gibt dir das Handwerk, einen Konflikt zu lesen, bevor du reagierst. Danach kannst du einen Konflikt in deinem Team einordnen: Wer ist beteiligt — und in welcher Rolle stehst du selbst? Wie zeigt sich der Konflikt, wie weit ist er eskaliert, wie heiss oder kalt läuft er? Was treibt ihn an? Erst diese Diagnose macht eine gezielte Intervention möglich — statt eines gut gemeinten Reflexes.

Lesen verändert die Intervention.

FALLBEISPIEL

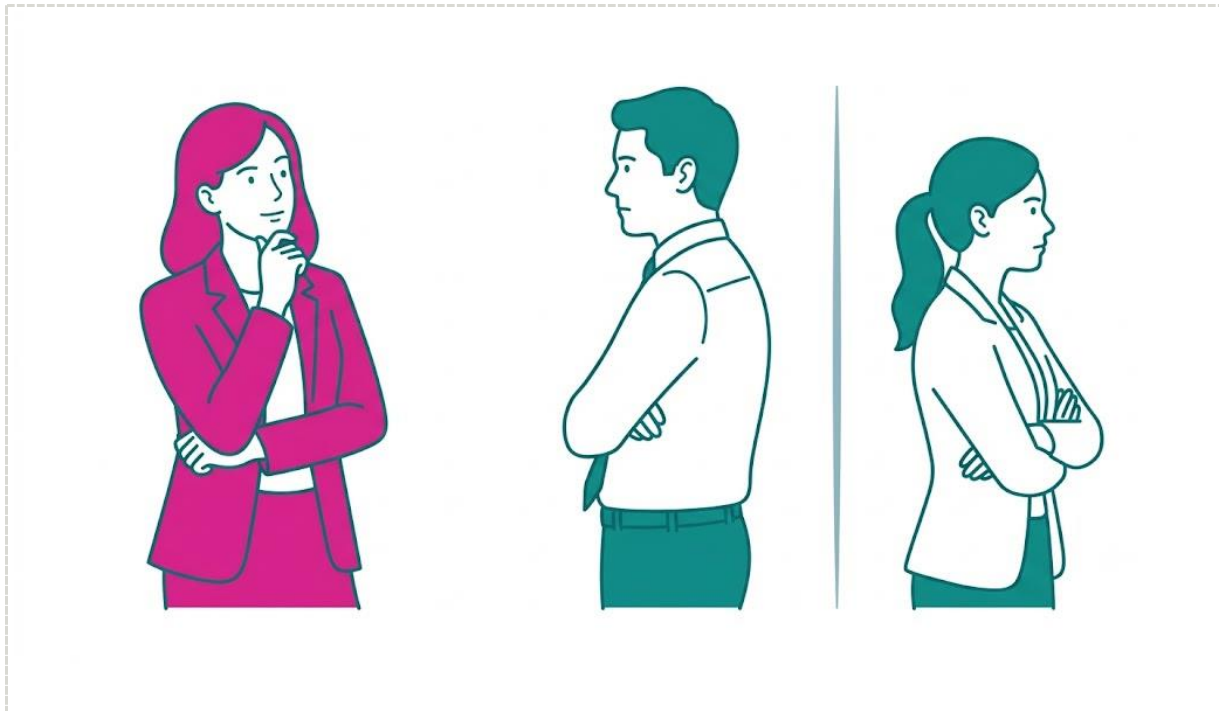
Sarah, Tom und Priya

Sarah führt ein Team von neun Leuten. Zwei davon, Tom und Priya, «verstehen sich halt nicht» — so hätte sie es vor diesem Modul gesagt. In Meetings reden sie aneinander vorbei. Priya trifft Projektentscheide im Alleingang; Tom erfährt davon per CC-Mail. Anfangs reagiert Tom verletzt, mit spitzen Bemerkungen. Im Lauf der Wochen wird er stiller, unzugänglicher. Priya nennt ihn «schwierig». Das Team beginnt, sich in zwei Lager zu sortieren.

Sarahs erster Impuls: die beiden trennen, auf verschiedene Projekte setzen. Kurzfristig beruhigt sich die Lage. Aber die schlechte Stimmung bleibt, die Lagerbildung löst sich nicht auf.

Sarah hat mit guter Absicht gehandelt — und die Lage falsch gelesen. Sie sah zwei Menschen, die um Dominanz ringen und dabei ihre Projekte blockieren. Sie sah nicht: einen kalten Konflikt, längst in der Gewinner-Verlierer-Logik; Lagerbildung als Zeichen fortgeschrittener Eskalation; hinter Toms Rückzug ein frustriertes Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit, hinter Priyas Alleingängen eines nach Autonomie.

Wir kommen am Ende zu Sarah zurück. Halte fürs Erste eine Beobachtung fest: *Sarahs erster Reflex war eine Antwort auf die falsche Frage.*



GRUNDLAGE

Konflikt entsteht im Kopf, nicht in den Fakten

Wir behandeln Konflikte gern wie ein Sachproblem: andere Zahlen, unklare Zuständigkeiten, ein Missverständnis, das man geradezieht. Manchmal stimmt das. Meistens ist es die halbe Wahrheit.

Ein Konflikt entsteht dort, wo zwei Menschen dieselbe Situation unvereinbar wahrnehmen, deuten, fühlen oder wollen — und wo mindestens einer den anderen als Grund dafür erlebt, dass es nicht vorwärtsgeht. Entscheidend: Er entsteht im Erleben, nicht in den Fakten. Zwei Leute schauen auf dieselben Zahlen und stehen doch im Konflikt — weil die eine sich übergangen fühlt und der andere nicht ernst genommen.

Für dich als Führungskraft heisst das: Löst du einen Konflikt nur auf der Sachebene, während er sich auf der Beziehungsebene festgefahren hat, hast du nichts gelöst. *Du hast eine Antwort auf eine Frage gegeben, die niemand gestellt hat.*

Darum lesen wir, bevor wir handeln. Genau hinschauen, genau zuhören, das Gesehene mit dem abgleichen, was wir über Konflikt wissen — und daraus bewusst eine Hypothese bilden. Diese Hypothese, nicht der erste Reflex, steuert die Intervention.

Fünf Fragen, bevor du eingreifst

Sie sind das Gerüst dieses Moduls:

- **Wer?** — Wer ist beteiligt, wer betroffen — und in welcher Rolle stehst du selbst?
- **Wie?** — Wie zeigt sich der Konflikt, wie weit ist er eskaliert, wie heiss oder kalt läuft er?
- **Was?** — Worum geht es wirklich, und was treibt ihn an?
- **Wozu?** — Wozu dient der Konflikt — und wozu würde seine Lösung dienen?
- **Wie viel?** — Was kostet er, jetzt und ungelöst?

Die ersten drei Fragen bauen wir Schritt für Schritt aus. Die letzten beiden schärfen am Ende den Blick.

Beteiligte, Betroffene — und du selbst

Konflikte haben fast immer mehr Beteiligte, als auf den ersten Blick sichtbar sind. Und einer davon bist du.

In welcher Rolle stehst du — und in welchem Modus?

Als Führungskraft stehst du im Konflikt selten neutral daneben. Aber du kannst in sehr unterschiedlichen Rollen stehen — und der häufigste Fehler ist, den Modus nicht bewusst zu wählen. Vier Grundmodi:

- **Verhandeln.** Du bist selbst Partei. Es gibt etwas zu verteilen — Budget, Zeit, Zuständigkeit — und du vertrittst ein eigenes Interesse. Ziel ist eine tragfähige Einigung, mit der beide Seiten leben können.
- **Vermitteln.** Zwei deiner Leute stehen im Konflikt, du stehst dazwischen. Deine Aufgabe ist nicht, Recht zu sprechen, sondern beiden zu helfen, einander zu verstehen.
- **Dialog.** Kein Ergebnisdruck. Es geht ums Verstehen: Was ist hier eigentlich los? Oft der erste Modus, bevor überhaupt klar ist, ob verhandelt oder vermittelt werden muss.
- **Entscheiden.** Du trägst die formale Verantwortung. Wenn Verhandeln, Vermitteln und Dialog nicht tragen — oder wenn eine Sache schlicht entschieden werden muss —, entscheidest du und stehst dazu. Das ist kein Scheitern der anderen Modi, sondern Führung.

Die entscheidende Frage lautet nicht «Welche Technik nehme ich?», sondern: In welchem Modus bin ich gerade — und passt der zur Lage?

Und ein zweiter Punkt, der leicht vergessen geht: Die ersten drei Modi ändern nichts daran, dass du am Ende die bist, die entscheiden kann — und manchmal muss. Diese Autorität verschwindet nicht, wenn du vermittelst; sie steht im Raum, ob du sie nutzt oder nicht. Sarah wollte vermitteln, war aber längst Partei mit eigenem Interesse — und am Ende auch die, die entscheiden musste. *Ihr Fehler war nicht der Modus. Ihr Fehler war, ihn nicht bewusst gewählt zu haben.*

Wo sitzt der Konflikt — innen, aussen, strukturell?

Nicht jeder Konflikt sitzt zwischen zwei Personen. Wo er sitzt, bestimmt, wo du ansetzen musst.

- **Sozialer Konflikt** — sichtbar zwischen Menschen: Tom und Priya, zwei Positionen, eine Spannung.
- **Innerer Konflikt** — in einer einzelnen Person: der Teamlead, der loyal zu Team und Geschäftsleitung sein will und beides nicht gleichzeitig kann. Innere Konflikte lecken nach aussen, wenn man sie nicht anerkennt.
- **Struktureller Konflikt** — nicht in den Menschen, sondern im System angelegt: zwei Rollen mit widersprüchlichen Zielen, eine knappe Ressource. Du kannst noch so gut moderieren — wenn zwei Abteilungen an gegenläufigen Kennzahlen gemessen werden, kommt der Konflikt zuverlässig zurück.

Die Führungsfrage: Bearbeite ich hier eine Beziehung, die es braucht — eine Struktur, die ich verändern muss — oder einen inneren Konflikt, der nach aussen drängt?

Die Akteursanalyse — wer muss wie einbezogen werden?

Bevor du ein klärendes Gespräch aufsetzt, klär die Beteiligung. Wer zu viele an den Tisch holt, verunmöglicht Offenheit; wer zu wenige holt, bekommt eine Lösung, die nicht trägt. Vier Fragen sortieren das Feld:

- **Wer gehört an den Tisch?** Nur, wer für eine tragfähige Lösung wirklich nötig ist. Der Tisch ist der engste Kreis, nicht der grosszügigste.
- **Wer ist Partei, wer nur betroffen?** Partei ist, wer ein eigenes Interesse hat und die Spannung trägt. Betroffen ist, wer die Folgen spürt, aber nicht Partei ist. Die beiden zu verwechseln, macht Gespräche unnötig gross.
- **Wie bindest du die Hierarchie ein?** Wen musst du vorgängig konsultieren — deine eigene Vorgesetzte, HR? Wer muss informiert bleiben, ohne am Tisch zu sitzen? Übergangene Hierarchie sabotiert später leise.
- **Führst du selbst — oder braucht es Begleitung?** Je näher du als Partei im Konflikt steckst, desto eher braucht die Klärung eine neutrale dritte Person (HR, Mediation). Selbst moderieren, wo man selbst Partei ist, ist der häufigste stille Fehler.



Die Führungsfrage: Habe ich die richtigen Leute — und die Hierarchie sauber eingebunden?

Wie zeigt sich der Konflikt — und wie weit ist er eskaliert?

Derselbe Konflikt sieht auf verschiedenen Stufen völlig anders aus — und verlangt völlig anderes von dir. Bevor du «was» und «warum» fragst, lies, wie weit er schon ist und in welcher Temperatur er läuft.

Eskalation: die Dynamik, nicht nur die Stufe

Konflikte eskalieren nicht sprunghaft, sondern in erkennbaren Schritten. Friedrich Glasl hat diese Dynamik in neun Stufen beschrieben. Das Entscheidende daran ist nicht die einzelne Stufe, sondern die Bewegung: Konflikte rutschen nach unten, selten von allein wieder nach oben. Zwei Kipppunkte markieren, wo sich die Logik grundlegend ändert.

Ebene 1 · Win-Win (Stufen 1–3). Beide wollen im Kern noch dasselbe. Es geht um die Sache; eine gemeinsame Lösung ist möglich.

- **1 · Verhärtung** — Standpunkte verhärten und prallen aufeinander, aber es ist noch klar, dass man miteinander reden muss.
- **2 · Debatte** — es wird schwarz-weiss: Rechthaben-Wollen, Taktik, verbale Schlagabtausche.
- **3 · Taten statt Worte** — Reden scheint nichts zu bringen, man schafft Fakten. Empathie schwindet.

» **Kipppunkt 1 — von der Sache zur Beziehung.** Ab hier geht es nicht mehr um das Thema, sondern um den anderen.

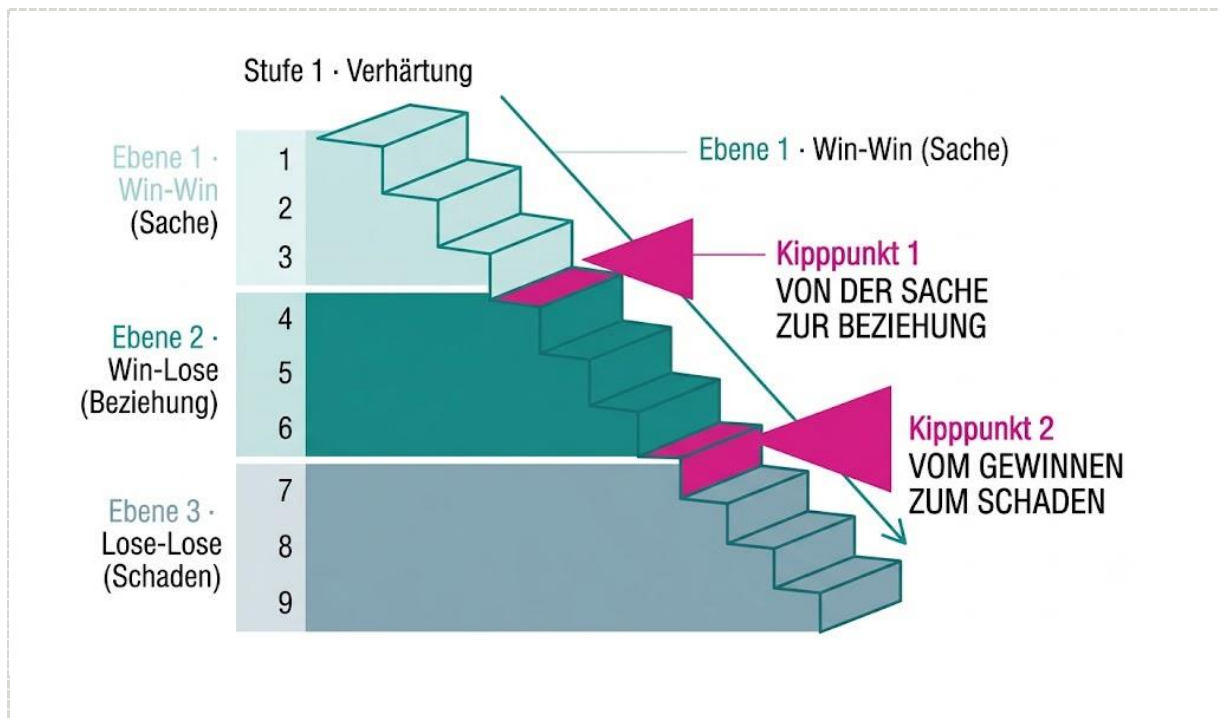
Ebene 2 · Win-Lose (Stufen 4–6). Es geht ums Gewinnen. Die Beziehung leidet, man sammelt Verbündete.

- **4 · Images & Koalitionen** — Feindbilder, Lagerbildung, Werben um Unterstützer.
- **5 · Gesichtsverlust** — der andere soll öffentlich blossgestellt werden; es wird moralisch.
- **6 · Drohstrategien** — Ultimaten und Drohungen; die Eskalation beschleunigt sich selbst.

» **Kipppunkt 2 — vom Gewinnen zum Schaden.** Ab hier zählt nicht mehr der eigene Gewinn, sondern der Schaden des anderen.

Ebene 3 · Lose-Lose (Stufen 7–9). Beide verlieren. Es geht nur noch um Schaden.

- **7 · Begrenzte Vernichtung** — dem anderen schaden, auch um den Preis eigenen Schadens.
- **8 · Zersplitterung** — die Basis des Gegners zerstören.
- **9 · Gemeinsam in den Abgrund** — Schaden um jeden Preis, auch der eigene Untergang wird in Kauf genommen.



Du liest daran zwei Dinge: Auf welcher Ebene bewegt sich der Konflikt — und in welche Richtung? Ein Konflikt auf Stufe 2, der Richtung 3 kippt, verlangt anderes als einer, der sich auf Stufe 2 stabilisiert hat. Die Kippunkte sind die kritischen Momente: Nach dem ersten geht es nicht mehr um die Sache, nach dem zweiten nicht mehr um den eigenen Gewinn.

Für den Alltag reichen drei Merkposten: **gemeinsam lösbar** (1–3), **Gewinnen-Wollen** (4–6), **Schaden-Wollen** (7–9). Die neun Stufen sind dein Diagnose-Instrument, die drei Ebenen das, was du im Kopf behältst.

Temperatur: heiss oder kalt?

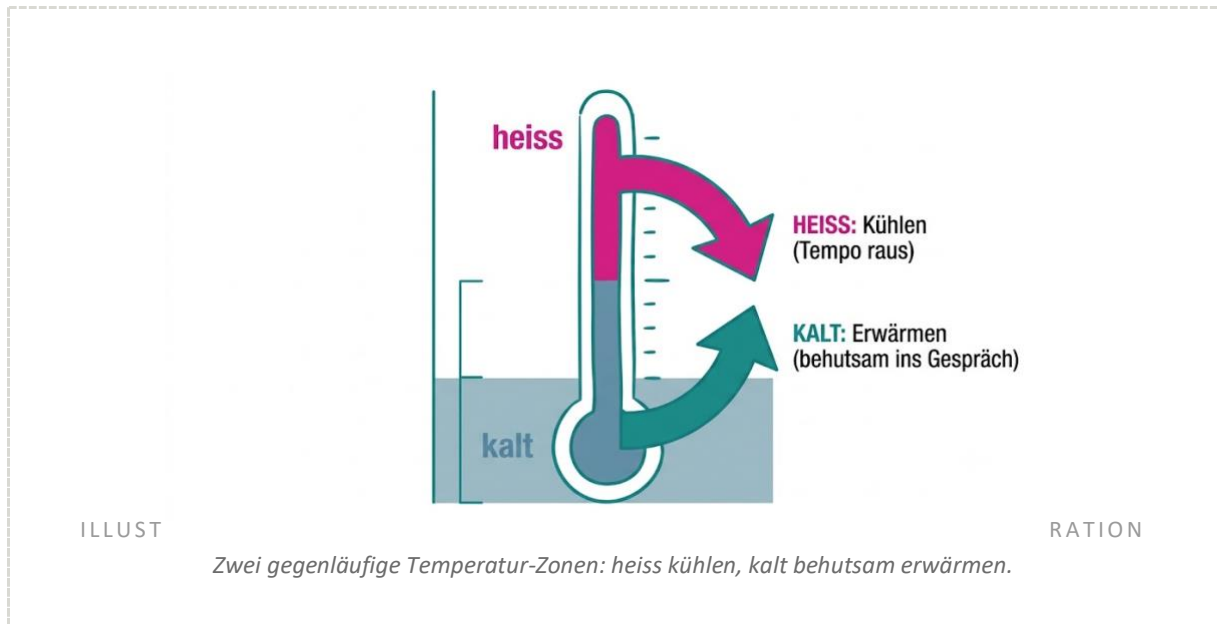
Die Perspektive, die Führungskräfte am meisten überrascht.

Heisse Konflikte sind laut, offen, emotional. Es knallt im Meeting. Unangenehm — aber ehrlich: Du siehst, was los ist.

Kalte Konflikte sind still: Rückzug, Sarkasmus, CC-Mails, Dienst nach Vorschrift, zwei Lager, die nicht mehr miteinander reden. Nichts knallt — und genau das ist gefährlich.

Der kontraintuitive Punkt: Kalte Konflikte sind meist gefährlicher als heisse — nicht obwohl, sondern weil sie unsichtbar sind. Sie fallen oft erst auf, wenn jemand kündigt oder ein Projekt still zerfällt.

Und sie verlangen gegenläufige Bewegungen: Heisse Konflikte kühlst du — Tempo raus, deeskalieren. Kalte Konflikte erwärmst du behutsam — überhaupt erst wieder ins Gespräch bringen, ohne dass sich jemand blossgestellt fühlt. Wer einen kalten Konflikt zusätzlich «sachlich und cool» behandelt, friert ihn fest.



Tom und Priya stecken in einem kalten Konflikt. Sarahs Reflex — sie an einen Tisch setzen und «sachlich ausreden lassen» , oder die beiden auf unterschiedliche Projekte auseinander zu ziehen — hätte die Kälte nur bestätigt.

Verschiedene Typen von Konflikt

Ein Konflikt ist selten nur von einer Sorte — aber es hilft zu wissen, welcher dominiert, weil jeder eine spezifische Herangehensweise erfordert. Sieben Typen, die im Führungsalltag am häufigsten auftreten:

- **Sachkonflikt** — unterschiedliche Einschätzungen zu einer Sachfrage. Beispiel: Zwei Leads streiten, ob Feature A oder B zuerst gebaut wird. Oft das Kostüm, in dem sich andere Konflikte tarnen.
- **Zielkonflikt** — zwei wollen an unterschiedliche Orte. Beispiel: Vertrieb will schnell ausliefern, die Qualitätssicherung will länger testen. Legitim, häufig strukturell verankert.
- **Verteilungs- / Ressourcenkonflikt** — es gibt zu wenig von etwas: Budget, Zeit, Köpfe. Beispiel: Zwei Projekte konkurrieren um dieselbe Entwicklerin. Tarnt sich fast immer als Beziehungskonflikt.
- **Rollenkonflikt** — unklar, wer wofür zuständig ist. Beispiel: Tom und Priya — wer entscheidet über Projektfragen? Häufig eine Führungslücke, kein Personenproblem.
- **Beziehungskonflikt** — es geht ums Miteinander selbst: Vertrauen, Respekt, alte Verletzungen. Beispiel: Seit einer Blossstellung im Meeting geht einer dem anderen aus dem Weg.
- **Wertekonflikt** — unterschiedliche Überzeugungen darüber, was richtig ist. Beispiel: «Transparenz um jeden Preis» gegen «Diskretion schützt Menschen». Schwer verhandelbar, weil Identität berührt.
- **Wahrnehmungs- / Beurteilungskonflikt** — dieselben Fakten, unterschiedlich gelesen. Beispiel: Die eine sieht in häufigen Rückfragen Sorgfalt, der andere Kontrollzwang. Wird als «der andere ist unvernünftig» erlebt.

Die Führungsfrage: Welcher Typ dominiert — und tarnt sich hier ein Beziehungskonflikt als Sachkonflikt?

Worum es wirklich geht — und was den Konflikt antreibt

Wer den Treiber nicht kennt, behandelt Symptome. Diese Fragen führen unter die Oberfläche. Die verschiedenen Konflikt-Faktoren wirken selten einzeln, meist überlagern sie sich.

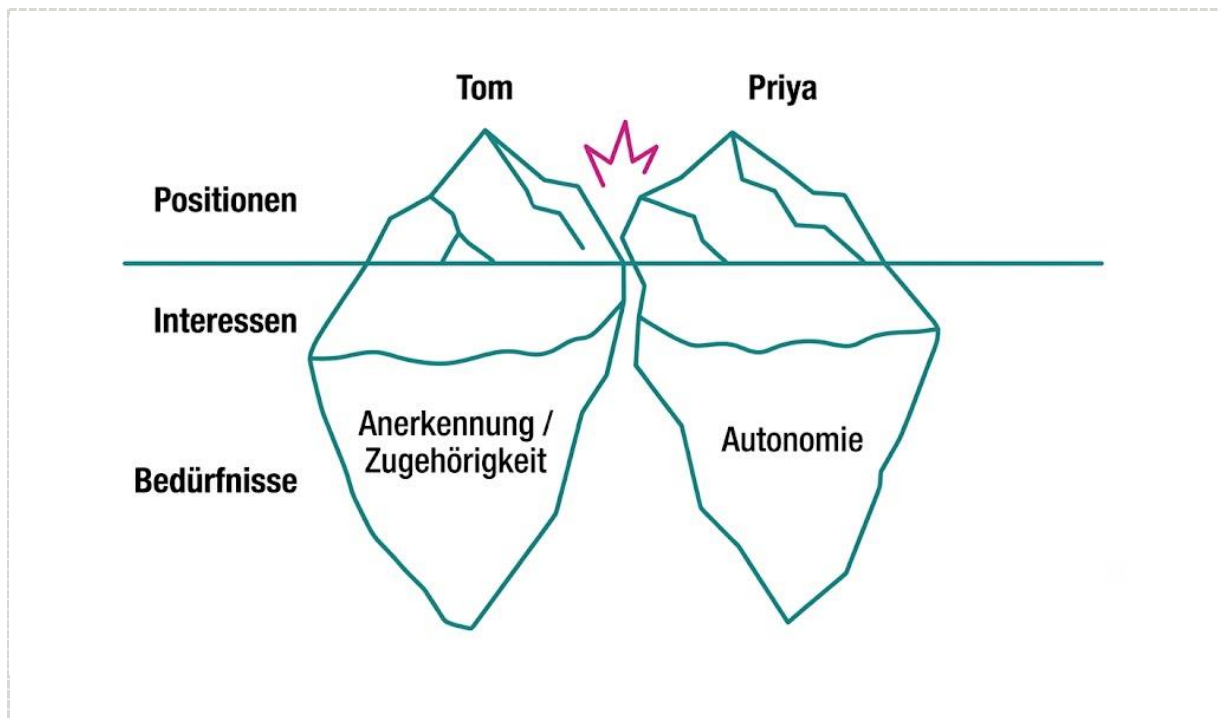
Thema, Position, Interesse, Bedürfnis

Unter jedem Konfliktthema liegen mehrere Ebenen — und die meisten Gespräche verhaken sich, weil beide auf der obersten stecken bleiben.

- **Thema** — worüber gesprochen werden muss: Geht es um Finanzen? Um unklare Rollen? Um Verletzungen aus dem Umgang miteinander? Zuerst das Thema sauber benennen.
- **Position** — was gefordert wird. «Ich will bei allen Projektentscheiden einbezogen werden.» Ein Entweder-oder; lässt nur einen Lösungsweg.
- **Interesse** — worum es der Person situativ eigentlich geht: «Ich will darauf vertrauen können, dass ich bei Entscheiden, die mein Portfolio betreffen, rechtzeitig einbezogen werde.» Hier öffnet sich Spielraum für tragfähige Lösungen.
- **Bedürfnis** — das darunterliegende menschliche Grundbedürfnis, situationsunabhängig. Bei Tom: Anerkennung und Zugehörigkeit.

Der Unterschied ist keine Wortklauberei. **Positionen kollidieren — Interessen und Bedürfnisse selten.**

Tom fordert «bei allen Entscheiden dabei sein», Priya will «selbst entscheiden» — die Positionen schliessen sich aus. Aber Toms Bedürfnis (Anerkennung, Zugehörigkeit) und Priyas (Autonomie) schliessen sich nicht aus. Beide könnten bedient werden, wenn man von den Positionen zu den Bedürfnissen durchdringt. Genau dort liegt der Bewegungsraum.



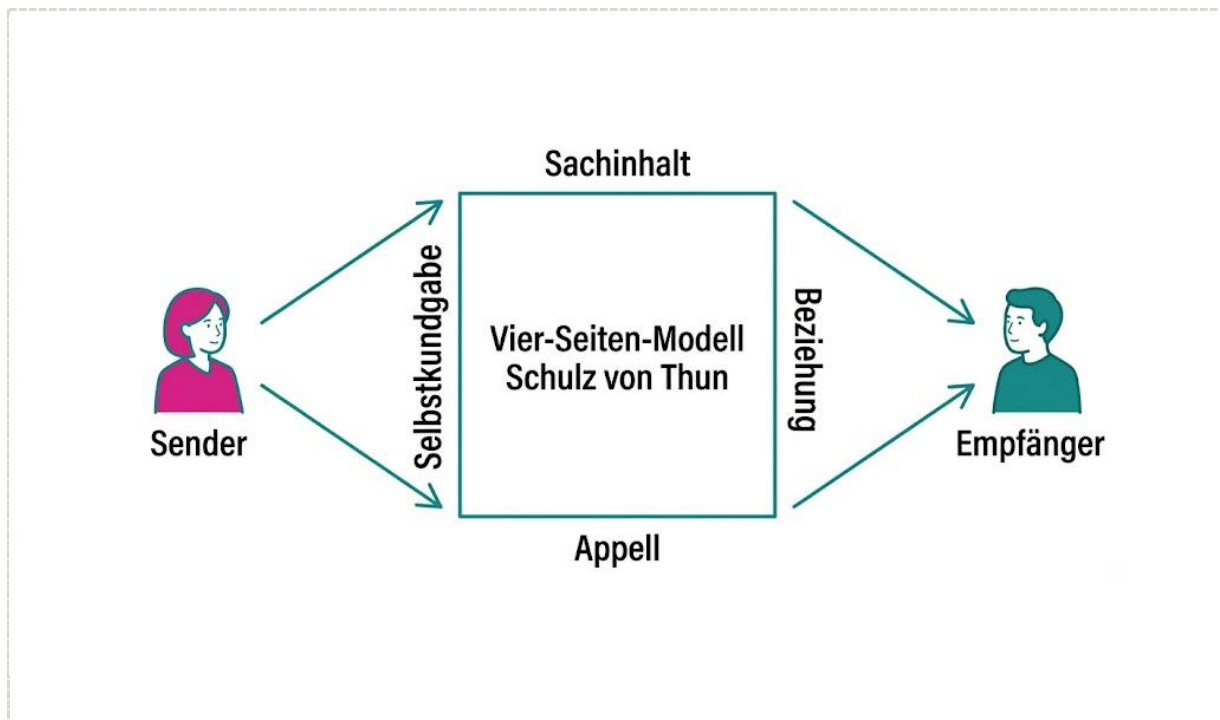
Vier Grundbedürfnisse liegen im Führungsalltag am häufigsten hinter Konflikten:

- **Sicherheit** — Verlässlichkeit, Vorhersehbarkeit, kein Boden, der wegbricht.
- **Zugehörigkeit** — dazugehören, nicht aussen vor sein.
- **Anerkennung** — gesehen werden, zählen, Wirkung haben.
- **Autonomie** — selbst bestimmen, nicht fremdgesteuert sein.

Die Treiber: was den Konflikt nährt

Ein Konflikt hat fast nie eine einzige Ursache. Unter den Themen wirken Treiber — Faktoren, die Spannung erzeugen oder verstärken, oft ohne dass die Beteiligten sie benennen könnten. Wer sie erkennt, behandelt die Ursache statt das Symptom. Die wichtigsten:

Kommunikation. Jede Botschaft trägt vier Seiten (nach Schulz von Thun): eine Sachinformation, eine Selbstkundgabe (was ich über mich zeige), einen Beziehungshinweis (wie ich zu dir stehe) und einen Appell (was ich erreichen will). Missverständnisse entstehen, wenn Sender und Empfänger auf verschiedenen Seiten hören. Tom hört in Priyas sachlicher «FYI»-Mail den Beziehungshinweis «du bist mir egal» — obwohl sachlich nur eine Information dastand.



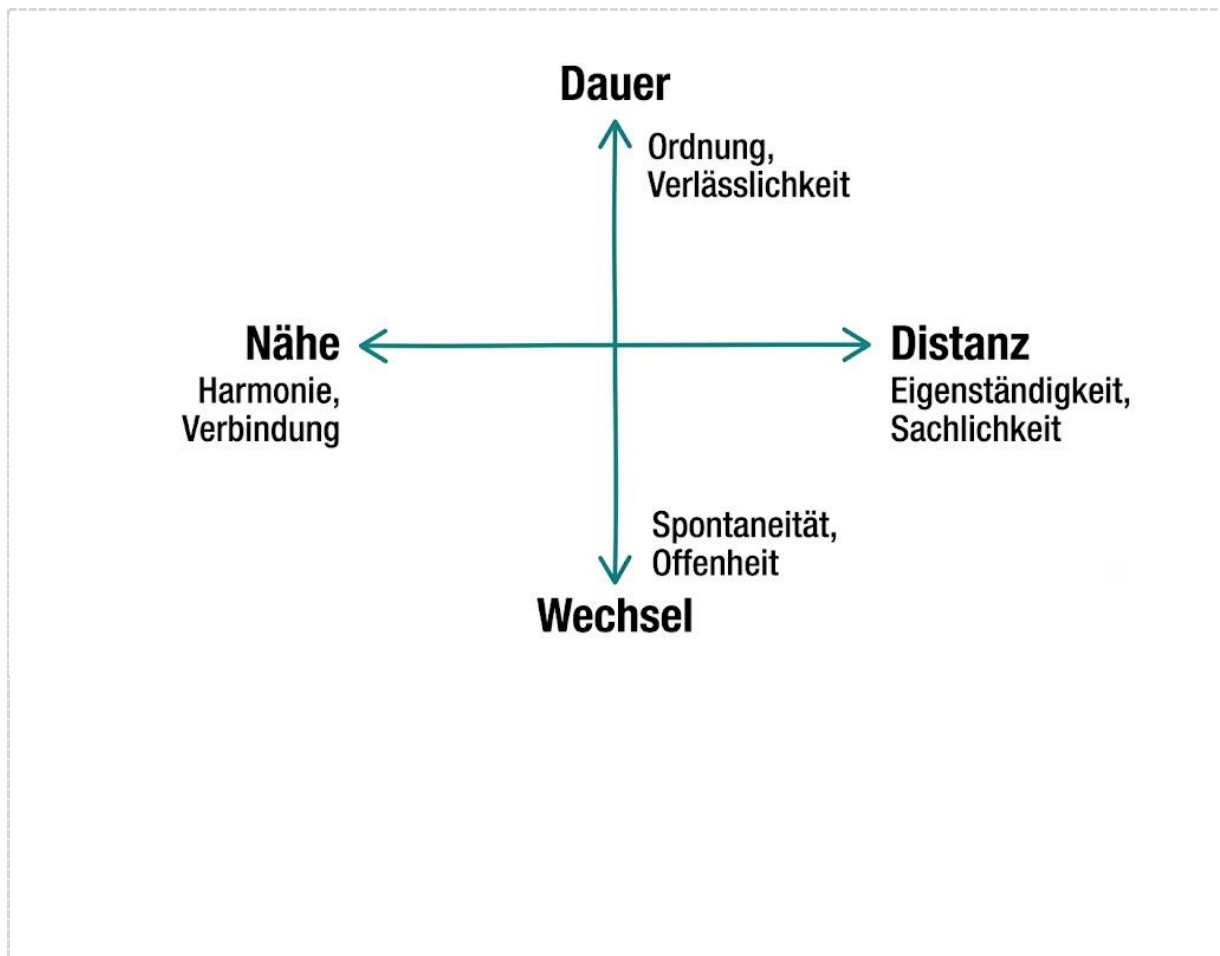
Für Führungskräfte besonders relevant ist die Richtung: **vertikale und horizontale Kommunikation**.

Vertikal läuft sie über Hierarchieebenen und ist von Macht gefärbt — nach unten wird eine Bitte schnell als Anweisung gehört, nach oben Kritik als Risiko erlebt. Horizontal, unter Gleichrangigen, fehlt die Weisungslinie: Hier wird um Einfluss geworben, nicht angeordnet. Viele Konflikte entstehen, weil vertikal kommuniziert wird, wo horizontal nötig wäre — angeordnet, wo man hätte überzeugen müssen — oder umgekehrt.

Persönlichkeit und Bedürfnisstrukturen. Menschen bringen unterschiedliche Grundausrichtungen mit — und was der eine als normale Nähe erlebt, erlebt die andere als Grenzverletzung. Das Riemann-Thomann-Modell macht das über zwei Spannungsachsen greifbar:

- **Nähe ↔ Distanz** — brauche ich Verbindung, Harmonie, Austausch — oder Eigenständigkeit, Sachlichkeit, Abgrenzung?
- **Dauer ↔ Wechsel** — brauche ich Ordnung, Verlässlichkeit, Regeln — oder Abwechslung, Spontaneität, Offenheit?

Jeder Mensch hat eine Mischung, aber Schwerpunkte. Konflikte entstehen, wenn zwei Schwerpunkte weit auseinanderliegen und jeder den eigenen für den Massstab hält: Der Nähe-Mensch erlebt den Distanz-Menschen als kalt, dieser jenen als vereinnahmend. Der Dauer-Mensch erlebt den Wechsel-Menschen als chaotisch, dieser jenen als starr. Um den Konflikt zu bearbeiten, müssen diese unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen bewusst, normalisiert, und besprechbar gemacht werden.



Macht und Machtasymmetrie. Ungleiche Macht ist einer der häufigsten und am seltensten benannten Konflikttreiber. Wer weniger Macht hat, äussert Konflikt seltener offen — er weicht in den kalten Modus aus, weil der heisse zu teuer ist. Ausbleibender Widerspruch ist deshalb kein Beweis für Einverständnis; manchmal ist er ein Beweis für Ungleichheit.

Das wirkt auf zwei Ebenen. Im Grossen: Wie ist Macht in der Organisation strukturiert — anerkannt und transparent, oder informell und verschleiert? Im Kleinen: Als Führungskraft bist du fast immer die mächtigere Seite. Was für dich ein normales Gespräch ist, kann für dein Gegenüber ein Risiko sein.

Die Führungsaufgabe ist nicht, Macht zu verstecken, sondern Augenhöhe herzustellen, wo Klärung nötig ist: die eigene Rolle transparent machen, aktiv zu Widerspruch einladen, ihn belohnen statt bestrafen — und sich Akzeptanz erarbeiten, statt sie über die Position vorauszusetzen.

Psychologische Sicherheit und Konfliktkultur. In manchen Teams kann man «Ich sehe das anders» sagen, ohne dass es brenzlich wird — in anderen nicht. Wo psychologische Sicherheit fehlt, verschwinden Konflikte nicht; sie gehen unter die Oberfläche. Ein Team ohne sichtbare Konflikte ist deshalb nicht unbedingt gesund — es kann ein verstummtes sein.

Die Konfliktkultur wirkt als Treiber: Werden Spannungen offen angesprochen und danach zu den Akten gelegt — oder wird geschwiegen und nachgetragen? Im ersten Fall bleibt Konflikt Arbeit; im zweiten wird er zu Vorrat.

Hierher gehört auch der kulturelle Kommunikationsstil. In High-Context-Umgebungen wird viel indirekt, zwischen den Zeilen kommuniziert; Direktheit gilt als grob. In Low-Context-Umgebungen zählt das explizit Gesagte; Indirektheit gilt als unehrlich. Beispiel: In Priyas letztem Team galt «einfach machen und Ergebnisse zeigen» als Kompetenz, in Toms galt «vorher abstimmen» als Respekt. Beide halten ihren Stil für selbstverständlich — und lesen den anderen als übergriffig beziehungsweise umständlich. Prägung, kein Charakter.

Strukturelle Ungleichheit. Manche Konflikte sitzen in ungleich verteilten Bedingungen: Wer bekommt die sichtbaren Projekte, wessen Stimme zählt im Meeting, wer muss sich mehr beweisen. Diese Ungleichheiten erzeugen Reibung, die sich als Einzelkonflikt zeigt, aber ein Muster hat. Beispiel: Immer wieder «zufällig» bekommt dieselbe Person die undankbaren Aufgaben. Der einzelne Fall wirkt wie eine Lappalie; das Muster ist der Konflikt. Wer es personalisiert, verfehlt die Ursache — und der Konflikt kehrt zurück.

Team- und Gruppendynamik. Ein Konflikt zwischen zwei Personen ist selten nur ihrer. Gruppen bilden Lager, verteilen Rollen (die «Unruhestifterin», der «Schlichter»), knüpfen stille Allianzen. Manchmal tragen zwei einen Konflikt stellvertretend für das ganze Team aus. Beispiel: Toms und Priyas sichtbare Reibung steht auch für eine ältere Spaltung zwischen «schnell liefern» und «sauber machen». Bearbeitest du nur die zwei Sichtbaren, kommt der Konflikt in anderer Besetzung zurück.

Mangelnde oder unklare Führung. Ein unbequemer, aber häufiger Treiber: Der Konflikt ist manchmal die Folge einer Führungslücke, nicht der Personen. Unklare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) erzeugen Rollenkonflikte am laufenden Band. Beispiel: Nie wurde geklärt, wer über Projektfragen entscheidet — Tom als Fachverantwortlicher oder Priya als Projektleiterin. Der «Konflikt zwischen Tom und Priya» ist zu einem guten Teil ein AKV-Loch, das Sarah nie geschlossen hat.

Die Führungsfrage: Ist das ein Konflikt zwischen den beiden — oder einer, den meine unklare Führung erzeugt hat?

Werte, Vorgeschichte, Gesicht. Drei leise, aber starke Treiber:

- **Werte- und Kulturunterschiede** — auch zwischen Generationen und Funktionslogiken (Vertrieb denkt anders als Technik). Werden schnell als «der ist stur» erlebt, sind aber oft nur unterschiedliche Landkarten.
- **Ungelöste Vorgeschichte** — der kalte Konflikt hat fast immer eine heisse Geschichte. Was heute als Kleinigkeit eskaliert, trägt die Ladung von etwas Altem.
- **Gesicht und Kränkung** — unter dem «rein sachlichen» Streit liegt oft die Würde-Ebene: sich blossgestellt, übergangen, nicht respektiert fühlen. Häufig das eigentliche und am schwersten ausgesprochene Thema.

Attribution — der unbemerkte Beschleuniger. Eine schiefe Zuschreibung läuft in Konflikten dauernd mit: Ich handle wegen der Umstände, du wegen deines Charakters. Komme ich zu spät, lag es am Verkehr; kommst du zu spät, bist du unzuverlässig. So wird jedes Verhalten zum Beleg für einen schlechten Charakter — und aus Missverständnissen werden Feindbilder. Die Gegenbewegung ist bescheiden, aber stark: die Frage «Welcher Umstand könnte dieses Verhalten erklären?», bevor du auf den Charakter schliesst.

Zwei letzte Fragen, die den Blick schärfen

Wozu dient der Konflikt?

Konflikte haben oft eine Funktion — sie leisten etwas für die Beteiligten oder das System, auch wenn niemand es zugeben würde. Ein Dauerkonflikt kann eine unausgesprochene Frage offenhalten («wer hat hier eigentlich das Sagen?»), kann Nähe ersetzen (man streitet, statt sich zu begegnen) oder von etwas Grösserem ablenken. Und die Gegenfrage: Wozu würde eine Lösung dienen — was genau würde besser? Wer das nicht beantworten kann, hat den Konflikt noch nicht verstanden.

Die Führungsfrage: Was hält diesen Konflikt am Leben — und was genau würde eine Lösung ermöglichen?

Wie viel kostet er?

Konflikte kosten — nur selten sichtbar: Reibungsverluste, Doppelarbeit, verschleppte Entscheide, innere Kündigung, Fluktuation. Diese Kosten sind der Grund, warum «abwarten» selten die günstige Option ist, die sie zu sein scheint. Ein grober Blick genügt oft, um die Dringlichkeit einzuordnen: Wie viel Zeit, Energie und Ergebnis frisst dieser Konflikt pro Woche — und was liefere besser, wenn er gelöst wäre?

WERKZEUG Für eine strukturierte Schätzung nutzt du den Konfliktkosten-Rechner aus dem Kurs — er macht die unsichtbaren Kosten in wenigen Minuten sichtbar.

ZUSAMMENSCHAU FALLBEISPIEL

Sarahs Fall, durch die fünf Fragen gelesen

Zurück zu Sarah — diesmal liest sie, bevor sie handelt. Dieselbe Lage, fünf Fragen:

Wer? Beteiligt sind Tom und Priya; betroffen ist das ganze Team, das sich in Lager sortiert. Sarah selbst ist nicht neutral — sie ist Führungskraft mit eigenem Interesse (ein funktionierendes Team) und zugleich die, die notfalls entscheidet. An den Tisch gehören zuerst Tom und Priya; ihre eigene Vorgesetzte muss vorerst nur informiert sein. Weil Sarah selbst Partei ist, prüft sie, ob HR die Klärung begleiten soll.

Wie? Eskalation: Ebene 2 — Gewinner-Verlierer-Logik, Lagerbildung. Kein Ebene-1-Gespräch mehr; es braucht Struktur. Temperatur: kalt — Rückzug, Spitzen, CC-Mails. Sarah muss behutsam erwärmen, nicht «sachlich ausreden lassen».

Was? Unter den Positionen (Tom: will überall dabei sein; Priya: will allein entscheiden) liegen verträgliche Bedürfnisse: Anerkennung und Zugehörigkeit bei Tom, Autonomie bei Priya. Treiber: eine unklare AKV (wer entscheidet was?) und eine kippende Team-Dynamik. Der Konflikt ist zu einem guten Teil strukturell.

Wozu? Der Konflikt hält die ungeklärte Machtfrage offen: Wer entscheidet über Projektfragen? Solange das offen ist, findet er immer neuen Stoff.

Wie viel? Zwei blockierte Projekte, ein gespaltenes Team, Toms drohende innere Kündigung — teurer als jede Klärung.

Sarahs erster Reflex — die Trennung der beiden — hätte am Kern vorbeigezielt: an der unklaren AKV und der kalten Temperatur. Die saubere Analyse verändert die Intervention. Statt zu trennen, klärt Sarah die Zuständigkeiten (Struktur), erwärmt behutsam das Gespräch (Temperatur) und adressiert die Bedürfnisse hinter den Positionen (Tiefe).

HALTUNG

Neugier vor Urteil, Lesen vor Handeln

Alle Werkzeuge dieses Moduls stehen und fallen mit einer Haltung: erst verstehen, dann eingreifen. Das klingt selbstverständlich und ist es im Konflikt nie — weil der Druck zur schnellen Lösung genau dann am grössten ist, wenn du am wenigsten verstanden hast.

Neugier statt Urteil heisst nicht, weich zu werden. Es heisst, deine erste Diagnose als Hypothese zu behandeln, nicht als Tatsache. «Ich vermute, hier geht es um Anerkennung — stimmt das?» ist eine Führungshaltung. «Der ist einfach schwierig» ist ein geschlossenes Buch.

DEINE ROLLE

Teil des Feldes, nicht neutraler Beobachter

Ein letzter Punkt, der M2 mit M1 verbindet: Du liest diesen Konflikt nicht von aussen. Du bist Teil des Feldes. Deine Anwesenheit, deine Machtposition, deine Geschichte mit den Beteiligten — all das verändert, was du siehst und was möglich ist. Der neutrale Beobachter ist eine Fiktion.

Das ist keine Schwäche, sondern eine Präzisierung: Deine Lesart ist immer auch eine Beteiligten-Lesart. Genau deshalb ist der Konfidenz-Check aus M1 so wichtig — du markierst, was gesagt, was erschlossen, was geraten ist. Nicht, um perfekt zu lesen, sondern um zu wissen, wie sicher du dir sein kannst.

ÜBUNG

Deinen Fall analysieren und Hypothesen bilden

Nimm den Konflikt-Fall aus Modul 1 — oder einen aktuellen aus deinem Alltag. Lies ihn durch die fünf Fragen:

- **Wer?** Wer ist beteiligt, wer betroffen, wer muss wie einbezogen werden? Was ist deine eigene Rolle — und dein Modus?
- **Wie?** Auf welcher Eskalations-Ebene steht der Konflikt (Glasl) — und in welche Richtung bewegt er sich? Heiss oder kalt? Was heisst das für deine erste Bewegung — kühlen oder erwärmen?
- **Was?** Was sind die Themen? Trag für jede Partei die drei Schichten in den Eisberg ein: Position, Interesse, Bedürfnis (welches der vier Grundbedürfnisse?). Markiere jede Zeile mit dem Konfidenz-Check: gesagt / erschlossen / geraten. Welche ein bis zwei Treiber nähren den Konflikt am stärksten?
- **Wozu?** Was hält ihn am Leben — und was würde eine Lösung ermöglichen?
- **Wie viel?** Was kostet er dich und dein Team, jetzt und ungelöst?
- **Hypothese.** Fass zusammen: Was ist deine Hypothese zum Konflikt — und welche erste Intervention leitest du daraus ab?

Nutze hierzu gerne auch das online Tool auf der Kurswebseite!